



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Wie Politik in der Krise spricht: Eine qualitative Untersuchung
der Kommunikationsstrategien österreichischer Politiker:innen
im Krisenkontext

verfasst von | submitted by

Niclas Marc Haberlandt BA

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien | Vienna, 2025

Studienkennzahl lt. Studienblatt | Degree
programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Publizistik- und
Kommunikationswissenschaft

Betreut von | Supervisor:

Mag. Mag. Dr. Dr. Julia Wippersberg Privatdoz.

Abstract

Die vorliegende Masterarbeit untersucht, wie österreichische Politiker:innen in Krisenzeiten kommunizieren und welche Strategien sie als besonders wirksam erachten. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Krisen für politische Akteure eine der größten kommunikativen Herausforderungen darstellen und maßgeblich beeinflussen, wie Vertrauen in politische Führungspersonen und deren Handlungsfähigkeit seitens der Bevölkerung wahrgenommen wird. Ziel der Arbeit ist es daher, zentrale Erfolgsfaktoren politischer Krisenkommunikation zu identifizieren und einen empirisch fundierten Einblick in die strategischen Überlegungen politischer Entscheidungsträger:innen zu gewinnen. Methodisch basiert die Untersuchung auf sechs leitfadengestützten Interviews mit aktiven und ehemaligen österreichischen Politiker:innen. Die Datenauswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring mit induktiver Kategorienbildung. Die Ergebnisse zeigen, dass politische Akteure in Krisen insbesondere auf rasche und konsistente Kommunikation, die Arbeit agiler Krisenteams sowie auf eindeutige Verantwortungsübernahme sowie das Eingestehen von Fehlern setzen. Emotionales Auftreten, Authentizität und Nähe zur Bevölkerung erweisen sich als zentrale Faktoren für Glaubwürdigkeit. Gleichzeitig wird deutlich, dass politische Kommunikation in Krisen eine abgestimmten Balance zwischen informativer Transparenz und dem Risiko unbegründete Ängste und Verunsicherungen zu bewirken erfordert. Eine weitere konflikthafte Unvereinbarkeit konnte anhand der Ausführungen aufgezeigt werden, einerseits rasch kommunizieren zu wollen, andererseits die Informationen umfassend auf Richtigkeit überprüfen zu müssen. Darüber hinaus wird von Seiten der politisch Verantwortlichen die allgemeine Bedeutung der Krisenkommunikation betont, jedoch mangelnde Kompetenzen für eine professionelle Umsetzung offengelegt. Die Bedeutung sozialer Medien wird ambivalent bewertet: einerseits werden sie als unverzichtbares Instrument für raschen Informationsfluss geschätzt, andererseits die daraus resultierenden schwer steuerbaren Dynamiken illustriert. Insgesamt leistet die vorliegende Arbeit einen praxisorientierten und damit wertvollen Beitrag zur Weiterentwicklung des bestehenden theoretischen Wissens zur politischen Krisenkommunikation. Dies wird gewährleistet, da diese Untersuchung die Perspektive der Akteur:innen selbst in den Mittelpunkt stellt und aufzeigt, welche Kompetenzen für eine professionelle politische Kommunikation in Krisenzeiten gegenwärtig und zukünftig an Bedeutung gewinnen.

Vorwort

Die vorliegende Masterarbeit entstand im Rahmen meines Masterstudiums Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien und widmet sich dem Themenfeld der politischen Krisenkommunikation. Die Idee zu dieser Arbeit entwickelte sich aus meinem persönlichen Interesse am politischen Geschehen in Österreich, aber auch allgemein weltweit. Zudem hatte ich die Möglichkeit im Rahmen eines Praktikums bei einer Marketing- und Kommunikationsagentur die Krisenkommunikation von lokalen Politiker:innen zu begleiten und mitzugestalten. Im Zuge dieser Arbeit entwickelte sich meine Begeisterung für dieses sehr spezifischen Bereich politischer Kommunikation, was mich nachhaltig prägte.

Krisen stellen in meinen Augen für politische Akteure eine der größten kommunikativen Herausforderungen dar. Gerade in Zeiten großer Unsicherheit kann man erkennen, wer das Fingerspitzengefühl für die jeweilige Situation und auch für die Bedürfnisse der Menschen wirklich besitzt. Wie Politiker:innen in solchen Momenten handeln, kommunizieren und Verantwortung übernehmen, prägt das Vertrauen der Bevölkerung in die Politik nachhaltig. Diese Überlegungen haben mich dazu bewegt, die Kommunikationsstrategien österreichischer Politiker:innen im Krisenkontext zu untersuchen.

Generell bin ich ein Mensch, der mit dem Lebensmotto „Die Krise als Chance für Veränderung sehen“ großgezogen wurde. Dieser Leitspruch prägte mich in meinem Leben sehr stark und hat mir in vielen problematischen Momenten geholfen. Ich bin zudem der Meinung, dass Krisen nicht nur Negatives mit sich bringen, sondern viel mehr eine Chance für konstruktive Neuorientierung darstellen und im Endeffekt sogar zu einer Verbesserung des Status quo führen können.

Mein besonderer Dank gilt allen Interviewpartner:innen, die sich die Zeit genommen haben, mir im Rahmen dieser Arbeit Einblicke in ihre Erfahrungen und Einschätzungen zu geben. Ebenso danke ich meiner Betreuerin MMag. DDr. Julia Wippersberg Privatdoz. für die fachliche Begleitung und Unterstützung während des gesamten Forschungsprozesses.

Ein herzliches Dankeschön richte ich auch an meine Familie und Freunde, die mich während des Studiums und insbesondere in der intensiven Phase der Masterarbeit stets unterstützt und motiviert haben. Hierbei möchte ich ganz besonders meiner Freundin Marie und meiner Mama Edda danken!

Wien, Dezember 2025

Niclas Haberlandt

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	1
Vorwort	2
Abbildungsverzeichnis	6
1 Einleitung.....	7
1.1 Problemstellung	7
1.2 Relevanz aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive	8
1.3 Zielsetzung und Erkenntnisinteresse	9
1.4 Aufbau der Arbeit	9
2 Die Krise – eine Begriffsdefinition	10
2.1 Erscheinungsformen von Krisen.....	10
3 Die Arten einer Krise	12
3.1 Die eruptive Krise	12
3.2 Die schleichende Krise	13
3.3 Die latente oder periodische Krise.....	15
4 Die Phasen einer Krise	17
4.1 Phase 1: Beginn der Krise	17
4.2 Phase 2: Höhepunkt der Krise.....	18
4.3 Phase 3: Abkühlung der Krise	19
4.4 Phase 4: Lernen aus der Krise	19
5 Krisenmanagement	21
5.1 Krisenprävention und -vorbereitung	21
5.1.1 Schwachstellenanalyse.....	22
5.1.2 Issue Management	23
5.1.3 Medien Monitoring	24
5.1.4 Krisenfahrplan	25
5.1.5 Gescheiterte politische Krisenprävention – ein Beispiel	27
6 Krisenkommunikation als Antwort auf die Krise.....	29
6.1 Kommunikation als zentralstes Element erfolgreicher Krisenbewältigung	30
6.1.1 Narrative Fähigkeiten als wichtiger Bestandteil politischer Krisenkommunikation	31
6.2 Erfolgsfaktoren von Krisenkommunikation	33
6.2.1 Die Bedeutung einer schnellen Reaktion	33
6.2.2 Die Relevanz einer konsistenten Kommunikation	35
6.2.3 Transparenz als Erfolgsfaktor.....	36
6.2.4 Die Rolle von Vertrauen für eine erfolgreiche Krisenkommunikation	36
6.2.5 Politische Zentralisierung und Dezentralisierung in Krisenzeiten	38
6.2.6 Die öffentliche Wahrnehmung als elementarer Faktor	39
6.3 Strategien der Krisenkommunikation.....	41
6.3.1 Politische Kommunikationsstrategien in Krisenzeiten	42
6.3.2 Strategische Themenschwerpunkte der politischen Krisenkommunikation während der Covid-19 Krise	44

6.3.3 Fokussierung politischer Akteure auf das Vermeiden von Verantwortung und Fehlern in Krisenzeiten	46
6.3.4 Strategie der Profilierung und des Eingestehens von Fehlern in Krisenzeiten.....	48
6.3.5 Erfolgreiche politische Krisenkommunikation anhand des Beispiels Norwegen	50
6.4 Kommunikationskanäle der Krisenkommunikation	51
6.4.1 Die Relevanz von sozialen Medien für effektive Krisenkommunikation.....	51
6.4.2 Die Bedeutung von klassischen Massenmedien für effektive Krisenkommunikation	53
6.4.3 Entscheidung für soziale Medien oder klassische Massenmedien während einer Krise? ...	54
6.4.4 Strategische Inhalte auf sozialen Medien und klassischen Massenmedien	55
6.4.5 Visuelle politische Kommunikation	56
6.4.6 Soziale Medien als Ort der Entwicklung einer Krise	57
7 Exkurs: Künstliche Intelligenz und Krisenkommunikation	59
7.1 Künstliche Intelligenz als Unterstützung in Krisenzeiten	59
7.2 Künstliche Intelligenz als Risiko in Krisenzeiten	61
8. Forschungsfragen und Anfangsverdacht.....	63
8.1 Relevanz der sozialen Medien für eine effektive politische Krisenkommunikation.....	63
8.2 Kommunikationsstrategien nach politischer Rolle und Parteizugehörigkeit	64
8.3 Thematische und narrative Strategien der Krisenkommunikation	65
8.4 Die strategische Entscheidung für das Gestehen von Fehlern bzw. gezielte Profilierung.....	66
9 Methode	67
9.1 Qualitative Inhaltsanalyse.....	68
9.2 Sampling	69
9.3 Datenerhebung	70
9.4 Datenauswertung	71
10. Ergebnisse.....	72
10.1 Entstehung einer politischen Krise	72
10.1.1 Definition einer politischen Krise	72
10.2 Kommunikation als zentrales Krisenbewältigungsinstrument.....	73
10.3 Die Aufgabe von politischer Krisenkommunikation.....	74
10.3.1 Vermitteln von Sicherheit	74
10.3.2 Die Öffentlichkeit informieren	74
10.4 Vorbereitung und Prävention als Grundlage wirksamer Krisenkommunikation	75
10.4.1 Agile Krisenteams als Lösung für die Unvorhersehbarkeit der Krise	75
10.4.2 Medien Monitoring	76
10.4.3 Erstellen von Kommunikationsplänen.....	76
10.4.4 Die Relevanz der Nachbereitung.....	77
10.5 Merkmale erfolgreicher Krisenkommunikation	77
10.5.1 Schnelligkeit der kommunikativen Reaktion	78
10.5.2 Themenführerschaft innehaben.....	79
10.5.3 Faktenbasierte, sachliche und zielgerichtete Kommunikation	80
10.5.4 Abgestimmtheit und Geschlossenheit.....	80
10.5.5 Transparenz.....	81
10.5.6 Politisches Netzwerk als Erfolgsfaktor	81
10.5.7 Nähe zur Bevölkerung.....	82
10.5.8 Kompetenz.....	83
10.6 Passende Emotionen entscheiden über Erfolg	83

