



## Die Quadratur der Krisenkommunikation

Die Fusion von krisenkommunikativen Verhaltensregeln mit dem Kommunikationsquadrat als effektives und effizientes Instrument zur kommunikativen Bewältigung von Krisen.

## Squaring Crisis Communication

Merging rules of conduct for crisis communication with the Communication Square model to forge an effective and efficient tool for communicative crisis management.

## Masterarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades

**Master of Arts in Business**

der Fachhochschule FH Campus Wien

Masterstudiengang: Public Management

**Vorgelegt von:**

Alexander Riedler, BA MA

**Personenkennzeichen:**

1910644048

**Betreuer:**

Mag. (FH) Dr. Gerhard Brenner, MA

Parlamentsdirektion, Abteilung Kommunikation

**Eingereicht am:**

19. April 2021



**Franz Bogner  
Wissenschaftspreis  
2021**

Erklärung:

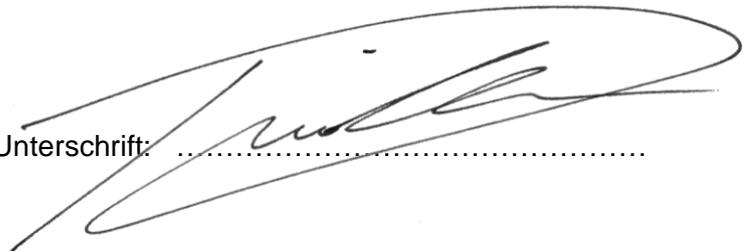
Ich erkläre, dass die vorliegende Masterarbeit von mir selbst verfasst wurde und ich keine anderen als die angeführten Behelfe verwendet beziehungsweise mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit bisher weder im In- noch im Ausland (einer\*einem Beurteiler\*in zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Weiters versichere ich, dass die von mir eingereichten Exemplare (ausgedruckt und elektronisch) identisch sind.

Datum: 19. April 2021

Unterschrift: .....

A handwritten signature in black ink, written over a dotted line. The signature is stylized and appears to be 'Julian'.

## Kurzfassung

In Krisen entscheidet die Krisenkommunikation zwischen Erfolg und Misserfolg. Unabhängig davon, ob eine Organisations- oder Personenkrise vorliegt, bedarf es einer gelungenen zwischenmenschlichen Kommunikation in Verbindung mit taktischen und strategischen Maßnahmen. In der vorliegenden Arbeit wurde die Frage nach einer Effektivitäts- und Effizienzsteigerung der Krisenkommunikation gestellt. Dabei rückten das *Kommunikationsquadrat* als theoretisches Modell und ein darauf basierendes, unter Mitwirkung von Prof. Dr. Schulz von Thun eigens erstelltes Formblatt für Krisenkommunikator\*innen in den Mittelpunkt. Nach einer umfangreichen Literaturdarstellung und der Kreation des Formblattes wurde eine qualitative Erhebungsmethode angewendet. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden sechs hochrangige Kommunikationsexpert\*innen interviewt. Es wurde festgestellt, dass die Kenntnis der Simultanität von vier Kommunikationsaspekten Krisenkommunikationsprozesse verbessert. Ebenso konnte ein kommunikativer Mehrwert durch die formalisierte Erstellung einer haltungsbasierten, stimmigen Äußerung, die unter nuancierter Berücksichtigung der Adressaten entsteht, diagnostiziert werden. Das hierfür vorgesehene Formblatt stellt darüber hinaus in vielen weiteren Kommunikationssituationen ein Instrument dar, um eine wahrhaftige, diplomatische und wirkungsbewusste Äußerung zu komponieren.

## Abstract

In a crisis, the difference between success and failure is crisis communication. No matter whether the crisis be organisational or personal, it always requires successful communication between individuals in connection with tactical and strategic measures. This thesis inquiries into how crisis communication can become more effective and efficient. It focusses on the *Communication Square* model by *Friedemann Schulz von Thun* and introduces a custom-built form for crisis communicators based on this model that was expressly created with the collaboration of *Schulz von Thun*.

Based on a comprehensive review of the relevant literature, the form was drawn up and a qualitative inquiry was conducted. To answer the research questions, six high-ranking communication experts were interviewed. It was found that crisis communication processes were improved if the simultaneousness of four aspects of communication was known. Also, a communicative added value was identified in the formalised creation of a stance-based inherently consistent utterance which in its nuances takes into consideration the receivers. In addition to this purpose, the form provided can be used as a tool in many other communication settings to compose an authentic, diplomatic and effect-conscious utterance.

## **Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera
Kap.	Kapitel
Oö. KatSchG	oberösterreichisches Katastrophenschutzgesetz
O-Ton	Original-Ton
PR	Public Relations
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
zit.	zitiert
z.B.	zum Beispiel

## **Schlüsselbegriffe**

Krisenkommunikation  
Kommunikationsquadrat  
Friedemann Schulz von Thun  
Öffentlichkeitsarbeit  
Krisenmanagement

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
1.1. AUSGANGSLAGE	1
1.2. FORSCHUNGSINTERESSE UND ZIELSETZUNG	2
1.3. FORSCHUNGSFRAGEN	3
1.4. AUFBAU UND METHODIK	3
<b>2. KOMMUNIKATION ALS SYMBOLISCHE INTERAKTION</b>	<b>4</b>
2.1. VERBALE KOMMUNIKATION	7
2.1.1. KOMMUNIKATIONSDIMENSIONEN EINES SPRACHLICHEN ZEICHENS	8
2.1.2. KOMMUNIKATIONSFUNKTIONEN EINES SPRACHLICHEN ZEICHENS	10
2.2. NONVERBALE KOMMUNIKATION	10
2.3. INHALTS- UND BEZIEHUNGSEBENE	15
2.3.1. VERMITTLUNGSINSTANZEN	16
2.4. TRANSFORMATION DES „OBJEKTIVEN“ ZUR WIRKLICHKEIT	17
2.4.1. WIRKLICHKEITEN ERSTER UND ZWEITER ORDNUNG SOWIE FRAMES	18
2.5. ZUSAMMENFASSUNG	20
<b>3. KOMMUNIKATIONSQUADRAT</b>	<b>22</b>
3.1. FRIEDEMANN SCHULZ VON THUN	22
3.2. ALLGEMEINES	23
3.2.1. SPIEL AUF VIER FELDERN	24
3.2.2. VIER SCHNÄBEL UND VIER OHREN	25
3.2.3. KETTENREAKTION OHNE ANFANG UND ENDE	29
3.2.4. EXPLIZITE UND INTENTIONALE METAKOMMUNIKATION	30
3.3. SACHINHALT	31
3.4. APPELL	31
3.5. BEZIEHUNGSHINWEIS	32
3.6. SELBSTKUNDGABE	33
3.7. ZUSAMMENFASSUNG	34
<b>4. KOMMUNIKATION IN KRISEN</b>	<b>36</b>
4.1. RISIKO UND RISIKOKOMMUNIKATION	36
4.2. KRISE	37
4.2.1. PERSONENKRISE	39
4.2.2. PHASEN EINER KRISE	40
4.2.3. KATASTROPHAL ENDENDE KRISE	41

<b>4.3. KRISENKOMMUNIKATION</b>	<b>42</b>
4.3.1. KRISENKOMMUNIKATION ALS TEIL DES KRISENMANAGEMENTS	43
<b>4.4. ANALYSE VON RELEVANTEN RISIKEN UND ADRESSATEN</b>	<b>43</b>
4.4.1. FESTSTELLEN DER KOMMUNIKATIVEN RISIKEN	43
4.4.2. ANALYSE DER ADRESSATEN	45
<b>4.5. ZIEL DER KRISENKOMMUNIKATION</b>	<b>46</b>
4.5.1. ZIELKONFLIKTE	47
4.5.2. GESICHT DER KRISE	48
4.5.3. GLAUBWÜRDIGKEIT ALS FUNDAMENT	48
4.5.4. RELEVANT BLEIBEN	49
<b>4.6. MULTIPLIKATOREN MIT EIGENINTERESSE: MEDIEN</b>	<b>50</b>
4.6.1. DYNAMIK DER SPEKULATIONEN	51
4.6.2. DRAMATURGIE ALS STILMITTEL	52
4.6.3. KONSTRUIERTE WIRKLICHKEIT	53
<b>4.7. STRATEGIEN BEIM UMGANG MIT MEDIEN</b>	<b>55</b>
4.7.1. MEDIEN-MONITORING	55
4.7.2. LEITMEDIEN ÜBERZEUGEN	55
4.7.3. DEMENTI	56
4.7.4. SCHWEBENDES VERFAHREN	56
4.7.5. FEHLERQUELLEN VOR UND WÄHREND DER KRISENKOMMUNIKATION	57
<b>4.8. INSTRUMENTE DER MEDIALEN KRISENKOMMUNIKATION</b>	<b>59</b>
4.8.1. PRESSEMITTEILUNG	60
4.8.2. PRESSEMAPPEN	61
4.8.3. PRESSEBRIEFING, STATEMENT	61
4.8.4. PRESSEKONFERENZEN	61
4.8.5. INTERVIEW	63
4.8.6. UNGESCHNITTENES TON-, BILD- UND FILMMATERIAL	63
4.8.7. ANZEIGEN UND WERBESCHALTUNGEN	63
4.8.8. CALLCENTER, TELEFONAUSKUNFT	64
4.8.9. NEWSLETTER, DIRECT-MAILINGS UND DER AUßENDIENST	64
4.8.10. ONLINE-AUFTRITT, SOCIAL MEDIA UND DIE DIGITALE REALITÄT	64
<b>4.9. VERHALTENSREGELN</b>	<b>67</b>
<b>4.10. ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>68</b>
<b>5. KRISEN-KOMMUNIKATION(S)-QUADRAT</b>	<b>70</b>
<b>5.1. FESTSTELLEN RELEVANTER ADRESSATEN</b>	<b>72</b>
<b>5.2. SELBSTKLÄRUNG / HALTUNG</b>	<b>73</b>
5.2.1. GEWINNEN VON HALTUNG	73
<b>5.3. (MAXIMAL) AUTHENTISCHE, WAHRHAFTIGE ÄUßERUNG</b>	<b>74</b>
<b>5.4. ZIEL DER KRISENKOMMUNIKATION</b>	<b>74</b>
<b>5.5. WAHL DER KOMMUNIKATIONSMEDIEN</b>	<b>74</b>
<b>5.6. STIMMIGE ÄUßERUNG</b>	<b>75</b>
5.6.1. VON DER AUTHENTIZITÄT ZUR STIMMIGKEIT	75

<b>5.7. GEDANKEN ANTIZIPIEREN</b>	<b>77</b>
<b>5.8. KONTROLLE HINSICHTLICH MÖGLICHER GEFAHREN</b>	<b>78</b>
<b>6. FORMBLATT FÜR NUANCIERTE KRISENKOMMUNIKATION</b>	<b>79</b>
<b>6.1. DIE QUADRATUR DER KRISENKOMMUNIKATION IN 8 SCHRITTEN</b>	<b>80</b>
<b>7. EMPIRISCHE ERHEBUNGEN</b>	<b>82</b>
<b>7.1. QUALITATIVE METHODIK: INTERVIEW</b>	<b>82</b>
7.1.1. EXPLORATIVES INTERVIEW ZUR SPEZIFIZIERUNG DES FORSCHUNGSDESIGNS	83
7.1.2. EXPERTENINTERVIEWS MITTELS LEITFADENS	83
7.1.3. BEFRAGTE EXPERT*INNEN	84
7.1.4. DURCHFÜHRUNG DER INTERVIEWS	87
7.1.5. STRUKTURIERENDE QUALITATIVE INHALTSANALYSE	88
<b>7.2. ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN INTERVIEWS</b>	<b>88</b>
7.2.1. BESONDERHEITEN DER KRISENKOMMUNIKATION	89
7.2.2. RELEVANZ DER BEZIEHUNGSEBENE	89
7.2.3. DAS KOMMUNIKATIONS-QUADRAT IN DER KRISE	91
7.2.4. ARBEITSSCHRITTE DES ERSTELLTEN FORMBLATTES	91
7.2.5. PRAKTIKABILITÄT	95
7.2.6. TRAINING	96
<b>7.3. ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>96</b>
<b>8. RESÜMEE</b>	<b>98</b>
<b>8.1. DISKUSSION UND BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN</b>	<b>98</b>
8.1.1. EFFEKTIVITÄTSERHÖHUNG DER KRISENKOMMUNIKATION	98
8.1.2. FORMBLATT ALS UNTERSTÜTZUNG FÜR KRISENKOMMUNIKATOR*INNEN	99
8.1.3. EFFIZIENZERHÖHUNG DURCH DAS FORMBLATT	101
<b>8.2. IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS</b>	<b>102</b>
<b>8.3. LIMITATIONEN UND AUSBLICK</b>	<b>103</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>105</b>
<b>ANHANG</b>	<b>111</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Kommunikation als zielgerichteter intentionaler Verständigungsprozess	4
Abb. 2: Zeichen und ihre kommunikative Funktion	5
Abb. 3: Verständigung als Schnittmenge von Bedeutungsvorräten (links) und die Auswirkungen von Störungen auf die Verständigung (rechts)	7
Abb. 4: Einordnung sprachlicher Zeichen in Kommunikationsdimensionen	9
Abb. 5: Organonmodell der Sprache	10
Abb. 6: Verbale und nonverbale Kommunikation mit ihren exemplarischen Ausprägungen als sich ergänzende Teile der zwischenmenschlichen Kommunikation	11
Abb. 7: Verbaler Kommunikationsprozess mit Informationsverlusten und die Bedeutung der sprachbegleitenden nonverbalen Kommunikation	12
Abb. 8: Bild eines Huskys	13
Abb. 9: Unmittelbare Auswirkung von Emotionen	13
Abb. 10: Digitale und analoge Kommunikation im Wechselspiel	14
Abb. 11: Bedeutung inkongruenter Ausdrucksformen bei Emotionen und Haltungen	14
Abb. 12: Schlechte Beziehungen fördern einen psychologischen Nebel, der die Kommunikation auf der digitalen Inhaltsebene beeinträchtigt	16
Abb. 13: Kein unmittelbarer Zugang zu den Dingen unserer Welt	18
Abb. 14: Konstruktion der Wirklichkeit zweiter Ordnung durch Zuschreibung von Bedeutungsinhalten und Folgewirkungen der Frame-Semantik	19
Abb. 15: Friedemann Schulz von Thun	22
Abb. 16: Das Kommunikationsquadrat	24
Abb. 17: Kommunikation, ein simultanes Spiel auf vier Feldern	25
Abb. 18: Vier Schnäbel und vier Ohren in der dualen zwischenmenschlichen Kommunikation	26
Abb. 19: Gemeint ist nicht gleich gehört – Aus dem Leben gegriffen: Teil 1	26
Abb. 20: Gemeint ist nicht gleich gehört – Aus dem Leben gegriffen: Teil 2	27
Abb. 21: Das Kommunikationsquadrat in einem dynamischen Verständigungsprozess	28
Abb. 22: Struktur des Teufelskreises	29
Abb. 23: Die „Geheimniskrämerin“ und der „Spion“	29
Abb. 24: Waagrechte Kommunikation als Klärungshilfe	29
Abb. 25: Kommunikation über Kommunikationsstörungen auf der Metaebene	30
Abb. 26: Nähere Betrachtung der Seite des Beziehungshinweises	33
Abb. 27: Fünf definierende Aspekte der Krise und der Übergang in eine Katastrophe	38

Abb. 28: Kumulativ auftretende Merkmale und Folgen von Krisen	39
Abb. 29: Dreiphasenmodell des Krisenmanagements mit kommunikativer Ausprägung	40
Abb. 30: Risikomatrix zur grafischen Darstellung der (kommunikativen) Risiken	44
Abb. 31: Gegenmaßnahmen zur Senkung des erkannten Risikos	44
Abb. 32: Freund-Feind-Radar zur Einordnung der identifizierten Adressaten	45
Abb. 33: Links: Opferfürsorge schafft Vertrauen und kappt die Verbindung Opfer/Medien. Rechts: Zurückhaltung/Abwehr steht in aufschaukelnder Wechselwirkung zu medialen Angriffen und (rechtlichen) Angriffen von Opfern	47
Abb. 34: Vorschlag für Reaktionszeiten im Krisenfall	50
Abb. 35: Nachrichtenwert setzt sich korrespondierend aus Neuigkeitswert und Informationswert zusammen	51
Abb. 36: Unbestimmte Aussagen erzeugen Interpretationsspielraum und neigen zur medialen Eskalationsrhetorik	53
Abb. 37: Schwebendes Verfahren fängt die mediale Wucht ab und ermöglicht initiative, deeskalierende und rehabilitierende Maßnahmen	57
Abb. 38: Journalistische W-Fragen	60
Abb. 39: Sechs Erfolgsfaktoren für Krisenkommunikation	68
Abb. 40: Empörungsdynamiken setzen einen Teufelskreis in Gang, der durch unbedachte „Krisenkommunikation“ befeuert wird (Fallbeispiel „Plagiatsaffäre“)	70
Abb. 41: Das Kommunikationsquadrat	71
Abb. 42: Wertequadrat hinsichtlich Stimmigkeit	76
Abb. 43: PDCA-Zyklus	78
Abb. 44: Formblatt zur Erstellung einer wirkungsvollen krisenkommunikativen Äußerung	81
Abb. 45: Forschungsdesign: Von der Idee, zur Literatur, über die Empirie, hin zur Beantwortung der Forschungsfragen	82
Abb. 46: Karl-Heinz Grundböck	85
Abb. 47: Roland Burkart	85
Abb. 48: Kathrin Stainer-Hämmerle	86
Abb. 49: Roman Hahslinger	86
Abb. 50: Joachim Huber	86
Abb. 51: Sabine Fichtinger	87
Abb. 52: Entwickeltes Kategoriensystem mit seinen sechs Unterkategorien	88
Abb. 53: Wichtigkeit der sechs Grundprinzipien für erfolgreiche Krisenkommunikation	90
Abb. 54: Arbeitsschritte des Formblattes	91

## 1. EINLEITUNG

In diesem einleitenden Kapitel werden die initiierende Idee zum Forschungsprojekt und die breite Relevanz der Thematik beschrieben. Daran anknüpfend werden das Ziel der Arbeit und die damit verbundene untersuchungsleitende Forschungsfrage vorgestellt sowie die gewählten empirischen Methoden für den Erkenntnisgewinn skizziert.

### 1.1. Ausgangslage

„Kommunikation ist alles, ohne Kommunikation ist alles nichts!“ (Lindenthaler 2014, S. 131) Jeder Mensch sendet durch sein gesamtes Verhalten unentwegt Botschaften, sodass auch jede Form einer Kommunikationsverweigerung wiederum Kommunikation darstellt (vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson 2011, Kap. 2.2.). Dennoch ist es möglich, den komplexen menschlichen Kommunikationsprozess durch symbolisch vermittelte Interaktionen explizit und bewusst zu steuern (vgl. Burkart 2002, S. 56). Der Kommunikationsprozess wird in der Wissenschaft durch mehrere Modelle verschiedener Autoren beschrieben. Ein populäres Modell ist das sogenannte *Kommunikationsquadrat*. Dieses analytische Modell bringt vier Aspekte der Kommunikation zum Vorschein und hilft vor allem, Kommunikationsstörungen aufzudecken (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 31ff; Burkart 2002, S. 124ff). Besonders in der berufsbezogenen Weiterbildung konnte dieses Modell durch seine Anschlussfähigkeit an die menschliche Praxis und eine alltagsnahe Sprache des Erfinders *Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun* einen pädagogischen Siegeszug antreten (vgl. Schulz von Thun 2014d, S. 15, Schulz von Thun Institut für Kommunikation 2020a).

Krisenkommunikation als kommunikatives Spezialgebiet stellt eine Reaktion auf ein öffentlich bekannt gewordenes problematisches Ereignis dar. Eine kommunikative Vorbereitung auf die Krise ist wichtig, da gerade zu Beginn der Kommunikationsleistung die strategischen Weichen gestellt werden (vgl. Höbel 2016, S. 162f). Hierfür kann die Bedeutung der Sprache nicht hoch genug eingeschätzt werden, denn Sprache schafft Bewusstsein und Realität. Aber nicht nur das am besten entwickelte Kommunikationsmedium, sondern auch das gesamte Verhalten der Krisenkommunikator\*innen hat einen bedeutenden Einfluss auf die Interpretationen und Wahrnehmungen der krisenhaften Wirklichkeiten (vgl. Fried 2005, S. 52f; Wehling 2018, S. 15, 32, 78, 163; Burkart 2002, S. 76ff, 433f).

Gerade in Zeiten einer gesamtgesellschaftlichen Krise, die mit der Covid-19-Pandemie einhergeht, wird spürbar, wie wichtig eine gelingende Krisenkommunikation ist. Es geht um die Minimierung von negativen Auswirkungen und in manchen Fällen gar um die Abwendung einer Katastrophe. Auch (anfänglich) unbedeutend erscheinende Störfälle, Unglücke oder Straftaten können für privatwirtschaftliche Unternehmungen oder öffentliche Institutionen zur Überlebensfrage werden. Und nicht nur eine Organisation, sondern auch die Reputation von Einzelpersonen kann durch mediale Angriffe nachhaltig beschädigt werden (vgl. Drews 2018, S. 49; Trauboth 2016, S. 27; Kulow 2016, S. 107; Teetz 2012, S. 1f, 24f, 73; Meißner, Baumann 2019, S. 22; Meißner 2019, S. 46). Der Krisenkommunikation als Teilmenge eines guten Krisenmanagements kommt damit eine breite und durchaus existenzielle Bedeutung zu (vgl. Höbel, Hofmann 2019, S. 12, 127). Eine besonders gelungene Krisenkommunikation kann im besten Fall sogar eine

betroffene Organisation oder Person gestärkt aus einer Krise führen (vgl. Kappe 2019, S. 85). Doch welche Botschaften müssen Krisenkommunikator\*innen übermitteln, um erfolgreich sein zu können? Und wie kommen die Kommunikatoren zu den „richtigen“ Botschaften?

### 1.2. Forschungsinteresse und Zielsetzung

Dass die Kommunikation in einer Krise auf den oder die Adressaten abgestimmt sein sollte, ist naheliegend und unumstritten. Ebenso betonen einige Autoren im Themenfeld der Krisenkommunikation explizit die Relevanz einer differenzierten Betrachtung der Inhalts- und Beziehungsebene (vgl. Meißner 2019, S. 155; vgl. Höbel 2019, S. 48, 140, 198; vgl. Watzlawick, Beavin, Jackson 2011, Kap. 2.3). Mit den Krisenkommunikationsregeln (vgl. Kap. 4.9) rechnet im Grunde die Gesamtheit der Autoren implizit der Beziehungsebene eine Bedeutsamkeit zu. Außer allgemeinen beziehungsweise auf der Metaebene befindlichen Vorschlägen finden sich für den\*die Praktiker\*in jedoch kaum konkrete Handlungsanleitungen, um zu einer tatsächlich differenzierten krisenkommunikativen Äußerung zu gelangen.

Mit dem im Jahr 2020 erschienenen Buch „Die Kunst des Miteinander-Redens“ von *Bernhard Pörksen* und *Friedemann Schulz von Thun* wurde in einem Unterkapitel die Idee einer besonders nuancierten Krisenkommunikation diskutiert. *Schulz von Thun* führte am Beispiel einer Personenkrise dialogisch aus, dass sein Modell des *Kommunikationsquadrates* ein konkretes Hilfsmittel darstellen kann, um bei allen vier Aspekten positiv wirksame Botschaften zu entfalten (vgl. Pörksen, Schulz von Thun 2020, S. 151ff). Diese neue und erstmals publizierte Verknüpfung der Krisenkommunikation mit dem *Kommunikationsquadrat* führte zu unbeantworteten Fragestellungen. Damit war der Impuls für die vorliegende Forschungsarbeit gegeben.

Unbeantwortet blieb beispielsweise die Frage der praktischen Anwendbarkeit. Kann das *Kommunikationsquadrat* bei unerwartet auftretenden Krisen auch tatsächlich zu einer Verbesserung der Krisenkommunikation führen? Sollte einer\*inem krisenkommunikativ handelnde\*n Praktiker\*in ein Hilfsmittel bereitgestellt werden und, wenn ja, welches Mittel würde eine praktikable Unterstützung bieten? Für eine strukturelle Selbst- und Zielreflexion und Förderung des kommunikationsquadratischen Bewusstseins ist beispielsweise ein möglichst simples und maßgeschneidertes Formblatt denkbar. Aus diesem Grund wurde im Zuge der Arbeit in Kooperation mit *Schulz von Thun* ein Formblatt entwickelt (vgl. Kap. 6) und einer empirischen Praktikabilitätsprüfung unterzogen. Die Ergebnisse der Untersuchung könnten vor allem bei Fortbildungsseminaren von Öffentlichkeitsarbeiter\*innen einfließen und praktische Wirksamkeit entfalten. Eine damit einhergehende Steigerung der Resilienz von Organisationen und Personen in krisenhaften Lagen ist ein möglicher Mehrwert.

### 1.3. Forschungsfragen

Anschließend an den formulierten möglichen Mehrwert und die Zielsetzung soll folgende untersuchungsleitende Forschungsfrage zur Gewinnung neuen Wissens einer Beantwortung zugeführt werden:

- ⇒ **Ist die bewusste Anwendung des *Kommunikationsquadrates*, eines im Grunde analytischen kommunikationspsychologischen Modells, im Zuge eines operativen Krisenkommunikationsprozesses ein adäquates Instrument zur Erhöhung der Effektivität dieses Prozesses?**

Den Erkenntnisprozess der zentralen Forschungsfrage begleitend, sollen für die daran anknüpfenden spezifischen Fragen valide Antworten ermittelt werden:

- ⇒ **Werden Krisenkommunikatoren bei ihrer Tätigkeit durch das – unter Mitwirkung von *Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun* erstellte – beiliegende Formblatt unterstützt?**
- ⇒ **Eignet sich das erstellte Formblatt zur Steigerung der Effizienz von Krisenkommunikation?**

### 1.4. Aufbau und Methodik

Die Arbeit gliedert sich in drei Teile. Der erste – theoretische – Teil wurde unter Heranziehung einschlägiger Literatur gestaltet, wobei der Stand der Forschung und aktuelle Trends dargestellt sind. Schwerpunkte hierbei bilden die Aufbereitung der Funktionsweise von zwischenmenschlicher Kommunikation (vgl. Kap. 2) und die Erklärung des Kommunikationsquadrates, eines bekannten kommunikationspsychologischen Modells der menschlichen Kommunikation, entworfen von *Schulz von Thun* (vgl. Kap. 3). Was unter Krisenkommunikation zu verstehen ist und welche Faktoren für deren Erfolg ausschlaggebend sind, wird im Anschluss beschrieben (vgl. Kap. 4).

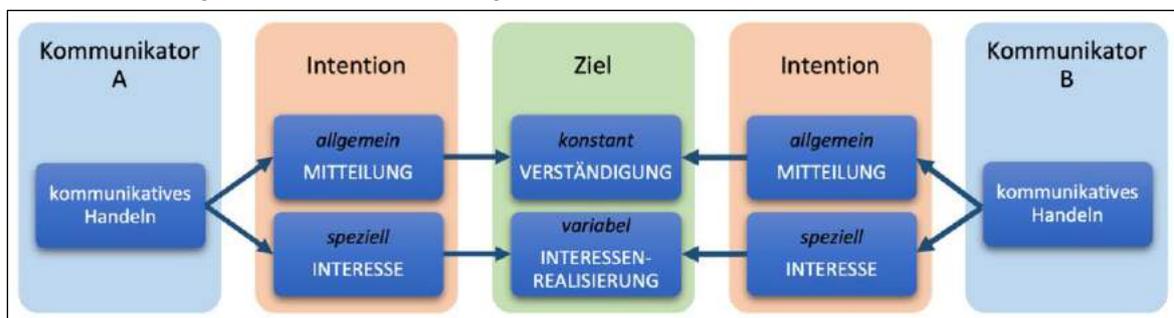
Im zweiten – heuristisch explorativen – Teil wurde die zuvor beschriebene Krisenkommunikation mit dem Kommunikationsquadrat verknüpft. Mithilfe eines explorativen und asynchronen schriftlichen Dialogs konnte hierfür die Expertise von *Schulz von Thun* eingebracht werden (vgl. Kap. 5). Gemeinsam mit dem Experten wurde überdies ein Formblatt entwickelt, welches Krisenkommunikator\*innen bei ihrer Tätigkeit unterstützen kann (vgl. Kap. 6).

Der dritte – empirische – Teil beschäftigt sich mit der Überprüfung der entwickelten Überlegungen, Ideen und Ergebnisse (vgl. Kap. 7 und 8). Als Kernstück wurde hierfür das Leitfadeninterview als gängigste Form der qualitativen Befragung angewandt. Mit diesem nichtstandardisierten Erhebungsinstrument konnte in Form von systematisierenden offenen Interviews Wissen von drei Kommunikationsexpert\*innen aus der Wissenschaft und drei Kommunikationsexpert\*innen aus der Praxis abstrahiert werden.

## 2. KOMMUNIKATION ALS SYMBOLISCHE INTERAKTION

Grundlage für die gesamte Forschungsarbeit ist ein gemeinsames Verständnis für den komplexen zwischenmenschlichen Kommunikationsprozess, der sich von einem inflationär gebrauchten Kommunikationsbegriff der Alltagssprache unterscheidet. Nach der diesbezüglichen Erläuterung werden in den folgenden Unterkapiteln zentrale Elemente des menschlichen Kommunikationsgeschehens näher betrachtet.

Jedes *Verhalten* eines Menschen, welches von einem anderen Menschen bewusst oder unbewusst sinnlich wahrgenommen wird, vermittelt Bedeutungen. Obwohl jedes Verhalten ein Ziel verfolgt, ist erst ein bewusstes Verfolgen von Zielen als ein menschliches *Handeln* zu bezeichnen (vgl. Burkart 2002, S. 21ff). Sobald diese Zielverfolgung zumindest gedanklich auf andere Menschen ausgerichtet wird, liegen ein *soziales Handeln* und eine menschliche Kommunikation nach dem hier verwendeten Verständnis vor (vgl. Burkart 2002, S. 25f). Die soziale, kommunikative Handlung weist eine *allgemeine* und *spezielle* Intention auf. *Allgemein* möchte der Kommunikator erst einmal bestimmte Bedeutungen mit zumindest einem Menschen teilen, wobei er das *konstante* Ziel einer Verständigung verfolgt. Im *Speziellen* liegt dem kommunikativen Handeln ein bestimmtes Interesse zugrunde, welches dem variablen Ziel der Interessensverwirklichung dient. Die Interessen sind der Grund für kommunikative Handlungen, die in variierender Gewichtung inhalts- und situationsbezogen sein können. Bei einem inhaltsbezogenen Kommunikationsinteresse bestimmt das spezielle Interesse beziehungsweise die Interessensrealisierung den Inhalt. Wird der Inhalt nur sehr mittelbar vom zu realisierenden Interesse beeinflusst, liegt ein eher situationsbezogenes Interesse vor (vgl. Burkart 2002, S. 26ff).



**Abb. 1: Kommunikation als zielgerichteter intentionaler Verständigungsprozess**

(Modifiziert übernommen aus: Burkart 2002, S. 27, 34)

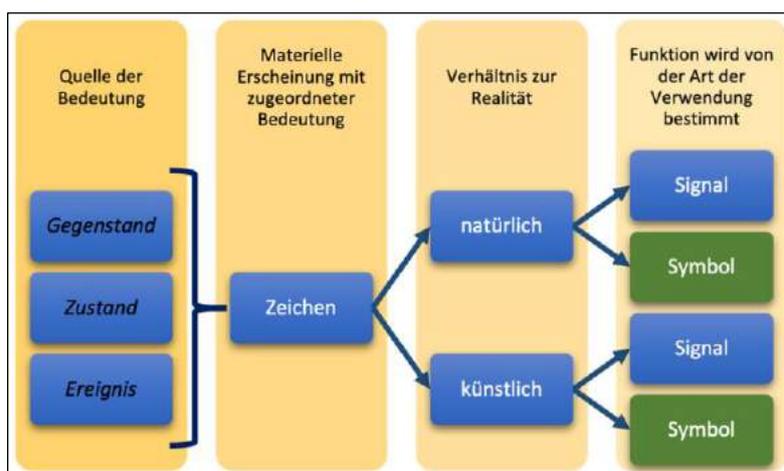
Durch eine kommunikative Handlung wird ein wechselseitiges Geschehen von Aktionen und Reaktionen, ein dynamischer Kommunikationsprozess, gestartet. Diese soziale Interaktion respektive, das In-Beziehung-Treten von Menschen, findet in beinahe allen Lebenssituationen statt. Im vorliegenden Verständnis sollen allerdings beispielsweise bloße versehentliche Berührungen nicht als zwischenmenschliche Kommunikation verstanden werden, vielmehr müssen zwei Voraussetzungen vorliegen. Erstens müssen die kommunikativen Handlungen wechselseitig aufeinander gerichtet sein und zweitens muss das *konstante* Ziel der Verständigung durch eine erfolgreiche Bedeutungsvermittlung erreicht werden, wie in Abbildung 1 dargestellt wird. Bevor ersichtlich wird, ob beide Voraussetzungen erfüllt werden, ist vorerst von einem Kommunikationsversuch zu sprechen. Erst wenn wechselseitig Bedeutungen vermittelt werden, ist der Prozess der

Verständigung erfüllt und Kommunikation vorliegend (vgl. Burkart 2002, S. 30ff; Burghard 1972, S. 42ff).

Damit Kommunikation überhaupt ermöglicht wird, bedarf es eines Mediums, um Bedeutungen miteinander zu teilen. Ein Medium stellt einen Träger der zunächst immateriellen Bedeutungsinhalte eines Kommunikators dar. Die verständliche Sprache (hörbare Schallwellen) oder eine lesbare Schrift (sichtbare elektromagnetische Strahlung) sind Instanzen, über die zu vermittelnde Bedeutungsinhalte hin und her befördert werden können. Dementsprechend wird der – einer Lautabfolge oder Buchstabenkombination – innewohnende Bedeutungsinhalt sinnlich wahrnehmbar und begreifbar. Neben unmittelbaren verbalen und nonverbalen Ausdrucksmöglichkeiten kommen auch technische Kommunikationsmittel wie die Telefonie oder netzwerkbasierende Computersysteme in Frage (vgl. Burkart 2002, S. 35ff).

Der Kommunikationsprozess soll auch als Zeichenprozess verstanden werden. Alles, was sinnlich wahrnehmbar ist und dem eine Bedeutung zugewiesen ist, stellt ein Zeichen dar. Damit deutet es auf etwas hin, das sich vom Zeichen selbst unterscheidet. Diese Vertretungsfunktion bezieht sich auf die Quelle der Bedeutung des Zeichens, die beispielsweise ein Gegenstand, ein Zustand, eine Beziehung oder ein Ereignis ist. Zeichen werden nach ihrem jeweiligen Verhältnis zur Realität in natürliche und künstliche Zeichen unterteilt. Bei **natürlichen Zeichen** besteht eine kausale natürliche Verbindung zwischen dem Anzeichen, Kennzeichen oder Symptom und dem Objekt, auf das sie hinweisen. Der beim natürlichen Verbrennungsprozess entstehende Rauch wäre ein solches (Kenn-) Zeichen. Die Bedeutung von **künstlichen Zeichen** ist dagegen grundsätzlich das Ergebnis einer Vereinbarung zwischen Menschen zum Zweck der Kommunikation. Neben der bewussten und zielgerichteten Übereinkunft kann, wie am Beispiel der Lautsprache ersichtlich ist, die Bedeutung des künstlichen Zeichens auch der historischen Praxis des gesellschaftlichen Prozesses der Kommunikation entspringen. Beispielsweise haben Menschen der deutschen Sprachgemeinschaft zum Zweck einer Verständigung der Buchstabenkombination „S-e-s-s-e-l“ jene Bedeutung zugemessen, die vermutlich soeben im Bewusstsein des Lesers aktualisiert wurde (vgl. Schaff 1968, S. 27, 167; Engelkamp 2020, S. 1952f).

Für das Verständnis der zwischenmenschlichen Kommunikation ist weiters eine in Abbildung 2 dargestellte differenziertere Betrachtung des Zeichenbegriffs notwendig: Dem Zeichen wird eine Signal- oder Symbolfunktion zugerechnet. Die Signalfunktion führt den Menschen zu einer Aktivität aufgrund einer zwischenmenschlichen Vereinbarung (z.B. das Anhalten eines Fahr-



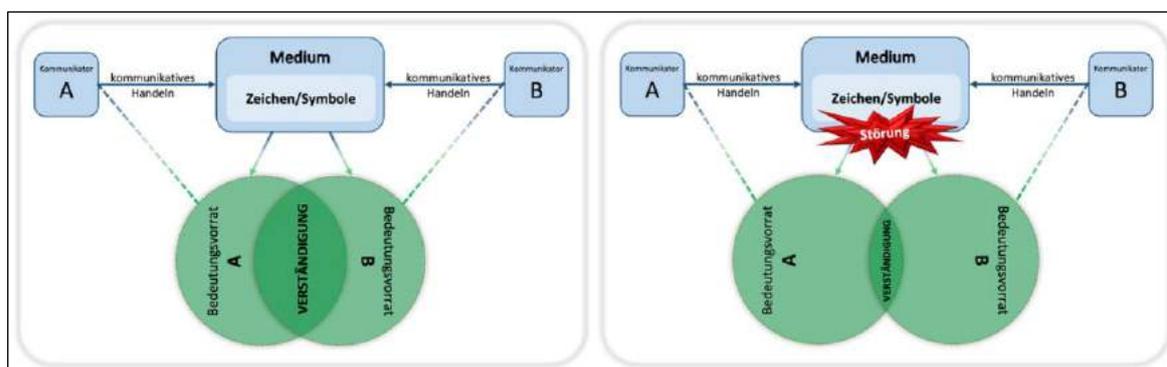
**Abb. 2: Zeichen und ihre kommunikative Funktion**  
(Eigene Darstellung. Daten übernommen aus: Burkart 2002, S. 46ff; Engelkamp 2020, S. 1952f; Wirtz 2020, S. 1744)

zeuges beim Stoppzeichen einer Verkehrspolizistin), eines Instinktes oder einer Konditionierung. Eine Symbolfunktion liegt vor, wenn das Zeichen anstelle der Quelle seiner Bedeutung im Bewusstsein des Menschen Anschauungen, Vorstellungen und Gedanken auszulösen vermag, die ansonsten nur der jeweilige Gegenstand, der Zustand und das Ereignis hervorzurufen imstande sind. Das Symbol enthält Bewusstes und Unbewusstes, Rationales und Irrationales und bringt Vorstellungen in Begriffe, weckt Emotionen, beeinflusst die Wahrnehmung von Sinnesempfindungen und lässt auf unbewussten (instinkthaften) Wegen wahrnehmen (vgl. Schaff 1968, S. 167; Wirtz 2020, S. 1744). So ist ein\*e Kommunikator\*in in der Lage, mit dem sprachlichen Zeichen „U-n-g-l-ü-c-k“ bei einem\*einer Interaktionspartner\*in in etwa dieselben Gedanken ins Bewusstsein zu holen, die im Grunde nur beim Anblick eines Unglücks im Bewusstsein wachgerufen werden. Einen bedeutenden Einfluss auf die letztendliche Interpretation haben noch viele weitere Faktoren (z.B. der Kontext). Je nachdem wie ein Zeichen verwendet wird, kann es eine Signal- oder Symbolfunktion aufweisen. Wenn etwa eine Fahne gehisst wird, kann dies ein definiertes Angriffssignal darstellen oder auch symbolisch für eine Gemeinschaft stehen. Die Möglichkeit, Zeichen nicht nur als Signale einzusetzen, sondern vor allem symbolisch zu verwenden, stellt eine Besonderheit der menschlichen Kommunikation dar (vgl. Burkart 2002, S. 46ff; Eppler 2018, S. 12; Pelz 2005, S. 241ff).

Es handelt sich daher nicht um eine wechselseitige Beförderung von zu vermittelnden Bedeutungen über ein Medium, sondern um eine *Aktualisierung von Sinn*. Denn durch die Vertretungsfunktion der Zeichen werden im Bewusstsein des Kommunikationspartners Bedeutungsinhalte aktualisiert beziehungsweise wachgerufen, obwohl die repräsentierten „Objekte“ (Gegenstände, Zustände, Anschauungen, Vorstellungen, Ideen etc.) zum Zeitpunkt des Kommunikationsgeschehens physisch nicht wahrnehmbar sind (vgl. Luhmann 1971, S. 32f, 42f). Darüber hinaus kann die Symbolfunktion Dinge abbilden, die vielfach keine reale Entsprechung besitzen, wie das Wort „Liebe“. Dieses Symbol steht zum Beispiel für ein Gefühl oder eine Art des Umganges und weist keine universelle Bedeutung auf, da Menschen mit unterschiedlichen subjektiven Erfahrungsqualitäten den dahinterliegenden veränderbaren Sinn unterschiedlich aktualisieren. Durch die Symbolbildung können große abstrakte Symbolsysteme (Religionen, Künste, Wissenschaften etc.) entstehen, die Vorstellungen im Bewusstsein auslösen und die menschliche Wirklichkeit beeinflussen (vgl. Berger, Luckmann 2003, S. 40ff).

Wenn Menschen Bedeutungen miteinander teilen wollen, treten sie also in eine symbolisch vermittelte Interaktion. Das wechselseitige Geschehen verfolgt das *konstante* Ziel einer Verständigung, wofür im Bewusstsein des Kommunikationspartners zumindest ähnliche Bedeutungen aktualisiert werden müssen (vgl. Burkart 2002, S. 53ff). In Abbildung 3 ist der beschriebene Vorgang grafisch dargestellt. Hier wird über ein Medium (z.B. Schallwellen) in der Regel durch Zeichen mit Symbolfunktion, welche die mitzuteilenden „Objekte“ repräsentieren, an den Kommunikationspartner übermittelt. Die wahrgenommenen Schallwellen aktualisieren aus dem Bedeutungsvorrat des Rezipienten den immateriellen Bedeutungsinhalt. Je mehr sich der Bedeutungsvorrat inhaltlich deckt, desto besser ist die Verständigung (vgl. Burkart 2002, S. 59ff; Pross 1970, S. 140f). Wird das Transportmedium des immateriellen Bedeutungsinhaltes durch Störungen in Mitleidenschaft gezogen, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit einer geringeren Verständigung. So können zeichenübertragende Schallwellen durch nicht dem

eigentlichen Kommunikationsprozess zugehörige Geräusche verändert oder überlagert werden. Gerade bei der zwischenmenschlichen Kommunikation werden im Kommunikationsgeschehen jedoch regelmäßig parallel mehrere Medien verwendet. Hierbei wird die Bedeutungsvermittlung der „digitalen“ Sprache mit ihren vielen Informationen durch die analoge Körpersprache regelmäßig unterstützt beziehungsweise können Störungen im Zuge der Übermittlung kompensiert werden (vgl. Watzlawick, Beavin, Jackson 2011, Kap. 2.52ff; Burkart 2002, S. 46ff, 427ff; Pelz 2005, S. 52f; Pross 2005, S. 228ff).



**Abb. 3: Verständigung als Schnittmenge von Bedeutungsvorräten (links) und die Auswirkungen von Störungen auf die Verständigung (rechts)**

(Modifiziert übernommen aus: Burkart 2002, S. 60; Pelz 2005, S. 52; Einbeziehung des Modells von Shannon und Weaver: Burkart 2002, S. 427f; Pelz 2005, S. 52f; Pross 2005, S. 228f)

## 2.1. Verbale Kommunikation

Die zwischenmenschliche Kommunikation wird in eine verbale und eine nonverbale Kommunikation unterteilt, das bedeutet, die Unterscheidung liegt in der Verwendung beziehungsweise Nichtverwendung von Worten oder vielmehr einer Sprache. Verbal kommunizieren Menschen dementsprechend mit Hilfe der Sprache, also mit dem gesprochenen oder geschriebenen Wort. Ebenso ist die Gebärdensprache als verbales lexikalisches Verständigungssystem zu verstehen, bei der neben konventionalisierten symbolischen Handzeichen mit eigenständigen Grammatiken sowie der Nachbildung von Buchstaben und Wörtern auch mittels Mienen, Gesten oder anderer Körperbewegungen kommuniziert wird (vgl. Kaminski 2020, S. 660; Bölte 2020, S. 1691f; Lehmann 2020; Dietrich 2020b, S. 1681f; Bober, Wachsmuth 2010). Auch wenn mangels empirischer Voraussetzungen der Zeitraum der Sprachentwicklung nicht genau datiert werden kann, wird die spekulative Hypothese vertreten, dass sich vor etwa 150.000 Jahren die Ursprache entwickelte. Und erst vor rund 50.000 Jahren wurde die volle Möglichkeit, alles Denk- und Kommunizierbare zu sagen, erreicht. Einen besonderen Qualitätssprung der Kommunikation ermöglichte die Erfindung der Schrift vor etwa 5.500 Jahren, womit neben den Auswirkungen auf die Sprachstruktur vor allem die Kulturentwicklung einen enormen Schub erfuhr (vgl. Lehmann o.J.). Weltweit sind heute ungefähr 6700 Sprachen bekannt, wovon mindestens 40 Prozent vom Aussterben bedroht sind (unesco.at 24.11.2020). Trotz der Vielzahl und Unterschiedlichkeit der Sprachen haben sie alle gemein, dass keine systematische Zuordnung zwischen der Bedeutung eines Wortes und seiner lautlichen

Form besteht, sondern die Beziehung arbiträr ist. Die Sprache ist nach dem bisher Ausgeführten als ein Symbolsystem von komplexer Natur zu erkennen, das die vier Funktionen Denken, Fühlen, Intuieren und Empfinden anspricht. Es hilft dem Menschen, sein Bewusstsein auszudrücken und einem anderen Menschen zugänglich zu machen. Durch die Entstehung der symbolischen Kommunikationsfähigkeit, deren intersubjektive Manifestation sich in den Sprachen zeigt, wurde eine hohe Abstraktionsfähigkeit ermöglicht (vgl. Bölte 2020, S. 1691f; Dietrich 2020b, S. 1681f; Burkart 2002, 76ff, 136ff; Lehmann o.J.; Kaminski 2020, S. 660).

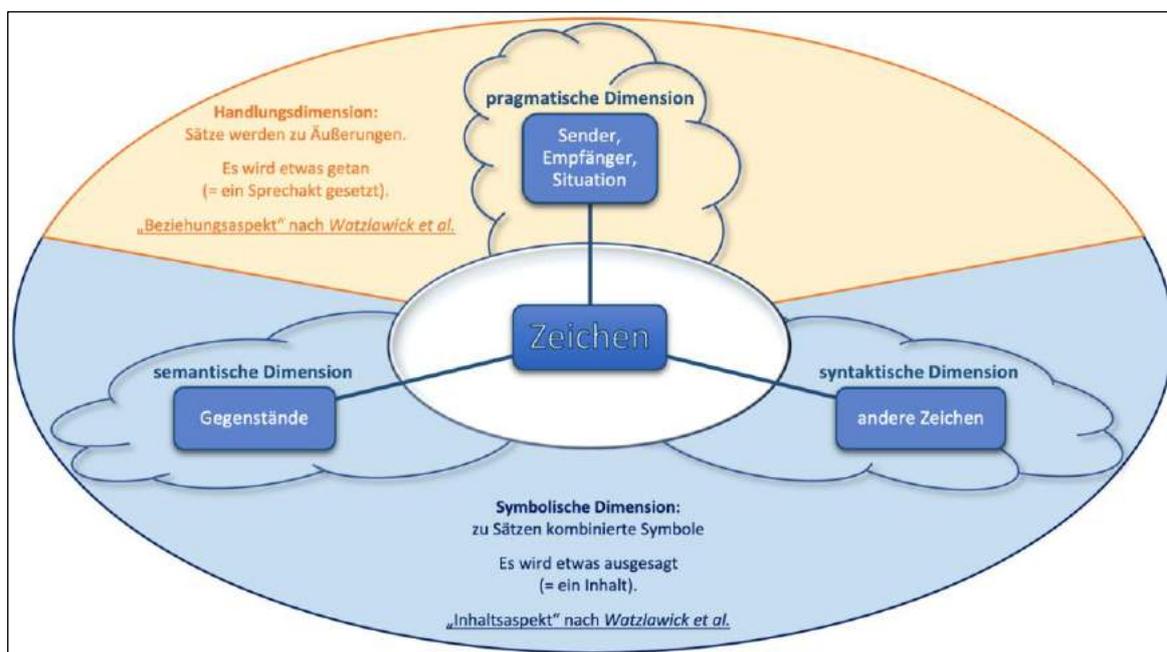
Die Gelegenheit, komplexe, vielseitige und abstrakte Informationen mittels Schrift auch über Generationen hinweg weiterzugeben, führte zu einer Evolution in Kultur und Gesellschaft. Diese vergleichsweise junge Kommunikationsweise wird auch als **digitale** Kommunikation bezeichnet. Der Kern der *digitalen* Kommunikation ist die semantische Konvention von Bedeutungen und Zeichen, welche willkürlich erfolgt. So aktualisieren die vier Buchstaben *A, u, t* und *o* nur in dieser Reihenfolge und lediglich bei Menschen, die der deutschen Sprache mächtig sind, einen ähnlichen Gedankeninhalt. Die künstlich geschaffenen Zeichen mit Symbolcharakter bringen relativ klar zum Ausdruck, was der Kommunikator ausdrücken will. Die menschliche Kommunikation bedient sich neben der digitalen auch der in Wechselwirkung stehenden *analogen* Kommunikation, welche im nachfolgenden Kapitel behandelt wird (vgl. Watzlawick, Beavin, Jackson 2011, Kap. 2.5ff; Burkart 2002, S. 46ff).

Mitzuteilende Bedeutungsinhalte können unmittelbar oder über technische Medien durch Zeichen auf unterschiedlichste Weise, vor allem aber mit der (Körper-)Sprache mitgeteilt werden. In der zwischenmenschlichen Kommunikation ist die Sprache das häufigste und gleichzeitig am höchsten entwickelte Medium. Dennoch aktualisiert ein sprachliches Zeichen im Bewusstsein des Gesprächspartners nicht nur aufgrund des dortigen divergierenden Bedeutungs-vorrates zumindest leicht abweichende Inhalte, sondern auch aufgrund des Einflusses der linguistischen, semantischen, syntaktischen und pragmatischen Dimensionseinwirkungen. Denn das Symbol steht nicht für sich selbst, sondern in wechselseitiger Beziehung zu dem, was es bezeichnet, und auch zu anderen Zeichen sowie zu den Zeichenbenutzern und der jeweiligen Situation (vgl. Pelz 2005, S. 242; Burkart 2002, S. 78ff; Morris 1988, S. 20ff; Watzlawick, Beavin, Jackson 2011, Kap. 1.1).

### **2.1.1. Kommunikationsdimensionen eines sprachlichen Zeichens**

Die **semantische** Dimension umfasst die Beziehung zwischen den sprachlichen Zeichen und den „Objekten“, die sie repräsentieren. Damit besitzen sprachliche Zeichen eine symbolische Funktion. Den Symbolen respektive Worten kommt eine Bedeutung aufgrund in der jeweiligen Sprachgemeinschaft getroffener Konventionen oder (individueller) Assoziationen zu. „Unbedeutende“ Fragmente von Worten, also einzelne Silben oder Laute, sind nach diesem Verständnis keine Symbole. Die semantische Dimension bildet also ab, dass die Zeichen nicht für sich, sondern für andere „Objekte“ stehen (vgl. Dietrich 2020a, S. 1614; Pelz 2005, S. 181ff, S. 242; Burkart 2002, S. 78f; Morris 1988, S. 42ff).

Die **syntaktische** Dimension stellt auf die Anordnung der Symbole (hier: *bedeutende* Worte) und ihre Beziehung untereinander ab. Für den Bedeutungsinhalt ist die Grammatik, also eine regelbasierte Aneinanderreihung von Worten, wesentlich. Die Gesetzmäßigkeiten zum Bau einer Sprache beschreiben, wie durch spezifische syntaktische Mittel (Reihenfolge, morphologische Markierung, Intonation) aus Grundelementen (Satzgliedern, Wörtern, Morphemen) funktionale Sätze als größte grammatische Einheit der Sprache entstehen. Die Konstruktionseigenschaften des Satzes bestimmen damit auch, welcher Sinn beim Gesprächspartner aktualisiert wird (vgl. Dietrich 2020c, S. 1749; Morris 1988, S. 32ff; Pelz 2005, S. 147ff). Die **pragmatische** Dimension beschäftigt sich mit Aspekten der Bedeutung, die über die semantische und syntaktische Dimension hinausgehen. Die Pragmatik fokussiert auf den Einfluss des Sprachbenutzers und der kontextuellen Faktoren auf die Bedeutungsvermittlung. Es geht insbesondere um die jeweilige konkrete Situation und die Bedingungen für das Entstehen der Zeichen, also um die Interaktionspartner selbst (sprachliche Kompetenz, Persönlichkeit, Verfassung, Erwartungen etc.) und die Konversationsstrukturen. Das Zeichen ist demzufolge in der pragmatischen Betrachtung immer im Zusammenhang mit den interpretationsbedingenden „Rahmen“ zu beurteilen (vgl. Pelz 2005, S. 241ff; Burkart 2002, S. 79ff; Morris 1988, S. 52ff; Wehling 2018, S. 12ff). In Abbildung 4 sind die auf die Bedeutung der Symbole einwirkenden Dimensionen angeführt. Darüber hinaus wird die pragmatische Dimension dem „Beziehungsaspekt“ und die semantische und syntaktische Dimension werden dem Inhaltsaspekt nach *Watzlawick, Beavin und Jackson* zugeordnet (hierzu mehr in Kap. 2.3).

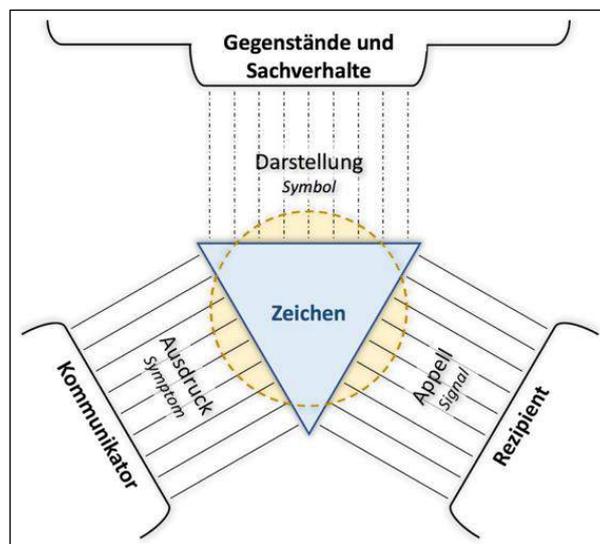


**Abb. 4: Einordnung sprachlicher Zeichen in Kommunikationsdimensionen**  
(Eigene Darstellung. Daten übernommen aus: Pelz 2005, S. 242; Burkart 2002, S. 78ff, 84f; Watzlawick, Beavin, Jackson 2011, Kap. 2.3ff)

## 2.1.2. Kommunikationsfunktionen eines sprachlichen Zeichens

Das von *Karl Bühler* entwickelte *Organonmodell* ist ein Kommunikationsmodell, das auf drei grundlegende Funktionen eines sprachlichen Zeichens hinweist. Dieses Modell war Ausgangspunkt für das noch zu behandelnde *Kommunikationsquadrat* und wird daher in diesem Kapitel skizziert.

Ein sprachliches Zeichen weist eine Darstellungsfunktion (Symbol) auf und tritt anstelle der Quelle ihrer Bedeutung. Die Ausdrucksfunktion (Symptom) des Zeichens stellt den Bezug zum Kommunikator dar, indem sie seine emotionale Verfassung und seine Haltung zum Objekt abbildet. Die Appellfunktion (Signal) des Zeichens fordert den Kommunikationspartner zu einer bestimmten Reaktion auf. Abbildung 5 macht neben den genannten Funktionen noch weitere Überlegungen sichtbar. Der Kreis des Modells bildet das Transportmedium (z.B. Schallwellen) des immateriellen Bedeutungsinhaltes ab. Der Bedeutungsinhalt beziehungsweise das symbolische Zeichen wird als Dreieck dargestellt, wobei jede Seite davon eine der drei genannten Funktionen darstellt. Die zwei genannten geometrischen Figuren decken sich flächenmäßig nicht, womit zwei Phänomene abgebildet werden. Einerseits lässt der Rezipient durch das Medium unnötige vermittelte Informationen unbeachtet. Andererseits werden insbesondere bei Störquellen nicht alle Informationen durch das Transportmedium übermittelt. Dennoch können geringe Falschinformationen durch kognitive Leistungen des Rezipienten ausgeglichen werden (vgl. Bühler 1999, S. 28ff; Pelz 2005, S. 47ff, Lück 2020, S. 336f).

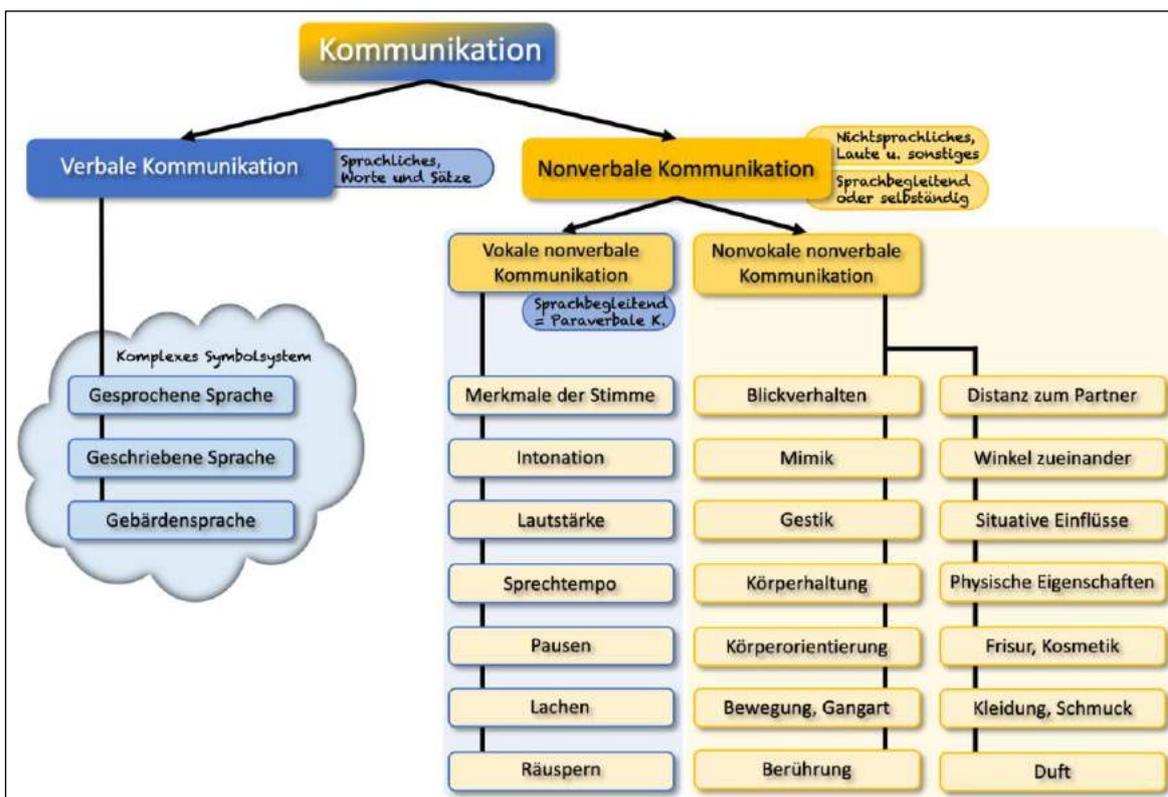


**Abb. 5: Organonmodell der Sprache**  
(Modifiziert übernommen aus: Bühler 1999, S. 28)

## 2.2. Nonverbale Kommunikation

„Das Wichtigste an Kommunikation ist, zu hören, was nicht gesagt wird.“ (Drucker zit. nach Götze 2016, S. 59) Die nonverbale Kommunikation (Verständigung ohne Worte respektive Sprache) ist jener Teil der zwischenmenschlichen Kommunikation, der außersprachlich erfolgt und damit den Komplementärteil zur bereits ausgeführten verbalen Kommunikation bildet. Zeichen sind vor allem die Körpersprache und nichtsprachliche Vokalisationen, wie beispielsweise das Gähnen. Aber auch psychologische Äußerungen wie Gesichtsröte oder die Gestaltung des Erscheinungsbilds, wie durch Kleidung oder Accessoires, sind umfasst. Die nonverbale Kommunikation wird weiter in die **vokale nonverbale Kommunikation** und die **nonvokale nonverbale Kommunikation** unterteilt. Schon durch die Einordnung der Begriffe in die Kategorie der nonverbalen Kommunikation ist ersichtlich, dass in beiden Fällen ein Informationsaustausch ohne sprachliche Mittel erfolgt.

Zur nicht verbalen, aber vokal kommunizieren zählen beispielsweise Merkmale der Stimme, das Sprechpausenverhalten und das Lachen. Die nicht verbale und nicht vokale Kommunikation findet abseits des akustisch-auditiven Kanals statt. Hierunter sind exemplarisch Gestik und Mimik, Körperhaltung und Körperbewegung oder auch räumliche Aspekte wie Körperkontakt, Distanz und Sitzposition zu verstehen. Manche Autoren zählen auch Merkmale und Objekte dazu, die für den damit verbundenen Menschen in gewissem Maße bedeutsam sind, wie der physiologische Zustand, die Frisur oder Kleidung, aber auch Gebäudestrukturen und deren Einrichtung. Die hier angeführte (Unter-)Gliederung der Kommunikation ist in Abbildung 6 mit praktischen Beispielen dargestellt.



**Abb. 6: Verbale und nonverbale Kommunikation mit ihren exemplarischen Ausprägungen als sich ergänzende Teile der zwischenmenschlichen Kommunikation**

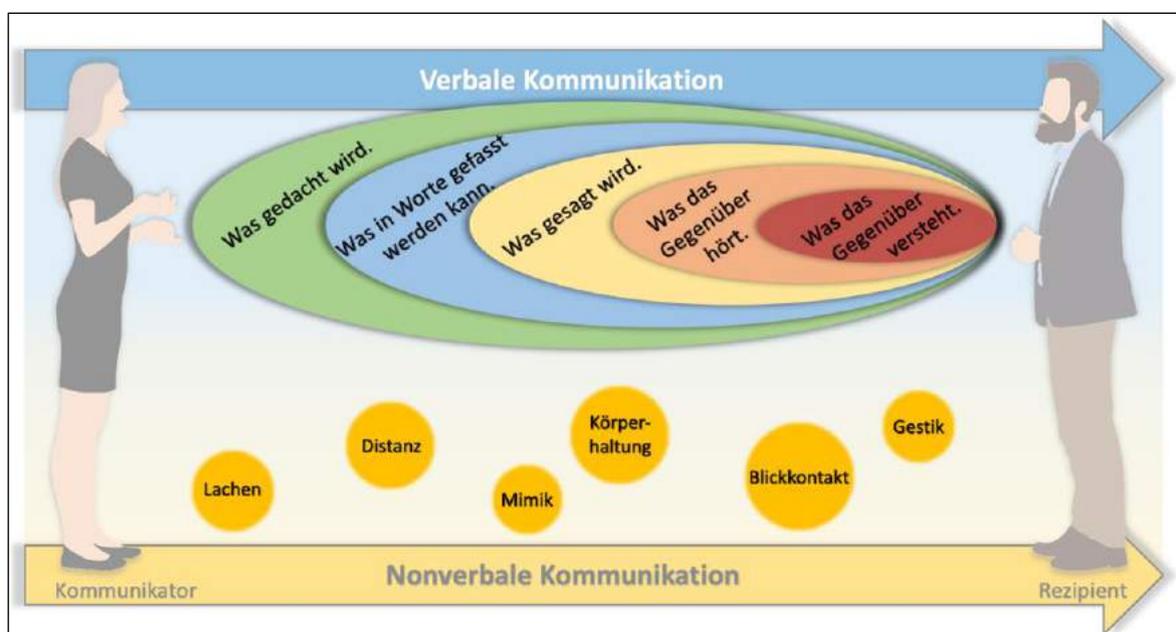
(Eigene Darstellung. Daten übernommen aus: Ellgring 2020, S. 1249; Esch 2018; Wirtz 2020, S. 1302f; Dietrich 2020b, S. 1681f; Burkart 2002, S. 76ff, 106; Gehm 2006, S. 33ff)

Die nonverbale Kommunikation kann sprachbegleitend, aber auch selbständig stattfinden. Findet die nonverbale Kommunikation sprachbegleitend statt, kann dieser Teil auch als paraverbale Kommunikation oder Parasprache (altgriechisch „para“ = „dabei“, „neben“) bezeichnet werden. Jedoch ist anzumerken, dass die Literatur keiner einheitlichen Definition folgt. So sehen manche Autoren die paraverbale Kommunikation lediglich als den nicht verbalen und vokal sprachbegleitenden Teil der Kommunikation, während andere Autoren alle nicht verbalen, aber vokal Laute, unabhängig von ihrer sprachbegleitenden Eigenschaft, einbeziehen und den nonverbalen, nonvokal kommunikativen Teil zur Gänze unberücksichtigt lassen.

Die nonverbale Kommunikation beschränkt sich nicht nur auf den wohl wichtigsten optisch-visuellen Kanal, sondern erfolgt auch über den akustisch-auditiven, haptisch-

taktilen, olfaktorischen, gustatorischen oder thermischen Sinneskanal. Die Diversität der Wahrnehmung ist auch deshalb wichtig, da ein analoges Signal alleine keine Aussagekraft hat (vgl. Argyle 2013, S. 134ff; Kolschanski 1978, S. 65; Esch 2018; Bierhoff 2020, S. 959ff; Ellgring 2020, S. 1249; Birkenbihl 2019, S. 62).

Gerade bei der unmittelbar stattfindenden Face-to-Face-Kommunikation ist das nonverbale Medium ein wichtiges Instrument zur korrekten Einordnung der über die Sprache vermittelten Bedeutungsinhalte. Darüber hinaus sind die einzelnen Prozessschritte zur „Übertragung“ des Inhalts immer von Informationsverlusten betroffen. Gerade für stark abstrakte oder ungenau definierte Bedeutungsinhalte stehen nicht immer die richtigen Worte zur Verfügung, womit sich das Gemeinte bereits vom Ausgesprochenen unterscheidet. Auch unterscheidet sich das Gehörte vom Gesagten und das Verstandene ist nicht zwingend das Gesagte oder gar Gemeinte. Ganz gleich, ob durch unterschiedliche Bedeutungsvorräte, durch fehlende sprachliche Kompetenz, durch Störungen während der Übermittlung des immateriellen Bedeutungsinhaltes, durch eine verzerrte Sinneswahrnehmung oder andere Faktoren – es gibt einen ständigen Verlust an Informationen, wie in Abbildung 7 plastisch dargestellt. Und trotz dieser Informationsverluste beziehungsweise Informationsverzerrungen hat der Rezipient vielfach das Gefühl, den Gesprächspartner zu verstehen. Die bewusst und vor allem unbewusst geäußerten zusätzlichen und vielfältigen sprachbegleitenden Informationen (Lachen, Sprechtempo, Berührungen etc.) haben unbewusst und bewusst Einfluss auf den *aktualisierten* Bedeutungsinhalt. Vor allem authentische verbale Äußerungen werden durch nonverbale Elemente aufgrund der kongruenten Informationsvermittlung verdeutlicht und unterstützt (vgl. Ellgring 2020, S. 1249; Watzlawick, Beavin, Jackson 2011, Kap. 2.52ff; Burkart 2002, S. 51ff, 59ff; Gehm 2006, S. 30ff).



**Abb. 7: Verbaler Kommunikationsprozess mit Informationsverlusten und die Bedeutung der sprachbegleitenden nonverbalen Kommunikation**

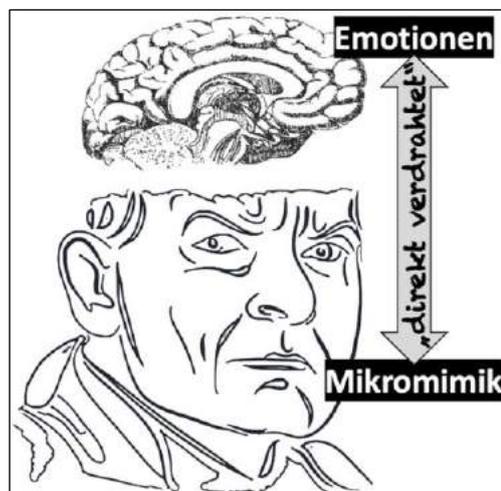
(Eigene Darstellung. Daten übernommen aus: Ellgring 2020, S. 1249; Watzlawick, Beavin, Jackson 2011, Kap. 2.52ff; Burkart 2002, S. 51ff, 59ff; Gehm 2006, S. 30ff)

Wie in Kapitel 2.1 ausgeführt, ist in der Menschheitsgeschichte die Sprache (*digitale* Kommunikation) eine relativ junge Errungenschaft. Aber schon lange vor der Entwicklung der Lautsprache hat der Mensch als Primat nonverbal kommuniziert (vgl. Lehmann o.J.). Diese tief verwurzelte außersprachliche Kommunikation wird auch als *analoge* Kommunikation bezeichnet, die eine allgemeine Gültigkeit aufweist. Hierbei werden gewissermaßen durch eine Analogie Objekte zum Gegenstand der menschlichen Kommunikation. In der *analogen* Abbildung 8 werden beinahe alle Menschen aus den unterschiedlichsten Regionen der Welt jedenfalls ein Tier, mit großer Wahrscheinlichkeit ein hundeähnliches Lebewesen erkennen. Hingegen würde das Wort „Hund“ als *digitale* Kommunikationserscheinung bei einem nicht Deutsch sprechenden Menschen kein ähnliches Bild im Bewusstsein aktualisieren. Die digitale Kommunikation wäre aber in der Lage, bei einem Menschen desselben Symbolsystems spezifischere Informationen (z.B. Tierart, Alter, Gefährlichkeit) zu übermitteln (vgl. Watzlawick, Beavin, Jackson 2011, Kap. 2.52ff; Burkart 2002, S. 46ff).



**Abb. 8: Bild eines Huskys**  
(Eigene Abbildung, 2020)

Die Forschungen zur Mimik, der Sprache des Gesichts, von *Paul Ekman* offenbarten, dass Muskelgruppen hunderte fein abgestufte Gesichtsausdrücke zulassen und die sogenannte Mikromimik tief in die Gefühlswelt eines Menschen blicken lässt. Sieben Grundemotionen (Ekel, Ärger, Angst, Traurigkeit, Freude, Überraschung, Verachtung) sind kulturunabhängig in allen Menschen angelegt, die sich in nur Sekundenbruchteilen andauernden Gesichtsausdrücken zeigen und kaum unterdrückt werden können (Mikromimik), wie die Abbildung 9 zeigt. Das bewusste Wahrnehmen der „ehrlichen“ Emotionen, etwa um Lügen zu erkennen, ist durch Videoanalyse möglich. In der Face-to-Face-Kommunikation spielt vor allem die unbewusste Wahrnehmung dieser unmittelbaren Mikromimik eine wichtige Rolle, insbesondere da die darauf folgenden mimischen Zeichen häufig „maskiert“ werden (vgl. Ekman, Friesen 2003, S. 167ff; Ekman et al. 1992, S. 63ff; Gehm 2006, S. 33ff).



**Abb. 9: Unmittelbare Auswirkung von Emotionen**

(Eigene Darstellung. Daten übernommen aus: Ekman et al. 1992, S. 63ff)

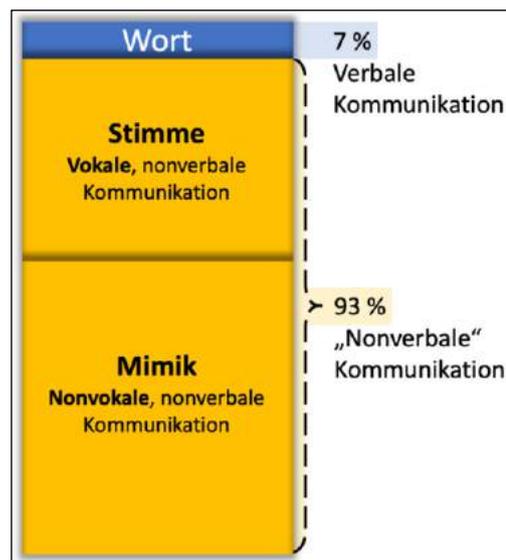
Festgehalten werden kann, dass die nonverbale, *analoge* Kommunikation die verbale, *digitale* Kommunikation unterstreichen und verdeutlichen kann. Aber auch (Beziehungs-) Probleme können aufgezeigt werden, insbesondere bei inkongruenten Äußerungen. Inkongruent ist eine Äußerung, wenn die Botschaften der gleichzeitig ablaufenden verbalen und nonverbalen Kommunikation gegensätzliche Signale vermitteln. Aber auch unterschiedliche Signale innerhalb der großen nonverbalen Bandbreite können inkongruent sein. Hierfür kann es verschiedenste Ursachen geben, wie die bewusste verbale Äußerung der Unwahrheit. Aber auch Unsicherheit führt zu Inkongruenz. Eine Äußerung ist kongruent, wenn alle Signale – oder vereinfacht beide „Ebenen“ (vgl. Abbildung 10) – gleichbedeutende Informationen übermitteln. Wenn ein Mensch besonders beeindruckend redet, ist der positive Eindruck nie auf die Inhaltsebene alleine zurückzuführen, sondern auf die Tatsache einer kongruent dazu verlaufenden nonverbalen Kommunikation:

Kongruenz überzeugt (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 39ff; Watzlawick, Beavin, Jackson 2011, Kap. 6.43ff; Birkenbihl 2019, S. 24f; Gehm 2006, S. 29; Burkart 2002, S. 486f).



**Abb. 10: Digitale und analoge Kommunikation im Wechselspiel**  
(Modifiziert übernommen aus: Birkenbihl 2019, S. 18)

Wie wichtig kongruente Mitteilungen und die nonverbale Kommunikation im Allgemeinen sind, kann mit der bekannten „7-38-55-Regel“ von *Albert Mehrabian* erahnt werden. *Mehrabian* untersuchte die relative Bedeutung von verbaler zu nonverbaler Kommunikation bei inkongruenten Äußerungen zu Gefühlen oder Einstellungen. Dokumentiert wurde in zwei Studien, wie Proband\*innen die Emotion oder Haltung des Kommunikators bei inkongruenten Botschaften beurteilten. Hierfür wurde mit positiven, neutralen oder negativen, gefühlskonnotierten Worten, mit positiver, neutraler oder negativer Tonalität der Stimme und positiven, neutralen oder negativen Gesichtsausdrücken jeweils in unterschiedlicher Kombination gearbeitet. Damit stand das Zusammenwirken von Sprache, Stimme und Gesichtsausdruck (Mimik) im Mittelpunkt. Abbildung 11 zeigt in Entsprechung der Studie von *Mehrabian* die Bedeutung der nonverbalen Kommunikation.



**Abb. 11: Bedeutung inkongruenter Ausdrucksformen bei Emotionen und Haltungen**

(Eigene Darstellung. Daten übernommen aus: Mehrabian 1972, S. 76)

Vor allem in der populärwissenschaftlichen Literatur finden sich einige Beispiele, die aus den Ergebnissen der oben genannten Studien einen generellen Grundsatz für jede Art der zwischenmenschlichen Kommunikation ableiten, was jedoch aus mehreren Gründen unzulässig ist. So gab es bei der Forschung lediglich eine Fokussierung auf die wahrzunehmende Gefühlswelt des Kommunikators; durch die Reduzierung auf starre Gesichtsausdrücke (Fotografien) blieb das breite Spektrum der dynamischen nonverbalen Kommunikation unbeachtet und die Versuchsanordnung wurde jeweils nur mit einem Wort durchgeführt. Somit ist die Schlussfolgerung, dass die generelle zwischenmenschliche Kommunikationswirkung nur mit 7 Prozent auf die Sprache (Inhalt), mit 38 Prozent auf die Stimme und mit 55 Prozent auf die Körpersprache zurückzuführen ist, unrichtig. Die Forschung konzentrierte sich auf inkongruente Botschaften und nicht auf die Wirkung und zeigte, dass Menschen wahrscheinlich sehr empfindsam auf nicht zusammenpassende Botschaften reagieren. Weiters darf angenommen werden, dass die Bedeutung der nonverbalen Kommunikation eine sehr hohe ist, wenngleich eine einfache numerische Gewichtung der Wirkung unzulässig erscheint (vgl. Mehrabian 1972, S. 76ff; Mehrabian, Wiener 1967, S. 109ff; Mehrabian 1967, S. 248ff; Höbel, Hofmann 2019, S. 40).

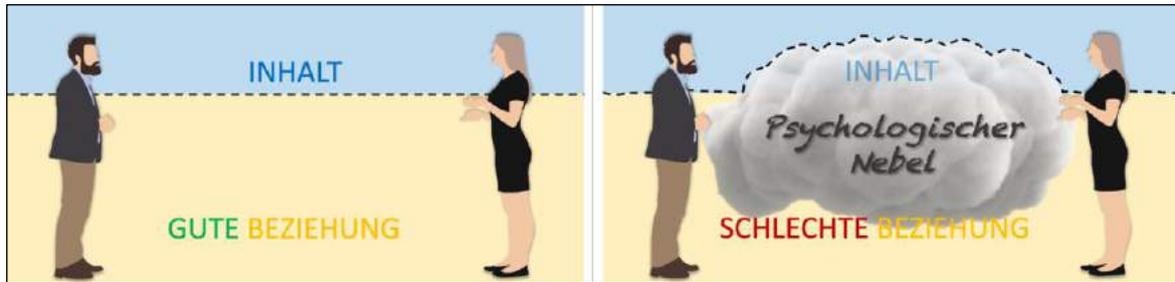
### 2.3. Inhalts- und Beziehungsebene

*Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin Bavelas und Donald deAvila Jackson* stellten mit ihrem bekannten 2. Axiom der Kommunikation fest, dass jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt hat, „[...] derart, dass letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.“ (Watzlawick, Beavin, Jackson 2011, Kap. 2.34)

Jede Mitteilung enthält eine Information, die als *Inhaltsaspekt* der Äußerung zu verstehen ist. Jeder Äußerung enthält zugleich jedoch einen Hinweis des Kommunikators, wie diese Mitteilung zu verstehen ist. Der Hinweis wird als *Beziehungsaspekt* bezeichnet, weil er eine persönliche Stellungnahme zum\*zur Kommunikationspartner\*in darstellt. Die Autoren bezeichnen diesen Prozess als eine immer stattfindende und in der Regel unbewusst ablaufende Metakommunikation, da der Beziehungsaspekt etwas darüber aussagt, wie der Inhalt einer Kommunikation aufzufassen ist. *Schulz von Thun* fand die zweiteilige Unterscheidung zu pauschal und gliederte den Beziehungsaspekt in seinem in Kap. 3 noch vorzustellenden Kommunikationsmodell weiter auf (vgl. Watzlawick, Beavin, Jackson 2011, Kap. 2.31, 2.33; vgl. Schulz von Thun 2014d, S. 13).

Eine harmonische Kommunikation sollte gegeben sein, wenn sich die Kommunikationspartner\*innen einerseits über ihre Beziehung zueinander und andererseits über den Inhalt einig sind. Grundvoraussetzung für einen inhaltsreichen Dialog ist eine gute Beziehungsebene, die in der Regel nicht bewusst wahrgenommen wird. Verschlechtert sich die Beziehung, wird diese Ebene besonders wichtig, weil die Kommunikationskontrahent\*innen kaum noch den Inhalt der Worte, sondern hauptsächlich den Ärger wahrnehmen. Dabei entsteht eine Art „psychologischer Nebel“, der wie seine reale Erscheinung den audiovisuellen Informationsgehalt reduziert. Wie in Abbildung 12 veranschaulicht wird, führt Stress (Angst, Angriff, Wut etc.) zur Einschränkung der

analytischen kognitiven Fähigkeiten (vgl. Festinger 1964, S. 31f; Birkenbihl 2019, S. 19ff, 26; Schulz von Thun 2014a, S. 49ff).



**Abb. 12: Schlechte Beziehungen fördern einen psychologischen Nebel, der die Kommunikation auf der digitalen Inhaltsebene beeinträchtigt**

(Modifiziert übernommen aus: Birkenbihl 2019, S. 20)

„Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, bevor ich nicht die Antwort des anderen darauf gehört habe.“ (Wiener 1948 zit. nach Just 2016, S. 17) Durch implizite unbewusste oder bewusste Reaktionen (z.B. Stirnrunzeln) des Rezipienten wird dem Kommunikator ein Feedback, also eine Art rückmeldendes Gegenverhalten, erkennbar. Feedback kann aber explizit durch analoge oder digitale Äußerungen gegeben oder eingefordert werden. Feedback ist eine wichtige Erfolgskontrolle während des Verständigungsprozesses, um bei erkannten Missverständnissen richtig eingreifen zu können. Diese Missverständnisse können auf der inhaltlichen Ebene (ungleicher Bedeutungsvorrat, Störungen etc.) oder auf der Beziehungsebene beispielsweise durch vermeintliche Beleidigungen auftreten (vgl. Rechten 2007, S. 127; Burkart 2002, S. 66ff; Schulz von Thun 2014a, S. 27).

„Mit der Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen steht und fällt unser Leben. Und Menschen, die miteinander zu schaffen haben, machen einander zu schaffen. Das ist ein Grundgesetz, das können wir uns nicht aussuchen. Aber wohl Ihnen, wenn sie dann darüber vernünftig reden können. Und dieses „Darüber-vernünftig-reden-Können, darüber in eine produktive, gute und gedeihliche Auseinandersetzung zu kommen, das ist eine Schlüsselqualifikation des Lebens [...]“ (Schulz von Thun 2009, Minute 36f), sowohl auf der Makroebene (Ethnien, Gesellschaft), der Mesoebene (Organisationen) als auch auf der Mikroebene von Mensch zu Mensch (vgl. Schulz von Thun 2009, Minute 36).

### 2.3.1. Vermittlungsinstanzen

Jede zwischenmenschliche Kommunikation bedarf, wie bereits in Kapitel 2 festgestellt wurde, eines Mediums beziehungsweise einer Vermittlungsinstanz. *Harry Pross* traf eine systematische Klassifizierung und unterschied zwischen *primären*, *sekundären* und *tertiären* Medien, die der Kommunikator bestenfalls dem Anlass entsprechend wählt. Unter *primären* Medien sind alle verbalen und nonverbalen Äußerungen zu verstehen, sofern sie von Angesicht zu Angesicht eingesetzt werden. Damit handelt es sich um eine unmittelbare Kommunikation im Zuge des menschlichen Elementarkontaktes (vgl. Pross 1970, S. 127ff). Bei den *sekundären* Medien wird zur Übermittlung der Mitteilungen ein „Gegenstand“ benötigt, damit der Rezipient diese mit seinen Sinnen wahrnehmen kann. Das Herstellen und die Verwendung von Büchern, Zeitungen oder Grafiken ist darunter zu verstehen (vgl. Pross 1970, S. 145ff). Sobald ein „Gegenstand“ auf Seiten des Kommunikators und des

Rezipienten erforderlich wird, liegt eine *tertiäre* Vermittlungsinstanz vor. Als Beispiel für eine einseitige *tertiäre* Kommunikation kommt hier das Fernsehen oder das Radio in Betracht. Bei einem Telefongespräch oder einer Videokonferenz liegt eine wechselseitige *tertiäre* Interaktion vor (vgl. Pross 1970, S. 224ff). Aufgrund der sich laufend weiterentwickelnden Informationstechnologien und der damit verbundenen Flexibilisierung der starren Kommunikator-Rezipienten-Beziehung führte die Literatur den Begriff der *quartären* Medien ein. Darunter wird eine interaktive multimediale Kommunikation über im Netzwerk befindliche Computer verstanden (Diskussionsforen, E-Mailverkehr etc.), wobei die Abgrenzung zum Begriff der *tertiären* Medien schwierig ist (vgl. Burkart 2002, S. 37f).

