

08. April 2020

Krisenkommunikation: Schweigen ist Silber - (richtig) reden ist Gold

Empfehlungen des Hamburger Kommunikationspsychologen Eberhard Stahl

Interview Jürgen Heim



Vor der Corona-Krise gibt es kein Entkommen: Sie betrifft jeden. Die Situation ist zutiefst verunsichernd, selbst wenn man sich nicht permanent die Bilder aus Italien oder New York vor Augen hält.

Umso wichtiger ist es, dass die politisch Verantwortlichen eine klare Linie zeigen und Bürgerinnen und Bürgern das Gefühl geben, umsichtig zu planen und handeln.

Die Bedeutung einer konstruktiven, lösungsorientierten Krisenkommunikation über die Ursachen, Entwicklungen und Folgen der Corona-Pandemie mit ihren massiven Einschränkungen persönlicher Freiheiten nimmt auf vielen medialen Kanälen zu. Über die richtige Wortwahl und Struktur konnten wir den Hamburger

Kommunikationspsychologen *Eberhard Stahl* befragen.

Er setzt seine Fachkompetenz seit über 30 Jahren in der (Weiter-)Entwicklung, Kommunikation und Wirkung von Interaktionsregeln zwischen Einzelnen, in Gruppen und Organisationen ein. Bereits 1986 begann er die Zusammenarbeit mit dem Kommunikationspsychologen Prof. Dr. Friedeman Schulz von Thun im Hamburger »Arbeitskreis Kommunikation und Klärungshilfe«. 2011 war er Mitbegründer des Beratungsunternehmens » elbdialog«.

Jürgen Heim (JH): Herr Stahl, wir erleben derzeit auf vielen medialen Kanälen die unterschiedlichsten Formate einer intensiven Krisenkommunikation über die Ursachen, Entwicklungen der Corona-Pandemie mit ihren massiven Einschränkungen.

Welche Strukturen und Formulierungen empfehlen Sie Politikern, Medienverantwortlichen für eine konstruktive und lösungsorientierte Krisenkommunikation?

Eberhard Stahl (ES): Wenn ich die medizinischen und politischen Debatten zur Bewältigung der Pandemie verfolge, sehe ich bestimmte Gefahren und hätte dazu folgende Empfehlungen:

Wo viel auf dem Spiel steht und Angst sich breitmacht, wächst der Wunsch nach *Gewissheit* und die Bereitschaft zum Ertragen von *Ungewissheit* schwindet.

Man möchte *Wahrheiten* hören – keine Meinungen.

Man möchte eindeutig *beste Strategien* identifizieren und nicht konkurrierende Entscheidungsoptionen angesichts wechselwirkender Risiken vorgestellt bekommen.

Stress und Ambiguitätstoleranz sind keine guten Freunde.

Eine solche Konstellation lädt zunächst dazu ein, im Format »Wahrheitskonflikt« zu streiten, obwohl es eigentlich um unterschiedliche Bewertungen oder Risikopräferenzen geht. Dann stellen sich die professionellen KrisenmanagerInnen - ExpertInnen, PolitikerInnen, Führungskräfte - einander schnell als inkompetent oder sogar als Lügner dar. Man entlarvt einander und führt sich wechselseitig vor. Gäbe es

eine einzige, objektiv richtige Vorgehensweise, wäre ein solches Vorgehen - auch, wenn es zwischenmenschlichen Flurschaden anrichtet - immerhin produktiv: Die Wahrheit käme ans Licht!

Da es in der aktuellen Krise aber anscheinend eher um bestreitbare Risikoeinschätzungen und -präferenzen geht, würde eine Inszenierung als Wahrheitskonflikt über kurz oder lang nicht nur zu einer feindseligen Grundstimmung führen, sondern die Glaubwürdigkeit aller Beteiligten ruinieren: Jeder Wahrheitsprediger wird früher oder später als Hochstapler enttarnt. Das müsste auf die Dauer alle Konfliktbeteiligten diskreditieren.