10.7 Abwägung zwischen Schnelligkeit und Faktencheck	85
10.8 Fehlendes Know-how in der politischen Krisenkommunikation.....	86
10.8.1 Schwierigkeit des Erkennens einer krisenhaften Situation.....	86
10.8.2 Fehlende Professionalisierung der Krisenkommunikation in der Politik	86
10.9 Die Herausforderungen des politischen Systems für eine effektive Krisenkommunikation	87
10.9.1 Trägheit der Politik als Problem.....	88
10.9.2 Fehlendes Vertrauen gegenüber der Politik.....	88
10.9.3 Gradwanderung zwischen Transparenz und Schüren von unbegründeter Angst.....	89
10.10 Kommunikationsstrategien	90
10.10.1 Eingestehen von Fehlern.....	90
10.10.2 Self-praise – Selbstlob	91
10.10.3 Blame shifting – Schuldzuweisung.....	91
10.10.4 Verantwortung übernehmen.....	92
10.11 Die große Bedeutung von Social Media für politische Krisenkommunikation.....	93
10.11.1 Die Bedeutung von Social Media überholt die der klassischen Massenmedien	94
10.11.2 Problematiken von Social Media	95
10.11.3 Angepasste Sprache und deckungsgleiche Inhalte auf allen Kanälen	95
11. Diskussion der Ergebnisse	97
11.1 Kommunikation als zentrales Element der Krisenbewältigung	97
11.2 Agile Krisenteams als Lösung für die Unvorhersehbarkeit der Krise	100
11.3 Die Unvereinbarkeit einer schnellen kommunikativen Reaktion	100
11.4 Gradwanderung zwischen Transparenz und Schüren unbegründeter Angst.....	102
11.5 Kompetenz.....	104
11.6 Passende Emotionen entscheiden über Erfolg.....	105
11.7 Fehlendes Vertrauen gegenüber der Politik.....	106
11.8 Eingestehen von Fehlern	108
11.9 Die Strategie des Selbstlobs.....	110
11.10 Die Strategie der Schuldzuweisung	111
11.11 Die Bedeutung sozialer Medien für politische Krisenkommunikation.....	113
11.12 Beantwortung der Forschungsfragen.....	116
11.13 Ableitung von Hypothesen für die zukünftige Forschung.....	117
12 Fazit	121
12.1 Einordnung der Ergebnisse und wissenschaftliche Relevanz	122
12.2 Limitationen und Ausblick	123
Literaturverzeichnis	125
Anhang A: Interviewleitfaden.....	133
Anhang B: Kodiertabelle	137
Anhang C: Transkripte.....	170

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die eruptive Krise. Quelle: Fiederer & Ternès, 2017, S. 20.....	13
Abbildung 2: Die schleichende Krise. Quelle: Fiederer & Ternès, 2017, S. 21	14
Abbildung 3: Die latente oder periodische Krise. Quelle: Fiederer & Ternès, 2017, S. 21	15

1 Einleitung

Studien haben gezeigt, dass 69% aller Unternehmen und Organisationen weltweit in den letzten fünf Jahren zumindest eine Krise durchlebt haben, im Durchschnitt waren es sogar drei (Coombs, 2023, S. 1). Insbesondere die Covid-19-Pandemie hat der gesamten Welt verdeutlicht, dass keine Organisation vor einer Krise sicher ist (Coombs, 2023, S. 1). In Zeiten einer derartigen öffentlichen und politischen Krise tragen staatliche Institutionen und politische Regierungsverantwortliche eine hohe Verantwortung für die Geschehnisse (Schleicher et al., 2024, S. 131). Krisen wie die Covid-19-Pandemie lösen eine hohe öffentliche Unsicherheit aus, wodurch eine Aufgabe der Kommunikation politischer Entscheidungsträger:innen darin besteht dieser entgegenzuwirken (Schleicher et al., 2024, S. 131). Zudem können krisenhafte Situationen schwerwiegende negative Auswirkungen und Verluste für Organisationen in Bezug auf Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Finanzen evozieren (Coombs, 2023, S. 1). Somit ist kaum eine Organisation von einer potenziellen Krisen gefeit, die bei unzureichendem kommunikativem Umgang folgeschwere Konsequenzen mit sich bringen. Mittels effektiver Krisenkommunikation kann anhand von Präventionsmaßnahmen einerseits das Auftreten einer möglichen Krise verhindert, andererseits bei Kriseneintritt durch Kommunikationsmaßnahmen der potenzielle Schaden auf ein Minimum reduziert werden (Coombs, 2023, S. 1; Schleicher et al., 2024, S. 132). Diese Feststellungen veranschaulichen die Bedeutung einer professionellen Krisenkommunikation als Reaktion auf eine Krise. Aus diesem Grund widmet sich die vorliegende Arbeit der Thematik der politischen Krisenkommunikation und setzt sich dabei das Ziel die Kommunikationsstrategien österreichischer Politiker:innen zu analysieren wobei mögliche Unterschiede, Problematiken und Trends dieser Praxis illustriert werden sollen.

1.1 Problemstellung

Gesellschaften sind heutzutage zunehmend komplexen Herausforderungen und daraus resultierenden Unsicherheiten ausgesetzt. Globale Krisen wie Pandemien, Umweltkatastrophen oder politische Skandale verdeutlichen, dass Krisen längst zu einem prägenden Bestandteil des öffentlichen Lebens geworden sind. Durch die wachsende weltweite Vernetzung von Medien, Politik und Gesellschaft hat sich auch die Dynamik von Krisen deutlich verändert. Die Informationen über krisenhafte Ereignisse entfalten sich in der Folge in rasanter Geschwindigkeit und erreichen innerhalb kürzester Zeit ein breites Publikum. Damit steigt der Druck auf politische Entscheidungsträger:innen, rasch und adäquat öffentlich zu reagieren. Fehlkommunikation, widersprüchliche Aussagen oder unzureichende Transparenz gegenüber der Bevölkerung können schwerwiegende Folgen nach sich ziehen – von Vertrauensverlust über Reputationsschäden bis hin zu politischem Machtverlust.

Gleichzeitig wächst das öffentliche Bedürfnis nach Orientierung, Sicherheit und klarer Kommunikation. Auch in Österreich war in den letzten Jahren zu beobachten, dass politische Krisenkommunikation eine zentrale Rolle für die Wahrnehmung und Bewertung politischer Akteure eingenommen hat. Die gesellschaftliche Polarisierung und die fortschreitende Mediatisierung des politischen Diskurses stellen Politiker:innen vor neue kommunikative Herausforderungen. Das Bewältigen von Krisen wird heutzutage nicht mehr ausschließlich durch das Mitteilen von Fakten, sondern maßgeblich durch ihre mediale Inszenierung und strategische Kommunikationspläne bestimmt. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Strategien politischer Krisenkommunikation näher zu untersuchen, um zu verstehen, wie politische Akteure in Österreich mit Krisensituationen umgehen und welche kommunikativen Mittel sie einsetzen, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu sichern.

1.2 Relevanz aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive

Die Untersuchung politischer Krisenkommunikation ist aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht von besonderer Bedeutung. Kommunikation bildet das zentrale Instrument zur Krisenbewältigung und beeinflusst maßgeblich, wie Ereignisse von der Öffentlichkeit wahrgenommen und bewertet werden. Während zahlreiche Studien Krisenkommunikation in wirtschaftlichen Organisationen oder Unternehmen analysieren, wurde die Perspektive der politischen Akteure bislang weniger umfassend beleuchtet. Dabei zeigt sich gerade im politischen Feld, dass Krisenkommunikation nicht nur dem Informationsaustausch dient, sondern auch der Aufrechterhaltung politischer Legitimität. Kommunikation wird somit zum strategischen Mittel, um gegenüber der Bevölkerung Vertrauen zu schaffen, Verantwortung zu übernehmen und damit die Deutungshoheit zu sichern. Für die Kommunikationswissenschaft ist es daher wesentlich, zu verstehen, welche kommunikativen, medialen und strategischen Mechanismen Politiker:innen in Krisenzeiten einsetzen. Darüber hinaus liefert die Analyse wertvolle Erkenntnisse über die Beziehung zwischen Politik, Medien und Öffentlichkeit in einem dynamischen Krisenkontext. Da Krisenkommunikation stets in einem komplexen Spannungsfeld aus medialer Aufmerksamkeit, öffentlicher Erwartung und politischem Handlungsdruck stattfindet, bietet die vorliegende Arbeit die Möglichkeit, kommunikative Prozesse aus der Perspektive jener Akteure zu betrachten, die in solchen Situationen im Zentrum stehen. Dadurch wird ein theoretischer und empirischer Beitrag zur Erweiterung kommunikationswissenschaftlicher Forschung im Bereich der politischen Krisenkommunikation geleistet.