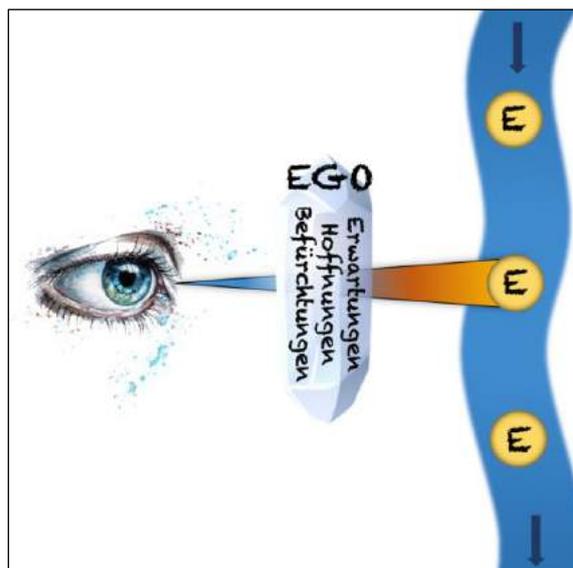
Es wird ersichtlich, dass lediglich die primären Vermittlungsinstanzen eine *digitale* und umfassende *analoge* Kommunikation ermöglichen. Sobald ein „Gegenstand“ dazwischengeschaltet ist, gehen in der Regel vor allem die nonverbalen Kommunikationssignale verloren (z.B. Schriftstück) oder werden zumindest reduziert übermittelt (z.B. Videokonferenz).

## 2.4. Transformation des „Objektiven“ zur Wirklichkeit

Der Sozialkonstruktivismus geht davon aus, dass die den Menschen umgebende Wirklichkeit eine interaktiv hergestellte, also konstruierte Wirklichkeit ist. Damit liegt die Wirklichkeit in verschiedensten Versionen vor und könnte ferner auch ganz anders wirken. Obwohl die Wirklichkeit von den Menschen im Grunde als „objektiv“ betrachtet wird, ist sie dennoch immer subjektiv, aber nicht willkürlich (vgl. Kruse 2020, S. 1670f). „Der Begriff [Wahrheit; Anmerkung des Autors] ist nur dort anwendbar, wo Leute derselben Wirklichkeitskonstruktion angehören.“ (Watzlawick 1997, Minute 1)

Der Glaube, dass die eigene Sicht der Wirklichkeit die Wirklichkeit schlechthin bedeute, ist „[...] eine gefährliche Wahnidee. Sie wird dann aber noch gefährlicher, wenn sie sich mit der messianischen Berufung verbindet, die Welt dementsprechend aufklären und ordnen zu müssen – gleichgültig, ob die Welt diese Ordnung wünscht oder nicht.“ (Watzlawick 2018, S. 4f) Es gibt “[...] vielmehr zahllose Wirklichkeitsauffassungen [...], die sehr widersprüchlich sein können, die alle das Ergebnis von Kommunikation und nicht der Widerschein ewiger, objektiver Wahrheiten sind.“ (Watzlawick 2018, S. 3) Watzlawick forschte zum Konstruktivismus in der Psychotherapie und erkannte, dass die Wirklichkeit nichts ist, das objektiv erkennbar und beschreibbar wäre, sondern lediglich das Ergebnis von Kommunikation darstellt, und nimmt hierbei Bezug auf die Erkenntnisse großer Vordenker wie *Kant*, *Jaspers*, *Einstein* und *Heisenberg*. Der Vollständigkeit halber sei angemerkt, dass sich viele Autoren unterschiedlicher Disziplinen mit dem Konstruktivismus auseinandersetzen und kein einheitliches Theoriekonstrukt existiert (vgl. Schmidt 1994, S. 3ff; Brezna 2010, S. 79; Höbel, Hofmann 2019, S. 37ff).

Hierzu eine Metapher, die mit Abbildung 13 bildlich skizziert ist: Wir sitzen am Ufer des Flusses des Lebens. Wir erkennen Ereignisse (eine Hochzeit, die Geburt des ersten Kindes, 22 Grad Celsius Außentemperatur, den Verlust des Arbeitsplatzes etc.), die uns am Fluss „passieren“, die an uns vorüberziehen. Aber wir haben keine direkte Sicht auf die Ereignisse, denn jeder Mensch blickt durch ein verzerrendes „Prisma“, durch sein „Selbst“. Erfahrungen, Wünsche, Hoffnungen oder Befürchtungen geben den Ereignissen erst eine Bedeutung und *wirken*. Ein Greis sieht die Welt anders als ein Kind, ein Techniker anders als ein Dichter, ein Mann anders als eine Frau. „Bei gleicher Umgebung lebt doch jeder in einer anderen Welt.“ (Schopenhauer, A. zit. nach Knischek 2008, S. 353)



**Abb. 13: Kein unmittelbarer Zugang zu den Dingen unserer Welt**

(Eigene Darstellung. Daten übernommen aus den Ausführungen in Kap. 2)

#### 2.4.1. Wirklichkeiten erster und zweiter Ordnung sowie Frames

Alle Wirklichkeitsaspekte, die direkt wahrnehmbar und vor allem wiederholbar experimentell „objektiv“ feststellbar sind, werden der Wirklichkeit erster Ordnung zugerechnet (vgl. Watzlawick 2018, S. 144f). So hat ein Stück Gold erst einmal nur gewisse physikalische Eigenschaften oder ist ein Bitcoin lediglich eine (elektronische) Zeichenkombination. Diese Eigenschaften sind zum Teil unmittelbar wahrnehmbar oder durch Untersuchungen jederzeit verifizierbar, aber keine Stellungnahme zum Wert des Objekts. Die Zuschreibung von Bedeutung, Sinn oder Wert durch Kommunikation an ein Objekt der Wirklichkeit erster Ordnung konstruiert die Wirklichkeit zweiter Ordnung. Die Konstruktion der Wirklichkeit zweiter Ordnung ist subjektiv, arbiträr und kein Ausdruck von Wahrheit. Hierdurch erhält Gold seine Bedeutung oder ist die Eigentümerin von 1000 Bitcoins, also die Eigentümerin von digitalen Zeichenkombinationen, zum Zeitpunkt des Verfassens vorliegender Arbeit nach dem subjektiven Bedeutungsvorrat des Autors als reich zu bezeichnen. Bei der Wirklichkeit zweiter Ordnung handelt es sich somit um menschliche Konstrukte als Resultate von Kommunikation und nicht um menschenunabhängige Wahrheiten (vgl. Watzlawick 2018, S. 142ff, 156ff).

Der Mensch fasst nicht seinen Gedankeninhalt in Worte, sondern der Mensch denkt bereits in seiner Sprache, und dabei ist die Zuordnung von Bedeutungen beziehungsweise ein gedanklicher Deutungsrahmen für die Sicht auf die Wirklichkeit und die Kommunikation in dieser wesentlich (vgl. Wehling 2018, S. 15). Dieser Deutungsrahmen wird in der kognitiven Wissenschaft als Frame (Rahmen) bezeichnet. Frames „[...] sind es, die Fakten erst eine Bedeutung verleihen, und zwar, indem sie Informationen im Verhältnis zu unseren körperlichen Erfahrungen und unserem abgespeicherten Wissen über die Welt einordnen. Dabei sind Frames immer selektiv. Sie heben bestimmte Fakten und Realitäten hervor und

lassen andere unter den Tisch fallen. Frames bewerten und interpretieren also.“ (Wehling 2018, S. 2)

Frames wirken sich auf die Wahrnehmung des Menschen aus. Menschen zum Beispiel, die den Satz „Der Vogel ist am Himmel.“ lesen, erkennen auf vorgelegten Bildern Vögel mit aufgespannten Flügeln schneller. Dies deshalb, weil mit einem Wort, hier „Vogel“ oder „Himmel“, assoziative Frame-Semantiken (Strukturen und Inhalte) im Bewusstsein aktualisiert werden, die vielfach über den eigentlichen Wortinhalt im engeren Sinn hinausgehen (z.B. Feder, Flügel, Wind, Freiheit). Die Frame-Semantik (vgl. auch Kap. 2.1.1) umfasst die Gesamtheit der (Sozialisierungs-)Erfahrungen, die im Zusammenhang mit dem symbolisierten Objekt simultan auftreten. So aktualisiert das Gehirn beim Beispielsatz zusätzlich Information, die aus seiner Sicht dazugehört: Vögel am Himmel fliegen; für den Flug benutzen Vögel ihre Flügel; typischerweise fliegt ein Mensch nicht, sondern beobachtet den Vogel von unten und erkennt die aufgespannten Flügel etc. (vgl. Wehling 2018, S. 25ff).

Sprache allgemein und Frames im Speziellen bestimmen das Denken, Fühlen und Handeln und haben damit eine entscheidende normative Kraft, insbesondere wenn die Verschiebung der Bedeutung nicht bewusst wahrgenommen wird. Auf die Frage „Wer ist für eine Todessteuer?“, werden viele antworten, dass bereits genug an Steuern gezahlt werde und der Staat nicht auch noch am Tod verdienen müsse. Aber wie würde der inhaltlich gleiche Begriff „Erbstehsteuer“ wirken? Ein kleiner Teil des Vermögens, das selbst nie erwirtschaftet wurde, soll in die Gemeinschaft investiert werden, um unsere Schulen, Krankenhäuser und Straßen zu erhalten. Die Begriffe Reichensteuer, Neidsteuer, Vermögenssteuer bedeuten alle dasselbe, wirken jedoch in den Wirklichkeiten der unterschiedlich sozialisierten Menschen jeweils anders. Es geht also oftmals nicht um den Inhalt einer Äußerung, sondern um die Art und Weise der Einrahmung. Unabhängig davon, ob ein Frame bewusst oder unbewusst geschaffen wurde oder es sich um einen vermeintlich allgemeingültigen Frame handelt, ist die Bewusstwerdung dieser Wirkungsweise für den betroffenen Menschen wegweisend. Denn erst damit ist es möglich, gedanklich auszubrechen und neue Wege zu beschreiten oder die Wirklichkeiten anderer Menschen durch den Versuch einer neuen Zuschreibung zu erweitern (vgl. Eppler 2018, S. 12; Bandler, Grinder 2010, S. 17ff; Schach 2019, S. 235ff; Kahneman 2012, 447ff; Dobelli 2017, 173ff).



**Abb. 14: Konstruktion der Wirklichkeit zweiter Ordnung durch Zuschreibung von Bedeutungsinhalten und Folgewirkungen der Frame-Semantik**

(Eigene Darstellung. Daten übernommen aus: Watzlawick 2018, 142ff, 156ff; Wehling 2018, S. 12, 25ff; Kahneman 2012, 447ff; Schaff 1968, S. 27, 167; Wirtz 2020, S. 1744; Pelz 2005, S. 242)

Der Konsum verbaler Kommunikation aktiviert Frames in unserem Bewusstsein und beeinflusst unser Denken und Handeln. Mit jedem Frame findet eine gedankliche Simulation von Emotionen, Sinneswahrnehmungen, Bildern und allem Vorstellbaren statt. Umgekehrt kommuniziert jeder Mensch mit einem Wort eine Vielzahl an Auffassungen, die er aufgrund seiner Erfahrungen damit verbindet. Die aktivierten Frames nehmen Einfluss auf die Wahrnehmung und ermöglichen den Informationen, die in den „Bilderrahmen“ passen, einen besseren Zugang zum Bewusstsein (vgl. Wehling 2018, S. 34ff; Dobelli 2014, S. 29; Höbel, Hofmann 2019, S. 38ff). Wie angeführt, wird die Bedeutung jedes Ereignisses vom Frame bestimmt. Wird jedoch der Frame verändert, verändern sich auch die Bedeutung und die Reaktionen des Menschen. Die (bewusst initiierte) Bedeutungsveränderung wird Reframing genannt und ist auch das Ergebnis eines kreativen Denkprozesses. Wie wird der Bruch eines Beines eines jungen Geschäftsmannes zu werten sein? Und wie wird das Missgeschick betrachtet, wenn dadurch eine geplante Zugfahrt nicht angetreten werden konnte, die zu einem todbringenden Unglück geführt hätte? Die Kontextveränderung respektive ein Perspektivenwechsel vollführt eine Bedeutungsveränderung. Jeder Sachverhalt, der gehört oder gelesen wird, unterliegt dem Framing, da ohne einen Frame nichts darstellbar ist (vgl. Kahneman 2012, 447ff; Andreas, Andreas 2010, S. 13ff; Dobelli 2017, 175). Und auch „Krisen werden so wahrgenommen, wie sie kommuniziert werden. Ganz besonders im Fokus stehen dabei stets die Texte und Statements der betroffenen Unternehmen.“ (Schach 2019, S. 235)

Damit ist Wirklichkeit „[...] eines der wenigen Worte, die ohne Anführungszeichen bedeutungslos sind.“ (V. Nabokov, S. zit. nach Schmidt 1994, S. 3)

## 2.5. Zusammenfassung

In Kapitel 2 wurde das Fundament für die weiteren aufbauenden Kapitel gelegt, indem die zwischenmenschliche Kommunikation aus wissenschaftlicher Perspektive dargestellt wurde. Nunmehr werden ausgewählte Aspekte zusammengefasst und die Verknüpfung zur noch vorzustellenden Krisenkommunikation vorgenommen.

Kommunikation ist als zielgerichteter, intentionaler Verständigungsprozess zu erkennen. Genauso wie der Mensch nicht um des Handelns willen handelt, kommuniziert er auch nicht um des Kommunizierens willen. Der kommunikativ Handelnde versucht vielmehr, seine jeweiligen (inhalts- und situationsbezogenen) Interessen zu realisieren. Zur wirkungsvollen Krisenkommunikation ist das spezielle Kommunikationsinteresse als Anlass des Kommunikationsversuches wesentlich, denn es braucht Klarheit darüber, was mit der Kommunikationsleistung überhaupt erreicht werden soll. Die Chance einer Interessensrealisierung besteht aber nur, wenn gleichzeitig das konstante Ziel der Verständigung mit dem Kommunikationspartner erreicht wird. Abgeleitet davon hat der Krisenkommunikator somit festzustellen, mit wem er seinen eigenen Bedeutungsinhalt teilen möchte. Damit wird die Möglichkeit eröffnet zu antizipieren, welchen Bedeutungsvorrat der Adressatenkreis aufweisen könnte, um das komplexe *digital* verbale Symbolsystem darauf auszurichten. Darunter ist nicht nur die Vermeidung von vielleicht unverständlichen Sondersprachen zu verstehen, sondern auch die Berücksichtigung der Sozialisierung, Herkunft oder Kultur beim Symbolgebrauch. Aber auch vor dem

Hintergrund des Kommunikationsziels sind die bedachtsame Zuschreibung einer Bedeutung an die „objektive“ Wirklichkeit erster Ordnung sowie die Berücksichtigung der Frame-Semantik eine besondere Kunst. Hierdurch kann der (Wahrnehmungs-)Krise ein richtungsweisender (neuer) Dreh gegeben werden, um die Deutung des Ereignisses zu wandeln. Für einen inhaltsreichen Austausch bedarf es bei jeder zwischenmenschlichen Kommunikation einer guten Beziehung zueinander. Krisenkommunikatoren sollten daher nicht erst im Anlassfall, sondern bereits im Vorfeld einer Krise darauf achten, einen „psychologischen Nebel“ zwischen sich und den jeweiligen Kommunikationspartner\*innen zu vermeiden oder gegebenenfalls abzubauen. In diesem Zusammenhang kommt der *analogen*, nonverbalen Kommunikation eine besondere Bedeutung zu, denn wo die Beziehung zum zentralen Thema wird, erweist sich die digitale, verbale Kommunikation als fast bedeutungslos. Die vokale und nonvokale nonverbale Kommunikation, egal ob sprachbegleitend oder selbständig, unterstützen die Einordnung des Sprachlichen, gleichen störungsbedingte Bedeutungsverluste aus und sind bei inkongruenten sprachlichen und außersprachlichen Signalen besonders wirksam. Dies bedingt für den Kommunikator einer Krise eine stimmige, authentische Kommunikation, um widersprüchliche Signale zu vermeiden. Der Einsatz von (sprachlichen) Bildern und die Wahl der dem Anlass entsprechenden Vermittlungsinstanz können erfolgsentscheidend sein. Gerade professionell agierende Öffentlichkeitsarbeiter sind gefordert, in jedem der Themenbereiche entsprechende Fähigkeiten (weiter) zu entwickeln; das Angebot an entsprechender Aus- und Fortbildung ist vielfältig.

Auf der bisher geschaffenen Grundlage wird im nachfolgenden Kapitel ein bekanntes analytisches Modell von *Schulz von Thun* vorgestellt.

### 3. KOMMUNIKATIONSQUADRAT

Im vorliegenden Kapitel wird das *Kommunikationsquadrat* von *Friedemann Schulz von Thun* vorgestellt, welches aufgrund einer lebensnahen Konzeption und der Reduktion von Komplexität für die praktische Anwendbarkeit optimal erscheint, denn nur das Einfache hat Aussicht auf Erfolg. Diese erlebnisnahe, pädagogisch wertvolle Sprache soll daher weiterfolgend verwendet werden, wenngleich hierdurch gelegentlich eine gewisse Unschärfe bei den gewählten Begriffen geduldet werden muss.

#### 3.1. Friedemann Schulz von Thun

Das Buch „Die Kunst des Miteinander-Redens“ von *Bernhard Pörksen* und *Friedemann Schulz von Thun*, welches im Jahr 2020 publiziert wurde, war der Impuls zur vorliegenden Arbeit (vgl. Kap. 1.2). Jedoch mehr noch als die Einsicht in die Gedankenwelt der Autoren durch das Lesen des Buches war der persönliche Austausch mit *Schulz von Thun* wegweisend für die vorliegende Arbeit. Der dialogische Prozess führte zu den in Kapitel 5 ersichtlichen Erkenntnissen und zur Entwicklung eines Formblattes für Krisenkommunikator\*innen in Kapitel 6.

Aus diesem Grund soll der erfolgreiche Wissenschaftler und bekannte Buchautor näher vorgestellt werden.

Prof. Dr. Dr. hc. *Friedemann Schulz von Thun* wurde am 6. August 1944 in Soltau (Niedersachsen, Deutschland) als einziger Sohn geboren. Nach seiner Grundschulzeit in Esingen besuchte er ein Gymnasium in Hamburg und leistete seinen Wehrdienst. 1967 bis 1971 studierte er Psychologie mit Pädagogik und Philosophie in Hamburg, anfangs auch Rechtswissenschaften.

Viele Jahre widmete er sich dem Schach als Turnierspieler und war Obmann eines Schachvereins, bevor er

im Jahr 1973 bei Prof. *Reinhard Tausch* und Prof. *Inghard Langer* über eine verständliche Wissensvermittlung promovierte, aus der das Hamburger Verständlichkeitskonzept (Einfachheit, Gliederung, Kürze, anregende Zusätze) hervorging. Bereits seit 1970 bis heute hält *Schulz von Thun* Kommunikationstrainings für Lehrer und Führungskräfte ab. Nach einer universitären Assistententätigkeit habilitierte er im Jahr 1975 und wurde auf eine Professur der Universität Hamburg berufen. Das *Kommunikationsquadrat* (damals „Nachrichtenquadrat“) wurde für ein Seminar im Jahr 1974 kreiert und 1977 veröffentlicht. Der Taschenbuchklassiker „Miteinander reden – Störungen und Klärungen“ erschien 1981



**Abb. 15: Friedemann Schulz von Thun**  
(Eigene Darstellung, Foto: Alexander Riedler 2018)

und hat eine Auflage von über 1,5 Millionen. Heute besteht die „Miteinander reden“-Reihe aus vier Büchern (1981, 1989, 1998, 2007) mit mehreren Kommunikationsmodellen und Denkfiguren, wie dem *Teufelskreis-Modell*, dem *Werte- und Entwicklungsquadrat* oder dem *Inneren Team*. Band Drei (Stimmigkeitslehre) bezeichnet *Schulz von Thun* als sein Lieblingswerk und Herzstück seiner Kommunikationspsychologie. Viele weitere Bücher, Aufsätze, Aus- und Fortbildungsreihen sowie Auszeichnungen und Ehrungen folgten. 2006 schuf er mit dem privaten „Schulz von Thun Institut für Kommunikation“ in Hamburg, dem er vorsteht, ein Dach zur Verbreitung und Weiterentwicklung seiner Kommunikationspsychologie. Im Jahr 2009 erfolgte die Pensionierung, sein damals gehaltener Abschiedsvortrag am 23.10.2009 im Audimax der Universität Hamburg (Link zum Video im Quick Response-Code der Abbildung 15) liefert einen Streifzug durch seine Forschung und Karriere und ist eine der raren Aufzeichnungen, die öffentlich verfügbar sind. 2012 wurde *Schulz von Thun* von der Universität St. Gallen die Ehrendoktorwürde, 2016 ein Ehrenpreis für sein Lebenswerk durch die Dresden International University verliehen. *Schulz von Thun* lebt in zweiter Ehe mit einem Sohn (1987) und einer Tochter (1994) (vgl. Schulz von Thun Institut für Kommunikation 2020a; Schulz von Thun Institut für Kommunikation 2020b; Langer, Schulz von Thun, Tausch 2011, S. 21ff).

*Schulz von Thun* versteht sich als Brückenbauer zwischen Wissenschaft und Mensch. Es sollte sein „Lebensthema“ werden, wissenschaftliche Erkenntnisse der Allgemeinheit verständlich zu machen. Zur Erklärung wählte er anschauliche Modelle und eine alltagsnahe Sprache (vgl. Schulz von Thun 2009, Minute 27f, 93). Sein wohl bekanntestes Modell wird im Folgenden vorgestellt, wobei im Sinne einer Simplifizierung die bereits in Kapitel 2 beschriebenen Funktionalitäten der Kommunikation nicht im Detail eingearbeitet, sondern vorausgesetzt werden.

### 3.2. Allgemeines

*Schulz von Thun* knüpfte bei der Entwicklung des Kommunikationsquadrates an den Inhalts- und Beziehungsaspekt von *Watzlawick*, *Beavin* und *Jackson* (vgl. Kap. 2.3) sowie an das Organon-Modell der Sprache von *Bühler* (vgl. Kap. 2.1.2) an. Er stellte fest, dass das „Symbol“ von *Bühler* gleichbedeutend ist mit dem „Inhaltsaspekt“ von *Watzlawick* et. al., jedoch *Bühlers* „Symptom“ und „Signal“ eine differenziertere Betrachtungsweise des „Beziehungsaspektes“ von *Watzlawick* et. al. darstellt. Und dennoch blieb das im „Beziehungsaspekt“ innewohnende Moment, dass jede Kommunikation auch eine Stellungnahme zum Rezipienten darstellt, im Organon-Modell unberücksichtigt. Durch die Verschmelzung beider Erklärungsmodelle entstand 1974 das Nachrichtenquadrat, welches heute *Kommunikationsquadrat* genannt wird. Nach der Diktion des *Kommunikationsquadrates*, welches in Abbildung 16 ersichtlich ist, steht zu Beginn die **Äußerung**. Der Begriff „Äußerung“ umfasst das gesamte Paket an Informationen, also neben den verbalen auch alle nonverbalen Signale, die dem Rezipienten übermittelt werden. Die in der Äußerung enthaltenen Botschaften können vier Aspekten der Kommunikation zugerechnet werden. Um sich sprachlich der grafischen Darstellung des Modells anzunähern, werden die Aspekte in weiterer Folge als „Seiten“ bezeichnet. Die Seiten werden als **Sachinhalt** (Inhaltsaspekt) sowie **Appell**, **Beziehungshinweis** und **Selbstkundgabe** (dreifach aufgegliederter Beziehungsaspekt) bezeichnet, deren Botschaften gleichzeitig Wirksamkeit entfalten. Das Modell ermöglicht mit seinen vier

Seiten eine analytische Betrachtungsweise von zwischenmenschlichen Kommunikationsprozessen und erhöht die Kompetenz im Miteinander (vgl. Schulz von Thun 2014d, S. 11ff, 19f, 31, 34, 41). Die vier Aspekte sind prinzipiell als gleichwertig anzusehen, was mit dem Quadrat und den damit vier gleich langen Seiten abgebildet wird. Dennoch liegt regelmäßig ein Schwerpunkt auf einer Seite, den der Sender selbst durch explizite und (oftmals unbewusste) implizite Botschaften setzt. Auch wenn die Botschaften nicht ausdrücklich ausgesprochen werden, sind sie deshalb keineswegs weniger bedeutungsvoll oder wirksam (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 17; Schulz von Thun 2014b, S. 22).



**Abb. 16: Das Kommunikationsquadrat**  
(Modifiziert übernommen aus: Schulz von Thun 2014d, S. 15)

Bei jeder Äußerung werden Botschaften jeder Seite gesendet und empfangen, die nach Botschaftstypen kategorisierbar, respektive den vier Seiten des Quadrates, zuordenbar sind. Jede Seite kann mehrere Botschaften enthalten, die sich jedoch widersprechen können, was den Empfänger vor die Herausforderung stellt, das „Richtige“ herauszuhören. Und selbst wenn nicht verbal kommuniziert wird, werden dem Empfänger Botschaften übermittelt, insbesondere wenn eine bestimmte Äußerung erwartet wird. Und jede Kommunikation findet in einem kontextuell geprägten Erwartungsfeld statt. Eine besondere Herausforderung stellt dies bei interkulturellen Begegnungen dar, wenn die erwarteten Rituale dem Sender nicht bekannt sind. Im Grunde werden dem Sender also Informationen von zwei *Kommunikationsquadraten* übermittelt. Eines bezieht sich auf die tatsächlich gemachte Äußerung („das positive Quadrat“), während das andere durch die erwartete, aber unterlassene Äußerung entsteht („das negative Quadrat“). Welche (Beziehungshinweis-)Botschaften wird wohl die Ehefrau bei einem vergessenen Hochzeitstag ihres Mannes empfangen?

Dieses negative Quadrat wurde von *Schulz von Thun* erst Jahre nach der Entwicklung erkannt und findet in der Literatur wenig Niederschlag. Im Sinne der Handhabbarkeit für Praktiker\*innen aus dem Bereich der Krisenkommunikation soll es auch nicht weiter vertieft werden. Dies ist auch nicht zwingend notwendig, da im Professionellen ohnehin die Kenntnis vorherrscht, dass man nicht *nicht* kommunizieren kann. Von daher wird im Folgenden das positive Quadrat beleuchtet (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 18ff, 27, 48; Schulz von Thun 2014b, S. 21f; Schulz von Thun 2014d, S. 20, 26ff; Watzlawick, Beavin, Jackson 2011, Kap. 2.2).

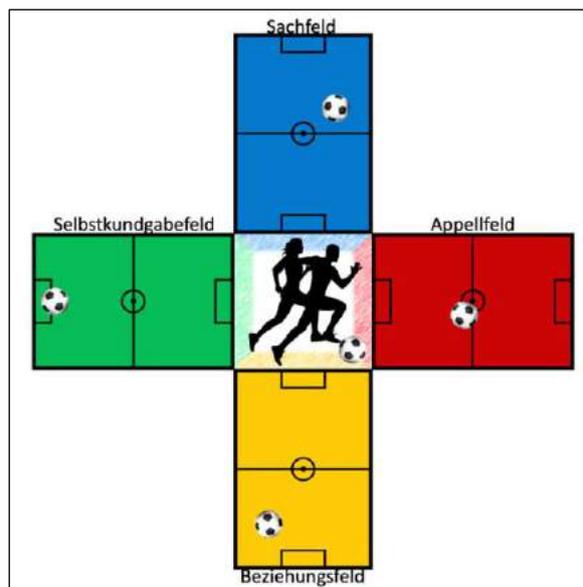
### 3.2.1. Spiel auf vier Feldern

Die explizit oder implizit gesendeten oder empfangenen Botschaften werden entsprechend ihrer Bedeutung einer der vier Seiten zugerechnet. Der Sachinhalt umfasst

die Informationen über mitzuteilende Dinge und Vorgänge in der Welt, der Empfänger hört, worüber informiert wird. Es handelt sich hierbei um die Inhaltsebene.

Im Feld der Beziehungsebene versucht der Sender auf der Appellseite Einfluss auf das Denken, Fühlen und Handeln zu nehmen. Mit dem Beziehungshinweis gibt der Sender einerseits zu erkennen, was er vom Empfänger hält, und andererseits, wie er die gegenseitige Beziehung sieht. Mit der Selbstkundgabe gibt der Sender eine Kostprobe seiner Persönlichkeit und teilt etwas über seine Empfindungen mit (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 18ff, 48; Schulz von Thun 2014b, S. 21f; Schulz von Thun 2014d, S. 20).

„Es wird uns nicht leicht gemacht, [...] alleine schon, dass Kommunikation ein Simultangeschehen ist, das auf vier Feldern gleichzeitig stattfindet. Es wird auf vier Feldern gleichzeitig gespielt. Ein normales Fußballspiel findet auf einem Feld statt, da weiß man, wo der Ball rollt. Aber hier auf vier Feldern gleichzeitig, das ist schon enorm.“ (Schulz von Thun 2009, Minute 37) Diese Metapher in Abbildung 17, zeigt die Simultanität der vier Seiten anschaulich. Es wird gleichzeitig auf jedem Feld gespielt, sodass es beispielsweise passieren kann, dass auf dem Sachfeld ein Tor erzielt wird, während im Beziehungsfeld ein Eigentor geschossen wird. Auch kann es vorkommen, dass ein Ball auf ein anderes Feld rollt und dort fälschlicherweise mit zwei Bällen gespielt wird (z.B. durch divergierende Botschaften auf einer Seite). Der kommunikative Kompetenzaufbau auf nur einem Feld würde der Komplexität der zwischenmenschlichen Kommunikation nicht gerecht werden, weshalb gute Kommunikator\*innen auf allen Feldern ein Heimspiel entwickeln. Und dennoch gibt es Fußballstars auf jedem Feld, so sind, tendenziell betrachtet, Männer meist auf dem Sachfeld treffsicherer und Frauen am Beziehungsfeld die Profis (vgl. Schulz von Thun 2014d, S. 18f; Schulz von Thun 2020c, S. 2).



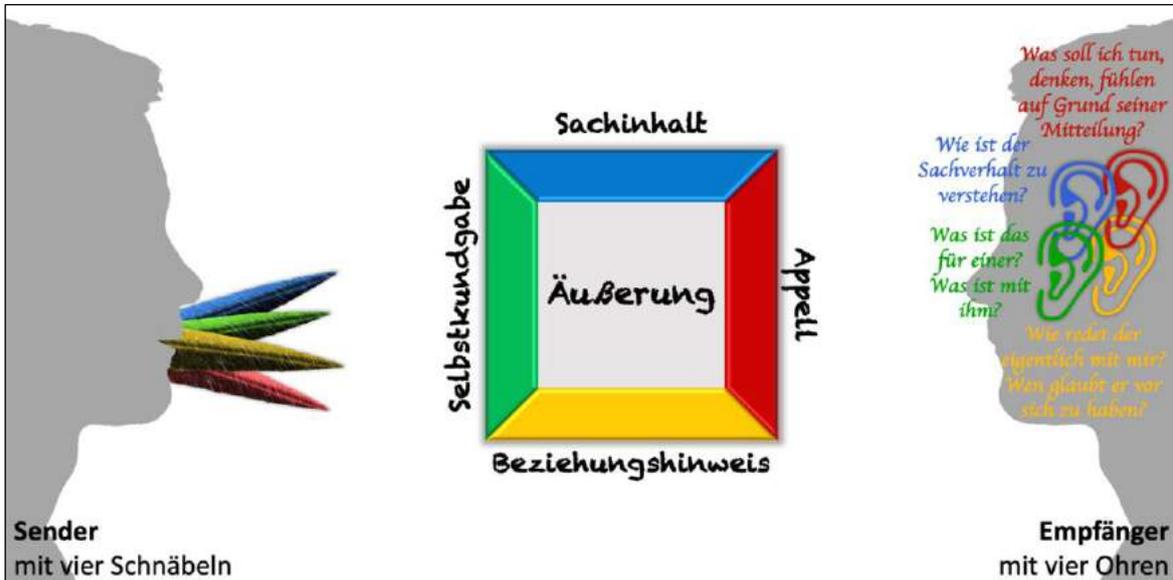
**Abb. 17: Kommunikation, ein simultanes Spiel auf vier Feldern**

(Modifiziert übernommen aus: Schulz von Thun 2009, Minute 37)

### 3.2.2. Vier Schnäbel und vier Ohren

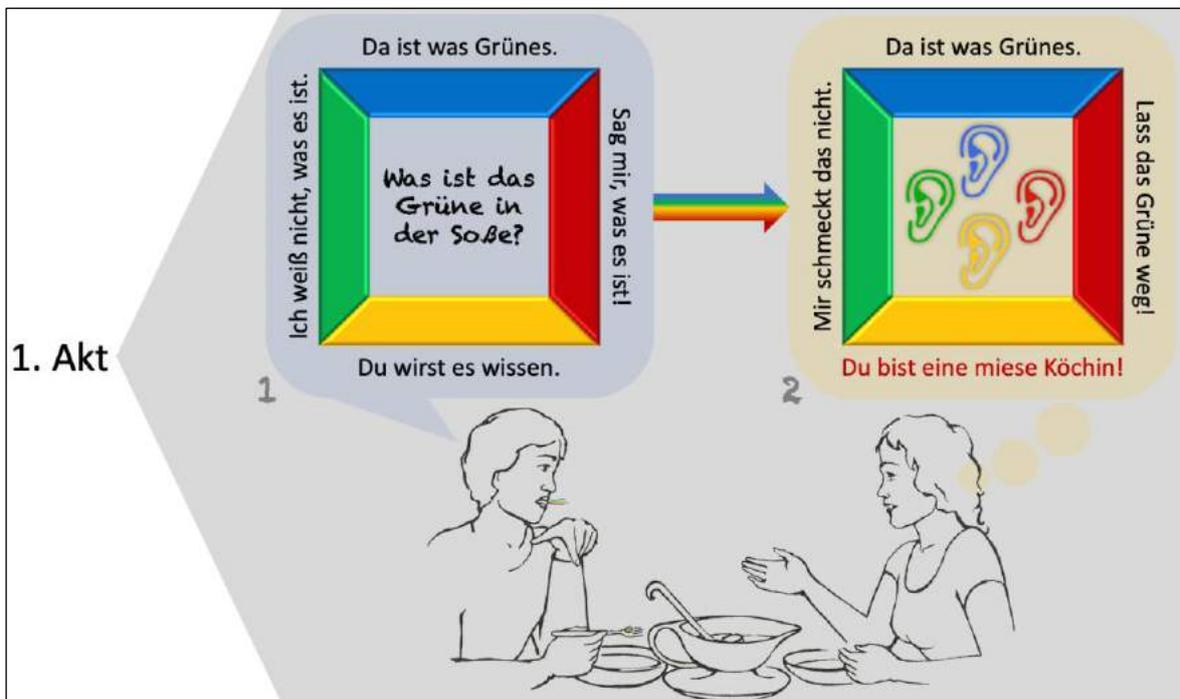
Zur besseren Illustration führt *Schulz von Thun* aus, dass jeder Mensch mit vier *Schnäbeln* spricht und mit vier *Ohren* hört, wie Abbildung 18 visualisiert. Unter „sprechen“ und „hören“ wird auch die Übermittlung von nonverbalen Signalen verstanden. Bei jeder Äußerung wird mit allen Schnäbeln gleichzeitig gesendet, bewusst und unbewusst, explizit und implizit. Zeitgleich hört der Empfänger bewusst und unbewusst explizite und implizite Botschaften. Die Schwierigkeit besteht darin, dass die gesendeten und empfangenen Botschaften in der Regel für den jeweiligen Menschen nicht gleichbedeutend sind, da jeder Mensch eine individuelle Wahrnehmung, Sozialisierung und einen eigenen

Bedeutungsvorrat aufweist (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 49ff; vgl. Schulz von Thun 2014b, S. 25; Schulz von Thun 2014d, S. 15; vgl. Kap. 2).



**Abb. 18: Vier Schnäbel und vier Ohren in der dualen zwischenmenschlichen Kommunikation**  
(Modifiziert übernommen aus: Schulz von Thun 2014d, S. 15)

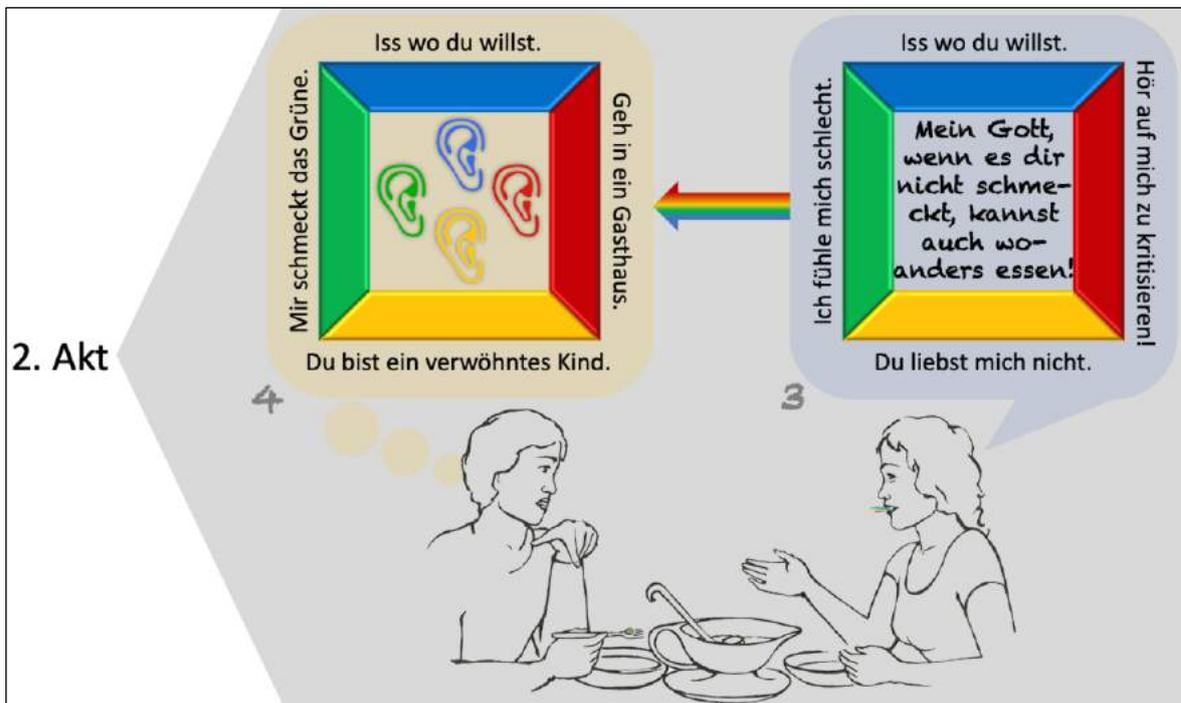
Mit Abbildung 19 soll dies an einem Lehrbeispiel festgemacht werden: Wir stellen uns eine Ehefrau vor, die trotz Mehrfachbelastung ein Abendessen für ihren Ehemann und sich zubereitet hat. Sie freut sich auf einen netten gemeinsamen Abend. Zum Hauptgericht gibt es eine Soße, die sie ihrem Mann auf das Teller gibt. Plötzlich fragt der Mann: „Was ist das Grüne in der Soße?“ Das erste Quadrat, links in der Abbildung, zeigt die der Äußerung (fiktiv angenommenen) innewohnenden Botschaften des Mannes. Im zweiten Quadrat ist ersichtlich, was die Frau auf der jeweiligen Seite „hört“. In dieser Situation empfängt sie



**Abb. 19: Gemeint ist nicht gleich gehört – Aus dem Leben gegriffen: Teil 1**  
(Eigene Darstellung. Daten übernommen aus: Schulz von Thun 2014a, S. 48ff, 68f)

offenkundig andere Botschaften. Abgesehen vom Sachinhalt, nämlich dass da etwas Grünes in der Soße ist, sind alle implizit gesendeten Botschaften divergierend zum vermeintlich übermittelten Gedankeninhalt des Mannes.

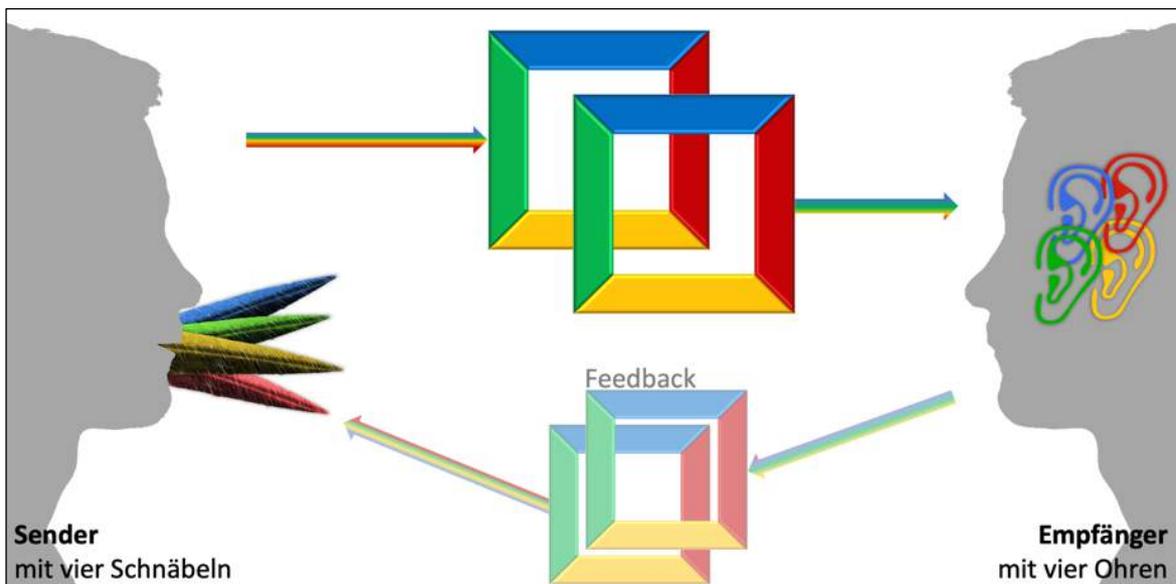
Es besteht eine große Wahrscheinlichkeit, dass im weiteren Verlauf der Kommunikation zwischen dem Ehepaar auf die Botschaften der Beziehungsebene (Beziehungshinweis, Selbstkundgabe, Appell) reagiert wird. Insbesondere ist der wahrgenommene Beziehungshinweis interessant, denn dort hört die Frau einen persönlichen Angriff. Mit Abbildung 20 wird eine mögliche Erwidrerung der Frau auf die gesendeten und empfangenen Botschaften dargestellt.



**Abb. 20: Gemeint ist nicht gleich gehört – Aus dem Leben gegriffen: Teil 2**  
(Eigene Darstellung. Daten übernommen aus: Schulz von Thun 2014a, S. 48ff, 68f)

Die Ehefrau kontert: „Mein Gott, wenn es dir nicht schmeckt, kannst du auch woanders essen!“ Vermutlich wird der Mann nicht verstehen, weshalb er eine solch bissige Antwort erhält; immerhin wollte er lediglich wissen, was denn das Grüne sei. Aber das Missverständnis nimmt weiter seinen Lauf, weil auch die nun von der Frau gesendeten Botschaften (Quadrat 3) sich nicht mit den empfangenen Botschaften (Quadrat 4) decken. Die Frau sendet implizit auf der Beziehungsebene, dass sie der Meinung ist, nicht geliebt zu werden, und sich (vermutlich deshalb) schlecht fühle. Des Weiteren richtet sie an ihren Mann den Appell, sie doch bitte nicht weiter zu kritisieren. Bedauerlicherweise hört der Mann wiederum hauptsächlich eine Beleidigung durch seine Frau sowie die Aufforderung, doch ins Gasthaus essen zu gehen, die wohl schlechteste Idee in der vorliegenden Situation (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 67ff). Was in diesem Beispiel gänzlich unbeachtet bleiben muss, ist die ganze Palette an nonverbalen Signalen, die den Kommunikationspartnern tatsächlich zur Verfügung stehen und die verbalen Botschaften möglicherweise in einem anderen Licht erscheinen lassen würden (vgl. Kap. 2.2).

Wenn die gesendeten und empfangenen Botschaften in Abbildung 20 genau verglichen werden, ist feststellbar, dass auf der Sachebene kein Missverständnis vorliegt. Allerdings beginnt die Beziehungsebene zu erodieren, wodurch negative Auswirkungen auf die sachliche Auseinandersetzung zu erwarten sind (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 70). Menschen können in ihrem Kommunikationsverhalten einen expliziten Schwerpunkt auf eine der vier Seiten legen. Im Beispiel wäre es (möglicherweise) sinnvoll, wenn die Ehefrau einen expliziten Schwerpunkt auf die Selbstkundgabeseite legen würde. So könnte mit „Ich-Botschaften“ ihrem Mann verständlich gemacht werden, dass sie sich schlecht und verletzt fühle, weil sie Sorge um ihre Beziehung habe und sich von Herzen wünsche, nicht so oft kritisiert zu werden. Eine solch bewusste und explizite Äußerung würde das wahre Problem offenbaren und den Mann in die Lage versetzen, auf der richtigen Seite, nämlich auf der Beziehungsebene zu antworten (vgl. Schulz von Thun 2014d, S. 22). Auch ohne eine explizite Beziehungsäußerung der Frau wird der Mann aufgrund der scharfen Rückmeldung erkennen, dass irgendetwas nicht in Ordnung ist. Eine Reaktion, und sei es nur eine unbewusste, nonverbale Reaktion, ist, wie in Abbildung 21 dargestellt, als vierseitiges implizites Feedback zu betrachten. Sollte dieses implizite Feedback dem ursprünglichen Sender nicht ausreichen, um die Gedankenwelt seines Gegenübers zu verstehen, dann ist die direkte Nachfrage eine weitere Möglichkeit, um allfällige Missverständnisse aufzuklären. Mithilfe von implizitem und explizitem Feedback werden die Kommunikationspartner in die Lage versetzt, das Sender- und Empfängerquadrat in Übereinstimmung zu bringen (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 88f; Schulz von Thun 2014a, S. 27; Rehtien 2007, S. 133).

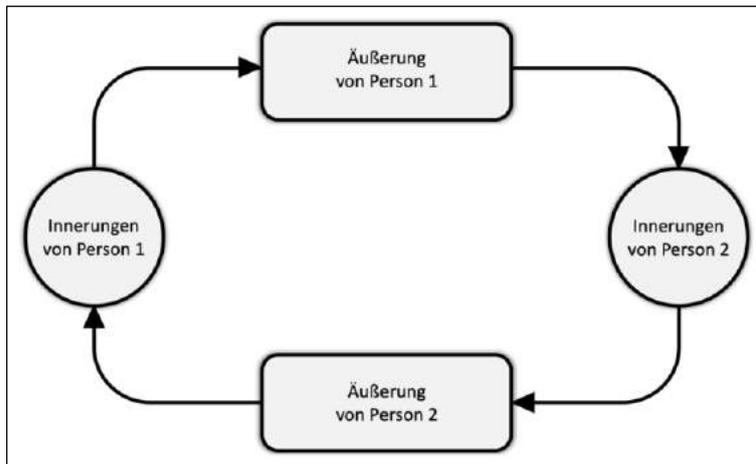


**Abb. 21: Das Kommunikationsquadrat in einem dynamischen Verständigungsprozess**  
(Modifiziert übernommen aus: Schulz von Thun 2014a, S. 90)

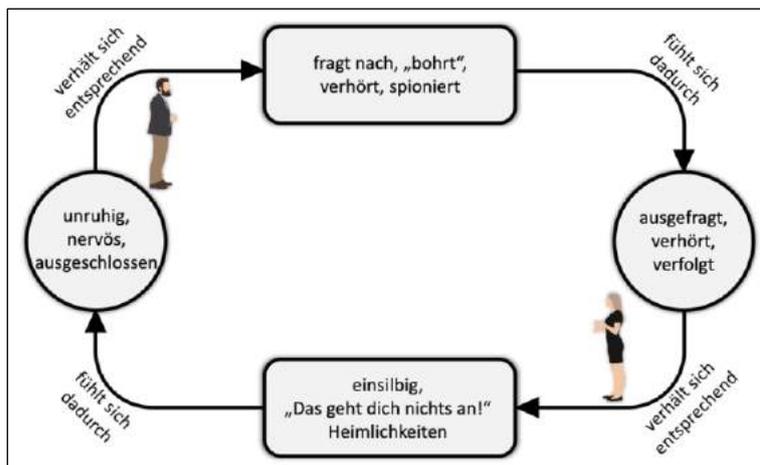
### 3.2.3. Kettenreaktion ohne Anfang und Ende

Nicht unmittelbar zum Modell des Kommunikationsquadrates gehört das sogenannte Denkmodell des Teufelskreises. Dieser stellt aber einen dazugehörigen Gesichtspunkt anschaulich dar und wird daher vorgestellt. Werden Konfliktsituationen nicht zeitgerecht gelöst, kann ein Teufelskreis entstehen, bei dem sich jede Person als bloß reagierendes Opfer betrachtet. Die Struktur des Teufelskreises umfasst vier Stationen, wie in Abbildung 22 ersichtlich ist. Die rechteckigen Kästchen stellen die geäußerten und damit umfeldwirksamen Verhaltensweisen dar. Die Kreise symbolisieren die inneren Reaktionen auf die Äußerungen des Kommunikationspartners. Hiermit ist die universelle Modellstruktur eines zwischenmenschlichen Kreislaufes mit den vier Stationen abgebildet, mit der unterschiedliche Beziehungsdynamiken analysiert werden können.

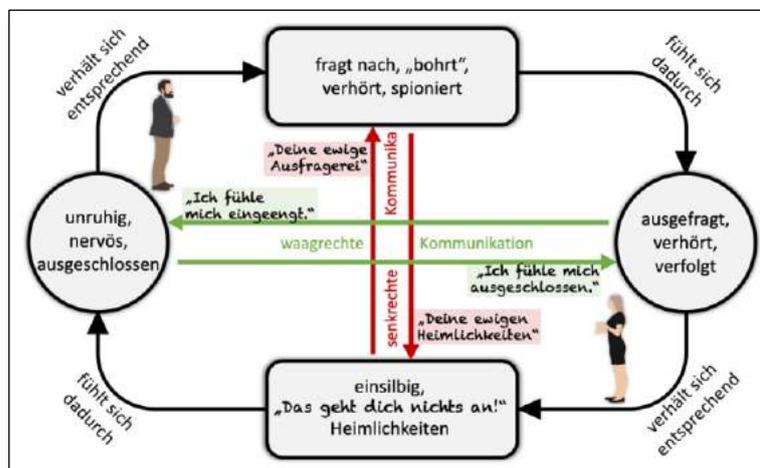
In Abbildung 23 wird die nachfolgend skizzierte Beziehungssituation entsprechend dem Modell in Äußerungen und Innerungen aufgeschlüsselt. Im Beispiel findet ein Mann das verschwiegene Verhalten seiner Frau als verdächtig und wird daher unruhig und nervös. Deswegen möchte er in Erfahrung bringen, was sie



**Abb. 22: Struktur des Teufelskreises**  
(Modifiziert übernommen aus: Schulz von Thun 2014b, S. 34)



**Abb. 23: Die „Geheimniskrämerin“ und der „Spion“**  
(Modifiziert übernommen aus: Schulz von Thun 2014b, S. 34)



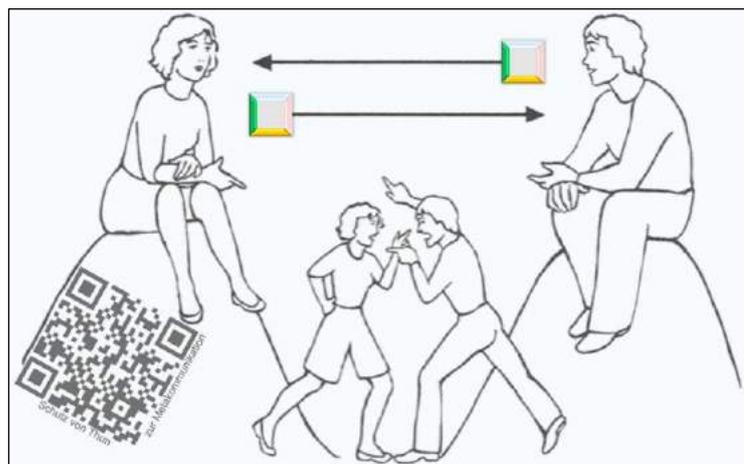
verschweigt, und „bohrt“ in Gesprächen laufend nach. Aufgrund dieses spionageartigen Verhaltens ist die Reaktion der Frau ein Rückzug, denn dies empfindet sie als einen Eingriff in ihre persönliche Freiheit. So fühlt sich wiederum der Mann bestätigt, dass etwas nicht stimmt, und verhält sich regelrecht, die sich wiederum mehr verfolgt fühlt und daher zunehmend heimlich agiert.

Um den Teufelskreis zu durchbrechen, sind die Inhalte der Kreise aufzuklären. Hierdurch wird ermöglicht, die typische „senkrechte“ Kommunikation (von Rechteck zu Rechteck) in eine „waagrechte“ Kommunikation überzuführen; weg von Vorhalten und hin zur Selbstkundgabe. Hierfür bedarf es im ersten Schritt einer Selbstklärung und im zweiten Schritt einer mutigen Selbstkundgabe, wodurch auf der richtigen Ebene eine heilsame Kommunikation stattfinden kann. In Abbildung 24 wird, bezogen auf das skizzierte Beispiel, eine mögliche senkrechte und waagrechte Kommunikation simuliert (vgl. Schulz von Thun 2014b, S. 31ff).

In der Darstellungsweise von *Watzlawick, Beavin und Jackson* wird dieses Phänomen als *Interpunktion von Ereignisfolgen* erklärt. Menschen betrachten oftmals das eigene Verhalten lediglich als Reaktion auf das Verhalten des Interaktionspartners, ohne zu erkennen, dass sie der Auslöser dieses Verhaltens sind. Wenn hierdurch eine Kettenreaktion ausgelöst wird, ist oftmals der Anfangspunkt, respektive das auslösende Ereignis, nicht mehr nachvollziehbar und die Verantwortung für den zumeist entstehenden Beziehungskonflikt wird dem anderen zugerechnet. Entsprechend der Interpunktion von Ereignisfolgen kann ein\*e Kommunikationspartner\*in unbewusst zu einem Verhalten gedrängt werden, welches von vornherein von ihm\*ihr erwartet wurde. Eine selbsterfüllende Prophezeiung ist das Ergebnis, die jedoch bei einer Änderung des ursprünglichen Verhaltens des kommunizierenden Menschen nicht eingetreten wäre (vgl. Watzlawick, Beavin, Jackson 2011, Kap. 2.4ff, 3.4ff).

### 3.2.4. Explizite und intentionale Metakommunikation

Der Begriff Metakommunikation im Sinne des 2. Axioms von *Watzlawick, Beavin und Jackson* wurde bereits in Kapitel 2.3 behandelt. In diesem Unterkapitel soll durch eine engere Definition die sich davon unterscheidende **explizite und intentionale Metakommunikation** Eingang in die Arbeit finden. Bei diesem wirkmächtigen Instrument handelt es sich um eine Kommunikation über Aspekte eines Kommunikationsprozesses mit besonderer Gewichtung von zwei Seiten des Kommunikationsquadrates. Wie im Beispiel der Abbildung 20 spürbar, können sich chaotische Verflechtungen zwischen der Sache- und Beziehungsebene



**Abb. 25: Kommunikation über Kommunikationsstörungen auf der Metaebene**

(Modifiziert übernommen aus: Schulz von Thun 2014b, S. 102; Schulz von Thun 2018)

einstellen. Damit wird ein inhaltlicher Fortschritt im Kommunikationsprozess durch (latent) vorhandene Störungen auf der Beziehungsebene gehemmt. Sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld kann die ausdrückliche und zweckbestimmte Metakommunikation genannte Konfliktsituationen entschärfen oder lösen (vgl. Rehtien 2020, S. 1155; Rehtien 2007, S. 133ff; Watzlawick, Beavin, Jackson 2011, Kap. 6.43ff).

Hierfür sind die Gesprächspartner\*innen aufgefordert, wie in Abbildung 25 plastisch präsentiert, die „Feldherrenhügel“ der Kommunikation zu erklimmen und mutig die Art des gegenseitigen Umgangs, insbesondere durch explizite Äußerungen auf Seiten der Selbstkundgabe sowie des Beziehungshinweises, zu thematisieren (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 101ff; Gehm 2006, S. 29).

Trotz der starken Wirkung ist Metakommunikation „[...] nicht der sichere Weg ins kommunikative Himmelreich. Da können auf der Metaebene genauso die Empfindlichkeiten, genauso die Empathielosigkeiten, genau die Verständnislosigkeiten sich wieder ergeben, nur eine Ebene höher, wie auf der Grundebene der Kommunikation. Also wenn du sagst ‚Jetzt machen wir einmal Metakommunikation und dann haben wir eine heilsame Garantie!‘, dann würde ich sagen: ‚Nee, auf der Metaebene kann es auch wieder scheitern!‘“ (Schulz von Thun 2018, Minute 51)

### **3.3. Sachinhalt**

Der Sachinhalt enthält Informationen über mitzuteilende Dinge und Vorgänge in der Welt und gibt damit Auskunft über Sachverhalte. Hierzu ist die grundsätzliche Verständlichkeit der gesprochenen Worte erforderlich. Daher sollte eine unnötig komplizierte Formulierung oder die Verwendung einer Sondersprache (z.B. berufsbedingte Fachsprache) vermieden werden. Vorteilhaft ist eine einfache, kurze und prägnante, klar gegliederte und stimulierende Sprache. Unter Stimulation sind beispielsweise bildliche oder akustische Veranschaulichungen oder erlebnisstimulierende Darstellungen zu verstehen. Da eine zwischenmenschliche Kommunikation ein soziales Geschehen ist, geht es allerdings nur selten ganz und gar um die Sache. Es empfiehlt sich daher, sich darüber auszutauschen, wie eine Äußerung gemeint oder verstanden wurde, um Konflikten vorzubeugen oder zumindest den Konflikt auf die Seite zu verlagern, wo er tatsächlich besteht. Es gilt also den sachlichen Standpunkt zu vertreten, aber den Beziehungsaspekt nicht zu vernachlässigen (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 147ff; Langer, Schulz von Thun, Tausch 2011, S. 21ff; Schulz von Thun 2014a, S. 51ff, 160ff).

### **3.4. Appell**

Jeder Sender möchte mit seiner Äußerung den Empfänger in eine bestimmte Richtung lenken, demzufolge ihn zu einem bestimmten Denken, Fühlen oder Handeln bewegen. Der Appell kann eher ausdrucksorientiert oder eher wirkungsorientiert sein. Im ersteren Fall ist dem Sender wichtig, das auszudrücken, was in ihm vorgeht, wobei er kein bestimmtes Wirkungsziel verfolgt, sondern die Wirkung auf sich zukommen lässt. Beispielsweise wäre bei einem sachlichen Bericht die Appellkomponente ausdrucksorientiert. Ein Sender, der jedoch die Wirkung in den Vordergrund stellt, stellt sich zuerst die Frage, was er erreichen möchte. Die Äußerung wird schlussendlich so entworfen, dass sie der Zielerreichung dient.

Wird ein Vorfall mit Manipulationsabsicht tendenziös berichtet, ist die Appellkomponente wirkungsorientiert. Der Empfänger erhält insbesondere durch ein inkongruentes Verhalten, also widersprechende nonverbale Signale, ein Indiz für das Vorliegen einer wirkungsorientierten Äußerung (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 244ff).

In der Regel unterstützt eine positive Beziehung zwischen den Kommunikationspartner\*innen die Wirkung des Appells, da der innerliche Widerstand des Empfängers hierdurch reduziert wird. Mit Widerstand gegen Appelle ist generell bei einem zu starken Eingriff in das Weltbild des Empfängers zu rechnen. Auch sind Appelle kein geeignetes Mittel, um tiefgreifende Veränderungen zu bewirken. Wenn durch eine Aufforderung dem Empfänger die Möglichkeit genommen wird, aus eigenem Entschluss ein Verhalten zu setzen, hat dies ebenso einen nachteiligen Effekt auf dessen Motivation (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 248ff).

Nach ihrem Wesen können Appelle als verdeckter, paradoxer oder offener Appell klassifiziert werden. Der verdeckte, heimliche Appell versucht den Empfänger ohne dessen bewusste Kenntnisnahme zu beeinflussen. Eine Wirkung wird vor allem beim Wecken von Emotionen erreicht. Der verdeckte Appell ist aber nicht zwangsläufig unmoralisch (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 257ff, 290). Paradoxe Appelle wirken irrational, da sie zum Gegenteil des Geäußerten auffordern sollen. Durch die Veränderung des Charakters des Empfängerverhaltens soll das insgeheim gewünschte Ziel erreicht werden (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 277ff). Wird dem Empfänger hingegen die Aufforderung klar kommuniziert, liegt ein offener Appell vor, welcher in ein Umfeld der klaren, ehrlichen und herrschaftsfreien Beziehungen gehört. Durch offene Appelle werden zwischenmenschliche Probleme zwar sichtbarer, aber zugleich leichter lösbar. Selbstoffenbarungsängste, pathologische Zurückhaltung, die Zumutbarkeitserwägungen oder die Angst vor Widerstand sowie die Vermeidung von Verantwortung sind Gründe, weshalb dennoch gerne auf verdeckte Appelle zurückgegriffen wird (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 286ff).

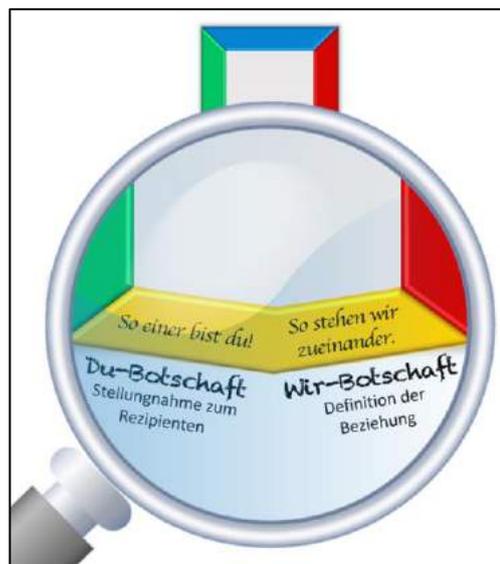
Menschen mit einem sensiblen Appell-Ohr werden besonders von Äußerungen anderer gelenkt, da sie immer (vermeintliche) Aufforderungen erkennen. Diese Menschen neigen zu Schnellreaktionen und einer Selbstverausgabung, können aber besser den Zweck einer Äußerung erkennen, was wiederum den Schutz vor manipulativen Äußerungen erhöht (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 292ff).

### **3.5. Beziehungshinweis**

Beziehungsbotschaften richten sich an das „Herz“ und berühren den Empfänger persönlich. Sie sind vielleicht die wichtigsten und zugleich heikelsten Botschaften für die zwischenmenschlichen Beziehungen. Immerhin hängt die Qualität unseres Lebens davon ab. Auch für die Einsatzbereitschaft von Menschen ist der gegenseitige Umgang maßgeblich.

Bei einer näheren Betrachtung des *Kommunikationsquadrates* offenbart sich, dass die Seite des Beziehungshinweises eigentlich aus zwei Teilen besteht. Die zwei Unter Aspekte gliedern sich in *Du-Botschaften* und *Wir-Botschaften*, wie in Abbildung 26 ersichtlich wird. Die Du-Botschaft lässt erkennen, wie der Sender den Empfänger sieht und was er von ihm hält. Die Wir-Botschaft enthält eine Definition des Senders über die Beziehung zueinander. Auf beide Unter Aspekte kann der Empfänger zustimmend oder ablehnend reagieren. Die

Zustimmung oder Ablehnung einer Du-Botschaft bezieht sich auf den Vorhalt („Das stimmt nicht!“), während eine Zustimmung oder Ablehnung der Wir-Botschaft auf die Art und Weise des Umganges abzielt („Dass du so überhaupt mit mir sprichst!“) (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 180ff; Schulz von Thun 2014d, S. 23f; Schulz von Thun 2009, Minute 39f). Wenn der Empfänger die Beziehungsdefinition nicht teilt, besteht die Gefahr, dass er das nicht sofort begreift und sich fälschlicherweise auf der Vorwurfsebene (Du-Botschaft) rechtfertigt. „Aber je mehr ich mich rechtfertige [...], umso mehr setze ich mich bereits auf die Anklagebank.“ (Schulz von Thun 2009, Minute 39f).



**Abb. 26: Nähere Betrachtung der Seite des Beziehungshinweises**

(Modifiziert übernommen aus: Schulz von Thun 2009, Minute 39f; Schulz von Thun 2014d, S. 23f)

Die Wir-Botschaft ist als Beziehungsvorschlag zu verstehen, die vier Reaktionsmöglichkeiten eröffnet. Wird die Botschaft als stimmig mit der Beziehung erachtet, wird sich der Empfänger in seiner Reaktion zustimmend verhalten. Der Empfänger kann den Beziehungsvorschlag durchgehen lassen, auch wenn er diesen ablehnt, wobei hierbei eine geäußerte Ablehnung unterbleibt. Wenn der Empfänger eine andere Definition etabliert haben möchte, wird dies dem Sender durch eine Zurückweisung klar mitgeteilt. Die vierte Reaktion stellt das Ignorieren des Senders dar, das neben der Ablehnung der Wir-Botschaft einer Entwertung der Person gleichkommt (vgl. Haley 1978 zit. nach Schulz von Thun 2014a, S. 206f).

Empfänger mit einem ausgeprägten Beziehungsohr liegen ständig auf der Lauer und fühlen sich rasch persönlich angegriffen, so wird beispielsweise ein Lachen als Auslachen oder ein Wegschauen als Ablehnung interpretiert. Eine Beschäftigung mit dem Sachinhalt wird den Kommunikationspartner\*innen erschwert, da sie stets versuchen, das Gespräch auf ihre Spielfelder der Beziehungsebene zu verlagern (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 56).

### 3.6. Selbstkundgabe

„Sobald ich etwas von mir gebe, *gebe* ich etwas von *mir*.“ (Schulz von Thun 2014a, S. 109). Jede Äußerung enthält auch eine Selbstkundgabe, „[...] dies ist ein existentielles Phänomen, durch das jedes Wort zum Bekenntnis und jede Äußerung zur Kostprobe der Persönlichkeit wird.“ (Schulz von Thun 2014a, S. 109). Die Selbstkundgabe ist mehr oder weniger bewusst, reichhaltig, tiefgreifend oder versteckt. Die Sorge vor einer allzu großen Selbstkundgabe speist sich meist aus der Angst der eigenen Wirkung. Diese Angst führt dazu, dass sich viele in Gesprächssituationen zurückhalten oder ihre vermeintliche Unwissenheit durch sinnentleertes Dahereden verhüllen. Zu wenig wird oftmals beachtet, dass der Mensch zuerst einmal den Zugang zu sich selbst finden muss, um anderen einen

Zugang gewähren zu können. Alle Versuche sein Inneres umzudeuten, ist problematisch für den sachlichen Ertrag und die seelische Gesundheit.

Ein Sender ist immer etwas um seine Selbstkundgabe besorgt, sodass ein Teil seiner Energie hierfür eingesetzt wird. *Imponiertechniken* zielen darauf ab, die eigene „Schokoladenseite“ darzustellen, währenddessen mittels *Fassadentechniken* (mutmaßlich) unansehnliche Aspekte der eigenen Persönlichkeit verborgen werden sollen. Die *demonstrative Selbstverkleinerung* steht im scheinbaren Widerspruch zur Selbstdarstellung, wobei aber beispielsweise das Fischen nach Komplimenten im Vordergrund stehen kann. Ein aufmerksames Appellohr kann helfen, den Grund des Senders für die gewählten Selbstkundgabebotschaften zu verstehen (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 109ff).

Vielfach ist für den Empfänger unklar, ob eine Äußerung eher den Charakter einer Selbstkundgabe oder eines Beziehungshinweises hat. Ein Empfänger mit einem großen Selbstkundgabe-Ohr könnte bei dem Satz: „Ich möchte allein sein“ hören, dass der Sender etwas Ruhe braucht. Ein Empfänger mit einem sensiblen Ohr auf der Seite des Beziehungshinweises hingegen wird vielleicht hören, dass der Sender mit ihm nicht zusammen sein möchte. Grundsätzlich ermöglicht ein Schwerpunkt auf dem „diagnostischen“ Selbstkundgabe-Ohr den besseren Zugang zum inneren Fühlen des Senders. Mehr noch kann es seelisch gesünder sein, die Innerungen des Gegenübers zu ergründen, als mit einem sensiblen Beziehungs-Ohr Äußerungen beziehungsbelastend zur Kenntnis zu nehmen. Eine zu extreme Gewichtung würde allerdings bedeuten, sich der Sache zu entziehen. Die richtige Balance ist der Weg ins kommunikative Himmelreich (vgl. Schulz von Thun 2014a, S. 58ff, 63f).

### **3.7. Zusammenfassung**

Durch das *Kommunikationsquadrat* entsteht die Bewusstheit von der Quadratur der menschlichen Begegnung und es veranschaulicht die Simultanität von vier Aspekten der Kommunikation. Jede Äußerung enthält eine Vielzahl an bewussten und unbewussten sowie expliziten und impliziten Botschaften, die den Seiten des Modells zugerechnet werden können. Die Seiten gliedern sich in einen Sachinhalt, den Appell, einen Beziehungshinweis und die Selbstkundgabe, wobei die der Beziehung zuzurechnenden Seiten einen starken Einfluss auf das Funktionieren des sachlichen Informationsaustausches haben. Auch die Verständlichkeit der gesprochenen Worte ist für den Sachinhalt eine wesentliche Größe. Insofern haben (Krisen-)Kommunikatoren darauf zu achten, die Kommunikationsfähigkeiten der Rezipienten zu berücksichtigen, um nicht durch eine vermeintlich brillierende Formulierung oder Fachausdrücke den Kontakt zum Adressatenkreis zu verlieren und Menschen nicht von Informationen abzukoppeln. Gerade in der Krisenkommunikation stellt die Wirkung der Appellseite eine Erfolgsgröße dar. Ob ein verdeckter, paradoxer oder offener Appell vom Kommunikator gewählt wird, hängt vor allem vom Zweck der Äußerung ab, wobei der Eindruck von manipulativen, verdeckten Appellen einer gelungenen Krisenkommunikation zuwiderlaufen würde.

Das vorgestellte Modell des Teufelskreises ermöglicht die strukturelle Zerlegung und Einordnung zwischenmenschlichen Verhaltens, um die Hintergründe von Äußerungen zu ergründen. Damit wird es den Kommunikatoren erleichtert, dort anzuknüpfen, wo

tatsächlich ein Problem vorliegt, und nicht nur auf die oberflächlichen und unmittelbar wahrnehmbaren Symptome zu reagieren. In ähnlicher Weise gestattet eine explizite und intentionale Metakommunikation, aus einer (Konflikt-)Situation herauszusteigen und sich vorwiegend mit der Beziehung zueinander zu beschäftigen. Krisenkommunikatoren werden mit der Kenntnis über diese Techniken bei auftretenden Kommunikationsschwierigkeiten in die Lage versetzt, Störungen proaktiv anzugehen.

Ein Kommunikator ist in der Lage, in nuancierter Weise auf jede Seite des Quadrates seinen Schwerpunkt zu legen. Aus diesem Grund sollten in der professionellen Kommunikation der Zweck und das Ziel im Vorfeld bewusst festgelegt werden. Die Modellbeschreibung zeigt auch auf, dass durch die vier Schnäbel und vier Ohren eine hohe Komplexität gegeben ist und daher selbst scheinbar klare Botschaften beim Rezipienten möglicherweise nicht den erwarteten Gedankeninhalten aktualisieren. Insbesondere im professionellen Bereich erscheint es daher notwendig, empathisch die Gedankenwelt der Kommunikationspartner zu antizipieren und durch Feedbackwahrnehmungen die Kommunikation bedarfsgerecht anzupassen.

## 4. KOMMUNIKATION IN KRISEN

In den vorangegangenen Kapiteln wurde das Fundament für das vorliegende Kapitel und die darauf aufbauende Arbeit gelegt. Es wurde erarbeitet, was zwischenmenschliche Kommunikation bedeutet, welche dahinterliegenden Prozesse überhaupt erst eine gegenseitige Verständigung ermöglichen und wie facetten- und botschaftsreich der Kommunikationsprozess ist. Nunmehr wird auf Grundlage dieses wissenschaftlich fundierten Verständnisses die Krisenkommunikation als spezieller Teil der menschlichen Kommunikation näher beleuchtet. Hierbei handelt es sich in erster Linie um psychologische und erfahrungsbasierte Handlungsanleitungen, in welcher Art und Weise auf das Kommunikationsgeschehen eingewirkt werden sollte, um die (kommunikative) Bewältigung einer Krise zu erleichtern.

Im ersten Teil des vorliegenden Kapitels werden die zentralen Begriffe rund um Krisenkommunikation definiert. Danach werden Maßnahmen wie die Feststellung und Einordnung von Adressaten sowie das Ziel der Krisenkommunikation beschrieben. Ebenso wird den Medien, als Trägersysteme zur Informationsvermittlung mit Eigeninteressen, die leistungsstarke Multiplikatoren von Botschaften darstellen eine entsprechende Aufmerksamkeit gewidmet. Am Ende des Kapitels werden einerseits die Eigenheiten medialer Kommunikationskanäle erläutert, sowie andererseits konkrete Verhaltensregeln für den\*die (unmittelbare\*n) Krisenkommunikator\*in zur Verfügung gestellt.

### 4.1. Risiko und Risikokommunikation

Das Verständnis von *Risiko* ist durch die jeweilige wissenschaftliche Fachdisziplin geprägt. Selbst innerhalb der einzelnen Fachdisziplin existieren verschiedene Definitionsversuche. Zwei unterschiedliche Weltanschauungen liegen den wesentlichen Differenzierungsmerkmalen zugrunde. Einerseits wird darauf abgestellt, dass ein Risiko ein reelles (berechenbares) Phänomen darstellt und andererseits wird das Risiko als individuelles oder soziales Konstrukt verstanden. Die kalkulatorische Risikobewertung (Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadensmaß und dergleichen) von realen Phänomenen wird meist dem\*der „Expert\*in“ zugeordnet, während die subjektive Risikobewertung gerne dem Laien und der Laiin zugeschrieben wird. Aber wie schon in Abbildung 14 veranschaulicht wurde, spielen nicht nur bei der Definition einer Krise die (meist öffentliche) Wahrnehmung von und die Meinung zu Tatsachen eine wesentliche Rolle, sondern auch bei der Definition des Risikobegriffes. Denn beide weltanschaulich geprägten Perspektiven schließen sich gegenseitig nicht aus, da der Kontext und das Ziel auch die Risikobetrachtung verändern. Egal ob auf der Makro-, Meso- oder Mikroebene, die Wahrnehmungen, Heuristiken und Werte spielen im Risikodiskurs eine entscheidende Rolle und sind daher wesentlich für die Ausrichtung einer *Risikokommunikation*. Das „objektive“, tatsächliche Risiko ergibt sich aus der Wahrscheinlichkeit des möglichen Eintritts eines negativen Ereignisses und dem zu erwartenden Schadensausmaß. Dennoch ist anzuerkennen, dass ein Physiker das von einem Kernkraftwerk ausgehende Risiko anders bewerten wird als ein\*e umweltbewusste\*r Anrainer\*in. Die Gefahr eines Risikos beziehungsweise dessen Auswirkungen sind allerdings keine fixe Größe. *Risikomanagement*prozesse haben zum Ziel, Risiken zu eliminieren oder zumindest bei einer Risikorealisation existenzbedrohende Situation zu vermeiden. Wenn sich das Risiko realisiert, liegt bei den in den nachfolgenden Kapiteln

darzustellenden Voraussetzungen eine Krise vor (vgl. Drews 2018, S. 30ff; Hofmann, Höbel 2019, S. 29ff; Meissner, Baumann 2019, S. 26f).

**Risikokommunikation ist ein strategisch ausgerichteter Diskurs über systemische Risiken und verfolgt als übergeordnetes Ziel den Aufbau, die Stärkung und die Beibehaltung von Vertrauen.** Das Vertrauen gegenüber Individuen oder Organisationen durch Akteure ist wichtig, da sodann im Krisenfall gesendete Botschaften als glaubwürdig wahrgenommen werden. *Risikokommunikation* verfolgt viele weitere Ziele wie die Sensibilisierung des Risikobewusstseins oder die Informationsvermittlung und Verhaltensbeeinflussung. Damit soll zur Minimierung von Risiken beispielsweise die Handlungskompetenz von Akteuren erweitert werden. Die Kommunikation von Risiken sollte integraler Bestandteil einer Organisationskommunikation sein, wodurch sich im besten Fall Risiken erst gar nicht realisieren oder zumindest einen milderen Schadensverlauf aufweisen (vgl. Drews 2018, S. 34ff; Trauboth 2016, S. 7). Risikokommunikation ist „[...] schlussendlich auch das Rückgrat einer effektiven Krisenkommunikation für den Ernstfall.“ (Hofmann, Höbel 2019, S. 36) Im Gegensatz zur Krisenkommunikation richtet sich bei der *Risikokommunikation* der Blick auf zukünftige Ereignisse, die problematisch werden könnten. Hierbei ist ein ausgewogenes Maß an Informationsweitergabe zu finden, um einerseits Risiken nicht zu übersehen und andererseits nicht geschäftsschädigende Aufregung zu verursachen (vgl. Hofmann, Höbel 2019, S. 30).

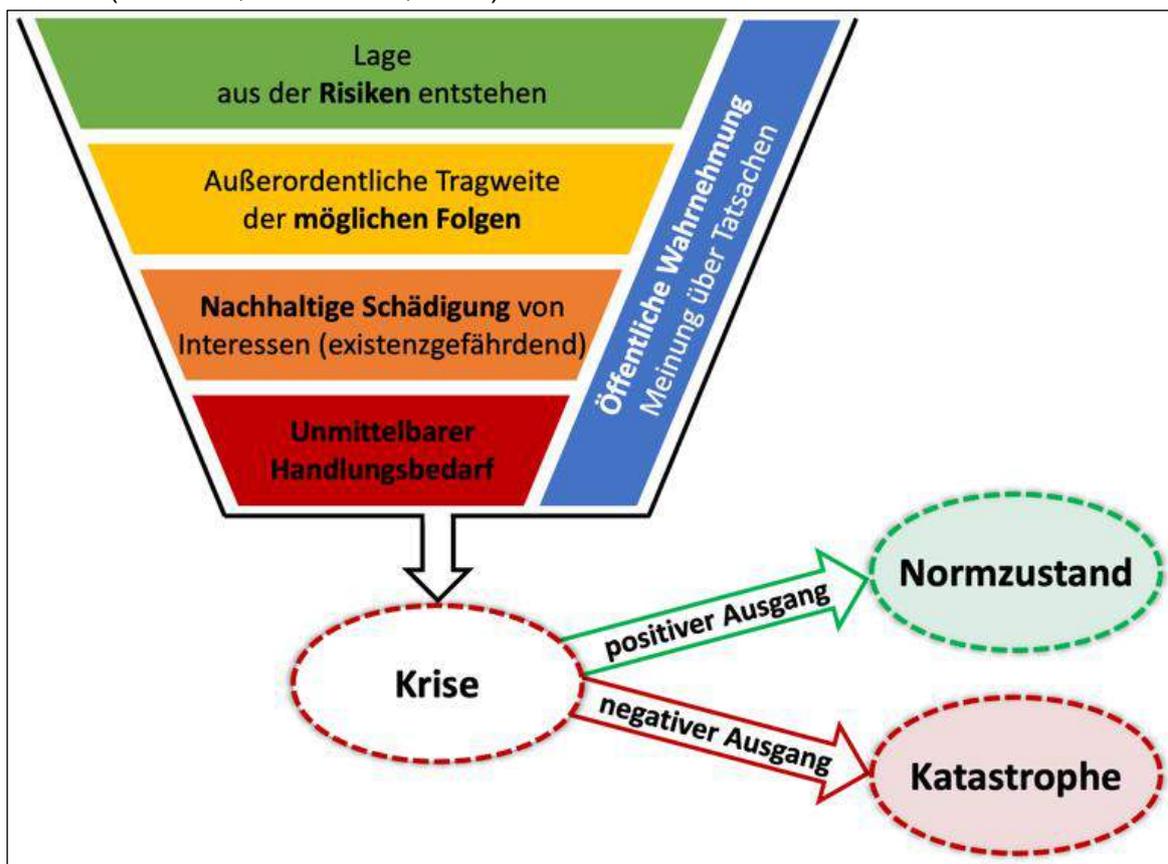
Unterscheidbar ist weiter die *interne* und *externe* Risikokommunikation. Die interne Risikokommunikation soll auf die mentale Haltung der Organisationsmitglieder einwirken und das Risikobewusstsein aktivieren beziehungsweise ausbauen. Dieser interne Prozess sollte auch genutzt werden, damit vor allem die jeweils Verantwortlichen relevante Informationen erhalten. Hierdurch wird die Möglichkeit geschaffen, dass bewusstgemachte Risiken so weit als (ökonomisch) möglich reduziert und Vorkehrungen für eine davon ausgehende Krise getroffen werden. Bei der externen Risikokommunikation ist es in erster Linie wichtig, die Ziele und die Zielgruppen, also die Adressaten der angestrebten Kommunikationsleistung zu kennen. Auf diese sollen insbesondere die nachfolgenden drei Zwecke ausgerichtet werden. Erstens soll vor realen Gefahren gewarnt werden, wie dies beispielsweise bei dem Hinweis auf eine Hochspannungsleitung passiert. Zweitens soll hierdurch eine juristische Absicherung erreicht werden, die zum Teil von den Adressaten aber kaum wahrgenommen wird. Klassisches Beispiel ist der Satz bei Werbungen: „Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen Sie Ihren Arzt oder Apotheker“. Die dritte Funktion zielt auf das Bewusstmachen von möglichen Gefahren (z.B. Blackout) ab, wodurch die Adressaten in die Lage versetzt werden, Vorsorgemaßnahmen zu treffen (vgl. Höbel 2016, S. 166ff; vgl. Hofmann, Höbel 2019, S. 127).

## 4.2. Krise

In der Literatur lassen sich zahlreiche Definitionen zum Begriff Krise finden, die sich nach ihrer Ausprägung in individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Hinsicht kategorisieren lassen. Hierdurch besteht jedoch die Gefahr eines Definitionskorsetts, wodurch „fälschlicherweise“ eine Situation nicht als Krise gedeutet wird, dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass jede Krise einzigartig und die Beurteilung eine subjektive ist. Individuelle, aber vor allem gesellschaftliche oder kulturelle Bedingungen beeinflussen die Perspektiven und Zuschreibungen von negativen Empfindungen auf ein Ereignis (vgl.

Teetz 2012, S. 1; Drews 2018, S. 48, 50f; Brückner 2019, S. 65). Ausgehend von diesen Überlegungen soll für die vorliegende Arbeit ein Krisenbegriff mit erhöhtem Abstraktionsgrad gelten.

„Eine Krise ist, wenn es gefährlich wird.“ (Teetz 2012, S. 1). Treten Situation abseits des Normalen auf, deren Bearbeitung mit den normalen Strukturen nicht mehr möglich ist, liegt der Verdacht einer Krise nahe. Krisen sind nicht immer sofort klar erkennbar, sondern ergeben sich aus einer Gesamtschau der Risiken, die aus einer Lage entstehen, der Tragweite der möglichen Folgen und der Dringlichkeit des Handlungsbedarfs. **Eine Krise liegt vor, wenn (1) aus einer Lage Risiken entstehen, (2) deren Tragweite außerordentlich groß ist, sodass (3) eine nachhaltige Schädigung von schützenswerten Interessen droht und daher (4) ein sofortiger Reaktionsbedarf entsteht, sowie (5) eine entsprechende Wahrnehmbarkeit durch die Öffentlichkeit gegeben ist.** Das Vorliegen dieser fünf Aspekte ist damit charaktergebend für eine *Krise*, wie in Abbildung 27 auch grafisch dargestellt (vgl. Teetz 2012, S. 1f; Höbel 2016, S. 163; Trauboth 2016, S. 9, 21; Drews 2018, S. 51; Hofmann, Höbel 2019, S. 12, 29; Schach 2019, S. 235). Maximal vereinfacht beschrieben, lautet die Gleichung: **„Angst + Medien = Krise“**. (Hofmann, Höbel 2019, S. 48)



**Abb. 27: Fünf definierende Aspekte der Krise und der Übergang in eine Katastrophe** (Eigene Darstellung. Daten übernommen aus: Teetz 2012, S. 1f; Höbel 2016, S. 163; Drews 2018, S. 50f)

Krisen sind häufig extrem schnelle, dynamische, nichtlineare, unberechenbare und häufig chaotische Situationen, deren Verlauf nur schwer vorhersehbar ist. Abbildung 28 zeigt noch weitere Merkmale, die im Zuge von komplexen Krisen einzeln oder in Kombination auftreten können. Die Krise hat also viele Gesichter und Opfer.

Gesellschaftliche Konflikte, Umweltereignisse, Produktmängel, Wirtschaftsprobleme, Verbrechen oder Politikskandale betreffen Organisationen (Unternehmen, Vereine, Parteien usw.) oder (Einzel-)Personen. Krisenkommunikation kann damit für Organisationskrisen und Personenkrisen in unterschiedlicher Ausprägung zweckmäßig werden (vgl. Drews 2018, S. 51; BMI 2014, S. 5; Hofmann, Höbel 2019, S. 7; Meißner 2019, S. 156).



