

## Analyse von Krisen

**Lernen aus der Krise oder wie man aus dem Mist der Vergangenheit den Dünger für die Zukunft macht**



**Nicole Bongard**

Was Wissenschaftlern oft so leicht fällt – die Zerlegung eines Problems in jedes seiner Einzelteile – wird in den meisten forschenden Einrichtungen nach einer überstandenen Medienkrise meist ignoriert. Die Erleichterung, die in der Öffentlichkeit diskutierte Krise überstanden zu haben, lässt selten der Chance einen Platz, diesen zwar ungeliebten, aber wahrhaft erlebten Zwischenfall seines Arbeitsalltags zu nutzen, um interne und externe Kommunikationsprozesse zu überprüfen. Für eine Analyse fehlt die Bereitschaft, die Zeit und das Handwerkszeug – Letzteres soll auf den folgenden Seiten vermittelt werden. Und Sie werden merken: Jede Krise lässt sich sezieren!

Gliederung	Seite
<b>1. So ist es – die Realität</b>	<b>2</b>
<b>2. So sollte es sein – der Masterplan</b>	<b>2</b>
<b>3. Die Chance nutzen, einmal mittendrin zu sein</b>	<b>3</b>
3.1 Das Kerngeschäft – Ängste entstehen im Kopf, Erklärungen auch	3
3.2 Das Unternehmen – den Stärken und Schwächen aufgespürt	5
3.3 Die Mitarbeiter – Probleme werden von Menschen gelöst	7
3.4 Das mediale Umfeld – jede Redaktion will bedient werden	7
3.5 Das professionelle Umfeld – es kann der Frömmste nicht in Frieden leben, wenn es dem bösen Nachbarn nicht gefällt	9
<b>4. Zum Schluss</b>	<b>10</b>

Ausblick: Aus der Krise lernen

## 1. So ist es – die Realität

Erste Fakultätssitzung, nachdem die Medienberichterstattung abgeklungen ist. Auf den Tagesordnungspunkt 3 „Nachbetrachtung der aktuellen Ereignisse“ sind jene gespannt, die betroffen waren. Die anderen hoffen auf eine schnelle Beendigung des Themas, das ohnehin in den vergangenen Wochen zu viele Ressourcen gebunden hat. Der Dekan listet die Geschehnisse noch einmal chronologisch auf, bewertet vor allem das Verhalten der Medienvertreter und dankt schließlich den Akteuren für ihr Engagement. „Alles in allem sind wir mit einem blauen Auge davongekommen und freuen uns nun auf unser Alltagsgeschäft.“ Weiter zu Tagesordnungspunkt 4. Gleich welcher Krise Wissenschaftler in ihren Einrichtungen begegnet sind, die Reaktion nach dem Abschluss ist immer gleich: Aufatmen, ein noch kritischerer Blick auf die Medien, geänderte Kollegialität (meistens gefestigter, manchmal gestörter) und der Wunsch nach ungestörter Routine. Im beruflichen Umfeld muss man auf dem nächsten Kongress eventuell noch ein paar Fragen beantworten oder Schulterklopfen ertragen, und auch im Freundeskreis ist der mediale Konflikt nach dem ersten Grillabend kein Gesprächsthema mehr.

## 2. So sollte es sein – der Masterplan

Nach der Studie „Wahrheit währt am längsten - Krisenbewältigung und Krisenkommunikation in Unternehmen“ (2006) von Professor Dr.

Rainer Dollase der Universität Bielefeld haben 85 Prozent der befragten Führungskräfte in Unternehmen bereits eine Krise durchlitten, die Hälfte hätte sich eine bessere Krisen-PR gewünscht. Viele Firmen und Institutionen schulen seit einigen Jahren ihre leitenden Mitarbeiter, doch bleibt dies eben Aneignung theoretischen Wissens, das zudem immer noch auf die eigene Einrichtung übertragen werden muss.



### Definition

Analyse (griechisch „Auflösung“): Zergliederung, Zerlegung, Trennung eines Ganzen in seine Teile, Untersuchung eines Sachverhaltes unter Berücksichtigung seiner Teilaspekte.

Doch nichts liegt näher, als die authentisch erlebte Krise mit den Besonderheiten

- des Kerngeschäfts
- des Unternehmens
- der Mitarbeiter
- des medialen Umfeldes
- des professionellen Umfeldes

zu analysieren, um einen Masterplan zu erstellen.

### **3. Die Chance nutzen, einmal mittendrin zu sein**

Blicken wir noch mal auf den Dekan in der Fakultätssitzung: Welche Geschehnisse? Welche Medienvertreter? Wer war mittelbar und unmittelbar beteiligt? Was genau ist das Alltagsgeschäft?