1.3 Zielsetzung und Erkenntnisinteresse

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, zu analysieren, auf welche Kommunikationsstrategien österreichische Politiker:innen in Krisenzeiten zurückgreifen. Dabei soll untersucht werden, welche dieser Strategien aus Sicht der Befragten als besonders wirkungsvoll wahrgenommen werden und welche Motive und Überlegungen hinter ihrem Einsatz stehen. Ebenso werden Unterschiede zwischen den Kommunikationsstilen einzelner politischer Entscheidungsträger:innen herausgearbeitet, um potenzielle Trends und Entwicklungen in der politischen Praxis zu identifizieren. Im Fokus der Arbeit steht die Perspektive der politischen Akteure selbst. Durch die Befragung dieser Zielgruppe wird eine Forschungslücke geschlossen, da bisherige Studien die Sichtweise der Politiker:innen auf ihre eigene Krisenkommunikation nur unzureichend berücksichtigt haben. Die empirische Untersuchung ermöglicht es somit, innere Entscheidungsprozesse, Erklärungsmuster und strategische Überlegungen sichtbar zu machen, die der Öffentlichkeit meist verborgen bleiben. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen dazu, ein vertieftes Verständnis über die Funktionsweise und Wirksamkeit politischer Krisenkommunikation in Österreich zu gewinnen. Darüber hinaus sollen Einflussfaktoren, Herausforderungen und Problematiken im Umgang mit Krisenkommunikation aufgezeigt werden. Letztlich trägt die Arbeit dazu bei, praxisnahe Einsichten für zukünftige Kommunikationsstrategien zu liefern und die Rolle politischer Kommunikation in Krisenzeiten aus wissenschaftlicher Perspektive weiterzuentwickeln.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in zehn inhaltliche Hauptkapitel. Im Anschluss an die Einleitung wird im theoretischen Teil zunächst der Begriff der Krise definiert, verschiedene Erscheinungsformen und Arten von Krisen beschrieben sowie die Phasen einer Krise detailliert skizziert. Darauf folgt das Kapitel Krisenmanagement, das zentrale Maßnahmen der Prävention und Vorbereitung, das Issue-Management und Medien-Monitoring sowie den Aufbau eines Krisenfahrplans thematisiert. Im Anschluss widmet sich das Kapitel Krisenkommunikation den kommunikativen Strategien als Reaktion auf Krisen, den Erfolgsfaktoren effektiver Kommunikation sowie den narrativen Elementen politischer Krisenrhetorik. Daraufhin werden die zu untersuchenden Forschungsfragen sowie Anfangsverdachte illustriert. Der empirische Teil stellt die Methodik der Untersuchung und die Ergebnisse der Auswertung der Interviews dar, bevor im abschließenden Kapitel eine kritische Diskussion dieser sowie ein Fazit erfolgt, in denen zentrale Erkenntnisse zusammengefasst und der Beitrag der Arbeit zur kommunikationswissenschaftlichen Forschung herausgearbeitet wird.

2 Die Krise – eine Begriffsdefinition

Im ersten Abschnitt der vorliegenden Arbeit soll ein grundlegendes Verständnis für den Begriff Krise konstituiert werden. Bevor man sich mit Krisenkommunikation auseinandersetzt, muss zunächst eine schwerwiegende Krisensituation vorherrschen und daher ist es von großer Relevanz zu wissen, wann eine solche vorliegt. Das Wort „Krise“ stammt ursprünglich von dem griechischen Wort „krisis“ ab, das in der deutschen Sprache die Bedeutung „Entscheidung bzw. entscheidende Wendung“ in sich trägt (Fiederer & Ternès, 2017, S. 11). Die Forschung bezeichnet den Begriff Krise in ihrer allgemeinen Definition als den Zusammenbruch eines Systems, der Stress und Belastung von überaus großem Ausmaß verursacht (Coombs, 2023, S. 3). Krisen sind also Situationen, die die Widerstandsfähigkeit bzw. Resilienz von Menschen und Organisationen, sich von diesen Widrigkeiten zu erholen, auf die Probe stellen (Coombs, 2023, S. 1). Dabei können Krisen den Effekt evozieren, dass sie die gewohnte operative Arbeit einer Organisation teilweise oder sogar komplett hindern (Coombs, 2023, S. 5). Somit zeichnet sie sich durch eine Störung des gewohnten Systems aus und beinhaltet dabei eine Form der Ungewissheit (Störmer, 2022, S. 67). Zudem ist ein weiterer relevanter Baustein einer Krise ihre Unvorhersehbarkeit (Coombs, 2023, S. 5; Störmer, 2022, S. 239). Krisen definieren sich über ihr plötzliches, überraschendes und kaum zu antizipierendes Auftreten (Coombs, 2023, S. 5). In ihrer Entstehung kann eine Krise ungewollter und ungeplanter menschlicher, wirtschaftlicher, kommunikativer oder internationaler Natur entstammen und intern sowie extern ausgelöst werden (Fiederer & Ternès, 2017, S. 12). Darüber hinaus bewirken Krisensituationen eine überaus große öffentliche und mediale Aufmerksamkeit (Fiederer & Ternès, 2017, S. 11; Störmer, 2022, S. 67). Dabei können Krisensituationen sowohl von klassischen als auch von sozialen Medien weiter ausgeweitet damit noch stärker entfacht werden (Fiederer & Ternès, 2017, S. 12). Letztlich sind Krisenzeiten von zeitlich begrenzter Dauer und besitzen in ihrem Ende unterschiedlich starke Auswirkungen für die betroffenen Personen bzw. Organisation (Fiederer & Ternès, 2017, S. 12).

2.1 Erscheinungsformen von Krisen

In weiterer Folge kann nun zwischen drei Erscheinungsformen einer Krise unterschieden werden, was wichtig ist zur detaillierteren Einordnung von Krisensituationen. Diese Ausführungen sind für die vorliegende Arbeit relevant, um einerseits die für diese Arbeit zentrale Covid-Krise besser zuordnen zu können und andererseits die Entstehung politischer Krisen nachvollziehbarer zu machen.

Zunächst kann eine Katastrophe auftreten, die plötzlich erscheint und ganzheitliche Routinen von Systemen zerstört und zur Bewältigung völlig neue Handlungen erfordert (Coombs, 2023, S. 3). Eine Katastrophe ist ein Ereignis von überaus großem Ausmaß, welches eine Gefahr für

Werte und soziale Ziele darstellt und darüber hinaus die Reaktion mehrerer staatlicher Stellen bewirkt (Coombs, 2023, S. 3). Eine Krise muss aber nicht zwingend in einer Katastrophe enden, da Katastrophen eine Art Vervielfachung und Steigerung, kurz gesagt die verheerendste Form, einer Krise darstellen (Fiederer & Ternès, 2017, S. 11; Störmer, 2022, S. 66). Zudem bringt die Katastrophe, im Gegensatz zur Krise, stets ein negatives Ende mit sich (Störmer, 2022, S. 66).

Zweitens gibt es die Form einer Krise der öffentlichen Gesundheit (Coombs, 2023, S. 4). Diese Art der Krise stellt eine ernsthafte Bedrohung für das Gesundheitssystem eines Staates dar, da es das Potenzial besitzt dieses massiv zu überfordern, kaum bewältigbar zu sein und sich über mehrere geografische Gebiete zu erstrecken (Coombs, 2023, S. 4). Die Covid-19-Pandemie ist ein typisches Beispiel für diese Erscheinungsform einer Krise, die darüber hinaus gezeigt hat, dass Krisen der öffentlichen Gesundheit als Konsequenz diverse Organisationen betreffen und gefährden können (Coombs, 2023, S. 4).

Damit ist auch schon die dritte mögliche Variante einer Krise angesprochen, nämlich die organisationale Krise (Coombs, 2023, S. 4). Die Krise einer Organisation entsteht aufgrund von wahrgenommenen Verletzungen wichtiger Erwartungen externer Interessensgruppen, die negative Folgen für Organisationen bewirken (Coombs, 2023, S. 4). Damit wird ersichtlich, dass Krisen immer ein starkes Element von Wahrnehmung außenstehender Akteure beinhaltet (Störmer, 2022, S. 67). In anderen Worten ausgedrückt, wenn die Öffentlichkeit der Meinung ist, dass sich eine politische Organisation in einer Krise befindet, dann existiert diese Krise auch in Realität und die Bevölkerung wird auch dementsprechend handeln (Coombs, 2023, S. 4). Politische Entscheidungsträger:innen müssen somit stets in der Lage sein eine krisenhafte Situation aus der Perspektive der Bevölkerung zu betrachten, um korrekt einschätzen zu können, ob es sich um eine Krise handelt (Coombs, 2023, S. 4). Zudem können organisationelle Krisen aufgrund von Fehlverhalten der Organisation entspringen (Coombs, 2023, S. 4). Politische Führungspersonen sollten aus Sicht der Öffentlichkeit gewissen politischen Aufgaben nachkommen und gewisse Werte dabei vertreten. Wenn sie diese nicht einhalten bzw. erfüllen, reagieren Menschen mit Verärgerung und Ablehnung, was zur Störung bzw. Zerstörung der Beziehung zwischen Politik und der Bevölkerung führen kann (Coombs, 2023, S. 4). Dies kann in weiterer Folge starke Auswirkungen auf die Reputation und das Image der politischen Akteure nach sich ziehen und zeigt, warum Krisen als gefährdend für möglichen Reputationsverlust angesehen werden (Coombs, 2023, S. 4).