**Abb. 28: Kumulativ auftretende Merkmale und Folgen von Krisen**  
(Modifiziert übernommen aus: BMI 2014, S. 5)

#### 4.2.1. Personenkrise

Mehrheitlich werden der Krisenbegriff und die darauf aufbauende Krisenkommunikation mit Unternehmungen, Behörden, Vereinen, Parteien und dergleichen in Verbindung gebracht. Diese Institutionen, welche allesamt eigenständige soziale Systeme sind, werden nachfolgend zusammenfassend als Organisationen bezeichnet. Nicht übersehen sollte aber werden, dass auch einzelne Personen oder deren persönliches Umfeld in das (mediale) Schussfeld kommen können. Personen, die gegenüber der Öffentlichkeit besonders exponiert sind, wie Politiker, Sportler, Künstler oder Prominente ganz allgemein, unterliegen einem besonderen Risiko, weil bei dieser Personengruppe ein besonderer Nachrichtenwert (vgl. Kap. 4.6) gegeben ist. Medien können durch holzschnittartige Schlagzeilen bei Personenkrisen Emotionen schüren, während jeder\*jede Konsument\*in meint, mitreden zu können, eine Meinung zu haben und moralisch urteilen zu dürfen. Die betroffene Person hingegen steht häufig vorschnell am Pranger und wird vorverurteilt. Dies führt regelmäßig zu einer psychologisch extremen Belastung, auch für das familiäre Umfeld (vgl. Hofmann, Höbel 2019, S. 156ff). „Die Grenzen zwischen Tatsachen und Meinungen verschwimmen, die Sachebene und die Gefühlsebene vermischen sich.“ (Hofmann, Höbel 2019, S. 157) Gerade dann geht es darum, verloren gegangenes Vertrauen und Sympathie zurückzugewinnen (vgl. Hofmann,

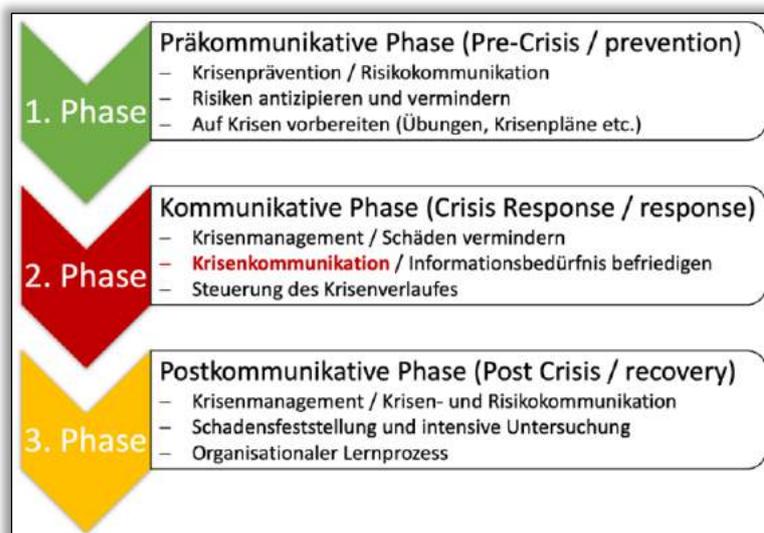
Höbel 2019, S. 157). Die in den nachfolgenden Kapiteln vorgestellten Mechanismen und Regeln der Krisenkommunikation gelten im Grunde für Organisations- und Personenkrisen in unterschiedlich intensiver Ausprägung.

#### 4.2.2. Phasen einer Krise

Verschiedene Phasenmodelle beschreiben den Verlauf von Krisen beziehungsweise des Krisenmanagements. Wenig detailreich, aber aufgrund der Simplifizierung umso anschaulicher ist ein dreiphasiger Krisenmanagementverlauf, wobei in der nachfolgenden Beschreibung auf den kommunikativen Aspekt fokussiert wird. Der dreiphasige Verlauf setzt sich aus der *präkommunikativen*, *kommunikativen* und *postkommunikativen* Phase zusammen, wie in Abbildung 29 ersichtlich ist.

In der *präkommunikativen Phase* stehen die Vorbereitung auf Krisen und die Krisenprävention im Vordergrund. Auf erkannte Risiken soll man sich bestmöglich vorbereitet, und durch geeignete Maßnahmen kann die Entstehung von Krisen gänzlich abgewendet werden. Übungen, Krisenpläne, vorbereitete Handlungsanweisungen oder die Nominierung von (Kommunikations-)Verantwortlichen für den Ernstfall sind sinnvolle Vorbereitungsmaßnahmen. Diese Phase kann als wichtiges Betätigungsfeld der Risikokommunikation verstanden werden und wird in der Literatur auch als „Pre-Crisis“ oder „prevention“ bezeichnet.

Die *kommunikative Phase* betrifft die durch ein Ereignis ausgelöste, eigentliche krisenhafte Situation, wodurch das Potential für eine große Schadenslage vorhanden oder der Schaden bereits eingetreten ist. Dieses auslösende Ereignis tritt oft unvermittelt auf, kann sich aber auch schleichend und langsam entwickeln, wie sich dies etwa bei einer exponentiellen Ausbreitung von gefährlichen Krankheits-erregern darstellt. In dieser Krisenphase sind die



**Abb. 29: Dreiphasenmodell des Krisenmanagements mit kommunikativer Ausprägung**

(Eigene Darstellung. Daten übernommen aus: Drews 2018, S. 67ff; Sellnow, Seeger 2013, S. 30ff)

Mechanismen des Krisenmanagements einzuleiten, die auch die Krisenkommunikation umfassen. Die interne Kommunikation zur Entscheidungsfindung muss möglichst präzise und realistisch sein, um valide schlussfolgern zu können. Sprachliche Gepflogenheiten wie die Neigung zu abstrakten Begriffen, die Tendenz zur Beschönigung oder Reframing sind hier unangebracht. Für die nach außen gerichtete Kommunikation können diese Sprachgewohnheiten und Techniken allerdings sinnvoll sein. Nicht nur das Handeln der betroffenen Organisationen, sondern vor allem die Kommunikation darüber ist von

besonderer Bedeutung. In dieser Phase herrschen oft Besorgnisse und Dramatisierungen von Akteuren vor, wodurch das Informationsbedürfnis besonders ausgeprägt ist. Es empfiehlt sich, rasch, ehrlich und fortwährend mit einer Stimme zu kommunizieren, um Einfluss auf die Wahrnehmung der krisenbetroffenen Situation zu nehmen. Hierdurch kann der Verlauf der Krise wesentlich beeinflusst werden. Die **Krisenkommunikation** hat in dieser Phase, welche auch als „Crisis Response“ oder „response“ bezeichnet wird, ihren Auftritt (vgl. Drews 2018, S. 67ff; Sellnow, Seeger 2013, S. 30ff; Teetz 2012, S. 66ff).

In der *postkommunikativen Phase* reduzieren sich die Übertreibungen und Unsicherheiten wieder. Es beginnt die Aufarbeitung des Erlebten, die Feststellung der Schäden und die Analysen, was nicht richtig gelaufen ist. Dabei sollten auch die risiko- und krisenkommunikativen Prozesse hinsichtlich eines Verbesserungsbedarfs aufgearbeitet werden. Neben den Überlegungen hinsichtlich Verbesserungen zur zukünftigen Vermeidung von solchen Ereignissen werden häufig Schuldige gesucht. Insgesamt geht es in dieser Phase, die auch als „Post-Crisis“ oder „recovery“ bezeichnet wird, um verbesserungsinduzierte Veränderungen, wobei die Risikokommunikation ihren Beitrag leistet. Nach der Krise ist vor der Krise, weshalb nach der dritten Phase wieder in die erste Phase übergegangen wird und damit eine Kreisförmigkeit des Phasenmodells vorliegt (vgl. Drews 2018, S. 67ff; Sellnow, Seeger 2013, S. 30ff).

#### 4.2.3. Katastrophal endende Krise

Auch wenn in der täglichen Kommunikation der Begriff *Katastrophe* vielfach synonym mit dem Begriff *Krise* gebraucht wird, soll im professionellen Sprachgebrauch unterschieden werden. Der Begriff *Katastrophe* ist ebenfalls nicht einheitlich definiert, wenngleich in vielen Ländern eine Legaldefinition existiert. Aber auch im Rahmen der nationalen Gesetzgebung können verschiedene Bedeutungen vorliegen, wie der föderalistische Katastrophenschutz in Österreich zeigt. Das Bundesland Oberösterreich beispielsweise definiert *Katastrophe* als „[...] jedes durch elementare, technische oder sonstige Vorgänge ausgelöste, bereits eingetretene oder drohende Ereignis, das geeignet ist, in großem Umfang Personen- oder Sachschäden oder Schäden für die Umwelt zu bewirken und zu deren Abwehr und Bekämpfung organisierte Maßnahmen erforderlich sind;“ (§ 2 Z. 1 Oö. KatSchG). In der Regel finden sich in den gesetzlichen Definitionen aber zwei Begriffselemente. Einerseits liegt eine Gefährdungssituation vor und andererseits wird die Abwehr derselben normiert. Klare Unterscheidungen zu dem nur selten legal definierten Begriff *Krise* sind aufgrund der unterschiedlichen Betrachtungsweise schwer möglich.

Aus diesem Grund soll einem Wortverständnis gefolgt werden, das erstens eine Abgrenzung zum Begriff *Krise* ermöglicht, zweitens an diesem anknüpft und drittens nicht zu eng gefasst ist. Die Katastrophe wird daher am Ausgang einer krisenhaften Situation festgemacht: **Wird einer Krise ein negativer Ausgang zugeschrieben, liegt eine Katastrophe vor.** Somit kann eine erfolgreiche Krisenbewältigung den Eintritt einer Katastrophe verhindern, wie in Abbildung 27 ersichtlich wird. Gleichzeitig können aber aus einer Katastrophe Folgekrisen entstehen. Beispielsweise kann eine misslungene Pandemiebekämpfung in eine Katastrophe münden. In einer solchen Katastrophensituation können neue Risiken entstehen und beispielsweise zu einer

Nahrungsmittelversorgungskrise führen, die wiederum zu einer Hungerkatastrophe eskalieren kann (vgl. BMI 2014, S. 4; Drews 2018, S. 50f).

### 4.3. Krisenkommunikation

„Die Information und Kommunikation nimmt in der heutigen Zeit einen immer wichtigeren Stellenwert ein. Wer kommuniziert was, in welchem Umfang, über welchen Kanal, zu welchem Zeitpunkt, in welcher Intensität und an wen? Vor allem im Hinblick auf Situationen im Risiko- oder Krisenbereich sind diese Informationsflüsse von eminenter Wichtigkeit.“ (Meissner, Baumann 2019, S. 39).

Auch der Begriff *Krisenkommunikation* ist zu definieren, da einerseits das zugrundeliegende Verständnis einer Krise und andererseits das jeweilige Kommunikationsverständnis in Wechselwirkung die Bedeutung von *Krisenkommunikation* beeinflussen. Somit ist der Begriff auch in der Literatur durchaus unterschiedlich belegt. Publikationen in einschlägigen Journals zeigen jedoch, dass die Krisenkommunikation am dominantesten im Forschungsfeld der Public Relations (PR), also der Öffentlichkeitsarbeit, vertreten ist. Von daher ist das Verständnis zu Krisenkommunikation markant mit der strategischen Organisationskommunikation zum Aufbau und der Wahrung von Reputation verwoben (vgl. Drews 2018, S. 51, 54f). „PR dient heute als professionell gestaltete Auftragskommunikation vor allem der Wahrung der Interessen der Auftraggeber im Markt der Meinungen. Dazu werden die eigenen Positionen definiert, Meinungen untersucht, Interessens- und Anspruchsgruppen lokalisiert, Informationen zielgruppenspezifisch aufbereitet und mit ausgewählten Kommunikationsmitteln von der Pressemitteilung über Blogs und Social Networks bis zum Hintergrundgespräch mit Journalisten ins öffentliche Bewusstsein gehoben.“ (Reisewitz 5.1.2021)

Krisenkommunikation ist als ein Teil des (operativen) Krisenmanagements zu verstehen. Denn eine Krise verlangt eine operative und eine kommunikative Reaktion, die sich immerzu gegenseitig beeinflussen. **Krisenkommunikation bezeichnet sämtliche strategisch ausgerichteten Kommunikationsprozesse während einer Krise, welche von Organisationen oder (Einzel-)Personen getätigt werden, insbesondere um negative Folgen von der eigenen Organisation oder eigenen Person abzuwenden beziehungsweise zu minimieren.** Das umfasst den kommunikativen Aufbau von verloren gegangenem Vertrauen auf der Sach- und Beziehungsebene, und das sowohl bei den unmittelbar Betroffenen als auch weit darüber hinaus (vgl. Drews 2018, S. 52f; Höbel 2016, S. 162f; Hofmann, Höbel 2019, S. 12f, 47; Meißner 2019, S. 155; Lies 5.1.2021; BMI 2014, S. 13). Aber auch andere Ziele können mit unterschiedlicher Gewichtung verfolgt werden, welche je nach der Art der Krise und dem Kreis der Adressaten variieren (vgl. Drews 2018, S. 53):

- Mögliche Schäden beziehungsweise negative Auswirkungen für Betroffene verringern
- Hilfe und Unterstützung bereitstellen
- Informationen über das krisenhafte Ereignis anbieten, um die Aufklärung zu erleichtern oder Anspruchsberechtigten bessere Entscheidungen zu ermöglichen
- Unsicherheiten reduzieren

- Öffentliche Ordnung schützen
- Legitimität bewahren oder wiederherstellen
- Handlungen der Organisation oder Personen erklären
- Mit Schuldzuweisungen umgehen
- Selbstwirksamkeit steigern
- Lern- und Veränderungsprozesse einleiten
- Eine kommunikationsinduzierte sekundäre Krise verhindern (vgl. Höbel 2016, S. 163)

Als *Krisenkommunikator\*innen* sollen alle Menschen verstanden werden, die für die Adressaten wahrnehmbar *Krisenkommunikation* leisten.

#### **4.3.1. Krisenkommunikation als Teil des Krisenmanagements**

Krisenkommunikation ist als ein Teil des Krisenmanagements zu verstehen und beide Bedeutungen sind gemeinsam zu denken. Auch wenn vielfach die Kommunikation mit den internen und externen Akteuren während Krisen als mühevoll und weniger wichtiger Nebenschauplatz betrachtet wird, darf nicht vergessen werden, dass die operativen Tätigkeiten zur Abwendung von Schäden und die kommunikative Begleitung des Ereignisses wechselwirkende Eigenschaften aufweisen. Mediale Eskalationen können dazu führen, dass Menschen glauben oder glauben könnten, eine Krise liege vor, obwohl dies nach objektiven Kriterien nicht der Fall sein dürfte. Wenn Krisenkommunikation nicht (richtig) funktioniert, befeuert sie erst recht die Krise, die sie eigentlich verhindern oder bekämpfen sollte. Es kommt eben nicht (nur) auf die Tatsachen an, sondern eben auch auf die Meinung über die Tatsachen (vgl. Höbel 2016, S. 162; Brückner 2019, S. 63).

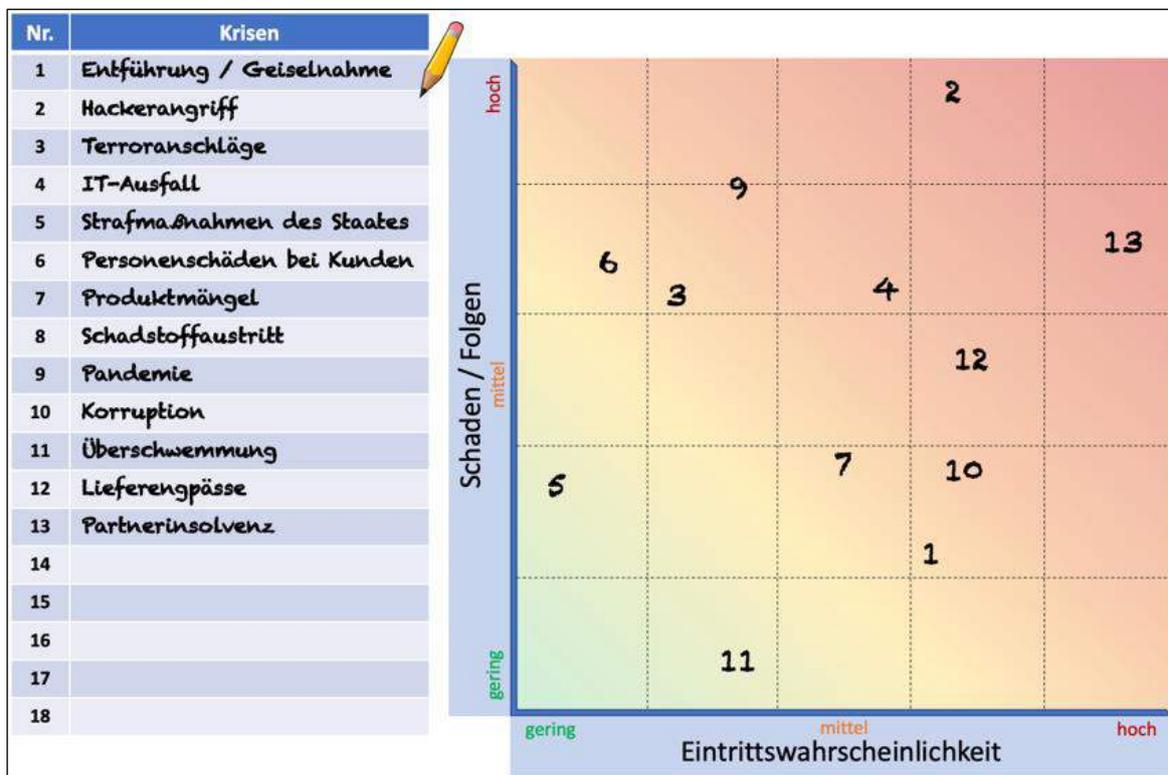
#### **4.4. Analyse von relevanten Risiken und Adressaten**

Im vorliegenden Kapitel wird einerseits die Sinnhaftigkeit einer analytischen Betrachtungsweise zur Feststellung und Bewertung von Risiken beschrieben, auf die krisenkommunikative Vorbereitungsmaßnahmen aufbauen können. Andererseits wird die strukturierte Feststellung und Einordnung von Adressaten der Krisenkommunikation beschrieben, um zielgerichtet die relevanten Akteure mit Informationen versorgen zu können.

##### **4.4.1. Feststellen der kommunikativen Risiken**

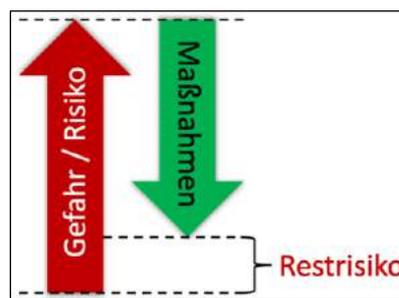
Risiken werden ohne eine analytische Herangehensweise oftmals falsch eingeschätzt. So können grobe wirtschaftliche Fehlentscheidungen kaum Auswirkungen auf eine Organisation haben, während unbedachte Äußerungen an einer vermeintlich unbedeutenden Stelle zu einer völlig unerwarteten existenzbedrohenden Situation führen können. Zur Vorbereitung auf Krisen gehört daher auch eine individuell zu erstellende Risikomatrix, die speziell auf kommunikative Risiken abgestimmt werden kann. In Abbildung 30 ist eine Risikomatrix mit Beispielen befüllt, die bei vielen erkannten Risikoszenarien auch geclustert werden können (z.B. Amok, Entführung, Erpressung =

kriminelle Akte). In der Matrix werden die erkannten spezifischen Risiken erfasst und nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensfolge bewertet.



**Abb. 30: Risikomatrix zur grafischen Darstellung der (kommunikativen) Risiken**  
 (Eigene Darstellung. Daten übernommen aus: Höbel 2016, S. 164f; Müller, Riedel 2019, S. 192f; Trauboth 2016, S. 46)

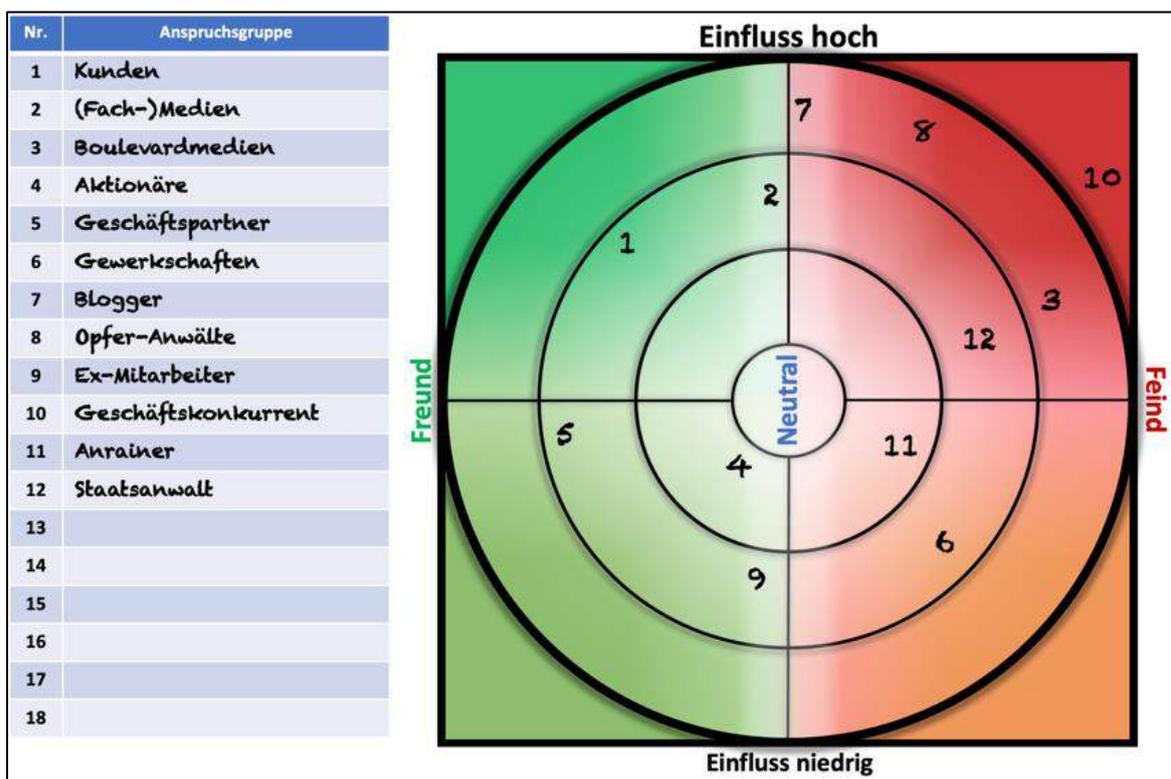
Vor allem bei bedeutenden Risiken, sei es hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit, der vermutlichen Schadensfolgen oder einer Kombination aus beidem, sollte durch Maßnahmen das Risiko so weit als möglich beziehungsweise wirtschaftlich sinnvoll gesenkt werden, wie Abbildung 31 andeutet. Dieser der *Krisenprävention* zurechenbare Arbeitsschritt umfasst auch die Erstellung von Reaktionsplänen für den Fall einer Realisierung der erkannten Risiken. Denn über den Ausgang einer Krise wird oftmals schon lange vor der Krise durch vorbereitete Pläne und realistische Übungen entschieden. Bei einem gesamtheitlichen Ansatz darf dabei nicht auf eine vordefinierte Sprachregelung für die interne und externe Krisenkommunikation verzichtet werden. Hierdurch wird es wesentlich leichter, im Anfall richtig, also schnell, zielgerichtet und effizient reagieren zu können (vgl. Höbel 2016, S. 163ff; Trauboth 2016, S. 7, 45ff; Hofmann, Höbel 2019, S. 29, 49, 83f, 106f; Müller, Riedel 2019, S. 192f; Meissner, Baumann 2019, S. 25f).



**Abb. 31: Gegenmaßnahmen zur Senkung des erkannten Risikos**  
 (Eigene Darstellung.)

#### 4.4.2. Analyse der Adressaten

Wie bereits in Abbildung 28 ersichtlich wurde, wirken während einer Krise viele in Wechselwirkung stehende Kräfte, weshalb eine besonders hohe Komplexität zu erwarten ist. Diese wechselwirkende Komplexität wird vielfach unterschätzt und führt zu unberechenbaren Dynamiken. Eine weitere Erhöhung des „Nervengeflechts“ entsteht aufgrund unterschiedlicher Interessen der mittelbar und unmittelbar Betroffenen. Die Betroffenen werden vielfach als Anspruchsberechtigte bezeichnet, womit in der Regel Personen und Organisationen gemeint sind, die ein berechtigtes Interesse am Prozessfortschritt haben. In vorliegender Arbeit wird aber vermehrt der Ausdruck Adressat oder Empfänger verwendet, da aus Sicht der Krisenkommunikation durchaus auch Personen oder Organisationen angesprochen werden sollten, die im Grunde kein (rechtlich) berechtigtes Interesse haben, aber dennoch durch Verhaltensweisen Einfluss auf den Krisenverlauf nehmen können. Bei Beginn der Krisenkommunikation können diese jedenfalls als Adressaten bezeichnet werden, welche im weiteren Verlauf zu Handelnden, also Akteuren werden. Sie bleiben aber dennoch immer Adressaten der Krisenkommunikation (vgl. Höbel 2016, S. 169ff; Hofmann, Höbel 2019, S. 13; Interview Schulz von Thun 2020, S. 5).



**Abb. 32: Freund-Feind-Radar zur Einordnung der identifizierten Adressaten**

(Eigene Darstellung. Daten übernommen aus: Höbel 2016, S. 168)

Kunden, Geschäftspartner, Opfer, Hinterbliebene, Mitbewerber, Versicherungen, Medien, Behörden, Staatsanwälte, Mitarbeiter oder die Bevölkerung ganz allgemein sind je nach Ausprägung der Krise in den Kommunikationsprozess involviert. Eine Schlüsselfunktion der Krisenkommunikation ist es, die relevanten Adressaten zu identifizieren und zielgerichtet anzusprechen. Hierzu sollten bereits im Vorfeld einer Krise, im Rahmen von krisenpräventiven Tätigkeiten, neben einem vorbereiteten operativen

Maßnahmenkatalog auch die denkbaren und wahrscheinlichen Akteure festgestellt werden. In der Folge kann auch schon vor einer Krise für die wesentlichen Adressaten eine stimmige Sprachregelung (Wording) bereitgelegt werden, um im aufkommenden Kommunikationsdurcheinander rasch durchzudringen. Unabhängig von einer Vorbereitung werden manche Adressaten erst im konkreten Krisenfall identifizierbar. Zur Einordnung, wie die Adressaten zu der krisenkommunizierenden Person oder Organisation stehen, bietet ein in Abbildung 32 visualisiertes, sogenanntes *Freund-Feind-Radar* Unterstützung an. Die Adressaten können je nach Beziehungsverhältnis und dessen Einfluss auf die betroffene Person oder Organisation zweidimensional aufgetragen werden. Hierbei handelt es sich vielfach um eine stark subjektive Beurteilung, in die viele wechselwirkende Faktoren einfließen. Aufgrund der Dynamiken ist das Freund-Feind-Radar einer laufenden Neubewertung zu unterziehen. Durch eine im Krisenfall vorliegende Radarauswertung werden sogleich zwei Schritte möglich, nämlich die rasche Kontaktaufnahme mit den Freunden und die Antizipation der Schritte von identifizierten mutmaßlichen „Feinden“. Dadurch können zeitgerecht (kommunikative) Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Ein leeres, ausfüllbares Freund-Feind-Radar ist dem Anhang angefügt (vgl. Höbel 2016, S. 169ff; Hofmann, Höbel 2019, S. 25f, 48f; BMI 2014, S. 17ff; Meißner 2019, S. 163).

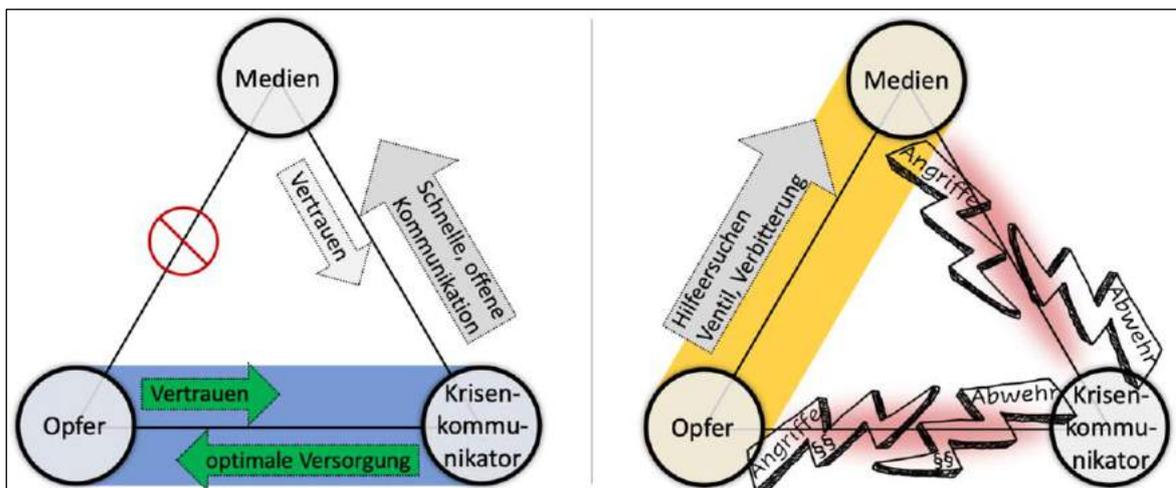
#### **4.5. Ziel der Krisenkommunikation**

Wie bereits in Kapitel 2 beschrieben, liegt jedem kommunikativen Handeln ein bestimmtes Interesse zugrunde, welches der Interessensverwirklichung dient. Bei einer Krisenkommunikation wird ein eher inhaltsbezogenes Kommunikationsinteresse vorliegen, also ist der kommunikative Inhalt von der Realisierung des Zieles abhängig. Um klar kommunizieren zu können, ist daher das Ziel der Kommunikationshandlung bewusst zu identifizieren. Dafür sind vorab die kommunikativen Risiken und ihre Abhängigkeiten untereinander festzustellen und ferner diese in eine Rangfolge, z.B. hinsichtlich der Dringlichkeiten, zu bringen. Im besten Fall sind die festgelegten kommunikativen Ziele entsprechend konkret formuliert, sodass eine Erfolgskontrolle möglich wird. Dennoch kann es ressourcenbedingt in zeitkritischen, dynamischen Lagen erforderlich sein, vorerst nur ein abstraktes Ziel wie die „Schadensbegrenzung unter den Bedingungen des kritischen Mainstreams“ festzulegen (vgl. Burkart 2002, S. 26ff; Teetz 2012, S. 17). Auch wenn die Kommunikation die Steuerung von Einstellungen, Erwartungen oder Verhaltensweisen entsprechend den definierten Zielsetzungen anstrebt, wäre es trügerisch anzunehmen, diese tatsächlich „steuern“ zu können. Denn immerhin liegt es in der Macht des Empfängers, sich überhaupt erst einer angebotenen Information zuzuwenden. Daneben hängt der durch die Botschaften tatsächlich aktualisierte Gedankeninhalt wesentlich von der Sozialisierung des jeweiligen Menschen ab, wie bereits im vorangegangenen Kapitel ausführlich beschrieben wurde. (Krisen-)Kommunikatoren haben demnach zwar Einfluss auf die gedankliche Aktivierung der Empfänger, aber nicht auf deren individuelle Schlussfolgerung (vgl. Teetz 2012, S. 102f; Schaff 1968, S. 27, 167; Engelkamp 2020, S. 1952f; Berger, Luckmann 2003, S. 40ff; Luhmann 1987, S. 193ff).

#### 4.5.1. Zielkonflikte

In größeren Organisationen kann es durchaus vorkommen, dass sich der\*die Krisenkommunikator\*in und der\*die Jurist\*in uneins sind, wie kommuniziert werden soll. Der einer Krise innewohnende hohe Informationsmangel und die gedankliche Herangehensweise von der Anspruchsseite veranlassen den Rechtsbeistand zur Vorsicht im Hinblick auf frühzeitige öffentliche Äußerungen. Das Motto „Wer nichts sagt, sagt nichts Falsches“ bestimmt oftmals die Überlegungen. Der\*die Krisenkommunikator\*in hingegen weiß über die Bedeutung der Macht von Worten und die damit zusammenhängenden Auswirkungen auf den Verlauf der Krise. Die Energie dieses Zielkonfliktes sollte durch eine gemeinsam abgestimmte Sprachregelung gewinnbringend genutzt werden; der Mittelweg wird zum Erfolg führen (vgl. Höbel 2016, S. 198).

In diesem Zusammenhang ist auf die selbstverursachten Probleme hinzuweisen, die durch eine unverständliche Zurückhaltung bei der Betreuung der Opfer(-Familien) entstehen können. Durch einen vertrauensvollen Kontakt und eine einfühlsame optimale (Informations-)Versorgung wird trotz aller Erregung auf Seiten der Opfer eine psychische Barriere vor zu heftigen Attacken aufgebaut. Auch wird ein eventuell entstehender Konflikt durch die ständige Begleitung der Opfer frühzeitig bemerkt. Es bildet sich Vertrauen aus, wenn sich die Krisenkommunikation freiwillig an die Opfer richtet. Gleichzeitig wird die Kommunikationsschiene zwischen Opfer und Medien gehemmt, speziell wenn die Krisenkommunikation die Medien zusätzlich mit verwertbaren Informationen versorgt. Setzt hingegen die Krisenkommunikation auf Restriktion und Abwehr, werden die Medien scheinbar zu Verbündeten der hilfeschuchenden und unzufriedenen Opfer. Es bildet sich Misstrauen, wodurch der Druck auf die Organisation steigt, wie in Abbildung 33 skizziert ist (vgl. Höbel 2016, S. 202f). In diesem Zusammenhang sei auch auf die Wirkungsweisen des *Teufelskreises* (vgl. Kap. 3.2.3) hingewiesen.



**Abb. 33: Links: Opferfürsorge schafft Vertrauen und kappt die Verbindung Opfer/Medien. Rechts: Zurückhaltung/Abwehr steht in aufschaukelnder Wechselwirkung zu medialen Angriffen und (rechtlichen) Angriffen von Opfern**  
(Modifiziert übernommen aus: Höbel 2016, S. 203)

„In Krisenzeiten kommt es darauf an, die Gefühle der Betroffenen wahrzunehmen, sich in ihre Lage zu versetzen und für diese Verständnis zu zeigen.“ (Kappe 2019, S. 87)

#### **4.5.2. Gesicht der Krise**

Krisenkommunikation ist nicht automatisch Chefsache. Denn die Ansiedlung der Krisenkommunikation bei einem exponierten hochrangigen Repräsentanten wertet die Situation vielleicht unnötig auf oder eskaliert sogar. Auch wenn die journalistische Zuspitzungslogik (vgl. Kap. 4.6.2) eine Äußerung eines möglichst hochrangigen Vertreters fordert, sollte dem nur nachgekommen werden, wenn die Tragweite der Krise den Auftritt eines rangniedrigeren Krisenkommunikators als unangemessen oder ignorant erscheinen ließe. Im Interesse der Deeskalation ist abzuwägen, ob die Krisenkommunikation zunächst auf der unmittelbar betroffenen Ebene oder auf der kommunikativen Arbeitsebene (Öffentlichkeitsarbeit) beginnen kann. Wenn die gerade noch stimmige Verantwortungsebene den\*die Krisenkommunikator\*in stellt, bestehen kommunikative Interventionsmöglichkeiten nach oben, insbesondere wenn eine neue Kommunikationsstrategie eingeschlagen werden muss. Auch kann aufgetretenes „Fehlverhalten“ (vgl. auch Kap. 4.7.3) wirksam korrigiert werden, indem eine höhere Verantwortungsebene die Kommunikation übernimmt. Ferner besteht die Möglichkeit, bei einer Kriseneskalation ebenfalls kommunikativ nach oben zu eskalieren und einen zur Situation passenden Kommunikator ins Rennen zu schicken. Selbstverständlich muss der\*die bestimmte Krisenkommunikator\*in den Kommunikationssituationen rhetorisch gewachsen sein und benötigt Handlungskompetenz und Erfahrung, um überhaupt die Chance für erfolgreiche Krisenkommunikation zu haben. Bei der Auswahl sollte ebenso auf die passende Reputation der Person und die Wirkung seiner\*ihrer (nonverbalen) Ausstrahlung geachtet werden. Bestenfalls ist der\*die Krisenkommunikator\*in Sympathie- und Kompetenzträger\*in zugleich, der\*die je nach Dimension der Krise ausreichend Unterstützer\*innen im Hintergrund hat. Das „Sprechen mit einer Stimme“, also die Festlegung auf eine\*n nach außen wirksame\*n Sprecher\*in, ist anzustreben. Nur bei guten Gründen sollte das Gesicht der Krise ausgetauscht werden, notwendigerweise können aber Kommunikator\*innen für hinzukommende abgegrenzte Themenfelder hinzugekommen. Diese Form der koordinierten Kommunikation erleichtert nebenbei die Konsistenz der Botschaften (vgl. Teetz 2012, S. 121ff, 152ff; vgl. Kap. 2.2; Meißner 2019, S. 165f; Hofmann, Höbel 2019, S. 45ff; Drews 2018, 106ff).

#### **4.5.3. Glaubwürdigkeit als Fundament**

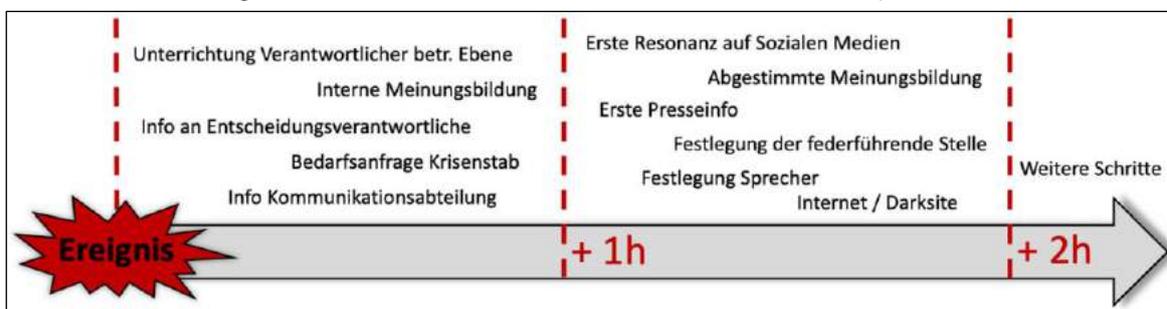
„Als Glaubwürdigkeit wird das kontinuierliche Übereinstimmen von Meinen, Sagen, Können und Tun verstanden.“ (Meißner 2019, S. 13). Positive Erfahrungen des Empfängers in der Vergangenheit mit der krisenkommunizierenden Person oder Organisation sind ein optimales Fundament für die Glaubwürdigkeit der krisenkommunikativen Äußerungen. Merkmale des Krisenkommunikators wie Sachverständigkeit, Unabhängigkeit oder der gesellschaftliche Status unterstützen diese. Der Inhalt muss für den Empfänger das Geschehen adäquat beschreiben, also zur wahrgenommenen Lage passen (Kausalattribution; vgl. auch Kap. 4.6.1). Ebenso hat das kommunikative Verhalten des Senders stimmig zu sein, dementsprechend ein Mindestmaß an Kohärenz aufzuweisen. Es reichen geringste Widersprüche in der Aussage, um die Glaubwürdigkeit der krisenkommunizierenden Person beziehungsweise der Organisation zu beeinträchtigen (vgl. Seegers 2019, S. 127; Teetz 2012, S. 123; Brüning 2019, S. 77).

Gerade auch um Widersprüche verschiedener Kommunikator\*innen in einer Krise zu verhindern, ist anzuraten, dass die operative Krisenkommunikation durch eine einzige Person wahrgenommen wird. Dennoch lässt es sich nicht gänzlich verhindern, dass sich auch andere Akteure des Krisenmanagements zum Geschehen äußern (vgl. auch Kap. 4.7.5); dies ist ein unvermeidlicher (politischer) Teil eines behördlichen Krisenmanagements. Ein Beispiel wäre, wenn sowohl der politische Vertreter (Minister) als auch die operative Vollzugsebene kommunizieren (sollen), wobei dann aber auf eine bestmögliche inhaltliche Abstimmung zu achten ist. So kann etwa die operative Ebene den politischen Vertreter von der Erörterung des Konkreten entlasten, während ein Minister die Beurteilung der Gesamtlage oder die Gefährdungseinschätzung vornimmt. Diese inhaltliche Aufteilung verhindert widersprüchliche Interpretationsmöglichkeiten am ehesten. Eine unablässige mediale Präsenz von Verantwortlichen ohne Neuigkeitswert ist ohnehin tendenziell abzulehnen. Es soll dann kommuniziert werden, wenn es auch etwas zu sagen gibt. Zur Aufrechterhaltung der Glaubwürdigkeit sind nur abgesicherte Informationen zu veröffentlichen und jede Form der Spekulation hat zu unterbleiben. Sätze wie „Es spricht einiges dafür, dass...“ sind tunlichst zu vermeiden. Schlussendlich ist immer eine Abwägung zwischen einer restriktiven Informationspolitik, der journalistischen Zuspitzungslogik und den Folgen eigener ungeplanter oder falscher Zuspitzungen zu treffen (vgl. Teetz 2012, S. 121ff).

#### **4.5.4. Relevant bleiben**

In Krisen ist die Erreichbarkeit und Dialogfähigkeit der Krisenkommunikation erforderlich, um für botschaftsmultiplizierende Medien relevant zu bleiben und durch die Analyse der Anfragen ein realistisches Lagebild zu erhalten. Überdies wäre es fatal, die aktive Einflussnahme auf das kommunikative Geschehen sowie die Fähigkeit zur Aufklärung und Initiative zu verlieren. Es ist daher sicherzustellen, dass ohne Umwege Journalist\*innen zu einem\*einer professionellen Kommunikator\*in gelangen, der\*die sogleich Kompetenz und Dialogbereitschaft vermittelt. Aufgabe der krisenkommunizierenden Person ist dabei auch, bereits beim Erstgespräch den Kenntnisstand des recherchierenden Mediums vorsichtig abzutasten sowie eventuell erkannte Recherchethesen in das Lagebild einzuarbeiten. Vorsicht im Umgang mit Journalist\*innen ist geboten, um aus dem vermeintlich „vertrauensbasierten“ Gespräch keine ungewollten Schlussfolgerungen (vgl. auch Kap. 4.6.2) oder Äußerungen entstehen zu lassen. Dieses im persönlichen Kontakt bestehende Risiko birgt dafür die Chance, Missverständnisse auszuräumen und die Stimmungslage zu erkennen sowie initiativ das Gespräch zu lenken oder aus den Fragen Erkenntnisse abzuleiten. Stellungnahmen zu besonders kritischen Sachverhalten sollten (schriftlich) dokumentiert werden, außerdem können Zeugen zu (Telefon-)Gesprächen für alle Beteiligten wahrnehmbar hinzugezogen werden (vgl. Teetz 2012, S. 151f; Höbel 2016, S. 163; Brückner 2019, S. 65f, 72f).

Um nicht gleich zu Beginn die Handlungs- und Deutungsfähigkeit an Dritte zu verlieren, sind innerhalb der ersten Stunden alle Weichen zu stellen (eigene Meinungsbildung, Festlegung der federführenden Stelle etc.) und ist mit der Kommunikationstätigkeit zu starten. Die (vorläufige) Auskunftsfähigkeit (Presseinformationen, Aktion in sozialen Medien etc.) sollte jedenfalls innerhalb von zwei Stunden nach dem Ereignis gegeben sein, auch wenn gesicherte Informationen noch spärlich sind. Mit der schnellen Reaktion werden auch implizit die Handlungsfähigkeit und Transparenzbereitschaft signalisiert. Je nach Ereignis oder Krise und je nach den individuellen Bedürfnissen einer Organisation sind, wie in Abbildung 34 gezeigt, im Rahmen der Krisenprävention Reaktionszeiten festzulegen und hierfür entsprechende organisatorische Vorkehrungen zu treffen (vgl. Teetz 2012, S. 143, 166f; Hofmann, Höbel 2019, S. 25, 44; Meißner 2019, S. 156, 160; Weinberg, Pahrman, Ladwig 2014, Position 636; Müller, Riedel 2019, S. 189).



**Abb. 34: Vorschlag für Reaktionszeiten im Krisenfall**  
(Eigene Darstellung. Daten übernommen aus: Teetz 2012, S. 166)

Schnelligkeit ist wichtiger als eine umfassende Darstellung der Ereignisse. So genügt es, anfangs klar zu vermitteln, dass aktiv, kompetent und offen die Herausforderung angegangen wird:

- „Es ist etwas geschehen und wir wissen das.“
- „Wir haben die nötigen Schritte eingeleitet.“
- „Wir wissen genau, was zu tun ist.“
- „Mehr können wir derzeit nicht sagen.“
- „Sobald wir Neuigkeiten haben, werden wir aktiv informieren.“ (Hofmann, Höbel 2019, S. 45)

Auch bereits bei der Erstkommunikation sollte das Mitgefühl für allfällige Opfer beziehungsweise Betroffene zum Ausdruck kommen, da die Krisenkommunikation auf der Säule der Sachebene, aber auch auf der Säule der „Gefühlsebene“ steht (vgl. Meißner 2019, S. 162).

#### 4.6. Multiplikatoren mit Eigeninteresse: Medien

Nach dem Verständnis der Medien sind schlechte Nachrichten gute Nachrichten, denn Abweichungen von der Norm sorgen für hohe Aufmerksamkeit und gewinnbringenden Absatz. Kritische Sachverhalte implizieren eine Normabweichung, haben daher einen besonders hohen Nachrichtenwert und führen zu einem starken Medieninteresse. Ein hoher **Nachrichtenwert** ergibt sich aus dem **Neuigkeitswert** der Nachricht und dem damit korrespondierenden **Informationswert**. Die Zeitspanne, in der eine Nachricht einen

Neuigkeitswert aufweist, unterliegt durch Online-nachrichten und einer dezentralen Informationsverbreitung im Internet einem raschen Verfall. Denn wo früher zyklische Redaktionstermine für einen geordneten Informationslauf sorgten, sind heute Onlinemedien im Grunde immer auf Sendung. Schnelligkeit in der Berichterstattung entwickelt sich daher zum wichtigsten



**Abb. 35: Nachrichtenwert setzt sich korrespondierend aus Neuigkeitswert und Informationswert zusammen**  
(Modifiziert übernommen aus: Teetz 2012, S. 109)

Qualitätsmerkmal, was Krisenkommunikator\*innen unter einem hohen Erwartungsdruck nach Echtzeitinformation setzt. Die in Abbildung 35 angeführten Unterkategorien des Informationswertes finden sich erfahrungsgemäß in den Attributen einer Krise wieder. Auch wenn es nichts (mehr) zu berichten gibt, muss die Medienmaschine – mit einem tendenziell dramaturgischen Kommunikationsstil – am Laufen gehalten werden. Was früher ein Winter war, heißt heute Schneechaos (vgl. Teetz 2012, S. 75ff, 108ff; Carrel 2010, S. 53; Hofmann, Höbel 2019, S. 12, 17f). „Gefahr ist evolutionsbedingt der effektivste Aufmerksamkeitstrigger. Kein Wunder also, dass Medien immer schon auf Krisen vorbereitet sind: Sie leben davon.“ (Brückner 2019, S. 66)

„Schadensereignisse sind Realität gewordene Ängste. Deshalb reagieren sogar persönlich unbeteiligte Menschen hoch emotional, oft überkritisch und bisweilen sogar aggressiv. Sind obendrein Opinion Leader wie Journalisten, Politiker oder Geschäftsleute als Kunden, Verbraucher, Verwandte oder Nachbarn persönlich betroffen oder direkt involviert, kann selbst ein glimpflich verlaufener Zwischenfall zu einer überproportionalen öffentlichen Wahrnehmung führen.“ (Hofmann, Höbel 2019, S. 128)

#### 4.6.1. Dynamik der Spekulationen

Die mit der Krise einhergehende Dynamik der Spekulationen ist für Entscheidungsträger kaum zu glauben. Diese Dynamik speist sich aus dem hohen Nachrichtenwert und den damit zusammenhängenden Dispositionen der menschlichen Psyche. Besonders von Bedeutung dabei ist das Ergebnis von zwei sozialpsychologischen Effekten: Wirkung erzeugen die sogenannte *Kausalattribution* und der sogenannte *Attributionsfehler*. Die Kausalattribution hat eine Strukturierungsfunktion, die den wahrgenommenen Ereignissen sofort eine oder mehrere sachliche Erklärungen zuschreibt und hierfür auf Alltagserfahrungen zurückgreift. Die subjektive Zuschreibung von (möglichen) Ursachen für das Geschehene erleichtert den Menschen das eigene Risiko einzuschätzen und Ereignisse „vorhersehbar“ zu machen. Der beim subjektiven Erklärungsversuch gemachte Attributionsfehler umfasst die menschlichen Neigungen, die Verantwortung für ein Ereignis einer Person zuzuschreiben und dabei nicht auf mögliche personenexterne Ursachen, wie eine Verkettung unglücklicher Umstände, zu fokussieren. Dieser evolutionär bedingte Fehler entspringt der Notwendigkeit, einer Gruppe

anzugehören. Verteidigung, Jagd und Fortpflanzung waren und sind zum Teil auch heute noch erfolgversprechend nur in Gemeinschaften möglich. Einzelgänger sind daher aus dem Genpool verschwunden, weshalb der heutige Mensch etwa zu 90 Prozent seiner Zeit an andere Menschen denkt und nur zu rund 10 Prozent an situative Zusammenhänge (vgl. Six, Caspar 2020, S. 217f; Schöne, Tandler 2020, S. 914; Dobelli 2017, 149ff; Trauboth 2016, S. 6; Teetz 2012, S. 74ff). „Die Identifizierung eines Menschen als Ursache macht es für die Gesellschaft offenbar leichter (z.B. durch das Ritual der Sanktionierung eines Verantwortlichen), die Unsicherheiten zu überwinden, die durch das Ereignis im Raum stehen, und damit den Zustand der Irritation zu beenden.“ (Teetz 2012, S. 78) Jedoch kollidieren diese Wirkungsweisen auf der einen Seite mit der Realität und auf der anderen Seite widerspricht diese Vorverurteilung den Zielen des Rechtsstaates. Insbesondere zeigt die Praxis, dass der Rechtsprechung eine zeitaufwändige und komplexe inhaltliche Aufarbeitung der Ermittlungsbehörden vorangeht. Die Aufregung von Verantwortlichen und Krisenkommunikator\*innen, dass sie bei oftmals unsachlichen Spekulationen zumindest in das Fadenkreuz der Öffentlichkeit gelangen, ist daher nachvollziehbar. Auch wenn es unfair erscheint, entspricht es dennoch der Natur des Menschen, den erwähnten Attributionsfehler meist bei beobachteten Ereignissen zu machen, während das eher nach außen gerichtete eigene Handeln mehrheitlich situational bewertet wird (*actor-observer bias*). Ebenso empfindet der Mensch sein eigenes Verhalten eher als der Norm entsprechend und üblich, während das Verhalten anderer eher als unangemessen und unüblich eigenstuft wird (*egocentric bias*). Anstatt sich aber über Unvermeidliches zu ärgern, ist die Tatsache anzuerkennen, dass sich einer solchen Situation kaum entzogen werden kann. Eine Flucht- oder Rechtfertigungsreaktion ist hierbei tunlichst zu vermeiden, weil das sich Zurückziehen die Vorverurteilung scheinbar bestätigt sowie eine Rechtfertigungshaltung als ein Wegschieben von Verantwortung wahrgenommen wird. Insgesamt kann es daher für ein grundsätzlich abstraktes, organisatorisches Gebilde besser sein, im Vorfeld keinen zu starken Personenkult aufzubauen. Denn eine bekannte Person kann in Vertretung für die Organisation leichter und eindrucksvoller an den Pranger gestellt werden, respektive wird eventuell die Lust stimuliert, die „ehrfürchtige, erhabene“ Person zu entzaubern, was gleichzeitig für mehr Aufmerksamkeit und Schlagzeilen sorgt. Das wesentliche Gegenrezept für unvermeidbare Spekulationen ist es, ein Verfahren zu finden, das den Spekulationen die Nahrung entzieht (vgl. Teetz 2012, S. 75ff; Six, Caspar 2020, S. 217f; Schulz von Thun 2009, Minute 39f; Pörksen, Schulz von Thun 2020, S. 142).

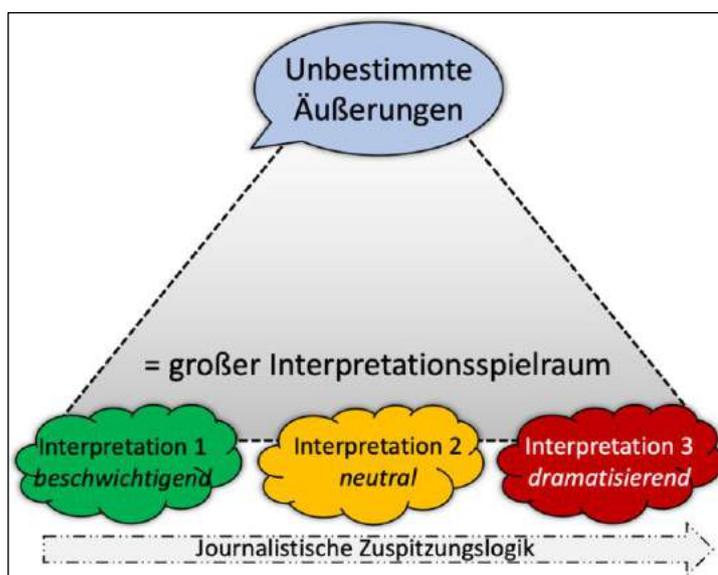
#### **4.6.2. Dramaturgie als Stilmittel**

„Mediale Eskalation hält sich nicht an Objektivitätskriterien. Entscheidend ist nicht, ob ein Zwischenfall nach seinem tatsächlichen Auswirkungspotenzial und den Maßstäben operativer Gefahrenabwehr als Krise eingestuft werden muss. Entscheidend ist, ob die Menschen glauben oder glauben könnten, dass es sich um eine Krise handelt.“ (Brückner 2019, S. 65)

Wie bereits ausgeführt, führt die negative Normabweichung zu einer besonders hohen Aufmerksamkeit, wodurch die Zuspitzung von Geschehnissen und die Dramatisierung von Geschichten eine journalistische Logik erhalten. Diese Dramatisierung oder Skandalisierung gilt es zu erkennen, zu thematisieren und mittels eigener Deutungsmuster zu schwächen (vgl. auch Kap. 4.6.3). Dabei ist wichtig, mit der Krisenkommunikation auf

der Sachebene zu bleiben. Krisenkommunikator\*innen wollen sich hierbei keine Fehler erlauben beziehungsweise sich nicht durch unrichtige Äußerungen angreifbar machen. Diese besondere Vorsicht entsteht auch vor dem Hintergrund, dass in einer dynamischen Krisensituation viele Informationen entweder (noch) nicht vorliegen oder (noch) nicht überprüft wurden und sich die weitere Entwicklung kaum vorhersagen lässt. Von daher scheint es logisch, sich bei Äußerungen zurückzunehmen oder sich in einen höheren Abstraktionsgrad der Sprache zu begeben, um sich nicht festzulegen oder einzuengen. Allerdings lässt der Rückzug auf scheinbar situationsadäquate unbestimmte Äußerungen die Rahmenbedingungen der Medienlandschaft unberücksichtigt und wird zum zusätzlichen Risiko. Denn bei nicht eindeutigen Äußerungen werden diese meist den journalistischen Gewohnheiten entsprechend interpretiert und (aufmerksamkeits-erhöhend) zugespitzt, wie Abbildung 36 veranschaulicht.

Die Routine der Medien, Geschichten nicht zu beschwichtigen oder einfach neutral darzustellen, sondern zu dramatisieren oder methodisch eskalieren zu lassen, wird in Krisensituationen noch verstärkt, da Rückfragen oder Abklärungen vor der Veröffentlichung aufgrund des Zeitdruckes erschwert werden. Nützlich sind dabei die gedankliche Vorwegnahme der Wirkung der krisenkommunikativen Äußerung und die Betrachtung der Aussage auch in einem anderen Kontext (vgl. Teetz 2012, S. 111ff, 126ff; Hofmann, Höbel 2019, S. 17f; Schach 2019, S. 235ff, 244ff).



**Abb. 36: Unbestimmte Aussagen erzeugen Interpretationsspielraum und neigen zur medialen Eskalationsrhetorik**

(Eigene Darstellung. Daten übernommen aus: Teetz 2012, S. 111ff)

„Für die sprachliche und textliche Ausgestaltung von Statements, Reden oder auch Pressemitteilungen gilt es [...] möglichst präzise und sachlich zu sein. Es sollten kurze Aussagesätze formuliert werden, die selbst dann keinen anderen Inhalt erzeugen, wenn sie von anderen gekürzt und aus dem Kontext herausgenommen und veröffentlicht werden.“ (Schach 2019, S. 245)

#### 4.6.3. Konstruierte Wirklichkeit

Im allgemeinen Verständnis sammelt der Journalist Informationen und bildet sich daraus seine Meinung. Erfolgt jedoch eine Umkehr von Recherche und Konklusion, sodass zuerst eine Meinung (These) vorliegt und diese durch eine einseitige Recherche bestätigt werden soll, wird von Thesenjournalismus gesprochen. Der einer These „verpflichtete“ Journalismus ist nach einer Umfrage bei Pressestellen von Organisationen weit verbreitet.

So gaben rund 9 von 10 der befragten Personen an, dass Journalisten aus TV-Magazin-Redaktionen nicht ergebnisoffen recherchieren würden. Das führt dazu, dass selbst mit guten Argumenten oftmals mit der eigenen Wahrheit nicht durchzudringen ist. Vielmehr wird vom Reporter ein passender Original-Ton (O-Ton) für die inszenierte Geschichte gesucht. Eine Auseinandersetzung mit der Machart des Medienformates, die Sichtung von früheren Beiträgen oder Hintergrundrecherchen (Auftraggeber, Sender etc.) helfen, das Gegenüber einzuschätzen. Ist die Anfrage eines\*iner vermeintlich thesenbasierten „investigativen“ Journalisten oder Journalistin vorliegend, sollte im Zweifelsfall eine schriftliche Beantwortung gewählt werden. Lediglich bei sehr sicherem Auftreten vor der Kamera ist ein entsprechender Auftritt anzudenken, wobei ein hochrangiger Vertreter der Organisation den Beitrag eventuell unangemessen aufwerten würde (vgl. Höbel 2016, S. 206f; Hofmann, Höbel 2019, S. 17ff, 107).

Wie bereits im Grundlagenkapitel, genauer im Unterkapitel 2.4, einleitend erläutert, wird in der Regel durch verbale Metaphern, Formulierungen und Begriffe die Perspektivität auf ein Thema verändert. Diese Veränderung von Deutungsmustern (Frames) beeinflussen unterbewusst das Denken und Handeln und sind für den Empfänger nur schwer erkennbar. Eine Identifizierung von unredlichen Frames wäre für den\*die Krisenkommunikator\*in allerdings wichtig, um eine Gegenstrategie entwerfen zu können. Hierbei geht es darum, eigene positive Frames zu kreieren und nicht die negativen Sinnbilder anderer zu übernehmen. Auch die kommunizierte Verneinung eines abzulehnenden Frames führt zu einer Verfestigung der unerwünschten Perspektive und ist daher tunlichst zu vermeiden (vgl. Schach 2019, S. 235ff, 243, 246). Auf der Seite der Krisenkommunikator\*innen ist aber auch die Frage zu beantworten, wie viel Wahrhaftigkeit sein soll beziehungsweise wie es sich mit der Konstruktion wünschenswerter Wirklichkeiten verhält. Bei der Beantwortung wird das ethische Bewusstsein auf die Probe gestellt.

Zwei radikale Ansichten bilden die Ränder der unterschiedlichen Expert\*innenmeinungen. In einer Waagschale liegt die Überzeugung, dass eine Kommunikation nur mit Unwahrheiten möglich sei. Die Öffentlichkeitsarbeit habe die Herstellung von wünschenswerten Wirklichkeiten zum Ziel, unabhängig von den „tatsächlichen“ Gegebenheiten. In der anderen Waagschale liegt der Grundsatz, dass die Öffentlichkeitsarbeit ein an der Wahrheit orientiertes, ständiges Aufbauen und Pflegen von Verständnis und Vertrauen zum Ziel haben muss. Eine übertrieben positive Öffentlichkeitsarbeit im normalen Tagesgeschäft kann zu einem „Reputation-Reality Gap“ führen. Die nicht im Einklang stehenden kommunizierten Bilder mit der realen Situation kosten Glaubwürdigkeit und Vertrauen, das gerade in einer Krisensituation dringend notwendig wäre. Insofern braucht es Haltung und Mut für eine nach innen und außen gerichtete wahrhaftige Kommunikation, die nicht nur im Zuge der Krisenkommunikation das Ethos der Wahrhaftigkeit hochhält (vgl. Brüning 2019, S. 77ff). „Wer die ‚Elastizität der Wahrheit‘ testet, der strapaziert damit vor allem die eigene Glaubwürdigkeit und Reputation gegenüber Medien und Stakeholdern.“ (Brüning 2019, S. 79) Und dennoch gibt es Situationen, in denen eine sofortige und wahrhaftige Äußerung einen größeren Schaden bewirken würde als eine vermehrt „situationsangepasste“ (vgl. auch Kap. 5.6). Gerade bei sicherheitspolizeilichen Einsätzen könnte eine sofortige, offene und ehrliche Äußerung die Gefahrenlage erhöhen. Es bleibt für den\*die Krisenkommunikator\*in also eine sorgsame Abwägung der Vor- und Nachteile. Als Nachteile können beispielsweise eine

Verselbständigung von Gerüchten oder ein Vertrauensverlust auftreten (vgl. Meißner 2019, S. 157f).

## **4.7. Strategien beim Umgang mit Medien**

Wie im vorangegangenen Kapitel ausgeführt, kommt den multiplikationsstarken Medien eine zentrale Rolle bei der kommunikativen Bewältigung einer Krise zu. Dabei wirken vor allem die vorgestellten dynamischen und dramatisierenden Mechanismen negativ auf die Zielerreichung der Krisenkommunikation. Dazu werden nun mögliche Gegenstrategien vorgestellt. Ausgangspunkt einer effektiven Abwehr sollte ein gutes Medien-Monitoring sein, um Entwicklungen bestenfalls zeitgerecht zu antizipieren. Proaktiv kann beispielsweise eine aktive, exklusive Kommunikation mit meinungsmachenden Leitmedien oder die Anwendung von kommunikativen Techniken wie dem des „schwebenden Verfahrens“ sein. Am Ende dieses Kapitels werden beständige praktische Fehlerquellen analytisch dargestellt, durch deren Bewusstheit weitere psychologische Vermeidungsstrategien ermöglicht werden.

### **4.7.1. Medien-Monitoring**

Während plötzlich eintretende Krisen kaum vorhersagbar sind, gibt es bei sich langsam entwickelnden Krisen durchaus wahrnehmbare Indikatoren. Kommunikative Indikatoren können etwa durch eine sorgfältige Medienbeobachtung erkennbar werden. Die Auswertung der konventionellen Medien erfolgt auch heute noch mittels Pressespiegel, der in der modernen Ausprägung durch eine geschickte Kombination von Suchbegriffen den Bedarfsträgern treffsichere Medienauszüge elektronisch bereitstellt. Aber auch Rundfunk, Internetseiten oder allgemein soziale Medien können in die Analyse einbezogen werden, wobei es hierfür eines professionellen Dienstleisters für derartige Beobachtungen und Auswertungen bedarf. Denn im Geflecht unzähliger Informationen sind relevante Tweets, Posts und dergleichen, die auch ein tatsächliches Schädigungspotential aufweisen (können), nur schwer herauszufiltern. Mit einem funktionierenden Monitoring werden frühzeitig erkannte Risiken bearbeitet, sodass mögliche Krisen bereits im Keim erstickt werden. Ist eine Krise allerdings bereits eingetreten, bieten gute Dienstleister auch Echtzeitbeobachtungen und Auswertungen an, um einen medialen Blindflug zu vermeiden. Hierdurch wird ermöglicht, eine sofortige, zielgerichtete kommunikative Gegenmaßnahme zu starten. Auch wird ersichtlich, ob die eigenen Botschaften und Deutungsmuster „Gehör“ finden (vgl. Höbel 2016, S. 192f; Teetz 2012, S. 163; Meißner 2019, S. 158f; Müller, Riedel 2019, S. 190; Hofmann, Höbel 2019, S. 66f; BMI 2014, S. 23).

### **4.7.2. Leitmedien überzeugen**

Sehr viele Medien haben täglich eine sich überschneidende und zum Teil verblüffend ähnliche Berichterstattung. Neben einem enormen Kostendruck, der sich negativ auf explorative journalistische Tätigkeiten auswirkt, gibt es zwei weitere Gründe hierfür. Einerseits durchlaufen Journalist\*innen in der Regel einen ähnlichen Sozialisierungsprozess, der tendenziell zu einer liberalen Wertehaltung führt. Andererseits

erfolgt durch die breite Medienlandschaft eine Orientierung an den wenigen Leitmedien. Dieses Erkenntnis führt zu einer Taktik zur Erlangung der Deutungshoheit. Wenn es dem\*der Krisenkommunikator\*in gelingt, der Geschichte einen nachhaltigen (neuen) Dreh in einem Leitmedium zu geben, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass andere Medien der neuen Geschichtsschreibung folgen. Dieser „Spin“ kann durch die Bereitstellung exklusiver Informationen an das betreffende Leitmedium erreicht werden. Bei Personenkrisen bietet sich das Ermöglichen von ein oder zwei großen Exklusivinterviews an, um im Gegenzug eine implizit freundlichere Geschichtsschreibung zu erhalten (vgl. Höbel 2016, S. 205; Hofmann, Höbel 2019, S. 17f, 44).

Umgekehrt kann es sinnvoll sein, einer Geschichte die Exklusivität zu nehmen, um den Neuigkeitswert zu senken, respektive die Brisanz zu verwässern. So kommt es vor, dass mit kurzer Fristsetzung viele Fragen an den Betroffenen übermittelt werden. Wird dann unter Druck schnell geantwortet, sind Fehler vorprogrammiert, wird hingegen nicht geantwortet, kann dies als Zeichen der Unwilligkeit oder Unfähigkeit interpretiert werden. Eine Reaktion auf diese journalistische Taktik kann es sein, ein nur wenige Sätze langes Statement innerhalb der Frist zu übermitteln, welches die Fragen nicht einzeln, sondern zusammenfassend beantwortet. Zur Zerstörung der Exklusivität kann das Statement spätestens zeitgleich über den Originaltextservice (OTS) oder eine Agentur verbreitet werden. Neben dem dadurch reduzierten Nachrichtenwert hat der\*die Krisenkommunikator\*in in der öffentlichen Wahrnehmung aktiv und aus freien Stücken informiert.

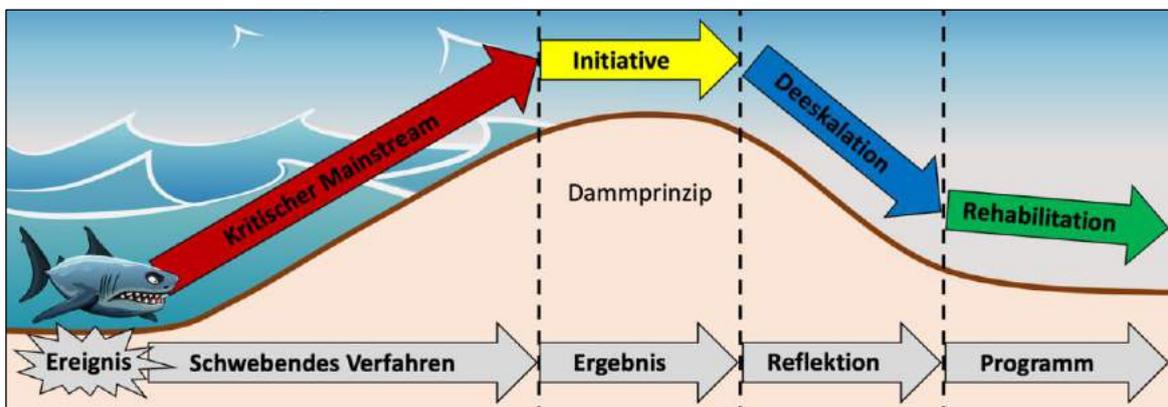
#### **4.7.3. Dementi**

Ein Widerruf einer Nachricht oder die Zurückweisung von Vorwürfen ist unter der Berücksichtigung von noch möglichen, aufkommenden Informationen und denkbar härtesten Fragestellungen zu planen. Denn wenn ein Dementi als falsch entlarvt wird, liegt die Glaubwürdigkeit darnieder. Ebenso besteht das Risiko, dass sich andere Vorwürfe als richtig erweisen und damit auch ein richtiges Dementi diskreditiert wird. Deshalb ist die Verneinung des kritischen Sachverhaltes nur in Betracht zu ziehen, wenn das Dementi über die Schlagkraft verfügt, eine öffentliche Auseinandersetzung augenblicklich deeskalieren zu lassen. Dies scheint nur bei einfachen und eindimensionalen Sachverhalten, die eindeutig widerlegbar sind, gefahrlos möglich. Ein überspezifisches Dementi hingegen widerspricht nur scheinbar dem gesamten Vorwurf, sprachlich dagegen nur einem (tatsächlich falschen) Teilaspekt. Damit ist der\*die Krisenkommunikator\*in zwar (rechtlich) nicht angreifbar; verfehlt das Dementi jedoch die Wirkung, sind alle weiteren krisenkommunikativen Maßnahmen belastet (vgl. Teetz 2012, S. 143ff; Kepplinger 2001, S. 125ff).

#### **4.7.4. Schwebendes Verfahren**

Ist die Krise, respektive sind die Vorwürfe zu weitreichend, komplex und diffus, sodass diese in einer Erstreaktion nicht vollständig aufgeklärt werden können, bergen unpräzise Äußerungen oder Stellungnahmen zu Einzelheiten ein Risiko. Dem\*der Krisenkommunikator\*in droht die Gefahr, sich in einer Debatte in kleinsten Aspekten zu

verlieren, die ins Uferlose führen. Dabei werden die Inhalte der kommunikativen Auseinandersetzungen durch die Öffentlichkeit durch fehlende Beurteilungsmaßstäbe aufgrund der komplexen und diffusen Lage tendenziell kritisch betrachtet. Jede inhaltliche Erklärung lädt zu einer Bewertung der Argumentationen ein und hat eher eskalierenden Charakter. Ein „schwebendes Verfahren“ kann in solchen Situationen als „Damm“ wirken, um die Wucht der kritischen Berichterstattung aufzufangen und zu kanalisieren.



**Abb. 37: Schwebendes Verfahren fängt die mediale Wucht ab und ermöglicht initiative, deeskalierende und rehabilitierende Maßnahmen**  
(Modifiziert übernommen aus: Teetz 2012, S. 147)

Durch die Etablierung eines „schwebenden“ Untersuchungsverfahrens signalisiert der\*die Betroffene unverzüglich, eine qualifizierte Aufklärung zu betreiben. Ab diesem Moment würde der\*die Krisenkommunikator\*in mit einer inhaltlichen Äußerung zum Verfahrensgegenstand dem Ergebnis vorgreifen und „muss“ daher auf die laufenden Untersuchungen verweisen. Die federführenden Untersuchungspersonen eines solchen Verfahrens dürfen jedoch nicht den Anschein einer Abhängigkeit von der betroffenen Person oder Organisation erwecken. Ebenso ist eine nachvollziehbare Frist für (erste) Ergebnisse notwendig und die Präsentation der Ergebnisse ist geschickt vorzubereiten. Nach dem Abklingen der kritischen Stimmen und mit der Ergebnispräsentation des Verfahrens ist die Chance zu ergreifen, die Deutungshoheit zu erlangen und mit der bewussten Reflektion der Ergebnisse deeskalierend zu wirken. Im Anschluss kann ein Programm zur Rehabilitation aus der Krise abgeleitet werden. Die beschriebenen Prozessphasen sind in Abbildung 37 chronologisch aufgelistet. Gewiss sind vor dem Einsatz dieses Instruments die Folgen des zu präsentierenden Ergebnisses abzuschätzen, allenfalls ist darauf zu verzichten (vgl. Teetz 2012, S. 147ff, 156, 176).

#### 4.7.5. Fehlerquellen vor und während der Krisenkommunikation

Bei der Analyse von Krisenbewältigungsmechanismen der Vergangenheit konnten unterschiedliche kommunikative Verhaltensmuster beobachtet werden, die genau das Gegenteil einer erfolgreichen Krisenkommunikation bewirkten. Zur Vorbeugung von kommunikationsindizierten Problemen werden nachfolgend die „Klassiker“ vorgestellt, die bei Organisationen und Personenkrisen auftreten können. Die Kenntnis von wiederkehrenden problematischen Verhaltensmustern stärkt das Verständnis für die Notwendigkeit einer besonders nuancierten und sensiblen Krisenkommunikation, die das Ziel der vorliegenden Arbeit ist.

In betroffenen Organisationen wird oftmals eine sich bereits abzeichnende Krise aufgrund interner Hemmnisse nicht klar angesprochen und wertvolle Zeit verloren. Die Führungskultur, beschönigende abstrakte Sprachgepflogenheiten oder interne Konflikte können das Erkennen einer Krise verzögern, wodurch der Spielraum von (pragmatischen) Handlungsoptionen eingeschränkt wird. Vor dem Hintergrund dieser unklaren Lagebeschreibung wird gerne übersehen, dass eine Krise oft den Höhepunkt von Konflikten bildet. Die Versuchung ist groß, das eskalierende Ereignis lediglich als eine Episode einer schon länger andauernden Konfrontation zu betrachten und eine klassische Verteidigungshaltung einzunehmen. Diese Abschottung hemmt allerdings eine realistische Wahrnehmung der Gesamtsituation, wodurch den Risiken oder dem Potential der eigenen Verwundbarkeit zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird. Der einem Abschottungsverhalten inhärente affirmative Charakter erzeugt den Eindruck von breiter Loyalität, weshalb korrektiv wirkende unbequemere Lageeinschätzungen aus dem inneren Zirkel selten kommuniziert werden. Aus dieser Position heraus ergibt sich regelmäßig eine Fehleinschätzung der Kräfteverhältnisse. Eine unvorsichtige Äußerung aus einer vermeintlich starken Position heraus kann zu einem Bumerang beziehungsweise einem (medialen) Kräftemessen werden, das in der Regel großen Schaden verursacht (vgl. Teetz 2012, S. 169ff; Hofmann, Höbel 2019, S. 25, 142).

In Krisen ist das Ein-Stimmen-Prinzip, also die Kommunikation durch eine Stelle, für eine störungsfreie, stringente, also sich nicht widersprechende Kommunikation wichtig (vgl. Kap. 4.5.2). Jedoch zeigt sich auch in professionellen Organisationen trotz einschlägiger Vorschriften, dass plötzlich ein unstimmiger Chor wahrnehmbar wird, da sich Mitarbeiter\*innen der Organisation (oftmals mit guter Absicht) zur Krise äußern. Gegen diese Vielstimmigkeit mit plumpen schriftlichen Anweisungen oder gar mit Sanktionen vorzugehen, ist aber in zweierlei Hinsicht nicht anzuraten. Erstens wird die Maßnahme keinen verlässlichen Erfolg bieten und zweitens besteht die Gefahr, dass die Öffentlichkeit von dem „Maulkorb“ erfährt und womöglich die im Grunde professionelle Verhaltenseinforderung zu einer Vertuschungsaktion uminterpretiert wird. Einer Vielstimmigkeit ist daher nicht mit formaladministrativen Maßnahmen zu begegnen, sondern mithilfe von fähigen Führungskräften, die im unmittelbaren Dialog das Bewusstsein der Mitarbeiter\*innen hinsichtlich der Risiken nicht abgestimmter Stellungnahmen schärfen (vgl. Teetz 2012, S. 171ff; Hofmann, Höbel 2019, S. 61f).

Der medial am Pranger stehende Verantwortliche hat oftmals das Gefühl, Opfer einer Medienkampagne zu sein. Dieses Gefühl ist möglicherweise dem sozialpsychologischen *selbstwertdienenden Attributionsfehler* geschuldet, der Misserfolge ganz im Gegensatz zu Erfolgen prinzipiell externen Faktoren zuschreibt. Hierdurch wird aber die realistische Beurteilung der eigenen Rolle und Lage erschwert und vermeintliche Genugtuung in einem Angriff auf die Medien gesucht. Besser wäre es anzuerkennen, dass Journalisten im Grunde lediglich ihrer Aufgabe nachkommen, als sich in einer spiralartigen Eskalation zu verlieren. Bei einem kritischen Mainstream sollte in Kombination mit einer komplizierten Lage vor allem zu Beginn kein Rechtfertigungskomplex einsetzen. Damit könnte die Substanz einer inhaltlichen Positionierung verpuffen und durch die frühzeitige Stellungnahme die schützende Anwendung eines „schwebenden Verfahrens“ (vgl. Kap. 4.7.4) verunmöglicht werden. Der schützende Damm eines schwebenden Verfahrens stellt auch eine Möglichkeit dar, sich bewusst einer „Nanodebatte“, also der Auseinandersetzung über im Grunde meist unwesentliche oder ausgefallene Details, zu entziehen. Befeuert

wird eine Nanodebatte, wenn peinlich genau um Formulierungen oder Bedeutungen von Worten gerungen wird. Dies wird vor allem durch scheinbar spitzfindiges Antworten der krisenkommunizierenden Person auf journalistische Fragen ausgelöst. Wird bereits an einen Neuanfang, einer letztendlichen Rehabilitation der Person beziehungsweise der Organisation gedacht, ist zu beachten, dass die initiale Weichenstellung nicht vorzeitig passiert. Es bestünde nämlich das Risiko, dass noch weitere negativ wirkende Erkenntnisse hervortreten, die alle schon zur Rehabilitation gesetzten Bemühungen neutralisieren (vgl. Teetz 2012, S. 174ff; Six, Caspar 2020, S. 217f; Dobelli 2017, 185ff).

Rechts- und Kommunikationsexpert\*innen sollten im Krisenstab und bei der Planung von Krisenkommunikation gleichberechtigt vertreten sein, um sich ein gegenseitiges Korrektiv zu bieten. Rechtsberater\*innen sind ein unverzichtbarer Bestandteil des Krisenmanagements, jedoch besteht die Gefahr, dass ein juristisch zugespitzter Blickwinkel die Krisenkommunikation bestimmt. Dieser kann von einer externen Warte aus durchaus als „lebensfremd“ oder „unmenschlich“ wahrgenommen werden (vgl. Teetz 2012, S. 179f; Hofmann, Höbel 2019, S. 49, 61f) Und lebensfremd „[...] wirkt im kritischen Mainstream fast alles, was nicht auf Anhieb einleuchtet.“ (Teetz 2012, S. 80) Weiters sollten juristische Interventionen gegenüber Medien einer besonderen behutsamen Abwägung unterzogen werden. Fragen könnten sein, in welchem Ausmaß der rechtliche Konflikt mit dem Medium als zweifelhafte Einstellung zur Freiheit der Presse gewertet würde und welche (medialen) Solidarisierungseffekte ausgelöst werden könnten. Auch ist zu beachten, ob die Auseinandersetzung mit dem Image der betroffenen Person beziehungsweise der Organisation in Einklang zu bringen ist, und welche Auswirkungen auf die Berichterstattung damit realistischerweise überhaupt erreichbar sind. Journalist\*innen wird auch ermöglicht, eine weitere Front zu eröffnen, denn neben dem eigentlichen Gegenstand kann damit auch die (verwerfliche, verschleiende) Art der Auseinandersetzung schlagzeilenwirksam thematisiert werden. In und um soziale Medien können juristische Interventionen noch zerstörerischer wirken, indem die öffentliche Empörung zu einer unkontrollierten Weiterverbreitung von Botschaften oder einem Shitstorm führt. Und dennoch ist in der rauer werdenden journalistischen Welt ein Rechtsbehelf in gewissen Situationen vielleicht die letzte Karte zur Wahrung vitaler Interessen. Die Vermeidung oder Durchbrechung einer Schuldzuweisungskaskade ist dringend anzuraten (vgl. auch Kap. 3.2.3). So ist das Zuschieben von Verantwortung an krisenkommunizierende Partner(-organisationen) nicht nur wegen dadurch ausgelöster analoger Reaktionen schädlich, sondern es wird dadurch vor allem bei staatlichen Krisenmanagementaufgaben das Vertrauen in die Institutionen der öffentlichen Hand nachhaltig erschüttert (vgl. Teetz 2012, S. 179ff; Hofmann, Höbel 2019, S. 61ff; Höbel 2016, S. 186ff).

#### **4.8. Instrumente der medialen Krisenkommunikation**

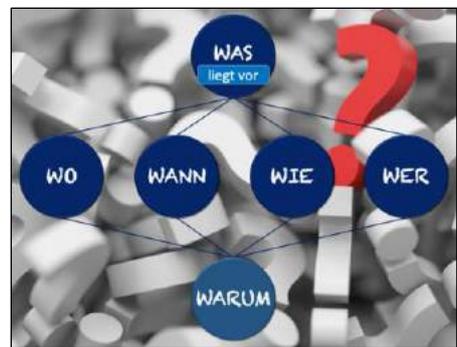
In Kapitel 2.3.1 wurde bereits eine allgemeine Klassifizierung von Kommunikationsmedien vorgenommen. Nachfolgend werden nun spezifische Kommunikationsinstrumente vorgestellt, die je nach getroffener taktischer oder strategischer Entscheidung und dem Adressatenkreis situationsgerecht ausgewählt werden sollten. Für die richtige Wahl des Mediums sind jedenfalls nachfolgende Fragen zu beantworten (vgl. Meißner 2019, S. 165):

- Erreiche ich die ausgewählten Adressen verlässlich und in großem Ausmaß?
- Ist der Kanal der Lage angemessen beziehungsweise geeignet für eine vertrauensbildende Krisenkommunikation?
- Ist die Fremdeinwirkung (Gatekeeper-Funktion) auf die zu sendende Äußerung möglichst gering?

Daneben ist eine rasche Erreichbarkeit der Krisenkommunikation durch die Medien notwendig, um nicht anderen Quellen oder Meinungsbildnern zweifelhafter Qualität das Feld zu überlassen. Im Grunde handelt es sich bei den Krisenkommunikationskanälen um die klassischen Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit, die jedoch in einer Krise schneller und präziser angewendet werden müssen (vgl. Teetz 2012, S. 151; Höbel 2016, S. 175; BMI 2014, S. 22f; Meißner 2019, S. 158, 160f).

#### 4.8.1. Pressemitteilung

Die Pressemitteilung sollte entsprechend der zuvor abgestimmten Sprachregelung mit den Kernbotschaften in der journalistischen Sprache, also bereits druck- und sendefähig, verfasst sein. Hierdurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der eigene Standpunkt unverfälscht durch die Medien übernommen wird. Die in Abbildung 38 angeführten journalistischen *W-Fragen* sollten mit der Pressemitteilung abgedeckt sein, wobei die Frage nach dem „Warum“ zumindest bei Krisenbeginn zur Vermeidung von Spekulationen durchaus unbeantwortet bleiben kann. Hinsichtlich der Form sind nachfolgende Punkte zu beachten (vgl. Höbel 2016, S. 175ff; Teetz 2012, S. 111ff, 154f, 158):



**Abb. 38: Journalistische W-Fragen**  
(Eigene Darstellung. Daten übernommen aus: Höbel 2016, S. 176)

- Inhalt muss auch für Laien plausibel und konsistent sein
- Einfache Sprache verwenden
- Interpretationsmöglichkeiten so weit als möglich reduzieren
- Keine Fremdwörter, keine Fachbegriffe verwenden oder, wenn unvermeidlich, diese erklären
- Positiv formulieren
- Menschlichkeit, Emotionalität und Empathie bei negativen Inhalten zeigen
- Verantwortung übernehmen
- Sicherung der Lage und Ankündigung einer geordneten Aufarbeitung
- Kurze Variante nicht länger als eine Seite; ausführliche Version maximal drei Seiten
- Dialogfähigkeit und Dialogbereitschaft signalisieren

#### **4.8.2. Pressemappen**

Der in Krisensituationen bestehende zeitbedingte Ressourcenmangel verhindert häufig die Erstellung professioneller und umfangreicher Pressemappen. Der Zeitdruck sollte jedoch nicht dazu verleiten, auf sorgfältig ausgewählte Materialien zu verzichten; weniger ist hier mehr. Auch ein Rückgriff auf standardisierte Mappen des Tagesgeschäfts kann einen (Image-)Schaden bewirken. Denn diese wirken aufgrund einer in der Regel marketingorientierten Aufmachung im Zusammenhang mit der Krise eventuell inadäquat oder sogar zynisch (vgl. Höbel 2016, S. 177).

