

politik & kommunikation

FÜR DEN ERNSTFALL

Krisen erkennen und meistern



Die Besten

Sieger und
Verlierer der
Landtagswahlen

Die Erste

Die ARD beruft
erstmalig eine
Generalsekretärin



„Wir brauchen keinen Kleinkrieg im Krisenstab“

Thorsten Hofmann weiß, wo es brennen kann. Er analysiert Krisen für Wirtschaft und Politik. Sein Fazit: Die Krise kommt. Aber die wenigsten stellen sich ihrem Risiko.

politik&kommunikation: Erst Rügen, dann Rütli-Schule, und immer wieder Rücktrittsdebatten: Herr Hofmann, hat die Politik ein Problem, Krisen erfolgreich zu managen?

Hofmann: Zumindest ist Krisenberatung und systematische Krisenkommunikation im politischen Bereich noch stark unterbewertet. Gerade bei Behörden wird zwar das operative Krisenmanagement geübt, die Krisenkommunikation aber stiefmütterlich behandelt. Eine Disziplin wie Kommunikation ist aus der Verständnisperspektive der Behörden heraus keine wissenschaftliche. Diesen „weichen Wert“ einzukaufen, dafür mangelt es an Geld und an Verständnis.

Sie haben selbst Politik und Wirtschaft in Krisenfällen beraten. Was waren die schlimmsten Krisen, die sie erlebt haben?

Schlimm sind immer Fälle, in denen es um Menschenleben geht, zum Bei-

spiel Entführungsfälle. Wenn Sie vor der Entscheidung stehen, eine Verhandlung abzubrechen, weil es kein Lebenszeichen mehr gibt.

Wie funktioniert Krisenkommunikation bei Entführungen?

Das meiste läuft über informelle Kanäle: Wer sind die Entführer, was sind ihre Beweggründe und wie kann ich Kontakt zu ihnen aufnehmen? Das ist die eine Seite. Sie müssen aber auch das Umfeld betreuen: potenziellen Entführungsoffern, zum Beispiel Urlaubern oder Mitarbeitern einer Region, zeigen, dass so etwas nicht noch einmal passiert. Und Sie müssen sich um die Angehörigen kümmern und versuchen, sie gegebenenfalls von den Medien abzuschotten.

Welche Gefahr stellen die Medien dar?

Wenn Medien Angehörige vor die Kameras zerren, verschlimmert das meist nur deren Lage. Manchmal kann es sinnvoll sein, Angehörige vor die Kamera zu lassen,

um den Entführern die menschliche Seite des Opfers zu zeigen. Und über Medien können Sie Entführern Botschaften zukommen lassen. Aber die Angehörigen stehen in einem Entführungsfall ja unter einer erheblichen psychischen Belastung. Das gilt auch anschließend für das Entführungsoffer. Das muss man aus der medialen Schusslinie nehmen. Am besten schickt man die Person für einige Zeit ins Ausland, wo sie niemand kennt. Bis sich der Medienhype

gelegt hat. Erst dann kann man sie auch wieder in ihr normales gesellschaftliches Umfeld einführen.

Susanne Osthoff war mitten drin im Medienhype.

Was aber nicht an der Arbeit des Auswärtigen Amtes gelegen hat. Das Auswärtige Amt hat zusammen mit dem Bundeskriminalamt eine sehr gute Arbeit gemacht und es ja auch geschafft, Susanne Osthoff frei zu bekommen. Der Schaden, der danach entstanden ist, beruht in erster Linie auf dem Verhalten von Susanne Osthoff selbst. Dass so offen über Geld gesprochen wurde und Medien sogar berichteten, Geld bei ihr gefunden zu haben, das lässt einen Deutschen in dieser Region wie ein kleines Sparschwein aussehen. Und die Medien haben diese Information sogar in den entlegensten Winkel transportiert.

Trägt das Auswärtige Amt dafür keine Verantwortung?

Was wollen sie rechtlich dagegen unternehmen, wenn sich jemand, der entführt wurde, nicht an die Ratschläge hält? Natürlich haben die zuständigen Behörden Susanne Osthoff nach der Entführung betreut und beraten. Aber Sie können sie ja nicht einsperren. Das Verhalten einer Person bleibt unkontrollierbar.

Das gilt doch für jede Krisenkommunikation.

Ja, darum ist der Faktor „Mensch“ auch eine der größten Herausforderungen. Jede Krise bedeutet enormen Stress. Darauf reagiert jeder anders. Wenn Sie einen Krisenstab aufbauen wollen, müssen Sie das wissen. Es ist sehr schwer, die richtigen Leute zu finden, die eine Krise managen können.

Dr. Thorsten Hofmann

ist Geschäftsführer von PRGS-crisadvice und Chairman der „Crisis Task Force“ des internationalen Agenturnetzwerkes ECCO International Public Relations. Nach seiner Ausbildung zum Wirtschaftsingenieur führte ihn sein Weg zum Bundeskriminalamt (BKA) und dem Bundesinnenministerium (BMI). Er war in der Beratung und Risiko-Analyse für Mitglieder der Bundesregierung tätig und unterstützte als Mitglied des Krisenreaktionszentrums das Auswärtige Amt. Hofmann begleitete in Krisenstäben zahlreiche nationale und internationale Krisen, darunter die Flutkatastrophe in Mosambik, die Fahndung nach dem untergetauchten Baulöwen Schneider, die Erpressung der Bahn AG, die Kosovo-Krise, den Putsch in Fidschi, die Verhaftung des PKK-Chefs Öcalan und die Entführungen deutscher Staatsbürger auf den Philippinen, im Jemen und in Kolumbien.