#### **3.1 Das Kerngeschäft – Ängste entstehen im Kopf, Erklärungen auch**

Befragt man betroffene Akteure zur Ursache überstandener Krisen, werden stets zwei Hauptgründe genannt: Unterschätzung der öffentlichen Meinung und mangelnde interne Abstimmung.

Erstes reales Beispiel perfekter Krisenkommunikation:

##### **Sauerstoffnetz wurde durch ungiftiges Edelgas verunreinigt – keine Patienten zu Schaden gekommen**

Bei Bauarbeiten am zentralen Gasversorgungssystem des Universitätsklinikums Leipzig (UKL) kam es heute zu Störungen.

Aus bislang noch ungeklärten Gründen war ein bei Schweißarbeiten verwendetes Edelgas (Argon) in das Gasversorgungsnetz des UKL gelangt. Festgestellt wurde der Vorfall durch vereinzelte Schwankungen bei der Sauerstoffkonzentration. Aus Sicherheitsgründen wurden unmittelbar nach Bekanntwerden des Vorfalls alle Operationen abgesagt, die laufenden Notfalloperationen wurden mittels Sauerstoff-Flaschenversorgung zu Ende geführt und auch die Intensivbereiche wurden auf Sauerstoffflaschen umgestellt.

Unverzüglich wurden alle notwendigen Maßnahmen zur Behebung der Störung eingeleitet. Alle Gasleitungen werden kontinuierlich mit Sauerstoff durchgespült. Voraussichtlich gegen 20 Uhr sollen alle Leitungen überprüft sein, so dass sie wieder in den normalen Betrieb überführt werden können.

Das Edelgas Argon ist nicht toxisch und absolut ungefährlich. Patienten kamen bei dem Vorfall nicht zu Schaden. Die Versorgung der Patienten am UKL und die Notfallversorgung war und ist zu jedem Zeitpunkt gesichert.

**Pressemitteilung der  
Universitätsklinik  
Leipzig vom 21. Mai 2010**

Diese Pressemitteilung wurde von den Verantwortlichen proaktiv herausgegeben, also ohne dass bereits eine Presseanfrage vorlag. Die Leitung der Uniklinik war sich zweier Annahmen bewusst: Die Kenntnis von einem Gasleck schürt sofort Unsicherheit, und die Mehrheit der Bevölkerung wird nicht wissen, dass das ausgetretene Gas ungefährlich ist. Sie hat sich mit Expertenwissen in die Rolle des Laien versetzt und potenzielle Ängste ausgemacht.

Das aktuellste Beispiel, dass eine Krise das Image nicht immer zerstört und von der Öffentlichkeit durchaus positiv bemerkt wird, zeigen die Vorfälle an der Uniklinik Mainz:

Die Uniklinik Mainz ist für ihre Krisenkommunikation nach dem Tod dreier Säuglinge durch verunreinigte Infusionslösungen von einer Jury auf dem Kommunikationskongress der Gesundheitswirtschaft, den die „Ärzte Zeitung“ als Medienpartner unterstützt hat, ausgezeichnet worden. Die Jury würdigte damit die Verzahnung von interner und externer Kommunikation sowie die aktive Rolle der Klinikleitung während der Krise. „Vom beherzten Vorgehen der Mainzer Kollegen, ihrer beeindruckenden Offenheit und von der echten menschlichen Anteilnahme an den tragischen Ereignissen kann die Branche noch viel lernen“, heißt es in der Laudatio. (Ärzte-Zeitung vom 3. November 2010)

**Uni Mainz erhält  
Preis für Krisen-  
kommunikation**

### Literatur

- [1] Avenarius, H. (2008): Public Relations. Die Grundlagen der gesellschaftlichen Kommunikation. 3. Aufl. Darmstadt, S. 238-255.
- [2] Ditges, F.; Höbel, P.; Hoffmann, T. (2008): Krisenkommunikation. Konstanz.
- [3] Dollase, R. (2006): Wahrheit währt am längsten - Krisenbewältigung und Krisenkommunikation in Unternehmen. Bielefeld.

### Informationen zur Autorin:

**Nicole Bongard** (\*1964) hat nach ihrem Publizistikstudium mit Schwerpunkt Wissenschaftsjournalismus als Redakteurin in einem Kinder- und Jugendbuchverlag gearbeitet und war Pressesprecherin in zwei Landesregierungen. Von 2000 bis 2005 verantwortete sie die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit am Klinikum der Universität München. Nach drei Jahren als Leiterin der Unternehmenskommunikation einer privaten Klinikgruppe machte sie sich selbstständig und arbeitet vorrangig für kleine und mittelständische Unternehmen, deren Produkt im wahrsten Sinne des Wortes nicht anfassbar ist: Wissen. Darüber hinaus hat sie einen Lehrauftrag an der Europäischen Medien- und Businessakademie in Hamburg, Berlin und Düsseldorf.