#### **4.8.3. Pressebriefing, Statement**

Dieses wichtige, kurze – oft nur vier, fünf Sätze lange – mündliche Format wird vor allem bei sich entwickelnden und laufenden Krisenlagen eingesetzt. Wenn die erforderlichen Aufnahmegeräte ausgerichtet sind, tritt der\*die Krisenkommunikator\*in auf und unmittelbar nach der Äußerung wieder ab. Entsprechend einer vorab erstellten Sprachregelung werden meist im Stehen Informationen an die Journalisten weitergegeben und damit die nötigsten O-Töne und ein „Gesicht“ der Krise präsentiert. Auch hierbei gelten die allgemeinen Regeln, die bereits bei der Pressemitteilung angeführt wurden: Kurz, einfach und verständlich ist die Devise. Nach der Äußerung bleiben allfällige Fragen der Journalist\*innen unbeantwortet, was natürlich auf wenig Gegenliebe stößt. Daher sollte diese Art der Medienarbeit nicht leichtfertig eingesetzt werden und mit deeskalierender Ruhe nachvollziehbar erklärt werden. Eingesetzt wird das Statement vor allem, wenn die Krise das Erscheinen eines Verantwortlichen notwendig werden lässt, in der Sache aber noch keine inhaltlichen Details angegeben werden können und andere Instrumente (z.B. Pressekonferenz) zu große Risiken bergen (vgl. Höbel 2016, S. 177ff, Teetz 2012, S. 158f).

Diese regelmäßigen Briefings beginnen jeweils mit Namen und Funktion der krisenkommunizierenden Person, was hilfreich für neu hinzugekommene Medienvertreter\*innen und das Personal am Schneidetisch ist. Bei der Äußerung kommt es mitunter auf eine exakte Formulierung an, kleine versehentliche Abweichungen könnten zu einer kommunikationsinduzierten sekundären Krise führen. Daher ist eine schriftliche Ausfertigung des zu sprechenden Textes besonders sinnvoll. Ein Ablesen des Textes würde allerdings einer professionellen Krisenkommunikation zuwiderlaufen, weshalb (augenscheinlich) frei gesprochen werden sollte. Auch wenn die Journalist\*innen nicht jede Einzelheit fachlich bewerten können, ist die Zuverlässigkeit des Krisenkommunikators beziehungsweise der Krisenkommunikatorin z.B. an der Pünktlichkeit erkennbar und hat Auswirkungen auf den übermittelten Sachinhalt. Die Wirkung der nonverbalen Kommunikation und die Wichtigkeit von kongruenten Äußerungen, wie in Kapitel 2.2 bereits ausführlich beschrieben, nehmen hier einen besonderen Stellenwert ein (vgl. Höbel 2016, S. 163, 177ff; Hofmann, Höbel 2019, S. 117ff).

#### **4.8.4. Pressekonferenzen**

Bei der Bewältigung von Krisen sind meist mehrere Organisationen involviert und das Informationsbedürfnis der Medien ist groß. Pressekonferenzen können hier eine Abhilfe

schaffen, respektive medialen Anfragedruck augenblicklich abbauen, indem relativ schnell und effizient zeitgleich der Informationsbedarf verschiedenster Anspruchsberechtigter von mehreren Seiten gleichzeitig befriedigt werden kann. Die Entscheidung dafür sollte jedoch nur getroffen werden, wenn der Sachverhalt komplex ist, sodass er nicht in einer Presseinformation erschöpfend aufgearbeitet werden kann, eine Erörterung mit Fragestellung den Sachverhalt erheblich besser vermittelt und die Risiken einer verzerrten Wiedergabe gering sind. Auch andere Gefahren sollten im Vorfeld bedacht werden. So können sich beispielsweise Journalist\*innen gegenseitig hochschaukeln; eine aggressive Stimmung kann entstehen oder unerwartete Personen (z.B. Angehörige von Opfern) könnten die Pressekonferenz „kapern“. Bedeutend sind klare und vorab abgestimmte Botschaften der Sprecher\*innen, um eine (versehentlich) abweichende Darstellung zu vermeiden und insgesamt ein kompetentes Bild abzugeben (vgl. Höbel 2016, S. 179f; Teetz 2012, S. 155ff).

In der Vorbereitung beziehungsweise im Ablauf einer Pressekonferenz sind nachfolgende Punkte zu beachten und situationsadäquat anzuwenden (vgl. Höbel 2016, S. 180f; Teetz 2012, S. 156):

- In der Regel ein\*e Sprecher\*in, bei mehreren ist die Hierarchie einzuhalten (z.B. Fachexpert\*innen für Nachfragen) beziehungsweise sind Themenfelder abzustecken
- Unberechenbare Kommunikatoren dürfen nicht vor die Journalist\*innen
- Der Hintergrund der Sprecher\*innen sollte neutral sein (keine Logos)
- (Firmen-)Anstecker oder dergleichen von der Kleidung entfernen
- Ein\*e Moderator\*in für die Gesprächsführung
- Alle Akteure der Inszenierung kennen die Abläufe, sodass die Fäden in der Hand der Krisenkommunikatoren bleiben
- Fragen gedanklich vorwegnehmen und Antworten entwerfen
- Eingangsstatement möglichst kurz
- Eigene menschliche, emotionale und emphatische Botschaften bewusst zulassen
- Der dem Anlass entsprechend Ranghöchste zeigt sein Gesicht und übernimmt Verantwortung
- Fokussierung auf Unterstützungsmaßnahmen für die Opfer
- Trotz Krise Kompetenz und Handlungsfähigkeit zeigen
- Kooperation mit Behörden sollte betont werden (Transparenz)
- Keine Spekulationen über mögliche Ursachen
- O-Töne am Veranstaltungsende entsprechend der abgegrenzten Themenfelder

Um erfolgreich zu sein, sollten die Sprecher\*innen, respektive die Krisenkommunikator\*innen, regelmäßig Medientrainings absolvieren beziehungsweise sollte das im Hintergrund agierende Team Krisenlagen wiederholt üben. Ist in der betroffenen Organisation keine diesbezügliche Kompetenz vorhanden oder handelt es sich um besonders kritische Medienrecherchen oder fehlt Fairness, kann es klüger sein, sich mit Pressebriefings oder ähnlichen vorbereiteten Medieninformationen zu begnügen. Dieser reaktive schriftliche Beantwortungsmodus reduziert zwar die Einflussmöglichkeiten,

kann durch ein geringeres Fehlerrisiko aber dennoch die richtige Entscheidung sein (vgl. Höbel 2016, S. 181; Teetz 2012, S. 151; Hofmann, Höbel 2019, S. 117ff).

#### **4.8.5. Interview**

Die gezielte, unmittelbare Befragung eignet sich in Krisensituationen meist nicht. Der\*die Interviewte exponiert sich nämlich zu einem Zeitpunkt, zu dem, bedingt durch die Merkmale einer Krise (vgl. Abbildung 28), noch keine zufriedenstellenden und validen Antworten gegeben werden können. Der\*die Befragte wirkt für Außenstehende inkompetent, unwillig, verschleiern oder im schlimmsten Fall schuldig. Jedenfalls sollten Interviews abgelehnt werden, wenn sich der\*die Interviewte dem (rhetorisch) nicht gewachsen fühlt oder eine inhaltliche Vorbereitung nicht möglich ist. Dafür muss jedoch unter Umständen eine negative mediale Darstellung wegen der Ablehnung des Interviews in Kauf genommen werden. Beim Abflauen der Krise entfaltet das Interview seine Stärke und hat seine Berechtigung vor allem bei Personenkrisen (vgl. Kap. 4.7.2). Ein Live-Interview bietet jedoch den besonderen Vorteil, dass ein (möglicher inhaltsverzerrender) Zuschnitt des Videomaterials nicht möglich ist (vgl. Teetz 2012, S. 147, 160ff; Höbel 2016, S. 205; Hofmann, Höbel 2019, S. 108).

#### **4.8.6. Ungeschnittenes Ton-, Bild- und Filmmaterial**

Es ist Praxis in der Öffentlichkeitsarbeit, den Medien ausgewähltes Ton-, Bild- und Filmmaterial (Footage) als Rohmaterial zur weiteren Verarbeitung bereitzustellen. Hierdurch kann sich eine Organisation von der besten Seite darstellen, während der Medienpartner gleichzeitig Produktionskosten senkt. Hat die krisenkommunikativ agierende Organisation ausreichend (technische) Erfahrung, kann auch in Krisen entsprechendes Material zur Verfügung gestellt werden. Beispielsweise können vorbereitete Videobotschaften des Geschäftsführers übermittelt werden, anstatt diesen im Rahmen einer ungünstig verlaufenden Pressekonferenz zu verheizen. Insbesondere wenn keine sonstigen Informationen bereitgestellt werden, greifen durchaus auch öffentlich-rechtliche Anstalten auf einen selbstangefertigten O-Ton zurück (vgl. Höbel 2016, S. 181f).

#### **4.8.7. Anzeigen und Werbeschaltungen**

Scheinbar ohne besonderes Risiko und in der Regel ohne Widerrede können Aussagen durch Anzeigenschaltungen optimal platziert werden. Dennoch gehen diese kostenintensiven Einschaltungen in der praktischen Krisenkommunikation häufig nach hinten los. Besser erscheint es, beim Aufkommen einer Krise laufende Werbekampagnen und anstehende Inserate auf ihre Wirkung im Zusammenhang mit der krisenhaften Situation zu überprüfen und gegebenenfalls zu stoppen, um Fettnäpfchen zu vermeiden (vgl. Höbel 2016, S. 182).

#### **4.8.8. Callcenter, Telefonauskunft**

Der klassische direkte Draht zur Organisation ist auch heute noch nicht wegzudenken. Journalist\*innen oder generell Anspruchsberechtigte erwarten einen direkten und persönlichen Kontakt mit der Organisation, weshalb schnell aktivierende Krisen-Callcenter mit kostenlosen Sonderrufnummern genutzt werden sollten. In einem Callcenter kann die Masse der Anfragen bereits im „First-Level-Support“ mit einer ausgegebenen Sprachregelung abgearbeitet werden. Kompliziertere Anfragen können im „Second-Level-Support“, beispielsweise mithilfe eines Frage-Antwort-Katalogs, beantwortet werden. Journalist\*innen werden herausgefiltert und an die Pressestelle vermittelt, während Betroffene (erforderlichenfalls von einem Betreuungsteam) zurückgerufen werden (vgl. Höbel 2016, S. 183).

#### **4.8.9. Newsletter, Direct-Mailings und der Außendienst**

Für Unternehmen sind vor allem wohlgesonnene Kund\*innen, Mitarbeiter\*innen, Geschäftspartner und Anteilseigner überlebensnotwendig. Diese wertvollen Gruppen sollten daher nicht erst aus den Medien von der Krise erfahren, sondern aus erster Hand. Der Inhalt der an die Öffentlichkeit adressierten Formate ändert sich dabei nicht maßgeblich, jedoch sollte eine persönlichere Ansprache gewählt werden. Schnell und günstig kann hierfür auf elektronische Infobriefe zurückgegriffen werden. Eine besondere Wirkung verspricht die persönliche Ansprache der Adressaten durch vertraute Personen. Wenn hierfür entsprechende Multiplikator\*innen verfügbar sind, können sie zu einem Gesprächs- oder Besuchsmarathon eingesetzt werden (vgl. Höbel 2016, S. 184).

#### **4.8.10. Online-Auftritt, Social Media und die digitale Realität**

Botschaften schnell, ungefiltert, zielgruppengenau und kostengünstig zu übermitteln sowie mit dem Adressaten dialogisch in Kontakt zu treten, sind besondere Vorteile von Onlinekanälen. Gleichzeitig verschwinden jedoch klassische redaktionelle Schranken (z.B. Gatekeeper) durch den stetigen Auflagenrückgang von Tageszeitungen und den Zuschauerrückgang im linearen Rundfunk, respektive den Bruch des traditionellen Branchenmonopols auf Massenveröffentlichung. Nicht mehr Journalist\*innen alleine, sondern jeder einzelne Mensch mit Internetzugang bestimmt nun über die Verbreitung von Nachrichten und Meinungen, wodurch eine neue Komplexität, Dynamik und Unberechenbarkeit beziehungsweise Unkontrollierbarkeit von Kommunikationsverläufen entsteht. Als negatives Beispiel sei das lawinenartige Auftreten unsachlicher negativer Kritik (Shitstorm) angeführt. Hinzu kommt, dass durch den enormen Druck hinsichtlich des in Kapitel 4.6 angeführten Nachrichtenwertes kaum noch Zeit für die Recherche von Fakten bleibt, wodurch ein neuer Grundsatz im Journalismus entsteht: Meinungen statt Fakten. Es handelt sich also um ein dynamisches Spielfeld, das nichts vergisst, das Minderheitenmeinungen sichtbar macht, (augenscheinlich) anonym ist und den öffentlichen Diskurs beschleunigt und intensiviert. All das stellt im Gegensatz zu den traditionellen Medien eigene Anforderungen an das Kommunikationsverhalten (vgl. Teetz 2012, S. 14f, 110, 151; Pörksen, Schulz von Thun 2020, S. 16ff, 140, 164; BMI 2014, S. 22; Müller, Riedel 2019, S. 190; Hofmann, Höbel 2019, S. 52; Höbel 2016, S. 184). Im

Folgenden sollen nun ausgewählte Internetkommunikationskanäle für Aktivitäten im Rahmen der Krisenkommunikation angeführt werden, wobei zwischen zwei Schauplätzen unterschieden wird. Einerseits kann über den eigenen Internetauftritt (Website) und andererseits über Aktivitäten in autonomen Web-Communities (Soziale Netzwerke) kommuniziert werden.

Bereits in die Jahre gekommen, aber immer noch eines der wichtigsten Kommunikationsinstrumente im Internet ist der eigene Internetauftritt. Denn im Fall einer Krise wird im ersten Moment häufig die **Website** der betroffenen Organisation gesucht und (hoffentlich) gefunden. Dort versuchen vor allem Anspruchsberechtigte, ihren Informationsbedarf zu decken; wird dieser Bedarf nicht befriedigt, werden anderswo Informationen gesucht und eine Steuerungsmöglichkeit der Krisenkommunikation geht verloren. Eine Website hat im Alltag aber eine gänzlich andere Funktion als im Krisenfall und wird zu Beginn der entstandenen Situation daher nicht gerecht werden. Daher sollten Organisationen sogenannte „**Darksites**“ bereithalten. Hierbei handelt es sich um eine vorbereitete Website für Krisenlagen, die innerhalb weniger Minuten freigeschalten werden kann. Darksites sind schlicht gestaltet und ein sonst farbiges Logo wird in Grautönen dargestellt. Sie enthalten bereits fertige Sprachregelungen, verzichten auf Marketing und große Dateien, um auch bei hohen Zugriffszahlen die Funktionalität aufrechtzuerhalten. Jedenfalls sollte für Journalist\*innen eine Ansprechstelle einfach auffindbar sein. Nach Bedarf sollten beispielsweise weitere Kontaktdaten, erste Presseinformationen und gegebenenfalls Hintergrundinformationen sowie Fotomaterial enthalten sein. Um im Internet noch vor negativen Berichten von Kritiker\*innen oder Gegner\*innen wahrgenommen zu werden, empfehlen sich **Suchmaschinen-Optimierungen**, um in der Trefferliste von *Google* und Co. weiter oben angezeigt zu werden. Mit kostenpflichtiger Software kann die eigene Seite unter anderen mit einer Adaptierung der Textierung ein besseres Suchmaschinenranking erhalten. Ebenso führt dies zu einer vollautomatisierten Weiterverarbeitung bei Nachrichtenportalen, wodurch die Reichweite der eigenen Botschaften weiter erhöht wird. Weitaus herausfordernder ist das Feld der **sozialen Medien** („Web 2.0“), die durch eine unüberschaubare Anzahl an Angeboten einen vollständigen Überblick über das Geschehen ohne professionelles Monitoring (vgl. Kap. 4.7.1) verunmöglichen. Im Folgenden werden die wohl bekanntesten interaktiven Plattformen vorgestellt. **Twitter** als Mikrobloggingdienst mit der Möglichkeit, telegrammartige Nachrichten (Tweets) mit einer Länge von maximal 280 Zeichen zu senden, bekommt in Krisen als Echtzeit-Medium eine besondere Bedeutung. Tweets ermöglichen den schnellen unmittelbaren Austausch von Informationen, die auch von Medien zur Beförderung der eigenen Geschichte genutzt werden. Umgekehrt nutzen Medien auch Tweets als Informationsquelle, die zur Ausnützung des Neuigkeitswerts häufig ungeprüft übernommen wird. Durch die Kennzeichnung von Tweets mittels Hashtags (#) werden die Mitteilungen kategorisiert, mit Nachrichten gleicher Hashtags vernetzt und daher leichter auffindbar. Auch unangemeldete Leser\*innen können in der Regel Tweets lesen. Krisenkommunikator\*innen sollten daher dieses Medium nutzen, um eigene Botschaften zu platzieren und die Deutung des Ereignisses in die richtige Richtung zu lenken oder zumindest eine aufkommende Meinungswelle rechtzeitig zu erkennen. Bei kruden Verschwörungstheorien sollte Zurückhaltung geübt werden, denn meist werden ohnehin andere Benutzer\*innen diesen widersprechen. **Facebook** und **Instagram** sind von der Konzeption heraus Netzwerke, um mit Freund\*innen und Bekannten in Kontakt zu

treten. Mittlerweile werden die Plattformen auch intensiv von Organisationen genutzt, um mit Kund\*innen beziehungsweise Geschäftspartnern in Kontakt zu treten und die Beziehung zu pflegen. Im Krisenfall ist damit aufgrund der engeren Bindung mit heftigeren Reaktionen als anderswo zu rechnen. Ebenso können sich unabhängig von einem allfälligen Account der betroffenen Organisation innerhalb der Facebook-Gemeinschaft Interessensgruppen zusammenfinden und eine Stimmung anheizen. Um richtig reagieren zu können, sind eine hohe Sensibilität und Erfahrung notwendig, insbesondere um die Meinungsbildner der Communities einzufangen. Sollte der krisenkommunizierenden Organisation kein eigener Account oder kein fachkundiges Personal zur Verfügung stehen, sollte dieses Minenfeld nicht betreten werden. Vor allem dann, wenn reißerische Fernsehbeiträge nicht die erwünschten Botschaften verbreiten, kann mithilfe der Videoplattform **YouTube** ein Gegengewicht gebildet werden. Um dieselbe Zielgruppe zu erreichen, kann es auch angebracht sein, mit der gleichen medialen Aufbereitungsform, z.B. mit einer entsprechenden Bildsprache, mit Musikeinsatz oder einem dramatischen Schnitt, einen Gegenbeitrag zu verbreiten. Eine neuere Methode ist es, die Arbeit der Journalist\*innen (TV-Dreh, Interviews und dergleichen) zu dokumentieren und als eine Art „Making off“ mit eigenen Botschaften online zu stellen. Es ist zulässig, selbst „journalistisch“ tätig zu werden, und in manchen Fällen notwendig. Alle digitalen Plattformen wie **Foren, Blogs sowie Business- und Bewertungsplattformen** können kommunikative Gefahren bergen, wenn sich deren Aufmerksamkeit auf die Krisensituation richtet. Außerdem kann eine signifikante Anzahl an negativen Bewertungen für eine Organisation zu einer ernsten wirtschaftlichen Bedrohung werden. Denn selbst falsche Tatsachenbehauptungen können in der Praxis nur äußerst mühevoll ausgeräumt werden. Kommt ernsthafte, sachlich fundierte Kritik, ist es sinnvoll, Gesprächsbereitschaft und Offenheit zu signalisieren. Die persönliche Auseinandersetzung mit dem\*der konstruktiven Kritiker\*in sollte aber nicht allgemein zugänglich geführt werden, schließlich ist das Ziel die Begrenzung der negativ konnotierten, öffentlichen Diskussion (vgl. Höbel 2016, S. 184ff; Teetz 2012, S. 104ff, 162ff; Hofmann, Höbel 2019, S. 17, 51ff, 57).

Die voranstehende kleine Auswahl an bekannten Digitalangeboten lässt die unzähligen Kommunikationsstränge erahnen, die zum Krisenturbo, respektive einem digitalen Schmetterlingseffekt, werden können. Krisenkommunikator\*innen sollten sich davon nicht aus der Ruhe bringen lassen, denn selbst ein professionelles Team kann niemals alle denkbaren Kanäle (gleichzeitig) bespielen. Je nach Ressourcen ist auf jene Kanäle zu fokussieren, die zur Organisation beziehungsweise Person passen. Festzuhalten ist, dass die Netzgemeinde zu impulsiven Reaktionen neigt und nur schnell reagierende Dialogpartner anerkennt, Äußerungen beliebig geteilt, verbreitet und (mit Gegeninformationen) kommentiert werden und eigene Mitarbeiter\*innen durch unbedachte Postings organisationsschädigend in Erscheinung treten können. Wenn nicht bereits im (Geschäfts-)Alltag mit den sozialen Medien Erfahrung gesammelt wurde, sollte nicht in der Krise damit begonnen werden (vgl. Teetz 2012, S. 104ff; Pörksen, Schulz von Thun 2020, S. 16ff, 140; Hofmann, Höbel 2019, S. 51).

## 4.9. Verhaltensregeln

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die wesentlichen Aspekte der Krisenkommunikation dargestellt. Aus den erörterten Erkenntnissen können für die unmittelbare Krisenkommunikation punktierte Empfehlungen abgeleitet werden. Ergänzt durch Ratschläge von Fachexpert\*innen, sollte Krisenkommunikation die folgenden strategischen und operativen Punkte beachten (vgl. Hofmann, Höbel 2019, S. 15, 21, 25f, 44, 46, 47, 107, 110f, 113, 133ff, 139; BMI 2014, S. 15; Drews 2018, 183; Schach 2019, S. 243f, 246; Trauboth 2016, S. 54f; Weinberg, Pahrman, Ladwig 2014, Position 636; Kappe 2019, S. 85ff, Brüning 2019, S. 82):

- **Aktiv und frühzeitig reagieren und informieren**
- Die Initiative ergreifen
- Einheitlich, koordiniert und kontinuierlich kommunizieren
- Mit einer Stimme kommunizieren; ein „Gesicht“ der Krise
- Sympathischen und kompetenten Kommunikator einsetzen
- Rückkoppelungsmöglichkeiten für dialogischen Austausch anbieten
- **Verantwortung übernehmen**
- Opfer unterstützen
- Echtes Bedauern zeigen
- Empathische, sympathische (menschliche) Botschaften senden
- Beziehungsebene ist bedeutend
- **Einfache Sprache wählen**
- Kurz und prägnant formulieren
- Anregende Sprachzusätze (z.B. sprachliche Bilder und Analogien)
- Verständlichkeit geht vor Vollständigkeit
- Kurze (Haupt-)Sätze, keine Fachbegriffe, keine Fremdwörter etc.
- Nach Möglichkeit grammatikalische Vergangenheitsform bei Missständen
- Allgemeine rhetorische Regeln beachten
- Normale Sprechgeschwindigkeit und ruhige Stimmlage
- Positiv formulieren, insbesondere positiver Schluss
- **Ehrlich, aufrichtig, transparent und fachkundig kommunizieren**
- Frames der Gegner meiden
- Skandalisierungen thematisieren
- Keine Spekulationen, sachlich bleiben
- Wissenslücken zugeben
- Stimmiges Auftreten (keine Schauspielerei)
- Glaubwürdig kommunizieren
- Kommunizieren, was nützt
- Sich auf die Botschaften konzentrieren
- Sich an der festgelegten Sprachregelung orientieren
- **Stimmige Bekleidung, Accessoires und passendes (Raum-)Setting**
- Neutraler Hintergrund bei unvorteilhaften Lagen und keine Ansteckpins etc.
- Der erste Eindruck entscheidet, der letzte bleibt

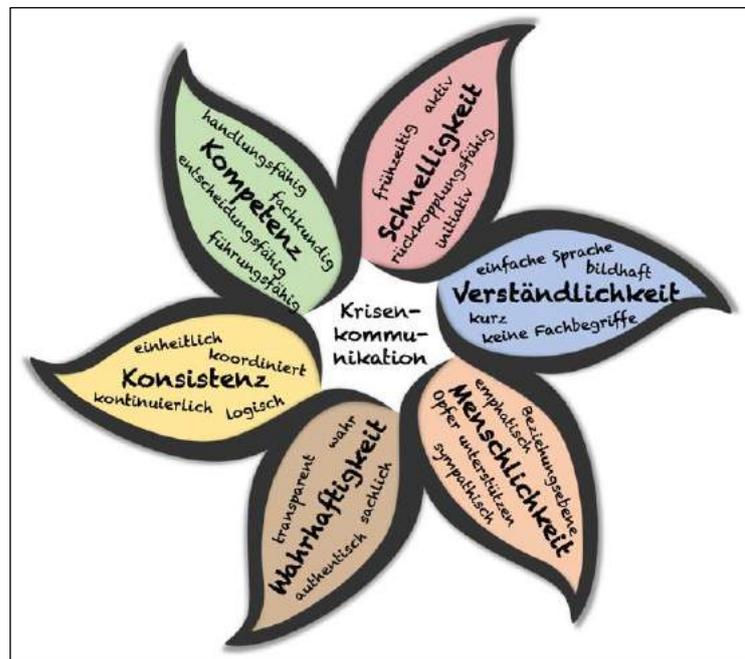
- **Führungs- und Handlungsfähigkeit zeigen**
- Einen Plan präsentieren
- Hart in der Sache, aber stets freundlich im Ton

Diese Empfehlungen stellen grundsätzliche Verhaltensrichtlinien dar, deren Beachtung zwischen Erfolg und Misserfolg entscheidet. Verkehrt wäre jedoch die Auffassung, dass ein sklavisches Festhalten an jeder einzelnen Empfehlung bedingungslos notwendig wäre. Vielmehr ist auf das jeweilige Ereignis und die damit verbundenen komplexen Kommunikationslinien situationsgerecht und stimmig zu reagieren. Das darf durchaus zu einem Adaptieren einzelner Empfehlungen führen.

Die Empfehlungen können zu den nachfolgenden sechs Grundprinzipien abstrahiert werden (vgl. Hofmann, Höbel 2019, S. 21; BMI 2014, S. 15):

- ⇒ Schnelligkeit
- ⇒ Verständlichkeit
- ⇒ Menschlichkeit
- ⇒ Wahrhaftigkeit
- ⇒ Konsistenz
- ⇒ Kompetenz

Die auch in Abbildung 39 angeführten Prinzipien sollten unabhängig von der Art der Krise in allen Formulierungen als positive Kernbotschaften vermittelt werden.



**Abb. 39: Sechs Erfolgsfaktoren für Krisenkommunikation**  
(Eigene Darstellung. Daten aus Kap. 4.9)

## 4.10. Zusammenfassung

Eine Krise kann Organisationen sowie vor allem auch exponierte Personen treffen. Die Krise selbst entsteht durch die öffentliche Wahrnehmung der Realisierung eines im Vorfeld bekannten oder unbekanntes Risikos. Unabhängig davon, ob es sich um eine Organisationskrise oder um eine Personenkrise handelt, wirken dieselben komplexen und dynamischen Mechanismen, weshalb die Instrumente der Krisenkommunikation im Grunde gleichermaßen anwendbar sind. Die Krisenkommunikation verfolgt die Metaziele einer raschen (kommunikativen) Bewältigung der Krise und der Abwendung einer Katastrophe sowie weitere auf die jeweilige Situation angepasste Ziele. Krisenkommunikation ist dabei als Teil eines umfassenden Krisenmanagementprozesses zu betrachten, wobei insbesondere zu den getroffenen operativen Maßnahmen eine starke wechselwirkende Beziehung besteht.

In der Regel ist die unmittelbar wahrnehmbare Krisenkommunikation von einem\* einer der Situation angemessenen Funktionsträger\*in durchzuführen, der\*die die erforderliche

Kompetenz und Glaubwürdigkeit vereint. Die relevanten Adressaten der gewählten krisenkommunizierenden Person sind hinsichtlich der Relevanz durch analytische Verfahren, beispielsweise mit einem Freund-Feind-Radar, festzustellen. Ein rasches Tätigwerden bildet die Voraussetzung für eine wirksame, frühzeitige (geschichtslenkende) Weichenstellung und ist für die Relevanz als Informationsquelle notwendig. Die multiplikationsstarken klassischen (Presse-)Medien sind daher früh mit Informationen zu versorgen, die vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Überlegungen die Darstellung des Geschehens beeinflussen. Die Strategie einer tendenziellen Dramatisierung oder das Anheizen von Spekulationen hat Einfluss auf den Krisenverlauf. Notwendigerweise sind diese Entwicklungen mit Monitoringprogrammen oder einer engen Kontaktpflege mit Journalist\*innen frühzeitig zu erkennen, damit mit Strategien wie dem „schwebenden Verfahren“ zerstörerische Dynamiken der Berichterstattung abgefangen werden können.

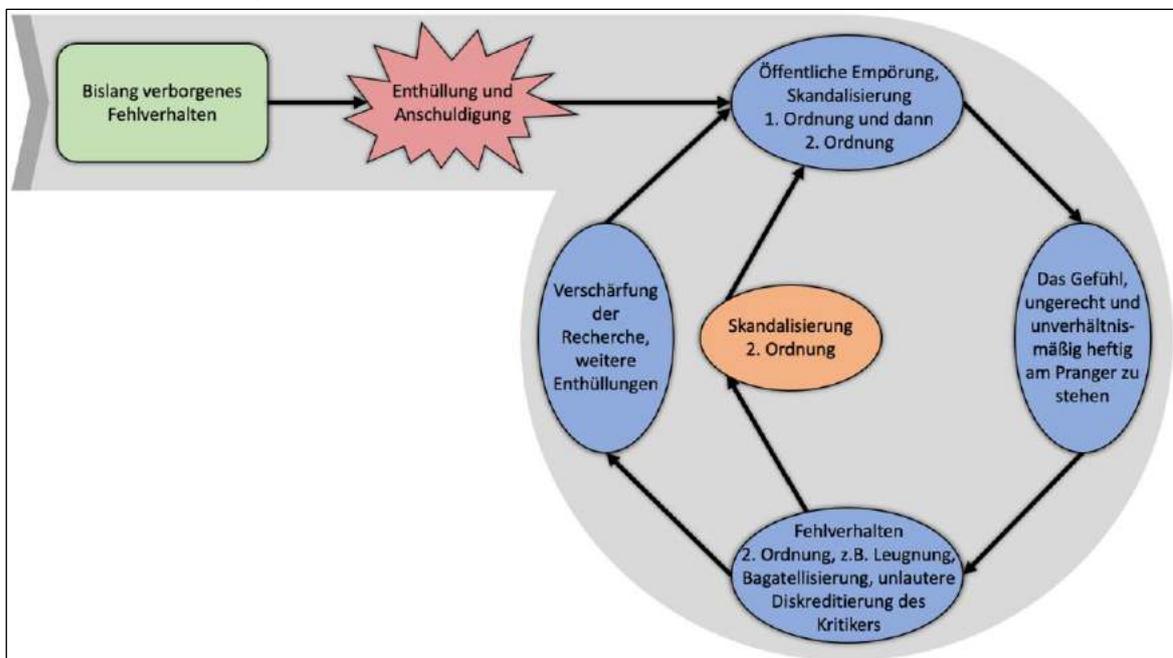
Zur Entfaltung der krisenkommunikativen Wirkung gegenüber den identifizierten Adressaten sind vordergründig die zwischengeschalteten Medien adäquat mit Informationen zu versorgen. Die dabei gewählte Form der Informationsweitergabe, wie die Pressemitteilung, die Pressekonferenz oder ein Interview, hat durch unterschiedliche Vorteile und spezielle Gefahrenmomente eine mittelbare Auswirkung auf die Äußerungen. Daher hat der\*die Krisenkommunikator\*in mit seinem Team sorgfältig die passenden Kommunikationsinstrumente zu wählen, die auch mittels sozialer Medien den direkten Zugang zu ausgewählten Adressaten ermöglichen.

Erst mit den voranstehenden Überlegungen kann adressatenangepasst die richtige Äußerung gegenüber den jeweils ausgewählten Adressaten gefunden werden. Bei der tatsächlichen Übermittlung der vorbereiteten Botschaften werden viele Verhaltensweisen empfohlen, die sich auf sechs Erfolgsdimensionen reduzieren lassen: Krisenkommunikator\*innen haben schnell, verständlich, menschlich, wahrhaftig, konsistent und kompetent über die Krise zu informieren.

## 5. KRISEN-KOMMUNIKATION(S)-QUADRAT

„Das Kommunikationsquadrat in der Krisenkommunikation“ ist der Titel eines Unterkapitels im dritten Kapitel (Transparenz und Skandal) des Buches „Die Kunst des Miteinander-Redens“, welches im Jahr 2020 erschien. Die Autoren des Buches sind Prof. Dr. *Bernhard Pörksen*, Professor für Medienwissenschaft, und der bereits in Kapitel 3.1 vorgestellte Prof. Dr. Dr. hc. *Friedemann Schulz von Thun*, „Erfinder“ des *Kommunikationsquadrates* (vgl. Pörksen, Schulz von Thun 2020, S. 151; Uni Tübingen 2021).

Am Beispiel der bekannten „Plagiatsaffäre“ des deutschen Politikers *Karl-Theodor zu Guttenberg* im Jahr 2011, die letztendlich zu dessen Rücktritt als Bundesminister der Verteidigung und Aberkennung seines Doktorgrades führte, wurde das *Kommunikationsquadrat* zur Analyse der genannten Personenkrise eingesetzt. Die Affäre ist ein Musterbeispiel für eine gescheiterte Krisenkommunikation, weshalb die dahinterliegenden Prozesse dargestellt werden sollen: Nach den ersten Berichten der Süddeutschen Zeitung über Zweifel an der Doktorarbeit gab *Guttenberg* an, dass der Vorwurf „abstrus“ sei und kein Plagiat vorliege. Nur einzelne Fußnoten seien eventuell nicht richtig. Etwas später gab er zu, dass seine Arbeit doch *Fehler* enthalte und er deshalb seinen akademischen Grad nicht mehr tragen werde, wenngleich die Arbeit selbst wissenschaftlichen Wert aufweise. Und schließlich behauptete *Guttenberg*, dass bei der Erstellung der Arbeit einige Disketten vertauscht worden seien. Es wurde jeweils nur zugegeben, was nicht mehr zu leugnen war (vgl. Pörksen, Schulz von Thun 2020, S. 151f; Teetz 2012, S. 95ff).



**Abb. 40: Empörungsdynamiken setzen einen Teufelskreis in Gang, der durch unbedachte „Krisenkommunikation“ befeuert wird (Fallbeispiel „Plagiatsaffäre“)**

(Modifiziert übernommen aus: Pörksen, Schulz von Thun 2020, S. 153)

Durch seine Stellungnahmen erweckte *Guttenberg* den Eindruck, dass es sich nur um ein Versehen handle und die Kritiker wohl keine anständigen Motive verfolgen würden. Diese Art der Rechtfertigung beziehungsweise Bagatellisierung war eine weitere Tatsache,

die die Kritiker und Aufdecker empörte. Diese „Beleidigung“ führte zu einer noch intensiveren Untersuchung von *Guttenbergs* Arbeit, um den Beweis zu erbringen, dass es sich eben nicht nur um Flüchtigkeitsfehler handle, sondern um einen umfassenden Diebstahl geistigen Eigentums (vgl. Pörksen, Schulz von Thun 2020, S. 151f; Teetz 2012, S. 95ff). Der Schwung der Offenbarungen und Empörungen verleitete den unter Zeitdruck stehenden *Guttenberg* zu einem weiteren Fehlverhalten. Die Leugnung, Bagatellisierung und unlautere Diskreditierung der Kritiker führten zu einer *Skandalisierung zweiter Ordnung*. Das bedeutet, dass nicht mehr das eigentlich Verwerfliche, sondern der Modus der Gegenwehr selbst zum Gegenstand der Diskussion wurde. Eine falsche Reaktion kann, wie am Beispiel der Plagiatsaffäre deutlich wurde, einen Teufelskreis in Gang setzen und eine weitere Angriffsfläche bieten, wie Abbildung 40 veranschaulicht (vgl. Pörksen, Schulz von Thun 2020, S. 152f). Eine reflektierte Vorwegnahme der durch die Äußerungen erwartbaren Wirkungen hätte *Guttenberg* wahrscheinlich vor einem derart desaströsen Ausgang bewahrt. Und dabei kann das *Kommunikationsquadrat* als Analysewerkzeug eine zentrale Unterstützung bieten.

Das *Kommunikationsquadrat* (vgl. Abbildung 41) „[...] lässt sich – auch in der Krisenkommunikation – als Instrument der Selbstklärung und als Werkzeug der Fokussierung einsetzen. Die Leitfrage lautet, welche Botschaft man öffentlich auf der Ebene des Sachinhaltes, des Appells, der Beziehungsebene und der Selbstkundgabe vermitteln möchte.“ (Pörksen, Schulz von Thun 2020, S. 155). Dazu ist es erforderlich, auf der Seite des Beziehungshinweises und des Appells die Gleichzeitigkeit von vielen unterschiedlichen Adressaten zu erkennen und empfängergerechte Überlegungen anzustellen (vgl. Pörksen, Schulz von Thun 2020, S. 158f). Auf der Seite der Selbstkundgabe wird eine harmonische Ausgewogenheit zwischen *Selbstoffenbarung* und *Selbstschutz* wichtig sein. So soll alles, was verlautbart

wird, wahrhaftig sein. Aber nicht alles, was zur inneren Wahrheit gehört, muss auch verlautbart werden (vgl. Pörksen, Schulz von Thun 2020, S. 154ff). Das Modell des *Kommunikationsquadrates* ist aber nicht nur bei einer Personenkrise anwendbar. Auch bei einer Organisationskrise treten die vier Wirk- und Störfelder der Kommunikation sofort mit besonderer Relevanz zu Tage (vgl. Interview Schulz von Thun 2020, S. 1).

Wie am Beispiel *Guttenberg* sichtbar wurde, sollten nachweisbare Verfehlungen nicht als „Fehler“ bezeichnet werden. Eine derartige sprachliche Vertuschung erschwert die Wiedererlangung der moralischen Integrität und erhöht das Risiko einer *Skandalisierung zweiter Ordnung*. Weiter induzierend scheint es ebenso sinnvoll, wenn zutreffend vorgehaltene Fakten ausdrücklich bestätigt werden. Wenn die Fakten jedoch nicht die Wahrheit widerspiegeln, ist der Sachverhalt aus der Perspektive der krisenkommunizierenden Person darzustellen (vgl. Pörksen, Schulz von Thun 2020, S. 154ff). Zusammenfassend kann gefolgert werden, dass die zum großen Teil empirisch festgestellten krisenkommunikatorischen Taktiken, Strategien respektive Handlungs-



**Abb. 41: Das Kommunikationsquadrat**  
(Modifiziert übernommen aus: Schulz von Thun 2014d, S. 15)

empfehlungen (vgl. Kap. 4) bei den „quadratischen“ Überlegungen zu den öffentlich zu vermittelnden Botschaften einfließen sollten.

Diese erstmalige und nur wenige Seiten lange publizierte Verschmelzung des Quadrates mit krisenkommunikativen Maßnahmen führte zu vorliegender Arbeit. Kommunikationspsychologische Herangehensweisen im Feld der Krisenkommunikation sind mittlerweile Standard. So stellen beispielsweise die meisten Autoren explizit oder implizit fest, dass die Beziehungsebene und die „Gefühlswelt“ der Adressaten einen wesentlichen Einfluss auf die Krisenkommunikation haben (vgl. Kap. 4.3, 4.8.1, 4.9). „Es ist die Aufgabe der Krisenkommunikatoren, gemeinsam mit Psychologen gegen diffuse Ängste emphatische, emotionalisierende Botschaften zu entwickeln. Die tradierten kognitiven Ansätze und mit Fakten operierende Beschwichtigungskonzepte fördern Misstrauen und sind kontraproduktiv.“ (Hofmann, Höbel 2019, S. 48)

Aufgrund der konkreten Einbeziehung des *Kommunikationsquadrates* wird aber eine besonders feingliedrige Herangehensweise an die Kommunikation in Krisen möglich. Zur Spezifizierung des Themenkomplexes wurde ein explorativer und asynchroner schriftlicher Dialog mit *Schulz von Thun* geführt (vgl. Kap. 7.1.1). Die wechselseitige E-Mail-Kommunikation fand im Zeitraum von 1. Juni 2020 bis 6. November 2020 statt und wurde in eine strukturierte Form überführt, welche im Anhang ersichtlich ist (vgl. Interview Schulz von Thun 2020, S. 1). Ein besonderes Detailziel war es, mit weiteren Ideen des Experten ein Formblatt (vgl. Kap. 6) zu kreieren, um Kommunikatoren\*innen bei einer adressatengerechten Krisenkommunikation zu unterstützen. Dieses Formblatt sollte möglichst kompakt die Erstellung einer krisenkommunikativen Äußerung ermöglichen, die alle zentralen Überlegungen der Krisenkommunikation enthält. Insgesamt wurden hierfür aus den im Literaturteil dokumentierten Informationen und Erwägungen des Autors acht Arbeitsschritte extrahiert. Die Reihenfolge der Arbeitsschritte am Formblatt spiegelt sich in den acht nachfolgenden Kapiteln wider. Diese Kapitel wurden vor allem mit Daten aus dem Interview mit *Schulz von Thun* erstellt und punktuell mit Daten aus dem Literaturteil verknüpft.

## 5.1. Feststellen relevanter Adressaten

„Wer im ‘Gießkannen-Prinzip’ kommuniziert, verschenkt viel Potenzial. Maßgeschneiderte Botschaften erreichen die jeweiligen, unterschiedlichen Zielgruppen innerhalb und außerhalb eines Unternehmens.“ (Hofmann, Höbel 2019, S. 177) Das in Kapitel 4.4.2 vorgestellte Freund-Feind-Radar kann bei der Feststellung und Einordnung der wesentlichen Adressaten helfen. Beim Senden von Botschaften ist möglichst treffsicher (vgl. Kap. 5.5) und wirkungsbewusst (vgl. Kap. 5.6) vorzugehen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in der Regel mehrere unterschiedliche Adressaten sowie andere (eventuell unerwünschte) „Mithörende“ die Botschaften empfangen.

## 5.2. Selbstklärung / Haltung

„Selbstklärung ist immer bezogen auf den äußeren Kontext, also auf die Situation mit ihrer besonderen Konstellation und auf die Herausforderung, die mir aus dieser Situation zuwächst.“ (Interview Schulz von Thun 2020, S. 13).

Bevor klare, verständliche Botschaften übermittelt werden können, ist zuerst Klarheit über die eigene Position zu erlangen. Hierbei kann das *Kommunikationsquadrat* unterstützen (vgl. Pörksen, Schulz von Thun 2020, S. 154; Interview Schulz von Thun 2020, S. 2). Für jede Seite des Quadrats sollte eine Frage gestellt werden:

- Sachinhalt: Wie „[...] sehe ich den Sachverhalt, was ist meine Wahrnehmung der Wahrheit?“ (Interview Schulz von Thun 2020, S. 2)
- Selbstkundgabe: Wie „[...] stehe ich selbst dazu, wenn ich in mich hineinhöre – Was wäre meine wahrhaftige Ich-Botschaft?“ (Interview Schulz von Thun 2020, S. 2)
- Beziehungshinweis: Wer „[...] sind die Adressaten (und weitere Mithörende) und wie stehe ich zu ihnen?“ (Interview Schulz von Thun 2020, S. 2)
- Appell: Welche „[...] Appelle möchte ich an sie richten, welche Bitten, Empfehlungen, Forderungen aussprechen? (Interview Schulz von Thun 2020, S. 2)

Die Beantwortung der Fragen ordnet die eigenen Gedanken und lässt bei der Verschmelzung einen *maximal wahrhaftigen* Ausgangstext entstehen (vgl. Kap. 5.3).

„Ja, tatsächlich hat die ehrliche Selbstklärung Vorrang vor der Wirkungsoptimierung. Nicht nur aus ethischen Gründen, sondern auch um der guten Wirkung willen. In Krisen und wenn die Nerven blank liegen, hat jeder Empfänger, jede Empfängerin ein hochsensibles Ohr dafür, ob die Äußerung aus ehrlichem Herzen kommt und um Wahrheit ringt oder ob sie mit raffinierter Rhetorik die Wirkung kontrollieren und im eigenen Interesse steuern will. Man ‚riecht‘ förmlich, ob es bloße ‚Mache‘ ist, von professionellen Kommunikationsberatern souffliert. So geht weiteres Vertrauen verloren.“ (Interview Schulz von Thun 2020, S. 3) Die Schlüsselfrage lautet: „Wie bewege ich mich öffentlich, passend zu meiner Rolle und meiner Persönlichkeit in stimmiger, optimaler authentischer Weise?“ (Pörksen, Schulz von Thun 2020, S. 146) Dieser Frage wird weiter im folgenden Unterkapitel und in Kapitel 5.6 nachgegangen.

### 5.2.1. Gewinnen von Haltung

„Um glaubwürdig agieren und kommunizieren zu können, muss ich zu der anstehenden Situation eine Haltung gewinnen: was tut hier not, was ist hier richtig und wichtig, was sehe ich als meine Aufgabe an, in welcher Rolle sehe ich mich (und in welcher nicht).“ (Interview Schulz von Thun 2020, S. 14) Es geht also einerseits um eine analytische Betrachtung der situativen Wahrheit und andererseits um die innere Selbstklärung. Der Mensch ist aber kein einheitliches Wesen und daher die *innere Reaktion* auf ein Ereignis nicht augenblicklich klar. Vielmehr treten gemischte Gefühle empor, die Reaktion ist undeutlich, vielfältig und vielleicht auch gegensätzlich. Jeder Mensch hat meist deutlich mehr als zwei „Seelen“ in sich vereint, die zu unterschiedlichen Themen mehr oder minder

Stellung beziehen. Diese *innere Pluralität* führt zu einem fordernden gedanklichen Hin und Her. Es gilt also die innere Pluralität zu erforschen, um Klarheit zu erlangen, was zu einem besseren Selbstverständnis führt. Es wird demzufolge durch die Identifikation des situations- und rollenspezifischen Dilemmas die klare Einnahme einer *Haltung* ermöglicht, wodurch eine bessere Kommunikation ermöglicht wird (vgl. Schulz von Thun 2015, S. 13f; Schulz von Thun 2014c, S. 25).

### **5.3. (Maximal) authentische, wahrhaftige Äußerung**

Die *maximale Authentizität* steht einer *optimalen Authentizität* gegenüber. Ersteres ist gegenüber sich selbst anzustreben, während zweites gegenüber den Empfängern anzustreben ist. Das bedeutet, zuerst soll nur für den Sender selbst ein authentischer, wahrhaftiger Ausgangstext entstehen, der durch die vorangegangene *Selbstklärung* (vgl. Kap. 5.2) einen Mix der Überlegungen aller vier Seiten des Quadrates darstellt (vgl. Interview Schulz von Thun 2020, S. 2f, 6; Pörksen, Schulz von Thun 2020, S. 146). Aber nicht jede Situation lädt (im Professionellen) dazu ein, die Selbsterkenntnis einfach zum Ausdruck zu bringen. Denn ein guter Kommunikator hat auch den Systemblick einzunehmen und die Äußerungen entsprechend der situativen Herausforderung stimmig werden zu lassen (vgl. Schulz von Thun 2015, S. 13). Andererseits besteht bei einer besonders wahrhaftigen Äußerung die Chance, auch einen besonders authentischen Eindruck zu hinterlassen. Der Mittelweg, eine Äußerung mit sensibler und diplomatischer Färbung sowie dem Bewusstsein der entstehenden Wirkung, wird vermutlich die stimmige Lösung bringen (vgl. Kap. 5.6; Interview Schulz von Thun 2020, S. 2f, 6; Pörksen, Schulz von Thun 2020, S. 146).

### **5.4. Ziel der Krisenkommunikation**

„Nur wer vorher weiß, was er später sagen will, überzeugt.“ (Hofmann, Höbel 2019, S. 107) Das primäre Ziel der Krisenkommunikation ist die Abwendung von negativen Folgen auf die Organisation oder die Person. Vielfach geht es auch darum, das erodierte Vertrauensverhältnis zu stabilisieren und neu aufzubauen. Aber so unterschiedlich die Krisen auch sein können, so unterschiedlich sind die Haupt- und Unterziele der Krisenkommunikation, wie bereits in Kapitel 4.3 dargestellt wurde. Zielkonflikte (vgl. Kap. 4.5.1) sind möglichst frühzeitig aufzulösen.

Je nach Sachverhalt und den angestrebten Zielen kann es sinnvoll sein, weitere Expert\*innen, wie Anwält\*innen, Steuerberater\*innen oder Psycholog\*innen, in den Krisenkommunikationsprozess einzubeziehen (vgl. Hofmann, Höbel 2019, S. 158).

### **5.5. Wahl der Kommunikationsmedien**

Mit den unterschiedlichen Medien werden unterschiedliche Zielgruppen mehr oder weniger gut erreicht, mit größerer oder kleinerer Wirkungsintensität. Davon ausgehend, ist aus den zur Verfügung stehenden Kommunikationsmedien, die in ihrer Pluralität in Kapitel

4.8 dargestellt wurden, das zur Situation, zum Adressatenkreis und zum\*zur Kommunikator\*in stimmig passende Medium zu wählen.

## 5.6. Stimmige Äußerung

„Unreflektierte Spontanität wäre ein Kunstfehler.“ (Interview Schulz von Thun 2020, S. 1) Krisenkommunikation hat so schnell als möglich zu beginnen (vgl. Kap. 4.5.4). Dennoch hat der\*die Krisenkommunikator\*in darauf zu achten, kein Eigentor zu schießen. Deshalb ist die Zeit für die schriftliche Erstellung einer stimmigen Äußerung mithilfe des im Folgekapitel vorgestellten Formblattes eine gut investierte Zeit (vgl. Interview Schulz von Thun 2020, S. 2, 8). Nach der Selbstklärung (vgl. Kap. 5.2), mit der eine maximal authentische Version die eigenen Gedanken und die eigene Gefühlswelt ungeschminkt beschreibt, ist über eine stimmige, also optimal authentische Version nachzudenken. Als wirkungsvolles Hilfsmittel für eine stimmige, optimal authentische (Krisen-)Kommunikation steht das *Kommunikationsquadrat* zur Verfügung. In dieser **stimmigen** Version soll die Bewusstheit über die (angestrebte) Wirkung enthalten sein, in der auch Sensibilität, Diplomatie und Wirkungsbewusstsein stecken. Es geht also darum, adressatenadäquat zu kommunizieren, sodass die jeweiligen Empfänger die Botschaften verstehen, verkraften, konstruktiv aufnehmen und entsprechend reagieren (können) (vgl. Interview Schulz von Thun 2020, S. 2, 6). Der Weg zur stimmigen Äußerung wird im nachfolgenden Unterkapitel beschrieben.

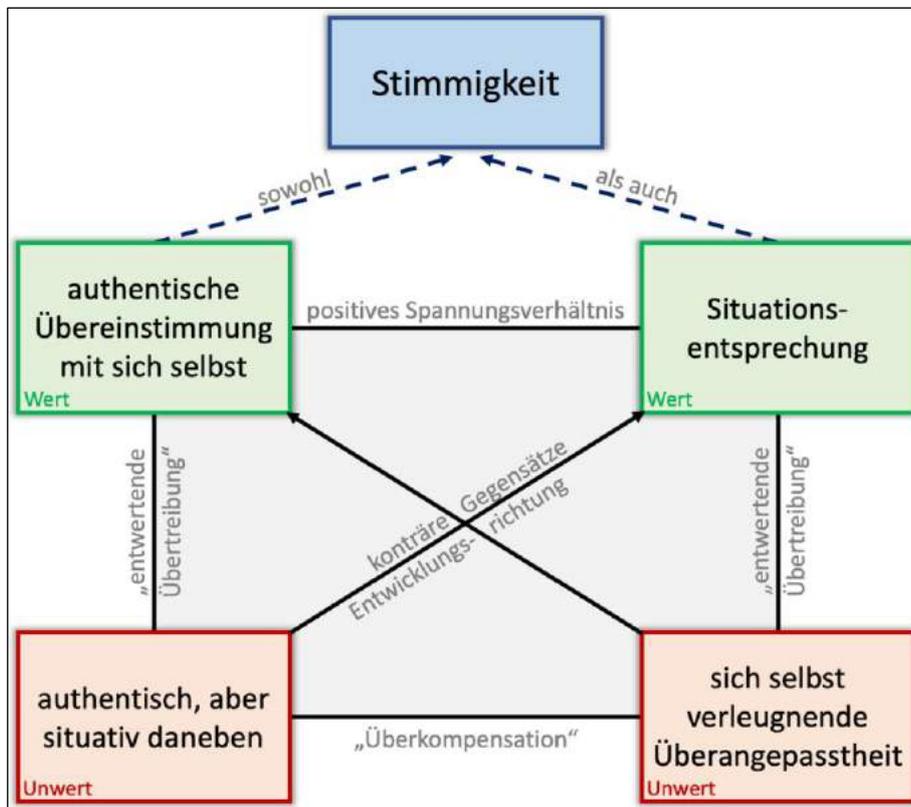
Vorsicht ist vor einer (dramaturgischen) „Inszenierung“ einer authentischen Äußerung geboten. Diese Wirkungsoptimierung einer Äußerung, also wenn Kommunikation rein instrumentell eingesetzt wird, könnte als berechnende Absicht entlarvt werden und das Gegenteil des Krisenkommunikationszieles bewirken sowie eine *Skandalisierung zweiter Ordnung* auslösen (vgl. Pörksen, Schulz von Thun 2020, S. 162; Kap. 5). Und dennoch sind in Krisensituationen die verwendeten Deutungsmuster (Frames; vgl. auch Kap. 2.4), die Metaphern, die Formulierungen und Begriffe besonders bedeutsam, da die gewählte Sprache unbewusst Bedeutungen im Bewusstsein des Empfängers aktualisiert (vgl. Schach 2019, S. 236; Kap. 2). „Eine hohe Sensibilität für Sprache ist daher in der Krisenkommunikation ausgesprochen wichtig, geht es doch darum, die Deutungshoheit zu bestimmten Themen zu erlangen [...]. Es sind gerade die nicht offensichtlichen, stilistischen Feinheiten, die eine ganz besondere Wahrnehmung nach sich ziehen – bei allen Stakeholdern, die in der Krise relevant sind.“ (Schach 2019, S. 237) Dabei ist die Fähigkeit, sich in die Lage der Betroffenen zu versetzen, wesentlich, um durch das Zeigen von Verständnis von einer eventuell sogar feindseligen in eine kooperative Stimmungslage zu kommen (vgl. Stein, Book, Reit 2009, S. 157).

### 5.6.1. Von der Authentizität zur Stimmigkeit

Wertschätzung, Empathie und Authentizität zählen zu den wichtigsten Größen im kommunikativen Miteinander. Authentizität hat damit auch für Krisenkommunikatoren eine besondere Bedeutung, wenngleich nicht immer eine maximale Authentizität angebracht erscheint. Um authentisch sein zu können, bedarf es einer Portion Mut. Es bedarf aber auch der Fähigkeit, sich selbst wahrzunehmen und sein Inneres für die Außenwelt

einsehbar zu machen. Personen, die von einer professionellen Wirkungsabsicht durchdrungen sind und den Zugang zu sich selbst verloren haben, bilden das Gegenstück des Möglichen (vgl. Schulz von Thun 2015, S. 11). Erkenne dich selbst und werde der, der du bist. Dieses Metaziel der Selbstverwirklichung einer humanistischen Kommunikationspsychologie ist der Weg zum kommunikativen Erfolg. „Innere Wahrheit und äußere Klarheit!“ (Schulz von Thun 2015, S. 11) Es geht darum, maximal authentisch gegenüber sich selbst zu sein, aber durchaus „selektiv“ gegenüber den Empfängern. Die Grundregel lautet: Alles, was „[...] ich sage, soll wahrhaftig sein, aber nicht alles, was innerlich wahr ist, soll gesagt werden!“ (Schulz von Thun 2015, S. 12).

Denn jede Tugend kann zu viel des Guten sein und sich in ein Laster verwandeln. Anschaulich wird dies im sogenannten „Wertequadrat“ (vgl. Schulz von Thun 2014d, S. 43ff). Bezogen auf die *Authentizität* gibt es demnach auch eine negative Rückseite, wie in Abbildung 42 dargestellt wird. Die beiden positiven (grünen) „Schwestertugenden“ bedingen sich gegenseitig, um nicht einseitig abzurutschen. So besteht die Gefahr, bei einer ausgeprägten Authentizität durch eine *entwertende Übertreibung* auf der senkrechten Linie ins (rote) Negative zu rutschen. Der Wert wird zum Unwert.



**Abb. 42: Wertequadrat hinsichtlich Stimmigkeit**

(Modifiziert übernommen aus: Schulz von Thun 2014b, S. 45; Schulz von Thun 2014d, S. 67f)

Eine schonungslose Offenheit kann taktlos, undiplomatisch und situativ daneben sein, sowie vor allem im Zusammenhang mit Krisenkommunikation unprofessionell wirken. Die positive Schwestertugend der *Authentizität* ist die *Situationsentsprechung*. Dabei stehen die Wirkungsorientierung, die Taktik, das Kalkül oder das diplomatische Geschick im Vordergrund. Wird die *Situationsentsprechung* übertrieben gelebt, bleibt die innere Wahrheit nicht nur dem Empfänger verborgen, sondern auch dem Sender selbst: Die

Tugend wird zum Laster, der Sender manövriert sich in eine *sich selbst verleugnende Überangepasstheit*. Es geht also darum, einerseits authentisch, wesensgemäß und andererseits situationsgerecht zu kommunizieren (vgl. Schulz von Thun 2014b, S. 44f, 51f; Schulz von Thun 2014d, S. 50, 66ff).

„[...] Kommunikation steht wesensmäßig im Spannungsfeld von Ausdruck und Wirkung. Authentizität steht für den unverfälschten Ausdruck, Diplomatie für die zielbezogene und sozialverträgliche Wirkung.“ (Schulz von Thun 2015, S. 12) Die ausgewogene Beachtung beider Qualitäten führt zu einer **situationsgerechten Authentizität**, einer stimmigen Äußerung. Die diagonalen Linien in Abbildung 42 verbinden nicht nur Wert und Unwert, sondern offenbaren auch eine mögliche Entwicklungsrichtung eines Menschen. Wer beispielsweise durch übertriebene Taktlosigkeit Schaden anrichtet, sollte sich in Richtung einer situationsentsprechenden Verhaltensweise entwickeln. Die waagrechte Verbindung der zwei (roten) Unwerte stellt den Weg dar, der bei dem Versuch einer Entwicklung zum positiven Gegenwert beschritten wird, wenn die Kraft fehlt, sich zum Wert hochzuarbeiten; eine negative Überkompensation in das andere unheilvolle, negative Extrem ist die Folge (vgl. Schulz von Thun 2014b, S. 44f, 51f; Schulz von Thun 2014d, S. 50, 66ff; vgl. Kap. 4.6.3).

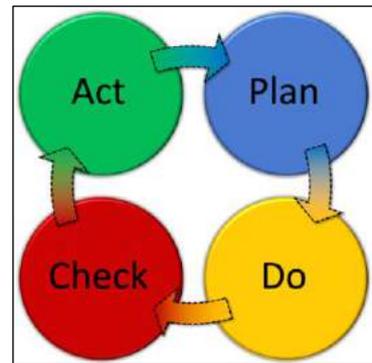
Die Authentizität „[...] ist im Konzept der Stimmigkeit ‚aufgehoben‘ – im doppelten Sinn dieses Wortes: sie ist dort ‚gut aufgehoben‘ und zugleich ist sie dort transzendiert.“ (Schulz von Thun 2015, S. 13)

## 5.7. Gedanken antizipieren

„Die Entwicklung der öffentlichen Meinung enthält viele Unbekannte. Auch unter Zeitdruck sind eine gründliche Analyse und das Durchspielen verschiedener Was-wäre-wenn-Szenarien hilfreich. Unüberlegtes Vorgehen rächt sich spätestens dann, wenn im Verlauf der Krise von anderer Seite die Themen bestimmt werden und die eigene Strategie dadurch hinfällig wird.“ (Hofmann, Höbel 2019, S. 159) Das *Kommunikationsquadrat* ist hilfreich bei der Reflexion der Botschaften aller Seiten und bei der Fragestellung, auf welche Seite der Schwerpunkt verlagert werden sollte, um stimmig zu senden. Welche Botschaften bei den „Ohren“ der Adressaten ankommen könnten, „das verrät (‚liefert‘) mir nicht das Modell, sondern meine Einfühlung in den Empfänger.“ (Interview Schulz von Thun 2020, S. 8) Es soll also antizipiert werden, wo eventuell Missverständnisse auftreten können und wo diplomatischer formuliert werden muss als im wahrhaftigen Ausgangstext. Für diese gedankliche Vorwegnahme der Wirkung der zu sendenden Botschaften wäre es ideal, zusätzlich andere Personen oder gar eine kleine Gruppe einzubinden (vgl. Interview Schulz von Thun 2020, S. 15). Eventuell sollten diese sogar aus dem Kreis der Adressaten sein, um die besonderen Erfahrungen, Hoffnungen und Befürchtungen oder kurz die Sozialisierung des Adressatenkreises besser in die antizipativen Überlegungen einfließen zu lassen.

## 5.8. Kontrolle hinsichtlich möglicher Gefahren

Steht die stimmige Äußerung fest, sollte eine letztmalige Reflexion aller Arbeitsschritte und eine nochmalige gedankliche Vorwegnahme der Wirkungen erfolgen. Idealerweise kann zur perspektivenreicheren Prüfung ein\*e andere\*r oder gar eine kleine Gruppe beigezogen werden (vgl. Interview Schulz von Thun 2020, S. 15). Erst wenn eine positive Kosten-/Nutzenabwägung vorliegt, sollte gesendet werden. Es empfiehlt sich weiters, einen prozesshaften kreisförmigen Denkprozess, wie den des in Abbildung 43 beispielhaft angeführten *Plan, Do, Check, Act* – Zyklus, zu etablieren. Es geht darum, die krisenkommunikative Äußerung systemisch zu planen, die Äußerung zu senden, die Wirkung zu identifizieren und, darauf angepasst, weiter planvoll zu agieren. Denn nach der Krisenkommunikation ist vor der Krisenkommunikation.



**Abb. 43: PDCA-Zyklus**  
(Modifiziert übernommen aus:  
Scholtes 1998, S. 33ff;  
Meissner, Baumann 2019, S.  
33f; Kulow 2016, S. 260)

## 6. FORMBLATT FÜR NUANCIERTE KRISENKOMMUNIKATION

Ein Formblatt „[...] kann der Selbst- und Zielreflexion eine Struktur geben und dabei das quadratische Bewusstsein fördern.“ (Interview Schulz von Thun 2020, S. 3). Unter Berücksichtigung der bisher in die Arbeit aufgenommenen Erkenntnisse wurde ein Formblatt für Krisenkommunikator\*innen erstellt, welches in Abbildung 44 und im Anhang ersichtlich ist. Dieses Hilfsmittel ist konzipiert für Öffentlichkeitsarbeiter\*innen in Organisationen, die in der Regel das Tagesgeschäft abwickeln (Pressemeldungen erstellen, Journalist\*innenanfragen beantworten, Pressekonferenzen vorbereiten und so weiter), aber keine gesonderte Ausbildung im Bereich Krisenkommunikation aufweisen. Damit diese Personengruppe in der Lage ist, das Formblatt in einer Krisensituation auch entsprechend anwenden zu können, würden für eine erste Einführung (*Kommunikationsquadrat*, Krisenkommunikation etc.) „ein halber Tag“ sowie das Üben eines Krisenszenarios ausreichen (vgl. Interview Schulz von Thun 2020, S. 12).

Im Folgekapitel wird der Aufbau des Formblattes dargestellt. Inhaltlich wurden die einzelnen acht Arbeitsschritte des Formblattes bereits ab Kapitel 5.1 in analoger chronologischer Reihenfolge behandelt. Das Formblatt ist für den praktischen Einsatz zumindest im A4-Format, bestenfalls in Farbe ausgedruckt bereitzuhalten. Im Anlassfall werden entsprechend dem jeweiligen Arbeitsschritt die Notizen direkt im Formblatt vermerkt. Die Reihenfolge der Arbeitsschritte ist mit – in Kreisen befindlichen – Ziffern erkenntlich. Am rechten Rand des Blattes (weißer Hintergrund) befindet sich eine Anleitung respektive eine Ausfüllhilfe für den\*die Anwender\*in. Bei einer vorangegangenen Schulung der Zielgruppe, also der Öffentlichkeitsmitarbeiter\*innen, sollte die kompakte Anleitung ausreichend sein, um einen reibungslosen Ablauf zu ermöglichen. Dennoch wurde eine Kurzbeschreibung verfasst, die im Anhang einsehbar ist. Zum Ausfüllen des Arbeitsbehelfs wird ein radierbarer Stift empfohlen, um jederzeit Adaptierungen vornehmen zu können.

Generell ist der Aufbau des Formulars vom Gedanken einer maximalen Reduzierung bei gleichzeitiger Abbildung aller wesentlichen Krisenkommunikationselemente getragen. Die vier Faktoren einer besseren Verständlichkeit (*Einfachheit*, *Gliederung – Ordnung*, *Kürze – Prägnanz*, *Anregende Zusätze*, z.B. sprachliche Bilder und Analogien) wurden bestmöglich berücksichtigt (vgl. Langer, Schulz von Thun, Tausch, 2011, S. 21ff; vgl. Schulz von Thun, 2014a, S. 160ff). So wurde beispielsweise das *Kommunikationsquadrat* in seiner bekannten quadratischen Darstellungsform auf das Blatt übertragen und auch die Farben wurden entsprechend der festgelegten Bedeutungen durchgängig verwendet.

## 6.1. Die Quadratur der Krisenkommunikation in 8 Schritten

Die acht Arbeitsschritte des in Abbildung 44 dargestellten Formblattes werden nachfolgend skizziert:

1. **Adressaten:** Es ist festzulegen oder festzustellen, an welche Adressaten die in der zu sendenden Äußerung enthaltenen Botschaften gerichtet sind. Dabei sind weitere Empfänger zu berücksichtigen, die im Grunde nicht adressiert sind, aber „mithören“ können. Diese gedankliche Berücksichtigung wird regelmäßig notwendig sein, wenn ein Massenmedium als Kommunikationskanal gewählt wird und eine punktgenaue Übermittlung nicht möglich ist. Die Spezifizierung der Adressaten hat dem Anlass entsprechend detailliert zu erfolgen (vgl. Kap. 5.1).
2. **Selbstklärung / Haltung:** Wie ist die Wahrnehmung der eigenen Wahrheit für jede Seite? (vgl. Kap. 5.2).
3. **Wahrhaftige Äußerung:** Durch das Zusammenführen der eigenen Wahrheiten in eine Äußerung entsteht ein maximal authentischer, wahrhafter Ausgangstext (vgl. Kap. 5.3).
4. **Kommunikationsziel:** Zumindest die Hauptziele der kommunikativen Leistung sind festzulegen, um die (Appell-)Botschaften wirksam werden zu lassen (vgl. Kap. 5.4).
5. **Kommunikationsmedien:** Welches Medium ist für die Situation passend und für die Äußerung verfügbar (Zeitung, Social Media, Radio, TV etc.); (vgl. Kap. 5.5)?
6. **Stimmige Äußerung:** Die bewusst gemachte maximal authentische, wahrhaftige Äußerung (Schritt 3) wird hier unter der Beachtung von Sensibilität, Diplomatie und Wirkungsbewusstsein in eine optimal authentische, also stimmige, Äußerung überführt. Hierbei sind immer die jeweiligen Adressaten (Schritt 1) zu beachten (vgl. Kap. 5.6). Wie sage ich es „[...] meinem Adressaten, so dass er es verstehen und konstruktiv aufnehmen kann? Wo lauern Missverständnisse, wo muss ich diplomatischer formulieren als im wahrhaftigen Ausgangstext?“ (Interview Schulz von Thun 2020, S. 2)
7. **Gedanken antizipieren:** Nun ist auf jeder Seite empathisch zu antizipieren, welche Botschaften der\*die Empfänger\*in vermeintlich „hören“ wird. Dieser Arbeitsschritt ist im Wechselspiel mit Schritt 6 zu sehen. Die Äußerung ist soweit zu adaptieren, dass sie ihr Ziel (Schritt 4) erreicht. Auf dem Formblatt befindet sich für jede Seite des Quadrates eine *Checkbox*, um anzukreuzen, ob die Kommunikation auf der jeweiligen Seite vermutlich rund läuft oder eine Anpassung erforderlich erscheint (vgl. Kap. 5.7).
8. **Kollateralschäden/Gefahren:** Der letzte Arbeitsschritt ist zur bewussten Reflexion und Vorwegnahme der tatsächlich gesendeten Äußerung vorgesehen. Gibt es negative Auswirkungen auf die Adressaten oder eventuell Mithörende? Ist die Äußerung authentisch oder zu sehr wirkungsorientiert (vgl. Kap. 5.8)?

**Die Quadratur der Krisenkommunikation in 8 Schritten**

**1 Adressat/en der Botschaften:**  
(und ev. weitere Mithörende)

**2 Selbstklärung / Haltung**  
Wie sehe ich den Sachverhalt?  
Was ist meine Wahrnehmung der Wahrheit?  
Wie stehe ich dazu, wenn ich in mich hineinhöre?  
Was wäre meine wahrhaftige Ich-Botschaft?  
Was hätte ich von den Adressaten (und Mithörenden)?  
Wie stehen wir zueinander?  
Welche Appelle möchte ich an die Adressaten richten?  
Welche Bitten, Empfehlungen, Forderungen aussprechen?

**3 Meine authentische, wahrhaftige Äußerung:**

**4 Ziel der Kommunikationsleistung:**

**5 Wahl der Kommunikationsmedien:**

**6 Mögliche Kollateralschäden/Gefahren?**  
- Negative Auswirkung (☒) der Botschaften?  
- Negative Auswirkungen bei Mithörenden?  
- Ist die Äußerung nicht authentisch?  
- Ja = Äußerung anpassen bzw. Kosten-/Nutzenabwägung.

**7 Adressat: „Wie ist der Sachverhalt zu verstehen?“**

**8 Adressat: „Wie redet der mit mir? Wen glaubt er vor sich zu haben?“**

**Sachinhalt**  
Über welche Dinge und Vorgänge in der Welt informiere ich?

**Stimmige Äußerung**  
Sensibilität, Diplomatie, Wirkungsbewusstsein

**Beziehungsküweis**  
Wie ist meine Haltung und Beziehungsdefinition zum Adressaten?

**Appell**  
Was soll der Adressat verstehen?

**Selbstkundgabe**  
Welchen Teil meiner Persönlichkeit und Empfindung gebe ich preis?

**Anleitung**

1. An welche/n Adressaten richten sich die Botschaften?
2. Nutze das Quadrat zunächst als **Selbstklärungshilfe**. "Wie stehe ich selbst zum Sachverhalt wenn ich in mich hineinhöre."
3. Komponiere die vier Teile (2) stimmig zusammen, um einen maximal **wahrhaftigen Ausgangstext** zu erhalten.
4. Was soll überhaupt erreicht werden?
5. Welches Medium soll bzw. kann genutzt werden? Soziale Medien, TV, Radio, Zeitungen etc.
6. "Welche Äußerung ist notwendig, damit der Adressat mich versteht und die Botschaften konstruktiv aufnehmen kann? Wo lauern Missverständnisse, wo muss ich **diplomatischer formulieren** als im wahrhaftigen Ausgangstext (3)?"
7. Empathie: In den Adressaten einfühlen, Gedanken antizipieren. Welche Botschaften werden auf den jeweiligen Ebenen „gehört“? Ev. einen anderen die Äußerung (6) analysieren lassen.

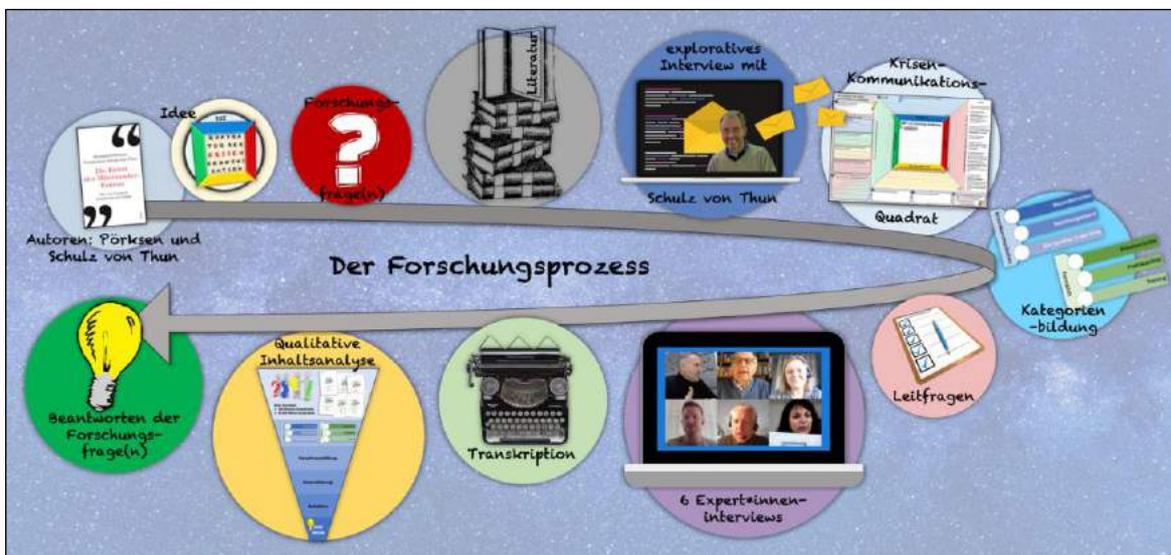
Formblatt erstellt von Alexander Böhler, in Anlehnung an das Kommunikationsmodell von Frankmann Schulz von Thun

**Abb. 44: Formblatt zur Erstellung einer wirkungsvollen krisenkommunikativen Äußerung**  
(Eigene Darstellung. Daten aus Kap. 5 übernommen)

## 7. EMPIRISCHE ERHEBUNGEN

Dieses Kapitel behandelt die zur Beantwortung der Forschungsfragen durchgeführte empirische Sozialforschung. Zu Beginn wird die angewandte, vorrangig qualitative Erhebungsmethodik erläutert (vgl. Kap. 7.1.2), werden die interviewten Experten aus Wissenschaft und Praxis vorgestellt (vgl. Kap. 7.1.3), wird die praktische Durchführung der Datenerfassung nähergebracht (vgl. Kap. 7.1.4) und die angewandte Inhaltsanalyse beschrieben (vgl. Kap. 7.1.5). In Kapitel 7.2 folgt die Ergebnispräsentation der strukturiert ausgewerteten Daten entsprechend der entwickelten Kategorien.

Abbildung 45 visualisiert dem Pfeil folgend den Prozessfortschritt der Forschungsarbeit, insbesondere die im Folgenden noch näher erläuterten Arbeitsschritte der in diesem Kapitel thematisierten empirischen Forschung.



**Abb. 45: Forschungsdesign: Von der Idee, zur Literatur, über die Empirie, hin zur Beantwortung der Forschungsfragen**

(Eigene Darstellung: Daten übernommen aus dieser Arbeit)

### 7.1. Qualitative Methodik: Interview

Nach einer Literaturrecherche zum Schwerpunkt „Kommunikation“ und „Krisenkommunikation“ wurde – wie bereits in den Kapiteln 1.2 und 5 ausgeführt – der Idee einer bewussten Anwendung des *Kommunikationsquadrates* als „neues“ Instrument für die Krisenkommunikation gefolgt. Hierbei wurde festgestellt, dass dieses Instrument in der Literatur nicht breit diskutiert und auch die praktische Anwendbarkeit nicht explizit behandelt wird. Daher war zur Annäherung an den Kern der Forschungsfrage eine empirische Erhebungsmethode zu wählen. Bei den empirischen Erhebungen kann zwischen einem quantitativen und einem qualitativen Ansatz unterschieden werden. Welches Erhebungsinstrument am geeignetsten erscheint, hängt in erster Linie von der inhaltlichen Fragestellung ab (vgl. Bortz, Döring 2006, S. 29f, 137ff, 295ff).

### 7.1.1. Exploratives Interview zur Spezifizierung des Forschungsdesigns

*Schulz von Thun* als „Erfinder“ des *Kommunikationsquadrates*, welcher die Verknüpfung des *Quadrates* mit der Krisenkommunikation *selbst* und *erstmalig* (vgl. Interview Schulz von Thun 2020, S. 1) in seinem aktuellen Buch publizierte, hat als themenbezogener Experte zu gelten. Von daher war zu erwarten, dass dieser Experte jedenfalls ein überaus geeigneter Datenlieferant zur Spezifizierung des Forschungsdesigns sein würde.

Das Ziel war die Erfassung von interpretativ zu verarbeitenden, verbalen, nichtnumerischen Daten. Es ging also um die Ansichten, Meinungen und Einstellungen des renommierten Kommunikationsexperten, weshalb eine qualitative Forschungsmethode gewählt wurde. Nachdem die Bereitschaft von *Schulz von Thun* zur Mitwirkung am Forschungsprozess feststand, wurde auf einen schriftlichen und asynchronen Dialog als spezielle Form des Interviews gesetzt. Die praktische Umsetzung erfolgte in einer mehrere Monate dauernden wechselseitigen E-Mailkommunikation im zweiten Halbjahr 2020. Die getätigten Äußerungen wurden umfassend, wortgleich, chronologisch und übersichtlich in ein Interviewprotokoll überführt, welches im Anhang zur Gänze einsehbar ist. In diesem Stadium herrschte ein heuristischer, explorativer Erhebungscharakter vor. Dieser nicht einschränkende Charakter kam im schriftlichen Dialog durch den Verzicht auf einen Leitfaden zum Ausdruck, wodurch erst die jeweilige Antwort zu einer neuen zielgerichteten Frage führte (vgl. Mayring 2002, S. 66; Bortz, Döring 2006, S. 308ff, 380ff; Meuser, Nagel 2009, S. 37; Knapp 2008, S. 20). Zwei Hauptziele wurden im Kommunikationsverlauf verfolgt. Einerseits sollte die Verschmelzung der Krisenkommunikation mit dem *Kommunikationsquadrat* näher als im publizierten Buch spezifiziert und andererseits parallel dazu ein Formblatt für Krisenkommunikator\*innen entworfen werden. Beide gesprächsmodulierenden Ziele konnten erreicht werden, wobei die erhaltenen Informationen des explorativen Interviews mit *Schulz von Thun* bereits für die Gestaltung der Kapitel 5 und 6 herangezogen wurden.

Die festgehaltenen Erkenntnisse sowie das damit erstellte Formblatt (vgl. Kap. 6.1) bildeten ein theoretisches Konstrukt für eine weitere intensive empirische Untersuchung. Aufgrund der komplexen Thematik und der fehlenden Datenlage sollte mit Meinungen von Expert\*innen aus Wissenschaft und Praxis als Kern der Arbeit an die bisherigen Erkenntnisse angeknüpft werden. Darüber hinaus wurden praktische Übungen in Laborsituationen mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Öffentlichkeitsarbeit als qualitative und quantitative Erhebungsmethode vorbereitet. Aufgrund der pandemischen Situation konnte diese zusätzliche Untersuchung nicht durchgeführt werden, weshalb eine genauere Darstellung unterbleibt.

### 7.1.2. Experteninterviews mittels Leitfadens

Für den empirischen Kern der Arbeit wurden sechs Expert\*innen als Datenquelle herangezogen, wodurch es neuerlich galt, verbale, nichtnumerische Daten interpretativ zu verarbeiten. Als gebräuchlichste Form der qualitativen Befragung wurde das Leitfadeninterview als nichtstandardisiertes Erhebungsinstrument angewendet. Drei befragte Personen kommen aus dem Bereich der Wissenschaft beziehungsweise

Forschung und genießen im Wissensgebiet der „Kommunikation“ in der einschlägigen Fachwelt einen Expert\*innenstatus. Den drei weiteren befragten Personen aus der Praxis kommt insbesondere auch wegen des aus der beruflichen Tätigkeit stammenden Sonderwissens zum vorliegenden Themenkomplex ein Status als Experte zu. Aufgrund des zu erwartenden hohen, einschlägigen Erfahrungswissens der befragten Personen wurden systematisierende Experteninterviews als Variante des offenen Leitfadenterviews zur Erfassung der Daten gewählt (vgl. Bortz, Döring 2006, S. 314; Gläser, Laudel 2010, S. 41f; Meuser, Nagel 2009, S. 44, 52; Bogner, Menz 2009, S. 64f; Flick 2012, S. 214). Die sechs interviewten Personen werden im nachfolgenden Kapitel vorgestellt.

Bereits durch die Kontaktaufnahme des Forschers im Vorfeld des Interviews, die Kenntnis des Befragten über den Gegenstand der Forschung und die Anwesenheit des Forschers bei der Datenerhebung handelt es sich bei den Expert\*inneninterviews um eine reaktive Erhebungsmethode. Zur Reduzierung einer Datenverzerrung wurden vom Interviewer möglichst neutrale, bloß notwendige Aktionen im Kommunikationsprozess gesetzt. Gleichzeitig wurde eine offene, lockere und gesprächsfördernde Form eines Dialoges angestrebt. Aufgrund des im Grunde unkritischen Themas wurden von den befragten Personen kaum sozial angepasste Antworten erwartet, weshalb auch auf eine Anonymisierung der Interviewteilnehmer\*innen verzichtet werden konnte (vgl. Diekmann 2013, S. 447f, 627f; Schnell, Hill, Esser 2011, S. 345f, 348; Gläser, Laudel 2010, S. 42).

### 7.1.3. Befragte Expert\*innen

Die aus der Literatur und durch das Interview mit *Schulz von Thun* erhaltenen Erkenntnisse wurden mit sechs Expert\*innen besprochen. Das Ziel war, einerseits anerkannte Expert\*innen aus der Wissenschaft und andererseits einschlägige Expert\*innen aus der Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in den Erkenntnisprozess zu integrieren. Eine Aufteilung in diese zwei Kategorien wurde angestrebt, um implizit zu überprüfen, ob „Theorie“ und „Praxis“ in Einklang zu bringen sind oder Unterschiede ersichtlich werden. Bei den befragten Praxisexpert\*innen wurde vordergründig aufgrund von zwei Überlegungen auf möglichst hochrangige Vertreter\*innen gesetzt, weil erstens erwartet werden kann, hierdurch einen möglichst breiten und differenzierten Blickwinkel auf die Thematik der Öffentlichkeitsarbeit zu erhalten, und zweitens, weil angenommen werden kann, dass auf höheren Verantwortungsebenen jedenfalls die Grundzüge des *Kommunikationsquadrates* bekannt sind. Diese Kenntnis wurde als notwendig erachtet, um in einem vertraglichen Zeitrahmen die Interviews abwickeln zu können.

Bei einigen befragten Personen kann die Grenze zwischen Wissenschaft und Praxis nicht eindeutig gezogen werden. So ist der mehrfach ausgezeichnete Praxisexperte *Grundböck* in seiner Tätigkeit als Sprecher des Bundesministeriums für Inneres als Krisenkommunikator in Erscheinung getreten. Gleichzeitig hat der Experte themeneinschlägige Lehraufträge auf Hochschulniveau. Ähnlich verhält es sich bei Frau *Fichtinger* als Leiterin für den Lehrgang „Angewandte Krisenkommunikation“ an der FH St. Pölten, die auch als Unternehmerin ihre Kenntnisse (Coaching, Kommunikation, Training) praktisch anwendet. Tendenziell können jedoch *Roland Burkart*, *Kathrin Stainer-Hämmerle* und *Sabine Fichtinger*, insbesondere aufgrund der facheinschlägigen Ausbildungen und

ihrer beruflichen Tätigkeiten im Hochschulwesen, dem Gebiet der wissenschaftlichen Betrachtungsweise zugerechnet werden. Hingegen sind die Interviewpartner *Karl-Heinz Grundböck*, *Roman Hahslinger* und *Joachim Huber* jedenfalls aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit als Praxisexperten im Themenfeld (Krisen-)Kommunikation anzusehen. Nachfolgend sind die zwei Damen und die vier Herren in der Zeitfolge der Interviewtermine nacheinander abgebildet und, bezogen auf das Interviewthema, punktiert vorgestellt.<sup>1</sup>



**Abb. 46: Karl-Heinz Grundböck**  
(Eigene Darstellung, Zoom-Mitschnitt 2021)

#### **Karl-Heinz Grundböck, BA MA**

- Sprecher der Parlamentsdirektion, Leitung des Dienstes *Kommunikation* des österreichischen Parlaments; 2011 – 2018 Ressortsprecher des Bundesministeriums für Inneres
- 2015, 2016 und 2017 „Bester Sprecher aus der Politik – Ministerien und Parteien“ (Umfrage des Magazins „Der österreichische Journalist“)
- Studium „Polizeiliche Führung“ (BA) und „Strategisches Sicherheitsmanagement“ (MA)
- Lehraufträge an mehreren Hochschuleinrichtungen
- Interview im Februar 2021 via *Zoom* (72 Min.)