3 Die Arten einer Krise

In der Krisenforschung existieren drei Arten von Krisen. Dabei gibt es zwei Kriterien zur Bestimmung und Einordnung, unter welche Kategorie eine vorhandene Krisensituation fällt. Zum einen das öffentliche Interesse an einer Krise, das als gleichbedeutend mit der öffentlichen Wahrnehmung charakterisiert wird (Fiederer & Ternès, 2017, S. 20). Zum anderen der zeitliche Aspekt, der insofern bedeutsam ist, da das öffentliche Interesse an einer Krise im zeitlichen Verlauf unterschiedlich ausgeprägt ist (Fiederer & Ternès, 2017, S. 20). Damit kann ein detailreiches Bild der verschiedenen Krisenverläufe skizziert werden. Die Unterscheidung der Krisenarten ist für die vorliegende Arbeit von Relevanz, da man damit ein besseres Verständnis für den Ausgangspunkt einer Krise hat und gleichzeitig erfassen kann, welche Konsequenzen diese hervorrufen. Politische Entscheidungsträger:innen müssen Kenntnis darüber besitzen, mit welcher Krisenart sie konfrontiert sind, um den weiteren Verlauf besser zu prognostizieren und die passende kommunikative Reaktion effektiv abschätzen und vorbereiten zu können. Im folgenden Abschnitt werden nun die drei unterschiedlichen Arten von Krisen mit ihren Merkmalen illustriert.

3.1 Die eruptive Krise

Die erste der drei Arten einer Krise wird als die „eruptive Krise“ bezeichnet (Fiederer & Ternès, 2017, S. 20). Diese zeichnet sich durch einige markante Merkmale aus: die eruptive Krise tritt sehr plötzlich auf und weist einen relativ kurzen zeitlichen Horizont auf (Fiederer & Ternès, 2017, S. 20). Entscheidend ist dabei, dass die eruptive Krisensituation sehr schnell hohes Medieninteresse weckt, das unmittelbar nach dem Schadensereignis auftritt (Fiederer & Ternès, 2017, S. 20). Dieses kann durch effizient eingesetzte Maßnahmen des Krisenmanagements meist schnell wieder eingedämmt werden und flacht infolge wieder deutlich ab (Fiederer & Ternès, 2017, S. 20). Der in diesem Abschnitt beschriebene Verlauf einer eruptiven Krise wird anhand der folgenden Grafik veranschaulicht:

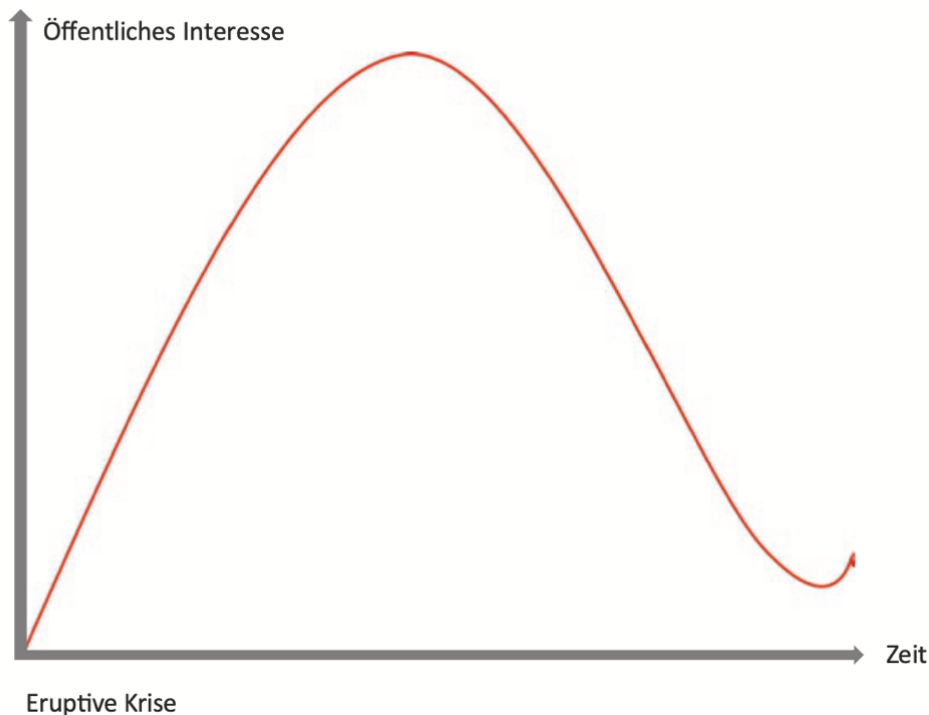


Abbildung 1: Die eruptive Krise. Quelle: Fiederer & Ternès, 2017, S. 20

Zusammenfassend kann man festhalten, dass diese Art von Krise einen schnellen Anstieg von öffentlichem Interesse erfährt, dabei einen sehr hohen Peak erreicht, dieses jedoch auch relativ schnell wieder erlischt (siehe Abb. 1). Hierzu können Krisensituation wie Unglücke, Unfälle, Verbrechen oder auch ein „Shitstorm“ zählen, die eine eruptive Krise evozieren (Fiederer & Ternès, 2017, S. 20-21). Als Beispiel hierzu kann die Ibiza-Affäre aus dem Jahr 2019 herangezogen werden, die eine eruptive Krise sehr realitätsnah verdeutlicht hat. Der politische Skandal trat damals sehr plötzlich und unvorhersehbar für die österreichische Politik und Regierung auf und erregte sofort nach dem Ereignis überaus hohes mediales Interesse. Nach erfolgten Maßnahmen, wie der politische Rücktritt des Hauptbeteiligten HC Strache von der freiheitlichen Partei Österreich sowie der daraufhin beschlossenen Auflösung der damaligen Regierung, flachte das öffentliche Interesse an jenem krisenhaften Skandal jedoch relativ bald wieder ab.

3.2 Die schleichende Krise

Die zweite Art einer Krise wird in der Forschung als die „schleichende Krise“ benannt (Fiederer & Ternès, 2017, S. 21). Diese Erscheinungsform tritt, wie schon der Name verrät, sehr schleichend ein und besitzt einen sehr langsamen Verlauf (Fiederer & Ternès, 2017, S. 21). Das tückische an der schleichenden Krise ist, dass sie zunächst nur latent wahrnehmbar bzw. kaum sichtbar ist und sich erst im Zeitverlauf als eine echte handfeste Krise offenbart (Fiederer

& Ternès, 2017, S. 21). Zentral an dieser Art von Krise ist, dass aufgrund einer Multiplikatorwirkung nach einem bestimmten Zeitpunkt die Krise zu eskalieren beginnt (Fiederer & Ternès, 2017, S. 21). Hierbei kann festgehalten werden, dass zunächst ein sehr geringes Medieninteresse, jedoch mit fortschreitender Dauer und der Verwirklichung der Krise ein nach und nach steigendes öffentliches Interesse verzeichnet werden kann (Fiederer & Ternès, 2017, S. 21). Die erläuterten Merkmale der schleichenden Krise werden anhand folgender Abbildung illustriert:

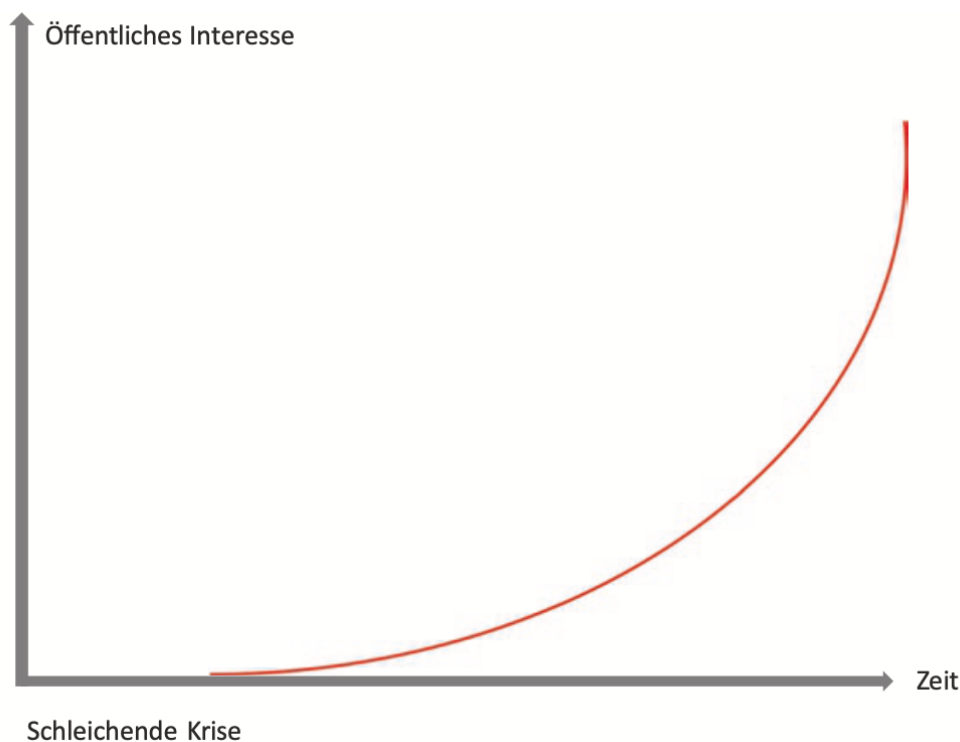


Abbildung 2: Die schleichende Krise. Quelle: Fiederer & Ternès, 2017, S. 21

Prägnant zusammengefasst ist die schleichende Krise zunächst nur latent wahrnehmbar, sie verfügt über eine langsame Verstärkung und einen längeren Verlauf und erlebt eine Eskalation auf Basis der Multiplikatorwirkung, was in einem stark zunehmendem öffentlichen Interesse mündet (siehe Abb. 2). Konflikthafte Umstände wie eine Nahrungsmittelkrise oder verursachte Umweltverschmutzung können als beispielhafte Situationen dienen, die eine schleichende Krise hervorrufen (Fiederer & Ternès, 2017, S. 21). Anhand der politischen Diskussion um die Klimakrise kann man sich die schleichende Krise vor Augen führen. Zu Beginn der Bewegung war noch kaum öffentliches Interesse wahrnehmbar. Doch mit zunehmenden Fakten über die schwerwiegenden Folgen und Auswirkungen der Klimakrise auf das tägliche Leben eines jeden Menschen stieg das öffentliche Interesse an. Immer mehr Medien haben die Thematik aufgegriffen und Protestbewegungen bildeten sich heraus. Die krisenhafte Situation, die

zunächst nur latent zu erkennen war, gewann somit mehr und mehr an Bedeutung aufgrund der inhaltlichen Verbreitung durch Multiplikatoren wie Medien und Protestbewegungen und endet in einer vehementen Krise.

3.3 Die latente oder periodische Krise

Die dritte und letzte Art einer Krise wird als die „latente oder periodische Krise“ beschrieben (Fiederer & Ternès, 2017, S. 21). Krisensituationen die unter diese Erscheinungsformen fallen, kennzeichnen sich durch sehr schwache und unklare Andeutungen aus, was Ähnlichkeiten zur schleichenden Krise aufweist (Fiederer & Ternès, 2017, S. 21). Jedoch ist der elementare Unterschied, dass sich im Rahmen einer latenten oder periodischen Krise ein wechselhafter Verlauf und daran angepasstes zyklisches öffentliches Interesse manifestieren (Fiederer & Ternès, 2017, S. 21). In anderen Worten formuliert, flammt diese Art von Krise immer und immer wieder auf ein Neues auf (Fiederer & Ternès, 2017, S. 21). Die Krise verschwindet also niemals vollständig und entwickelt ein periodisches Auf- und Abflammen (Fiederer & Ternès, 2017, S. 21). Somit wechseln derartige krisenhafte Situationen im Zeitverlauf ständig zwischen hohem sowie steigendem und niedrigem öffentlichem Interesse (Fiederer & Ternès, 2017, S. 21). Ein exemplarischer Verlauf einer latenten oder periodischen Krise wird mit der folgenden Abbildung demonstriert:

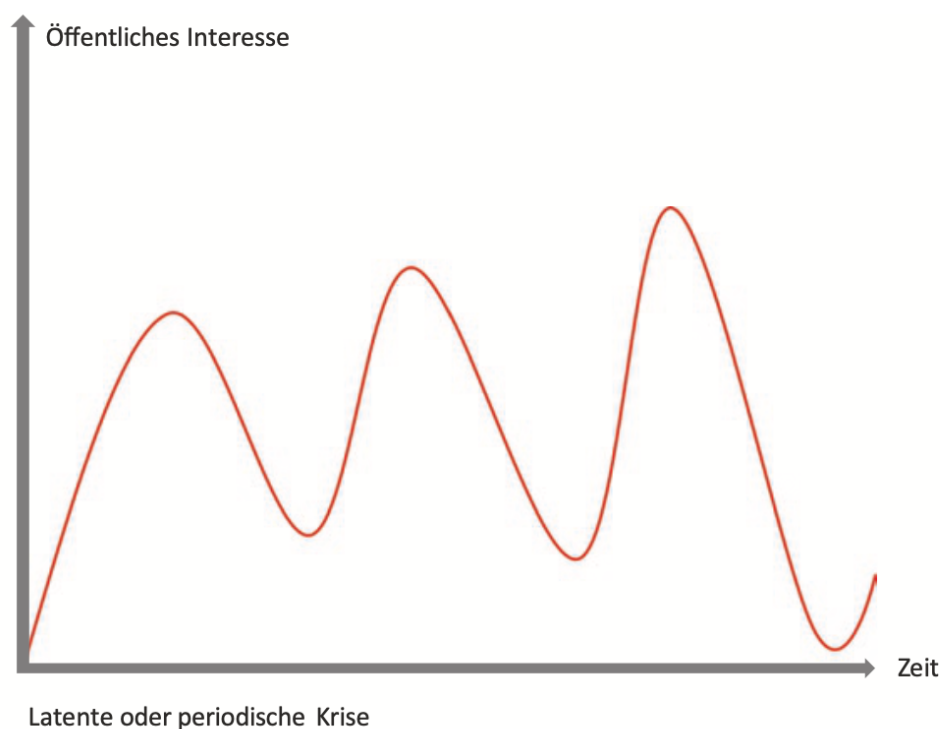


Abbildung 3: Die latente oder periodische Krise. Quelle: Fiederer & Ternès, 2017, S. 21

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die latente oder periodische Krise ein ständiges Wiederaufleben der Krise anhand eines wellenförmigen bzw. periodischen Musters des öffentlichen Interesses erfährt (siehe Abb. 3). Vor allem politische Konflikte fallen häufig unter diese Erscheinungsform einer Krise und weisen einen latenten oder periodischen Verlauf auf (Fiederer & Ternès, 2017, S. 21). Beispielhaft kann hierzu die Brexit Krise aus dem Jahr 2020 skizziert werden. Nach dem Voting der britischen Bevölkerung für den Austritt aus der Europäischen Union, wurde dem Thema überaus große mediale Aufmerksamkeit geschenkt. Im Anschluss entwickelte sich ein periodischer Verlauf dieser Krise, da der Konflikt aufgrund Verhandlungen rund um verschiedenste Handelsabkommen über eine längere Zeitperiode wiederholt entbrannte und damit zeitgleich das öffentliche Interesse. Somit konnte diese Krise niemals vollständig gelöst werden, sondern erneuerte sich rezidivierend und flaute auch phasenweise wieder vollständig ab. Generell könnte man die Vermutung aufstellen, dass Konflikte im politischen Bereich aufgrund der systemisch bedingten Ausrichtung mit langwierige Verhandlungen und Diskussionen häufig wieder aufflammen und in der Folge dadurch einen periodischen Ablauf der Krise einnehmen.

Aufgrund der Häufigkeit des Auftretens von latenten oder periodischen Krisen im Hinblick auf politische Konflikte erlangt diese Art von Krise eine besondere Bedeutung für die vorliegende Arbeit

4 Die Phasen einer Krise

Krisen können grundsätzlich in vier unterschiedliche Phasen unterteilt werden. In diesem Kapitel der Arbeit werden diese Phasen und damit der dynamische Verlauf einer Krise charakterisiert. Diese Schilderungen sind von großer Relevanz, um einerseits aufzuzeigen welche Dynamiken während einer Krise vorherrschen und um andererseits zu skizzieren, wie man auf diese strategisch passend reagiert. Für die Praxis der Krisenkommunikation bzw. Krisenmanagement gibt es keine einheitlich empfehlbare Vorgehensweise, das für jede Krise gleichermaßen anwendbar ist (Coombs, 2023, S. 10). Die Strategie muss viel mehr an den individuell spezifischen Verlauf sowie an die aktuelle Phase einer Krise angepasst sein, denn diese entscheidet über die kommunikativen Reaktionsmöglichkeiten (Coombs, 2023, S. 10). In diesem Kapitel soll zunächst der Beginn und das Aufleben einer Krise skizziert werden. Darauf folgt die Skizzierung derjenigen Phase, in der eine Krise ihren Höhepunkt und ihre größtmöglichen Auswirkungen erzielt. Im weiteren Verlauf wird erläutert, wie sich eine Krise wieder beruhigt und abklingt. Abschließend wird das Kapitel sich mit der Chance aus einer Krisensituation zu lernen widmen.

4.1 Phase 1: Beginn der Krise

Der erste Schritt in Richtung einer Krise ist das fehlende frühzeitige Erkennen von potenziellen Gefahrenquellen (vgl. Kapitel 5 Krisenprävention). Meist dringen in dieser ersten Übergangsphase Informationen und Gerüchte nach außen, was zum Einsetzen der medialen Berichterstattung führt (Fiederer & Ternès, 2017, S. 25). Zu diesem Zeitpunkt können politisch Verantwortliche durch schnelle, angemessene und offensive Informationsvermittlung früh die Deutungshoheit für sich zurückgewinnen und das Setzen konkreter Themenschwerpunkte in der eigenen Hand behalten (Konken, 2002, S. 102). Die aufgetretenen Gerüchte sollten umgehend durch Fakten öffentlich widerlegt werden, um weitere Spekulationen und Imageschäden zu verhindern (Konken, 2002, S. 102). Sind Gerüchte einmal öffentlich unkontrolliert im Umlauf, ist eine Verselbstständigung einer Krise vorprogrammiert (Fiederer & Ternès, 2017, S. 25). Zusätzlich entstehen bei Kriseneintritt häufig aufgrund von Informationsdefiziten der Öffentlichkeit Ängste und Sorgen (Fiederer & Ternès, 2017, S. 25). Dabei ist es von besonders hoher Relevanz, diese bestehenden latenten Ängste und Sorgen aufzugreifen und diesen mittels der eigenen Kommunikationsstrategie entgegenzuwirken (Fiederer & Ternès, 2017, S. 25). Das Ausgleichen dieser Informationsdefizite ist insofern von großer Bedeutung, da damit das Aufkommen weiterer Gerüchte und Spekulationen verhindert wird (Fiederer & Ternès, 2017, S. 25).