WISSEN, WAS SCHIEF GEHEN KANN: Thorsten Hofmann sucht Risikoherde und hilft, sich auf die Krise vorzubereiten. „Meistern aber müssen Sie die Krise selbst.“

Was charakterisiert den idealen Krisenmanager?

Das Anforderungsprofil ist recht vielschichtig: Er muss ein interdisziplinärer Denker und Analytiker mit Blick für das Detail sein. Schnelle Auffassung, entscheidungsfreudig, psychisch und physisch belastbar, ein hoher Stresslevel gehört genauso zum Repertoire wie die Fähigkeit, teamfähig, integrativ, kommunikativ und delegationsbereit zu sein. Vor allem sollte er kein Selbstdarsteller sein. Er muss frei von „persönlichen“ Altlasten sein. Was Sie nicht gebrauchen können, sind Leute, die ihren Kleinkrieg im Krisenstab austragen. Mitarbeiter zum Beispiel, die versuchen, sich gegenseitig den Schwarzen Peter zuzuschieben, weil sie sich als Konkurrenten um die nächste Stufe auf der Karriereleiter wahrnehmen. Das führt zu allem, aber nicht dazu, dass die Krise gelöst werden kann.

Als externe Berater müssen Sie also herausfinden, wer in einem Team der Meinungsführer ist, wo es zwischenmenschliche Konflikte gibt und wen Sie im Krisenfall besser isolieren. Da nehmen wir gerne die Rolle der bösen Buben ein. Unsere Aufgabe ist es schließlich, das richtige Team zusammenzustellen und zu trainieren.

Wie bereiten Sie das Team auf die Krise vor?

Sie brauchen einen Krisenplan. Mit dem denkt man schon im Vorfeld, was im schlimmsten Fall passieren könnte. Dafür

müssen Sie genau wissen, wo Ihre Risiken sind. Vor jeder Krise kommt also das Bewusstsein für das Risiko – das externe wie das interne. Was also in meinem Umfeld und in meinem eigenen Laden schief gehen kann. Die Informationen über potenzielle Krisenherde gewinnen wir zum einen aus den Rohdaten, also aus der Vo-

gelperspektive, zum anderen durch Einzelinterviews. Offenheit und Vertrauen sind hier entscheidend. Weil Sie nur so erfahren, wo es wirklich brennt – oder wo sich ein Brand entzünden kann. Diese Risikoherde müssen Sie beobachten. Und Sie müssen sich darauf vorbereiten, dass sie sich entzünden. In Krisenszenarien denken wir Risikoherde in ihrer Entwicklung weiter. Und in einem Krisenhandbuch erarbeiten wir die nötigen operativen und kommunikativen Schritte für die Szenarien, die den Organisationen helfen, sofort zu handeln, wenn der Ernstfall eintrifft.

Das klingt bisher aber noch sehr abstrakt. Das Handbuch soll Ihnen ja nur helfen, eine Krise zu meistern – es meistert die Krise nicht von selbst. Ihr Umfeld ist damit aber

so strukturiert, dass Sie sich auf das wirklich wichtige in der Krise konzentrieren können, nämlich die eigentliche Krise zu lösen. Es verschafft Ihnen die Zeit, sich mit der kreativen Lösung des Problems zu beschäftigen. Krisenmanagement kann man nur bedingt theoretisch lernen. Hier zählen Erfahrungswerte, die Sie erst über Übungen gewinnen. Sie müssen sich das vorstellen wie in einem Boxkampf: Wenn sie sich vorbereiten, dann steigen sie gelassener in den Ring. Und wer je untrainiert in den Ring gestiegen ist, der wird diese schlechten Erfahrungen nie vergessen und sich das nächste Mal besser vorbereiten. Manche Branchen gehen noch sehr leichtsinnig mit dem Risiko um, immer in der Hoffnung „uns wird es schon nicht

treffen“. Selbst in risikobehafteten Branchen wie der Lebensmittelindustrie verzichten noch immer viele Unternehmen auf Krisenmanagement und Krisenkommunikation – obwohl der letzte Fleischskandal doch für alle ein klares Warnsignal war. Es ist letztlich nicht die Frage, ob eine Krise kommt, sondern wann.

„ Wer je untrainiert in einen Boxing gestiegen ist, der wird sich beim nächsten Mal besser vorbereiten “

Warum scheuen dennoch so viele ein Krisenmanagement?

Es ist ein typisch menschliches Verhalten: Sie möchten sich nicht damit beschäftigen, dass etwas passieren könnte, und Sie haben keine Lust, Ihr Verhalten zu verändern. Wenn Sie viel rauchen, fettige Nahrung zu sich nehmen und viel Alkohol trinken, bekommen Sie irgendwann einen Herzinfarkt. Aber erst dann werden Sie anfangen, auf die fettige Nahrung, auf das Rauchen, auf den Alkohol zu verzichten und Sport zu treiben. Dabei ist es eigentlich die Aufgabe eines Organismus, frühzeitig zu erkennen, welchem Risiko man gegenübersteht – um sich vorzubereiten, damit der schlimmste Fall eben nicht eintritt.

Interview: Mirjam Stegherr