**Abb. 47: Roland Burkart**  
(Eigene Darstellung, Zoom-Mitschnitt 2021)

#### **Univ.-Prof. i.R. Dr. Dr. hc. Roland Burkart**

- Professor am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaften der Uni Wien
- Schwerpunkte: u.a. Kommunikationstheorie, Rezeptions- und Wirkungsforschung, Öffentlichkeitsarbeit, politische Kommunikation
- Studium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Psychologie und Philosophie;
- Erfolgreicher Buchautor (Standardwerk: „Kommunikationswissenschaft“)
- Interview im Februar 2021 via *Zoom* (67 Min.)

<sup>1</sup> „Curricula vitarum“ der Expert\*innen aus dem Internet (Stand vom 13.02.2021):

**Grundböck:** <https://www.derstandard.at/story/2000072354445/karl-heinz-grundboeck-wird-kommunikationschef-im-parlament>, <https://bmi.gv.at/news.aspx?id=55726475474B68493978413D>

**Burkart:** <https://publizistik.univie.ac.at/institut/mitarbeiterinnen-mitarbeiter/professoren-im-ruhestand/burkart-roland/>

**Stainer-Hämmerle:** [https://de.wikipedia.org/wiki/Kathrin\\_Stainer-Hämmerle](https://de.wikipedia.org/wiki/Kathrin_Stainer-Hämmerle)

**Hahslinger:** <http://auftrittsicher.at/#team>

**Huber:** <https://www.polizei.gv.at/stmk/presse/personen/ansprechpartner.aspx>

**Fichtinger:** <https://www.fhstp.ac.at/de/uber-uns/mitarbeiterinnen-a-z/fichtinger-sabine>,  
<https://publizistik.univie.ac.at/institut/mitarbeiterinnen-mitarbeiter/lehrbeauftragte/fichtinger-sabine/>



**Abb. 48: Kathrin Stainer-Hämmerle**  
(Eigene Darstellung, Zoom-Mitschnitt 2021)

#### **FH-Prof. MMag. Dr. Kathrin Stainer-Hämmerle**

- Professur für Politikwissenschaft, Leitung der Studiengänge Public Management an der FH Kärnten, sowie Lehraufträge an mehreren Hochschuleinrichtungen
- Studium der Politik- und Rechtswissenschaften
- Breite Bekanntheit insb. aufgrund von Fernseh- und Radioauftritten, Zeitungskolumnen, Diskussionsveranstaltungen, zuletzt vermehrt iZm der pandemiebedingten Krisenkommunikation
- Interview im Februar 2021 via Zoom (52 Min.)



**Abb. 49: Roman Hahslinger**  
(Eigene Darstellung, Zoom-Mitschnitt 2021)

#### **Roman Hahslinger, BA MA**

- Leiter der Konzernsicherheit der Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB)
- 2009 – 2016 Pressesprecher der Wiener Polizei, 2017 – 2018 Konzernsprecher der ÖBB im Bereich Krisenkommunikation und Public Affairs
- Studium „Public Management“ (BA, MA)
- Lehraufträge an mehreren Hochschuleinrichtungen, auch hinsichtlich Krisenkommunikation
- Selbstständiger Medientrainer (auftrittsicher.at)
- Interview im Februar 2021 via Zoom (60 Min.)



**Abb. 50: Joachim Huber**  
(Eigene Darstellung, Skype-Mitschnitt 2021)

#### **Joachim Huber, BA MA MSc**

- Interimistischer Leiter der Abteilung I/5 des Bundesministeriums für Inneres (Öffentlichkeitsarbeit)
- Seit 2010 Leiter der Öffentlichkeitsarbeit der Polizei Steiermark
- Studium „Polizeiliche Führung“ (BA), „Strategisches Sicherheitsmanagement“ (MA) und Lehrgang „Exekutive Management“ (MSc)
- Interview im März 2021 via Skype (60 Min.)



**Abb. 51: Sabine Fichtinger**  
(Eigene Darstellung, Zoom-Mitschnitt 2021)

#### **Mag. Dr. Sabine Fichtinger**

- Lehrdozentin/Lehrgangsinleiterin „PR und Kommunikationsmanagement“ sowie „Angewandte Krisenkommunikation“ an der FH St. Pölten
- Trainerin im „Kompaktkurs PR“ und Lehrgangsinleiterin/Trainerin „Medien und PR-Management“ an der Werbe Akademie Wien
- Generalsekretärin des Public Relations Verbands Austria; 1991 – 2001 Journalistin und (Chef-)Redakteurin in der Medienbranche; 2001 – 2012 Leiterin Unternehmenskommunikation des ÖAMTC
- Selbständige Trainerin und Coach (cokotrain.at)
- Studium der Theaterwissenschaft & Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
- Interview im März 2021 via Zoom (52 Min.)

#### **7.1.4. Durchführung der Interviews**

Auf Grundlage des ersten – theoretischen – Teiles der vorliegenden Arbeit wurde ein Interviewleitfaden erstellt und den Interviewpartner\*innen einige Tage vor dem Gespräch übermittelt. Durch den Interviewleitfaden sollte einerseits ein Überblick über die Forschungsarbeit gegeben und andererseits das Interview thematisch grob strukturiert werden, ohne den angestrebten offenen Gesprächscharakter einzuschränken. Ebenso wurden vorab das Formblatt für Krisenkommunikator\*innen und eine Kurzbeschreibung zur vorgesehenen Anwendung zeitgleich zugesendet. Nach dem Interview wurde jeweils ein Protokollbogen angefertigt, um die Interviewsituation selbst und die Rahmenbedingungen zu dokumentieren (vgl. Gläser, Laudel 2010, S. 115; Meuser, Nagel 2009, S. 52). Alle hier angeführten und übermittelten Dokumente wurden für den\*die jeweilige\*n Expert\*in personalisiert. Exemplarisch liegen dem Anhang die an *Roland Burkart* übermittelten Schriftstücke sowie das Transkript seines Interviews bei.

Die Interviews wurden mit einer Ausnahme aufgrund der restriktiven Vorgaben der Regierungen, bedingt durch die COVID-19-Pandemie, mittels Videokonferenztechnologie abgewickelt. Zum Einsatz kamen hierfür zwei Softwares von US-amerikanischen Unternehmen zur Anwendung. Fünfmal wurde „Zoom Meetings“ von *Zoom Video Communications* und einmal die Software „Skype for Business“ von *Microsoft* verwendet. Inhaltlich erfolgte die Aufzeichnung im Fall von „Zoom Meetings“ mit der Videokonferenzsoftware selbst sowie jeweils zeitgleich mit einem Mobiltelefonprogramm. Die hierdurch gesicherten verbalen Rohdaten wurden zwecks schriftlicher Dokumentation und Auswertung mithilfe der Software „f4transkript“ des deutschen Unternehmens *dr. dresing & pehl GmbH* (audiotranskription.de) vollständig transkribiert (Aufnahmezeit: 6 Stunde und 3 Minuten; Wörter: 45.622). Die Transkription erfolgte auf Grundlage eines einfachen semantisch-inhaltlichen Transkriptionssystems nach *Dresing* und *Pehl* (Dresing, Pehl 2020, S. 20ff). Den Expert\*innen wurde vor der strukturierenden Inhaltsanalyse das Transkript jeweils übermittelt, um allfällige Adaptionen zu ermöglichen. Keiner der Gesprächspartner sah einen Änderungsbedarf, weshalb die verschriftlichten Gespräche unverändert in den nachfolgenden Analyseprozess überführt wurden.

### 7.1.5. Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse

„Qualitative Auswertungsverfahren interpretieren verbales bzw. nichtnumerisches Material und gehen dabei in intersubjektiv nachvollziehbaren Arbeitsschritten vor.“ (Bortz, Döring 2006, S. 331) Für die in Form von Texten vorliegenden Kommunikationsinhalte wurde die Strukturierung als Grundform der Interpretation gewählt. Das Analyseziel dabei ist es, „bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen.“ (Mayring 2015, S. 67) Hierfür wurde deduktiv (theoriegeleitet) ein Kategoriensystem entwickelt und mit Ankerbeispielen und Kodierregeln hinterlegt, welches nach einer ersten Grobauswertung der Interviews überarbeitet und mittels induktiver Kategorienentwicklung angepasst wurde (vgl. Mayring 2008, S. 11f; Mayring 2015, S. 97; Bortz, Döring 2006, S. 330). In der Folge konnten relevante Themen, Inhalte und Aspekte des Textmaterials an die definierten Kategorien herangetragen werden, wodurch eine inhaltliche Strukturierung erreicht wurde (vgl. Mayring 2015, S. 68, 99, 103; Bortz, Döring 2006, S. 330). Diese Arbeitsschritte wurden durch die Verwendung der Software „f4analyse“ (dr. dresing & pehl GmbH; audiotranskription.de) unterstützt. Insgesamt wurden zwei Hauptkategorien mit mehreren Unterkategorien definiert (vgl. Kap. 7.2). Das Textmaterial wurde entsprechend zugeordnet, paraphrasiert und mit ausgewählten Makrooperatoren der Reduktion (auslassen, generalisieren, integrieren, selektieren, bündeln) auf das wesentliche Konzentrat reduziert und Erfahrungswissen für das nachfolgende Kapitel sichtbar gemacht (vgl. Mayring 2015, S. 103). Die hier beschriebenen Reduktionen und konkreten Abstraktionsschritte sind im Anhang nachvollziehbar.

### 7.2. Ergebnisse der qualitativen Interviews

Die Ergebnisse der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, welche die Erfahrungen, Vorstellungen, Perspektiven und Empfindungen von sechs Expert\*innen beinhaltet, werden in diesem Kapitel präsentiert. Das abstrahierte Erfahrungswissen ist zwei Hauptkategorien zugeordnet, welche die Erkenntnisse in sechs entwickelte Unterkategorien einordnen. Diese thematischen Kategorien sind in Abbildung 52 ersichtlich. Entsprechend den definierten Unterkategorien wird in den nachfolgenden Unterkapiteln das abstrahierte Erfahrungswissen in reduzierter und generalisierter Form wiedergegeben. Die Ausführungen sind in der Regel als gemeinsame Feststellungen der Expert\*innen zu verstehen, die durch ausgewählte direkte Zitate der Expert\*innen verdeutlicht beziehungsweise authentisch

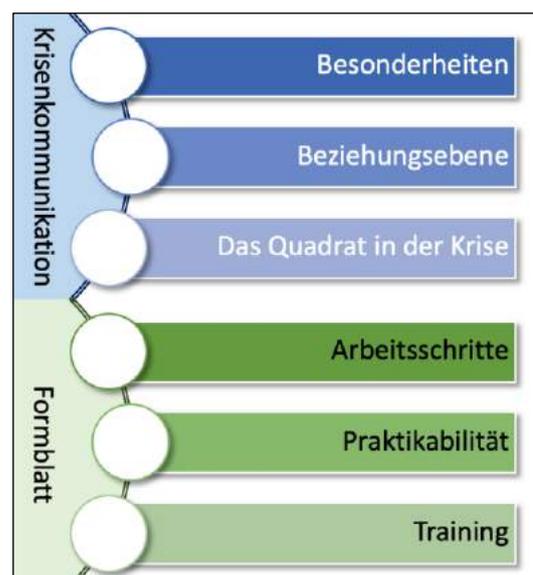


Abb. 52: Entwickeltes Kategoriensystem mit seinen sechs Unterkategorien (Eigene Darstellung)

unterstrichen werden. Eine geteilte Auswertung der Interviews hinsichtlich der Expert\*innen aus der Wissenschaft und aus der Praxis war nicht notwendig. Denn aufgrund fehlender größerer Diskrepanzen war kein Herausarbeiten von allfälligen Widersprüchen aus „Theorie“ und „Praxis“ angezeigt. Vereinzelt dokumentierte widerstreitende Meinungen der befragten Personen werden im jeweiligen Kapitel dezidiert ersichtlich gemacht.

### **7.2.1. Besonderheiten der Krisenkommunikation<sup>2</sup>**

„*Krisenkommunikation ist zu allermeist Hysteriebekämpfung.*“ (Interview Grundböck 2021, Abs. 6) In Krisen reichen die kommunikativen Alltagsroutinen nicht mehr aus. Es wird eine Verdichtung der Kommunikation mit speziellen kommunikativen Maßnahmen beziehungsweise Verhaltensregeln erforderlich. Werden im normalen Tagesgeschäft die Themen, Inhalte sowie deren Aufbereitung noch im kleinen Kreis einer Kommunikationsabteilung vorgenommen, ist in der Krise die (geplante) Kommunikation mit einem größeren Personenkreis oder mit einem allenfalls eingerichteten Krisenstab abzustimmen. Dennoch hat die wahrnehmbare Krisenkommunikation lediglich durch eine Person zu erfolgen. Dies ermöglicht eine konsistente Informationsweitergabe und gewährleistet eine Identifikation mit dem „Gesicht“ der Krise.

Dieser\*diese Krisenkommunikator\*in muss möglichst in ein Team eingebettet sein, das ihn\*sie in allen Belangen unterstützt. Durch die erforderliche Teamarbeit wird vermehrt die „One Message“-Strategie angewendet, damit auf den unzähligen, gleichzeitig zu bedienenden Kanälen gleichlautende Botschaften verbreitet werden.

Bei negativer Berichterstattung ist „Agenda Cutting“, also das Verdrängen des Themas aus der öffentlichen Wahrnehmung, ein besonders wirksames Mittel. *Stainer Hämmerle* führt aus, dass zur Schadensabwehr die manipulative Darstellung eine durchaus verbreitete Vorgehensweise sei. Alle anderen Expert\*innen lehnen diese Vorgehensweise dezidiert ab oder verurteilen diese sogar. Welche Strategien zur Schadensabwehr schlussendlich gewählt werden, richtet sich jedoch nach der konkreten Zielsetzung der Organisation beziehungsweise der Person. Zur Einleitung krisenkommunikativer Maßnahmen ist es jedoch überhaupt erst erforderlich, aus der Vielzahl an ständigen Ereignissen die krisenhaften Entwicklungen zu erkennen. Ein dafür erforderliches Krisenbewusstsein muss bei den Mitarbeiter\*innen in der jeweiligen Organisation geschaffen werden.

### **7.2.2. Relevanz der Beziehungsebene<sup>3</sup>**

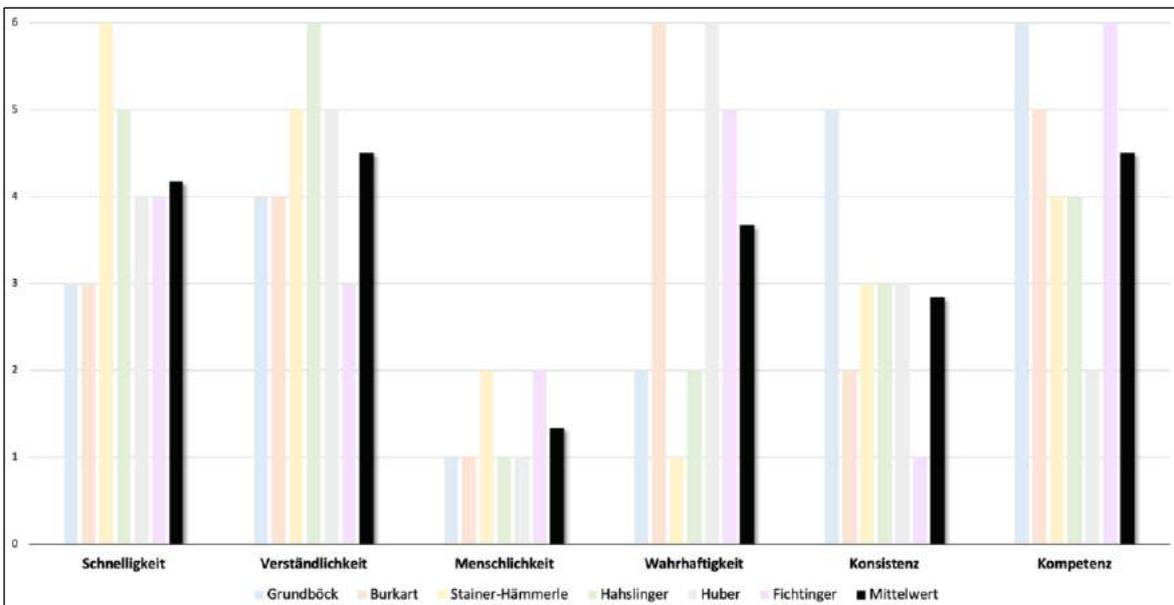
Die in Kapitel 4.9 vorgestellten, nutzvollen Verhaltensregeln für Krisenkommunikator\*innen wurden zu sechs Grundprinzipien zusammengeführt und in Abbildung 39 vorgestellt. Die genannte Abbildung wurde den Interviewpartner\*innen mit dem Ersuchen vorgelegt, die Grundsätze in eine Reihenfolge nach deren Wichtigkeit zu bringen. Die Gesprächspartner waren sich einig, dass alle Prinzipien eine besondere Relevanz aufweisen und eine Wertung auch aufgrund von Interdependenzen der Bedeutungen schwierig sei. Dennoch nahmen die Expert\*innen jeweils eine argumentierte Reihung vor.

---

<sup>2</sup> Nr. 1 – 17 des qualitativen Auswertungsergebnisses (vgl. Anhang).

<sup>3</sup> Nr. 18 – 30 des qualitativen Auswertungsergebnisses (vgl. Anhang).

Für eine quantitative Auswertung wurden dem jeweils erstgereihten Begriff sechs Punkte gegeben, der jeweils zweitgereichte Begriff erhielt fünf Punkte und so weiter. In Abbildung 53 sind die individuellen Wertungen ersichtlich und ist der Mittelwert für jedes Grundprinzip dargestellt. Obwohl anzunehmen ist, dass die hinter den Begriffen liegenden Bedeutungsvorräte (vgl. Abbildung 3) der Expert\*innen nicht vollends deckungsgleich sind, ist dennoch eine Tendenz erkennbar. Während der Kompetenz, der Verständlichkeit und der Schnelligkeit besondere Relevanz zuzukommen scheint, ist „Menschlichkeit“ im Mittelwert klar als unwichtigster Begriff gereiht.



**Abb. 53: Wichtigkeit der sechs Grundprinzipien für erfolgreiche Krisenkommunikation**  
(Eigene Darstellung. Daten übernommen aus den sechs Interviewprotokollen)

Die Emotionalität und Rationalität sind nach *Burkart* zwei Säulen, auf denen Kommunikation beruht. Beide Aspekte sind gleichbedeutend, jedoch mit situationsabhängigen Schwerpunkten. Die Beziehungsebene stellt die Verbindung zum Empfänger dar „[...] und Emotionen bis hin zur Hysterie lässt sich nicht ausschließlich über taktische kognitive Wissensinhalte begegnen, [...] sondern es braucht jedenfalls auch dieses Ansprechen einer emotionalen Seite. Das heißt damit auch Beziehungsebene.“ (Interview Grundböck 2021, Abs. 22) Vor allem in der Hintergrundkommunikation mit multiplikationsstarken Journalisten kommt der Beziehungsarbeit eine besondere Bedeutung zu.

Wenn der\*die Krisenkommunikator\*in spontan ehrliche Gefühlsregungen in dezentem Ausmaß erkennen lässt, ist dies durchaus positiv zu werten. „Also wenn es wirklich spontan, authentisch wäre, ist das natürlich gut. Aber meistens ist es ein vorgefertigtes Statement, das wir dann in allen Varianten wieder hören und das, finde ich, ist eigentlich für mich ganz schlimm.“ (Interview Stainer-Hämmerle 2021, Abs. 19) Insgesamt betrachtet, wird gezeigte Empathie und Menschlichkeit wichtig, sofern sie nicht taktisch eingesetzt werden. Schlussendlich kommt es aber auf die Erwartungshaltung der Empfänger\*innen an, welche Botschaften wie ankommen. Vor allem werden Kompetenz und Handlungsfähigkeit erwartet. In der Krisenkommunikation sind damit sachorientierte, kompetente und verständliche Äußerungen am wichtigsten.

### 7.2.3. Das Kommunikations-Quadrat in der Krise<sup>4</sup>

Die internationalisierte Kenntnis von Kommunikationstheorien verbessert die Kommunikation und daher auch die Krisenkommunikation. Das *Kommunikationsquadrat* bietet sich dabei besonders an und kann eine laufende Krisenkommunikation verbessern. Aber auch im Nachgang von Krisen kann das Quadrat im Zuge von Evaluierungen wertvolle Erkenntnisse für eine zukünftige Krisenkommunikation liefern. Gute Kommunikator\*innen beachten im Grunde zumindest unbewusst immer die vier Seiten der Kommunikation. Durch die bewusste Reflexion der dem *Kommunikationsquadrat* innewohnenden Themen wird der\*die Kommunikator\*in eher vor krisenverschärfenden Äußerungen bewahrt. Auch bewirkt dieses bewusste „Denk-Sprechen“ eine beruhigende Kommunikation. Daneben besteht überdies die Chance, eventuell in der Kommunikation vorhandene „blinde Flecken“, bspw. die Vernachlässigung einer Seite, zu erkennen. *Stainer-Hämmerle* brachte den Gedanken ein, dass in der Krisenkommunikation für einzelne Seiten jeweils ein\*e eigene\*r Kommunikator\*in vorgesehen werden könnte.

Eine derartige Reflexion kostet Zeit, jedoch darf das Erfordernis der Schnelligkeit nicht zu unüberlegten Äußerungen führen. Denn „[...] *ich stelle mit der ersten Kommunikation schon Weichen. Und wenn es die falsche Weichenstellung ist, dann fährt der Zug. Und deswegen muss man es vorher überlegen, wo der Zug hinfahren soll.*“ (Interview Grundböck 2021, Abs. 30)

### 7.2.4. Arbeitsschritte des erstellten Formblattes

Im Zuge der Expert\*innen-interviews wurde auch das konzipierte Formblatt (vgl. Kap. 6.1) hinsichtlich der inhaltlichen Ausrichtung, des Aufbaus und der Praktikabilität besprochen. Dabei wurde jeder Arbeitsschritt chronologisch, analog der Abbildung 54, angesprochen. Die qualitativen Auswertungsergebnisse hierzu werden, untergliedert in gleicher Reihenfolge, nachfolgend dargelegt. Die Schwerpunkte wurden auf die Arbeitsschritte „Selbstklärung“, „Wahrhaftige Äußerung“ und „Stimmige Äußerung“ gelegt.



**Abb. 54: Arbeitsschritte des Formblattes**  
(Eigene Darstellung.)

<sup>4</sup> Nr. 31 – 45 des qualitativen Auswertungsergebnisses (vgl. Anhang).

### **Feststellen relevanter Adressaten<sup>5</sup>**

Die Ansprache der relevanten Adressaten ist wesentlich für das Erzielen einer effektiven Wirkung. Hierfür sollte unbedingt eine Adressatenanalyse vorgenommen werden. Erst darauf aufbauend können zielgruppenadäquate Kommunikationsmedien definiert werden. Allerdings stellte *Hahslinger* fest, dass der Adressatenkreis bereits im Vorfeld einer Krise definiert werden müsse, da in der akuten Krisensituation keine Zeit für eine diesbezügliche Analyse bleibe. Ein Quercheck am Formblatt sei aber durchaus angebracht.

### **Selbstklärung / Haltung<sup>6</sup>**

Die bewusste Haltung zu einer Situation ist die Grundlage für authentische und empathische Botschaften. Weil die Krise nicht nur Betroffene emotional fordert, sondern auch für den\*die Krisenkommunikator\*in belastend wirken kann, sollte sich diese\*r der situationsbezogenen Herausforderungen im Klaren sein. Zur Klärung, wie zu einem Ereignis oder einer Situation beziehungsweise Lage persönlich gestanden wird, können die vier Seiten des *Kommunikationsquadrates* durchaus behilflich sein. Besonders die am Formblatt angeführten Fragen unterstützen bei der Selbstreflexion der einzelnen Aspekte.

Durch die Erlangung einer bewussten Haltung wird die Kommunikation überlegter, reichhaltiger und präziser. Damit wird der\*die Krisenkommunikator\*in ebenso in die Lage versetzt, auch in Stresssituationen bei der Beantwortung von (Journalist\*innen-)Fragen eine klare Grenze ziehen zu können. Ein Hineinstürzen in kommunikative Fallen wird dadurch erschwert.

Mit der Selbstklärung kann allerdings die Fokussierung auf die Organisationsmeinung und auf die damit verbundenen kommunikativen Ziele gehemmt werden. Dafür ermöglicht die bewusste Haltung, Entscheidungen im verantwortungsethischen Sinn zu treffen. Aber schlussendlich hat der\*die Krisenkommunikator\*in die Äußerungen auf die Organisationsziele auszurichten.

*„Wir sind es von dem Ansatz noch nie angegangen, muss ich ehrlich sagen. Wir sind immer vom Ziel weggegangen und haben natürlich dann die Botschaften – wir haben das Ziel formuliert und haben im Vorfeld schon Dinge geübt, wie natürlich Empathie zeigen, Kompetenz vermitteln, klar verständlich kommunizieren usw., also diese Dinge. Aber mit so einer starken Selbstreflexion haben wir das noch nie gemacht. Das ist interessant, wo das hinführt dann.“* (Interview Hahslinger 2021, Abs. 64)

### **Wahrhaftige Äußerung<sup>7</sup>**

Durch die Komposition einer wahrhaftigen Äußerung werden Differenzen zur Organisationsmeinung deutlich ersichtlich. Diese Klarheit ermöglicht dem\*der Krisenkommunikator\*in allerdings durch die Vermeidung von Ich- und Wir-Botschaften und die Anwendung von neutraler Kommentierung, dennoch authentisch kommunizieren zu können. Diese feine sprachliche Veränderung ist nicht zwangsläufig für die Empfänger

---

<sup>5</sup> Nr. 46 – 53 des qualitativen Auswertungsergebnisses (vgl. Anhang).

<sup>6</sup> Nr. 54 – 67 des qualitativen Auswertungsergebnisses (vgl. Anhang).

<sup>7</sup> Nr. 68 – 83 des qualitativen Auswertungsergebnisses (vgl. Anhang).

erkennbar, aber jedenfalls eine psychologische Erleichterung für den\*die Kommunikator\*in, um nicht in Konflikt mit seinen Innerungen zu kommen.

Die Selbstreflexion, die in die Komposition einer wahrhaftigen Äußerung mündet, offenbart weitere eigene Meinungen respektive Perspektiven und unterstützt darin, Ordnung in die eigenen Gedanken zu bringen. Dies führt auch zu einem Schutzwall vor unbedachten Äußerungen. Ein weiterer positiver Aspekt dieses Arbeitsschrittes kann im Hinblick auf routinierte Öffentlichkeitsarbeiter\*innen erkannt werden, weil diese durchaus mit der Zeit die Bodenhaftung verlieren können und damit etwas abgehoben wirken. Wenn *„jetzt einer ermordet worden ist, ist das schon oft das gleiche, wie wenn sie irgendwo eingebrochen haben.“* (Interview Hahslinger 2021, Abs. 48). Eine solche Abstumpfung kann durch eine bewusste Auseinandersetzung mit der Situation vermieden werden, was den\*die Kommunikator\*in näher zu den Menschen bringt.

Die Anpassung der wahrhaftigen Äußerung oder eine Zurückhaltung bei der Informationsweitergabe ist oftmals notwendig und auch legitim, sofern dies keiner Lüge gleichkommt. Unwahre Äußerungen dürfen keinesfalls Bestandteil der Krisenkommunikation sein, denn dann *„[...] zerstöre ich Vertrauen, das ich aufgebaut habe, dann zerstöre ich das Vertrauen in die Institution Polizei. Ja dann ist es vorbei. Dann haben wir bürgerkriegsähnliche Situationen in Österreich. Also das kann es nicht sein.“* (Interview Huber 2021, Abs. 32)

### **Ziel der Kommunikation<sup>8</sup>**

Vor dem Beginn der Krisenkommunikation ist festzulegen, was genau durch die kommunikativen Maßnahmen erreicht werden soll. Dabei ist ein Globalziel, wie „Schaden abwenden“, zu abstrakt, um die Kommunikation wirkungsvoll auszurichten. Es bedarf daher einer Festlegung von zwei, drei Detailzielen. *„Wenn wir eine Krise erwarten oder sagen wir, wir bemerken sie, wir denken, das wird eine Krise, nehmen wir einmal das erste Flipchart her oder machen es am Computer und schreiben uns unsere drei wichtigsten Ziele anhand des Vorfalles auf. Und dann wissen wir schon, in welche Richtung bereiten wir welche Maßnahmen und kommunikationsunterstützende Maßnahmen auch vor.“* (Interview Hahslinger 2021, Abs. 32) Dabei kann es durchaus notwendig werden, für unterscheidbare Adressaten auch unterschiedliche Ziele festzulegen.

### **Kommunikationsmedien<sup>9</sup>**

Wenn es möglich ist, sollte ein für den Adressatenkreis passendes Kommunikationsmedium gewählt werden. Nachdem sich die Möglichkeiten der Informationsweitergabe stark diversifiziert haben, hilft eine bewusste Reflexion darüber, und am Formblatt ist das *„[...] ein Kastl [gemeint Arbeitsschritt 5; Anmerkung des Autors], das diese Reflexion anfeuert.“* (Interview Burkart 2021, Abs. 56) Hahslinger ist der Meinung, dass dieser Arbeitsschritt für unerfahrene Öffentlichkeitsarbeiter als Randnotiz nützlich sei. Dennoch sei es professionell, die Kommunikationsmedien bereits vor der Krise genau zu planen. Dabei beeinflussen nicht nur die Adressaten die Wahl der richtigen Medien, sondern auch die Situation, die Botschaft, das Ziel und die Person des

---

<sup>8</sup> Nr. 84 – 90 des qualitativen Auswertungsergebnisses (vgl. Anhang).

<sup>9</sup> Nr. 91 – 101 des qualitativen Auswertungsergebnisses (vgl. Anhang).

Krisenkommunikators beziehungsweise der Krisenkommunikatorin selbst sind zu berücksichtigen.

### **Stimmige Äußerung<sup>10</sup>**

Die Krisenkommunikation muss der Wahrheit entsprechen. Unterstützt wird dies durch die im dritten Arbeitsschritt des Formblattes vorgesehene Reflexion der „wahrhaftigen Äußerung“. Lediglich *Stainer-Hämmerle* führte aus, dass Lügen zumindest vorerst einen (Wettbewerbs-)Vorteil bringen und manipulative Darstellungen in der Krisenkommunikation keinen Einzelfall darstellen. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass Sachverhalte immer schwerer geheim zu halten sind und das Aufkommen von Unwahrheiten einen bedeutenden Schaden verursacht. Im politischen Bereich sind kommunizierte Unwahrheiten besonders kritisch zu betrachten, da hiermit ein besonders demokratieschädliches Verhalten gesetzt wird. Stimmig kann es allerdings sein, dass nicht (sogleich) alles öffentlich gemacht wird.

Die Wahrheit sollte schon deshalb im Mittelpunkt stehen, da andernfalls die Leistung und die Authentizität des Krisenkommunikators beziehungsweise der Krisenkommunikatorin durch inkongruente Signale darunter leiden. Widerspruch kommt hierzu allerdings von *Burkart*, da Wahrhaftigkeit zuweilen als unwahrhaftig und Unwahres als wahrhaftige Äußerung interpretiert werde.

Die Wahrheit darf und muss im Bewusstsein der Wirkung von Sprache durchaus an den Adressatenkreis angepasst werden. Wenn genug Zeit ist, kann hierbei Arbeitsschritt 6 mit den Fragen für jede Seite gut anleiten. Je kleiner und bekannter der Adressatenkreis ist, desto einfacher ist das Finden einer stimmigen Äußerung. Hinsichtlich der Funktionalität äußerte sich *Burkart* kritisch. Diese Überlegung „[...] *ist etwas Gescheites, was unglaublich Reflektiertes, aber ich glaube, man muss sich bewusst sein, dass die beste Vorbereitung ihre Grenzen dort hat, wo dann im Feld, im sozialen Feld, in der Realität wir mit Reaktionen zu tun haben, die wir nicht steuern können, die wir auch nur begrenzt vorweg nehmen können.*“ (Interview *Burkart* 2021, Abs. 64)

Die Komposition einer adressatenangepassten, stimmigen Äußerung mithilfe des *Kommunikationsquadrates* ist ein interessanter, logischer Ansatz, der auch funktionieren wird. Stimmigkeit, also wenn die Äußerung den Adressaten angepasst ist, ist ein wichtiger Schritt in der Krisenkommunikation, wenngleich *Stainer-Hämmerle* anmerkt, dass Stimmigkeit, bezogen auf Sender, wohl nicht immer erreicht werden könne. „*Die Diplomaten können eigentlich ihr ganzes Leben nicht das sagen, was sie sich denken und was sie sagen wollen, sondern das, was sie sagen müssen. Also die würden jetzt wahrscheinlich sagen, Stimmig ist das nicht, aber es ist halt der Job!*“ (Interview *Stainer-Hämmerle* 2021, Abs. 54)

### **Gedanken antizipieren<sup>11</sup>**

Mit dem Formblatt kann eine gedankliche Vorwegnahme der beim Empfänger ankommenden Botschaften strukturiert und detailliert vorgenommen werden. Dies ist ein nützliches und wichtiges Werkzeug, zu dem auch andere Personen hinzugezogen werden

---

<sup>10</sup> Nr. 102 – 129 des qualitativen Auswertungsergebnisses (vgl. Anhang).

<sup>11</sup> Nr. 130 – 143 des qualitativen Auswertungsergebnisses (vgl. Anhang).

können und sollten. Werden zur Antizipation der Gedanken Personen aus dem Adressatenkreis eingebunden, sind akkuratere Ergebnisse zu erwarten. Gute Krisenkommunikator\*innen sollten ohnehin immer eine gedankliche Vorwegnahme der kommunikativen Wirkung anstreben.

In Krisenstäben ist dies durch eine weniger formalisierte Vorgehensweise teilweise auch implizit vorgesehen. So werden in Stäben durchaus geplante Äußerungen laut vorgelesen, um die hierzu gegebenen Meinungen der Mitglieder einzufangen. Dabei erfolgt jedoch regelmäßig keine konkrete Aufforderung, in die Lebensrealität der Adressaten einzutauchen und dezidiert die einzelnen Seiten zu betrachten. *Stainer-Hämmerle* sieht das Erfordernis, dass der\*die Krisenkommunikator\*in jedenfalls an die Lebensrealitäten der Zielgruppe anknüpfen müsse; für eine strukturelle Reflexion analog dem Formblatt fehle in der Krise jedoch die Zeit. Es ist also jedenfalls auch auf die momentane Verfassung, insbesondere die Emotionalität innerhalb der Zielgruppe, Bedacht zu nehmen. Insgesamt geht es auch darum, die Kommunikation bewusst über die Wirkung zu planen.

### 7.2.5. Praktikabilität<sup>12</sup>

Das *Kommunikationsquadrat* ist hilfreich in der Vorbereitung der Krisenkommunikation. Ein standardisierter und strukturierter Planungsprozess mit dem Formblatt verbessert jedenfalls das Kommunikationsergebnis. Der Aufbau der Arbeitsschritte ist sehr gut. Allerdings steht das Formblatt in Konflikt mit der Notwendigkeit einer schnellen Reaktion in Krisen. Vor allem in dynamischen, komplexen Krisen ist die Anwendung in der ersten Orientierungsphase zu aufwendig. Jedoch kann nach der ersten chaotischen Phase oder generell bei tendenziell linearen Krisenverläufen das Formblatt dennoch zur Anwendung kommen.

Die Beschäftigung mit dem Formblatt erhöht jedenfalls das „quadratische“ Bewusstsein und kann insbesondere bei der Vorbereitung auf Schadensfälle oder im Bereich der Fortbildung, am besten in Kombination mit Übungen, sinnvoll angewendet werden. Dabei ist es irrelevant, ob es sich um eine Organisations- oder Personenkrise handelt.

*Hahslinger* stellte fest, dass das Formblatt eine lineare Arbeitsweise suggeriere, obwohl in einem Team diverse Schritte durchaus parallel bearbeitet werden könnten. Ähnlich führte *Stainer-Hämmerle* aus, dass sich das Formblatt augenscheinlich nicht an Teams richte. *Hahslinger* beschrieb die gesonderte Anleitung zum Formblatt als sehr ansprechend und empfahl platzbedingt auf die Kurzanleitung am Formblatt zu verzichten.

Das Formblatt kann nicht nur für die Vorbereitung auf eine Krisensituation, sondern auch für die reguläre Öffentlichkeitsarbeit herangezogen werden oder, wie *Fichtinger* vorschlägt, in der *Change Communication* oder dem *Issue Management* angewendet werden. „*Issue Management und Veränderungskommunikation ist es [gemeint das Formblatt; Anmerkung des Autors] glaube ich extrem super. Bei der Krise, wenn sie wirklich ausbricht, habe ich so meine Bedenken.*“ (Interview Fichtinger 2021, Abs. 112) Gleichzeitig meinte *Hahslinger*, dass in Krisen(kommunikations)handbüchern von Organisationen das Formblatt bei einem entsprechenden Training auch in Krisen wertvoll sein könne. „*Aber der Wert ist nicht das Formblatt, das man in der Krise ausfüllt, sondern der Wert ist der, dass*

---

<sup>12</sup> Nr. 144 – 180 des qualitativen Auswertungsergebnisses (vgl. Anhang).

es ein Werkzeug ist, mit dem man in einer Laborsituation seine Kompetenz entwickeln kann.“ (Interview Grundböck 2021, Abs. 83)

### 7.2.6. Training<sup>13</sup>

„Ich halte das für unglaublich elaboriert, für unglaublich gut durchdacht und ausgearbeitet, Ihr Formblatt, aber da bedarf es sicher einiger Trainings, um sich darauf einstellen zu können.“ (Interview Burkart 2021, Abs. 24) Alle Expert\*innen waren sich einig, dass die Öffentlichkeitsarbeiter\*innen als Zielgruppe des Formblattes an die Vorgehensweise herangeführt werden müssen. Das bedeutet, dass einerseits die dahinterliegenden Überlegungen respektive Modelle gelernt werden sollten und andererseits eine konkrete Auseinandersetzung mit dem Formblatt, in Kombination mit Fallbeispielen, stattfinden muss. Überdies muss der\*die Kommunikator\*in die Sinnhaftigkeit erkennen und sich mit dem Formblatt sowie mit dem Modell wohl fühlen, damit eine Akzeptanz und eine richtige Anwendung ermöglicht werden. Die erforderliche Dauer einer solchen Trainingseinheit wird mit zwischen einem halben Tag und bis zu fünf Tagen angegeben. Der zeitliche Unterschied ergibt sich auch daraus, dass die Expert\*innen gedanklich unterschiedliche Inhalte in ein Training mit aufgenommen haben. Eine interpretative Bewertung der jeweiligen Angaben führt zu einer sinnvollen Ausbildungsdauer von rund zwei Tagen, inklusive der konkreten Anwendung des Formblattes mit Fallbeispielen. „Was immer ganz gut ist, ist, wenn man sozusagen eine Nacht dazwischen hat. Man kann jetzt am Nachmittag beginnen und man hat eine Nacht dazwischen, wo man das Ganze bisserl reflektiert. Weil ich merke einfach, dass sich mit so nahe Input dann viel verändert. Gerade wenn es auch so in Arbeitsweisen, Routinen geht, in Verständnisfragen, dass, wenn man eine Nacht darüber schläft, man am nächsten Tag noch einmal ganz andere Fragen hat. Also das wäre auf jeden Fall gut.“ (Interview Stainer-Hämmerle 2021, Abs. 70)

## 7.3. Zusammenfassung

In den vorangehenden Unterkapiteln wurde das in den Interviews bereitgestellte Erfahrungswissen der sechs Expert\*innen strukturiert und konzentriert dargestellt. Nachfolgend wird eine Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse präsentiert.

Die Krisenkommunikation bildet eine Teilmenge der Kommunikation und hebt sich durch eine Verdichtung der Kommunikation sowie spezielle Verhaltensregeln ab. Sie wird in Krisen zur Abwehr von (weiteren) Schäden erforderlich und umfasst in der Regel das Zusammenwirken eines größeren Personenkreises. Die Beachtung der Beziehungsebene ist zur Herstellung einer Verbindung zu den Adressaten erforderlich. Dabei ist das Zeigen von echter Empathie sinnvoll, wenngleich einer sachlichen Kommunikationspolitik, die vor allem kompetent, verständlich und schnell sein soll, der Vorrang zukommt. Die Krisenkommunikation wird durch die Internalisierung von theoretischen Kommunikationsmodellen wie dem *Kommunikationsquadrat*, verbessert. Durch die damit einhergehende Reflexion der Kommunikation werden beruhigende Äußerungen erleichtert und unberücksichtigte Kommunikationsaspekte eher erkannt.

---

<sup>13</sup> Nr. 181 – 198 des qualitativen Auswertungsergebnisses (vgl. Anhang).

Das kreierte Formblatt ist ansprechend gestaltet und die Arbeitsschritte sind folgerichtig aufgebaut. Das Feststellen der Adressaten und die Wahl der passenden Kommunikationsmedien (Arbeitsschritte 1 und 5) wären im Professionellen jedoch schon vor einer Krise festzustellen, wenngleich ein Quercheck am Formular gut ist. Die Selbstklärung sowie die Erstellung einer wahrhaftigen Äußerung (Arbeitsschritte 2 und 3) sind eine interessante Schwerpunktsetzung, die Auswirkung auf die tatsächliche Kommunikation hat. Die Kommunikation sollte hierdurch selbstbewusster werden, kommunikative Fallen sollten umgangen und Grenzziehungen leichter möglich werden. Ebenso wird die emphatische Antizipation der Gefühlswelt von Betroffenen verbessert, wodurch eine bessere Bodenhaftung für den\*die Kommunikator\*in gegeben ist. Nachteilig könnte sich dies jedoch auf die Fokussierung der detailliert festzulegenden Krisenkommunikationsziele auswirken. Die Fragen im Zuge der Erstellung einer stimmigen Äußerung sowie der gedanklichen Antizipation (Arbeitsschritte 6 und 7) unterstützen bei der Erstellung einer wahrhaftigen, aber modifizierten Äußerung, die positiv auf die Ziele der Krisenkommunikation wirkt. Je kleiner der Adressatenkreis ist, desto besser ist dies möglich. Menschen damit „steuern“ zu können, wäre jedoch eine übertriebene Erwartung oder Befürchtung.

Bei der praktischen Anwendung kommt das Ausfüllen des Formblattes mit der krisenbedingten, reduzierten Zeitressource in Konflikt. In dynamischen Krisensituationen wäre jedenfalls in der ersten Orientierungsphase für eine umfassende Anwendung des Formblattes keine Zeit. Ebenso scheint das Formblatt nicht für die Anwendung durch mehrere Personen gleichzeitig konzipiert. Der Wert des Formblattes liegt vor allem im Bereich der Vorbereitung auf Krisen und von Trainingssituationen, wodurch ein „quadratisches“ Bewusstsein gefördert wird. Auch in der regulären Öffentlichkeitsarbeit sowie in der *Change Communication* oder dem *Issue Management* wird eine gute Anwendbarkeit erkannt. Unabhängig vom Anwendungsfeld müssten für eine Anwendbarkeit das Formblatt und die dahinterliegenden Modelle beziehungsweise Überlegungen in einer etwa zweitägigen Fortbildung gelernt werden.

## 8. RESÜMEE

Im vorliegenden abschließenden Kapitel der Forschungsarbeit werden die Ergebnisse der empirischen Datenerhebung in Verbindung mit der angeführten Literatur diskutiert. Dabei werden die Forschungsfragen (vgl. Kap. 1.3) einer Beantwortung zugeführt (vgl. Kap. 8.1). In Kapitel 8.2 wird der Mehrwert der Erkenntnisse für die Praxis reflektiert, während in Kapitel 8.3 die Limitationen und ein Ausblick der Forschung aufgezeigt werden.

### 8.1. Diskussion und Beantwortung der Forschungsfragen

In den nachfolgenden drei Unterkapiteln wird jeweils eine Forschungsfrage, unter kritischer Betrachtung der vorhandenen Forschungsergebnisse, beantwortet.

#### 8.1.1. Effektivitätserhöhung der Krisenkommunikation

Im dritten Kapitel (Transparenz und Skandal) des Buches „Die Kunst des Miteinander-Redens“, welches im Jahr 2020 erschien, erörterte *Pörksen* dialogisch mit *Schulz von Thun* eine misslungene Krisenkommunikation (vgl. Kap. 5). Dabei wurde das *Kommunikationsquadrat* als differenziertes Analysewerkzeug herangezogen. Daneben wurde das Quadrat aber auch für die Kreation einer geeigneten krisenkommunikativen Äußerung genutzt, die alle vier *Seiten* berücksichtigt. Von dieser Idee ausgehend, wurde als zentraler Forschungsschwerpunkt die grundsätzliche Frage gestellt, ob die bewusste Anwendung des *Kommunikationsquadrates* tatsächlich auch in einem laufenden, operativen Kommunikationsprozess ein angemessenes Hilfsmittel zur Effektivitätssteigerung darstellt.

Die Ergebnisse der Arbeit bestätigen, dass Krisenkommunikation im Grunde eine Teilmenge der Kommunikation bildet. Lediglich das in Krisen gesteigerte Kommunikationsgeschehen und die in der Literatur empfohlenen Verhaltensmaßnahmen grenzen die Krisenkommunikation ab. Krisenkommunikation ist somit ebenso als eine symbolische Interaktion zwischen Menschen zu erkennen, die den allgemein gültigen, wissenschaftlichen Erkenntnissen und Regeln folgt. Ebenso sind die in der Literatur für Krisen angeregten Verhaltensmaßnahmen allgemeingültige Regeln, die prinzipiell in jeder Kommunikationssituation angebracht sind. Aufgrund des regelmäßig enormen Schadenspotentials von Krisen kommt in diesen Fällen einer besonders bewussten Kommunikation eine größere Bedeutung zu. Im Zuge der Forschung konnte festgestellt werden, dass Kommunikationsmodelle im Allgemeinen und das *Kommunikationsquadrat* im Besonderen die zwischenmenschliche Kommunikation verbessern können. Die Expert\*innen waren sich einig, dass die bewusste Reflexion der (geplanten) Äußerung mithilfe des *Kommunikationsquadrates* für eine laufende Krisenkommunikation nützlich ist. Mehr noch sollte eine solche Reflexion immer oder gar durch eine Internalisierung automatisch stattfinden. Die gedankliche Reflexion der Seiten des *Kommunikationsquadrates* im Zuge eines laufenden Kommunikationsprozesses bedarf nur wenig Zeit. Daher ist der Verbrauch der in Krisen wertvollen Zeitressource, speziell wegen des zu erwartenden Nutzens der strukturell durchdachten Krisenkommunikation, jedenfalls gerechtfertigt.

### Beantwortung der zentralen Forschungsfrage:

⇒ *Ist die bewusste Anwendung des Kommunikationsquadrates, eines im Grunde analytischen kommunikationspsychologischen Modells, im Zuge eines operativen Krisenkommunikationsprozesses ein adäquates Instrument zur Erhöhung der Effektivität dieses Prozesses?*

Das Bewusstsein bezüglich der Quadratur der menschlichen Begegnung, also der fortwährenden Simultanität von vier Aspekten der Kommunikation, trägt zu einer gelingenden Kommunikation bei. Daher wird auch die Wirksamkeit der Krisenkommunikation durch den bewussten reflexiven Einsatz des *Kommunikationsquadrates* erhöht.

#### **8.1.2. Formblatt als Unterstützung für Krisenkommunikator\*innen**

Es wurde untersucht, ob das in Kapitel 6 vorgestellte *Formblatt für eine nuancierte Krisenkommunikation* ein adäquates Hilfsmittel für den\*die Krisenkommunikator\*in darstellt. Das Formblatt orientiert sich zentral an den wissenschaftlichen Erkenntnissen, die das *Kommunikationsquadrat* repräsentiert. Deshalb ist das festgestellte Ergebnis der vorangehenden Forschungsfrage, dass das *Kommunikationsquadrat* in der Krisenkommunikation Unterstützung bietet, eine wesentliche Voraussetzung. Ob das Formblatt dem\*der Krisenkommunikator\*in behilflich ist, hängt vornehmlich vom strukturellen und inhaltlichen Aufbau des Instruments ab. Von daher sind die nachfolgenden kritischen Anmerkungen der interviewten Expert\*innen von besonderem Interesse. Vorweg kann festgehalten werden, dass die qualitative Forschung keine (Logik-)Fehler beim Aufbau respektive bei den Arbeitsschritten des Formblattes offenbarte. Auch wurden keine zusätzlich notwendigen Arbeitsschritte sichtbar, sondern vielmehr der vorgesehene Prozessablauf und die optisch ansprechende Aufbereitung positiv hervorgehoben.

Die Krisenkommunikation hat auf das Fundament der (eigenen) Wahrhaftigkeit aufzubauen. Die Integration der hierfür entscheidenden Selbstreflexionskomponente zur Gewinnung von Haltung zur Situation (Arbeitsschritte 2 und 3 des Formblattes) wird von der Überzeugung getragen, dass Krisenkommunikation der (subjektiven) Wahrheit entsprechen muss. Dieser Grundsatz steht im Einklang mit der Mehrheitsmeinung in der Literatur sowie mit den befragten Expert\*innen. Punktuell wurde von den befragten Expert\*innen jedoch der selbstreflexive Arbeitsschritt kritisch betrachtet. Angeführt wurde, dass die eigene Gefühlswelt in Kontroverse mit den Zielen der Krisenkommunikation tritt. Diese kommunizierte Gefahr wird vom Autor jedoch aus mehreren Gründen nicht in dieser Deutlichkeit gesehen. Einerseits ist das Formblatt für Öffentlichkeitsarbeiter\*innen konzipiert, von denen durchaus erwartet werden darf, dass diese aufgrund ihrer Profession das eigentliche Ziel nicht aus den Augen verlieren. Andererseits folgt auf dem Formblatt unmittelbar nach dem selbstreflexiven Element die Frage nach den konkreten Zielen der Kommunikationsleistung. Außerdem ist durch die Arbeitsschritte 6 und 7 genau jener Modus strukturell etabliert, der aus einer eventuell überschießenden *maximal authentischen* Äußerung eine wirkungsbewusste, diplomatische und sensible, also stimmige Äußerung werden lässt. Die *stimmige* Äußerung wird allerdings durch die vorangegangene Selbstreflexion von der eigenen wahrhaftigen Überzeugung getragen und wahrscheinlich auch (positiv) beeinflusst. Inwiefern die gewonnene Haltung tatsächlich

Auswirkungen auf das Kommunikationsverhalten hat, wäre in einem eigenen Forschungsstrang zu untersuchen. Die von einer Expertin aufgezeigte Praktik, dass Krisenkommunikation zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils oftmals manipulativ eingesetzt oder gar von Unwahrheiten begleitet wird, ist abzulehnen. Auf der einen Seite ziehen entlarvte Lügen regelmäßig schwere negative Folgen nach sich und auf der anderen Seite sprechen ethische Überlegungen klar dagegen. Dennoch wird ein Unterschied zu machen sein, ob ein Unternehmen, eine politische Partei oder gar eine öffentliche Institution im Zuge der Krisenkommunikation den Verlust von notwendigem Vertrauen durch unwahre Äußerungen riskiert. Hingewiesen wurde von einer Expertin darauf, dass gelegentlich schon aufgrund der Ziele der Krisenkommunikation der\*die Kommunikator\*in keine stimmige Äußerung abgeben könne. Dem ist jedoch entgegenzuhalten, dass, selbst wenn ein\*e Öffentlichkeitsarbeiter\*in beispielsweise genötigt wäre, einen manipulativen Frame zu erzeugen, dies im Einzelfall für den\*die Kommunikator\*in dennoch stimmig sein kann. Denn Stimmigkeit bedeutet eben nicht nur eine authentische Übereinstimmung mit sich selbst, sondern ist als positives Spannungsverhältnis zwischen eben dieser Authentizität und einer allenfalls notwendigen Situationsentsprechung zu verstehen (vgl. Kap. 5.6).

Den inhaltlichen Schwerpunkt des Formblattes bildet die Kreation einer stimmigen Äußerung, im Wechselspiel mit der Antizipation der vermutlichen Wirkung bei den Adressaten oder sonstigen Mithörenden (Arbeitsschritte 6 und 7). Diese Vorwegnahme der sprachlichen Wirkung wird durch die Expert\*innen als etwas Gutes und Wichtiges beschrieben. Je höher die Diversität der Adressaten ist, desto schwieriger ist es, eine passgenaue Äußerung zu erstellen. Eine „perfekte“ Wirkung ist aus Sicht des Autors aber auch nicht das Ziel der Überlegungen. Vielmehr sollten die übermittelten Botschaften dahingehend designt sein, dass das Gegenüber die wahrhaftigen Inhalte optimal annehmen kann und die Botschaften richtig, also im Sinne des Senders, versteht. Für ein gedeihliches Miteinander ist es daher notwendig, beständig das Wahrhaftige mit etwas Diplomatie und Sensibilität zu vermengen sowie die (mutmaßliche) Wirkung bewusst zu reflektieren.

Das Ergebnis der qualitativen Befragung zeigte darüber hinaus, dass die Anwendung des Formblattes im Krisenfall in Konflikt mit den zeitlichen Ressourcen kommt. Gerade bei dynamischen und komplexen Krisenverläufen sei während der ersten Orientierungsphase keine Zeit für das Befüllen eines Formblattes. Zu den Aussagen ist festzuhalten, dass alle Expert\*innen augenscheinlich eine große Organisationskrise ihrer Einschätzung zugrunde legten. Von daher ist aus Sicht des Autors eine Verwendung des Formblattes im Krisenfall nicht kategorisch abzulehnen. Denn vor allem Personenkrisen, die eher einen linearen Charakter aufweisen und bei denen keine augenblicklichen Reaktionen erforderlich werden, können durchaus Anwendungsfälle darstellen. Beispielhaft kann jene Plagiatsaffäre, die *Pörksen* und *Schulz von Thun* in ihrem Buch diskutieren, angeführt werden. Daneben ist, wie teilweise von den Expert\*innen dargelegt wurde, nach der ersten Orientierungsphase eine Anwendung des Formblattes in Betracht zu ziehen. Dennoch kann aus der Zurückhaltung der mit hohem Wissen ausgestatteten Expert\*innen ein Akzeptanzproblem im Krisenfall vermutet werden. Denn der\*die durchschnittliche Öffentlichkeitsarbeiter\*in als Zielgruppe hat in der Regel ein geringeres theoretisches Vorwissen und wird daher die Anwendungsmöglichkeiten beziehungsweise den Nutzen tendenziell geringer einschätzen. Verallgemeinernd führten alle Expert\*innen an, dass der

wahre Wert des Formblattes nicht in der operativen Anwendung, sondern in der Vorbereitung auf Krisen oder in der Nachbetrachtung liege.

#### Beantwortung der zweiten Forschungsfrage:

⇒ *Werden Krisenkommunikator\*innen bei ihrer Tätigkeit durch das erstellte beiliegende Formblatt unterstützt?*

Während eines laufenden Krisenkommunikationsprozesses wird das Formblatt regelmäßig zu schwerfällig sein beziehungsweise aufgrund der Stresssituation eventuell keine Akzeptanz bei den Kommunikator\*innen finden. Dennoch kann es bei einer entsprechenden Vorbereitung in linearen und weniger komplexen Krisen hilfreich sein, respektive die Wirkung der Krisenkommunikation verbessern. Die Forschungsfrage kann insofern mit *Ja* beantwortet werden, wenn eine Unterstützung im Kompetenzaufbau für Krisenkommunikator\*innen möglich ist. Durch die Integration des Formblattes und der dahinterliegenden Überlegungen in Fortbildungen und Übungen kann eine Internalisierung des wirkungsvollen Prozesses erreicht werden. Damit ist auch trotz der zeitlichen Komponente eine weniger formalisierte, reflektierende Kommunikation im Sinne der zentralen Forschungsfrage möglich. Ebenso ist das Formblatt ein Instrument zur Analyse von vergangenen Krisenkommunikationsprozessen, um Erkenntnisse für zukünftige Ereignisse zu generieren.

#### **8.1.3. Effizienzerhöhung durch das Formblatt**

Wie festgestellt werden konnte, unterstützt das Formblatt durch die Integration eines Kommunikationsmodells sowie einer strukturierten reflexiven Herangehensweise vor allem in der Vorbereitung. Daran knüpft die Frage, ob das Hilfsmittel auch geeignet ist, die Effizienz der Krisenkommunikation zu erhöhen. Dies muss vor dem Hintergrund beantwortet werden, dass eine Eignung in der Erstphase von dynamischen Krisen nicht gegeben erscheint.

Die Simplifizierung des krisenkommunikativen Prozesses auf ein einziges Blatt verfolgt das Ziel einer gesamtheitlichen Darstellung mit dem Schwerpunkt auf dem Verfassen einer stimmigen Äußerung. Dadurch soll eine rasche, einfache und erfolgsversprechende Anwendbarkeit sichergestellt werden. Dennoch ist das Formblatt keinesfalls selbsterklärend, wie die qualitative Untersuchung ergab. Ein Training von etwa zwei Tagen wurde für die Öffentlichkeitsarbeiter\*innen als Zielgruppe für notwendig erachtet. Diese Erkenntnis deckt sich mit der Einschätzung des Autors, der das Formblatt als ein Puzzlestück in einer umfangreichen Fortbildung von Öffentlichkeitsarbeiter\*innen integrieren würde. Damit würden ein strukturelles Vorgehen in Krisensituationen, eine Internalisierung und damit eine (bewusste oder unbewusste) Anwendungsfähigkeit des *Kommunikationsquadrates* sowie das Bewusstsein für die Bedeutung einer stimmigen Äußerung auf breiter Basis etabliert. Diesem Gedanken folgend, wären die (krisen-)kommunikativen Regeln im Krisenfall auch ohne eine unmittelbare Verwendung des Formblattes genauer und selbstbewusster anwendbar. Durch die Verinnerlichung dieser systemischen Betrachtungsweise ist der im Ereignisfall notwendige Zeitaufwand zu vernachlässigen. In eher linear verlaufenden, weniger komplexen Krisen hingegen kann das Formblatt tatsächlich zur Anwendung kommen, wodurch eine qualitative Erhöhung des

Outputs zu erwarten ist. Der notwendige Zeitbedarf für eine durchdachte Krisenkommunikation ist aufgrund des durch Krisen immanent drohenden großen Schadens von untergeordneter Relevanz.

#### Beantwortung der dritten Forschungsfrage:

⇒ *Eignet sich das erstellte Formblatt zur Steigerung der Effizienz von Krisenkommunikation?*

Das Formblatt hilft nicht nur die richtigen Maßnahmen zu treffen, sondern auch die Krisenkommunikation richtig anzuwenden, einerseits durch die unmittelbare Nutzung bei weniger dynamischen, weniger komplexen Krisen und andererseits durch den Aufbau von Know-how bei Krisenkommunikator\*innen im Zuge von Fortbildungen und Übungen.

Die Forschung förderte in diesem Zusammenhang überdies Zufallsergebnisse zu Tage. Aus den Expert\*inneninterviews wurde ersichtlich, dass es weitere sinnvolle Einsatzgebiete des Formblattes zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung kommunikativer Maßnahmen gibt. Vor allem im Bereich der regulären Öffentlichkeitsarbeit, im Fach der Veränderungskommunikation sowie in der Disziplin des Issue Managements (systemische Auseinandersetzung mit den Anliegen der Umwelt) wird das Formblatt Wirksamkeit entfalten. Da Krisenkommunikation „lediglich“ Kommunikation ist und damit Krisenkommunikationsinstrumente immer auch Kommunikationsinstrumente sind, verwundert die Erkenntnis eines breiteren Anwendungsfeldes nicht. Darüber hinaus wird das Formblatt gerade in jenen Bereichen, in denen dem Faktor Zeit keine übergeordnete, primäre Rolle zukommt oder ein längerfristiges strategisches Ziel verfolgt wird, seine Stärken noch weiter ausspielen können.

## **8.2. Implikationen für die Praxis**

Wie im Literaturteil ersichtlich ist, sind zahlreiche taktische und strategische Maßnahmen im Rahmen der (kommunikativen) Bewältigung von Krisen möglich. Krisenkommunikator\*innen sollten diese Handlungsalternativen kennen und situationsadäquat einsetzen. Im empirischen Teil wird ferner ersichtlich, dass die theoretischen kommunikativen Grundlagenmodelle, wie das hier untersuchte *Kommunikationsquadrat*, eine wesentliche Grundlage für alle weiteren kommunikativen Handlungen darstellen. Aus diesem Grund sollte die Reflexion des kommunikativen Verhaltens mithilfe des *Kommunikationsquadrates* verstärkt in die Aus- und Fortbildung für Öffentlichkeitsarbeiter\*innen einfließen, sodass eine Verinnerlichung der Prozesse erreicht wird. Begleitend hierzu wird empfohlen, das erstellte Formblatt in die Fortbildung miteinzubeziehen. Erstens wird, ohne Wesentliches wegzulassen, durch die starke Reduzierung der Krisenkommunikationselemente ein schneller Überblick gewährleistet. Dabei bilden die Selbstreflexion und die Reflexion der kommunikativen Äußerungen den Schwerpunkt. Eine bedeutende Bewusstseinsbildung hinsichtlich der Macht der Sprache ist bei entsprechender Übungsanleitung inkludiert. Zweitens werden die Öffentlichkeitsarbeiter\*innen durch die Bewältigung von Übungsszenarien mit dem Formblatt vertraut. Eine Anwendung des Instruments wird in gewissen Krisensituationen damit möglich, wodurch eine effektivere und effizientere Krisenkommunikation für Organisationen und Personen sichergestellt wird. Drittens können mithilfe des Formblattes

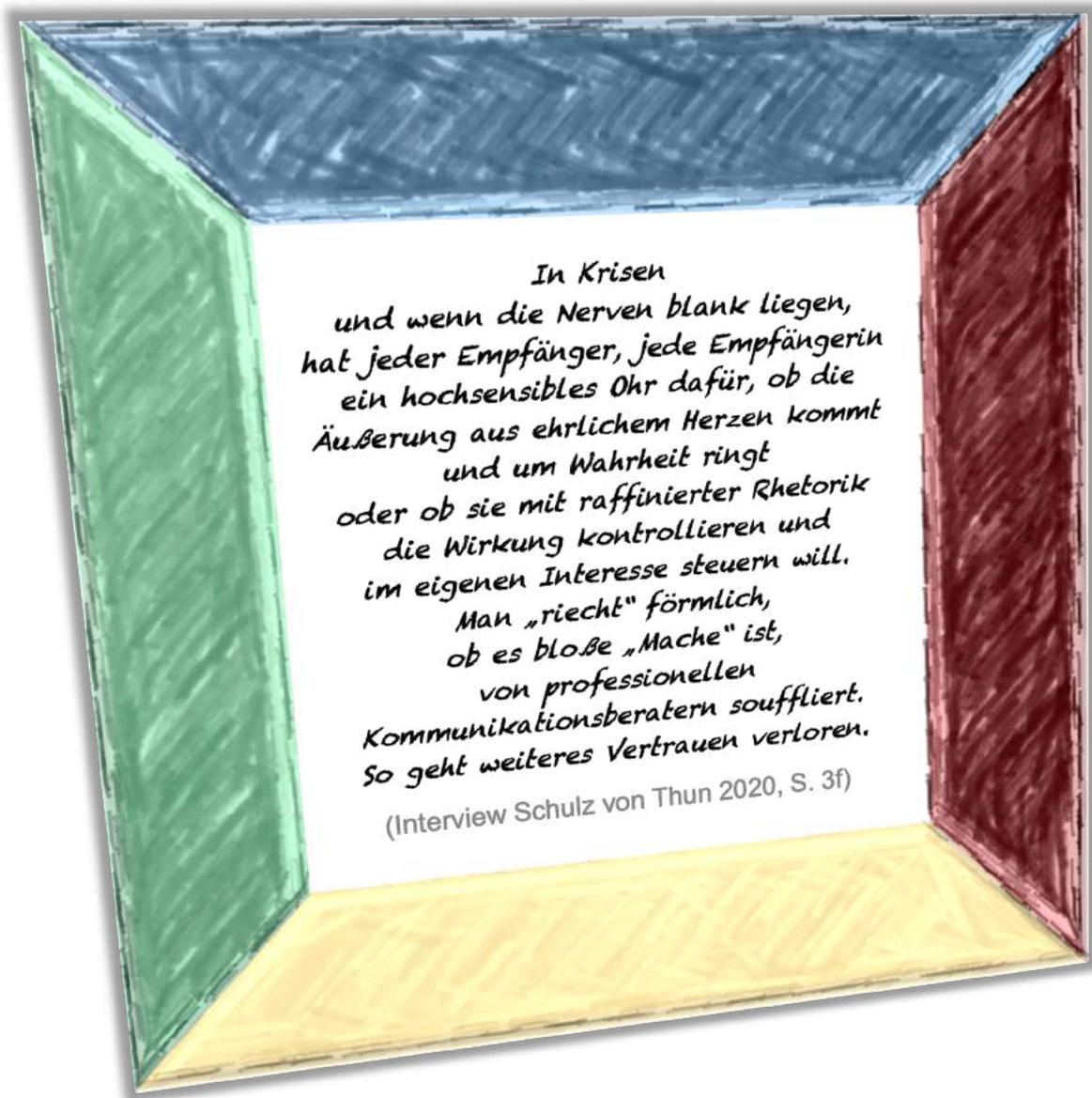
mögliche Krisenszenarien geübt werden, was gleichzeitig einen Ausgangspunkt für die Erstellung eines umfassenden Krisenplans darstellen kann. Viertens ist die Analyse von bereits getätigten Äußerungen mit ausgewählten Arbeitsschritten des Formblattes feingliedrig möglich. Ein Transfer der generierten Erkenntnisse für zukünftige Krisenkommunikation ist das Ziel. Die damit einhergehende Steigerung der Resilienz von Organisationen und Personen stellt ein Merkmal mit nachhaltigem Mehrwert dar.

Besonders praxisrelevant scheinen der Gebrauch einzelner Arbeitsschritte des Formblattes und die Anwendung der dahinterliegenden Ideen für die quantitativ relevantere, herkömmliche Öffentlichkeitsarbeit zu sein. Denn auch in der täglichen Kommunikation mit den Kund\*innen, Geschäftspartner\*innen oder den Aktionär\*innen bedarf es einer stimmigen Kommunikation sowie einer Antizipation der vermeintlichen Wirkung. Eine durch das Formblatt derart nuancierte Betrachtungsweise erscheint im ersten Augenblick übertrieben, wird langfristig jedoch eine vorteilhafte, nachhaltige Wirkung entfalten. Weitere Anwendungsfälle liegen im Bereich der Veränderungskommunikation, dem Issue Management oder generell bei strategisch geplanten, zwischenmenschlichen Führungsmaßnahmen.

### **8.3. Limitationen und Ausblick**

Wie sich die Krisenkommunikation durch eine Internalisierung des *Kommunikationsquadrates* und vor allem durch die Verwendung des erstellten Formblattes auswirkt, wurde anhand der Befragung von Kommunikationsexpert\*innen antizipiert. Die tatsächliche Auswirkung auf Öffentlichkeitsarbeiter\*innen kann aus Sicht des Autors jedoch lediglich mit weiteren Untersuchungen in Laborsituationen oder durch eine zusätzliche Forschung im Feld valide erhoben werden. Bereits für die vorliegende Forschungsarbeit wurden umfassende Vorbereitungen getroffen, um mit Öffentlichkeitsarbeiter\*innen zweier Kommunikationsabteilungen jeweils einen zweitägigen Workshop abzuhalten. In diesem Seminar sollten in groben Zügen der menschliche Kommunikationsprozess, das *Kommunikationsquadrat* und die Krisenkommunikation theoretisch und mit Übungen bearbeitet werden. Am Ende des Workshops war die Vorstellung des entwickelten Formblattes vorgesehen, welches anhand eines Krisenszenarios anzuwenden gewesen wäre. Das detaillierte Programm des Seminars ist im Anhang einsehbar. Die dabei gemachten Erfahrungen der Teilnehmer\*innen wären im Anschluss mit einer qualitativen und quantitativen Befragung festgehalten, ausgewertet und in die Masterarbeit eingearbeitet worden. Aufgrund der im Zeitraum der Erstellung der Arbeit bestehenden restriktiven Maßnahmen der Bundesregierung und vieler Organisationen im Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie musste auf diese Datenerhebung verzichtet werden.

Als Ansatzpunkt für eine zukünftige, anknüpfende Forschung rückt aus Sicht des Autors auch ein vermeintlicher Nebenaspekt in den Mittelpunkt. Durch die auf dem Formblatt strukturell etablierte Förderung einer Haltung zur anstehenden Situation erhält die innere, mehrdeutige Gefühlswelt im Krisenkommunikationsgeschehen eine neue Bedeutung. Davon ausgehend, stellt sich die Frage, welche psychischen und physischen Auswirkungen dies auf den\*die (Krisen-)Kommunikator\*in hat und wie diese die Äußerungen verändern.



## LITERATURVERZEICHNIS

- Andreas, C., Andreas, S. (2010): Einleitung. In: Bandler, R., Grinder, J. (2010): Reframing. Neurolinguistisches Programmieren und die Transformation von Bedeutung. Junfermann Verlag: Paderborn, 12-15.
- Argyle, M. (2013): Körpersprache und Kommunikation. Nonverbaler Ausdruck und Soziale Interaktion. Junfermann Verlag: Paderborn.
- Bandler, R., Grinder, J. (2010): Reframing. Neurolinguistisches Programmieren und die Transformation von Bedeutung. Junfermann Verlag: Paderborn.
- Berger, P. L., Luckmann, T. (2003): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie. S. Fischer Verlag, Frankfurt, Main.
- Bierhoff, H. (2020): Kommunikation. In: Wirtz, M. A. (Hg.) (2020): Dorsch. Lexikon der Psychologie. Hogrefe Verlag: Bern, 959-961.
- Birkenbihl, V. F. (2019): Signale des Körpers. Körpersprache verstehen. MVG Verlag: München.
- BMI (deutsches Bundesministerium des Innern) (2014): Leitfaden Krisenkommunikation. Berlin: BMI.  
<https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bevoelkerungsschutz/leitfaden-krisenkommunikation.pdf?blob=publicationFile&v=4> (Zugriff am 2.6.2020).
- Bober, A., Wachsmuth, S. (2010): Lexikon der unterstützten Kommunikation. <https://www.gesellschaft-uk.org/ueber-uk/lexikon-der-uk.html> (Zugriff am 28.11.2020).
- Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (Hg.) (2009): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfehler. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Bogner, A., Menz, W. (2009): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (Hg.) (2009): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfehler. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, 61-98.
- Bölte, J. (2020): Sprachwahrnehmung. In: Wirtz, M. A. (Hg.) (2020): Dorsch. Lexikon der Psychologie. Hogrefe Verlag: Bern, 1691f.
- Bortz, J., Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation. für Human- und Sozialwissenschaftler. Springer Medizin Verlag: Heidelberg.
- Brezna, C. (2010): Die Theorie des Radikalen Konstruktivismus im Kommunikationsmodell des NLP. In: Greiner, K., Jandl, M. J., Wallner, F. G. (HG.) (2010): Aus dem Umfeld des Konstruktiven Realismus. Studien zu Psychotherapiewissenschaft, Neurokritik und Philosophie. Peter Lang: Frankfurt am Main, 68-102.
- Brückner, J. (2019): Einbindung der Krisenkommunikation ins Krisenmanagement. Best Practice: Erfolgreiche Krisenkommunikation als Standortvorteil. In: Meißner, J., Schach, A. (Hg.) (2019): Professionelle Krisenkommunikation. Basiswissen, Impulse und Handlungsempfehlungen für die Praxis. Springer Fachmedien: Wiesbaden, 63-74.
- Brüning, M. (2019): Kommunikation braucht Haltung. Ein Plädoyer für ein Ethos der Wahrhaftigkeit. In: Meißner, J., Schach, A. (Hg.) (2019): Professionelle Krisenkommunikation. Basiswissen, Impulse und Handlungsempfehlungen für die Praxis. Springer Fachmedien: Wiesbaden, 77-83.
- Bühler, K. (1999): Sprachtheorie. Die Darstellungsfunktion der Sprache. UTB Verlag: Stuttgart.
- Burghardt, A. (1972): Einführung in die allgemeine Soziologie. Franz Vahlen Verlag: München.
- Burkart, R. (2002): Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. Böhlau Verlag: Wien, Köln, Weimar.

- Carrel, L. F. (2010): Leadership in Krisen. Ein Leitfaden für die Praxis. Gabler Verlag: Wiesbaden.
- Diekmann, A. (2013): Empirische Sozialforschung. Grundlagen Methoden Anwendungen. Rowohlt Taschenbuch Verlag: Reinbek.
- Dietrich, R. (2020a): Semantik (Semiologie). In: Wirtz, M. A. (Hg.) (2020): Dorsch. Lexikon der Psychologie. Hogrefe Verlag: Bern, 1614.
- Dietrich, R. (2020b): Sprache. In: Wirtz, M. A. (Hg.) (2020): Dorsch. Lexikon der Psychologie. Hogrefe Verlag: Bern, 1681f.
- Dietrich, R. (2020c): Syntax. In: Wirtz, M. A. (Hg.) (2020): Dorsch. Lexikon der Psychologie. Hogrefe Verlag: Bern, 1749.
- Dobelli, R. (2017): Die Kunst des klaren Denkens. 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen. dtv Verlagsgesellschaft: München.
- Dresing, T., Pehl, T. (2018): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. Eigenverlag: Marburg. <https://www.audiotranskription.de/downloads#praxisbuch> (Zugriff am 5.7.2020).
- Drews, J. (2018): Risikokommunikation und Krisenkommunikation. Kommunikation von Behörden und die Erwartungen von Journalisten. Springer Fachmedien: Wiesbaden.
- Ekman, P., Friesen, W. V. (2003): Unmasking the Face. A Guide to Recognizing Emotions from Facial Clues. Malor Books Verlag: Los Altos.
- Ekman, P., Rolls, E. T., Perrett, D. I., Ellis H. D. (1992): Facial expressions of emotion: an old controversy and new findings. In: Philosophical Transactions: Biological Sciences 335 (1273), 63-69.
- Ellgring, J. H. (2020): Nicht verbale Kommunikation, nonverbale Kommunikation. In: Wirtz, M. A. (Hg.) (2020): Dorsch. Lexikon der Psychologie. Hogrefe Verlag: Bern, 1249.
- Engelkamp, J. (2020): Zeichen. In: Wirtz, M. A. (Hg.) (2020): Dorsch. Lexikon der Psychologie. Hogrefe Verlag: Bern, 1952f.
- Eppler, E. (2018): Vorwort: Sprachliche Frames bestimmen unser Denken. In: Wehling, E. (2018): Politisches Framing. Wie eine Nation sich ihr Denken einredet – und daraus Politik macht. Ullstein Buchverlage: Berlin (E-Book, Kindle-Edition), 12.
- Esch, F. R. (2018): Nonverbale Kommunikation. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nonverbale-kommunikation-38140/version-261566> (Zugriff am 29.11.2020).
- Festinger, L. (1964): Conflict, Decision, and Dissonance. Stanford University Press.
- Flick, U. (2012): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Rowohlt Taschenbuch Verlag: Reinbek.
- Fried, A. (2005): Konstruktivismus. In: Weik, E., Lang, R. (2005): Moderne Organisationstheorien 1. Handlungsorientierte Ansätze. Gabler/GWV Fachverlage: Wiesbaden, 33-62.
- Gehm, T. (2006): Kommunikation im Beruf. Hintergründe, Hilfen, Strategien. Beltz Verlag: Weinheim, Basel.
- Gläser, J./Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Götze, A. (2019): Was erfahrene Führungskräfte wissen sollten. Überraschende Denkfehler im Management und wie Sie sie vermeiden. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Greiner, K., Jandl, M. J., Wallner, F. G. (HG.) (2010): Aus dem Umfeld des Konstruktiven Realismus. Studien zu Psychotherapiewissenschaft, Neurokritik und Philosophie. Peter Lang: Frankfurt am Main.

- Habermas, J., Luhmann, N. (1990): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Suhrkamp Verlag: Frankfurt am Main.
- Haley, J. (1978): Gemeinsamer Nenner Interaktion. Strategien der Psychotherapie. Pfeiffer Verlag: München.
- Höbel, P., Hofmann T. (2019): Krisenkommunikation. Herbert von Halem Verlag: Köln.
- Höbel, P. (2016): Ohne Krisenkommunikation geht es schief. In: Trauboth, J. H. (Hg.) (2016): Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Professionelle Prävention und Reaktion bei sicherheitsrelevanten Bedrohungen von innen und außen. Richard Boorberg Verlag: Stuttgart, München, Hannover, Berlin, Weimar, Dresden, 162-232.
- Just, A. (2016): Systemische Beratung – Kommunikation durch Skizzieren. Fallbeispiele aus der Schulsozialarbeit. Waxmann Verlag: Münster, New York.
- Kahneman, D. (2012): Schnelles Denken, langsames Denken. Penguin Verlag: München.
- Kaminski, G. (2020): Gebärdensprache. In: Wirtz, M. A. (Hg.) (2020): Dorsch. Lexikon der Psychologie. Hogrefe Verlag: Bern, 660.
- Kappe, B. (2019): Das Gesicht der Krise. Der erste Eindruck hat keine zweite Chance: Erfolgsfaktoren für ein professionelles Agieren der Manager in Krisenzeiten. In: Meißner, J., Schach, A. (Hg.) (2019): Professionelle Krisenkommunikation. Basiswissen, Impulse und Handlungsempfehlungen für die Praxis. Springer Fachmedien: Wiesbaden, 85-94.
- Kepplinger, H. M. (2001): Die Kunst der Skandalisierung und die Illusion der Wahrheit. Olzog Verlag: München.
- Kisslinger-Popp C. (Hg.) (2010): Unternehmen Steuerkanzlei. Die erfolgreiche Kanzleiführung. Gabler I GWV Fachverlage: Wiesbaden.
- Knapp, W. (2008): Die Inhaltsanalyse aus linguistischer Sicht. In: Mayring, P., Gläser-Zikuda, M. (Hg.) (2008): Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse. Beltz Verlag: Weinheim, Basel, 20-36.
- Knischeck, S. (2008): Lebensweisheiten berühmter Philosophen. 4000 Zitate von Aristoteles bis Wittgenstein. Humboldt: Hannover.
- Kolschanski, G. W. (1978): Paralinguistik. VEB Verlag Enzyklopädie, Leipzig.
- Kruse, J. (2020): Sozialkonstruktivismus. In: Wirtz, M. A. (Hg.) (2020): Dorsch. Lexikon der Psychologie. Hogrefe Verlag: Bern, 1670f.
- Kulow, A. (2016): Angriff aus dem Internet. In: Trauboth, J. H. (Hg.) (2016): Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Professionelle Prävention und Reaktion bei sicherheitsrelevanten Bedrohungen von innen und außen. Richard Boorberg Verlag: Stuttgart, München, Hannover, Berlin, Weimar, Dresden, 233-264.
- Langer, I., Schulz von Thun, F., Tausch R. (2011): Sich verständlich ausdrücken. Ernst Reinhardt Verlag: München.
- Lehmann, C. (2020): Sprachliche – parasprachliche – nichtsprachliche Kommunikation. <https://www.christianlehmann.eu/ling/elements/index.html?https://www.christianlehmann.eu/ling/elements/parasprache.html> (Zugriff am 28.11.2020).
- Lehmann, C. (o.J.): Sprachtheorie: Evolution der Sprache. [https://www.christianlehmann.eu/ling/ling\\_theo/index.html?https://www.christianlehmann.eu/ling/ling\\_theo/evolution.php](https://www.christianlehmann.eu/ling/ling_theo/index.html?https://www.christianlehmann.eu/ling/ling_theo/evolution.php) (Zugriff am 28.11.2020).
- Lies, J. (2021): Krisenkommunikation. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/krisenkommunikation-52704/version-275821> (Zugriff am 5.1.2021).

- Lindenthaler C. (2010): Kommunikation ist alles, ohne Kommunikation ist alles nichts! In: Kisslinger-Popp C. (Hg.) (2010): Unternehmen Steuerkanzlei. Die erfolgreiche Kanzleiführung. Gabler I GWV Fachverlage: Wiesbaden, 131-147.
- Lück, H. (2020): Bühler, Karl. In: Wirtz, M. A. (Hg.) (2020): Dorsch. Lexikon der Psychologie. Hogrefe Verlag: Bern, 336f.
- Luhmann, N. (1971): Sinn als Grundbegriff der Soziologie. In: Habermas, J., Luhmann, N. (1990): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Suhrkamp Verlag: Frankfurt am Main, 25-100.
- Luhmann, N. (1987): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp Verlag: Frankfurt am Main.
- Mayring, P., Gläser-Zikuda, M. (Hg.) (2008): Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse. Beltz Verlag: Weinheim, Basel.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Beltz Verlag: Weinheim, Basel.
- Mayring, P. (2008): Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse. In: Mayring, P., Gläser-Zikuda, M. (Hg.) (2008): Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse. Beltz Verlag: Weinheim, Basel.
- Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Beltz Verlag: Weinheim, Basel.
- Mehrabian, A., Ferris, S. R. (1967): Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. In: Journal of Consulting Psychology (31), 248-252.
- Mehrabian, A., Wiener, M. (1967): Decoding of inconsistent communications. In: Journal of Personality and Social Psychology (6), 109-114.
- Mehrabian, A. (1972): Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes. Wadsworth Publishing Company: USA.
- Meißner, J. O., Baumann, S. (2019): Die Zahnräder des Integralen Risikomanagements. Integrations- und Spannungsfelder der Managementdisziplinen Risikomanagement, Notfall- und Krisenmanagement, Internes Kontrollsystem und Business Continuity Management. In: Meißner, J., Schach, A. (Hg.) (2019): Professionelle Krisenkommunikation. Basiswissen, Impulse und Handlungsempfehlungen für die Praxis. Springer Fachmedien: Wiesbaden, 17-43.
- Meißner, J., Schach, A. (Hg.) (2019): Professionelle Krisenkommunikation. Basiswissen, Impulse und Handlungsempfehlungen für die Praxis. Springer Fachmedien: Wiesbaden.
- Meißner, J. (2019): Grundwissen für Krisenkommunikation. Inhaltliche, organisatorische und methodische Hilfestellungen für den kommunikativen Umgang von Krisen und Ereignissen mit Krisenpotenzial. In: Meißner, J., Schach, A. (Hg.) (2019): Professionelle Krisenkommunikation. Basiswissen, Impulse und Handlungsempfehlungen für die Praxis. Springer Fachmedien: Wiesbaden, 153-169.
- Merten, K., Schmidt, S. J., Weischenberg, S. (Hg.) (1994): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Springer Fachmedien: Wiesbaden.
- Meuser, M., Nagel, U. (2009): Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (Hg.) (2009): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfehler. VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage: Wiesbaden, 35-60.
- Morris, C. W. (1988): Grundlagen der Zeichentheorie. Ästhetik der Zeichentheorie. Fischer Taschenbuch Verlag: Frankfurt.