Wird diese Vorgehensweise in der ersten Phase eines Krisenverlaufs von den politischen Akteure nicht umgesetzt, ist eine aktive Steuerung im weiteren Voranschreiten der Krise kam noch möglich (Konken, 2002, S. 102). Zudem provoziert die Missachtung der Notwendigkeit einer rasche kommunikative Reaktion von Seiten des politischen Verantwortlichen, dass Journalisten konkurrierende Informationsquellen von anderen Politiker:innen, anderen Parteien oder Branchenkennern sowie Insidern einholen (Fiederer & Ternès, 2017, S. 25). Dies hat den vollständigen Verlust der Informationsführerschaft zur Folge und trägt zum Entfachen der Krise bei (Fiederer & Ternès, 2017, S. 25). Die politischen Entscheidungsträger:innen müssen daher in dieser ersten Krisenphase kommunikativ agieren und das mediale und öffentliche Bedürfnis nach neuen Informationen mit konsequenter Weitergabe überprüfbarer Fakten befriedigen (Konken, 2002, S. 102). Das frühzeitige Aufgreifen des Krisenthemas von den sozialen Medien hat insofern besondere Brisanz, da damit eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für das Losbrechen einer folgenschweren öffentlichen Kritik in sozialen Medien besteht (Fiederer & Ternès, 2017, S. 25).

4.2 Phase 2: Höhepunkt der Krise

Nun widmet sich der nächste Abschnitt des Krisenverlaufs mit der akuten Krise. In dieser Phase erreicht die Krise ihren Höhepunkt und bricht in vollem Maße aus (Fiederer & Ternès, 2017, S. 26). Zeitgleich wird auch die Spitze der Präsenz in der medialen Berichterstattung realisiert, da das Ereignis über den höchstmöglichen Nachrichtenwert verfügt und maximal verbreitet wird (Fiederer & Ternès, 2017, S. 26; Konken, 2002, S. 105). Wenn die politische Entscheidungsträger:in hierbei ihre Aufgabe einer aktiven und frühzeitigen Informationsvermittler:in erfüllt hat und Botschaften sowie Fakten an massenmediale Kanäle versendet hat, klingt die kritische Berichterstattung meist wieder ab (Fiederer & Ternès, 2017, S. 26). Das Zurückgreifen auf neutrale Expertenmeinungen und konsequente Entscheidungen ist in dieser akuten Phase besonders hilfreich, um das Krisenthema aus der öffentlichen Diskussion zu entfernen (Konken, 2002, S. 105). Dabei fokussiert man sich in weiterer Folge auf Schadensminimierung sowie auf die kommunikative Nachbereitung der Krisensituation (Fiederer & Ternès, 2017, S. 26).

Wenn die politisch verantwortliche Person allerdings nicht, falsch oder zu spät kommunikativ reagiert hat, dann muss zu diesem Zeitpunkt von der Eskalation der Krise als auch von der medialen Ausschachtung ausgegangen werden (Fiederer & Ternès, 2017, S. 26). Die politische Krisenkommunikation steht zu diesem Zeitpunkt damit noch mehr im Fokus der Öffentlichkeit, da eine Antwort und Erklärung für die zahlreichen Vorwürfe und Spekulationen erwartet wird (Fiederer & Ternès, 2017, S. 26). Dabei kommt es auf den sozialen Plattformen

zu dem Phänomen, dass sich die Bevölkerung auf jegliche Informationen stützt, die der Reputation und dem Image des politischen Akteurs bzw. der politischen Partei schadet (Fiederer & Ternès, 2017, S. 26). In diesem Prozess wird die öffentliche Stimmung emotional weiter angestachelt, die negative Wahrnehmung der Bevölkerung ist nur noch schwer revidierbar und der Reputationsschaden unabdingbar (Fiederer & Ternès, 2017, S. 26). Diese dritte Phase einer Krise zeigt damit die verheerenden Konsequenzen, wenn politische Akteure über eine mangelhafte Krisenkommunikation verfügen. Das schnelle und korrekte kommunikative Entgegenen gegenüber der aufkommenden Krise gepaart mit vorbereiteten Krisenpräventionsmaßnahmen sind unerlässlich.

4.3 Phase 3: Abkühlung der Krise

In der vierten Phase einer Krise kommt es zur Abkühlung der Krise, die politische Situation beruhigt sich und das Krisenthema verschwindet allmählich aus den Medien (Konken, 2002, S. 107; Kussin & Berstermann, 2022, S. 385). Allerdings bleibt die öffentliche Einstellung gegenüber der politischen Entscheidungsträger:in auch nach Abklingen der Krise nachhaltig geprägt (Fiederer & Ternès, 2017, S. 27; Konken, 2002, S. 107). Daher gilt zu diesem Zeitpunkt der politische Fokus auf der Nachbereitung und Aufarbeitung der erlebten Krisensituation (Fiederer & Ternès, 2017, S. 27; Konken, 2002, S. 107). Hierbei ist es zentral, dass Maßnahmen charakterisiert werden, die den weiteren negativen Konsequenzen entgegenwirken (Fiederer & Ternès, 2017, S. 27; Konken, 2002, S. 107). Die Aufgabe besteht nun darin, diese herausgearbeiteten strategischen Maßnahmen trotz sinkendem Medieninteresse transparent an die Öffentlichkeit zu kommunizieren (Kussin & Berstermann, 2022, S. 385). Das Ziel dieser Krisenphase ist den Normalzustand wiederherzustellen, sodass sich die politisch Verantwortlichen wieder der operativen, politischen Arbeit widmen können (Fiederer & Ternès, 2017, S. 27).

4.4 Phase 4: Lernen aus der Krise

In der letzten abschließenden Phase der Krise steht das kritische Hinterfragen des eigenen Krisenmanagements bzw. das Lernen aus Fehlern im Vordergrund. Zu diesem Zeitpunkt ist die Krise bereits vollständig überwunden, es gibt dazu keinerlei mediale Berichterstattung und der operative Alltag kehrt wieder zurück (Fiederer & Ternès, 2017, S. 27). Dadurch ergibt sich die überaus bedeutende Aufgabe und Chance für politisch Verantwortliche retrospektiv zu hinterfragen, was während der erlebten Krise richtig oder falsch gemacht wurde, ob man korrekt kommuniziert hat, welche der kommunikativen Botschaften erfolgreich bzw. zwecklos waren (Fiederer & Ternès, 2017, S. 27; Kussin & Berstermann, 2022, S. 390; Stenzel, 2022,

S. 219). Im nächsten Schritt gilt es Maßnahmen und Aktionen zu initiieren und umzusetzen, die der Öffentlichkeit zeigen, dass man abschließend positive Aspekte aus der Krise mitgenommen hat (Fiederer & Ternès, 2017, S. 27; Stenzel, 2022, S. 219). Hierbei ist es wichtig, dass die Botschaften glaubwürdig und überzeugend gesetzt werden, um das Image wieder neu positiv aufzubauen (Fiederer & Ternès, 2017, S. 27). Zudem sollte die politische Institution bzw. die verantwortlichen politischen Akteure erkennen, dass Maßnahmen zur Verhinderung einer nächsten Krise im Sinne der Krisenprävention getroffen werden müssen (Fiederer & Ternès, 2017, S. 27). Betroffene sollten eine Krise in der retrospektiven Betrachtung also auch als eine Chance sehen, aus der herausfordernden Situation zu lernen, sich zu hinterfragen und zu erkennen, was in der nächsten krisenhaften Situation besser gelingen könnte (Kerschner et al., 2014, S. 12; Kussin & Berstermann, 2022, S. 390). Denn eines ist im politischen Bereich sicher, dass nach der Krise vor der Krise ist (Fiederer & Ternès, 2017, S. 28).

5 Krisenmanagement

In den vorangegangenen Kapiteln wurde zunächst die Definition einer Krise charakterisiert sowie verschiedene Krisenarten und -verläufe skizziert. Der nun folgende Abschnitt der vorliegenden Arbeit soll sich mit der Krisenprävention also der Verhinderung des Auftretens einer krisenhaften Situation als auch mit der Reaktion auf eine tatsächlich auftretende Krise auseinandersetzen. Diese Erläuterungen sind für die vorliegende Arbeit essenziell, da sie aufzeigen, wie politische Organisationen bzw. Akteure sich auf eine potenzielle Krise vorbereiten können, um in der Folge effektive Krisenkommunikation gewährleisten zu können. Zudem soll hier skizziert werden, wie Politiker:innen das Entstehen von Krisen und einen möglichen persönlichen Reputationsschaden vermeiden können. Für die Verhinderung von sowie die Reaktion auf Krisen spielt das Krisenmanagement eine zentrale Rolle. Das Krisenmanagement dient im wesentlichen dazu Krisen zu bekämpfen, den daraus resultierenden Schaden zu minimieren und die Resilienz bzw. Widerstandsfähigkeit der politisch Verantwortlichen im Vorfeld zu stärken (Coombs, 2023, S. 8). Krisenmanagement hat somit das Ziel mögliche negative Folgen einer Krise für die politischen Akteure, Organisationen sowie der ganzen Branche als auch für die Bevölkerung zu verhindern und dabei gleichzeitig eine effektive Krisenreaktion für die Betroffenen zu ermöglichen (Coombs, 2023, S. 8). Dabei umfasst das Konzept des Krisenmanagement die Grundlagen der Krisenprävention bzw. -vorbereitung, die folgend illustriert werden.

