Krisenkommunikation ist bestimmt durch Dynamik, Interaktion, Aggression, Zeitmangel, den Faktor Mensch, Komplexität, Unsicherheit und Irreversibilität. Wissenschaftliche Forschung zur Kombination dieser Elemente findet man in der Militärkunde, der Polizeiwissenschaft – und im Schach.

Urteil und Plan in der Krisenkommunikation

Angenommen, Sie leiden an einer ernsten Krankheit. Der Arzt schlägt vor, ein neues Medikament einzusetzen. Natürlich erwarten Sie, dass Ihr Mediziner ein Mittel vorschlägt, dessen Wirkung wissenschaftlich erforscht ist. Szenenwechsel: Ich sitze dem CEO gegenüber. Er steckt in Schwierigkeiten, alles droht im Kreuzfeuer öffentlicher Kritik unterzugehen. Wir erörtern Lage und Kommunikation, entscheiden uns für dieses, verwerfen jenes. Am Ende meint mein inzwischen etwas beruhigter Chef: „Was sagen wir dem Aufsichtsrat, wenn er nach der Grundlage unserer Empfehlungen fragt?“

Erwartet man zu Recht, dass Maßnahmen der Krisenkommunikation auf wissenschaftlich geprüften Methoden basieren? Hört man sich im Kollegenkreis um, lauten die Rezepte: *„Persönliche Erfahrungen, Ratgeber mit Praxisbeispielen und Faustregeln, Kongressvorträge, Bauchgefühl.“* Fundierte Wissenschaft steckt dahinter nicht. Es gibt eine Vielzahl von Literatur mit gut kommentierten Fallbeispielen. Doch streng genommen dürften Bauchgefühl und Tipps aus Fallsammlungen weder einem selbst noch beim Risiko-Audit von Wirtschaftsprüfern oder Ratingagenturen genügen.

Auch wenn es gut ging: Die Jahre zurückliegende Episode im CEO-Büro hinterließ Unzufriedenheit mit der eigenen Praxis und löste die Suche nach einem Benchmark aus. Die praktische Relevanz der Forschung in den Kommunikationswissenschaften erschien mir im Vergleich gering. Auf anderen Gebieten bewältigen extrem geschulte Menschen jeden Tag Krisen und entscheiden in extremen Fragen: Ärzte retten Leben, Kommandeure bringen Soldaten heil zurück, Psychologen verhandeln Geisel frei. Allen Gebieten ist gemeinsam: wissenschaftliche Forschung, um mit immer weiter verbesserten Methoden in vernünftiger Zeit Entscheidungen akzeptabler Güte zu treffen. Vereinigungen von Praktikern setzen sich mit „Entscheiden in kritischen Situationen“[1] wissenschaftlich auseinander.[2] In der Krisenkommunikation soll das unmöglich sein? Auch hier gibt es Momente der Entscheidung: Weggabelungen, an denen das weitere Geschehen erheblich beeinflusst wird. Für die Suche habe ich auf der Basis eigener Empirie (Sammlung mit rund 20-30 Fällen jährlich seit 2006) acht Merkmale definiert: Dynamik, Interaktion, Aggression, Zeitmangel, Faktor Mensch, Komplexität, Unsicherheit, Irreversibilität[3]: Durch Interaktion mindestens zweier Parteien entsteht bei begrenzter Reaktionszeit eine wechselseitige Dynamik, die menschliches Denken und Handeln beeinflusst. Wenigstens eine

Seite ist für die andere bedrohlich. Viele Handlungsoptionen und eine Fülle von Daten führen zu Komplexität. Die Handelnden müssen Komplexität reduzieren und sich trotz Unsicherheit über die Zukunft irreversibel festlegen.