- Müller, T., Riedel, S. (2019): Strategische Krisenprävention. Sensibilisierungsmaßnahmen, Alarmstufen und das 4R-Modell: Ausgewählte Methoden zur nachhaltigen Vorbereitung auf den Ernstfall. In: Meißner, J., Schach, A. (Hg.) (2019): Professionelle Krisenkommunikation. Basiswissen, Impulse und Handlungsempfehlungen für die Praxis. Springer Fachmedien: Wiesbaden, 189-199.
- Oö. Katastrophenschutzgesetz (Oö. KatSchG) LGBl.Nr. 4/2013 idF: LGBl.Nr. 116/2020.
- Pelz, H. (2005): Linguistik. Eine Einführung. Hoffmann und Campe Verlag: Hamburg.
- Pörksen, B., Schulz von Thun, F. (2020): Die Kunst des Miteinander-Redens. Über den Dialog in Gesellschaft und Politik. Carl Hanser Verlag: München.
- Pross, H. (1970): Medienforschung. Film, Funk, Presse, Fernsehen. Carl Habel Verlagsbuchhandlung: Darmstadt.
- Rechtien, W. (2007): Angewandte Gruppendynamik. Ein Lehrbuch für Studierende und Praktiker. Beltz Verlag: Weinheim.
- Rechtien, W. (2020): Metakommunikation. In: Wirtz, M. A. (Hg.) (2020): Dorsch. Lexikon der Psychologie. Hogrefe Verlag: Bern, 1155.
- Reisewitz, P. (2020): Public Relation (PR). <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/public-relations-pr-44206/version-267522> (Zugriff am 5.1.2021).
- Schach, A. (2019): Die Macht der Sprache. Skandalisierende Formulierungen, Metaphern und Frames identifizieren und thematisieren. In: Meißner, J., Schach, A. (Hg.) (2019): Professionelle Krisenkommunikation. Basiswissen, Impulse und Handlungsempfehlungen für die Praxis. Springer Fachmedien: Wiesbaden, 235-247.
- Schaff, A. (1968): Essays über die Philosophie der Sprache. Europa Verlag: Wien.
- Schaff, A. (1968): Über die Eigenart des sprachlichen Zeichens. In: Schaff, A (1968): Essays über die Philosophie der Sprache. Europa Verlag: Wien, 26-45.
- Schmidt, S. J. (1994): Die Wirklichkeit des Beobachters. In: Merten, K., Schmidt, S. J., Weischenberg, S. (Hg.) (1994): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Springer Fachmedien: Wiesbaden, 3-19.
- Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E. (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH: München.
- Scholtes, P. R. (1998): The Leader's Handbook. Making Things Happen, Getting Things Done. McGraw-Hill: New York.
- Schöne, C., Tandler, S. (2020): Kausalattribution. In: Wirtz, M. A. (Hg.) (2020): Dorsch. Lexikon der Psychologie. Hogrefe Verlag: Bern, 914.
- Schulz von Thun, F. (2009): Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun „Was ich noch zu sagen hätte...“. Abschiedsvortrag, 23. Oktober 2009. [https://www.schulz-von-thun.de/files/Inhalte/Videos/10.000\\_SchulzVonThun\\_2009-10-23\\_16-12.mp4](https://www.schulz-von-thun.de/files/Inhalte/Videos/10.000_SchulzVonThun_2009-10-23_16-12.mp4) (Zugriff am 5.12.2020).
- Schulz von Thun, F. (2014a): Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH: Reinbek bei Hamburg.
- Schulz von Thun, F. (2014b): Miteinander reden: 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differenzielle Psychologie der Kommunikation. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH: Reinbek bei Hamburg.
- Schulz von Thun, F. (2014c): Miteinander reden: 3. Das <<Innere Team>> und situationsgerechte Kommunikation. Kommunikation, Person, Situation. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH: Reinbek bei Hamburg.

- Schulz von Thun, F. (2014d): Miteinander reden: 4. Fragen und Antworten. Rowohlt Taschenbuch Verlag: Reinbek bei Hamburg.
- Schulz von Thun, F. (2015): Von der Authentizität zur Stimmigkeit – Warum das erstrebenswerte Leitbild der Kommunikation eine Gegentugend braucht. In: Praxis Kommunikation. Angewandte Psychologie in Coaching, Training und Beratung (6), 10-13.
- Schulz von Thun, F. (2018): Metakommunikation – Ansichten eines Experten. <https://youtu.be/fi5cmDxVgS4> (Zugriff am 8.12.2020).
- Schulz von Thun Institut für Kommunikation (2020a): das Schulz von Thun Institut für Kommunikation. <https://www.schulz-von-thun.de/das-institut> (Zugriff am 1.7.2020).
- Schulz von Thun Institut für Kommunikation (2020b): Lebenslauf von Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun. [https://www.schulz-von-thun.de/files/Inhalte/PDF-Dateien/Lebenslauf%20Friedemann%20Schulz%20von%20Thun\\_2020.pdf](https://www.schulz-von-thun.de/files/Inhalte/PDF-Dateien/Lebenslauf%20Friedemann%20Schulz%20von%20Thun_2020.pdf) (Zugriff am 1.7.2020).
- Schulz von Thun Institut für Kommunikation (2020c): Interview in „DIE ZEIT“ (N 37, 8. September 2011). „Wahrheit beginnt zu zweit“. <https://www.schulz-von-thun.de/files/Inhalte/PDF-Dateien/Interview%20Wahrheit%20beginnt%20zu%20zweit.pdf> (Zugriff am 6.12.2020).
- Seegers, E. (2019): Akzeptiert durch die Krise. Akzeptanz-Kommunikation als Krisenprävention. In: Meißner, J., Schach, A. (Hg.) (2019): Professionelle Krisenkommunikation. Basiswissen, Impulse und Handlungsempfehlungen für die Praxis. Springer Fachmedien: Wiesbaden, 77-83.
- Sellnow, T. L., Seeger, M. W. (2013): Theorizing Crisis Communication. John Wiley & Sons, Inc.
- Six, B., Caspar, F. (2020): Attributionsfehler. In: Wirtz, M. A. (Hg.) (2020): Dorsch. Lexikon der Psychologie. Hogrefe Verlag: Bern, 217f.
- Stein, S. J., Book, H. E., Reit, B. (2009): Das EQ-Potenzial: Emotionale Intelligenz als Schlüssel zum Erfolg. Wiley-VCH Verlag, Weinheim.
- Teetz, A. (2012): Krisenmanagement. Rational entscheiden – Entschlossen handeln – Klar kommunizieren. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.
- Trauboth, J. H. (2016): Die Krisenprävention. In: Trauboth, J. H. (Hg.) (2016): Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Professionelle Prävention und Reaktion bei sicherheitsrelevanten Bedrohungen von innen und außen. Richard Boorberg Verlag: Stuttgart, München, Hannover, Berlin, Weimar, Dresden, 67-103.
- Trauboth, J. H. (2016): Grundlagen für professionelles Krisenmanagement in einer sich verändernden Welt. In: Trauboth, J. H. (Hg.) (2016): Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Professionelle Prävention und Reaktion bei sicherheitsrelevanten Bedrohungen von innen und außen. Richard Boorberg Verlag: Stuttgart, München, Hannover, Berlin, Weimar, Dresden, 21-50.
- Trauboth, J. H. (Hg.) (2016): Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Professionelle Prävention und Reaktion bei sicherheitsrelevanten Bedrohungen von innen und außen. Richard Boorberg Verlag: Stuttgart, München, Hannover, Berlin, Weimar, Dresden.
- Trauboth, J. H. (2016): Psychologische Einflussfaktoren und Konsequenzen für die Personalauswahl. In: Trauboth, J. H. (Hg.) (2016): Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Professionelle Prävention und Reaktion bei sicherheitsrelevanten Bedrohungen von innen und außen. Richard Boorberg Verlag: Stuttgart, München, Hannover, Berlin, Weimar, Dresden, 51-66.
- Unesco.at (2020): 21. Februar 2020: Internationaler Tag der Muttersprache. <https://www.unesco.at/bildung/artikel/article/21-februar-2020-internationaler-tag-der-muttersprache> (Zugriff am 24.11.2020).

Uni Tübingen (2021): Institut für Medienwissenschaft. <https://uni-tuebingen.de/fakultaeten/philosophische-fakultaet/fachbereiche/philosophie-rhetorik-medien/institut-fuer-medienwissenschaft/institut/personen/poerksen-bernhard-prof-dr/> (Zugriff am 8.1.2021).

Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D. (2011): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien (E-Book, Kindle-Edition). Verlag Hans Huber: Bern.

Watzlawick, P. (1997): Wirklichkeit und Wahrheit – Paul Watzlawick. <https://www.youtube.com/watch?v=LEmZ2GOxzo8> (Zugriff am 3.12.2020).

Watzlawick, P. (2018): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. Piper eBooks (Kindle Version): München.

Wehling, E. (2018): Politisches Framing. Wie eine Nation sich ihr Denken einredet – und daraus Politik macht. Ullstein Buchverlage: Berlin (E-Book, Kindle-Edition).

Weik, E., Lang, R. (2005): Moderne Organisationstheorien 1. Handlungsorientierte Ansätze. Gabler/GWV Fachverlage: Wiesbaden.

Weinberg, T., Pahrman, C., Ladwig, W. (2014): Social Media Marketing: Strategien für Twitter, Facebook & Co. O'Reilly Verlag: Köln (E-Book, Kindle-Edition).

Wirtz, M. A. (Hg.) (2020): Dorsch. Lexikon der Psychologie. Hogrefe Verlag: Bern.

## Interviews

Interview Schulz von Thun (2020): Friedemann Schulz von Thun; Kommunikationswissenschaftler, 76 Jahre; Hamburg; Schriftliches Interview (wechselseitiger E-Mailkontakt) von 1.6.2020 bis 6.11.2020.

Interview Grundböck (2021): Karl-Heinz Grundböck; Leitung des Dienstes Kommunikation des österreichischen Parlaments, 51 Jahre; Wien; Experteninterview mittels Videokonferenztechnologie am 10.2.2021.

Interview Burkart (2021): Roland Burkart; Univ.-Prof. i.R. (Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaften der Uni Wien), 70 Jahre; Wien; Experteninterview mittels Videokonferenztechnologie am 11.2.2021.

Interview Stainer-Hämmerle (2021): Kathrin Stainer-Hämmerle; Leiterin der Studiengänge Public Management an der FH Kärnten, 52 Jahre; Villach; Experteninterview mittels Videokonferenztechnologie am 18.2.2021.

Interview Hahslinger (2021): Roman Hahslinger; Leiter der Konzernsicherheit der Österreichischen Bundesbahnen, 52 Jahre; Wien; Experteninterview mittels Videokonferenztechnologie am 24.2.2021.

Interview Huber (2021): Joachim Huber; Leiter der Öffentlichkeitsabteilung des Bundesministeriums für Inneres, 49 Jahre; Wien; Experteninterview mittels Videokonferenztechnologie am 4.3.2021.

Interview Fichtinger (2021): Sabine Fichtinger; Lehrgangleiterin an der FH St. Pölten; St. Pölten; Experteninterview mittels Videokonferenztechnologie am 4.3.2021.

## Abbildungen

Jede Abbildung wurde durch den Autor erstellt. Wurden spezielle Grafiken für die Kreation genutzt, sind diese ausschließlich von <https://pixabay.com/de/> (Pixabay GmbH). Diese Grafiken dürfen prinzipiell verändert und kostenlos gedruckt sowie digital verwendet werden. Die Einholung einer Genehmigung oder eine Quellenangabe ist nicht erforderlich (vgl. Pixabay Lizenz).

# ANHANG

- Schriftliches Interview mit Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun.
- An die Expert\*innen übermittelter Interviewleitfaden (exemplarisch jener an Prof. Dr. Roland Burkart).
- Beilagen zum Interviewleitfaden welche vorab an die Expert\*innen übermittelt wurden.
  - Formblatt: „Die Quadratur der Krisenkommunikation in 8 Schritten“
  - Kurzbeschreibung zum Formblatt
- Transkript eines Experteninterviews samt dazugehörigen Interviewprotokolls (exemplarisch jenes von Prof. Dr. Roland Burkart).
- Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.
- Formblatt: „Risikomatrix“ zur grafischen Darstellung von (kommunikativen) Risiken.
- Formblatt: „Freund-Feind-Radar“ zur Einordnung der identifizierten Adressaten.
- Programm für einen Workshop zur Krisenkommunikation und dem entwickelten Formblatt (pandemiebedingt unterblieb diese weitere Erhebungsmethode).
- Scientific Poster.

# **Schriftliches Interview**

**mit Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun**

## ***Die Quadratur der Krisenkommunikation***

**Befragter Experte: Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun**

**Interviewer: Alexander Riedler, BA MA**

**Modus: Wechselseitige E-Mailkommunikation**

**Zeitraum: 1. Juni 2020 bis 6. November 2020**

- 1 R: Sehr geehrter Herr Professor Friedemann Schulz von Thun, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und mit mir einen schriftlichen Diskurs starten. Im Buch "**Die Kunst des Miteinander-Redens**" (*Pörksen/Schulz von Thun*), Kap. III, Überschrift „Das Kommunikationsquadrat in der Krisenkommunikation“, S. 151ff, habe ich entdeckt, dass Sie das Quadrat als konkretes Hilfsmittel für eine Personenkrise (am Beispiel *Guttenberg*) diskutieren. Diese Überlegungen möchte ich vertiefen.
- Dass die Kommunikation in einer Krise auf den oder die Adressaten/Stakeholder abgestimmt sein sollte, ist bekannt. Einige Autoren im Themenfeld Krisenkommunikation differenzieren zwischen einer Inhalts- und Beziehungsebene. Mit der bewussten Einführung des Quadrates in die Krisenkommunikation scheint jedoch eine besonders nuancierte *Äußerung* möglich. Wann und wie sind Sie auf die Idee gekommen, Ihr Modell explizit mit dem Themenfeld „Krisenkommunikation“ zu verbinden? Und ist Ihnen Literatur bekannt, wo dies zuvor schon überlegt wurde?<sup>1</sup>
- 2 SvT: Vor ein paar Jahren hatten wir bei der Nordakademie einen Lehrauftrag, in dem auch Krisenkommunikation behandelt werden sollte. Da lag es nahe, das Kommunikationsquadrat als wichtigstes Modell zu Rate zu ziehen. Denn die vier Wirk- und Störfelder der Kommunikation treten hier mit besonderer Relevanz zu Tage. Publiziert haben wir das aber nicht, ich wüsste auch sonst von keiner Veröffentlichung darüber.<sup>2</sup>
- 3 R: Gehe ich richtig davon aus, dass Sie das Modell nicht nur für auf eine Personenkrise (wie im Buch beschrieben), sondern auch für auf eine Organisationskrise anwendbar halten? Unter Organisationskrise verstehe ich z.B. ein Unternehmen, das aufgrund eines Störfalles schlagartig in ein existenzbedrohendes, negatives mediales Licht gerückt wird.<sup>3</sup>
- 4 SvT: Ja, unbedingt! Sobald das Unternehmen Stellung nimmt (und selbst wenn es nicht Stellung nimmt), sind sofort alle vier Ebenen mit im Spiel.<sup>4</sup>
- 5 R: Sehen Sie das Quadrat im Zusammenhang mit einer Krisenkommunikation eher als nachträgliches Analysewerkzeug (mit der Fragestellung, wie die Kommunikation auf den vier Ebenen verlaufen ist) oder als tatsächliches Hilfsmittel, um die Äußerung (die Botschaften) auf die Stakeholder abzustimmen? Dies vor dem Hintergrund, dass in einer Krisensituation der Druck auf eine sofortige/schnelle Kommunikationsleistung ein planvolles, besonders überlegtes Vorgehen

---

<sup>1</sup> 2020\_06\_01

<sup>2</sup> 2020\_06\_03

<sup>3</sup> 2020\_06\_04

<sup>4</sup> 2020\_06\_04

konterkariert.<sup>5</sup>

- 6 SvT: Ich sehe es als aussichtsreiches Hilfsmittel, um die Krisenkommunikation stimmig werden zu lassen. Wenn schnelles Reagieren erforderlich ist, dann muss das Unternehmen umso mehr bemüht sein, kein Eigentor zu schießen. Unreflektierte Spontanität wäre ein Kunstfehler.<sup>6</sup>
- 7 R: Nehmen wir an, eine PR-Abteilung muss/möchte aufgrund einer (zumindest medialen) Krisensituation für einen Stakeholder eine – auf allen vier Ebenen – zielgerichtete Äußerung absetzen. Welche der beiden nachfolgenden Varianten wäre hierfür die bessere für professionelle Krisenkommunikatoren:  
Variante 1: Es wird überlegt, welche Botschaft(en) auf jeder der vier Ebene beim betreffenden Stakeholder „gehört“ werden sollten, und, darauf aufbauend, eine hierfür geeignete Äußerung formuliert.  
Variante 2: Es wird eine Äußerung formuliert und vor dem Senden durch das Einfühlen in den betreffenden Stakeholder werden die „gehörten“ Botschaften antizipiert. Sollten vermeintlich durch den Stakeholder unerwünschte Botschaften "gehört" werden, wäre die Äußerung zu adaptieren.<sup>7</sup>
- 8 SvT: Ich tendiere eindeutig zu Ihrer Variante 2, allerdings noch etwas ergänzt: Ich nutze das Quadrat zunächst als Selbstklärungshilfe und stelle mir entsprechend 4 Fragen: Erstens, wie sehe ich den Sachverhalt, was ist meine Wahrnehmung der Wahrheit? Zweitens, wie stehe ich selbst dazu, wenn ich in mich hineinhöre – Was wäre meine wahrhaftige Ich-Botschaft? Drittens, wer sind die Adressaten (und weitere Mithörende) und wie stehe ich zu ihnen? Und viertens, welche Appelle möchte ich an sie richten, welche Bitten, Empfehlungen, Forderungen aussprechen?  
Wenn ich diese vier Teile stimmig zusammenkomponiere, habe ich einen maximal wahrhaftigen Ausgangstext. Und dann kommt der nächste Schritt: Wie sage ich es meinem Kinde, meinem Adressaten, so dass er es verstehen und konstruktiv aufnehmen kann? Wo lauern Missverständnisse, wo muss ich diplomatischer formulieren als im wahrhaftigen Ausgangstext?<sup>8</sup>
- 9 R: Spannend; ich gestehe: Ich hätte Variante 1 in der Meinung favorisiert, dass dadurch die letztendlich gesendete Äußerung am ehesten die gewünschten Wirkungen (auf jeder Ebene) erzielt. Bei dieser Variante 1 wäre jedoch die Gefahr einer stark auf Wirkung geschärften Äußerung groß. Die Wahrhaftigkeit käme hier möglicherweise etwas kurz, vor dem Hintergrund, dass Krisenkommunikation auch wahrheitsgemäß informieren sollte. Damit wäre beiliegendes erstellt

---

<sup>5</sup> 2020\_06\_04

<sup>6</sup> 2020\_06\_04

<sup>7</sup> 2020\_06\_05

<sup>8</sup> 2020\_06\_09

Formblatt zur Unterstützung einer optimalen Äußerung in dieser Form nicht richtig aufgebaut. Würden Sie überhaupt meinen, ein solches Formblatt – zugeschnitten auf Variante 2 – könnte

Krisenkommunikatoren unterstützen?<sup>9</sup>

- 10 SvT: Doch, so ein Arbeitsblatt kann der Selbst- und Zielreflexion eine Struktur geben und dabei das quadratische Bewusstsein fördern.<sup>10</sup>
- 11 R: Zur Selbstklärungshilfe: Diesen Gedanken finde ich sehr gut, nach dem Motto: Ich muss erst wissen, wie es in mir aussieht, um überhaupt eine verständliche Äußerung senden zu können. Und mit etwas Glück versteht mein Empfänger, was ich meine (denn wenn ich selbst nicht weiß, was ich meine...). Ich glaube, davon schon in einem Buch von Ihnen gelesen zu haben?  
 Einerseits könnte die Gefahr bestehen, dass durch die Selbstklärungshilfe der Anteil der Wahrhaftigkeit zu groß wird. Andererseits besteht die Chance, dass die sprachliche Äußerung mit den kongruenten nonverbalen Signalen besonders authentisch – und positiv – wahrgenommen wird, wiederum mit der Einschränkung, dass der Sender die Äußerung eventuell nicht selbst komponiert hat (z.B. wenn ein Sprecher eines Unternehmens die „vorgefertigte“ Äußerung weitergibt) und dadurch die Authentizität leiden könnte.<sup>11</sup>
- 12 SvT: Ja, tatsächlich hat die ehrliche Selbstklärung Vorrang vor der Wirkungsoptimierung, nicht nur aus ethischen Gründen, sondern auch um der guten Wirkung willen. In Krisen und wenn die Nerven blank liegen, hat jeder Empfänger, jede Empfängerin ein hochsensibles Ohr dafür, ob die Äußerung aus ehrlichem Herzen kommt und um Wahrheit ringt oder ob sie mit raffinierter Rhetorik die Wirkung

<sup>9</sup> 2020\_06\_09

<sup>10</sup> 2020\_06\_10

<sup>11</sup> 2020\_06\_09

kontrollieren und im eigenen Interesse steuern will. Man „riecht“ förmlich, ob es bloße „Mache“ ist, von professionellen Kommunikationsberatern souffliert. So geht weiteres Vertrauen verloren.<sup>12</sup>

- 13 R: Ich habe soeben mit dem Betreuer meiner Masterarbeit ein Erstgespräch geführt. Mag. Dr. Gerhard Brenner, MA, ist ein ausgewiesener Praxisexperte im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und arbeitet derzeit für die Abteilung „Kommunikation“ der Direktion des österreichischen Parlaments. Unter dem Arbeitstitel "Die Quadratur der Krisenkommunikation: Effizientes kommunikatives Lenken von Krisen durch eine formalisierte Ausrichtung simultaner Kommunikationsebenen auf spezifische Akteure?" wäre nachfolgender empirischer Teil geplant:

Sofern Sie weiterhin zur Verfügung stehen, würde ich gerne mit Ihren kritischen Anmerkungen und Hilfestellungen das beiliegende Formblatt für Krisenkommunikatoren praxistauglich adaptieren. Die vorliegende E-Mail-Kommunikation mit Ihnen wäre quasi ein schriftliches exploratives Interview dazu (als Stoßrichtung für die folgenden Schritte). Im Anschluss werde ich sechs (Krisen-/Kommunikations-)Expert\*innen interviewen. Drei davon wären Fachexpert\*innen aus der Forschung. Drei weitere Interviews sollen mit Praktiker\*innen aus dem Berufsfeld „Öffentlichkeitsarbeit“ geführt werden. Inhaltlich soll der Nutzen über das Wissen von simultanen Kommunikationsebenen und die Brauchbarkeit des Formblattes für Krisenkommunikatoren diskutiert werden. Optional: Ich versuche zusätzlich einen Workshop mit der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit der oberösterreichischen Polizei zu veranstalten. In diesem soll schwerpunktmäßig das Kommunikationsquadrat vorgestellt und mit Beispielen geübt werden. Im weiteren Verlauf des Workshops soll eine fiktive Krise dargestellt werden. Die Praktiker\*innen würden mithilfe des Formblattes eine/mehrere mögliche Stellungnahmen vorbereiten. Eine quantitative und qualitative schriftliche Befragung soll die Meinungen zu diesem Hilfsmittel/dem Formblatt erheben. Die genaue Ausformulierung erfolgt in den kommenden Wochen im Zuge der Erstellung des Exposés.

---

<sup>12</sup> 2020\_06\_10

Damit möchte ich den bisherigen gemeinsamen Austausch aufgreifen und mit Fragen zu dem beiliegenden Formblatt fortfahren.<sup>13</sup>

- 14 SvT: Glückwunsch, dass Sie einen kompetenten Betreuer gefunden haben! Sie scheinen mir mit diesem Arbeitsblatt auf einem guten Weg zu sein!<sup>14</sup>
- 15 R: Sie meinten, das Quadrat hilft mir (als Krisenkommunikator) den Sachverhalt erst einmal selbst zu verstehen (Selbstklärungshilfe), um damit zu einem wahrhaftigen Ausgangstext zu kommen (1, 2). Der nächste Schritt wird aus meiner Sicht sein, den Akteur/Stakeholder/Empfänger/Rezipienten (welchen Begriff bevorzugen Sie?) der Botschaft festzumachen (3) und zu überlegen, was ich überhaupt durch die Kommunikation erreichen möchte (Zieldefinierung; 4).<sup>15</sup>
- 16 SvT: Ich würde zunächst vom „Adressaten“ sprechen. Der wird dann ja zu einem Akteur werden, aber während der Kommunikation ist er zunächst ein Adressat.<sup>16</sup>
- 17 R: "Handelnder, an einem bestimmten Geschehen Beteiligter" (*Duden* zu Akteur) ist der Adressat einer Krisenkommunikation zu Beginn nicht zwingend, richtig. Der Begriff „Adressat“ - welcher auch zugleich ein Akteur sein kann - passt somit besser. Dies wurde im Formblatt bereits berücksichtigt.<sup>17</sup>
- 18 R: Nicht unwesentlich scheint mir zu sein, dass bereits in diesem Stadium überlegt wird, wie ich mit

<sup>13</sup> 2020\_09\_06

<sup>14</sup> 2020\_09\_09

<sup>15</sup> 2020\_09\_06

<sup>16</sup> 2020\_09\_09

<sup>17</sup> 2020\_09\_12

dem Adressaten in Verbindung trete (5). Denn die Art des Mediums/Kanals bestimmt einerseits vermutlich die Formulierung und andererseits die Wirkung. Will ich z.B. junge Menschen erreichen, wähle ich tendenziell soziale Medien anstatt eine Zeitung.

Nachdem ich nun selbst verortet bin, meinen Adressaten kenne, ein Ziel habe und das Medium gewählt habe, ist es an der Zeit, mich in den Adressaten einzufühlen. Laut dem Entwurf des Formblattes würde ich nun überlegen, welche Botschaften auf welcher der vier Ebenen gehört werden sollen (6). Erst darauf aufbauend würde eine effiziente wirksame Äußerung kreiert (7), quasi ein Kommunikationsverlauf im Retougang.

Vor dem Senden nun noch ein letzter Check, ob durch die Botschaften Kollateralschäden entstehen (könnten), z.B. durch nicht berücksichtigte Zuhörer mit anderen Weltbildern. Ebenso würde ein Vergleich mit der ursprünglich erstellten, wahrhaften Äußerung (2) anstehen.<sup>18</sup>

- 19 SvT: Zum Schluss der Arbeit haben Sie 2 Versionen: die maximal **authentische** Version und die **stimmige** Version, in welcher auch die Bewusstheit über die (angestrebte) Wirkung enthalten ist, in der auch Sensibilität, Diplomatie und Wirkungsbewusstsein verwirklicht sind. Ihr geplantes Vorgehen scheint mir aussichtsreich!<sup>19</sup>
- 20 R: Und welche Vorteile, würden Sie meinen, bringt diese Gegenüberstellung dem Krisenkommunikator (z.B. einer medial „angegriffenen“ Einzelperson „Plagiatsaffäre Guttenberg“ oder einem Kommunikator eines Unternehmens nach einem Störfall)?<sup>20</sup>
- 21 SvT: Der Vorteil liegt in der Unterscheidung von 2 Arbeitsschritten: 1., was habe ich zu sagen, sodass es für mich stimmt? Und 2., wie sag ich es „meinem Kinde“, sodass es meine Verlautbarung gut verstehen, gut verkraften kann und auf meine Absichten entsprechend reagieren kann.<sup>21</sup>
- 22 R: Ich nehme an, Sie haben das Wort „maximal“ vor „authentische Version“ gestellt, weil ja auch die stimmige Version schlussendlich einen gewissen Grad an Authentizität aufweisen wird müssen, um glaubwürdig wirken zu können.<sup>22</sup>
- 23 SvT: Ganz genau, die authentische Version ist maximal authentisch, die stimmige Version ist optimal authentisch.<sup>23</sup>

---

<sup>18</sup> 2020\_09\_06

<sup>19</sup> 2020\_09\_09

<sup>20</sup> 2020\_09\_12

<sup>21</sup> 2020\_09\_15

<sup>22</sup> 2020\_09\_12

<sup>23</sup> 2020\_09\_15

- 24 R: Würden Sie den Begriff „Authentische Äußerung“ in das Formblatt überführen anstatt „Wahrhaftige Äußerung“ (zweiter Punkt am Blatt)? Wo liegt für Sie der Unterschied?<sup>24</sup>

- 25 SvT: Ist inhaltlich identisch. Wahrhaftigkeit betont mir mehr den moralischen Aspekt, Authentizität betont mehr den psychologischen Aspekt.<sup>25</sup>
- 26 R: **Ein Widerspruch?** Sie schrieben in einem Ihrer Bücher, dass das Kommunikationsquadrat keine konkrete Anleitung für eine optimale Kommunikation offenbart. Das Modell liefert vielmehr die analytischen Möglichkeiten, um Störungen von Kommunikationsprozessen aufzudecken und bestenfalls aufzulösen. Es schafft ein Bewusstsein für die vier Aspekte der Kommunikation und ermöglicht dem Wissenden eine breitere Handlungsweise im zwischenmenschlichen Miteinander (vgl. *Schulz von Thun, Friedemann (2014): Miteinander reden: 4. Fragen und Antworten. Sonderausgabe Oktober 2014, S. 31, 34 und S. 41.*). Widersprechen diese Aussagen nicht einer erfolgreichen Verwendung eines Formblattes?<sup>26</sup>
- 27 SvT: Gute Frage! Das Modell als solches „liefert“ keine stimmige Version meiner Verlautbarung. Es ist aber (heuristisch!) sehr geeignet, über eine stimmige Version nachzudenken und nachzufühlen, und daran zu erinnern, dass die Stimmigkeit auf 4 verschiedenen Ebenen gleichzeitig angestrebt werden muss.<sup>27</sup>
- 28 R: Diese Äußerung verwirrt mich. Das Modell hilft mir, über eine stimmige Version nachzudenken. Wenn ich über eine stimmige (optimal authentische) Äußerung nachdenke, wird die

<sup>24</sup> 2020\_09\_12

<sup>25</sup> 2020\_09\_15

<sup>26</sup> 2020\_09\_12

<sup>27</sup> 2020\_09\_15

Wahrscheinlichkeit, eine stimmige Äußerung zu erhalten, doch wesentlich erhöht. Warum „liefert“ das Modell dann keine stimmige Version, wie Sie schreiben? Wenn dies so wäre, würde ich als Krisenkommunikator für den Erhalt einer stimmigen Äußerung keinen Nutzen aus einem Formblatt erzielen.

Ich habe (derzeit) folgendes Verständnis über das Kommunikationsquadrat: Aufgrund der Komplexität und Geschwindigkeit der zwischenmenschlichen Kommunikation kann mir als Sender das Quadrat nur bedingt helfen. Dies deshalb, weil die meisten Kommunikatoren nicht in der Lage sind, ihre augenblicklich entstehenden Gedanken vor dem Senden über das Modell laufen zu lassen, um eine optimal authentische Äußerung zu erhalten. Dennoch eröffnet die Kenntnis über das Quadrat die Möglichkeit zu Anpassungen beim Senden und natürlich das Verständnis über das, was „da gerade zwischen uns läuft“. Mehr noch kann das Quadrat für jene leisten, die das Modell internalisiert haben; eine analytische Betrachtung und eine angepasste Gesprächsführung in „Echtzeit“ wird möglich sein. Ja, für die meisten Menschen wird das Quadrat allerdings ein Analyseinstrument für einen abgelaufenen Kommunikationsprozess bleiben ("Was ist da gerade schief gelaufen?").<sup>28</sup>

- 29 SvT: Ob ich zum Beispiel die Ich-Botschaft tatsächlich auf den Weg schicke, und wenn ja, in welcher Formulierung, oder ob ich meine Beziehungsbotschaft („Sie sind in meinen Augen ein Betrüger!“) konfrontativ auf die Reise schicke oder vielleicht lieber als Bitte auf die Appellebene verlagere, die Antworten darauf liefert mir nicht das Modell. Das Modell hilft mir, diese Fragen zu reflektieren und die Entscheidungen darüber stimmigkeitsbewusst zu treffen. Das Modell erhöht auch mein Bewusstsein darüber, dass meine Verlautbarung nicht nur auf der Sachebene ankommt, sondern zum Beispiel auch auf der Beziehungsebene. Gut zu wissen! Aber welche Botschaft dort auf dem gelben Ohr ankommen könnte, das verrät („liefert“) mir nicht das Modell, sondern meine Einfühlung in den Empfänger.<sup>29</sup>
- 30 R: Wenn das Quadrat als Analyseinstrument gesehen werden darf, ist es aus meiner Sicht auch geeignet, eine geplante Äußerung für eine optimale Wirkung zu verändern.<sup>30</sup>
- 31 SvT: Genau! Gerade in der Krisenkommunikation geht es ja oft auch darum, Verlautbarungen schriftlich zu entwerfen.<sup>31</sup>
- 32 R: Die für mich noch grundsätzlichsste Frage für den Aufbau des Formblattes ist folgende: Zuerst Schritt 6 oder Schritt 7 des Formblattes?

---

<sup>28</sup> 2020\_09\_27

<sup>29</sup> 2020\_09\_28

<sup>30</sup> 2020\_09\_27

<sup>31</sup> 2020\_09\_28

- Was meine ich damit: Wenn der Sender eine wahrhaftige, authentische Äußerung hat (er weiß, was er über den Sachverhalt wirklich denkt) und im Anschluss zu dem Schritt kommt, eine optimal authentische, stimmige Äußerung zu überlegen, geht er (1) vorwärts oder (2) rückwärts an die Sache:
- Vorwärts = Der Sender überlegt im Hinblick auf seinen Adressaten eine stimmige Äußerung und versucht zu antizipieren, welche Botschaften dieser auf der jeweiligen Ebene/Seite „hört“. Wenn das vermeintlich Gehörte nicht das Ziel des Senders trifft, ist die Äußerung neu zu überlegen und wiederum die Wirkung auf den Seiten zu betrachten.
- (2) Rückwärts = Der Sender überlegt, welche Botschaften der Adressat auf der jeweiligen Ebene/Seite „hören“ soll und kreiert - vor dem Hintergrund seiner wahrhaftigen, authentischen Äußerung - eine stimmige Äußerung.

Warum tendiere ich derzeit zu dem Gang zurück (2): Wir wenden bei den Überlegungen im Zusammenhang mit dem Formblatt das Quadrat ja nicht - wie üblich - auf einen laufenden oder abgelaufenen Kommunikationsvorgang an. Im Gegenteil, wir ziehen das Quadrat als Analysemittel für einen zukünftigen Kommunikationsvorgang heran. Also wir drehen den Betrachtungszeitpunkt, damit müsste doch auch die Analyse gedreht/umgekehrt werden.

- Zweckumkehrung: Was war/ist im Gesprächsverlauf gut/schlecht gelaufen? -> zu -> Wie muss das Gespräch verlaufen, um ein gewisses Ziel (z.B. Schadensminimierung) zu erreichen?<sup>32</sup>

33 SvT: Ich könnte nicht generell sagen, welche Reihenfolge besser ist. Im Ergebnis läuft es auf dasselbe hinaus. Mag der eine es so herum, der andere so herum machen. An dieser Stelle wäre es jetzt hilfreich, all Ihre Überlegungen an einem konkreten Beispiel zu vollziehen!<sup>33</sup>

34 R: Sie meinen, ich soll selber ein Beispiel mit dem Formblatt durchüben oder ich soll ein Beispiel zur Diskussion an Sie herantragen?<sup>34</sup>

35 SvT: Ja, ein Beispiel mit dem Formblatt durchüben, und vielleicht/wahrscheinlich eignet sich das Beispiel dann auch für Leute, die das dann später lernen wollen. Vielleicht/wahrscheinlich ergeben sich aus dem Beispiel auch noch Fragen an mich.

36 R: Ich habe nun drei fiktive Beispiele erstellt: 1) „Der Terroranschlag“ mit einem erstellten Video zur besseren Einführung in die Lage; 2) „Lügen haben kurz Beine“ inkl. einem Fortsetzungsteil; 3) „Das Unglück“. Ich denke, diese kurzen Beispiele sollten reichen, um ein Szenario durchzuspielen. Wie

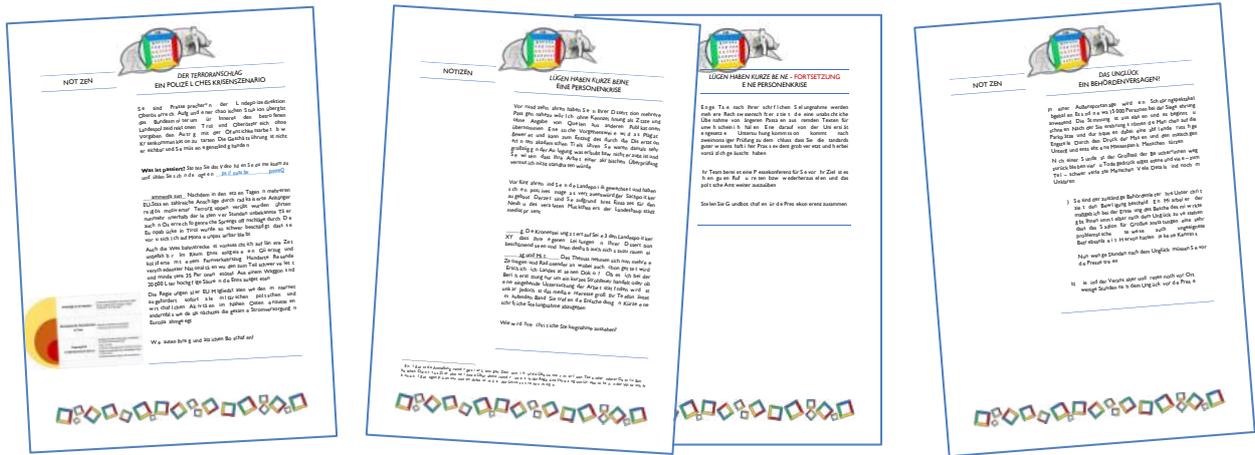
---

<sup>32</sup> 2020\_09\_27

<sup>33</sup> 2020\_09\_28

<sup>34</sup> 2020\_10\_08

ist Ihre Meinung dazu?<sup>35</sup>



37 SvT: Die Beispiele kommen mir interessant und gut vor. Haben Sie mal für eines der Beispiele das Arbeitsblatt regelrecht „durchexerziert“? Würde ich empfehlen, sodass auch für den Lernenden der Prozess anhand des Arbeitsblattes erkennbar wird.<sup>36</sup>

38 R: Mir scheint, das Wort „stimmig“ hat eine besondere, wichtige Bedeutung für Sie. Auch in unserem Interview 2018 sprachen Sie davon: "Und das ist vielleicht für eine Führungskraft wichtig zu entwickeln, ein Gefühl für Stimmigkeit.“ Haben Sie diese Worte einfach als passend für die vielen komplexen Bereiche der Kommunikation empfunden oder Literatur lieb gewonnen, die sich im passenden Kontext mit Stimmigkeit beschäftigt?<sup>37</sup>

39 SvT: Anliegend etwas zum Thema Stimmigkeit!<sup>38</sup>

**Inhalt des übermittelten PDF-Dokuments:**

**Von der Authentizität zur Stimmigkeit** (Friedemann Schulz von Thun)

Die Authentizität hat seit den siebziger Jahren hierzulande eine große Karriere hinter sich. Sie besetzt, neben Wertschätzung und Empathie, einen der obersten Plätze in der kommunikativen Leitkultur. Auch von Führungskräften und Politikern wird heute erwartet und ersehnt, dass sie authentisch seien. Und das ist zunächst auch gut so: dein äußeres Gebaren sei in Übereinstimmung mit dem inneren Menschen, der in dir wohnt!

Als Vortragender und als Seminarleiter erhalte ich heute häufig diese Auszeichnung. Sollte das zutreffen, dann war es doch ein langer Weg. Ich erinnere mich, wie ich im Studium öfter gesagt bekam, man wisse bei mir nicht so recht, woran man sei. Der innere Mensch blieb hinter ironischen, witzigen, geistreichen Sprüchen unkenntlich. Aber wusste ich denn selbst, woran ich bei mir war? Was in mir vorging? „Keine Ahnung, wieso?!

Authentizität erweist sich weniger als moralische Kategorie im Sinne von: man sollte als ehrlicher und wahrhaftiger Mensch authentisch sein oder sich in sittlicher Anstrengung darin bemühen. Vielmehr ist es eine psychologische Kategorie im Sinne von: gute Selbstwahrnehmung, verbunden mit dem Mut, zu sich selbst zu stehen und der Fähigkeit, sich so zu geben, wie es innerlich entspricht. Auf dem Gegenpol finden wir die Fassade, die gekünstelte und zuweilen hoch professionelle Selbstpräsentation, mit der bewussten oder unbewussten Absicht, sich zu schützen und/oder erwünschte Wirkungen zu erzielen. Im Extremen finden wir die Marketing-Persönlichkeit, die durch und durch von der gewinnenden Wirkungsabsicht beseelt und sich selbst abhanden gekommen ist. Anfang der siebziger Jahre fingen wir mit „Kommunikationstrainings“ an. Es ging darum, ein partnerschaftliches Kontaktverhalten zu propagieren und einzuüben. LehrerInnen, Führungskräfte, Ärzte/meist männlich. Wir Trainer waren ausgerichtet auf ein „uniformes Idealverhalten“, auf einen „kommunikativen Sonntagsanzug“, wie ich das später etwas selbst-ironisch genannt habe. Dann kam Mitte der Siebziger die Humanistische Psychologie, für mich am eindrucksvollsten durch Ruth Cohn. Und plötzlich stand neben Wertschätzung und Empathie die Authentizität bei Carl Rogers („Kongruenz“) auf der Fahne:

Sei du selbst und werde, der Du bist! Plötzlich wurde die „innere Wahrheit“ zu einer Schlüsselgröße des kommunikativen Geschehens. War vorher „Verhaltenstraining“ unser identitätsstiftendes Zauberwort, so wurde dies jetzt von „Selbsterfahrung“ und „Selbsterforschung“ verdrängt. All dies im Rahmen der humanistischen Philosophie der Selbstverwirklichung: „der zu werden, der ich in Wahrheit bin!

Faustregel für Kommunikation: „Innere Wahrheit und äußere Klarheit! Diese humanistische Wende gab unserem Rollenverständnis als Trainer einen entscheidenden neuen Akzent: Selbstklärung

<sup>35</sup> 2020\_10\_23

<sup>36</sup> 2020\_10\_29

<sup>37</sup> 2020\_09\_27

<sup>38</sup> 2020\_09\_27

kommt vor Verhaltenstraining! Der Trainer/die Trainerin wurde auch zum Selbstklärungshelfer Und unsere Seminare wurden selbsterfahrungsreicher: „Willst du ein guter Partner sein, dann schau auch in dich selbst hinein! Schulz von Thun, 2009)  
Soweit so gut

Manches will aber doch bedacht sein, wenn wir Authentizität zum erstrebenswerten Leitbild erheben Schon Ruth Cohn schränkte ein und unterschied zwischen „maximaler und „optimaler Authentizität: maximal sich selbst gegenüber und optimalerweise „selektiv gegenüber anderen Faustregel: alles, was ich sage, soll wahrhaftig sein, aber nicht alles, was innerlich wahr ist, soll gesagt werden!

Ich möchte die Authentizität von drei Seiten her anzweifeln, sofern sie sich anschiebt, im Olymp den Thron zu besteigen Schließlich möchte ich begründen, warum ich als Metaideal der Kommunikation die Stimmigkeit anpelle- und worin sich diese von der Authentizität unterscheidet

- 1) Authentizität und seine Schwestertugenden
- 2) Authentizität und innere Pluralität
- 3) Authentizität und das situationsadäquate Erfordernis

#### **Authentizität und seine Schwestertugenden**

Die Philosophie des Wertequadrates Aristoteles, Hartmann, Helwig, Schulz von Thun) lehrt uns, dass jeder Wert, jede menschliche positive Qualität für sich alleine genommen und verwirklicht, auf die schiefe Bahn gerät und sich wie ein gefallener Engel in einen Teufel verwandelt Sparsamkeit wird zu Geiz, Wertschätzung zur kritiklosen Idealisierung, Kritikfähigkeit zur entwertenden Gehässigkeit Des Guten zu viel: Diesem Schicksal kann eine Tugend nur entgehen, wenn sie durch einen gelebten Gegenwert, durch eine „Schwestertugend ausgeglichen und ausbalanciert wird Der Regenbogen geht nur auf, wenn zwei gegensätzliche Phänomene gleichzeitig vorhanden sind und sich gegenseitig durchdringen und ergänzen Der Sparsame strebe auch eine großzügige Haltung an, damit er nicht zum Geizhals wird Der Großzügige werde auch zur Sparsamkeit fähig, damit er nicht zum Verschwender wird Schulz von Thun, 2015)

Und der Authentische? Die innere Wahrheit unverblümt nach außen zu kehren, kann taktlos, undiplomatisch und situativ „daneben sein, gewiss vielfach auch unprofessionell Hier werden Schwestertugenden erkennbar: Takt, Sensibilität und Diplomatie Das Gemeinsame ist die Bedachtsamkeit auf die Wirkung einer Äußerung, für die der Sender eine Mitverantwortung trägt, denn Kommunikation steht wesensmäßig im Spannungsfeld von Ausdruck und Wirkung Authentizität steht für den unverfälschten Ausdruck, Diplomatie für die zielbezogene und sozialverträgliche Wirkung Erst beides zusammen lässt den Regenbogen aufgehen

#### **Authentizität und die innere Pluralität**

Viele Seelen, ach, wohnen in meiner Brust, und ach, sie melden sich zuweilen gleichzeitig und sind sich uneins Ach du Schreck, wie kann ich da authentisch werden? „Sie sagen, es geht Ihnen beschieden – und sie lächeln dabei?! konfrontiert die Therapeutin ihren Klienten Vielleicht mit einem tadelnden Unterton, wenn sie dem Ideal anhängt, dass verbaler und nonverbaler Anteil einer Äußerung stets kongruent sein mögen Aber es könnte doch sein, dass einem Teil in ihm miserabel zumute ist, ein anderer Teil sich davon nicht unterkriegen lassen will und diesem „Hypochonder in seinem Seelenleben nicht das Zepter überlassen will? Und ein Dritter in ihm drin will vielleicht sein Gegenüber nicht ungebührlich belasten und besorgt machen, und signalisiert mit dem Lächeln, dass sein Stimmungstief nicht so dramatisch sei, wie seine Worte es vermuten lassen? Authentisch sind alle drei, aber die authentische Kommunikation ist angesichts innerer Pluralität erst einmal erschwert Zuweilen legen sich zwei Antagonisten im „Inneren Team Schulz von Thun, 1998) derart gegenseitig lahm, dass die Kommunikation ganz erstickt Wenn wir mit jemandem in Kontakt sind, stehen vielfach einige wenige „Offiziere vom Dienst an der Kontaktklinie und bringen sich in das Gespräch ein geben ihm eine Richtung und eine Färbung) Diese diensthabenden Offiziere können durchaus authentische Repräsentanten ihres „Besitzers sein, allerdings repräsentieren sie nur einen Teil von ihm „Dahinter mögen noch andere sein, die derzeit keinen Passierschein erhalten Durch gute Gesprächsführung Empathie, Wertschätzung, Offenheit, Humor) kann es einem Gegenüber zuweilen gelingen, einige aus der Hintermannschaft einzuladen, sich ebenfalls zu zeigen Für das Verständnis von Authentizität ist hier festzuhalten: „authentisch sind wir nicht ja oder nein, sondern mehr oder minder Mehr oder minder vollständig, mehr oder minder tiefgehend Und diese „selektive Authentizität, die zum Teil unbewusst ist, kann auch bewusst gestaltet werden Hier beginnt die Transformation von der Authentizität zur Stimmigkeit – davon handelt der dritte Punkt!

#### **Authentizität und das situationsadäquate Erfordernis**

Die achtsame Selbsterkundung der inneren Pluralität ist ein wesentliches Ziel und ein wesentlicher Prozess in Therapie- und Selbsterfahrungskontexten Gut, wenn wir über, mit dem inneren Menschen in Kontakt zu kommen, der in uns wohnt und dort sein Wesen, zuweilen auch sein Unwesen treibt Nur, wer bei sich selbst gewesen ist, kann zum anderen ausschreiten, sagt Buber, und meine Quintessenz nach der humanistischen Wende lautete: Wer sich selbst versteht, kommuniziert besser!

Diese Erkenntnis bedeutet aber nicht, dass die Früchte der Selbsterkundung alle auf den Markt gehören In der Therapie ja, denn das Ansprechen und in Worte fassen dessen, was mir bewusst geworden ist, gehört hier zum heilsamen Prozess der Selbstwerdung Hier steht die Schule der Authentizität Im Leben aber kommt es nicht nur und oftmals nicht vorrangig darauf an, sich selbst unverfälscht zum Ausdruck zu bringen Nicht jede Situation lädt zur Selbstoffenbarung ein, im Gegenteil, das kann schwer „daneben sein! Hier kommt ein zweiter Kompass hinzu Der erste zielt auf Authentizität, zielt auf die Passung von Kommunikation und Person Der zweite zielt auf die Passung von Kommunikation und Situation: Worum geht es hier? Wer bin ich in dieser Situation, welchen Rollen-) Hut habe ich auf dem Kopf? Was verlangt mir diese Situation ab, wenn sie gelingen soll? Neben dem Seismographen für die innere Wahrheit braucht es jetzt einen Seismographen für die „Wahrheit der Situation Schulz von Thun, 1998) Welche situative Herausforderung kommt mir hier entgegen, wie kann ich ihr gerecht werden, unabhängig davon, wie mir zumute ist und ob es mir entspricht? Wir reagieren professionell, wenn wir zielführend und kontextadäquat kommunizieren und wenn es uns gelingt, die Teile in uns, die sich menscheind einmischen wollen, hintanstellen zu können Das heißt nun andererseits wieder nicht, dass wir zur optimal funktionierenden und angepassten Situationsmarionette werden und all das verleugnen sollen, was uns zutiefst ausmacht Ein guter Lehrer wird seiner Rolle gerecht, aber auf eine Weise, die ihm entspricht- sonst wird er zum Funktionär und sein Verhalten bleibt unbeseeht Dieser zweifache Kompass: wesensgemäß und situationsgerecht und das eine nicht ohne das andere – und das andere nicht ohne das eine), diesen anspruchsvollen Doppelkompass nenne ich Stimmigkeit Meine Kommunikation ist gut, wenn sie stimmig ist Und stimmig ist sie, wenn ich in Übereinstimmung mit mir selbst und mit der situativen Herausforderung bin

Das Coaching für eine bestimmte Fragestellung beginnt daher immer mit dem zweifachen Arbeitsschritt: Erstens mit der Erhebung und Visualisierung des äußeren Kontextes nach dem Motto: „Willst Du ein guter Kommunikator sein, dann nimm auch den Systemblick ein! ), und zweitens mit der Erhebung und Visualisierung des Inneren Teams nach dem Motto: „Willst Du ein guter Kommunikator sein, dann schau auch in dich selbst hinein! ) Ein am Leitbild der Stimmigkeit orientiertes Coaching betrachtet gleichzeitig „den Menschen im System- und das System im Menschen , nach der wunderbaren Formulierung von Helm Stierlin

Und wo bleibt die Authentizität? Sie ist im Konzept der Stimmigkeit „aufgehoben - im doppelten Sinn dieses Wortes: sie ist dort „gut aufgehoben und zugleich ist sie dort transzendiert

#### Literatur

Pörksen, B & Schulz von Thun, F (2014) Kommunikation als Lebenskunst Philosophie und Praxis des

Miteinander-Redens Carl-Auer: Heidelberg

Schulz von Thun, F (1998) Miteinander reden 3 Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation

Rowohl: Reinbek bei Hamburg

Schulz von Thun, F (2009) Bin ich ein Trainer?! Persönliche Eroberung einer zunehmend anspruchsvollen Rolle In Schulz von Thun, F & Kumbier, D (Hg) (2009) Impulse für Führung und Training

Kommunikationspsychologische Miniaturen 2 Rowohl: Reinbek bei Hamburg

Schulz von Thun, F (2014) Von wem stammt das Werte- und Entwicklungsquadrat In: Systemischer Zeitschrift für Systemische Strukturaufstellungen 7/2015 Ferrari media: Aachen

Dieser Artikel erscheint in „Kommunikation und Praxis Dezember 2015

40 R: Sie haben sich schon früh mit Faktoren beschäftigt, wie Sachinhalte besser vermittelt werden können. Die vier Faktoren sind *Einfachheit, Gliederung – Ordnung, Kürze – Prägnanz, Anregende Zusätze* (z.B. sprachliche Bilder und Analogien). Ich denke, dass diese Faktoren auch auf den Aufbau eines Formblatts für Krisenkommunikatoren angewendet werden sollten. Wenn Sie das erstellte Formblatt durch diese „Faktorenbrille“ begutachten, kommt Ihnen da eine sinnvolle

Verbesserung in den Sinn?<sup>39</sup>

- 41 SvT: Nein, das Formblatt scheint mir einfach, mit klarer Struktur und beschränkt auf das Wesentliche. Die Verlebendigung des Ganzen ergibt sich dann aus dem Beispiel/den Beispielen.<sup>40</sup>
- 42 R: Denken wir an Öffentlichkeitsarbeiter\*innen in Organisationen, die in der Regel das Tagesgeschäft abwickeln (Pressemeldungen erstellen, Journalistenanfragen beantworten, Pressekonferenzen vorbereiten usw.). In den überwiegenden Fällen sind diese Öffentlichkeitsarbeiter\*innen jedoch keine ausgebildeten Krisenkommunikatoren. In vielen Fällen haben die Kommunikatoren nicht einmal eine einschlägige Ausbildung, sondern beherrschen das (Tages-)Geschäft durch „Learning by Doing“. Nehmen wir an, ich möchte die letztgenannte Personengruppe auf Kommunikation in der Krise vorbereiten und zwar mittels überschaubaren Aufwands unter Einbindung des Formblattes. Wie viele Stunden werden aus Ihrer Sicht benötigt, um diese Personen „handlungsfähig“ zu machen, respektive die Anwendbarkeit des Formblattes zu ermöglichen?<sup>41</sup>
- 43 SvT: Schön, wenn man einen ganzen Tag dafür hätte. Für eine allererste Einführung reichen aber auch 3 Stunden, ein halber Tag! Sodann sollte jeder ein eigenes Transferprojekt „durchspielen“!<sup>42</sup>
- 44 R: Nachfolgende Themengebiete wären aus meiner Sicht sinnvollerweise zu bearbeiten:
- **Wahrnehmung** (Wahrnehmungsschwellen, selektive und konstruktive Wahrnehmung, Wirklichkeit/Wahrheit, Weltbilder),
  - **Kommunikation allgemein** (Menschliche Kommunikation als symbolisch vermittelte Interaktion, Vermittlungsinstanzen, Kommunikationsstörungen, Inhalts- und Beziehungsaspekte),
  - **Kommunikationsquadrat** (als Vorbereitung auf das Formblatt),
  - **Krisenkommunikation** (Was ist Krisenkommunikation?, allgemeine Regeln, Verknüpfung der Krisenkommunikation mit dem Kommunikationsquadrat, Vorstellen des Formblattes),
  - **Übung einer fiktiven Krise unter Anwendung des Formblattes.**<sup>43</sup>
- 45 SvT: Ja, macht Sinn! Vielleicht sollte irgendwo vorkommen: Wie gewinne ich eine **Haltung** zu dem aktuellen Geschehen, zu der aktuellen Krise? Denn stimmige Kommunikation muss von der Haltung

---

<sup>39</sup> 2020\_10\_08

<sup>40</sup> 2020\_10\_15

<sup>41</sup> 2020\_10\_08

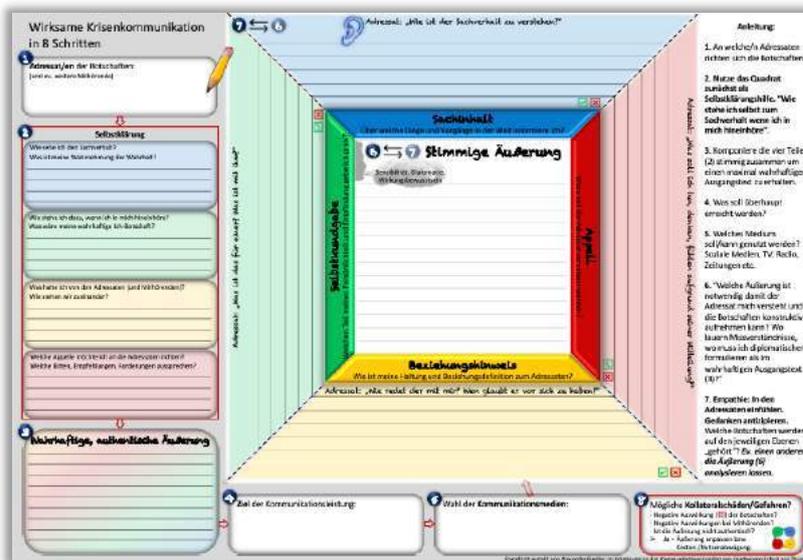
<sup>42</sup> 2020\_10\_15

<sup>43</sup> 2020\_10\_08

beseelt sein, die dahinter steht. Schritt 1 (Selbstklärung) ist dafür bereits entscheidend.<sup>44</sup>

- 46 R: Ich habe nun mit den oben vorgestellten Beispielen unter Zuhilfenahme des Formblattes versucht, zu einer stimmigen Äußerung zu gelangen. Dabei bin ich auch zur Meinung gelangt, dass die Selbstklärung tatsächlich einen wesentlichen Teil des Erfolges darstellt: Die Selbstklärung hilft, die Gedanken zu ordnen und strukturiert weiterzudenken.

Wenn die vier Ebenen des Quadrates als Selbstklärungshilfe verwendet werden, dann steht die Selbstklärung immer im Bezug zum Adressaten, denn der Beziehungshinweis und der Appell sind ja immer auf den Adressaten hin ausgerichtet. Aus diesem Grund habe ich das Formblatt umgestaltet. Der erste Arbeitsschritt ist nun die Festlegung/Feststellung des/der Adressaten bzw. weiterer Mithörender. An diesen Arbeitsschritt schließt nun die Selbstklärung an. Können Sie dem etwas abgewinnen?<sup>45</sup>



- 47 SvT: Ja unbedingt. Selbstklärung ist immer bezogen auf den äußeren Kontext, also auf die Situation mit ihrer je besonderen Konstellation und auf die Herausforderung, die mir aus dieser Situation zuwächst. Und zur Situationsanalyse gehört die Identifikation der Adressatenschaft.<sup>46</sup>

- 48 R: Haben Sie den vorhin eingeführten Begriff „Haltung“ synonym mit „Selbstklärung“ verwendet? Oder ist die Haltung eine Teilmenge der Selbstklärung? Haben Sie hierfür eine Literaturempfehlung und/oder eine Empfehlung, wie der Gewinn an „Haltung“ zu einem gewissen Geschehen im Zuge

<sup>44</sup> 2020\_10\_15

<sup>45</sup> 2020\_10\_23

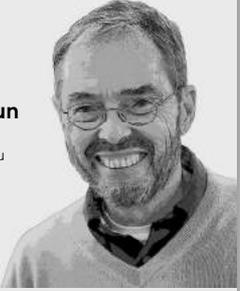
<sup>46</sup> 2020\_10\_29

einer Schulung für das Formblatt gut vermittelt werden könnte?<sup>47</sup>

- 49 SvT: Nicht ganz synonym. Um glaubwürdig agieren und kommunizieren zu können, muss ich zu der anstehenden Situation eine Haltung gewinnen: Was tut hier not, was ist hier richtig und wichtig, was sehe ich als meine Aufgabe an, in welcher Rolle sehe ich mich (und in welcher nicht)?

Wie gewinne ich eine Haltung? Durch die Analyse der objektiven Situation und durch die innere Selbstklärung. Selbstklärung ist die Methode zum Gewinnen einer klaren Haltung. Zum Thema Haltung füge ich ein Interview von beyond an (das Foto kommt Ihnen vielleicht bekannt vor.). Hier wird zum Schluss empfohlen, das situations- und rollenspezifische Dilemma zu identifizieren. Das wäre vielleicht auch nicht schlecht für den Krisenkommunikator (z.B. Nicht dramatisieren, nicht bagatellisieren – das Werte Quadrat lässt grüßen!).<sup>48</sup>

33  
—  
3 Fragen an



**— Prof. Dr. Schulz von Thun**

Er spricht über die Wichtigkeit, Haltung zu beziehen.

---

**Herr Prof. Dr. Schulz von Thun, vor dem Hintergrund der aktuellen Veränderungen in der Wirtschaft und mit Blick auf die Tatsache, dass Unternehmen ein Teil unserer Gesellschaft sind: Wie wichtig ist es aus Ihrer Sicht, dass wir generell mit Haltung bei der Sache sind?**

Der Begriff «Haltung» hat in diesen Tagen Hochkonjunktur. Dahinter steckt die Sehnsucht, dass Menschen mit Macht und Einfluss nicht nur in geschmeidiger Rhetorik der jeweiligen Opportunität folgen mögen, sondern erkennbar werden in ihrer Menschlichkeit und Wahrhaftigkeit, und in ihrem Engagement für Werte. Das ist für unsere Menschwerdung sicher ein erstrebenswertes Entwicklungsziel. Und wenn ein Wirtschaftsführer sein Streben und Handeln nicht nur auf Profitabilität setzt (das muss er unbedingt auch!), sondern auch auf Anstand und auf Verantwortung für das Ganze, dann dürfen wir Hoffnung schöpfen.

**Ganz grundsätzlich gesprochen: Welchen psychologischen Effekt hat die Haltung einzelner Personen auf das Verhalten einer Gruppe?**

Kommt darauf an. Das kann vorbildlich wirken und tiefen Respekt hervorbringen. Es kann aber auch zu Kontroversen und Polarisationen führen, die dann klug moderiert werden wollen. Zudem kann es auch Irritationen und Befremden auslösen. Vor allem dann, wenn die Haltung sich auf Fragen bezieht, für die jemand kein Mandat hat. Angenommen, ich wäre ein Textfabrikant. Dann darf und sollte ich eine klare Haltung entwickeln und kommunizieren, was etwa die Arbeitsbedingungen bei der Herstellung meiner Waren in Niedriglohnländern betrifft. Wenn ich hingegen meine Haltung zur Homo Ehe oder zur pränatalen Diagnostik von Trisomie veräußere oder gar missioniere, wäre das nicht stimmig im Kontext meiner Rolle.

**Bezogen auf die interne Kommunikation: Wo glauben Sie, dass Haltung einen Unterschied für den Erfolg eines Unternehmens machen kann?**

In jedem Unternehmen gibt es spezifische Dilemmata. Es lohnt sich, sie zu identifizieren und zu benennen. Zum Beispiel das Dilemma von Profitabilität und Integrität. Je klarer die Unternehmensführung ihre Haltung zum Umgang mit solchen Dilemmata unter Einbeziehung der Mitarbeiter\*innen erarbeitet und je deutlicher sie sie kommuniziert, umso stärker kann die Identifikation der Mitarbeiter\*innen mit dem Unternehmen werden. Identifikation stiftet Sinn und Zusammenhalt.

- 50 R: Zu welchen weiteren Erkenntnissen bin ich bei den Übungen noch gelangt? Ein Weg ist, zuerst eine stimmige Äußerung (Arbeitsschritt 6 am Formblatt) zu finden und danach die beim Adressaten ankommenden Botschaften zu antizipieren (7). Der umgekehrte Weg wäre, die erwünschten Botschaften (7) zu überlegen und dann eine angepasste Botschaft zu kreieren. Beide Richtungen haben gewisse Vorteile. Nach den Übungen tendiere ich – so wie vermeintlich auch Sie – zum ersten Weg. Dies auch vor dem Hintergrund, dass wir von einer „stimmigen“ Äußerung sprechen wollen und keiner manipulativen. Ein Wechselspiel der beiden Arbeitsschritte (6 und 7) könnte jedoch am

<sup>47</sup> 2020\_10\_23

<sup>48</sup> 2020\_10\_29

wirkungsvollsten sein. Dies wurde nun am Formblatt so dargestellt.<sup>49</sup>

51 SvT: Ja, wunderbar.<sup>50</sup>

52 R: Was halten Sie von der Idee, dem Krisenkommunikator zu empfehlen, eine stimmige Äußerung (6) zu finden und den Arbeitsschritt 7 – die Antizipation der empfangenen Botschaften – bei vorhandenen personellen Ressourcen einem anderen zu überlassen? Diese Vorgehensweise könnte helfen, zu objektiveren Einschätzungen zu kommen.<sup>51</sup>

53 SvT: Das wäre sogar ideal. Oder gar einer kleinen Gruppe. Halbernst gesagt: Die Empathie mit dem Empfänger beginnt zu zweit!<sup>52</sup>

54 Vielen Dank, Herr Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun für den äußerst wertvollen Impuls und interessanten Gedankenaustausch!<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> 2020\_10\_23

<sup>50</sup> 2020\_10\_29

<sup>51</sup> 2020\_10\_23

<sup>52</sup> 2020\_10\_29

<sup>53</sup> 2020\_11\_06

# ANHANG

- Schriftliches Interview mit Prof. Dr. *Friedemann Schulz von Thun*.
- An die Expert\*innen übermittelter Interviewleitfaden (exemplarisch jener an Prof. Dr. *Roland Burkart*).
- Beilagen zum Interviewleitfaden welche vorab an die Expert\*innen übermittelt wurden.
  - Formblatt: „Die Quadratur der Krisenkommunikation in 8 Schritten“
  - Kurzbeschreibung zum Formblatt
- Transkript eines Experteninterviews samt dazugehörigen Interviewprotokolls (exemplarisch jenes von Prof. Dr. *Roland Burkart*).
- Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach *Mayring*.
- Formblatt: „Risikomatrix“ zur grafischen Darstellung von (kommunikativen) Risiken.
- Formblatt: „Freund-Feind-Radar“ zur Einordnung der identifizierten Adressaten.
- Programm für einen Workshop zur Krisenkommunikation und dem entwickelten Formblatt (pandemiebedingt unterblieb diese weitere Erhebungsmethode).
- Scientific Poster.

# Experteninterview

## Die Quadratur der Krisenkommunikation



Gesprächspartner: **ao. Univ.-Prof. i.R. Dr. Dr. h.c.  
Roland Burkart**

Termin: **11. Februar 2021, 09:30 Uhr**

Dauer: **etwa 55 Minuten**

## 1. VORGEHEN / GESPRÄCHSFÜHRUNG

Das Experteninterview findet nach den Grundsätzen der qualitativen Sozialforschung statt. Es wird eine offene, weiche Gesprächsführung – kein Fragebogeninterview bzw. keine klassische Interviewführung mit Frage-Antwortschema – angestrebt. Der Experte äußert sich zu den vorgestellten Themenkomplexen (siehe hierzu Kapitel 2) in Erzählform. Es geht nicht primär darum, Wissensbestände abzufragen. Der Experte soll seine eigenen Erfahrungen, Vorstellungen, Perspektiven und Empfindungen vorbringen.

### 1.1. Thema der Masterarbeit

„Das Kommunikationsquadrat in der Krisenkommunikation“ ist der Titel eines Unterkapitels im dritten Kapitel (Transparenz und Skandal) des Buches „Die Kunst des Miteinander-Redens“, welches im Jahr 2020 erschien. Die Autoren des Buches sind Prof. Dr. *Bernhard Pörksen*, Professor für Medienwissenschaft, und Prof. Dr. Dr. hc. *Friedemann Schulz von Thun*, „Erfinder“ des Kommunikationsquadrates. Am Beispiel der bekannten „Plagiatsaffäre“ des deutschen Politikers *Karl-Theodor zu Guttenberg* im Jahr 2011, die letztendlich zu dessen Rücktritt als Bundesminister der Verteidigung und Aberkennung seines Doktorgrades führte, wurde das *Kommunikationsquadrat* zur Analyse der genannten Personenkrise eingesetzt (vgl. Pörksen, Schulz von Thun 2020, S. 151f). Diese erstmalige, nur wenige Seiten lange, publizierte Verschmelzung des Quadrates mit krisenkommunikativen Maßnahmen führte zu vorliegender Arbeit.

Das Modell des *Kommunikationsquadrates* ist nicht nur bei einer Personenkrise anwendbar. Auch bei der Krisenkommunikation einer Organisation treten die vier Wirk- und Störfelder der Kommunikation sofort mit besonderer Relevanz zu Tage (vgl. Interview Schulz von Thun 2020, S. 1). Das *Kommunikationsquadrat* „[...] lässt sich – auch in der Krisenkommunikation – als Instrument der Selbstklärung und als Werkzeug der Fokussierung einsetzen. Die Leitfrage lautet, welche Botschaft man öffentlich auf der Ebene des Sachinhaltes, des Appells, der Beziehungsebene und der Selbstkundgabe vermitteln möchte.“ (Pörksen, Schulz von Thun 2020, S. 155). Mit den Krisenkommunikationsregeln rechnet im Grunde die Gesamtheit der Autoren im Themenfeld zumindest implizit der Beziehungsebene eine Bedeutsamkeit zu. Außer allgemeinen bzw. auf der Metaebene befindlichen Vorschlägen finden sich für den\*die Praktiker\*in jedoch kaum konkrete Handlungsanleitungen, um zu einer tatsächlich differenzierten krisenkommunikativen Äußerung zu gelangen.

Unbeantwortet blieb bisher die Frage der praktischen Anwendbarkeit des *Kommunikationsquadrates* während laufender krisenkommunikativer Maßnahmen. Kann das Kommunikationsquadrat durch besonders differenzierte Botschaften bei unerwartet auftretenden Krisen zu einer Verbesserung der Krisenkommunikation führen? Wäre es hilfreich einer\*inem krisenkommunikativ handelnde\*n Praktiker\*in ein Hilfsmittel (z.B. Formblatt) bereitzustellen?

Im zweiten Halbjahr 2020 fand ein explorativer und asynchroner schriftlicher Dialog mit *Schulz von Thun* statt. Ziel war es, mit weiteren Ideen des Experten ein Formblatt zu kreieren um Kommunikatoren\*innen bei einer adressatengerechten Krisenkommunikation zu unterstützen. Dieses Formblatt sollte möglichst kompakt die Erstellung einer krisenkommunikativen Äußerung ermöglichen, die alle zentralen Überlegungen der Krisenkommunikation enthält. Neben dem umfangreichen Literaturteil und dem heuristisch explorativen Interview mit *Schulz von Thun* werden nunmehr mit Experten aus Wissenschaft und Praxis die entwickelten Überlegungen, Ideen und Ergebnisse einer Überprüfung zugeführt. Anschließende Workshops für Öffentlichkeitsarbeiter\*innen mit praktischen Übungen wären bereits als weitere Erhebungsmethode fixiert, werden pandemiebedingt voraussichtlich jedoch nicht stattfinden.

Pörksen, B., Schulz von Thun, F. (2020): Die Kunst des Miteinander-Redens. Über den Dialog in Gesellschaft und Politik. Carls Hanser Verlag: München.

### **1.2. Dokumentation**

Das Interview wird aufgezeichnet, transkribiert und interpretiert. Die Rohdaten werden gesichert verwahrt und nicht veröffentlicht. Die transkribierten und interpretierten Daten werden für die Erstellung einer Masterarbeit herangezogen.

### **1.3. Anonymisierung**

Eine Anonymisierung des Experten ist nicht vorgesehen.

### **1.4. Korrekturmöglichkeit**

Vor der Auswertung des transkribierten Interviews wird dieses auf Wunsch dem Experten zur Durchsicht und eventuellen Modifizierung übermittelt.

## **2. THEMENKOMPLEXE / LEITFADEN**

Nachfolgend sind die Eckpunkte des Interviews skizziert, die lediglich einen thematischen „roten Faden“ darstellen sollen.

### **2.1. Krisenkommunikation**

„Echte“ Krise versus schwierige Kommunikationssituation; Kommunikation versus Krisenkommunikation; Besonderheiten; Verhaltensregeln; Bedeutung der Beziehungsebene;

### **2.2. Kommunikationsquadrat**

Bedeutung des Kommunikationsmodells für das zwischenmenschliche Miteinander; Bedeutung der vier Wirk- und Störfelder bei der Krisenkommunikation; Nuancierte simultane Krisenkommunikation auf vier „Seiten“; Praktische Möglichkeiten; Effektivität und Effizienz iZm Krisenkommunikation; Hilfsmittel für nuancierte adressatengerechte Botschaften;

### **2.3. Formblatt (im Anhang beiliegend)**

Besprechen des Arbeitsblattes, der einzelnen Arbeitsschritte; chronologische Abfolge; Selbstklärung/Haltung, Stimmige Äußerung versus maximal authentische Äußerung; Antizipation der kommunikativen Wirkung; Anregungen, Verbesserung; Effektivität und Effizienz; Bedarfsträger; Schulungsbedarf;

### 3. VEREINBARUNG ZUM DATENSCHUTZ

- Die Teilnahme am Interview ist freiwillig.
- Der Interviewte erklärt sein Einverständnis mit der Aufnahme und der wissenschaftlichen Auswertung des Interviews.
- Das transkribierte Interview und damit zusammenhängende Aufnahmen unterliegen nicht dem Datenschutz, das heißt die Informationen können ohne Anonymisierung zum vereinbarten Zweck – für die Erstellung einer Masterarbeit – herangezogen werden.
- Nach Ende der Aufnahme können auf Wunsch des Interviewten einzelne Abschnitte des Gesprächs gelöscht werden. Ebenso ist die Vorlage und Modifizierung des transkribierten Interviews vor der wissenschaftlichen Auswertung möglich.
- Die Aufnahme wird vor fremdem Zugriff geschützt verwahrt und nach spätestens zwei Jahren gelöscht.

---

Interviewer  
**Alexander Riedler**  
Linz, am 11. Februar 2021

Interviewer  
**Roland Burkart**  
Wien, am 11. März 2021

# ANHANG

- Schriftliches Interview mit Prof. Dr. *Friedemann Schulz von Thun*.
- An die Expert\*innen übermittelter Interviewleitfaden (exemplarisch jener an Prof. Dr. *Roland Burkart*).
- Beilagen zum Interviewleitfaden welche vorab an die Expert\*innen übermittelt wurden.
  - Formblatt: „Die Quadratur der Krisenkommunikation in 8 Schritten“
  - Kurzbeschreibung zum Formblatt
- Transkript eines Experteninterviews samt dazugehörigen Interviewprotokolls (exemplarisch jenes von Prof. Dr. *Roland Burkart*).
- Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach *Mayring*.
- Formblatt: „Risikomatrix“ zur grafischen Darstellung von (kommunikativen) Risiken.
- Formblatt: „Freund-Feind-Radar“ zur Einordnung der identifizierten Adressaten.
- Programm für einen Workshop zur Krisenkommunikation und dem entwickelten Formblatt (pandemiebedingt unterblieb diese weitere Erhebungsmethode).
- Scientific Poster.

# Die Quadratur der Krisenkommunikation in 8 Schritten

**1 Adressat/en** der Botschaften:  
(und ev. weitere Mithörende)

## 2 Selbstklärung / Haltung

Wie sehe ich den Sachverhalt?  
Was ist meine Wahrnehmung der Wahrheit?

Wie stehe ich dazu, wenn ich in mich hineinnehöre?  
Was wäre meine wahrhaftige Ich-Botschaft?

Was halte ich von den Adressaten (und Mithörenden)?  
Wie stehen wir zueinander?

Welche Appelle möchte ich an die Adressaten richten?  
Welche Bitten, Empfehlungen, Forderungen aussprechen?

3 Meine authentische, wahrhaftige Äußerung:

Adressat: „Wie ist der Sachverhalt zu verstehen?“



7 ↔ 6

### Sachinhalt

Über welche Dinge und Vorgänge in der Welt informiere ich?

6 ↔ 7 **Stimmige Äußerung**

Sensibilität, Diplomatie,  
Wirkungsbewusstsein

### Appell

Wozu soll der Adressat veranlasst werden?

### Selbstkundgabe

Welchen Teil meiner Persönlichkeit und Empfindung gebe ich preis?

### Beziehungshinweis

Wie ist meine Haltung und Beziehungsdefinition zum Adressaten?

Adressat: „Wie redet der mit mir? Wen glaubt er vor sich zu haben?“

Adressat: „Was soll ich tun, denken, fühlen aufgrund seiner Mitteilung?“

## Anleitung

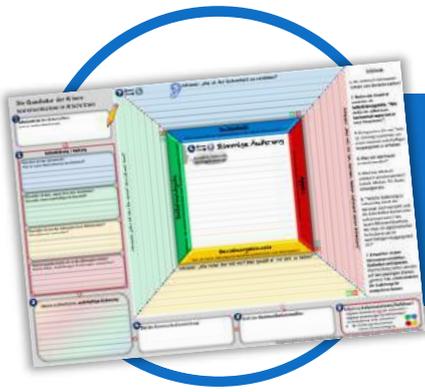
1. An welche/n Adressaten richten sich die Botschaften?
2. Nutze das Quadrat zunächst als **Selbstklärungshilfe**. "Wie stehe ich selbst zum Sachverhalt wenn ich in mich hineinnehöre."
3. Komponiere die vier Teile (2) stimmig zusammen, um einen maximal **wahrhaftigen Ausgangstext** zu erhalten.
4. Was soll überhaupt erreicht werden?
5. Welches Medium soll bzw. kann genutzt werden? Soziale Medien, TV, Radio, Zeitungen etc.
6. "Welche Äußerung ist notwendig, damit der Adressat mich versteht und die Botschaften konstruktiv aufnehmen kann? Wo lauern Missverständnisse, **wo muss ich diplomatischer formulieren** als im wahrhaftigen Ausgangstext (3)?"
7. Empathie: In den Adressaten einfühlen. **Gedanken antizipieren.** Welche Botschaften werden auf den jeweiligen Ebenen „gehört“? *Ev. einen anderen die Äußerung (6) analysieren lassen.*

4 Ziel der Kommunikationsleistung:

5 Wahl der Kommunikationsmedien:

8 Mögliche **Kollateralschäden/Gefahren?**

- Negative Auswirkung (X) der Botschaften?
- Negative Auswirkungen bei Mithörenden?
- Ist die Äußerung nicht authentisch?
- Ja = Äußerung anpassen bzw. Kosten-/Nutzenabwägung.



# KURZBESCHREIBUNG

DES FORMBLATTES FÜR  
NUANCIERTE KRISENKOMMUNIKATION

## HILFSMITTEL

Ein konkretes Hilfsmittel, um bei allen vier Aspekten positiv wirksame Botschaften zu entfalten.

## KRISEN-KOMMUNIKATION(S)-QUADRAT

Das beiliegende Formblatt für Krisenkommunikator\*innen kann der Selbst- und Zielreflexion eine Struktur geben und dabei das quadratische Bewusstsein fördern. Dieses Hilfsmittel ist konzipiert für Öffentlichkeitsarbeiter\*innen in Organisationen, die in der Regel das Tagesgeschäft abwickeln (Pressemeldungen erstellen, Journalistenanfragen beantworten, Pressekonferenzen vorbereiten usw.), aber keine gesonderte Ausbildung im Bereich Krisenkommunikation aufweisen. Damit diese Personengruppe in der Lage ist, das Formblatt in einer Krisensituation auch entsprechend anwenden zu können, sollten eine wenige Stunden dauernde Schulung sowie das Üben eines Krisenszenarios ausreichen.

Das Formblatt ist für den praktischen Einsatz zumindest im A4-Format, bestenfalls in Farbe, ausgedruckt bereitzuhalten. Im Anlassfall werden entsprechend dem jeweiligen Arbeitsschritt die Notizen direkt im Formblatt vermerkt. Die Reihenfolge der Arbeitsschritte ist mit – in Kreisen befindlichen – Ziffern erkenntlich. Am rechten Rand des Blattes (weißer Hintergrund) befindet sich eine Anleitung respektive eine Ausfüllhilfe für den\*die Anwender\*in. Bei einer vorangegangenen Schulung der Zielgruppe, also der Öffentlichkeitsmitarbeiter\*innen, sollte die kompakte Anleitung ausreichend sein, um einen reibungslosen Ablauf zu ermöglichen. Zum Ausfüllen des Arbeitsbehelfs wird ein radierbarer Stift empfohlen, um jederzeit Adaptierungen vornehmen zu können.

Generell ist der Aufbau des Formulars vom Gedanken einer maximalen Reduzierung bei gleichzeitiger Abbildung aller wesentlichen Krisenkommunikationselemente getragen. Ebenso wurde beispielsweise das Kommunikationsquadrat in seiner bekannten quadratischen Darstellungsform auf das Blatt übertragen, auch die Farben wurden entsprechend der festgelegten Bedeutungen durchgängig verwendet.





## DIE QUADRATUR DER KRISENKOMMUNIKATION

- 1 **Adressat/en:** Es ist festzulegen oder festzustellen, an welche Adressaten die in der zu sendenden Äußerung enthaltenen Botschaften gerichtet sind. Dabei sind weitere Empfänger zu berücksichtigen, die im Grunde nicht adressiert sind, aber „mithören“ können. Diese gedankliche Berücksichtigung wird regelmäßig der Fall sein, wenn ein Massenmedium als Kommunikationskanal gewählt wird und eine punktgenaue Übermittlung nicht möglich ist. Die Spezifizierung der Adressaten hat, dem Anlass entsprechend, detailliert zu erfolgen.
- 2 **Selbstklärung / Haltung:** Wie ist die Wahrnehmung der eigenen Wahrheit? Für jede Seite des Quadrats sollte eine Frage gestellt werden:
  - Sachinhalt: Wie sehe ich den Sachverhalt, was ist meine Wahrnehmung der Wahrheit?
  - Selbstkundgabe: Wie stehe ich selbst dazu, wenn ich in mich hineinhöre? Was wäre meine wahrhaftige Ich-Botschaft?
  - Beziehungshinweis: Wer sind die Adressaten (und weitere Mithörende) und wie stehe ich zu ihnen?
  - Appell: Welche Appelle möchte ich an sie richten, welche Bitten, Empfehlungen, Forderungen aussprechen?Die Beantwortung der Fragen ordnet die eigenen Gedanken und lässt bei der Verschmelzung einen maximal wahrhaftigen Ausgangstext (Punkt 3) entstehen.
- 3 **Wahrhaftige Äußerung:** Durch das Zusammenführen der eigenen Wahrheiten (Punkt 2) in eine Äußerung entsteht ein maximal authentischer, wahrhafter Ausgangstext.
- 4 **Kommunikationsziel:** Zumindest die Hauptziele der kommunikativen Leistung sind festzulegen um die (Appell-) Botschaften entsprechend ausrichten zu können.
- 5 **Kommunikationsmedien:** Welches Medium ist für die Situation passend und für die Äußerung verfügbar (Zeitung, Social Media, Radio, TV etc.)?



6 ↔ 7 **Stimmige Äußerung:** Die bewusst gemachte maximal authentische, wahrhaftige Äußerung (Punkt 3) wird hier unter der Beachtung von Sensibilität, Diplomatie und Wirkungsbewusstsein in eine optimal authentische, also stimmige, Äußerung überführt. Hierbei sind immer die jeweiligen Adressaten (Punkt 1) zu beachten. Wie sage ich es meinem Adressaten, sodass er\*sie es verstehen und konstruktiv aufnehmen kann? Wo lauern Missverständnisse, wo muss ich diplomatischer formulieren als im wahrhaftigen Ausgangstext? Die Grundregel lautet: Alles, was ich sage, soll wahrhaftig sein, aber nicht alles, was innerlich wahr ist, soll gesagt werden! Es ist ein stimmiges Maß zwischen authentischer Übereinstimmung mit sich selbst und einer Situationsentsprechung zu finden.

7 ↔ 6 **Empathische Antizipation:** Hier soll auf jeder Seite antizipiert werden, welche Botschaften der\*die Empfänger\*in vermeintlich „hören“ wird. Dieser Arbeitsschritt ist im Wechselspiel mit Punkt 6 zu sehen. Die Äußerung ist soweit zu adaptieren, dass sie ihr Ziel (Punkt 4) erreicht. Am Formular ist für jede Seite eine Checkbox, um anzukreuzen, ob die Kommunikation auf der jeweiligen Seite vermutlich rund läuft oder eine Anpassung erforderlich erscheint.

8 **Kollateralschäden/Gefahren:** Der letzte Arbeitsschritt ist zur bewussten Reflexion und Vorwegnahme der tatsächlich gesendeten Äußerung vorgesehen. Gibt es negative Auswirkungen auf die Adressaten oder eventuell Mithörende? Ist die Äußerung authentisch oder zu sehr wirkungsorientiert?



# ANHANG

- Schriftliches Interview mit Prof. Dr. *Friedemann Schulz von Thun*.
- An die Expert\*innen übermittelter Interviewleitfaden (exemplarisch jener an Prof. Dr. *Roland Burkart*).
- Beilagen zum Interviewleitfaden welche vorab an die Expert\*innen übermittelt wurden.
  - Formblatt: „Die Quadratur der Krisenkommunikation in 8 Schritten“
  - Kurzbeschreibung zum Formblatt
- Transkript eines Experteninterviews samt dazugehörigen Interviewprotokolls (exemplarisch jenes von Prof. Dr. *Roland Burkart*).
- Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach *Mayring*.
- Formblatt: „Risikomatrix“ zur grafischen Darstellung von (kommunikativen) Risiken.
- Formblatt: „Freund-Feind-Radar“ zur Einordnung der identifizierten Adressaten.
- Programm für einen Workshop zur Krisenkommunikation und dem entwickelten Formblatt (pandemiebedingt unterblieb diese weitere Erhebungsmethode).
- Scientific Poster.

# Experteninterview

## Die Quadratur der Krisenkommunikation



Gesprächspartner (B): **ao. Univ.-Prof. i.R. Dr. Dr. h.c.  
Roland Burkart**

Interviewer (I): **Alexander Riedler, BA MA**

Termin: **11. Februar 2021**

Zeitraum: **09:30 – 10:37 Uhr (67 Minuten)**

Örtlichkeit: **Wien (B) / Linz (I)  
mittels Videokonferenzsoftware Zoom**

... Einleitung / Smalltalk...