5.1 Krisenprävention und -vorbereitung

Dieser Abschnitt der vorliegenden Arbeit beschäftigt sich mit der Prävention einer Krise, also die Verhinderung des Aufkommens und der idealen Vorbereitung auf eine Krisensituation. Die Arbeit der Prävention eines Krisenmanagement Teams wird auch als die Schadensbegrenzung bzw. -verhinderung genannt (Coombs, 2023, S. 8). Dabei ist die zentrale Aufgabe der Krisenmanager Warnzeichen von Risiken zu erkennen und im Anschluss die richtig gewählten Maßnahmen zu ergreifen, um die potenzielle Krise ehestmöglich zu verhindern (Coombs, 2023, S. 8, 21). Da nicht alle Krisen verhindert werden können, ist eine Krisenvorbereitung von existenzieller Notwendigkeit (Coombs, 2023, S. 11). Die Vorbereitung auf eine Krise mit ihren umfassenden Bestandteilen ermöglicht eine agile Organisation und fördert die Widerstandsfähigkeit der politischen Akteure in Krisenzeiten (Coombs, 2023, S. 8). Dabei ist zentral, dass all jene folgend ausgeführten Komponenten der Prävention regelmäßig getestet werden, indem simulierte Krisen durchgeprobt werden (Coombs, 2023, S. 8). Nur so kann überprüft werden, ob die Präventionsmaßnahmen im Ernstfall den Standards entsprechen und bringt zudem den Vorteil, dass durch das Durchspielen vielfältiger Krisensituationen das politische Krisenmanagement Team in der Folge besser mit derartigen

komplexen Krisen in der Realität umgehen kann (Coombs, 2023, S. 9). Die Prävention von Krisen wird von der Öffentlichkeit dabei weitgehend überhaupt nicht wahrgenommen (Coombs, 2023, S. 8).

Für eine effektive Krisenprävention und -vorbereitung existieren vier essenzielle Bausteine. Zum einen beginnt dieser Prozess mit einer systematische Schwachstellenanalyse. Zudem ist das Erkennen potenzieller Krisenbereiche und ein daraus resultierendes kontinuierliches Issue-Management von großer Bedeutung. Drittens braucht es ein umfassendes Medien-Monitoring aller modernen sozialen Medien. Letztlich ist die Erarbeitung eines Krisenfahrplans von fundamentaler Wichtigkeit. Diese Schritte sollen folglich erläutert werden.

5.1.1 Schwachstellenanalyse

Im ersten Schritt der Krisenprävention muss man zunächst eine interne systematische Schwachstellenanalyse durchführen. Diese wird ausgeführt indem man die gesamte politische Institution bzw. Partei analysiert und dabei jegliche operative Aktivitäten, Tätigkeiten und Aufgaben überprüft (Baier-Fuchs, 2014, S. 310; Deg, 2017, S. 228). Hierbei liegt die Intention in dem Herausarbeiten von möglichen Fehlerquellen, strukturellen Defiziten oder kommunikationsrelevanten Risiken, die potenziell krisenanfällig sein könnten bzw. eine krisenhafte Entwicklung in Gang setzen könnten (Baier-Fuchs, 2014, S. 310; Coombs, 2023, S. 26). Diese ausbaufähigen und anfälligen Schwachstellen könnten in Bezug auf politische Akteure und ihre Krisenkommunikation beispielsweise fehlende Krisenpläne bzw. Notfallstrategien, uneinheitliche Kommunikation, Defizite im Umgang mit sozialen Medien, das Verfehlen der Erwartungen der Wähler:innen sowie diverse inhaltliche Angriffsflächen sein (Baier-Fuchs, 2014, S. 310; Coombs, 2023, S. 23). Dabei sollte man das kritische Hinterfragen der internen Arbeitskultur nicht vergessen, denn fehlende Weiterentwicklung kann ebenfalls einen Schwachpunkt darstellen, der eine Krise evozieren kann (Coombs, 2023, S. 49). Damit sieht man bereits wie viele Bereiche eine potenzielle Schwachstelle beinhalten könnten und dadurch wird die Notwendigkeit einer umfassenden internen systematischen Analyse verdeutlicht. Am Ende dieses ersten Schritts der Krisenprävention sind zwei unterschiedliche Resultate möglich: Die politisch Verantwortlichen wirken der Schwachstelle aktiv entgegen und beheben diese, oder sie bereiten sich auf ein womöglich aufkommendes Krisenszenario vor (Baier-Fuchs, 2014, S. 310). Die Entscheidung für oder gegen das Beseitigen des konkreten Schwachpunkts wird von zwei Faktoren bestimmt, den potenziellen Konsequenzen gegenüber den Kosten diese Auswirkungen zu minimieren (Coombs, 2023, S. 27). Die politische Organisation wägt also ab, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist aufgrund der Schwachstelle eine folgenschwere Krise herbeizuführen, gegenüber den Ausgaben für z.B. Weiterbildungen,

Ausbildungen und neuen Angestellten als notwendige Gegenmaßnahme (Coombs, 2023, S. 27).

5.1.2 Issue Management

Im weiteren Verlauf fokussiert sich die Krisenprävention auf das Aufdecken und Erkennen von potenziellen externen Krisenbereichen. Das sogenannte Issue wird definiert als ein problematischer Trend bzw. Zustand, der sich bei unveränderter Fortführung zu einer krisenhaften Situation entwickeln kann und die operative Arbeit einer Organisation gefährden kann (Coombs, 2023, S. 32). In weiterer Folge besteht das Ziel des Issue Managements in der Identifikation dieser problematischen Entwicklungen anhand von Warnzeichen, im Erkennen der Ursprungsquellen, im Sammeln von Informationen zu dem Issue, als auch letztlich in der Abwendung einer Krise und ihren negativen Konsequenzen (Coombs, 2023, S. 32). Das Verhindern von Krisensituationen verlangt von politischen Akteuren einen Weitblick auf das gesamte gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche und ökologische Umfeld und deren Entwicklung sowohl national als auch international (Baier-Fuchs, 2014, S. 310). Hierbei können beispielsweise kulturelle Wandlungen die politische Strategie hinfällig machen, Unsicherheiten am Finanzmarkt sowie rechtliche Regulierungen externe Risikofaktoren für politische Entscheidungsträger:innen darstellen (Coombs, 2023, S. 23). Dabei kann ein analytischer Blick in klassische Massenmedien hilfreich sein für das Beobachten internationaler und gesellschaftlicher Strömungen, in soziale Medien für das Analysieren der aktuellen Stimmungslage und Aktivistenbewegungen, sowie in politische Journals für das Verstehen von Branchentrends (Coombs, 2023, S. 46–47). Dies ist essenziell, um mögliche Issues aufzudecken und damit keine relevanten externen Entwicklungen zu übersehen (Rühl et al., 2024, S. 115). Generell kann festgehalten werden, dass sich das Krisenpotenzial eines Issues merklich erhöht, wenn die Thematik von den Medien aufgegriffen wird und von der Öffentlichkeit diskutiert wird (Störmer, 2022, S. 71).

Dabei ist elementar, dass externe Gefahrenquellen bereits frühzeitig wahrgenommen werden sollten, sodass sie gar nicht erst zu einer akuten Bedrohung ausufern (Fiederer & Ternès, 2017, S. 25; Störmer, 2022, 241). Somit charakterisiert sich das Issue Management darüber hinaus als das frühzeitige Identifizieren von Krisenpotenzialen, das Abschätzen von deren Auswirkungen sowie das Aufzeigen von Handlungsoptionen (Baier-Fuchs, 2014, S. 310; Störmer, 2022, 241). Dies wird sichergestellt, indem politische Akteure aussagekräftige Krisenindikatoren definieren (Fiederer & Ternès, 2017, S. 25). Mit diesen wird aus Sicht der politischen Entscheidungsträger:in skizziert, ab wann eine kritische Situation als wahrhaftige Krise behandelt wird (Fiederer & Ternès, 2017, S. 25). Hierzu ist es essenziell Toleranzschwellen zu charakterisieren, die bei Überschreitung einen Krisenalarm auslösen

und damit eine Frühwarnung für eine potenzielle Krise ausrufen (Fiederer & Ternès, 2017, S. 25). Ein vorgefundenes Muster an öffentlichen Beschwerden über oder negative Berichterstattung mit direktem Bezug auf die politische Arbeit einer Akteur:in bzw. einer Organisation könnte als konkreter Krisenindikator dienen (Coombs, 2023, S. 11; Fiederer & Ternès, 2017, S. 6). Als Toleranzschwelle könnte hierbei eine gewisse Anzahl und Häufigkeit an Beschwerden definiert werden (Coombs, 2023, S. 11). Sollten diese im Vorhinein festgelegten Toleranzwerte für öffentliche Beschwerden überschritten werden, kann man also davon ausgehen, dass sich eine krisenhafte Situation entwickelt (Coombs, 2023, S. 11). Allerdings herrscht in dieser Übergangsphase noch Unwissenheit über Ursache und Umfang der aufkommenden Krise (Fiederer & Ternès, 2017, S. 25). Abschließend muss festgehalten werden, dass lediglich mit einem ständig laufenden und kontinuierlichen Monitoring die zentrale Aufgabe des Issue Management, nämlich das frühzeitige Aufdecken potenzieller Konfliktherde, bewerkstelligt werden kann (Baier-Fuchs, 2014, S. 313).