JH: Welches Vorgehen, welche konkrete Wortwahl empfehlen Sie?

ES: Es lohnt sich, eine eigene Empfehlung als solche darzustellen und deren Chancen und Risiken mit jenen konkurrierender ExpertInnen und PolitikerInnen zu vergleichen.

Konkret: Die Wörter »richtig« »falsch«, »alternativlos«, die leicht auf der Zunge liegen, wären hier unangemessen, auch wenn es sich gut anfühlt, sie auszusprechen. Sie sollten nur benutzt werden, wo es sich um zweifelsfreie und eindeutige Erkenntnisse handelt.

Zusätzlich wäre es nützlich, wenn die professionellen KrisenmanagerInnen und JournalistInnen als professionelle, mediale Konfliktszenierer die Spannungsfelder konkurrierender Hypothesen, Bewertungen und Interessen wo immer möglich ausleuchten und erklären könnten, um die Hoffnung auf das »richtige Vorgehen« von vornherein klein zu halten. Dadurch unterstützen sie das realistische Risikobewusstsein anstatt naiver Rettungsfantasien. Ersteres führt kurzfristig zu mehr Unsicherheit als letzteres, ist dafür aber mittelfristig wesentlich krisenfester.

JH: Wie lauten Ihre Empfehlungen für die Vermittlung der notwendigen Beschränkungen unserer gesellschaftlichen, beruflichen und privaten Freiheiten, mit denen wir derzeit leben müssen?

ES: Die Entscheidungsträger in Politik, Gesundheitssystem und Wirtschaft geraten derzeit in die schwierige Situation, Bürgern und MitarbeiterInnen häufig gegen deren Willen und Überzeugung Zumutungen auferlegen und Freiheiten nehmen zu müssen. Dieser Einsatz von Macht muss nicht als »alternativlos« und »richtig«, aber als legitim und fair wahrgenommen werden.

Deshalb wäre es empfehlenswert, jene Menschen, die Führungsentscheidungen nicht sofort begrüßen oder befolgen (und deswegen ggfs. sanktioniert werden), nicht als »dumm«, »krank« oder »kriminell« hinzustellen. Durch solche Entwertungen und Ausgrenzungen würde unnötig ein »Konflikt unter Feinden« inszeniert, der den betrieblichen und gesellschaftlichen Zusammenhalt gefährden könnte.

Natürlich fühlt es sich kurzfristig gut an, als »kluger Entscheider« einen »uneinsichtigen Verweigerer« zu disziplinieren - viel besser jedenfalls, als lediglich als »Meinungsträger mit Entscheidungshoheit« einem anderen »Meinungsträger ohne Entscheidungshoheit« Vorschriften machen zu müssen.

Aber auch hier gilt: Mittelfristig ist der Schaden dieser Konfliktszenierung (»Kluger-Uneinsichtiger«) größer als ihr kurzfristiger Nutzen.

Interviewpartner

Eberhard Stahl

Diplom-Psychologe und Psychologischer Psychotherapeut mit Fachkompetenz in der (Weiter)Entwicklung, Kommunikation und Wirkung von Interaktionsregeln zwischen Einzelnen, in Gruppen und Organisationen im eigenen Hamburger Beratungsunternehmen »► **elbdialog**«.

Seit 1986 Zusammenarbeit mit dem Kommunikationspsychologen Prof. Dr. *Friedemann Schulz von Thun* im Hamburger »Arbeitskreis Kommunikation und Klärungshilfe«; 2011 Mitbegründer des Beratungsunternehmens »elbdialog«. Verständlichkeit, Lebendigkeit und Transparenz bei der Vermittlung und Anwendung kommunikationspsychologischer Inhalte und Methoden sind *Eberhard Stahl* und seinen Mitgeschäftsführerinnen *Roswitha Stratman* und *Regina Heiland* wichtige Anliegen.