- 1 **I:** Krisenkommunikation ist ja verschiedentlich definiert. Ein Definitionsversuch wäre, dass Krisenkommunikation alle Kommunikationsprozesse bezeichnet, welche von Organisationen oder von Einzelpersonen, wenn es sich zum Beispiel um eine Personenkrise handelt, getätigt werden, um insbesondere negative Folgen der Krise zu minimieren oder abzuwenden. Und das umfasst auch den kommunikativen Aufbau vom verloren gegangenen Vertrauen auf der Sach- und auf der Beziehungsebene. Worin hebt sich Ihrer Meinung nach Krisenkommunikation von der normalen Kommunikation ab? Ist Krisenkommunikation eine Teilmenge, oder anders formuliert, wie muss sich Kommunikation verändern, um Krisenkommunikation wirkungsvoll stattfinden zu lassen? #0:00:43.4#
  
- 2 **B:** Es ist eine sehr komplexe Frage. Mir fällt ein, ein Kollege aus der PR-Branche hat einmal gesagt, Krisenkommunikation ist eigentlich nichts anderes als ein zusätzliches Geschäftsfeld für arbeitslose PR-Berater. Weil Krisenkommunikation ist nichts anderes als die Kommunikation. Man muss sozusagen immer in einem Unternehmen und auch in einer Organisation, Politik, davon ausgehen, dass so etwas wie eine Krise passieren kann, dann müssen wir definieren, was ist überhaupt eine Krise. Und das ist immer vorweg zu denken, weil Kommunikation ja nie eigentlich so klappt, wie man sie sich idealerweise wünschen würde. Und jetzt könnten wir lange über das sprechen. Ich weiß nicht, wie weit Sie bei mir hineingelesen haben, in mein Buch „Kommunikationswissenschaft“, da gibt es natürlich ganz verschiedene Aspekte, die wir jetzt ja gar nicht einmal erwähnen können, aber die Frage ist, was erwarte ich mir von der Kommunikation und da ist immer auch eigentlich implizit schon der Gedanke drinnen, (nicht verständlich, schlechte Verbindung) vieles klappt einfach nicht und ist bei meiner Organisation möglichen Störungen, die ja sowieso permanent vorkommen, zuzumessen. Also wie wichtig nehme ich das im Vorfeld, ohnehin zu wissen, dass irgendetwas nicht klappt. Und da sind Sie mit dem Schulz von Thun Modell ja schon sehr gut beraten, weil der ja auch – ich erinnere mich, wie ich das vor 30 Jahren wahrscheinlich oder noch länger das erste Mal gelesen habe, diesen Band, da gibt es einen schönen Satz, wo steht: Man muss sich das so vorstellen, dieses Kommunikationsquadrat ist ja auch nicht zufällig ein Quadrat, wie Sie natürlich wissen, es ist deswegen kein Rechteck, weil die vier Seiten gleich wichtig sind. Aber das Problem ist und der sagt das an irgendeiner Stelle, wir müssen uns vorstellen, da kommt ein Paket mit der Post, es ist aufgegeben worden von einem Absender, aber es kommt nie genauso an, wie es aufgegeben wurde. Weil im Extremfall ist es völlig zerstört und es fehlen Dinge und im weniger Extremfall ist es ein bisschen beschädigt, abgeschliffen, der Inhalt ist geschüttelt worden und das hätte nicht sein sollen, da hätte jemand vergessen „Vorsicht Glas“ usw. Also diese Dinge sind alle auf dem Wege der Übermittlung anders als das, wie wir es uns vorstellen und sozusagen die Krise ist permanent potentiell vorhanden. Und der Niklas Luhmann, den Sie vielleicht auch kennen, so ein berühmter Soziologe, auch schon verstorben, hat einmal gesagt, die Kommunikationswissenschaftler sollten sich eigentlich darüber Gedanken machen, wie wir denn damit leben können, dass eigentlich Kommunikation immer scheitert, extrem formuliert. Also das nur so als einleitenden Hinweis. Krise ist latent immer vorhanden. Jetzt könnte man überlegen, was ist eine Krise? Für mich ist es so ein Stufenprozess in dieser, da gibt es einen Konflikt, das ist zunächst einmal eine Divergenz von Interessen. Wir wollen möglichst - wir können es gleich ganz konkret machen - wir wollen die optimale Gesundheit für uns alle und die Regierung ist dazu da, die Vorkehrungen zu treffen, das auch zu leisten. Und zugleich wollen wir aber auch Grund und Freiheitsrechte wahren und da gibt es jetzt einen Interessenskonflikt, der ja gerade für uns alle spürbar ist. Und dann gibt es eben Gruppen, die sagen, ich lasse mir meine Freiheitsrechte nicht so einschränken und ich sage jetzt parteiisch Gott sei Dank, die Mehrheit dürfte so sein – nein – ich muss sie mir einschränken lassen im Sinn der eigenen und der Sicherheit von uns allen und da ist schon ein Konflikt. Und wenn dieser Konflikt nicht entsprechend gemanagt werden kann, dann kommen wir in eine kritische Situation. Und ich glaube, dort sind wir durchaus, und die Krise, in der wir uns befinden, wird jetzt dadurch verschärft und die nächste Stufe ist Katastrophe - Konflikt-Krise-Katastrophe ist für mich so ein Stufenprozess - und die Katastrophe könnte ausbrechen, wenn jetzt irgendetwas passiert, was völlig unvorhersehbar war, und das ist zum Beispiel jetzt diese Mutation, in unserem Fall, in der Pandemie, in der wir uns befinden. Und das könnte tatsächlich eine katastrophale Situation werden, mit der man auch wieder umgehen muss. Jetzt weiß ich nicht, ob da irgendeine Antwort

schon drinnen war, nur das fällt mir spontan dazu ein, weil Sie sagen – ich weiß jetzt gar nicht mehr, wie die Frage war, wo ich mich da jetzt wegentwickelt habe. #0:05:37.1#

- 3 **I:** Also es passt ganz gut. Ich habe mich auch mit Definitionsversuchen der Krise beschäftigt und festgestellt, eine negativ ausgehende Krise kann als Katastrophe verstanden werden. Wir sind genau am richtigen Weg, wobei der Schwerpunkt des Interviews auf etwas anderem liegen wird. Die Frage war: Wie verändert sich Kommunikation in der Krise. Aber vielleicht, wenn ich gleich mit der nächsten Frage anschließen darf: Ich möchte Ihnen etwas zeigen. Es gibt – sehen Sie das? #0:05:56.8#
- 4 **B:** Ja, ja. #0:05:58.5#
- 5 **I:** Es gibt ja in den verschiedensten Büchern zur Krisenkommunikation viele Regeln, wo man sagt, ok, Krisenkommunikation muss so und so laufen, damit sie erfolgreich funktioniert. Diese Regeln lassen sich zusammendampfen aus meiner Sicht auf sechs Grundprinzipien. Die sechs Grundprinzipien #0:06:17.1#
- 6 **B:** (nicht verständlich, schlechte Verbindung) #0:06:20.5#
- 7 **I:** Entschuldigung, jetzt habe ich Sie nicht verstanden. #0:06:22.7#
- 8 **B:** Ja, nein, ich wollte jetzt nur schnell mein Email ausschalten, weil ich merke immer, wenn ein Email kommt, ist unsere Verbindung irgendwie schlecht und ich versuche das gerade auszuschalten. Ich muss aufpassen, dass ich nicht das Zoom abschalte. So, ich bin schon im Email und da mache ich jetzt Mail beenden und dann haben wir eine Störung weniger. So, ok, bin schon wieder bei Ihnen. #0:06:51.2#
- 9 **I:** Genau, Krisenkommunikation, also es gibt Verhaltensregeln die sich reduzieren lassen im Groben auf sechs große Grundprinzipien. Die sind da seitlich angemerkt: Schnelligkeit, Verständlichkeit, Menschlichkeit, Wahrhaftigkeit, Konsistenz und Kompetenz. Wenn Sie das in eine Reihenfolge bringen müssten, könnten Sie das – ich hätte sechs Ziffern zu vergeben und ich würde die Prinzipien reihen, wenn Sie sagen, ok, aus Ihrer Sicht ist dieses Grundprinzip bei der Krisenkommunikation das wichtigste, würde ich eine entsprechende Ziffer vergeben, wenn Sie das wollen. #0:07:25.0#
- 10 **B:** Ja, ja. Also, Wahrhaftigkeit erster Stelle. #0:07:29.3#
- 11 **I:** Ok. #0:07:30.5#
- 12 **B:** Kompetenz zweiter Stelle. Verständlichkeit dritter Stelle. Schnelligkeit vierter Stelle, Konsistenz und an letzter Stelle es fällt mir jetzt schwer, dass das so gekommen ist, aber ist so. An letzter Stelle Menschlichkeit, ja. #0:07:58.9#
- 13 **I:** Ok, spannend. #0:08:00.3#
- 14 **B:** Das ist auch, das, Menschlichkeit ist für mich ein schwammiger Begriff. Weil alles das ist menschlich. #0:08:04.9#
- 15 **I:** Menschlichkeit. Beziehungsebene, empathisch, Opferunterstützung, sympathisch. Ich habe gestern auch mit – Sie kennen den Herrn wahrscheinlich – Karl-Heinz Grundböck vom Parlament, der ja früher BMI-Sprecher war, gesprochen, der hat auch Menschlichkeit, glaube ich, ganz am Ende gereiht, finde ich spannend. Hätte ich so nicht erwartet. Dann gehen wir zurück. Was halten Sie von dieser Aussage, dass Krisenkommunikation, vielleicht sogar mit Psychologen geplant, gegen diffuse Ängste emotionalisierende Botschaften entwickeln muss und dass die tradierten kognitiven Ansätze, wo mit Fakten operiert wird, eher Misstrauen fördern oder kontraproduktiv sind. Oder anders formuliert: Welche Bedeutung messen Sie der Beziehungsebene im Rahmen der Krisenkommunikation zu? #0:09:04.7#

- 16 **B:** Also, der Beziehungsebene messe ich überhaupt eine große Bedeutung in der Kommunikation zu. Sie kennen diese Watzlawick-Sache, da ist der Inhalts-Beziehungs-Aspekt ganz weit vorne und dominant, wobei ich sonst das erste Axiom nicht für unser Fach, zum Beispiel, für unbedingt gültig halte. Man kann nicht nicht kommunizieren. #0:09:28.7#
- 17 **I:** Ich weiß, das sehen Sie anders, das habe ich auch in meiner Masterarbeit so zitiert von Ihnen, dass das zu weit gehen würde, weil Kommunikation abgebrochen werden kann. #0:09:38.7#
- 18 **B:** Genau, in Übereinstimmung mit Watzlawick übrigens. Ich weiß nicht, ob die Fußnote Ihre Aufmerksamkeit gefunden hat, dass wir das ... #0:09:45.0#
- 19 **I:** Ja, hat sie. #0:09:46.5#
- 20 **B:** ... in den 70er-Jahren mit ihm sogar besprochen haben und er hat dann zugestimmt. Also es ist nicht der Obergescheite (nicht verständlich, es wird gleichzeitig gelacht), dass ich glaube, wir sind besser als Watzlawick oder so. Das hat damit überhaupt nichts zu tun. Was war die Frage? #0:10:00.5#
- 21 **I:** Ja, welche Bedeutung Sie der Beziehungsebene zumessen in der Krisenkommunikation. #0:10:07.2#
- 22 **B:** Genau! Beziehungsebene ist ganz, ganz wichtig. Es ist nur für mich schwer, da jetzt eine Hierarchie hineinzubringen, denn aus meiner Sicht ist es schon sehr wichtig in der Kommunikation und natürlich auch in der Krisenkommunikation, die Frage der Begründung von Maßnahmen, die ich setze. Die Einsicht, die ich argumentativ mir erarbeiten muss, das heißt, ich brauche gute Argumente. Klingt jetzt so, als ob es ein objektiv gutes Argument gibt, gibt es eigentlich nicht, aus meiner Sicht, sondern Argumente von denen - die Betroffenen glauben, dass sie richtig sind. Das ist ja immer eine wechselseitige Sache ein der Kommunikation. Und es gibt aus meiner Sicht nicht den Gegensatz zwischen emotional und rational, sondern das sind zwei Säulen, auf denen die Auseinandersetzung beruht. Weil wir sind Menschen und natürlich reagieren wir emotional. Und Sie kennen die frühen Experimente auch schon, die sich verselbständigt haben aus der Psychologie, 90% oder 60% - da schwanken die Zahlen - sind Emotion und was man sagt, ist gar nicht so wichtig, sondern wie man es sagt. Ich halte nichts davon. So ähnlich wie das Schulz von Thun Quadrat, das sind zwei Aspekte, die gleich wichtig sind. Und unterschiedlich in den Situationen kann ich sicher Schwerpunkte finden, aber ich würde eine Verallgemeinerung da nicht vornehmen können. #0:11:45.0#
- 23 **I:** Wunderbar, ja. Einmal ganz allgemein, bevor wir dann zu dem Formblatt kommen. Glauben Sie, dass die Beachtung des Kommunikationsquadrates während einer operativen Krisenkommunikation unterstützen kann. Wie könnte die Unterstützung aussehen? Welchen Mehrwert könnte das haben? #0:12:09.0#
- 24 **B:** Jetzt haben wir wieder eine Störung gehabt, aber ich glaube ich, habe es verstanden. Ich glaube, das ist mit Sicherheit sinnvoll. Während der Krisenkommunikation bin ich mir nicht sicher, also das muss man sich vorher sehr genau überlegen - so wie ich, ich habe das jetzt ausgedrückt da liegen vor mir, damit ich schauen kann, worauf Sie ansprechen - ich glaube in der Situation ist es schwierig, also das muss man üben. Ich halte das für unglaublich elaboriert, für unglaublich gut durchdacht und ausgearbeitet, Ihr Formblatt, aber da bedarf es sicher einiger Trainings, um sich darauf einstellen zu können. Weil die vier Seiten des Quadrats habe ich relativ schnell intus. Aber das, was Sie da schon ausgearbeitet haben, finde ich, ist sehr intensiv. Also ich halte es für sehr gut, aber als Fahrplan so daneben liegen haben, so locker geht das nicht, glaube ich. Aber da sage ich Ihnen wahrscheinlich eh etwas, was Sie erwartet haben. #0:13:14.8#
- 25 **I:** Ja natürlich. #0:13:15.4#

- 26 **B:** Man merkt, da steckt viel Arbeit dahinter, viel Denken, viel Hirn und das muss man sehr durchdringen. #0:13:22.5#
- 27 **I:** Aber ohne jetzt auf das Formblatt Bezug zu nehmen. Wenn man sozusagen das Kommunikationsquadrat mitschwingen lässt bei einem operativen Prozess, ergibt das einen Mehrwert. So habe ich Sie verstanden? #0:13:34.5#
- 28 **B:** Auf jeden Fall. Auf jeden Fall. #0:13:37.1#
- 29 **I:** Und wie würde sich das Ihrer Ansicht nach auf die Effizienz und Effektivität auswirken, wenn man im Denkprozess immer das Quadrat mitdenken muss. Hat das Einfluss vielleicht? Einen negativen auch? Sagen wir so, widerspricht das nicht dem Grundsatz einer schnellen kommunikativen Reaktion, wenn man sich bewusst mit den vier Wirk- und Störfeldern auseinandersetzt im Zuge der Krisenkommunikation. Faktor Zeit. #0:14:03.9#
- 30 **B:** Genau das habe ich gemeint mit meinem Hinweis. Man darf nicht so nebenbei das da liegen haben und sagen „Na Moment, wie lautet jetzt die genaue Definition, was muss ich tun?“ Sondern das muss man üben und ich denke da, vielleicht erschreiben Sie sich da sogar auch eine eigene Beratungsschiene. Weil das müsste man in Simulationskursen müsste man so etwas üben. Und ich würde nicht einem sagen „So ich habe da ein Formblatt, nehmen Sie das und wenn jemand anruft, dann können Sie darauf schauen“. Also so geht es nicht. #0:14:38.4#
- 31 **I:** Das würde nicht funktionieren, ja. Da muss ich mir etwas aufschreiben für den Schluss, prima. #0:14:44.0#
- 32 **B:** Aber vielleicht dazu noch: Ich glaube ja generell, da sind wir ja, denke ich, alle schon in gewisser Weise „verbildet“, dass Reflexion über das, was wir tun, etwas Sinnvolles ist, und dass man durch Reflexion zu Einsichten kommt, aber das muss man dann entsprechend trainieren. Training ist vielleicht jetzt auch das Stichwort. Das muss man trainieren. Und wenn man währenddessen reflektieren muss, dann hat man es noch nicht ganz intus. #0:15:15.3#
- 33 **I:** Wunderbar, danke! #0:15:18.1#
- 34 **B:** Also Aktion und Reflexion zugleich, glaube ich, ist schwierig, um nicht zu sagen geht nicht. Also ich kann es nicht. #0:15:26.6#
- 35 **I:** Was sagen Sie zur folgenden Aussage: Alles, was verlautbart wird, sollte wahrhaftig sein, aber nicht alles, was zur inneren Wahrheit gehört, muss verlautbart werden. Der\*die Krisenkommunikator\*in hat ein stimmiges Gleichgewicht auf der Selbstkundgabe-seite zu finden, also eine Ausgewogenheit zwischen Selbstoffenbarung und Selbstschutz. #0:15:51.8#
- 36 **B:** Ja, dem würde ich zustimmen. #0:15:55.3#
- 37 **I:** Gut, dann würde ich gleich übergehen zum Formblatt. Ich werde Ihnen aber das auch digital zeigen, damit wir gemeinsam wissen, bei welchem Punkt wir stehen. Ich blende das kurz ein. Ich glaube, Sie müssten es schon sehen. #0:16:15.0#
- 38 **B:** Ja, ja. #0:16:16.5#
- 39 **I:** Wunderbar. Also ich würde Schritt für Schritt das Formblatt mit Ihnen durchgehen. Es ist so aufgebaut, dass man hier die Punkte sieht. Punkt 1, 2, 3 usw., dem sollte man chronologisch folgen. So jetzt hängt es ein bisschen Moment. Die erste Frage, die man sich wahrscheinlich stellen wird, oder was halten Sie vom ersten Arbeitsschritt? Wie wichtig ist eine Adressatenanalyse? Also die Analyse davon, wer die Botschaft erhält oder welche eventuellen Mithörenden es eben noch gibt. Wenn ich mit Massenmedien kommuniziere, treffe ich ja viele Ohrwaschel sozusagen, die zuhören. Ist der Schritt dann dieser – also ist diese Überlegung wichtig oder vor allem am Anfang wichtig? #0:17:04.6#

- 40 **B:** Die Überlegung ist wichtig. #0:17:07.2#
- 41 **I:** Für wie wichtig halten Sie die Selbstklärung, also die Gewinnung von Haltung für den Krisenkommunikator? Also wenn ich jetzt Krisenkommunikation leisten muss für eine Organisation, wie wichtig ist es, dass ich selbst weiß, wie ich zu dem Sachverhalt stehe? Welche Haltung habe ich dazu? Ist das notwendig? #0:17:27.9#
- 42 **B:** Ist notwendig und halte ich auch für wichtig. #0:17:31.2#
- 43 **I:** Ok. In diesem Formblatt ist es so aufgebaut, dass zu jeder der vier Seiten, auch eben farblich dazu passend, Sachinhalt, Selbstkundgabeinhalt, Beziehungshinweis, Appell, Fragen gestellt werden, um letztlich dem Nachdenken, wie stehe ich zu der Situation, Struktur zu geben. Also wie sehe ich den Sachverhalt, was ist meine Wahrnehmung der Wahrheit. Sind diese vier Seiten des Kommunikationsquadrates geeignet, um die Klärung der eigenen Position zu erreichen? #0:18:03.1#
- 44 **B:** Ja, ein absolutes Ja! Ich finde hier keine Hierarchisierung, es sind alle wichtig, alle gleichwichtig. #0:18:11.4#
- 45 **I:** Ok. Der nächste Schritte wäre, das habe ich mit Schulz von Thun auch diskutiert, er unterscheidet – jetzt vereinfacht ausgedrückt – zwischen einer maximalen Authentizität, einer maximalen Authentizität und einer optimalen Authentizität. Die maximale Authentizität wäre jetzt hier der Punkt 3, meine authentische wahrhaftige Äußerung. Es wären sozusagen diese Überlegungen, die man im Schritt 2 gehabt hat, dass man die zusammenfasst. Was würde das bedeuten? Welche Aussage würde ich zu dieser Situation wahrhaftig treffen, also maximal authentisch? Hat das einen Sinn, wenn man sich vorher überlegt: Was würde ich jetzt eigentlich gerne sagen, auch wenn ich es vielleicht nicht sage als Krisenkommunikator, weil Dinge dagegen sprechen? #0:18:57.1#
- 46 **B:** Das ist deshalb sinnvoll, weil ich dann noch sozusagen einen Puffer habe, und vor mir selber sehe, was denke ich noch eventuell dazu, aber was kommt mir vor, kann ich jetzt nicht sagen. Mir fällt dazu der Max Weber ein. Der Max Weber mit seiner Unterscheidung zwischen dem – na, jetzt stehe ich auf der Leitung, zwischen dem? Darf ja nicht wahr sein! #0:19:25.7#
- 47 **I:** Macht nichts! #0:19:27.5#
- 48 **B:** Nein, nein, nein, das kommt schon, das kommt schon. Reden wir vielleicht über etwas anderes. So, habe es schon! Gesinnungsethik und Verantwortungsethik, so, das war es, jetzt habe ich einen Knopf im Hirn gehabt. Gesinnungsethik heißt, auf Teufel komm heraus, ich handle immer so, wie ich glaube, dass es optimal richtig ist, und Verantwortungsethik heißt, ich reflektiere auch, welche Folgen kann mein Handeln haben. Und das ist mir jetzt da eingefallen, also Wahrhaftigkeit, die maximale Wahrhaftigkeit würde auch heißen, ich bin mir aber unsicher, ob ich nicht jetzt etwas auslöse, wo ich mir denke, das kann ich nicht mehr revidieren und und und. Ich sage es lieber nicht, ich sage es lieber nicht dazu. Es gibt ja, so wie es Objektivität an sich nicht gibt, gibt es auch nicht die Idealsituation, sonst wäre sie ja keine, sonst würde sie ja Realsituation heißen. Und was wir uns idealtypisch vorstellen, hat immer noch einen Abstand zu dem, was real möglich ist. Und ich kann mir vorstellen, dass es Sinn macht und die Unterscheidung von Schulz von Thun kenne ich so gar nicht, aber die kommt mir sehr einsichtig vor zwischen der maximalen - glaube ich haben Sie gesagt - und der optimalen. #0:20:38.5#
- 49 **I:** Authentizität, ja. #0:20:40.1#
- 50 **B:** Eben und das, was ich sozusagen von mir preis gebe, soll im optimalen Sinn, so wie ich es im Max Weber'schen Sinn mit meiner verantwortungsethischen Haltung vereinbaren kann, ich reflektiere, was löse ich aus damit. Da können wir diese Angst-Appelle zum Beispiel auch diskutieren. Am Anfang wurde ja mit uns, was den Angst-Appell betrifft, sehr stark gearbeitet. Jeder wird jemanden kennen, der einen verloren hat durch Corona und so. Ist Gott sei Dank so nicht passiert und jetzt könnten wir wieder sagen, so, aber jetzt! Jetzt! Mit diesen Mutationen,

jetzt wird es so gefährlich, wie es am Anfang ausgeschaut hat. Das wäre dann wieder der Angst-Appell, und da wäre jetzt zu überlegen, was soll ich sagen. Also ich möchte nicht in der Verantwortung sein, aber das sind glaube ich viele, die jetzt entscheiden müssen was zu tun ist. Das ist schon eine der schwierigsten Situationen, die man sich vorstellen kann. Aber, der langen Rede kurzer Sinn, ich glaube, das ist ok, wenn man da differenziert. #0:21:42.0#

51 **I:** Ok. Der Punkt 3, den werden wir später noch besprechen, weil das hat einen Einfluss auf einen weiteren Arbeitsschritt. #0:21:50.2#

52 **B:** Noch einmal dazu, warum glaube ich das? Weil ich glaube, dass man sich Selbstbewusstsein verschafft über die eigene Haltung. Weil, wenn man weniger reflektiert (nicht verständlich, schlechte Verbindung) sagt man auf das Schnelle, aus dem Bauch heraus, richtig erscheint und hier ist auch wieder ein Stopp, den Sie hier einziehen und sagen „Na überlege einmal, was könnte dir dazu noch einfallen und willst du das wirklich alles gleich auspacken, alles sagen?“ Und da glaube ich, ist es gut, wenn man dieses Backslash noch einmal hat und sagt „Ich habe da noch etwas, wo ich mich zurückziehen kann und was ich noch nicht gleich ausgespielt habe.“ So, ich bin schon still. #0:22:37.2#

53 **I:** Danke, alles wunderbar, was Sie sagen, das hilft mir sehr weiter! Punkt 4 wäre dann: Es gibt ja ein klar definiertes Metaziel der Krisenkommunikation, nämlich Schaden zu minimieren beispielsweise, aber es braucht wahrscheinlich auch kleinere Ziele. Also ich glaube, das war halt mein Zugang, dass ich sagen muss, bevor ich eine Kommunikationsleistung starte, muss ich mir im Klaren sein, was ich überhaupt erreichen will. Das wäre der vierte Punkt, dass man da formuliert, ok, was ist eigentlich das Ziel, das Detailziel der Kommunikationsleistung. Ist das sinnvoll, an dieser Stelle zu fragen? #0:23:15.1#

54 **B:** Ja, das ist sinnvoll, auf jeden Fall, auf jeden Fall. Weil das Globalziel ja meistens sehr abstrakt ist, wie Sie sagen Schaden vermeiden, und dann muss ich immer in der Situation für mich definieren, ja was heißt hier Schaden vermeiden und was sind die Schritte, die ich planen muss, damit es dorthin geht. Ist vollkommen richtig. #0:23:32.1#

55 **I:** Danke. Dann der nächste Punkt, den man sich überlegen muss als Krisenkommunikator, vermutlich ist einmal, welches Kommunikationsmedium wähle ich. Manchmal habe ich wahrscheinlich nicht die Auswahl, weil wenn die Presse anfragt, fragt sie halt an, aber ich habe möglicherweise auch unterschiedliche Medien, die ich verwenden kann, Social Media beispielsweise, vielleicht auch zielgruppenabgestimmt. Bei diesem Schritt werden Sie wahrscheinlich / gibt es wahrscheinlich nichts auszusetzen, das ist eine Standardfrage, nehme ich an? #0:24:01.2#

56 **B:** Selbstverständlich, natürlich. Gerade in unserer Zeit, wo diese medialen Möglichkeiten sich so diversifiziert haben, ist es wichtig, dass ich überlege, was könnte ich denn noch zur Verfügung haben, das mir gar nicht einfällt. Und das ist ein Kastl, das diese Reflexion anfeuert. #0:24:16.9#

57 **I:** Jetzt kommen wir eigentlich zum wesentlichen Punkt. Da bin ich schon gespannt auf Ihre Äußerungen. Wir kommen zum – ich mache das ein bisschen kleiner, dass man es – zum Punkt 6, das ist das weiße Feld in der Mitte. Wir haben ja vorher besprochen, dass – Moment, das geht sehr langsam, leider. Jetzt. #0:24:43.2#

58 **B:** Aber ich habe es eh ausgedrückt vor mir liegen. #0:24:47.5#

59 **I:** Ok. Hier geht es jetzt um die stimmige Äußerung. Wir sind uns klar geworden, was wäre meine maximal authentische Äußerung, und jetzt geht es darum, sozusagen eine optimale authentische Äußerung zu finden, nämlich unter Beachtung einer gewissen Sensibilität, Diplomatie und vor allem des Wirkungsbewusstseins. Was richte ich mit meinen Äußerungen an? Schulz von Thun hat auch gesagt, natürlich er hat es abgewandelt, hat es alles schon einmal gegeben, das Werte- und Entwicklungsquadrat. Also reine Authentizität würde abrutschen ins Negative und würde situationsunangepasst sein, und gleichzeitig muss man auch immer die Situation mitschwingen lassen, und die Kombination aus Situationsangepasstheit und

Authentizität ist Stimmigkeit, so wäre dann hier zu formulieren, dass man sagt, ok, was wäre jetzt, wo ich weiß, was halte ich wirklich davon, was ist meine Haltung dazu, wie bringe ich es zum Ausdruck oder wie sage ich es meinem Adressaten, dass er es verstehen und konstruktiv aufnehmen kann, und das wäre der nächste Schritt. Unter Beachtung der vier Aspekte, die rundherum um das weiße Quadrat sind, nämlich Sachinhalt, über welche Dinge und Vorgaben möchte ich informieren, das heißt, wenn ich diese Äußerung konzipiere, kann ich da schon mitschauen, ok, Sachinhalt muss ich abdecken, möchte ich explizit oder implizit etwas zum Appell sagen. Was sagen Sie zu diesem Gedanken? #0:26:14.7#

- 60 **B:** Naja, wenn ich es richtig verstehe, dann meint das, dass in diesem weißen Feld jetzt stichwortartig hineinkommen soll, worauf lege ich Wert? Wenn ich diese Punkte bisher reflektiert habe, dann komme ich ja zu einem minimalen Anforderungsprofil meiner Kommunikation und da steht das dann drinnen. Ich kann das jetzt sehr schwer abstrakt sagen. Ich weiß nicht, welche Antworten sind, dann müsste man eine konkrete Situation. Wir können es ja probieren, vielleicht an der Pandemie wieder, keine Ahnung. #0:26:52.3#
- 61 **I:** Zum Beispiel eine maximal authentische Äußerung wäre, dass ich sage - ich bin jetzt der Politiker und sage „Ich weiß nicht, was passieren wird.“ Das wäre zum Beispiel meine wahrhaftige Äußerung, dass ich sage als Politiker „Ich habe Angst, ich weiß nicht, was passieren wird in mir drinnen, ich bin unsicher.“ Und dann komme ich zu dieser stimmigen Äußerung, wo ich ein bisschen Sensibilität, Diplomatie und Wirkungsbewusstsein mitdenke und sage, ok, wenn ich jetzt sage, ich habe Angst oder ich weiß nicht, was passieren wird, hat das vielleicht negative Auswirkung, sodass ich das vielleicht ein bisschen verklausuliert sage und ein bisschen diplomatisch sage, „Wir sind in einer unsicheren Situation. Wir müssen uns das zuerst anschauen, untersuchen und erst dann können wir Entscheidungen treffen.“ Sozusagen dass man nicht herausplatzt mit dem maximal Authentischen, sondern mit dem optimal Authentischen arbeitet. Also dieser Arbeitsschritt wäre dann darüber nachzudenken, wie muss ich vielleicht das maximal Authentische umformulieren, um sozusagen optimal authentisch zu wirken. Nämlich um irgendwelche Schäden, Kollateralschäden, zu verhindern. Wenn ich jetzt einfach sage, was ich mir gerade denke, kommt das vielleicht negativ an und bewirkt etwas in der Krisenkommunikation, was nicht meinem Ziel entsprechen würde. #0:28:12.8#
- 62 **B:** Jetzt kommen wir, glaube ich, im Gespräch zu einem Punkt, wo ich endlich Kritik üben kann. Bis jetzt war ja alles ziemlich optimal, was diese Analyse betrifft. Aber jetzt erwischen Sie mich an einer Stelle, wo ich sagen muss, das Ganze ist schon sehr, ich sage jetzt einmal provokativ. #0:28:39.6#
- 63 **I:** Bitte gerne. #0:28:40.4#
- 64 **B:** Provokant naiv aufgebaut. Naiv jetzt nicht gemeint im Sinn von unbedarft, im Hinblick auf das Wissen, das wir bisher aus der Wirkungsforschung haben. Es scheint mir sehr die Haltung dahinter zu stehen, ich kann, wenn ich nur gut genug vorbereitet bin, meinen kommunikativen Stimulus, den ich mir bastle, so optimieren, dass ich dann die Wirkung erzeuge, die ich im optimalen Sinn erzeugen will bzw. dass ich der sehr nahe komme. Und ich glaube, da sitzen wir einem Irrtum auf, weil wir eben in der Sozialwissenschaft nicht – und da passt jetzt wieder die Pandemie ganz gut – nicht wie in der Naturwissenschaft in der Lage sind, Dinge so zu manipulieren, dass ich dann meinen Einfluss mehr oder weniger kontrollieren kann. Das Beispiel mit der Pandemie ist deswegen gut, weil ja der Impfstoff zum Beispiel, der jetzt entwickelt wurde, offensichtlich in der Lage ist oder war – sage ich vorsichtig – genau das Richtige zu tun. Und wenn sich jetzt das Virus so verändert, dass diese Wirkung ausbleibt, dann hat einer ja schon gesagt, können wir die Impfstoffe kübeln sozusagen und müssen neue machen. Die Pharmafirmen sind natürlich schon in ihrer Kommunikation sehr toll unterwegs und sagen „Naja, das braucht man nur ein bisschen modifizieren und das ist kein Problem, das geht.“ In den Sozialwissenschaften haben wir permanent dieses Problem der Mutation des Virus. Weil wir - wir sage ich jetzt - wir alle Menschen sind und noch komplexer in der Gesamtheit als Viren. Wir bestehen aus Milliarden von Viren sozusagen auch. Und das ist jetzt das Problem. Jetzt habe ich fast zu sehr ausgeholt, was ich sagen will, so sehr ich das schätze, was Sie machen, und das ist alles jenseits von Blödsinn, ja, das ist etwas Gescheites, was unglaublich Reflektiertes, aber ich

glaube, man muss sich bewusst sein, dass die beste Vorbereitung ihre Grenzen dort hat, wo dann im Feld, im sozialen Feld, in der Realität wir mit Reaktionen zu tun haben, die wir nicht steuern können, die wir auch nur begrenzt vorweg nehmen können. Das ist genau das Problem. Und jetzt komme ich zum Punkt. Ich habe ein Problem schon alleine mit der Frage, die Sie stellen, optimale Authentizität und totale Authentizität, das sind gedankliche Brücken, Hilfskonstruktionen. Denn, das ist ja keine objektive Tatsache, es kommt darauf an, wie wir mit der Aussage ankommen. Und wir wissen, also das weiß ich zum Beispiel aus meiner Forschung, das war ja leicht auch Krisenkommunikation, dieses eine Fallbeispiel, das ich da hatte, Standortplanung in Niederösterreich von Sonderabfalldeponien in den 90er-Jahren. Da habe ich dieses Modell der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit entwickelt und da ist dieses Problem auch immer gewesen und seither klar, dass das, was Wahrhaftigkeit bedeutet, eine Zuschreibung ist, und jetzt bin ich zu wenig Psychologe oder Psychoanalytiker, dass ich sagen kann, wenn jemand wirklich wahrhaftig ist, dann kommt er wahrhaftig herüber. Das traue ich mir nicht zu sagen aufgrund meiner wissenschaftlichen Disziplin. Das wissen wir nicht. Psychoanalytiker behaupten das mitunter, dass da so eine Aura ausgeht und eine Ausstrahlung, wenn jemand vorgibt, wahrhaftig zu sein, und es nicht ist, dass man das dann merkt oder so. Wir jedenfalls wissen aus der Kommunikationsforschung, dass Kommunikation, auch wahrhaftige Kommunikation, mitunter als unwahrhaftig interpretiert wird und umgekehrt. Unwahrhaftig als wahrhaftig und so. Und da ist eine Bandbreite. Und daher habe ich da Probleme mit der Entscheidung, was zu tun ist. Und jetzt denke ich mir, jetzt stelle ich mich neben meine wissenschaftliche Profession und sage, wahrscheinlich ist es am gescheitesten, das zu tun, wovon man selbst überzeugt ist, und den Rest muss ich einfach abwarten. Und wenn ich jetzt – und da bin ich wieder bei Max Weber – wenn ich mir dann vorher überlegt habe im verantwortungsethischen Sinn und da ist Ihr Katalog da unten, das Kasterl 3 glaube ich, ganz gut geeignet, da habe ich noch etwas, wo ich mir gedacht habe, das lasse ich lieber, weil ich habe Angst, dass dann etwas losgetreten wird, Radikalisierung oder so. Sie sind bei der Polizei, nicht, gerade da habe ich zum Beispiel diese Aktion unglaublich überlegt gefunden. Jetzt letztes Wochenende oder sind es schon 10 Tage, diese Demonstration in Wien, die als Spaziergang angemeldet war, die war ja verboten, und dann haben sie gesagt „Aber spazieren darf man gehen!“ Und dass da nicht mit Gewalt eingeschritten wurde, weil das hätte man ja machen können. Und das habe ich unglaublich positiv überlegt gefunden. Und eigentlich bewundert und habe mir gedacht, das war die österreichische Lösung. Und die war wieder einmal gut und da ist nichts passiert, sozusagen, es ist nicht eskaliert. Und das war genau so etwas. Das war so ein Spannungsfeld, was tue ich. Rechtsens wäre es gewesen, ich habe den Auftrag, ich muss da hineingehen, aber wir haben uns dagegen entschieden. Und das ist genauso eine Geschichte, wo man eigentlich nie genau weiß, wie ist es richtig, und es kommt sehr darauf an, wie reagieren die Leute, deren Reaktionen ich nur bedingt vorwegnehmen kann. Und so ist es auch schon in der Kommunikation, bevor ich effektiv agiere und handle und etwas tu, Kommunikation ist ja auch eine Form von Handeln. Ich weiß nicht, ob das Ihnen jetzt, ob Sie damit etwas anfangen können. #0:35:01.7#

- 65 **I:** Nein, ich kann damit sehr viel anfangen. Ich bin 100%ig auch Ihrer Meinung. Vielleicht gibt es da aber ein kleines Missverständnis, das möchte ich versuchen noch zu besprechen. Vielleicht ist aber das Gesagte schon das Ergebnis, dass man nicht weiß, wie die Kommunikation wirken wird, für das sind wir Menschen zu komplex. A ergibt nicht B, sondern kann irgendetwas anderes ergeben. Das ist jedenfalls klar. Ich kann mir meine Gedanken machen, wie etwas ankommen soll, und versuche es zu steuern, es kann aber ganz anders ankommen wie gewollt. Aber trotzdem bin ich eigentlich der Meinung, oder vielleicht können wir kurz darüber diskutieren, dass man, wenn man einen Menschen kennt, sei es jetzt der Partner, ein Arbeitskollege oder auch eine ganze Berufsgruppe oder ein gewisses Klientel, wenn man weiß, ok, wie ticken die Menschen, wie leben sie, was für Wertehaltungen haben sie im Hintergrund, denke ich eigentlich schon, dass man versuchen kann, auf diese dahinterliegende grundlegende Wertehaltung, mit gezielten Botschaften oder mit einer bestimmten Äußerung darauf hinzuwirken, dass die Botschaften, die ich vermitteln möchte, die richtige Wirkung entfalten. Also ich werde mit einem Kind anders sprechen als mit jemandem vielleicht aus dem linken politischen Spektrum oder aus dem rechten politischen Spektrum oder jemandem, der ganz anders sozialisiert ist wie wir oder wie ich. Und bei dieser stimmigen Äußerung geht es eigentlich darum, nicht einfach aus meiner Weltansicht gerade heraus zu sagen, wie ich eine Sache sehe, wenn ich weiß, ok, die Äußerung kommt beim anderen ganz falsch an, weil der Mensch das so nicht nehmen kann, und mit der

stimmigen Äußerung wäre sozusagen zu überlegen, wie tickt der andere Mensch und welche Botschaften möchte ich auf der jeweiligen Ebene senden, um eine stimmige Äußerung zu komponieren, dass er sie nehmen kann. Dass ich ein bisschen eben auch diplomatisch so formuliere, vielleicht mit Verstehen, Verständnis, Einverständnis und sage, ok, ich verstehe die Situation, aber trotzdem bin ich anderer Meinung aus diesem und jenem Grund. Wenn ich aber gleich sage, das ist ein Blödsinn, was du sagst, das wäre jetzt meine authentisch Wahrheit, weil ich denke, das ist ein kompletter Blödsinn. Aber mit der stimmigen Äußerung wäre es mit der Antizipation der Gedanken meines Gegenübers möglich, so zu senden, dass er es nehmen kann. Auch natürlich, wenn ich weiß oder mir bewusst sein muss, dass das nicht automatisch so ankommen muss, wie ich es jetzt hoffe, aber das wäre mit der stimmigen Äußerung der Versuch dazu. Ich weiß jetzt nicht, ob das zu theoretisch ist, dass man sagen kann, das funktioniert so oder so nicht. #0:37:53.3#

66 **B:** Sie haben jetzt, wir haben jetzt insofern ein bisschen andere Situationen vor uns gehabt, weil ich habe an die öffentliche Äußerung gedacht und eine Vielzahl von Menschen. #0:38:05.2#

67 **I:** Sie haben schon Recht gehabt, ich habe das auch mitgemeint. Nehmen wir an, ich bin ein Unternehmen, vielleicht nicht die Gesamtbevölkerung, weil mit der Gesamtbevölkerung wird es schwierig, weil sie so divers ist, aber jetzt bin ich ein Unternehmen und muss eine krisenkommunikative Äußerung senden, zum Beispiel an meine Aktionäre oder an meine Kunden und die kennt man ja und da kann man, wenn ich vielleicht auch noch das Kommunikationsmedium so wählen kann, dass ich zielgerichtet diese Personen erreiche, dann würde ich die Kommunikation darauf abstimmen, damit sie meine Botschaften nehmen können. Auch vielleicht abgestimmt auf den Bildungsgrad, welche Wörter verwendet man, Verständlichkeit ist ja ein wichtiger Punkt. Aber auch bei so großen Themen wie Demonstrationen in Wien – wo ich übrigens sagen muss, ich bin genau derselben Meinung wie Sie, Gott sei Dank hat der Polizeipräsident in Wien so entschieden, es gibt sicher einen politischen Druck durchaus – da glaube ich auch, dass man in dieser Kommunikation überlegen muss, wie sage ich es, dass es alle Akteure halbwegs nehmen können. Nämlich, dass hier auch mit Verhältnismäßigkeit argumentiert wird, man könnte ja auch sagen, nein, das hätten wir sowieso polizeilich nicht gepackt, wenn wir da eingeschritten wären, das hätten wir nicht überlebt. Der Präsident kann aber auch sagen, aus Verhältnismäßigkeitsüberlegungen, im Sinne der Grundgesetze wurde so vorgegangen. Das wäre für mich wieder so eine stimmige Äußerung, wo man reflektiert, wie kommt es an. #0:39:36.1#

68 **B:** Also das kann ich vorbehaltlos unterschreiben, wenn Sie es so darstellen. Je kleiner die Gruppe ist und zuerst haben Sie ja von einem Einzelgespräch, nicht, ich kenne meinen Partner oder mein Kind, (nicht verständlich, es wird gleichzeitig gesprochen) „leichter“ grundsätzlich bleibt die Divergenz, dass ich es nicht genau abschätzen kann und nicht genau weiß, wie der andere tickt sozusagen, aber je genauer ich, also da waren dann die Aktionäre, je genauer ich weiß, welche Interessen haben die und worauf warten die und was soll ich da jetzt sagen, damit das stimmig ist, da komme ich eher hin. Weil ich von Medien gesprochen habe. #0:40:18.3#

69 **I:** Oder vielleicht auch der Appell „Bitte verkauft die Aktien nicht, es geht wieder bergauf“ irgendwo implizit verstecken, wie auch immer. Ja, ich werde diesen Punkt jedenfalls aufnehmen, beim Transkript mir dann überlegen, wie ich das in der Arbeit einbaue, nämlich auch der deutliche Hinweis darauf, dass man Kommunikation eben nicht steuern kann, sondern vielleicht nur tendenziell beeinflussen kann. Aber höher ist mein Anspruch auch gar nicht, weil es einfach schwierig wird. #0:40:45.0#

70 **B:** Also ich habe gemeint, wenn Sie in meinem Buch nachschauen unter diesem Stimulus-Response-Aspekt, das ist so 30er/40er-Jahre des 20. Jahrhunderts, da war man der Meinung, Medien sind omnipotent. Also sie können sozusagen immer genau eine Botschaft senden und die Reaktion folgt auf dem Fuß. Und da weiß man längst, so funktioniert es nicht. #0:41:10.5#

71 **I:** Sonst müsste die Regierung erfolgreicher sein, weil die hat absolute Medienprofis und es funktioniert auch nicht mehr. Also da sieht man es am lebendigen Beispiel, auch die besten Experten scheitern irgendwann, dass sie alle Menschen mitnehmen können. #0:41:25.3#

- 72 **B:** Es sind teilweise Absolventen von uns dort, wo ich immer schmunzeln muss. Jaja. Der Fleischmann zum Beispiel ist ein Absolvent von uns. #0:41:34.4#
- 73 **I:** Ja, es sind Vollprofis, aber man muss auch aufpassen, dass man nicht überzieht, und irgendwann stumpft das Messer halt auch ab, diese feine Klinge. Overload möglicherweise. Aber das ist natürlich ein anderes Thema. Vielleicht gleich zum Schritt 7, weil der mit dem Punkt 6 zusammenhängt. Also meine Überlegungen waren: Versuch um eine stimmige Äußerung zu formulieren, es könnte auch gleich der volle Text geschrieben werden und dann auf Social Media publiziert werden, aber es kann natürlich auch mit Stichwörtern funktionieren, wenn ich eine Rede halten muss, dass ich einmal im Kopf habe, welche Richtung möchte gehen. Und der siebente Schritt, der eigentlich im Wechselspiel zu diesem sechsten Schritt steht, wäre dann, das sind diese Farben rundherum um das Quadrat, das man dann, wenn man diese stimmige Äußerung beieinanderhat, dann wirklich noch einmal reflektiert und sich versucht in den Empfänger einzufühlen, welche Botschaften kommen an. Sozusagen - ich bin jetzt der Empfänger - wie ist der Sachverhalt zu verstehen und was möchte er mir damit sagen. Oder auf der Appell-Ebene, was soll ich jetzt als Empfänger tun, denken, fühlen aufgrund dieser Mitteilung, oder wie redet der mit mir eigentlich, wen glaubt er vor sich zu haben, dass man dann sozusagen mit diesen Fragestellungen versucht zu antizipieren, wie die Äußerung beim Gegenüber ankommen könnte. Wir wissen es nicht, klar, aber wenn ich die Zielgruppe ungefähr kenne oder ich weiß, welchem Spektrum sie zuzuordnen ist, welche Weltbilder sie vor Augen hat, könnte ich mir vorstellen, wenn man eine gute emphatische Fähigkeit hat, dass man durchdenken kann, wie kommt meine Äußerung an. Und wenn ich auf irgendeiner Seite zum Schluss komme, hoppala, da vergreife ich mich wahrscheinlich aus deren Sicht im Ton, wobei es für mich nicht so der Fall gewesen wäre, dass ich dann eben die stimmige Äußerung wieder adaptiere und sage, ok, ich muss vielleicht noch ein bisserl nachschärfen, weil sonst könnte es in den falschen Hals gelangen. #0:43:29.5#
- 74 **B:** Ja. Ein klares Ja! Ich habe jetzt parallel nachgedacht und überlegt, ob ich Ihnen da etwas schicken soll. Ich habe ja selber auch so etwas entwickelt, habe damit auch Beratung – nicht mit Schulz von Thun, sondern mein Hintergrund ist ein noch abstrakterer und noch idealtypischerer Theoretiker, das ist der Jürgen Habermas. Und das ist ein noch lebender – Gott sei Dank! – einer der wichtigsten Sozialphilosophen des 20. und Gott sei Dank auch noch 21. Jahrhunderts, 90 Jahre - und der hat in den 80er-Jahren eine Theorie des kommunikativen Handelns entwickelt, die als Reparaturmechanismus sozusagen den Diskurs eingeführt hat und ich habe das übersetzt auf so einen Art diskursiven Journalismus. Weil man da auch sozusagen vier Seiten, es sind lustigerweise auch gerade vier Seiten, Verständlichkeit, Wahrheit, Wahrhaftigkeit und Legitimität, Richtigkeit und das habe ich jetzt da mitgedacht, das könnte man da noch darauf pfpfen. Aber ich schicke Ihnen da einmal vielleicht dann einen, es ist zwar in meinem Buch drinnen, aber nur so ganz kurz, ich schicke Ihnen da zwei Aufsätze dazu. Ich maile Ihnen zwei Aufsätze dazu. #0:44:50.6#
- 75 **I:** Sehr gut! Vielen Dank dafür! #0:44:52.2#
- 76 **B:** Gerne, ja! #0:44:52.2#
- 77 **I:** Ja, das wäre eigentlich im Grunde das gesamte Formblatt, dass man sich zuerst überlegt, an wen möchte ich adressieren, wie ist meine wahrhaftige Überzeug, wie sehe ich das wirklich und dann eben zu überlegen, wie wäre die stimmige Äußerung und dann noch einmal zu überlegen, wie kommt diese an. Und bei dieser Überlegung, wie es ankommt, also die vierfarbigen Felder rund um das Quadrat, möchte ich auch noch die Frage stellen: Was halten Sie davon, wenn man da zum Beispiel jemanden anderen bezieht oder vielleicht jemanden aus der Zielgruppe oder eine ganze Gruppe überlegen lässt, dass man das nicht selbst als Kommunikator macht. Dass man sozusagen jemanden anderen einbindet und sagt „Wie würdest du diese Äußerung aufnehmen?“ #0:45:35.3#
- 78 **B:** Das ist eine gute Idee. Das kommt dem nahe, wo ich gesagt habe, man muss das trainieren und so. Und Ziel könnte auch sein, dass ich mit ein, zwei Leuten aus der Zielgruppe das

durchgehe. Und dann bekomme ich einen zusätzlichen Input auf jeden Fall für meine Strategie. Ja, ja, halte ich für eine gute Idee. #0:46:02.0#

- 79 **I:** Ich glaube, das haben Sie schon deutlich gesagt. Also Ihrer Meinung nach ist es einmal, wenn man es jemandem hinlegt, der kann einmal nichts damit anfangen, das denke ich auch. Insbesondere, wenn man jetzt auf Praktiker der Öffentlichkeitsarbeit abstellt, die nicht automatisch eine besondere spezielle akademische Ausbildung haben, die werden mit dem nicht recht viel anfangen, wenn man es nicht trainiert. Aber nehmen wir an, das ist ein normaler Profi in seinem Tagesgeschäft, beantwortet standardmäßig Presseanfragen, hat aber jetzt noch nicht die große Kenntnis über kommunikationspsychologische Vorgänge. Wie lange müsste man so etwas üben, damit man so ein Formblatt anwenden könnte? Oder, sagen wir so, wie lange müsste man üben, um dann in der Krisenkommunikation so ein Formblatt ausfüllen zu können, oder sagen Sie, das Formblatt kann man vergessen in der Praxis, sondern es ist rein nur für das Üben sinnvoll. #0:46:52.0#
- 80 **B:** Jaja, das habe ich ja eigentlich schon am Anfang gesagt. Ich glaube in der Praxis, also vergessen ist das falsche Wort. Sondern man muss das so lange üben, das fällt mir schwer jetzt zu sagen, wie lange zeitlich, das müssten Sie sich wirklich überlegen, wie lange man da so ein Training aufbauen kann. Aber das muss man üben. Auch die Idee, mit jemandem sozusagen aus der Zielgruppe das inhaltlich noch durchzuspielen, ist eine gute. Man muss das üben an ein, zwei Fallbeispielen. Und dann auch, ich würde sagen, man kann sicher das ausgefüllt dann - das muss man sich in der Situation, also eine Stunde, zwei Stunden, muss man Zeit haben, auf jeden Fall. Auch, weil es in der Krisenkommunikation natürlich um Schnelligkeit geht, klarerweise, aber da muss man sich kurz zurückziehen können bzw. während ich das sage, fällt mir ein, dass ich gesagt habe, das ist ja Arbeitsbeschaffung für arbeitslose PR-Berater, Krisenkommunikation, das ist die normale PR-Kommunikation sonst auch. Es wäre schon ein Tool, wo ich sage, so und was ist in deinem Unternehmen oder in ihrer Organisation, was kann da schief gehen. Wir suchen jetzt den Worst Case und dann nehmen wir dieses Krisenquadrat her und dann füllen wir das aus und das ist, um es technisch zu sagen, so eine Darksite, die ich freischalte, da habe ich schon alles und weiß jetzt dann, was zu tun ist. Und wenn ich den Worst Case schon einmal ausgefüllt habe und davon ausgehe, dass der ja eh nur in Ausnahmefällen einmal passiert, dann habe ich schon die optimale Vorbereitung, sage ich jetzt vorsichtig. #0:48:44.9#
- 81 **I:** Sie sprechen einen ganz spannenden Punkt an, weil Sie haben zu Beginn des Interviews ja gesagt, man müsste die Krisen antizipieren im Vorfeld, Krisen könnten mein Unternehmen treffen und ein professionelles Unternehmen würde dann ja auch Krisenpläne haben für jede Krise die eintritt. #0:49:03.1#
- 82 **B:** Ja, genau. #0:49:03.4#
- 83 **I:** Mit Risikomatrix, Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung. Es bräuchte quasi einen Ordner, wo vieles vorbereitet ist, wo auch festgestellt wird, in dieser spezifischen Krise wären diese und jene Akteure relevant, diese und jene Sprachregelungen könnten angewendet werden oder sollten angewendet werden, diese oder jene Personen sind zu verständigen und da könnte ja so ein Arbeitsblatt zusätzlich drinnen sein. Das einmal beübt worden ist, ok, jetzt weiß ich, wer meine Akteure sind, jetzt weiß ich, was ungefähr die Sprachregelung wäre und jetzt habe ich auch noch dieses Formblatt, um sozusagen zu überlegen, wie kommuniziere ich jetzt genau. Oder formulieren wir die Ausführungen als Frage: Kann dieses Formblatt helfen, in der Krisensituation das quadratische Bewusstsein zu erhöhen oder zu reflektieren? #0:49:47.4#
- 84 **B:** Ja absolut! Absolut klares Ja, klares Ja! #0:49:53.8#
- 85 **I:** Wir sind eigentlich schon ziemlich am Ende des Interviews. Jetzt möchte ich zuerst noch fragen, vielleicht fällt mir zwischenzeitlich noch etwas Wichtiges ein, haben Sie noch irgendwelche sonstigen Gedanken, die Sie mir mitgeben würden, die Ihnen in diesem Zusammenhang einfach noch einfallen, wo Sie sagen, jetzt hätte ich noch einen Input zum Formular oder zum Thema generell? #0:50:16.8#

- 86 **B:** Jaja, zum Thema generell ist mir eben eingefallen meine ganz persönliche Karriere sozusagen in dieser Sache der Verständigung. Ich habe ja mein halbes Leben an der Uni damit verbracht, mir zu überlegen, wie funktioniert eigentlich Verständigung, und bin da auf den Habermas gekommen, schon vor vielen Jahren und habe damit ja auch etwas gemacht. Sie finden da in meinem Buch durchaus das schrittweise, aber natürlich nicht jetzt so kurzgefasst, sondern das muss man sich zusammensuchen und das ist unzumutbar, wenn man nicht drinnen ist. Und das schicke ich Ihnen eben auf jeden Fall einen, oder ein zweiter Beitrag ist mir noch eingefallen, wo das kurz gefasst ist, und Sie finden das natürlich dann auch im Buch, aber etwas kürzer. Also das ist mir eingefallen. Die Frage ist ja bei mir, dass das, was Sie machen, ist im Grunde ja eine Form der Öffentlichkeitsarbeit, reflektiert, vorbereitet, für Krisensituationen und das ist sehr gut, finde ich. Und es eignet sich natürlich das Schulz von Thun Quadrat auch gut, weil es schon relativ konkret angelegt ist. Und steht auch, wie Sie selber wissen, natürlich auf einer großen Tradition, es geht auf Bühler und Watzlawick zugleich zurück. #0:51:38.5#
- 87 **I:** Ja genau, die Verschmelzung der beiden Systeme. #0:51:40.9#
- 88 **B:** Drei Elemente kommen ja schon von Bühler, die bis auf Platon sich zurückverfolgen. Das Organon-Modell steckt da drinnen und dann der Beziehungsaspekt von Watzlawick. Und das ist genial. Also da gibt es nichts, was der Schulz von Thun da gemacht hat, ist überhaupt keine Frage und das eignet sich natürlich vielfältig. Ich denke, er wird eine Riesenfreude gehabt haben, wie er das gesehen hat, dass Sie das so elaboriert haben. #0:52:04.7#
- 89 **I:** Er ist ein sehr sympathischer Mensch und vorweg jetzt ein Danke an Sie, dass Sie sich die Zeit genommen haben, es ist einfach großartig, diese Interviews zu führen und insbesondere Leute kennenzulernen, von denen man in der Regel nur Bücher liest. Und bei ihrem Buch habe ich sehr lange gebraucht, weil bei meiner ersten Masterarbeit habe ich jede Seite ungefähr drei Mal lesen müssen, bis das bei mir aufgegangen ist. Das ist ja gar nicht einfach zu erfassen, wenn man sich damit nie auseinandergesetzt hat im Vorfeld. Und dann die Person dazu kennenzulernen, das freut mich persönlich sehr und darum vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Ich habe nicht geglaubt, dass Sie sich die Zeit nehmen können, und darum bin ich doppelt froh, dass das Gespräch zustande gekommen ist. #0:52:49.2#
- 90 **B:** Gut, das freut mich auch und ich habe es auch sehr anregend gefunden und freue mich, es gibt ja nicht viele, die sich wirklich so intensiv tiefgreifend Gedanken machen und das dann auch so umsetzen. Weil so dahin reden kann jeder, aber das muss man erst einmal tun, was Sie da getan haben, also Gratulation auch zu Ihrer Masterarbeit, die Sie da offensichtlich sehr erfolgreich gerade über die Bühne bringen. #0:53:11.8#
- 91 **I:** Danke, ja. Die Idee war ja, das Kommunikationsthema ist ja äußerst komplex – Schulz von Thun hat es geschafft, mit seinem Modell es halbwegs einfach einzudampfen, obwohl er im Grunde auf Bestehendes zurückgegriffen hat, auch mit seiner lebensnahen Sprache hat er natürlich, glaube ich, in der berufsbegleitenden Fortbildung eben sehr viele Bücher verkauft und war da sehr erfolgreich, und mein Formblatt ist dann wieder der nächste Schritt es noch weiter zu komprimieren auf ein Blatt, sozusagen zu versuchen, alles wichtige für Krisenkommunikation abzubilden. Ob es dann gelingt oder nicht, sei dahingestellt. Mir selber bringt es jedenfalls etwas und ich freue mich auch, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Ich würde Ihnen noch das Transkript schicken vom heutigen Gespräch und darf Sie noch fragen, ob ich ein Foto von diesem Video einbauen darf in die Masterarbeit, wo ich Sie interviewt habe, wenn für Sie das in Ordnung wäre? #0:54:13.8#
- 92 **B:** Selbstverständlich ja. #0:54:15.7#
- 93 **I:** Danke. Ich glaube Ihren Lebenslauf habe ich online gefunden, dass ich ein paar Punkte habe. Ein Punkt ist mir noch eingefallen, das war ganz interessant, ich wollte nicht darauf Bezug nehmen, weil ich gedacht habe, sonst geht uns die Zeit frühzeitig aus. Sie haben gesagt, wenn jemand wahrhaftig ist, ist er nicht automatisch authentisch, und wenn jemand nicht wahrhaftig ist, kann er aber authentisch wirken. Wo ich mir aber die Frage stelle, es ist ja eigentlich schon die verbreitete Meinung, dass die nonverbale Kommunikationsweise, die Stimmmodulation oder

die Mimik, Gestik, Körperhaltung, doch eher dem Inneren folgt, und das wäre dann ein inkongruentes Bild zu dem Gesagten, und darum wäre ich schon der Meinung, bin ich schon davon ausgegangen, dass es im überwiegenden Teil, wenn jemand tatsächlich die Wahrheit sagt, er auch authentischer ankommt. Das widerspricht wahrscheinlich eh nicht dem, was Sie gesagt haben? #0:55:10.3#

94 **B:** Oja, schon. Weil ich davon ausgehe, dass durchaus das Umgekehrte möglich ist. Weil denken Sie an einen Schauspieler, der sich so gut verstellen kann, klar Berufsrolle, der wird das wahrscheinlich besser steuern können als jemand, der das nicht kann. Also wir dürfen nicht die Interpretationsbreite von uns allen in der Rezipientenrolle unterschätzen. Wir gehen oft Dingen auf den Leim, irgendwelchen Verkaufstricks, und kommen erst viel später darauf, ach, das war ja ganz einfach nur dieser Knopf, auf den der gedrückt hat, und so kann es umgekehrt ja auch sein, dass einer ganz wahrhaftig wirkt, aber in Wirklichkeit, also ganz wahrhaftig ist, aber in Wirklichkeit unwahrhaftig wirkt. Ich sage Ihnen ein Erlebnis ganz kurz noch, ja. #0:56:09.9#

95 **I:** Bitte gerne! #0:56:11.4#

96 **B:** Als wir, ich bin früher mit einem Campingbus gerne gefahren, und in der Zeit, bevor es das Internet gab, wie man nicht einmal Telefon hatte, aus der Zeit vor dem Handy, hat man gerne Postkarten geschrieben aus dem Urlaub. Und Sie müssen sich vorstellen, Italien, die Grenzen waren natürlich auch noch Grenzen, die tatsächlich welche waren. Man musste verzollen, was man hier mitgenommen hat, und wir sind von einem ausgedehnten Griechenland-Urlaub über Italien zurückgefahren und ich habe die Postkarten gehabt von Italien und wollte die noch aufgeben. Und am Brenner fahren wir durch die Zollkontrolle und ich sage zu dem Zollbeamten: „Sagen Sie, ist da noch irgendwo ein Postkaster!? Weil ich möchte gerne Postkarten aufgeben.“ Und der schaut mich an und sagt: „Fahren Sie auf die Seite!“ - ja - „Fahren Sie auf die Seite!“ Und macht Kofferraum auf, schaut in den Bus - also Kofferraum war ja keiner - schaut in den Bus hinein, macht alle Kasteln auf und findet nichts, was versteckterweise irgendwo liegt und verzollt hätte werden müssen. Und dann sagt er: „Fahren Sie weiter!“ und ich sage dann: „Sagen Sie mir jetzt, ob da irgendwo ein Postkastl ist.“ Und er sagt: „Da ist kein Postkastl!“ Und das Beispiel ist das, ich war völlig wahrhaftig, ich wollte wirklich nur wissen, ist da ein Postkastl, er hat aber meine wahrhaftige Äußerung missinterpretiert als eine so perfekte Ablenkung, die so authentisch wirkt, dass sie nur falsch sein kann. So, das ist mein Beispiel. Und ich wollte aber wirklich nur wissen, ob es ein Postkastl gibt. Das zweite, das zweite habe ich auch schon erzählt. Ich komme zurück von einer Amerika-Reise und hatte meine ganzen Ausweise und Scheck und diverse Karten zuhause gelassen und fahre auf die Uni und steige in die Straßenbahn und ein Kontrollor kommt und ich sage: „Jösses na, ich habe meine Netzkarte nicht mit. Aber ich habe eine Netzkarte. Ich habe aber auch keinen Fahrschein.“ Und der geht vorbei und sagt: „Ist schon ok.“ Und die Leute haben geschaut und haben gesagt „Na wieso kontrolliert der den nicht?“ Und ich habe das dann x-Mal erzählt und die Freunde haben mir gesagt „Naja, du warst so authentisch, der hat dir geglaubt, dass du eine Netzkarte hast!“ Und der hat wirklich keinen Ausweis von mir verlangt, der hat auch nicht versucht, das zu kontrollieren, sondern der hat mir das einfach geglaubt, weil es war wahrhaftig. Also das sind die zwei Situationen, wo einmal die Wahrhaftigkeit als Wahrhaftigkeit gewirkt hat, so wie sie war und das zweite Mal die Wahrhaftigkeit als Ablenkungsmanöver interpretiert wurde. #0:58:51.8

... *Smalltalk / Verabschiedung...*

# INTERVIEWPROTOKOLL

erstellt am 11. Februar 2021

Interview-Nr.	Interviewer	Datum	Dauer
2	Alexander Riedler, BA MA	11.02.2021	09:30 - 10:37 Uhr (67 Min.)

## GESPRÄCHSPARTNER / EXPERTE

ao. Univ.-Prof. i.R. Dr. Dr. h.c. **Roland Burkart**

## WEITERE INFORMATIONEN

### 1) Zustandekommen des Interviews

Die Kontaktaufnahme mit Prof. Dr. Burkart erfolgte am 1. Februar 2021 via E-Mail. Die konkrete Terminvereinbarung fand einige Tage später statt, in deren Rahmen auch der Interviewleitfaden und das Formblatt samt Beschreibung übermittelt wurden.

### 2) Ort, Räumlichkeit

Das Interview wurde aufgrund der restriktiven Vorgaben der Regierungen, bedingt durch die COVID-19-Pandemie, mittels Videokonferenztechnologie abgewickelt. Zum Einsatz kam hierfür die Software „Zoom Meetings“ des US-amerikanischen Unternehmens *Zoom Video Communications*. Prof. Dr. Burkart wurde hierfür im Zuge der Terminvereinbarung ein Teilnahmelink übermittelt.

### 3) Bemerkungen zur Vorinterviewphase

Die Übertragung startete um 09:30 Uhr. Es erfolgte ein Smalltalk und der vorab veranschlagte Zeitrahmen (1 Stunde) wurde sichergestellt. Begonnen wurde das Interview nach zwei Minuten (Start der Transkription).

### 4) Interviewatmosphäre, allgemeine Störfaktoren

Es herrschte eine angenehme, lockere und freundliche Gesprächssituation. Wenige Male stockte die Videoübertragung beziehungsweise wurden die verbalen Kommunikationsinhalte bruchstückhaft übermittelt. Dies führte punktuellen zu Gesprächsstörungen, die jedoch insgesamt den Prozess nur unwesentlich behinderten.

### 5) Interaktion im Interview, Gesprächsverlauf

Prof. Dr. Burkart argumentierte deutlich mit wechselnder Tonalität und erkennbaren stimmigen körpersprachlichen Signalen. Ein lebhafter Dialog war trotz des Videokonferenzcharakters gegeben. Während des Interviews wurden Dokumente (wie das Formblatt) eingeblendet, sodass beide Gesprächspartner die gleiche Diskussionsgrundlage vor sich hatten. Hierdurch wurde allerdings die videografische Darstellung der Teilnehmer verkleinert, worunter die nonvokale nonverbale Kommunikation litt.

## 6) Schwierige Passagen

---

## 7) Bemerkungen zur Nachinterviewphase

Nach dem Ende des Interviews (Ende der Transkription) gab es noch ein sechsminütiges freundliches Gespräch. Die Videokonferenz wurde nach der Verabschiedung um 10:37 Uhr beendet.

## 8) Sonstiges

Das Interview wurde nach Abklärung mit Prof. Dr. Burkart mit der Videokonferenzsoftware aufgezeichnet. Als Backup wurde das Gespräch dem App „Sprachmemos“ von Apple (iPhone 2020 SE) aufgenommen. Die Verwendung des Transkriptes beziehungsweise von Fotos der Interviewsituation wurde nachweislich vereinbart.



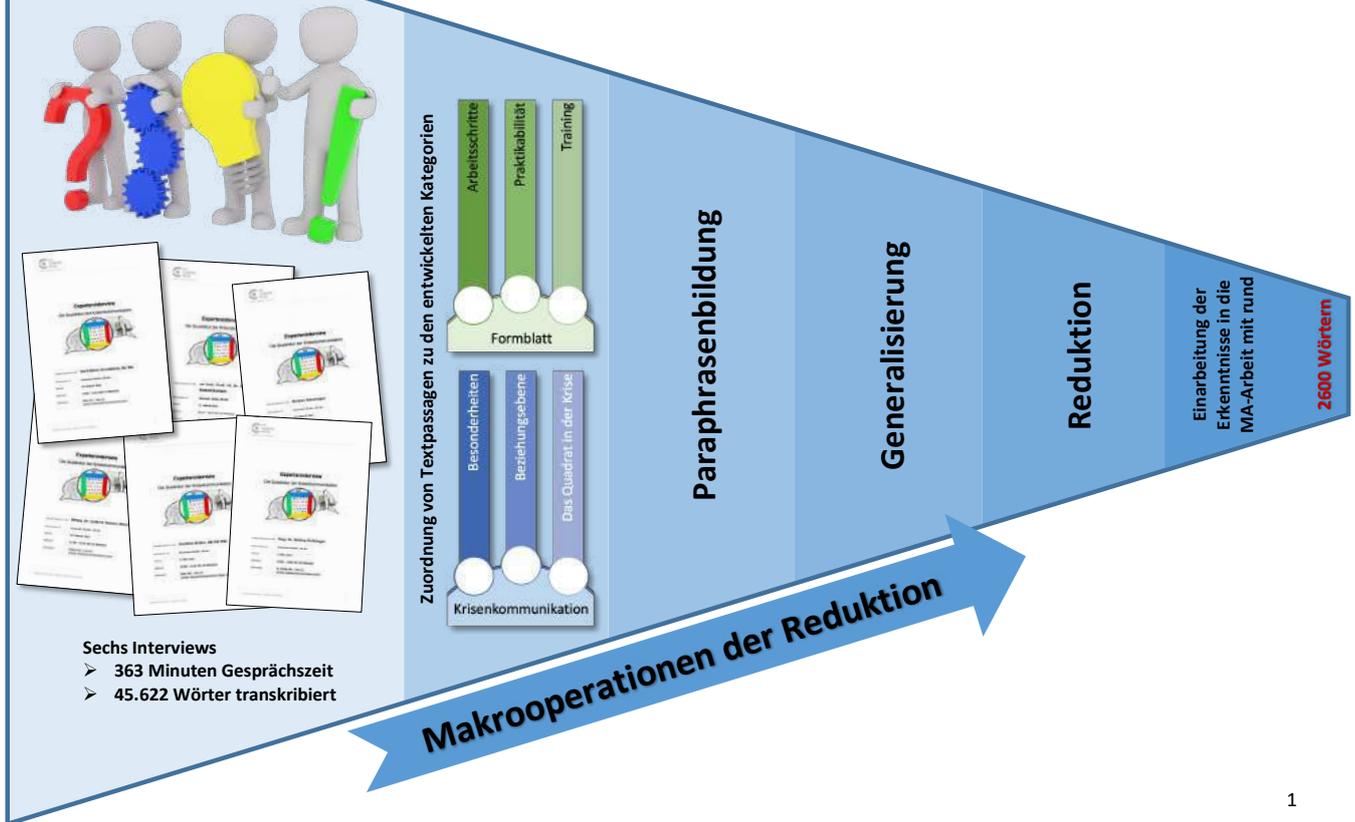
**Abb.: Die Fotos zeigen Prof. Dr. Roland Burkart beim Interview am 11. Februar 2021.**

# ANHANG

- Schriftliches Interview mit Prof. Dr. *Friedemann Schulz von Thun*.
- An die Expert\*innen übermittelter Interviewleitfaden (exemplarisch jener an Prof. Dr. *Roland Burkart*).
- Beilagen zum Interviewleitfaden welche vorab an die Expert\*innen übermittelt wurden.
  - Formblatt: „Die Quadratur der Krisenkommunikation in 8 Schritten“
  - Kurzbeschreibung zum Formblatt
- Transkript eines Experteninterviews samt dazugehörigen Interviewprotokolls (exemplarisch jenes von Prof. Dr. *Roland Burkart*).
- Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach *Mayring*.
- Formblatt: „Risikomatrix“ zur grafischen Darstellung von (kommunikativen) Risiken.
- Formblatt: „Freund-Feind-Radar“ zur Einordnung der identifizierten Adressaten.
- Programm für einen Workshop zur Krisenkommunikation und dem entwickelten Formblatt (pandemiebedingt unterblieb diese weitere Erhebungsmethode).
- Scientific Poster.

# Die qualitative Inhaltsanalyse der sechs Experteninterviews nach Mayring

- Ablaufdiagramm der konkreten Arbeitsschritte
- Der Interviewinhalt wurde um etwa 95 Prozent auf das wesentliche Konzentrat reduziert.



1

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion			
Krisenkommunikation	Besonderheiten	Grundböck	4	1	Krisenkommunikation ist zuallererst Hysteriebekämpfung.	Die Art der Krise bestimmt das Vorgehen. Kommunikative Alltagsroutinen sind in der Krise nicht ausreichend, es braucht eine Verdichtung der Kommunikation. Es geht meist um Hysteriebekämpfung.	Kommunikative Alltagsroutinen sind nicht ausreichend. Teamarbeit ist notwendig.		
		Grundböck	4	2	Die kommunikativen Alltagsroutinen sind in der Krise nicht mehr so praktikabel. Daher braucht es eine Verdichtung der Kommunikationsrahmenbedingungen. Ganz wesentlich ist die Frage um welche Art von Krise es sich handelt.				
		Grundböck	93, 99	3	Krisenkommunikation ist immer auch Teamarbeit. Der Sprecher muss in ein Team eingebettet sein, das ihn in allen Belangen unterstützt. Ein Kommunikator kann bspw. im Bereich Social Media nicht alle Kanäle gleichzeitig bedienen, weshalb es Richtung One Message geht.			Die Krise verlangt nach einem Gesicht und einer Botschaft, auch wenn unterschiedliche Kanäle von verschiedenen Personen betreut werden. Der Krisenkommunikator muss in ein Team eingebettet sein. Widersprüchliche Äußerungen bzw. Ansprechstellen auf mehrerer Ebenen sind zu vermeiden.	Ein Gesicht, eine Ebene, eine Botschaft. Widersprüchliche Äußerungen sind zu vermeiden.
		Grundböck	99, 103	4	In der Krise braucht es ein Gesicht, es braucht Identifikation. Das Schlimmste ist, wenn mehrere Ebenen widersprüchlich kommunizieren und die Leute gegeneinander ausgespielt werden. Auch für Telefonate und Rückfragen gibt es nur eine Adresse und aus. Vertrauensaufbau entsteht, wenn der Sprecher als kompetent wahrgenommen wird.				
	Burkart	2	5	Krisenkommunikation ist eigentlich nichts anderes als ein zusätzliches Geschäftsfeld für arbeitslose PR-Berater. Krisenkommunikation ist Kommunikation.	Krisenkommunikation ist Kommunikation.	Krisenkommunikation ist Kommunikation und funktioniert nie einwandfrei. Krisen sind zu erwarten.			
	Burkart	2	6	In Unternehmen, Organisationen oder der Politik ist immer davon auszugehen, dass so etwas wie eine Krise passieren kann. Und das ist immer vorweg zu denken, weil Kommunikation nie so klappt, wie man sich das idealerweise wünschen würde.	Organisationen haben Krisen zu erwarten. Die Krisenkommunikation klappt nie, wie gewünscht.				

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
	Stainer-Hämmerle	2	7	Zur Abwehr eines Imageschadens ist meistens Agenda Cutting am erfolgreichsten. Also zu versuchen, das Thema möglichst schnell aus der öffentlichen Wahrnehmung, aus der Diskussion, zumindest von den ersten Rängen, zu bringen.	In einem Skandal geht es bei der Schadensabwehr auch um eine manipulative Darstellung. Erfolgsversprechend ist das Agenda Cutting.	Manipulative Darstellungen gehören durchaus zur Krisenkommunikation. Agenda Cutting ist wirksam.
	Stainer-Hämmerle	2	8	Wenn eine Partei oder eine Firma in einem Skandal steckt, geht es nicht nur um Transparenz, Wahrheit und Aufklärung, sondern auch ein bisschen um eine manipulative Darstellung.		
	Stainer-Hämmerle	2	9	Die Kommunikation in der Flüchtlingssituation im Jahr 2015 oder nun die Pandemie haben ganz andere Zielsetzungen. Heute muss die Politik kommunizieren, damit die Menschen verstehen und mitmachen.	Die Strategie der Krisenkommunikation hängt wesentlich von der Zielsetzung ab.	Das Ziel gibt die Strategie vor.
	Stainer-Hämmerle	2	10	Welche Strategie letztlich angewendet wird, hängt wesentlich von der Zielsetzung ab.		
	Hahslinger	2	11	Bei der normalen Kommunikation geht es meist um eine proaktive Kommunikation zu irgendwelchen angenehmen Themen. Diese werden eher nur in einem kleinen Kreis abgestimmt.	In der Krisenkommunikation trifft meist ein größerer Personenkreis Entscheidungen. Die Krisenkommunikation wird breit abgestimmt, wobei die Zielsetzung eine Schadensminimierung ist.	Krisenkommunikation wird in einem größeren Personenkreis abgestimmt.
	Hahslinger	2	12	In der Krise trifft meist ein Krisenteam Entscheidungen und setzt Maßnahmen. Die begleitende Krisenkommunikation wird mit einem größeren Personenkreis abgestimmt. Hier ist die Zielsetzung, einen drohenden Schaden abzuwehren.		
	Huber	2	13	Krisenkommunikation ist erforderlich, wenn es sich um Sachverhalte handelt, die unvorhergesehen sind, plötzlich eintreten und eine massive Auswirkung auf die Organisation haben.	Krise bedarf Kommunikation mit speziellen kommunikativen Maßnahmen. Diese werden bei unvorhergesehenen, plötzlich	Krisenkommunikation verlangt spezielle kommunikative Maßnahmen und wird in Krisensituationen notwendig.

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

3

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
	Huber	2	14	Dort wo großer Zeitdruck herrscht, wo Entscheidungen zu treffen sind, die nicht geplant waren, geht es in Richtung Krise mit speziellen kommunikativen Maßnahmen.	eintretenden, massiv negativ wirkenden Ereignissen notwendig.	
	Fichtinger	2	15	Krise ist ein reputationsschädigendes Vorkommen, das nachhaltig auf eine Organisation wirken kann.	Krise ist ein reputationsschädigendes Vorkommen, das nachhaltig auf eine Organisation wirken kann.	Krise schädigt nachhaltig die Reputation. Das Erkennen einer Krise ist für Gegenmaßnahmen notwendig. Bewusstsein für Krisensituationen ist zu schaffen.
	Fichtinger	106, 108	16	Auch wenn es nicht jeden Tag vorkommt, ist ein Bankraub für eine Bank „Daily Business“ und keine Krise. Auch wird für einen Arzt ein Herzinfarktpatient keine Krise sein.	Es ist der Unterschied zwischen Ereignissen im Tagesgeschäft und einem Krisenereignis zu erkennen, was oft das Schwierigste ist. Ein Bewusstsein innerhalb der Organisation ist notwendig, damit Krisenkommunikation starten kann.	
	Fichtinger	2, 108	17	Es muss jedem Mitarbeiter klar sein, was eine Krise für seine Organisation ist und was nicht. Das ist aber oft das Schwierigste. Hier ist so einfach wie möglich Bewusstsein zu schaffen. Erst dann kann ein Krisenkommunikationsplan Wirkung entfalten.		
Beziehungsebene	Grundböck	22	18	Die Beziehungsebene kann unterschiedliche Notwendigkeiten mit sich bringen. Einerseits gibt es bei der Krisenkommunikation das unmittelbar Wahrnehmbare. Andererseits läuft die Wahrnehmung über den Multiplikator Medienlandschaft. In der Hintergrundkommunikation mit Journalisten kommt der Beziehungsebene noch einmal mehr Bedeutung zu.	In der Hintergrundkommunikation mit Multiplikatoren wie Journalisten ist die Beziehungsebene besonders wichtig.	Die Beziehungsebene ist besonders in der Hintergrundkommunikation wichtig. Emotionalisierende Ereignisse verlangen eine Beachtung der Beziehungsebene.
	Grundböck	22	19	Bei der Krisenkommunikation geht es tendenziell weniger um die Frage der Wissensinhalte. Krisen entstehen im Regelfall nicht durch zu wenig Wissensinhalt, sondern durch externe emotionalisierende Auslöser. Und Emotionen bis hin zur Hysterie lassen sich nicht ausschließlich über taktische kognitive Wissensinhalte begegnen. Es braucht	Krisen sind emotionalisierende Ereignisse, die bis zur Hysterie führen. Es braucht daher auch ein Ansprechen auf der Beziehungsebene.	

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

4

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
				jedenfalls auch ein Ansprechen auf der emotionalen Seite, auf der Beziehungsebene.		
	Burkart	12, 14, 16	20	Menschlichkeit ist ein schwammiger Begriff, weil alles menschlich ist. Der Beziehungsebene messe ich eine große Bedeutung zu, eine Hierarchie zu den anderen Begriffen hineinzubringen ist jedoch schwer.	Die Beziehungsebene hat eine große Bedeutung.	Emotionalität und Rationalität sind gleich bedeutsam.  Situationsabhängige Schwerpunkte sind gegeben.
	Burkart	22	21	Es gibt nicht den Gegensatz zwischen emotional und rational, sondern das sind zwei Säulen, auf denen Auseinandersetzung beruht. Wir sind Mensch und natürlich reagieren wir emotional.	Emotionalität und Rationalität sind zwei Säulen, auf denen Kommunikation beruht. Beide Aspekte sind gleich wichtig, mit situationsabhängigen Schwerpunkten.	
	Burkart	22	22	„Es ist gar nicht so wichtig, was man sagt, sondern wie man es sagt.“ Ich halte nichts davon. Das sind zwei Aspekte, die gleich wichtig sind. In den unterschiedlichen Situationen kann ich sicher Schwerpunkte finden, aber ich mache keine Verallgemeinerung.		
	Stainer-Hämmerle	16, 18, 24	23	Die Kinder aus Moria oder Kara Tepe oder die georgischen Kinder, die abgeschoben wurden: „Es tut mir in der Seele weh!“ und so weiter. Man merkt, dass es aufgesetzt ist. Wie soll man Menschlichkeit planen? Wenn es wirklich spontan und authentisch wäre, ist es gut. Abers meistens ist es ein vorgefertigtes Statement, das wir in allen Varianten wieder hören. Das ist für mich ganz schlimm.	Spontane und authentische Menschlichkeit bzw. Gefühle sind gut. Vorgefertigte, geplante Menschlichkeit wirkt schlimm und ist kontraproduktiv.	Spontane, ehrliche Gefühle wirken positiv. Geplante Menschlichkeit ist kontraproduktiv.  Die Erwartungshaltung des Empfängers ist wesentlich. Vorwiegend werden Kompetenz und Handlungsfähigkeit erwartet.  Die Beziehungsebene ist auch ein Spielfeld.
	Stainer-Hämmerle	18 – 20	24	Bei einer Krisenkommunikation muss vieles geplant werden, aber dann noch Gefühle als Strategie einzusetzen ist mir zuwider. Geplante Menschlichkeit wirkt meist aufgesetzt und kontraproduktiv.		
	Stainer-Hämmerle	22	25	Es ist die Frage, was erwartet man sich von der Funktion des Krisenkommunikators. Von		

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

5

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
				einem Minister, Firmenchef, Feuerwehrkommandant oder Krisenstabsmanager erwartet man wenig Mitgefühl, sondern vielmehr Kompetenz, Handlungsfähigkeit, eine klare Botschaft. Es nutzt nichts, wenn gesagt wird: „Ja, mir tut das eh alles leid“.	wird Kompetenz und Handlungsfähigkeit vor Gefühlsbekundungen erwartet. Aber sowohl die Inhaltebene als auch die Beziehungsebene sind die Spielfelder.	
	Stainer-Hämmerle	34	26	Man siegt und verliert auf zwei Ebenen. Das eine ist das Inhaltliche und das andere ist die Sympathie.		
	Hahslinger	14	27	Die Beziehungsebene ist ganz, ganz wichtig. Man muss wissen, wer der Empfänger ist, da natürlich eine Verbindung herzustellen ist. Menschlichkeit ist aber nicht gleich Beziehungsebene.	Die Beziehungsebene ist wichtig. Es ist eine Verbindung zum Empfänger herzustellen. Empathie und Menschlichkeit müssen Platz haben, aber hauptsächlich geht es um sachorientierte Botschaften.	Empathie und Menschlichkeit sind wichtig. Sachorientiertheit geht vor.  Die Beziehungsebene stellt die Verbindung zum Empfänger her.
	Hahslinger	14	28	Empathie, Menschlichkeit müssen immer ihren Platz haben, aber in erster Linie muss in der Krise die Botschaft sachorientiert sein, und zwar rasch, verständlich und transparent.		
	Huber	24	29	Menschlichkeit heißt, ein Gespür dafür zu haben, wie es dem anderen mit meiner Handlungsweise, meiner Kommunikation geht.	Menschlichkeit hat ihren Platz, ist aber nicht das Wichtigste.	Es braucht Menschlichkeit und ein Gespür für den anderen. Dies ist allerdings nicht das Wichtigste.
	Huber	24	30	Der Begriff Menschlichkeit hat einen sehr starken Querschnitt und ist nicht leicht abzugrenzen. Menschlichkeit hat natürlich ihren Platz, ist in der Krisenkommunikation aber nicht das Vordergründigste.	Ein Gespür für den anderen braucht es dennoch.	
Das Quadrat in der Krise	Grundböck	24, 28	31	Egal, ob in der Krisen- oder Alltagskommunikation, es braucht immer ein Denk-Sprechen und nicht nur ein Sprechen. Es soll immer etwas im Kopf mitlaufen, was nicht ausgesprochen wird. Es braucht Reflexion über das, was man tatsächlich sagt. Auch in Krisensituationen braucht es diese Reflexion,	Es braucht einen bewussten Denkprozess beim Sprechen, eine Reflexion darüber was man sagt.  Die Bewusstheit über die Wirkung der Kommunikation ermöglicht,	Ein vorgelagerter bewusster Denkprozess schützt vor krisenverschärfenden Äußerungen und wirkt beruhigend.  Schnelligkeit darf nicht zu unüberlegten Äußerungen führen.