Polizeiwissenschaft[4], Militärkunde und Wettkampschach erfüllen alle Kriterien. Polizei- und Militärkunde sind Inhalt später geplanter Veröffentlichungen, in der Folge liegt der Fokus auf Schach: Wie bei den Alternativen gibt es wissenschaftliche Forschung: Im „Kalten Krieg" betrachtete die Sowjetunion die weltweite Dominanz ihrer Schachgroßmeister als Beleg für die Überlegenheit des eigenen Systems. Mit dem Auftreten des amerikanischen Großmeisters Bobby Fischer sah sich die Sowjetunion in ihrer Vormachtstellung bedroht. Auch als Antwort darauf intensivierte die Supermacht die wissenschaftliche Forschung, etwa in der Kognitionspsychologie, aus der die Schachpsychologie als praktische Anwendung hervorgegangen ist.[5] Für einige Fragen der Krisenkommunikation bieten sich Analogien aus dem Schach an:

1) Methoden zur Bewältigung von Komplexität
   a) Bestandsaufnahme (Mustererkennung).
   b) Lageanalyse und -beurteilung mit Ableitung von Handlungsempfehlungen („Urteil und Plan").
2) (Kognitions- und Sozial-) Psychologie:
   a) Analyse der eigenen und der Gegenseite, Faktor Mensch bei der Entscheidungsfindung.
   b) Vermeiden und Bewältigen von typischen Fehlern beim Entscheiden in kritischen Situationen.
   c) Beeinflussung von Wahrnehmung, Denken und Handeln.
3) Übertragung geeigneter Strategeme und taktischen Motive auf Situationen aus der Krisenkommunikation, Schlussfolgerungen aus den Phasen Eröffnung, Mittelspiel, Endspiel.

Die Analyse der eigenen Daten weist darauf hin, dass die meisten Fehler Quellen hatten, wie sie auch im Schach auftreten: mangelnde Bewältigung der Komplexität, Fehlentscheidungen aufgrund menschlicher Schwächen, Planlosigkeit Auf Basis meiner Analysen schlage ich eine für den eigenen Gebrauch entwickelte Leitlinie vor, die die Anwendung durch Analogiebildung bzw. Übertragung der entsprechenden Erkenntnisse erleichtern soll: www.rudischmidt.eu/downloads.

<u>Komplexität</u>

Eine der beschwerlichsten Herausforderungen der Krisenkommunikation ist die Komplexität und die daraus resultierende Unsicherheit. Wissenschaft-

lich gut untersucht ist der Umgang von Schachgroßmeistern mit Komplexität[6]. Ein Amateur benötigt viel Zeit, um sich in einer Stellung zu orientieren. Der Großmeister ruft einfach bereits gelernte Muster ab[7]. Er identifiziert „Metafiguren“ (typische Strukturen aus mehreren Steinen), reduziert so die Komplexität und konzentriert sich auf die wenigen wesentlichen Probleme: Führen die Gegebenheiten der aktuellen Konstellation zu anderen Bewertungen als die grundsätzlich gelernten? Selbst wenn dem Großmeister praktisch keine Zeit bleibt, trifft er doch dank seiner Intuition mit hoher Wahrscheinlichkeit die wesentlichen Varianten. Diese Intuition (Heuristik[8]) beruht auf gelernten Mustern. Der Laie dagegen schlägt sich durch einen Dschungel von Eventualitäten, deren Zahl im Schach die der Atome im Universum übersteigt.

Daraus folgt:

1. Forschung und Lehre sollten nach einer noch zu definierenden Klassifikation Sammlungen von Mustern anlegen und analysieren. Bereits existierende Werke bieten eine zu geringe Fallzahl; den meist episodenhaft erzählten Fallstudien fehlt die Systematik. Ohne methodische Erschließung kann kein Musterlernen und -erkennen ablaufen.[9] Oft fehlen die interessantesten Beispiel – bei denen Krisenkommunikation erfolgreich war.
2. Die Kommunikation muss einen Experten („Großmeister“) des jeweiligen Krisen-Systems besorgen: Ingenieur, Techniker, Arzt haben z. B. den Zustand der Bohr-Plattform, des Kraftwerks, des Patienten einzuschätzen. In Abhängigkeit von bestimmten Variablen wird sich dieser Zustand ändern. Der Kommunikator muss vom Experten Prognosen der wahrscheinlichsten Szenarien abfragen - idealerweise auf Basis einer Checkliste mit den fachtypischen Knackpunkten.
3. Die Krise ist nur für Medienprofis, die über viel Erfahrung (Muster) verfügen.
4. Vor der Bewertung von Details sollte man die Situation erst auf Muster und Strukturen hin analysieren. Ähnliche Fälle lassen sich mit Redaktionsarchiven aufspüren: Gibt es Erfahrungen mit Konstellationen ähnlicher Akteure? Befindet man sich in einer „typischen Phase“ mit eigenen Gesetzmäßigkeiten? Breite Medienfront oder einsamer Redakteur mit Exklusivgeschichte? Diese Fragen führen zu zentralen Themen des Schachs: Urteil und Plan sowie angewandte Psychologie. Beide Felder finden sich auch in der Militärkunde wie in der Polizeiarbeit.

Psychologie

Das Beispiel des einzelnen Redakteurs gemahnt an den Auftakt vieler Krisen: die Exklusivgeschichte, der einer allein nachspürt. Der Journalist ist ein

Mensch. Um dessen Handlungsmuster zu erkennen, muss der Kommunikator seine wichtigsten Veröffentlichungen überblicken[10]. Auch das Auditorium sowie Handelnde inner- und außerhalb der betroffenen Organisation sind Menschen. Krisenkommunikation ohne Psychologie ist undenkbar. Die Kernaufgabe des Krisenkommunikators ist es, Denken und Handeln der Menschen zu bewegen sowie Fehler in der Kommunikation zu vermeiden. Neben dem anfänglichen Auslöser der Krise besiegeln oft erst die anschließenden Kommunikationsfehler das Schicksal der Verantwortlichen[11]: Umgang mit Angst, Aussetzer, Handeln unter Druck sind Themen in der Krise wie in der Schachpsychologie. In der vorgeschlagenen Leitlinie findet sich ein Abschnitt, der die psychologischen Komponenten behandelt.

Urteil und Plan

Schach lehrt, dass Krisenkommunikation ohne Lagebeurteilung[12] und Ziel (Plan) zu nichts führt. Die Systematik von Urteil und Plan kann aus dem Schach übernommen werden und[13] beginnt, wie gezeigt, beim Identifizieren und Bewerten der wesentlichen Informationen mit Hilfe von Mustern (beim Schach etwa bestimmte Figurenkonstellationen, schwache und starke Felder, Entwicklungsvorsprung usw.). Aus der Bewertung der vorgefundenen Muster folgt die Ableitung eines Plans, mit zwei strategischen Kernfragen: 1. Was gilt es auf alle Fälle zu verhindern? 2. Welches Ziel strebt man an? Daraus leiten sich die taktischen Mittel ab. „Taktik im Schach bedeutet die Anwendung von Zwang."[14] Die Ausnutzung taktischer Stärken und Schwächen im Schach liefert zahlreiche Vorbilder für die Krisenkommunikation. Die Übertragung der Schach-Strategeme ist ebenfalls Gegenstand der für 2012 geplanten Veröffentlichung.

---

[1] **Stefan Strohschneider (Hrsg.)**: Entscheiden in schwierigen Situationen. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft, 2. Auflage 2007

[2] Zum Beispiel die „Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten" e. V.