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

6

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
				um in der Kommunikation wirklich bewusst zu bleiben und nicht nur ins Tun zu verfallen.	beruhigend wahrgenommen zu werden.	
	Grundböck	28	32	Zur persönlichen Kompetenz gehört ein Bewusstsein über die Wirkung der Kommunikation. Dies ist notwendig, um eine Kommunikation zu ermöglichen, die als beruhigend wahrgenommen wird. Darum geht es bei guter Krisenkommunikation.		
	Grundböck	30	33	Schnelligkeit spielt eine wichtige Rolle, ist aber nicht das Wichtigste. Nur schnell irgendwas gesagt, kann die Krise noch vertiefen. Man kann die Kommunikation nicht auf morgen vertagen, da bin ich jetzt gefordert, aber mit der ersten Kommunikation werden die Weichen gestellt. Und wenn es die falsche Weichenstellung ist, dann fährt der Zug. Und deswegen muss man vorher überlegen, wo der Zug hinfahren soll.	Schnelligkeit ist ein Erfolgsfaktor, dies darf aber nicht zu einer unüberlegten Kommunikation verleiten. Mit der ersten Kommunikationsmaßnahmen werden die Weichen gestellt.	
	Grundböck	77	34	Ja! Zumindest die Hoffnung gibt es, das mit einem standardisierten Planungsprozess, schon im Vorfeld bemerkt wird, wie die Kommunikation günstiger zu gestalten ist.	Ein vorgelagerter, standardisierter Planungsprozess hilft die Kommunikation günstiger zu gestalten.	
	Burkart	2, 27, 28	35	Wenn das Kommunikationsquadrat im operativen Krisenkommunikationsprozess mitgedacht wird, ergibt sich ein kommunikativer Mehrwert.	Die Reflexion des Kommunikationsquadrates unterstützt Krisenkommunikation.	Das Kommunikationsquadrat hilft bei Krisenkommunikation.
	Stainer-Hämmerle	23, 24	36	Das Kommunikationsquadrat kann während einer Krisenkommunikation unterstützen, weil jede Person Stärken und Schwächen hat und hierdurch jedenfalls unberücksichtigte Ebenen bemerkt werden können.	Das Kommunikationsquadrat hilft, unberücksichtigte Seiten zu entdecken.	Das Kommunikationsquadrat offenbart blinde Flecken. Verschiedene Personen können unterschiedliche Seiten des Quadrates abdecken.
	Stainer-Hämmerle	24	37	Vor allem bei einer längeren Strategie sollte man sich das Quadrat schon zu Hilfe nehmen und blinde Flecken offenbaren.	Bei längeren Krisen hilft das Quadrat, blinde Flecken zu offenbaren. Es können verschiedene Personen für	

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

7

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
	Stainer-Hämmerle	24	38	Wenn sich Krisen über Monate ziehen, da kann es auch besser sein, wenn Personen in verschiedenen Rollen für verschiedene Ebenen eingesetzt werden.	verschiedene Seiten eingesetzt werden.	
	Hahslinger	16	39	Tools, die Kommunikation oder Krisenkommunikation unterstützen können, sollte man sich immer genau anschauen und dann für sich selbst das Beste aus allem zusammensuchen.	Theoretische Modelle können die Kommunikation unterstützen. Das Kommunikationsquadrat ist ein adäquates Hilfsmittel für Krisenkommunikation.	Das Kommunikationsquadrat unterstützt laufende Krisenkommunikation und liefert wertvolle Evaluationsergebnisse.
	Hahslinger	16	40	Wir stellen in unseren Vorträgen verschiedene Tools vor und jeder kann sich das Tool mitnehmen, mit dem er*sie sich besser orientieren kann. Und auch das Kommunikationsquadrat gefällt mir sehr gut.		
	Hahslinger	16	41	Auch die Evaluation mit diesem Modell ist sinnvoll, da die Ergebnisse für den nächsten Fall schon nützlich sind. Klarerweise sollte man es aber von Beginn an bedenken und mitbetrachten.	Das Kommunikationsquadrat kann während der Krise unterstützen und nach der Krise wertvolle Evaluationsergebnisse für die Zukunft liefern.	
	Huber	42	42	Man muss schon wissen, wie Kommunikation grundsätzlich funktioniert und dazu gehören die vier Ebenen.	Kenntnisse zu Kommunikationstheorien sind notwendig.	Kommunikationstheorien sind wichtig.
	Huber	42	43	Wenn es geschafft wird, die Ebenen in die kommunikativen Maßnahmen aufzunehmen, zumindest zu beachten, dann ist man vorne dabei. Ansonsten wird man zu keinem guten Kommunikator, dann kann man herunterlesen, aber viel mehr wird es nicht sein.	Gute Kommunikatoren beachten die Ebenen der Kommunikation, bzw. lassen diesen Prozess im Hinterkopf mitlaufen.	Gute Kommunikatoren beachten bewusst oder unbewusst die Ebenen.
	Huber	42	44	Auch wenn dieser Prozess im Hinterkopf mitläuft, hat er dennoch Auswirkungen auf die Kommunikation.		
	Fichtinger	113, 114	45	Das Quadrat bzw. die vier Ebene denkt man immer mit. Als Krisenkommunikator rennt ein Sub-Text mit, wenn man mit seinem Unternehmen verhaftet ist. Es wird in	Von Krisenkommunikatoren werden die vier Ebenen mitgedacht. Die Organisation nimmt Einfluss darauf.	Die vier Seiten werden mitgedacht. Die Organisation beeinflusst die Kommunikation.

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

8

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion		
				Auswirkungen gedacht und ein Wording entsprechend dem Arbeitgeber verwendet.				
Formblatt	Arbeitsschritte Feststellen relevanter Adressaten	Sel	Grundböck	44	46	Jede Kommunikation ist an irgendjemanden adressiert und das gehört vorab überlegt.	Die Adressaten sind vorab festzustellen.	Adressaten sind festzustellen und die Medien darauf auszurichten.
			Grundböck		47	In der digitalen Kommunikation kann der Adressatenkreis die ganze Öffentlichkeit sein. Bei Journalisten als Multiplikatoren spielen Eigeninteresse und eine besondere Dynamik mit. Deshalb muss man sehr wohl überlegen, wen möchte ich erreichen.	Manche Medien sind für die ganze Öffentlichkeit wahrnehmbar. Multiplikatoren haben ein Eigeninteresse.	
			Burkart	39, 40	48	Die Adressatenanalyse ist wichtig.	Die Adressatenanalyse ist wichtig.	Adressatenanalyse ist wichtig.
			Stainer-Hämmerle	36	49	Die Zielgruppenansprache ist wichtig und es gilt, die Aufmerksamkeit zu gewinnen. Bei der Krise ist es etwas anderes, weil die Leute eher bereits auf Informationen warten.	Zielgruppenansprache ist wichtig. In der Krise warten die Leute auf Informationen.	Zielgruppenansprache ist wichtig. Akteure warten auf Informationen.
			Hahslinger	32, 34 – 36	50	Wir visualisieren den Adressaten der Krisenkommunikation nicht mehr direkt, weil wir dies schon im Vorfeld der Krise durchgehen. Auch der Pressesprecher muss wissen, wer grundsätzlich sein Publikum ist. Zeit im Bild 1 oder 2, Report, Zeitung Heute etc. haben ganz unterschiedliche Adressaten, mein Publikum muss im Vorfeld bekannt sein.	Der Adressatenkreis muss im Vorfeld der Krise bereits feststehen.	Der Adressatenkreis muss im Vorfeld bestimmt werden.
			Hahslinger	32	51	Die Problematik könnte sein, dass wenn ich mich im Zuge der Krise mit dem Adressatenkreis beschäftige, es zu kleinteilig wird.	Es ist zu kleinteilig, sich mit dem Adressatenkreis im Zuge der Krise zu beschäftigen, wobei ein Quercheck am Formular passt.	Ein Quercheck ist in Ordnung.
			Hahslinger	32	52	Irgendwo im Zuge dieses Formblatt ist die Frage nach dem Adressaten ok. Einmal als Quercheck, ob der Weg stimmt.		
			Huber	58	53	Die Adressatenanalyse ist einer der wichtigsten Punkte in der Kommunikation.	Die Adressatenanalyse ist einer der wichtigsten Punkte in der Kommunikation.	Adressatenanalyse ist wichtig.
	Grundböck	26	54	Krise fordert nicht nur die Öffentlichkeit emotional, sondern auch den Kommunikator.	Eine Krise fordert auch den Krisenkommunikator, der auch			

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

9

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion		
				Wir haben alle unterschiedliche Kommunikationsstrategien. Die Neigung, dass man als Krisenkommunikator selbst emotional hineinkippt, ist gegeben.	emotional in den Sachverhalt hineinkippen kann.	Eine Krise fordert auch den Kommunikator. Dieser kann emotional betroffen sein.		
			Burkart	41 – 44	56	Eine eigene Haltung zu gewinnen ist notwendig und auch wichtig. Das Kommunikationsquadrat ist für die Klärung der eigenen Position geeignet. Alle vier Ebenen sind dabei gleich wichtig.	Haltung zu gewinnen ist notwendig und wichtig, wobei das Kommunikationsquadrat unterstützen kann.	Durch eine bewusste Haltung wird die Kommunikation überlegter und präziser. Bei der Reflexion unterstützt das Kommunikationsquadrat.
			Burkart	52	57	Wenn man sich kein Selbstbewusstsein über die eigene Haltung verschafft, ist man weniger reflektiert und sagt Dinge aus dem Bauch. Durch die Klärung der Haltung ist ein Stopp eingebaut, wo man sagt „Ich habe da noch etwas, wo ich mich zurückziehen kann und was ich noch nicht gleich ausgespielt habe“.	Durch eine Reflexion über die eigene Haltung kann überlegter und präziser kommuniziert werden.	
			Burkart	64	58	Es ist am gescheitesten, das zu tun, wovon man selbst überzeugt ist und den Rest muss ich einfach abwarten.	Klug ist, das zu tun, von dem man überzeugt ist.	
			Burkart	64	59	Wenn ich mir das mithilfe der Fragen im verantwortungsethischen Sinn überlegt habe, kann ich entscheiden, etwas nicht zu kommunizieren, um nichts Negatives loszutreten, Radikalisierung oder so.	Mit dem Bewusstsein über meine Haltung kann im verantwortungsethischen Sinn die Kommunikation gesteuert werden.	Aktiv die eigene Haltung, im verantwortungsethischen Sinn, kommunikativ vertreten.
			Stainer-Hämmerle	28	60	Wir sehen in der Krise Bilder, die niemand einordnen kann oder wo man nicht weiß, was das konkret bedeutet. Da ist natürlich Schnelligkeit gefährlich.	Bilder aus Krisensituationen sind schwer einzuordnen. Schnelligkeit ist gefährlich.	Haltung ermöglicht eine kommunikative Grenzziehung auch unter Zeitdruck.
			Stainer-Hämmerle	41, 42	61	Wenn man weiß, für was man steht, kennt man seine Grenzen bzw. kann man Grenzen ziehen. Dadurch weiß man, wo hört man mit der Kommunikation auf. Das hilft auch bei bohrenden Nachfragen von Journalisten.	Wenn die eigene Haltung klar ist, ist eine kommunikative Grenzziehung leichter möglich.	

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

10

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Wahrhaftige Äußerung	Hahslinger	40	61	Wenn man vorgefertigte Botschaften hört, quasi Interviews, die keiner hören will, dann ist der Punkt der Selbstklärung zu kurz gekommen.	Eine geringe Selbstklärung führt zu vorgefertigten Botschaften, die eine unerwünschte Wirkung erzielen.	Eine bewusste Haltung ist die Grundlage für authentische und empathische Botschaften.
	Hahslinger	40, 44	62	Die eigene Haltung vorab checken ist gut.		
	Hahslinger	40	63	Wenn ein Zugsunglück passiert und ich in mich gehe und frage, wie ich dazu stehe, insbesondere wenn ich mir vorstelle, meine Familienmitglieder wären betroffen, dann hilft mir das auch, Empathie zu zeigen.	Die Klärung der Haltung führt zu einem Eintauchen in die Situation, um zu wünschenswerten empathischen Äußerungen zu gelangen.	
	Hahslinger	40	64	Es soll aber keine Grenze überschritten werden, die dem Ziel widerspricht. Weil in der Krise das Ziel sein muss, dass wir Kompetenz vermitteln, dass wir Sicherheit vermitteln usw. Und dabei darf ich mich nicht von meiner Selbstklärung überschweben lassen und das Ziel aus den Augen verlieren.	Die Selbstklärung darf nicht dazu führen, das Ziel der Krisenkommunikation zu verfolgen.	Das Ziel der Krisenkommunikation hat dennoch die Kommunikation auszurichten.
	Hahslinger	40	65	Selbstklärung ist gut, aber man muss es mit dem Ziel in Verbindung bringen.		
	Huber	60	66	Das ist ein wichtiger Punkt, wie geht es mir damit, wie stehe ich zu dem Sachverhalt.	Es ist wichtig, den Sachverhalt persönlich einzuordnen.	Bewusstheit über die eigene Haltung ist wichtig.
	Fichtinger	56 – 61	67	Es tun sich oft Studierende schwer, in der Unternehmensmeinung zu denken. Und mit einem eigenen Schritt zur Selbstklärung wird es schwieriger.	Die Selbstklärung erschwert den Fokus auf die Organisationsmeinung.	Die Selbstklärung erschwert den Fokus auf die Organisationsmeinung.
	Grundböck	52	68	Die Frage nach der wahrhaftigen Ich-Botschaft finde ich wirklich gut.	Die Reflexion nach der wahrhaftigen Äußerung ist gut.	Die Reflexion über die wahrhaftige Äußerung ist gut. Hierdurch werden Differenzen zur Organisationsmeinung ersichtlich, die mit neutralen Äußerungen nicht zur Belastung werden.
Grundböck	52	69	Nehmen wir einen Sachverhalt der hoch emotionalisiert, wie das Fremdenrecht. Es kann durchaus sein, dass ich für eine Behörde in meiner professionellen Rolle etwas zu kommunizieren habe. Und es muss nicht sein, dass ich mich persönlich damit identifiziere. Und da ist die Reflexion gut. Denn als Sprecher kann ich bis zu einem gewissen Grad einen	Durch die Reflexion treten Differenzen zwischen der Meinung des Kommunikators und der zu kommunizierenden Botschaft klar zu Tage. Der Kommunikator kann mit neutralen Kommentierungen das Dilemma umgehen.		

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

11

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Wahrhaftige Äußerung				Schritt zur Seite machen und die Kommunikation nicht mit Ich- und Wir-Botschaften hinterlegen, sondern eher die Rolle des neutralen Kommentierenden einnehmen. Also im Sinne eines Erklärenden, ohne die Geschichte persönlich an mich zu knüpfen. Auch wenn es für den Adressaten schwer zu hören ist, für mich macht es einen Unterschied.		
	Burkart	45 – 46	70	Sich zu überlegen, was man gerne sagen würde, ist sinnvoll, weil es sozusagen ein Puffer ist. Man merkt, was denke ich eventuell noch dazu und was kann ich jetzt nicht sagen.	Das Nachdenken über die wahrhaftige Äußerung erweitert die Meinung und schützt vor unbedachten Aussagen.	Eine Reflexion über die wahrhaftige Äußerung bringt weitere Meinungen hervor und schützt vor unbedachten Äußerungen.
	Burkart	48	71	Es kommt mir sehr einsichtig vor, zwischen einer maximal und optimal authentischen Äußerung zu unterscheiden.	Die Unterscheidung zwischen einer maximal und optimal authentischen Äußerung ist sinnvoll.	
	Stainer-Hämmerle	40	72	In jedem Kommunikationsprozess muss ich mir als Erstes klar werden, wer bin ich, wo stehe ich, was kann ich nicht.	Der Kommunikator muss sich immer Klarheit über sich verschaffen.	Der Kommunikator muss sich Klarheit über seine Gedanken verschaffen, auch wenn seine Aufgabe die Äußerung beeinflusst.
	Stainer-Hämmerle	40	73	Die Frage ist schon, wie ehrlich kann man sein. Der Innenminister hat seine Rolle, die er kennt. Aber inwieweit kann man die Rolle vom Ich trennen. Das ist eigentlich schizophoren.	Bis zu einem gewissen Grad ist die Rolle von der eigenen Einstellung zu trennen.	
	Hahslinger	28	74	Sage immer die Wahrheit, aber die Wahrheit nicht immer.	Nicht lügen.	
	Hahslinger	46	75	Mit einer Selbstreflexion hat man Bodenhaftung und verliert diese auch nicht. Hierdurch ist man nahe bei den Menschen, denen man auch etwas erzählen möchte.	Durch die Routine verlieren Öffentlichkeitsarbeiter an Bodenhaftung. Durch die Reflexion hinsichtlich einer wahrhaften Äußerung kommt man den Menschen nahe. Eine Abstumpfung wird vermieden.	Selbstreflexion bringt Bodenhaftung und den Kommunikator näher zu den Menschen.
	Hahslinger	48	76	Besonders für geübte Öffentlichkeitsarbeiter ist dieser Punkt super. Denn bei erfahrenen Sprechern birgt die Routine die Gefahr, mit der Zeit etwas abgehoben zu wirken. Ob es ein Mord oder ein Einbruch ist, macht dann sprachlich keinen Unterschied mehr.		

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

12

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Ziel der	Hahslinger	50	77	Es kommt ein Sachverhalt und man denkt schon gar nicht mehr nach. Durch diese Fragestellung kommt man wieder ein bisschen zurück zum Ursprung.		
	Huber	28	78	Die wahrhaftige Äußerung ist bezogen auf einen Zeitpunkt, da wir in fünf Stunden oft gescheiter sein können. Spätestens vor Gericht sind wir noch viel gescheiter. Aber zu dem Zeitpunkt, wo ich kommuniziere, muss ich zu 100 Prozent davon überzeugt sein, dass das, was ich sage, richtig ist.	Wahrhaftigkeit ist bezogen auf einen Zeitpunkt und einen bekannten Informationsstand.	Wahrhaftigkeit als Basis für Kommunikation ist notwendig. Lügen zerstört Vertrauen.
	Huber	32	79	Wenn ich bewusst lüge, gebe ich meine Firma dem Untergang preis. Dann zerstöre ich Vertrauen, was bei öffentlichen Institutionen für die Gesellschaft noch gefährlicher ist.	Lügen zerstören jedenfalls Vertrauen.	
	Huber	62	80	Maximal authentisch zu kommunizieren ist in den seltensten Fällen wirklich gut. Optimal authentisch gefällt mir besser.	Unumwunden wahrhaftig zu kommunizieren, ist selten gut.	
	Fichtinger	29 – 30, 64	81	Alles was verlaublich wird, sollte wahrhaftig sein.	Sage nur die Wahrheit.	Das Wissen über die Wahrhaftigkeit verändert die Kommunikation. Zurückhaltung ist keine Lüge.
	Fichtinger	64	82	Es kann Zwänge geben, sodass ich vielleicht erst morgen etwas Konkretes sagen kann und heute noch nebulos sein muss. Das hat nichts damit zu tun, dass ich jetzt lügen muss deswegen.	Einflüsse können konkrete Äußerungen verhindern, was aber nicht zwingend eine Lüge bedingt.	
	Fichtinger	66	83	Es ist wichtig abzuklären, was tatsächlich wahr ist, denn davon hängt es ab, wie wir kommunizieren können.	Das Wissen über die Wahrhaftigkeit verändert die Kommunikation.	
	Grundböck	24, 65	84	Ich muss mir überlegen, was möchte ich konkret bewirken.	Konkrete Ziele sind festzustellen.	Konkrete Ziele.
Grundböck	65	85	Es ist wichtig, sich in aller Differenziertheit die Komplexität vor Augen zu führen. Auch weil sich durch unterschiedliche Adressatenkreise unterschiedliche Ziele ableiten können.	Unterschiedliche Adressaten können unterschiedliche Ziele erforderlich machen.	Unterschiedliche Adressaten, unterschiedliche Detailziele.	

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

13

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Kommunikationsmedien	Burkart	54	86	Das Globalziel ist meistens sehr abstrakt, so muss definiert werden, was heißt hier Schaden vermeiden und was sind die Schritte, die ich daher planen muss.	Das Globalziel ist sehr abstrakt, weshalb Detailziele geplant werden müssen.	Ein Globalziel ist zu abstrakt. Detailziele sind notwendig.
	Hahslinger	32, 38	87	In der Krise würde es uns vor allem zunächst um das Ziel gehen. Wenn wir eine Krise erwarten oder wir sie bemerken, nehmen wir einmal das erste Flipchart her oder machen es am Computer und schreiben unsere zwei, drei wichtigsten Ziele anhand des Vorfalles. Und dann wissen wir schon, in welche Richtung bereiten wir welche Maßnahmen vor.	Die Zieldefinition der Krisenkommunikation ist der erste Schritt. Von den Zielen ausgehend werden die Maßnahmen entwickelt.	Eine konkrete Zieldefinition ist der erste Schritt. Die Ziele bestimmen die Maßnahmen.
	Hahslinger	38	88	Das abstrakte Ziel, Schaden vom Unternehmen abwenden, ist sowieso immer das oberste Ziel. Aber es ist wirklich ganz entscheidend, konkrete Ziele zu definieren.	Das abstrakte, oberste Ziel ist klar. Es braucht aber konkrete Ziele.	
	Huber	64	89	Eine Zieldefinition zu haben, ist das A und O.	Eine Zieldefinition ist Standard.	Zieldefinition muss sein.
	Fichtinger	68 – 70	90	Schaden zu minimieren ist sehr wenig zum Angreifen, aber wahrscheinlich und weil Reputations- und Imageschaden so schwer auch messbar sind. Es geht eigentlich um die Wiedergutmachung.	Abstrakte Ziele sind zu wenig.	Abstrakte Ziele sind zu wenig.
	Grundböck	63	91	Es ist die Frage, welchen Kanal wählt man. Machen wir es mit einer Aussendung, steht man zur Verfügung für ein Interview, gibt es eine Videobotschaft oder bedient man sich Social Media, um direkt und unmittelbar zu kommunizieren. Genau das sind die Fragen, die zu dieser Kommunikationsplanung gehören.	Die Kommunikationsplanung umfasst die Festlegung, mit welchen Kanälen mit dem Adressatenkreis kommuniziert wird.	Die gewählten Kanäle sind abgestimmt auf den Adressatenkreis.
	Burkart	56	92	Gerade in unserer Zeit, wo die medialen Möglichkeiten sich so diversifiziert haben, ist es wichtig, dass ich überlege, was könnte ich denn noch zur Verfügung haben. Und das ist ein Kastl, dass diese Reflexion anfeuert.	Die medialen Möglichkeiten haben sich vervielfacht. Der Arbeitsschritt feuert die Reflexion über die zur Verfügung stehenden Kanäle an.	Eine bewusste Reflexion hilft dem Kommunikator, die Kanäle zu wählen.

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

14

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
	Stainer-Hämmerle	48	93	Es ist inzwischen so unterschiedlich. Je nach Situation, Zielgruppe, dem Sender der Botschaft, Ziel. Da kann man im Ablauf heute mehr machen.	Nicht nur die Zielgruppe, auch der Sender, die Art der Botschaften und das Ziel beeinflussen die Wahl des Mediums.	Viele Faktoren beeinflussen die Wahl der Medien.
	Stainer-Hämmerle	48	94	Es geht darum, zu überlegen, mit welcher Sprache und Botschaft erreiche ich wen auf welchem Kanal.		
	Hahslinger	32, 52	95	Es ist ganz wichtig, welches Medium, welchen Kanal, man nutzt. Wir planen das schon im Vorfeld der Krise extrem genau. In der Krise kann das sonst den Einzelnen überfordern.	Die Medienwahl ist wesentlich. Die Entscheidung der Medienwahl ist im Vorfeld einer Krise zu treffen.	Richtige Medienwahl ist entscheidend.
	Hahslinger	52	96	Es bedarf einer Planung, eines Szenarietrainings im Voraus und da ist die Wahl des Mediums mit abgedeckt.		
	Hahslinger	52	97	In dem Feld kann man ein bisschen eine Notiz hinschreiben, dass man vielleicht etwas nicht vergisst.		
	Hahslinger	52	98	Die Medienlandschaft ist aber schon so differenziert und Social Media ist immer mitzudenken, wo auch andere Kommunikationsregeln zu beachten sind. Für das ist dieses Feld zu klein.	Die Medienlandschaft ist zu breit, als dass das Feld am Formblatt reichen würde. Für einen unerfahrenen Öffentlichkeitsarbeiter ist es als Randnotiz jedoch gut.	Der Arbeitsschritt ist als Randnotiz nützlich.
	Hahslinger	52	99	Für den Beginner oder wenn man jetzt nicht so oft mit Medien zu tun hat, als Randnotiz, ist das Feld sicher nicht fehl am Platz.		
	Huber	66	100	Das ist ganz wichtig, wobei aus Sicht der Polizei immer alle Kanäle gleichzeitig zu bedienen sind, weil wir eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung haben.	Medienwahl ist ganz wichtig. Je nach Zielsetzung sind verschiedene Kanäle zu wählen.	Medienwahl ist wichtig.
	Fichtinger	76	101	Die Geschwindigkeit von Social Media bringt Probleme mit sich. Manche Krisen sind dort zu managen, wo sie auftauchen. Weil wenn das in einer Echoblase auf Social Media ist, da muss ich manchmal die Kraft haben, den Unrat vorbeischwimmen zu lassen.	Manche Krisen sind dort zu managen, wo sie auftauchen. Nicht alles erfordert eine Reaktion.	Krisen sind dort zu managen, wo sie auftauchen.

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Stimmige Äußerung	Grundböck	24	102	Ein deutscher Bundesinnenminister hat einmal gesagt, er könne über die Bedrohung nicht alles sagen, denn das würde die Bevölkerung verunsichern. Das bewirkt genau das Gegenteil des Zieles, auch wenn es stimmt. Auch war der Sprecher sehr hochrangig, es gibt faktisch nichts mehr darüber. Das ist ein Signal, dass etwas sehr, sehr bedeutsames passiert.	Der Rang des Krisenkommunikators unterstreicht bzw. beeinflusst die Wirkung der Äußerung. Eine wahrhaftige Äußerung kann Unsicherheit hervorrufen und das Ziel der Kommunikation konterkarieren.	Die Stellung des Kommunikators beeinflusst die Wirkung der Äußerung. Kommuniziertes muss wahr sein. Nicht alles muss öffentlich kommuniziert werden. Das Wirkungsbewusstsein soll Einfluss auf die tatsächliche Äußerung haben. Die Leistung des Kommunikators wird gehemmt, wenn dieser nicht hinter der Äußerung steht. Änderungen in der Formulierung können die Äußerung stimmig werden lassen.
	Grundböck	36	103	Die Informationen müssen korrekt sein und wenn man sie nicht genau kennt, oder wenn es eine unklare Situation gibt, dann kann man auch diese Unklarheit benennen. Aber das heißt nicht, dass der gesamte Informationsstand, den man hat, öffentlich sein muss.	Kommuniziertes muss korrekt sein, jedoch muss nicht alles öffentlich kommuniziert werden. Wenn die beabsichtigte Wirkung durch eine zu wahrhaftige, offensive Kommunikation beeinträchtigt wird, soll Zurückhaltung geübt werden.	
	Grundböck	36	104	Es ist durchaus eine Planungsfrage, wenn es Kommunikationsinhalte gibt, die meiner beabsichtigten Wirkung widersprechen, dann kann es auch Sinn machen, wenn man versucht, das jetzt nicht sehr offensiv zu betreiben.		
	Grundböck	55 – 60, 89	105	Man kann eine Äußerung so formulieren, dass es offensichtlich ist, dass sie nicht von mir selbst kommt, sondern eben die Organisationsmeinung ist. Und das ist für den Kommunikator wichtig, um authentisch sein zu können.	Eine Äußerung, hinter der der Kommunikator nicht steht, bewirkt Einbußen bei der Performance und wirkt nicht authentisch. Die Äußerung muss im Grunde der inneren Einstellung entsprechen. Durch feine Formulierungsunterschiede kann die Wahrhaftigkeit der tatsächlichen Äußerung erhöht werden.	
	Grundböck	89	106	Wenn ich etwas sagen müsste, was ich mit mir nicht vereinbaren kann, hätte es Auswirkungen auf meine Performance. Das ist eine Frage von Mimik, Stimmlage, Atmung usw. Es geht ja auch darum, wie geht man mit Nachfragen um. Und da ist ein Riesenunterschied, ob man auf sicherem Terrain ist oder wenn die Nachfrage genau das		

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
				trifft, was ich mir auch denken, ich es aber nicht verraten darf.		
	Grundböck	58	107	Die grundsätzliche Wahrhaftigkeit einer Äußerung hat letztlich Auswirkung auf die Ausstrahlung. Man merkt, ob jemand hinter dem steht was er sagt, oder nicht.		
	Grundböck	67	108	Was weiß ich und was weiß ich nicht? Es stellt sich die davon abgeleitete Frage: Was davon kommuniziere ich auch und was nicht?	Ehrlichkeit ist wesentlich und dennoch ist im Bewusstsein der Wirkung die Äußerung anzupassen.	
	Grundböck	73	109	Ehrlichkeit ist wesentlich, aber zuallererst wird erwartet, dass das Signal kommt, wir haben es im Griff.		
	Burkart	35, 36	110	Der Krisenkommunikator hat ein stimmiges Gleichgewicht auf der Selbstkundgabe Seite zu finden, also eine Ausgewogenheit zwischen Selbstoffenbarung und Selbstschutz.	Eine Ausgewogenheit zwischen Selbstoffenbarung und Selbstschutz ist stimmig.	Je kleiner und bekannter die Zielgruppe, desto eher kann eine stimmige Äußerung gefunden werden.  Menschen sind komplex und ein überlegter Impuls bewirkt nicht zwangsläufig das Gewünschte.  Wahrhaftigkeit wird zuweilen als unwahrhaftig wahrgenommen und umgekehrt.
	Burkart	48	111	Die optimale, stimmige Äußerung sehe ich verbunden mit der Verantwortungsethik. Auch dort werden die Folgen des Handelns reflektiert.	Eine stimmige Äußerung umfasst Wirkungsbewusstsein und Verantwortungsethik.	
	Burkart	64	112	Es scheint mir sehr die Haltung dahinter zu stehen, ich kann, wenn ich nur gut genug vorbereitet bin, meinen kommunikativen Stimulus, den ich mir bastle, so optimieren, dass ich dann die Wirkung erzeuge, die ich im optimalen Sinn erzeugen will bzw. dass ich dieser sehr nahekomme. Und ich glaube, da sitzen wir einem Irrtum auf. Weil wir Menschen unglaublich komplex sind.	Menschen sind unglaublich komplex und Reaktionen sind daher nur begrenzt vorwegzunehmen. Das überlegte Setzen eines Impulses führt nicht zwangsläufig zur gewünschten Wirkung.	
	Burkart	64, 70	113	Reaktionen im sozialen Feld können nur begrenzt vorweggenommen werden.		
	Burkart	64	114	Aus der Kommunikationsforschung wissen wir, dass wahrhaftige Kommunikation mitunter als unwahrhaftig interpretiert wird und umgekehrt.	Eine stimmige, wahrhaftige Äußerung kann ebenso gut als unwahr interpretiert werden und umgekehrt.	

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

17

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
	Burkart	94	115	Ein Schauspieler kann sich bspw. gut verstellen. Rezipienten haben eine große Interpretationsbreite.		
	Burkart	64, 68	116	Je kleiner die Gruppe ist und je genauer ich meine Adressaten kenne, desto genauer weiß ich, welche Interessen haben die und worauf warten die und was soll ich da jetzt sagen, damit das stimmig ist, da komme ich eher hin.	Je kleiner und bekannter die Zielgruppe, desto eher kann eine stimmige Äußerung gefunden werden.	
	Stainer-Hämmerle	32	117	In einer durchdrungenen Mediengesellschaft kann man Dinge immer schwerer geheim halten. Die Strategie muss natürlich schon lauten, wo bin ich offensiv, wo bin ich defensiv.	Sachverhalte sind schwer geheim zu halten.	Lügen bringt erst einmal einen Vorteil. Sachverhalte sind aber schwer geheim zu halten, weshalb ein Schaden entsteht. Im politischen Bereich ist dies besonders kritisch und demokratischschädlich.
	Stainer-Hämmerle	32	118	Es ist ungeschickt, wenn ich zu den unangenehmen Bereichen, wo ich eigentlich nichts sagen will, bei Fragen dann nicht schnell eine Antwort habe.	Unangenehme Themen sind gedanklich aufzubereiten.	
	Stainer-Hämmerle	37, 38, 52	119	Es ist die Frage, inwieweit man sich verstellen muss, entweder wegen der Rolle oder der Aufgabe, die man in der Situation hat. In der Krise ist man schon auch gezwungen zu agieren und Dinge zu sagen, die man vielleicht selber nie machen würde ohne die Situation.	Stimmigkeit kann nicht immer erreicht werden, da die Rolle, die Aufgabe, die Situation zu spezifischen Äußerungen zwingen kann.	Stimmigkeit kann nicht immer erreicht werden.
	Stainer-Hämmerle	54	120	Diplomaten können eigentlich ihr ganzes Leben nicht das sagen, was sie sich denken. Die würden jetzt wahrscheinlich sagen: „Stimmig ist das nicht, aber es ist halt der Job!“		
	Stainer-Hämmerle	76 – 78	121	Ehrlichkeit ist in der Praxis ein bisschen überbewertet, denn wir leben in der Welt des Blendens und Täuschens, nicht nur während der Krise.	Ehrlichkeit ist überbewertet. Unehrlige Methoden bringen einen Wettbewerbsvorteil. Durch das Bekanntwerden der Lügen kann die Organisation geschädigt werden. Im Politischen stehen die Gesellschaft und Demokratie auf dem Spiel.	Unangenehme Themen sind gedanklich aufzubereiten.
	Stainer-Hämmerle	78 – 82, 84	122	Wenn Kommunikationsberater eine politische Partei so beraten, wie eine Firma, habe ich Schwierigkeiten damit. Einen Skandal für eine Firma mit manipulativen Tricks abzuarbeiten ist etwas anderes wie in der Politik, weil bei der		

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

18

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
				Firma schädige ich nicht gleich die ganze Gesellschaft oder die Demokratie. Ich gestehe der Politik nicht dieselben unehrlichen Methoden zu wie einer Privatfirma, weil ein Kollateralschaden einfach größer ist.		
	Stainer-Hämmerle	84	123	Unehrlige Methoden bringen leider einen Wettbewerbsvorteil, solange man nicht enttarnt wird.		
	Stainer-Hämmerle	86	124	Siehe Trump, gelogen wie die Hölle, aber trotzdem haben ihn so viele Menschen gewählt, wie noch nie zuvor einen Präsidentschaftskandidaten, mit Ausnahme Joe Biden. Erfolgreich irgendwie, aber mit einem großen Schaden für die Gesellschaft.		
	Hahslinger	62	125	Die gedankliche Vorwegnahme der ankommenden Botschaften kann funktionieren. Das Anpassen der Äußerung durch Selbstreflexion ist logisch.	Die gedankliche Vorwegnahme der ankommenden Botschaften kann funktionieren. Das Anpassen der Äußerung ist logisch.	Regulär wird vom Ziel ausgehend die Krisenkommunikation geplant.
	Hahslinger	63, 64	126	Diese Idee ist sehr spannend und interessant. Man müsste das ein paar Mal probieren. Wir sind diesen Ansatz noch nie angegangen. Wir haben immer das Ziel definiert und haben darauf ausgerichtet im Vorfeld Handlungen geübt.	Normalerweise werden vom Ziel ausgehend Maßnahmen erstellt.	Eine so starke Selbstreflexion ist ein neuer Gedanke. Kommunikation verändert sich dadurch.
	Hahslinger	64, 66	127	Mit so einer starken Selbstreflexion haben wir das noch nie gemacht. Das ist interessant, wo das hinführt, wie sich die Kommunikatoren damit tun und wie es ihre Kommunikation verändert.	Eine so starke Selbstreflexion ist nicht Standard. Die Kommunikation verändert sich dadurch.	Die gedankliche Vorwegnahme der ankommenden Botschaften funktioniert.
	Huber	72	128	Eine stimmige Äußerung muss sein. Um genau das geht es, wir machen das auch im Regelfall.	Eine stimmige Äußerung ist immer das Ziel.	Stimmigkeit ist wichtig.
	Fichtinger	84	129	Ich halte das für einen sehr interessanten Ansatz. Das Kommunikationsquadrat finde ich super, auch wenn das für manche verwirrend ist.	Eine stimmige Äußerung mit dem Kommunikationsquadrat zu erstellen, ist ein interessanter Ansatz.	Die Komposition einer stimmigen Äußerung mit dem Quadrat ist interessant.

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

19

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Gedanken antizipieren	Grundböck	24, 28	130	Es geht auch darum, sich der Wirkung der Kommunikation bewusst zu sein und die Kommunikation von der Wirkung her zu planen. Beziehungsfragen gehören dazu.	Kommunikation bewusst über die Wirkung planen ist eine Komponente.	Kommunikation über die Wirkung planen.
	Grundböck	46, 48	131	Es ist auch zu überlegen, in welcher Verfasstheit, in welcher Situation, in welcher Emotionalität ist die Zielgruppe.	Die Verfasstheit der Adressaten ist zu berücksichtigen.	
	Grundböck	79	132	Ein Vier-Augen- oder Sechs-Augen-Prinzip schadet grundsätzlich nicht. Es ersetzt jedoch nicht die Verantwortung des Kommunikators. Hierbei spielt die innere Haltung eine Rolle. Binde ich jemanden ein, weil ich nicht schuld sein will oder bin ich überzeugt, ich weiß was ich tue, hole mir aber gerne noch andere Meinungen. Wenn es aus zweiter Haltung heraus passiert, ist es etwas Wertvolles.	Weitere Personen für die gedankliche Vorwegnahme der Wirkung einzubinden, ist wertvoll.	Die Verfasstheit der Adressaten ist zu berücksichtigen. Personen einzubinden ist wertvoll.
	Burkart	78, 80	133	Ziel könnte auch sein, dass ich mit ein, zwei Leuten aus der Zielgruppe das durchgehe. Und dann bekomme ich einen zusätzlichen Input für meine Strategie.	Mit der Einbindung von Personen aus dem Adressatenkreis werden Verbesserungen der Strategie möglich.	Einbindung von Adressaten ermöglicht Verbesserungen.
	Stainer-Hämmerle	62	134	Es sind die Lebenszusammenhänge oder Lebensrealitäten, wo man sie abholen muss.	Zumindest sollte an die Lebensrealitäten des Adressatenkreises angeknüpft werden.	Zeitbedingt ist eine strukturelle Reflexion nicht möglich.
	Stainer-Hämmerle	62	135	Man kann zumindest anknüpfen an die Lebensrealitäten dieser Gruppe. Nach dem Motto „Ich weiß schon was euch wichtig ist!“.	Zeitbedingt ist eine strukturelle Reflexion nicht möglich.	
	Stainer-Hämmerle	64	136	Aufgrund der Getriebenheit in der Krise wird man das nicht machen können.	Zeitbedingt ist eine strukturelle Reflexion nicht möglich.	Jedoch ist an die Lebensrealitäten anzuknüpfen und es sind die Richtigen zu adressieren.
	Stainer-Hämmerle	64	137	Es wäre einfach wichtig sich den vorzustellen, mit dem ich eigentlich spreche. Ich rede nicht mit dem Wolf in der ZIB 2, sondern ich spreche mit einem betroffenen Menschen, der vor dem Bildschirm sitzt. Das ist einmal wichtig auseinanderzuhalten.	Jedenfalls vergegenwärtigen, dass nicht der Journalist, sondern der Medienkonsument das Ziel der Botschaften ist.	
	Hahslinger	76	138	Ich glaube in einer Firma wird das von einem Krisenstab ohnehin gemacht. Die Botschaft der	Im Krisenstab wird vor dem Senden einer Äußerung der Text vorgelesen,	

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

20

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Praktikabilität				Öffentlichkeitsarbeit, sowohl was interne und externe Kommunikation betrifft, wird normalerweise vorgelesen und jeder hört mit und gibt seinen Kommentar dazu.	um Meinungen abzuholen. Jedoch nicht so strukturiert, wie am Formblatt.	Im Krisenstab erfolgt lose eine Meinungsbildung zu geplanten Äußerungen.
	Hahslinger	76	139	Das ist auch schon wegen der Verständlichkeit wichtig, damit nicht etwas Sinnentfremdetes gesendet wird.		
	Hahslinger	78 – 80	140	Es ist nicht so strukturiert, wie am Formblatt, aber es ist implementiert.		
	Huber	78	141	Die gedankliche Vorwegnahme funktioniert sicher, wenn auch nicht zu 100 Prozent.	Die gedankliche Vorwegnahme der ankommenden Botschaften ist sicher möglich. Erkannte Schwierigkeiten können vermieden werden.	Gedankliche Vorwegnahme der ankommenden Botschaften funktioniert.
	Huber	78	142	Wenn ich etwas sage und ich vermute der andere reagiert darauf empfindsam, wäre es gut, wenn ich es vorher schon erkläre, damit es richtig ankommt.		
	Fichtinger	102	143	Es ist extrem sachdienlich, weil als strategischer Kommunikationsmanager muss ich überlegen, wie das ankommt. Und was habe ich dann morgen vor, weil morgen werde ich auch noch gefragt. Wir sind vielleicht im Zugzwang und müssen stündlich etwas Neues kommunizieren.	Zu überlegen, wie die Äußerungen ankommen, ist extrem sachdienlich, insbesondere aus strategischer Sicht.	Zu überlegen, wie Äußerungen ankommen, ist wichtig.
	Grundböck	24	144	Das Kommunikationsquadrat ist durchaus ein nützliches Modell, auch für Krisenkommunikation.	Das Kommunikationsquadrat ist hilfreich in der Vorbereitung zur Krisenkommunikation.	Das Kommunikationsquadrat ist hilfreich in der Vorbereitung.
	Grundböck	24	145	Das Quadrat ist sehr hilfreich in der Vorbereitung.		
	Grundböck	77	146	Es kann mit einem standardisierten Planungsprozess in der Kommunikation gelingen, sodass man schon im Vorfeld erkennt, wie man die Kommunikation günstiger gestalten kann.	Mit einem standardisierten Planungsprozess kann erkannt werden, wie Kommunikation besser gestaltet werden kann.	Ein standardisierter Planungsprozess verbessert das Kommunikationsergebnis.
	Grundböck	100	147	Ich glaube in der Krisensituation kommt das Formblatt in Konflikt mit der Frage der Geschwindigkeit.	Für das Formblatt wird in der Krise zu wenig Zeit sein.	Zu wenig Zeit für das Formblatt.

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
	Burkart	24	148	Das ist mit Sicherheit sinnvoll. Während der Krisenkommunikation bin ich mir nicht sicher. Ich halte das Formblatt für unglaublich elaboriert, für unglaublich gut durchdacht und ausgearbeitet.	Das Formblatt ist sinnvoll. Während der Krise ist der Faktor Zeit ein Problem. Bis zu zwei Stunden mit einer Rückzugsmöglichkeit sind erforderlich.	Das Formblatt erhöht das quadratische Bewusstsein. Es eignet sich insbesondere in der Vorbereitung auf große Schadensfälle.
	Burkart	80	149	Eine, zwei Stunden muss man Zeit haben, um das Formblatt auszufüllen. In der Krisenkommunikation geht es auch um Schnelligkeit, da muss man sich zurückziehen können.		
	Burkart	80	150	Es wäre ein Tool für eine Organisation, um den Worst Case mit dem Formblatt durchzugehen. Dann hätte man eine Art Darksite, die ich im Anlass freischalte und dann schon alles weiß, was zu tun ist. Damit habe ich schon die optimale Vorbereitung, sage ich vorsichtig.		
	Burkart	84	151	Das Formblatt kann helfen in der Krisensituation das quadratische Bewusstsein zu erhöhen und zu reflektieren.		
	Stainer-Hämmerle	25, 26, 28	152	Bei einem punktuellen Ereignis geht es immer auch um die Schnelligkeit. Wobei ich nicht sage, schon hinauszugehen, bevor man nicht einen gewissen Überblick hat. Schnelligkeit kann dann auch gefährlich sein.	In der Krisensituation ist zu wenig Zeit. Zwei Stunden und Rückzugsmöglichkeit wären einen großen Nutzen.	
	Stainer-Hämmerle	28	153	Wenn die Krise länger dauert, sind wir mit der Situation vertraut, da spielt Schnelligkeit keine Rolle mehr.		
	Stainer-Hämmerle	70	154	Die Kollaboration fehlt mir etwas. Das Blatt ist irgendwie an eine Person gerichtet, aber was, wenn man ein Team hat, zum sich zuarbeiten lassen. Die Frage ist, welche Schritte kann ich nur für mich machen und welche sind für ein Team geeignet.	Das Formblatt erhöht das quadratische Bewusstsein.	Das Formblatt richtet sich nicht an Teams.
				Die notwendige Schnelligkeit spricht gegen das Formblatt, allerdings nur schnell ist auch gefährlich. Bei länger dauernden Krisen nimmt der Bedarf an Schnelligkeit ab.	Notwendige Schnelligkeit ist Hemmnis für Formblatt. Bei längeren Krisen einsetzbar.	
				Das Formblatt ist an eine Person gerichtet. Es fehlt die Beschreibung für eine Teamarbeit.	Das Formblatt richtet sich nicht an Teams.	

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
	Hahslinger	16, 18	155	Es ist ein gutes Tool, um es bei der Krise einzusetzen. Aber auch in der Nachbetrachtung kann die Analyse mittels des Quadrates für den nächsten Fall Verbesserungen bewirken.	Das Kommunikationsquadrat kann während und nach einer Krise als Analysemittel eingesetzt werden.	Kommunikationsquadrat eignet sich für die Krise und die Vorbereitung darauf. Unabhängig davon, ob Organisations- oder Personenkrise.
	Hahslinger	18	156	In der Krisenkommunikation gibt es gewisse Parameter, die mir sagen, wann muss ich mein erstes Statement abgeben, wann auf eine Pressemeldung reagieren usw. Das muss nicht innerhalb von ein paar Minuten sein. Schnelligkeit wäre auch 90 Minuten nach dem Ereignis, zum Beispiel. Deswegen habe ich genug Zeit, wenn es gut vorbereitet ist, solche theoretischen Modelle auch zu verwenden.	Schnelligkeit bedeutet nicht, innerhalb weniger Minuten reagieren zu müssen. Schnell ist auch 1 ½ Stunden nach dem Ereignis. Es ist genug Zeit für die Anwendung des Modells.	Das Formblatt ist für Öffentlichkeitsarbeiter geeignet. Es kann auch für die reguläre Öffentlichkeitsarbeit herangezogen werden.  In dynamischen Krisen ist das Formblatt zu aufwendig. Teile davon, wie die Erstellung von Kernbotschaften, sind jedoch anwendbar.
	Hahslinger	20	157	Das Modell kann auch für eine Personenkrise angewendet werden.	Das Modell ist für eine Organisationskrise und eine Personenkrise geeignet.	Das Formblatt eignet sich für Übungen und hat Berechtigung in einem Krisenordner.
	Hahslinger	36	158	Das Formblatt kann auch als Vorbereitung für ein Interview oder die normale Öffentlichkeitsarbeit herangezogen werden.	Das Formblatt unterstützt auch in der Vorbereitung normaler Öffentlichkeitsarbeit.	Die Arbeitsschritte sind sehr gut angeordnet.
	Hahslinger	70	159	Das Formblatt ist für jemanden, der schon ein wenig Übung mit Öffentlichkeitsarbeit hat, ein sehr gutes Tool.	Das Formblatt ist für Öffentlichkeitsarbeiter geeignet.	Eine schnelle Reaktionsnotwendigkeit steht der Anwendung von Modellen nicht im Wege.
	Hahslinger	72	160	Es kommt auch auf die Krise an, ob das Formblatt währenddessen unterstützen kann.		Formblatt wirkt linear, obwohl parallel gearbeitet werden könnte.
	Hahslinger	72, 74	161	Bei dynamischen Krisen, wo sich die Lage häufig ändert, ständig neue Informationen kommen, würde der Sprecher mit dem komplexen Blatt überfordert sein. Auch ist nicht endlos Platz am Blatt. Aber dennoch könnte man zwei, drei Kernbotschaften mit der Selbstreflexion, mit dem Ziel, mit der ankommenden Botschaft durchspielen. Denn gerade die Fragen und meine Antworten sind der heikle Punkt, wenn man nicht gut	Bei übersichtlichen Krisen unterstützt das Formblatt. In dynamischen Krisen ist das Formblatt zu aufwendig und es ist zu wenig Platz. Dennoch könnten Kernbotschaften damit kreiert werden.	Zusätzliche Beschreibung ist sinnvoll, wodurch Kurzanleitung am Blatt entfallen kann.

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
				vorbereitet ist. Aber alle Fragen mit dem Blatt durchzugehen, erscheint sehr aufwendig.		
	Hahslinger	72	162	Es ist ein super Mittel für Übungen, für die Vorbereitung. Man verliert nicht die Bodenhaftung, sondern ist immer selbstreflektiert, was sehr, sehr gut ist und für Öffentlichkeitsarbeit außerhalb der Krise gut anwendbar ist.	Das Formblatt ist geeignet für Übungen. Der Öffentlichkeitsarbeiter verliert damit nicht die Bodenhaftung und ist selbstreflektiert.	
	Hahslinger	72	163	Wenn ich Zeit habe, die Botschaft vorzubereiten, kann ich diesen Kreislauf durchgehen und bin besser vorbereitet. Aber in der Krise wird es schwierig. Wobei es auf den Anwendungsfall ankommt.	Es kommt auf die Krise an, ob das Formblatt unterstützen kann. Hat man Zeit, hilft es, die Kommunikation zu verbessern.	
	Hahslinger	72	164	Beim Fall Aschbacher wäre genug Zeit gewesen sich vorzubereiten, da es hier einfach um einen Plagiatsvorwurf geht. Für solche Anwendungsfälle sehe ich das Formblatt ganz gut. Da wird man nur ein, zwei Ziele definieren, wenn es nicht so eine dynamische Geschichte ist. Die Arbeitsschritte sind auch sehr gut angeordnet.	Bei nicht dynamischen Krisen unterstützt das Formblatt. Die Arbeitsschritte sind sehr gut angeordnet.	
	Hahslinger	85, 86	165	Wenn wir für Firmen beratend tätig sind, machen wir zunächst ein Krisenkommunikationshandbuch, wo gewisse Szenarien vordefiniert sind, ergänzt um Notfallstatements. Auch sind immer ein, zwei Tools, also Blätter, drinnen, die helfen, Botschaften aufzubereiten. Es sind Handlungsanleitung wie dieses Formblatt, aber anders aufgebaut, mit anderen Merkmalen, da es unterschiedliche Möglichkeiten gibt. Dieses Blatt in einen Krisenordner aufzunehmen, wäre ein sehr guter Zugang.	Das Formblatt als eine Handlungsanleitung ist in einem Krisenordner gut brauchbar.	

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
	Hahslinger	72	166	Das Formular bietet eine gute Übersicht, suggeriert aber einen linearen Prozess, der vermutlich so nicht möglich ist. Es ist für mich die Frage, ob man Arbeitsschritte parallel machen kann oder auch auf Personen aufteilen kann.	Das Formular suggeriert einen linearen Prozess, obwohl vielleicht auch parallel gearbeitet werden könnte.	
	Hahslinger	88	167	Es ist alles super auf einem A4-Blatt dargestellt. Überlegenswert wäre noch, eine Erklärung oder Anleitung extra dazugeben. Es ist die Frage, ob die Kurzanleitung am Blatt ausreicht.	Die kompakte Darstellung ist gut und die extra Beschreibung gelungen. Die Kurzbeschreibung am Formblatt könnte mit einer extra Anleitung weggelassen werden.	
	Hahslinger	92	168	Ah, wenn es die Anleitung schon extra gibt, dann passt es. Dann könnte überlegt werden, die kurze Anleitung am Blatt selbst entfallen zu lassen, um Platz zu schaffen. Die Beschreibung gefällt mir super, auch das Formblatt ist sehr gut gestaltet.		
	Huber	34	169	All diese Dinge muss man in Friedenszeiten schon erprobt haben. Wenn ich bei der nächsten Krise der Obergescheite bin und irgendetwas daher zerre und sage, wir machen das jetzt anders, ist die Kommunikation wahrscheinlich gescheitert.	Das Formblatt muss vor der Krise geübt worden sein.	Das Formblatt beschreibt die Krisenkommunikation und funktioniert bei einer entsprechenden Vorbereitung.
	Huber	82	170	Es kann nicht nur funktionieren, es wird funktionieren, gar keine Frage! Ich glaube, dass man das stark in die Vorbereitung, Ausbildung, Fortbildung aber auch einbauen wird müssen.	Das Formblatt funktioniert, wenn die Vorbereitung stimmt.	Auch bei dynamischen, komplexen Krisen kann jedenfalls ab dem zweiten Tag strukturiert vorgegangen wird. Je länger die Krise dauert, desto einfacher wird es.
	Huber	82	171	Das Formblatt listet gut auf, wie eine Krisenkommunikation funktioniert. Mir gefällt es gut, nur in der Krise selbst ist es zu spät.	Das Formblatt listet auf, wie Krisenkommunikation funktioniert.	
	Huber	84	172	Bei der Terrorlage hätten wir am ersten Tag definitiv nicht die Möglichkeit gehabt, darüber nachzudenken, weil wir erschlagen worden sind von Ereignissen, Pressekonferenzen etc. Aber jedenfalls am zweiten Tag hätten wir die	Bei dynamischen, komplexen Krisen wird zu Beginn das Formblatt nicht funktionieren. Aber jedenfalls ab dem zweiten Tag hat man Zeit, strukturiert	

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
				Zeit gehabt, uns darüber Gedanken zu machen, wie gestalten wir den nächsten oder übernächsten Tag. Also je länger etwas dauert, desto einfacher wird es.	vorzugehen. Je länger die Krise dauert, desto einfacher wird es.	
	Fichtinger	22	173	Grundsätzlich kommt es auf die Schlagkraft, auf die Personalstärke einer Kommunikationsabteilung an. Eine große Kommunikationsabteilung oder eine Newsroomstruktur kann das wahrscheinlich viel eher in aller Präzision und Ausprägung abarbeiten. Also ich weiß nicht, ob das Ausfüllen eines Formulars das Gelbe vom Ei ist.	Eine großes Kommunikationsteam kann in aller Präzision arbeiten. Das Ausfüllen eines Formulars ist nicht geeignet.	Das Ausfüllen eines Formblattes ist in der Krise zeitbedingt nicht tunlich. In der Vorbereitung kann es helfen.
	Fichtinger	28	174	Krisen kommen zu Zeitpunkten, wo man absolut nicht damit rechnet. Da setze ich mich nicht hin und schreibe so einen Zettel, weil da muss ich mich einmal abstimmen. Wer weiß jetzt was, wer kommuniziert nach außen, wie ist die Sprachregelung, was sagen wir einem Journalisten und wer hat schon angefragt?	Krisen kommen ungelegen, da wird kein Zettel geschrieben, da muss sich zuerst abgestimmt werden.	
	Fichtinger	28	175	Ich könnte mir vorstellen, dass ich das für einen Krisenkommunikationsplan im Vorfeld mache. Ein durchgetaktetes und durchgedachtes Procedere, um es schon gelernt zu haben, wenn ein Fall eintritt.	Zur Vorbereitung auf eine Krisenkommunikation kann es helfen. In der Krise fehlt die Zeit.	In der Change Communication und im Issue Management ist das Formblatt sehr geeignet.
	Fichtinger	84, 88, 112	176	Ja, eine spannende Geschichte, aber ich glaube Sie haben die Zeit schlicht und ergreifend nicht. Wenn man sich erst hinsetzt, wenn die Krise gerade am Köcheln ist und tausend andere Dinge entstehen, glaube ich, reicht die Zeit nicht.		
	Fichtinger	88, 92	177	Wenn man so etwas plant, dann ist es super. Ich kann mir überlegen, woher kommt der Gegenwind, wo drückt der Schuh, welche Argumente kommen bei einem Projekt. Dazu überlege ich mir die stimmige Äußerung für	In der Change Communication ist es ein hervorragendes strategisches Instrument. In der Krise fehlt die Zeit.	

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	
Training				jede Seite, ich kann mir das super aufgliedern. Also in Change Communication, also in Veränderungskommunikationsprozessen, kann ich mir das hervorragend vorstellen.			
	Fichtinger	98	178	Für Krisen halte ich das Instrument für zu schwerfällig. Bei Change Communication ist es glaube ich ein super strategisches Werkzeug.			
	Fichtinger	100, 112	179	Ich glaube es kommt auf die Manpower an, die dahintersteht. Generell finde ich das Konzept großartig! Aber ich bezweifle, dass man das in der Zeit schafft. Und aus Untersuchungen weiß man, dass – ich weiß nicht – 50 Prozent der börsennotierten Unternehmen in Deutschland keine strategische Kommunikationsstruktur haben, also wenn das schon fehlt, wie soll dann in der Krise Kommunikation gut funktionieren?			Das Konzept ist großartig, aber im Ernstfall fehlt die Zeit. Insbesondere da viele Unternehmen nicht einmal eine strategische Kommunikationsstruktur haben.
	Fichtinger	112	180	In der Veränderungskommunikation ist das noch tauglicher nach meinem Dafürhalten. Weil ich da längerfristig strategisch überlegen kann. Bei Issue Management und Veränderungskommunikation ist es glaube ich extrem super.	Bei Change Communication und Issue Management ist es sehr geeignet.		
	Grundböck	83	181	Ich glaube in der Krisensituation kommt das Formblatt in Konflikt mit der Frage der Geschwindigkeit. Aber ich glaube, dass es gut ist, sich in Trainingssituationen damit auseinanderzusetzen. Also in Laborsituationen zu üben, damit dieser im Formblatt nahegelegte Prozess im Krisenfall hineinkommt.	In der Krise kommt das Formblatt mit der Frage der Geschwindigkeit in Konflikt.		In der Krise ist keine Zeit für das Formblatt.
	Grundböck	83	182	Der Wert ist nicht das Formblatt, das in der Krise ausgefüllt wird, sondern der Wert ist der, dass es ein Werkzeug ist, indem man in einer Laborsituation seine Kompetenz entwickeln kann.	Der Wert liegt nicht in der Verwendung während der Krise, sondern im dahinterliegenden Prozess, der in Trainingssituationen zum Kompetenzaufbau sinnvoll ist.		Der Wert liegt bei der Verwendung des Formblattes in Trainingssituationen. Hierdurch wird Kompetenz in der prozessualen Krisenkommunikation aufgebaut.

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

27

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
	Grundböck	85	183	Wenn ich das Formblatt in der Krise zum ersten Mal sehe, bringt es mir nichts. Es hilft im Kompetenzaufbau, in Laborsituationen, in Trainingssituationen und hilft mir, mich in der Krise daran zu erinnern.	Das Formblatt hilft in Laborsituationen zum Kompetenzaufbau und lässt in der Krise daran erinnern.	
	Burkart	24, 30	184	Die vier Seiten habe ich relativ schnell intus. Das ausgearbeitete Formblatt ist aber sehr intensiv. Ich halte es für sehr gut, aber so locker nebenbei geht das nicht. Es bedarf sicher einiger Trainings, um sich darauf einzustellen.	Das Kommunikationsquadrat wird schnell verstanden. Das Formblatt ist sehr intensiv, weshalb es nicht locker von der Hand geht. Es bedarf Trainings.	Das Formblatt muss geübt werden mit ein, zwei Fallbeispielen.
	Burkart	26	185	Man merkt, da steckt viel Arbeit dahinter, viel Denken, viel Hirn und das muss man sehr durchdringen.		
	Burkart	30	186	Das Formblatt muss man üben, vielleicht schreiben Sie dafür eine eigene Beratungsschiene. Weil das müsste in Simulationskursen geübt werden.	Das Formblatt muss mit ein, zwei Fallbeispielen geübt werden.	
	Burkart	32	187	Ich glaube, wir sind alle in gewisser Weise „verbildet“. Reflexion über das, was wir tun, ist etwas Sinnvolles. Durch Reflexion kommt man zu Einsichten. Das muss man entsprechend trainieren.		
	Burkart	32	188	Das muss man trainieren. Und wenn man währenddessen reflektieren muss, dann hat man es noch nicht ganz intus.		
	Burkart	80	189	Man muss das üben an ein, zwei Fallbeispielen.		
	Stainer-Hämmerle	66	190	Jede Situation, die in der Krise auftaucht, muss vorher schon geübt worden sein. Das weiß jede Organisation. Die Feuerwehr kann auch nicht anfangen zum Üben, wenn das Haus schon brennt. Also natürlich muss man dieses Tool vorher schon oft üben, um es dann in der Schnelligkeit zu beherrschen.	Jede Krisensituation muss vorher geübt worden sein. Selbiges gilt für das Formblatt, um es in der notwendigen Schnelligkeit zu beherrschen.	

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

28

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
	Stainer-Hämmerle	66	191	Ich kann mir unter diesen Punkten viel vorstellen, aber auch nur, weil ich mich mit dem Thema schon auseinandergesetzt habe. Viele müssen das zunächst durchdenken. Wenn man das Formblatt das erste Mal sieht, geht das nicht.	Bevor das Formblatt angewendet wird, muss es zuerst durchgedacht worden sein.	
	Stainer-Hämmerle	70	192	Gut ist, wenn bei einem Training eine Nacht dazwischen ist. Man kann am Nachmittag beginnen und hat eine Nacht dazwischen, wo man das Ganze reflektieren kann und dann am nächsten Tag ergeben sich noch ganz andere Fragen. Gerade wenn es um Arbeitsweisen und Routinen geht. Das wäre gut.	Ein Training sollte über mindestens zwei Tage gehen, damit eine Nacht dazwischen ist, um zu reflektieren. Am nächsten Tag ergeben sich ganz andere Fragen.	
	Hahslinger	68, 70	193	Das Formblatt ist sehr schlüssig. Es muss aber ein paar Mal geübt werden.	Das Formblatt ist sehr schlüssig, muss dennoch geübt werden.	
	Hahslinger	83, 84	194	Ich würde empfehlen, sich dafür Zeit zu nehmen, weil nur das Formblatt zu erklären, hat keinen Sinn. Man muss schon erklären, was dahintersteckt, wie das im Gesamtkontext der Öffentlichkeitsarbeit zu sehen ist. Also zumindest 2, 3, 4 Stunden im Zuge eines Workshops und dann auch ein paar Mal durchprobieren mit Fallbeispielen. Dann ist es sinnvoll.	In Trainings gehört auch der Gesamtkontext erklärt, nicht nur das Formblatt. Vier Stunden und ein paar Fallbeispiele zum Durchprobieren sind sinnvoll.	Das Formblatt muss im Gesamtkontext erklärt werden. Vier Stunden und einige Fallbeispiele sind sinnvoll.  Der Kommunikator muss die Sinnhaftigkeit erkennen und sich damit wohl fühlen.
	Hahslinger	84	195	Der Öffentlichkeitsarbeiter, der das anwenden soll, muss erstens von der Sinnhaftigkeit überzeugt werden und er muss sich wohl fühlen mit dem Tool.	Der Krisenkommunikator muss die Sinnhaftigkeit erkennen und sich damit wohl fühlen.	
	Huber	92	196	Ich glaube, unter drei Tagen geht nichts. Drei bis fünf Tage, wenn du es gescheit machen willst, also kommunikative Grundsätze, Kommunikationsquadrat usw. und dann noch praktische Übungen zur Verfestigung. Lieber öfter und intensives Trainieren und Üben.	Drei bis fünf Tage muss eine Schulung dauern und auch kommunikative Grundsätze enthalten. Praktische Übungen zur Verfestigung sind notwendig.	Drei bis fünf Tage mit praktischen Übungen sind für die Anwendbarkeit notwendig.
	Fichtinger	84, 86	197	Ich glaube, es muss geübt werden.	Das Formblatt muss geübt werden.	

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

29

Kategorie	Interview	Absatz	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
	Fichtinger	104, 106	198	Ich halte es für eine super Idee, wenn man das Formblatt mit einem echten Fall durchspielt. Bei Personen aus einer Kommunikationsabteilung würde ich zum Training mindestens einen halben Tag einplanen.	Gut ist das Durchspielen des Formblattes mit einem echten Fall. Bei Personen aus Kommunikationsabteilungen ist mindestens ein halber Tag Training erforderlich.	Das Formblatt muss für mindestens einen halben Tag trainiert werden.

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

30

# ANHANG

- Schriftliches Interview mit Prof. Dr. *Friedemann Schulz von Thun*.
- An die Expert\*innen übermittelter Interviewleitfaden (exemplarisch jener an Prof. Dr. *Roland Burkart*).
- Beilagen zum Interviewleitfaden welche vorab an die Expert\*innen übermittelt wurden.
  - Formblatt: „Die Quadratur der Krisenkommunikation in 8 Schritten“
  - Kurzbeschreibung zum Formblatt
- Transkript eines Experteninterviews samt dazugehörigen Interviewprotokolls (exemplarisch jenes von Prof. Dr. *Roland Burkart*).
- Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach *Mayring*.
- Formblatt: „Risikomatrix“ zur grafischen Darstellung von (kommunikativen) Risiken.
- Formblatt: „Freund-Feind-Radar“ zur Einordnung der identifizierten Adressaten.
- Programm für einen Workshop zur Krisenkommunikation und dem entwickelten Formblatt (pandemiebedingt unterblieb diese weitere Erhebungsmethode).
- Scientific Poster.

Adressaten der Krisenkommunikation

Nr.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

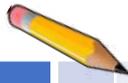
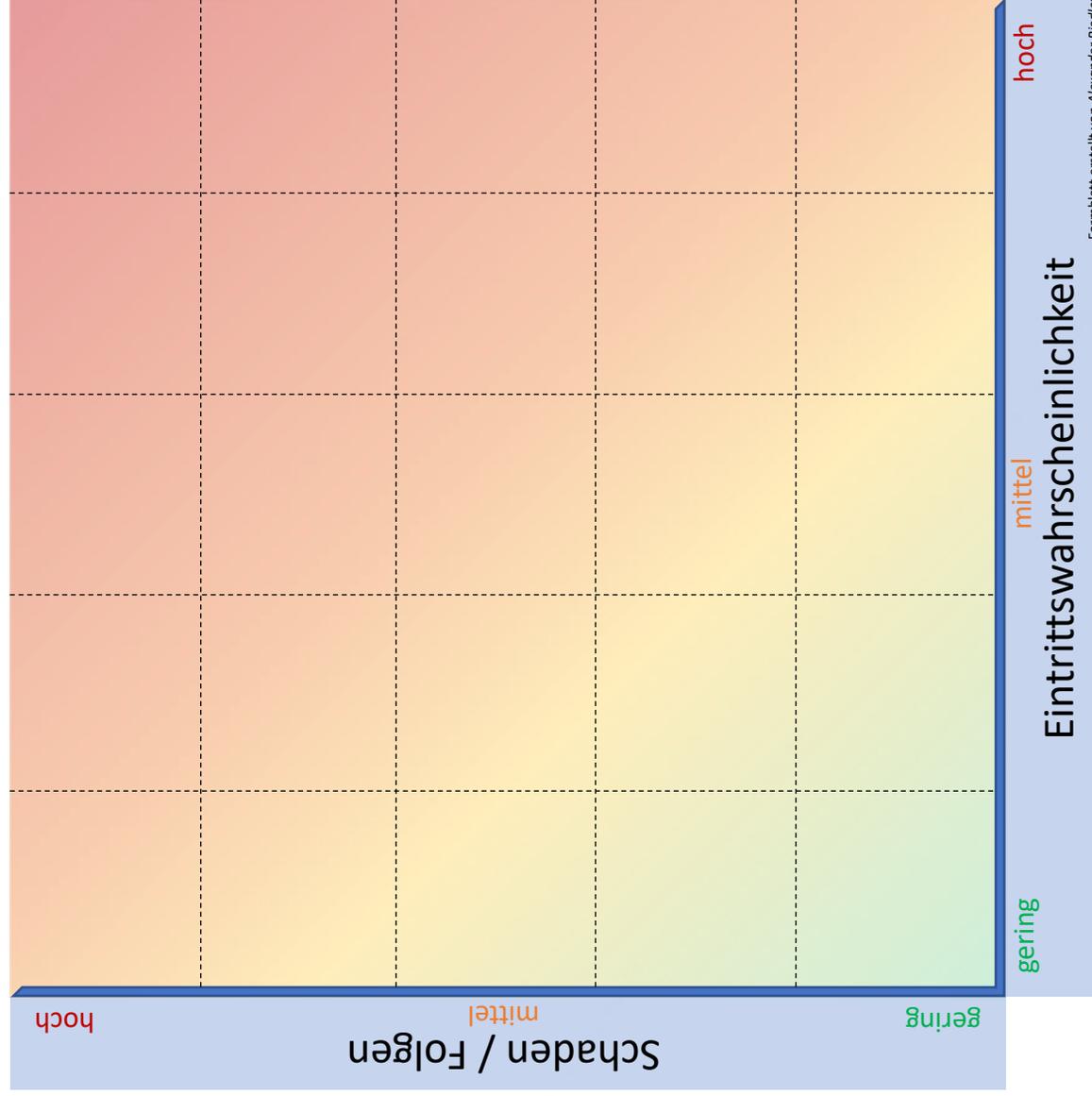
19

20

21

22

Risikomatrix



# ANHANG

- Schriftliches Interview mit Prof. Dr. *Friedemann Schulz von Thun*.
- An die Expert\*innen übermittelter Interviewleitfaden (exemplarisch jener an Prof. Dr. *Roland Burkart*).
- Beilagen zum Interviewleitfaden welche vorab an die Expert\*innen übermittelt wurden.
  - Formblatt: „Die Quadratur der Krisenkommunikation in 8 Schritten“
  - Kurzbeschreibung zum Formblatt
- Transkript eines Experteninterviews samt dazugehörigen Interviewprotokolls (exemplarisch jenes von Prof. Dr. *Roland Burkart*).
- Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach *Mayring*.
- Formblatt: „Risikomatrix“ zur grafischen Darstellung von (kommunikativen) Risiken.
- **Formblatt: „Freund-Feind-Radar“ zur Einordnung der identifizierten Adressaten.**
- Programm für einen Workshop zur Krisenkommunikation und dem entwickelten Formblatt (pandemiebedingt unterblieb diese weitere Erhebungsmethode).
- Scientific Poster.

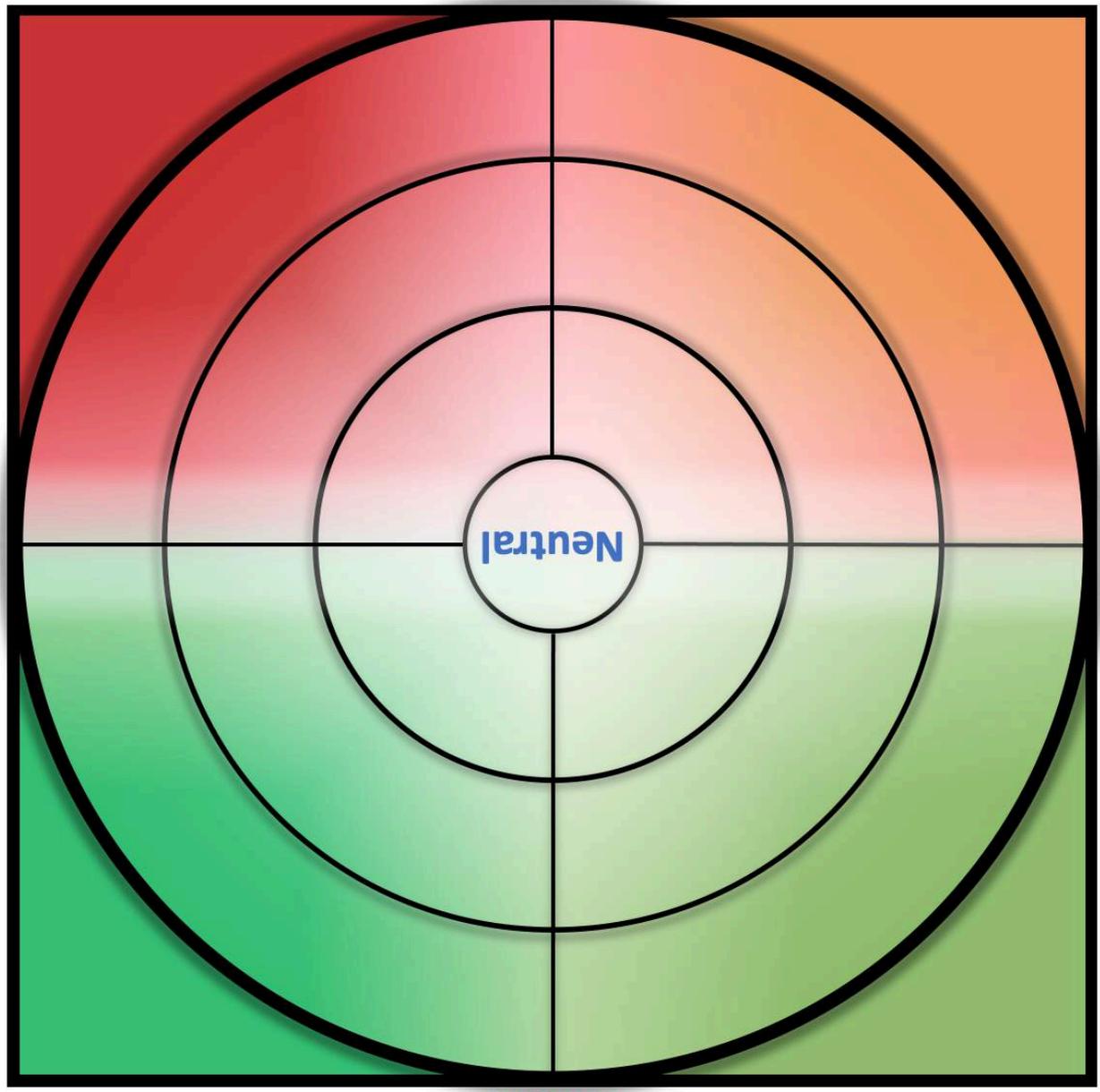


Adressaten der Krisenkommunikation

Nr. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22

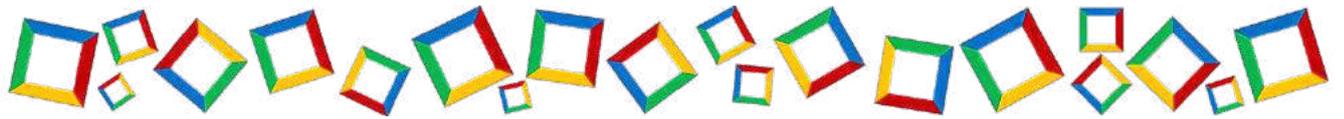
# Freund-Feind-Radar

Einfluss hoch



# ANHANG

- Schriftliches Interview mit Prof. Dr. *Friedemann Schulz von Thun*.
- An die Expert\*innen übermittelter Interviewleitfaden (exemplarisch jener an Prof. Dr. *Roland Burkart*).
- Beilagen zum Interviewleitfaden welche vorab an die Expert\*innen übermittelt wurden.
  - Formblatt: „Die Quadratur der Krisenkommunikation in 8 Schritten“
  - Kurzbeschreibung zum Formblatt
- Transkript eines Experteninterviews samt dazugehörigen Interviewprotokolls (exemplarisch jenes von Prof. Dr. *Roland Burkart*).
- Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach *Mayring*.
- Formblatt: „Risikomatrix“ zur grafischen Darstellung von (kommunikativen) Risiken.
- Formblatt: „Freund-Feind-Radar“ zur Einordnung der identifizierten Adressaten.
- Programm für einen Workshop zur Krisenkommunikation und dem entwickelten Formblatt (pandemiebedingt unterblieb diese weitere Erhebungsmethode).
- Scientific Poster.



## .Spezialseminar für Öffentlichkeitsarbeiter\*innen

Veranstaltungsbeginn: Mittwoch, 17. März 2021 um 08:30 Uhr

Veranstaltungsort: Hotelname  
Hoteladresse

### .Programm

08:30 – 09:00 Uhr: **Begrüßung, Administrative Angelegenheiten**  
Alexander Riedler

09:00 – 11:30 Uhr: **„Bei gleicher Umgebung lebt doch jeder in einer anderen Welt“** (Schopenhauer)

- Wahrnehmungsschwellen
- Selektive und konstruktive Wahrnehmung
- Weltbilder; Einfluss auf das Kommunikationsverhalten
- Übungen

Alexander Riedler

13:00 – 16:00 Uhr: **„Man kann nicht *nicht* kommunizieren“** (Watzlawick et al.)

- Menschliche Kommunikation als symbolisch vermittelte Interaktion
- Bedeutung von Worten
- Vermittlungsinstanzen
- Inhalts- und Beziehungsaspekte der Kommunikation
- Kommunikationsstörungen und Lösungsstrategien
- Übungen

Alexander Riedler

16:00 – 18:00 Uhr: **Das Kommunikationsquadrat nach *Friedemann Schulz von Thun***  
Alexander Riedler

#### Donnerstag, 18. März:

08:30 – 09:00 Uhr: **Blitzlicht**  
Alexander Riedler

09:00 – 11:30 Uhr: **Die Quadratur der Krisenkommunikation**

- Krisenkommunikation und Kommunikationsstrategien
- Verknüpfung der Krisenkommunikation mit dem Kommunikationsquadrat
- Vorstellen eines Formblattes für Krisenkommunikator\*innen

Alexander Riedler

13:00 – 15:00 Uhr: **Das Lenken von Krisen durch die Beachtung simultaner Kommunikationsebenen**

- Übungen unter Anwendung des Formblatts für Krisenkommunikator\*innen
- Schriftlicher Feedbackbogen; Diskussion

Alexander Riedler

# ANHANG

- Schriftliches Interview mit Prof. Dr. *Friedemann Schulz von Thun*.
- An die Expert\*innen übermittelter Interviewleitfaden (exemplarisch jener an Prof. Dr. *Roland Burkart*).
- Beilagen zum Interviewleitfaden welche vorab an die Expert\*innen übermittelt wurden.
  - Formblatt: „Die Quadratur der Krisenkommunikation in 8 Schritten“
  - Kurzbeschreibung zum Formblatt
- Transkript eines Experteninterviews samt dazugehörigen Interviewprotokolls (exemplarisch jenes von Prof. Dr. *Roland Burkart*).
- Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach *Mayring*.
- Formblatt: „Risikomatrix“ zur grafischen Darstellung von (kommunikativen) Risiken.
- Formblatt: „Freund-Feind-Radar“ zur Einordnung der identifizierten Adressaten.
- Programm für einen Workshop zur Krisenkommunikation und dem entwickelten Formblatt (pandemiebedingt unterblieb diese weitere Erhebungsmethode).
- Scientific Poster.

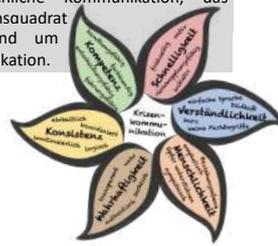


Die Fusion von krisenkommunikativen Verhaltensregeln mit dem Kommunikationsquadrat als effektives und effizientes Instrument zur kommunikativen Bewältigung von Krisen

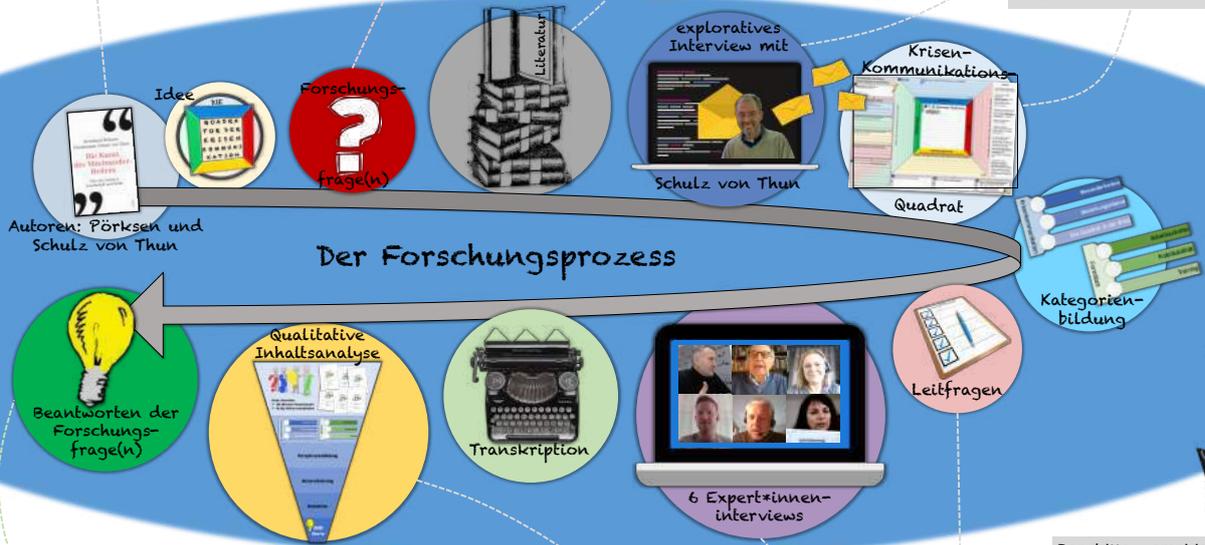
Schulz von Thun führte sein Modell des Kommunikationsquadrates als konkretes Hilfsmittel für eine Personenkrise an. Diese erstmals publizierte Verknüpfung der Krisenkommunikation mit dem Kommunikationsquadrat führte zu unbeantworteten Fragestellungen.

Es wurde die Frage gestellt, ob das Kommunikationsquadrat im Zuge eines operativen Krisenkommunikationsprozesses ein adäquates Instrument darstellt, um die Effektivität dieses Prozesses zu erhöhen. Daneben waren die Funktionalität und Unterstützungsfähigkeit eines entwickelten Formblattes für Krisenkommunikator\*innen Untersuchungsgegenstand.

Im ersten – theoretischen – Teil wurden der Stand der Forschung und aktuelle Trends dargestellt. Einen Schwerpunkt bildeten die zwischenmenschliche Kommunikation, das Kommunikationsquadrat und alles rund um Krisenkommunikation.



Im zweiten – heuristisch explorativen – Teil wurde die Krisenkommunikation mit dem Kommunikationsquadrat verknüpft. Mithilfe eines explorativen, asynchronen schriftlichen Dialogs konnte die Expertise von Schulz von Thun eingebracht werden. Gemeinsam mit dem Experten wurde ein Formblatt für Krisenkommunikator\*innen entwickelt.



Die Wirksamkeit der Krisenkommunikation wird durch den bewussten reflexiven Einsatz des Kommunikationsquadrates erhöht.

Die Funktionalität und Sinnhaftigkeit des Formblattes über das Krisengeschehen hinaus wurde bestätigt. Lediglich bei dynamischen, komplexen Krisen ist aufgrund des Zeitbedarfs keine Anwendungsmöglichkeit gegeben, wobei der besondere Wert des Formblattes ohnehin im Bereich der Fortbildung von Öffentlichkeitsarbeiter\*innen liegt.

Kern des Formblattes ist ein strukturell etablierter Modus, der aus einer maximal authentischen Äußerung eine wirkungsbewusste, diplomatische und sensible, also stimmige, Äußerung werden lässt. Dies umfasst auch die Reflexion der (mutmaßlichen) Wirkung bei den Empfängern. Durch die Integration einer vorangehenden Selbstreflexion zur Gewinnung von Haltung wird die Äußerung von einer wahrhaftigen Überzeugung getragen und (positiv) beeinflusst.

Relevante Themen, Inhalte und Aspekte des Textmaterials wurden deduktiv und induktiv entwickelten Kategorien zugeordnet, paraphrasiert und mit Makrooperatoren der Reduktion auf das wesentliche Konzentrat reduziert.

Der dritte – empirische – Teil beschäftigt sich mit der Überprüfung der entwickelten Überlegungen, Ideen und Ergebnisse.

Hierfür wurden Leitfadenterviews als gängigste Form der qualitativen Befragung angewandt. Mit diesem Erhebungsinstrument konnte in Form von systematisierenden offenen Interviews Wissen von sechs Kommunikationsexpert\*innen abstrahiert werden.