[3] Vergleiche auch die Merkmale komplexer Handlungssituationen in **Dietrich Dörner**: Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek bei Hamburg, 10. Auflage. März 2011

[4] Vergleiche für sogenannte High Reliability Organizations (HRO) **Karl Weick / Kathleen Sutcliffe**: Das Unerwartete managen. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2. Aufl. 2010 sowie **Stefan Strohschneider (Hrsg.),** a. a. O. und für die Polizeipsychologie: **Frank Stein (Hrsg.)**: Grundlagen der Polizeipsychologie. Göttingen: Hogrefe-Verlag, 2. Auflage 2003; **Dietmar Heubrock und Nadine Donzelmann**: Psychologie der Vernehmung. Empfehlungen zur Beschuldigten-, Zeugen- und Opferzeugen-Vernehmung. Frankfurt (Main): Verlag für Polizeiwissenschaft, 2010; **Christina Biller, Dietmar Heubrock, Anna-Katrin Magdeburg, Petra Palkies, Manon Rossmanek & Oliver Witt**: Manual für den polizeilichen Umgang mit psychisch auffälligen Geiselnehmern und anderen Personen in kritischen Einsatzlagen. Frankfurt (Main): Verlag für Polizeiwissenschaft, 2009; **Dietrich Ungerer & Jörn Ungerer**: Lebensgefährliche Situationen als polizeiliche Herausforderungen. Entstehung - Bewältigung – Ausbildung. Frankfurt (Main): Verlag für Polizeiwissenschaft, 2008

[5] **Emanuel Lasker**: Gesunder Menschenverstand im Schach. Berlin 1925; **Nikolai Krogius**: Psychologie im Schach. Berlin (Ost): Sportverlag, 1983; **Simon Webb**: Schach für Tiger. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1985; **Reinhard Munzert**: Schachpsychologie, Hollfeld: Beyer-Verlag 1988; **Marion Bönsch-Kauk**: Nervenkrieg – von Aura bis Zweikampf. Angewandte Psychologie für Trainer, Schachlehrer und Spieler. Berlin: Frank & Timme, 2008

---

[6] **Adrian De Groot**: Het denken van den schaker, Amsterdam: 1946; **Adrian De Groot**: Thought and Choice in Chess. Den Haag: 1965; **Munzert**, a. a. O.; **Bönsch-Kauke** a.a.O;
[7] **Murray Chandler**: Erfolg im Schach. London: Gambit Publications 2002.
[8] Vergleiche auch das Kapitel „Wie Intuition funktioniert." in Gerd Gingerenzer: Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München: Goldmann Verlag, 7. Auflage 2008, **Philip Zimbardo, Richard Gerrig**: Psychologie. 18. Auflage. München: Pearson, 2008 mit einer auch für Laien verständlichen allgemeinen Einführung in die Psychologie sowie insbesondere zu Heuristiken das Kapitel 8.5. sowie **Dan Ariely**: Denken hilft zwar, nützt aber nichts. Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen. München: Droemer Verlag, 2008
[9] Aus einer Vielzahl von Beispielen für Schachinteressierte drei Werke: **Max Euwe, Hans Kramer**: Das Mittelspiel. Hamburg: Verlag das Schacharchiv, 1956-1964; **Mark Dworetski**: Die Endspieluniversität, Alkmaar: Chessgate, 2002; **Mark Dworetski**: Die Universität der Schachanalyse. München: New In Chess, 2009
[10] Vergleiche **Krogius**, a. a. O., der ein komplettes System zur psychologischen Vorbereitung auf einen Gegner vorgestellt hat.
[11] **Florian Ditges, Peter Höbel, Thorsten Hofmann:** Krisenkommunikation. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2008
[12] „Die Fähigkeit, eine Stellung richtig zu beurteilen, zählt zu den wichtigsten Eigenschaften eines Schachspielers." **Alexander Kotow**: Denke wie ein Großmeister. Zürich: Edition Olms, 1986, S. 75 Vergleiche auch: Alexander Koblenz: Schachstrategie. Niedernhausen (Taunus): Falken-Verlag, 1982
[13] **Anatoli Karpow, Anatoli Mazukewitsch**: Stellungsbeurteilung und Plan. Zürich: Edition Olms, 2007
[14] **Volker Igney:** Taktik gewinnt! Zürich: Edition Olms, 2008, S. 9