5.1.3 Medien Monitoring

Jede Minute werden knapp 1 Mio. Beiträge und Statements auf verschiedenen sozialen Netzwerken veröffentlicht und durch jede dieser Wortmeldungen könnte potenziell eine krisenhafte Welle über eine politische Organisation hereinbrechen (Rühl et al., 2024, S. 113–114). Die Erfassung und Analyse dieser Inhalte auf Basis eines Monitorings ist damit heutzutage unerlässlich, umso mehr in Krisenzeiten, in denen ein schneller Überblick über die öffentliche Darstellung benötigt wird, was eine entscheidende Grundlage für eine effektive Krisenkommunikation darstellt (Fiederer & Ternès, 2017, S. 6; Rühl et al., 2024, S. 113). Monitoring bedeutet, dass man kontinuierlich Informationen über die relevanten identifizierten Issues sammelt, die Warnzeichen und deren Entwicklung analysiert (Coombs, 2023, S. 63). Dabei ist es von zentraler Bedeutung Veränderungen abzuschätzen, ob die Möglichkeit steigt, dass sich ein Issue zu einer konkreten Krise entwickelt oder nicht (Coombs, 2023, S. 63). Somit ist die essenzielle Aufgabe des Monitorings regelmäßige Überprüfungen durchzuführen, ob es kritische Anzeichen gibt, mit dem Ziel das Risiko des Kriseneintritts einzuschätzen und zu minimieren (Coombs, 2023, S. 63).

Ein zentrales Tool dieses Monitorings ist das Beobachten der Medien (Coombs, 2023, S. 170; Rühl et al., 2024, S. 114; Stenzel, 2022, S. 225). Soziale Medien nehmen dabei eine bedeutende Rolle ein, da sich hier in der heutigen Zeit der weitere Verlauf der Darstellung eines Krisenthemas entscheidet (Rühl et al., 2024, S. 114). Das Social-Media-Monitoring ist eine überaus geeignete Ressource, um die allgemeine Stimmung und Diskussion zu einem Thema bzw. Problem zu analysieren (Coombs, 2023, S. 170; Rühl et al., 2024, S. 114). Durch die Analyse des Festhaltens von dominanten Thematiken, dem Volumen an Konversationen,

der Interaktion durch Kommentare und Aufrufe sowie dem zugrundeliegenden Diskussionston in sozialen Medien ist eine realitätsnahe Beurteilung der krisenhaften Situation in kürzester Zeit möglich (Coombs, 2023, S. 170; Rühl et al., 2024, S. 115; Kussin & Berstermann, 2022, S. 391). Neben dem regelmäßigen Verfolgen von den gerade genannten Faktoren, kann auf den sozialen Plattformen auch gezielt nach Indikatoren gefiltert werden, indem man relevante Keywords definiert und zusätzlich die zu beobachtenden Plattformen auswählt. Damit können passende Postings erfasst werden, die man nach Themenrelevanz sowie Aussagekraft bewertet (Hofmann, 2014, S. 350).

Das Verständnis dieser, aus dem Monitoring gewonnenen, Informationen ist von großer Relevanz, um zu erkennen was die Bevölkerung tatsächlich bewegt und um erste mögliche Zeichen einer angespannten Lage frühzeitig zu erkennen (Rühl et al., 2024, S. 114). In weiterer Folge dient diese Analyse als Vorlage passende Kommunikationsmaßnahmen und Strategien abzuleiten und daran anzupassen (Baier-Fuchs, 2014, S. 313; Rühl et al., 2024, S. 114). Darüber hinaus kann eine derartige Beobachtung sozialer Medien auch eine zentrale Aufgabe während einer eingetretenen Krise einnehmen, denn die öffentliche Kommunikation auf den Plattformen zeigt den politischen Akteuren wie effektiv sich die eingeschlagene Krisenkommunikation darstellt (Coombs, 2023, S. 170). Wenn auf modernen sozialen Plattformen zentrale Botschaften und Informationen nicht ankommen oder negative Reaktionen auf gesetzte Maßnahmen folgen, wissen Politiker:innen, dass die eigene Kommunikation angepasst und überarbeitet werden muss (Coombs, 2023, S. 170). Abschließend darf nicht das Beobachten der klassischen Massenmedien vernachlässigt werden, da auch Veränderungen bezüglich der Artikelanzahl sowie der journalistischen Tonalität relevante Hinweise für das politische Krisenmanagement liefern (Rühl et al., 2024, S. 114).

5.1.4 Krisenfahrplan

Für den Ernstfall einer Krise ist es von großer Bedeutung über einen vorbereiteten Krisenfahrplan zu verfügen, der einem die richtigen Werkzeuge für diese Ausnahmesituation zur Verfügung stellt und dabei hilft die Krise rasch einzudämmen (Coombs, 2023, S. 106). Der Krisenfahrplan definiert und erläutert die zu leistenden Schritte während einer Krise, muss aber gleichzeitig genug Möglichkeiten für krisenspezifische Anpassungen bereithalten (Coombs, 2023, S. 106; Fiederer & Ternès, 2017, S. 24). Krisenkommunikatoren, die auf einen Anpassungsspielraum verzichten, können Gefahr laufen die Kommunikation zu stark an vorab definierten Prozessen und Szenarien auszurichten und dabei überaus relevante Aspekte zu übersehen, denn das elementare an Krisen ist der Umgang mit Unerwartetem und Unvorhersehbaren (Koulalis, 2024, S. 57–58). Im Rahmen dieses Krisenkonzepts müssen in

jedem Fall kommunikative Verantwortlichkeiten geregelt werden, d.h. es benötigt eine klare Regelung wer die interne und externe Rolle des Kommunikators und Informationsvermittlers übernimmt (Baier-Fuchs, 2014, S. 312; Fiederer & Ternès, 2017, S. 24). Dabei sollte darauf geachtet werden, dass politischen Akteuren Standardstatements sowie Argumentationsbausteine bereits vorbereitet griffbereit zur Verfügung stehen (Brückner, 2024, S. 70; Coombs, 2023, S. 107; Fiederer & Ternès, 2017, S. 25). Der Krisenleitfaden sollte darüber hinaus jedoch auch eine bereits vorhandene Einteilung verschiedener Zielgruppen und darauf angepasste relevante Medien, Themen und Kommunikationsstile beinhalten (Baier-Fuchs, 2014, S. 311). Damit wird eine bedeutende Aufgabe des Krisenfahrplans angesprochen, alle kommunikativen Maßnahmen extern sowie intern müssen stets verschiedene Szenarien vorsehen je nach Situation, Eskalationsstufe und Zielgruppe (Baier-Fuchs, 2014, S. 311). Dazu ist ein laufendes Medien Monitoring zur Unterstützung notwendig, damit eine rasche Evaluation der gesetzten Maßnahmen sowie daran anschließende eventuelle Anpassungen der Kommunikation durchgeführt werden kann (Baier-Fuchs, 2014, S. 312).

Zudem dürfen Kontaktdetails relevanter Ansprechpartner aus dem Bereich der Medien und zentralen politischen Institutionen nicht fehlen (Coombs, 2023, S. 106-107; Fiederer & Ternès, 2017, S. 24). Hierbei ist es besonders wichtig, dass man sich bereits frühzeitig vorbereitet und in Nicht-Krisenzeiten vertrauensvolle Netzwerke zu Medienvertretern sowie zu Meinungsmachern auf modernen sozialen Medien als auch zu wichtigen politischen Akteuren aufbaut (Fiederer & Ternès, 2017, S. 24-25; Schleicher et al., 2024, S. 135; Störmer, 2022, S. 251). Damit hat man als politische Entscheidungsträger:in die Chance in Krisensituationen die eigene Darstellung der Krise rasch in der massenmedialen Berichterstattung zu verbreiten sowie bei relevanten politischen Institutionen zu platzieren und kann somit in der Folge über die Deutungshoheit des Handelns verfügen. Darüber hinaus sollten Konzepte und Rollenverteilungen erarbeitet werden, die das Fortführen der operativen politischen Arbeit gewährleisten (Fiederer & Ternès, 2017, S. 24). So kann eine politische Institution bzw. Partei verhindern in Krisenzeiten handlungsunfähig zu werden, da Krisen aufgrund des oft plötzlichen Aufkommens einen großen Teil des zu leistenden Arbeitsvolumens für sich vereinnahmen können (Coombs, 2023, S. 5). Darüber hinaus besitzt die gezielte Vorbereitung und Schulung des Social-Media-Teams eine zentrale Funktion, da diese in Echtzeit stets die richtig gewählten Worte finden müssen und damit in der kommunikativen Verhinderung des Ausbreitens einer Krise eine Schlüsselrolle einnehmen (Fiederer & Ternès, 2017, S. 25). Abschließend sollten alle durchgeführten Maßnahmen mit dem jeweils dazugehörigen Resultat als Hilfestellung für die Analyse der Krise sowie für zukünftige Krisensituationen festgehalten werden (Coombs, 2023, S. 108). Der Krisenfahrplan sollte zudem regelmäßig

angepasst und auf den neusten Stand gebracht werden, da sich auch politische Organisationen sowie Rahmenbedingungen stets weiterentwickeln (Coombs, 2023, S. 119). Letztlich wäre das Trainieren und Durchüben des Krisenplans ein Vorteil, um für eine mögliche Krise noch besser gewappnet zu sein (Coombs, 2023, S. 106).

5.1.5 Gescheiterte politische Krisenprävention – ein Beispiel

Um die Bedeutung effizienter Krisenprävention für politische Organisationen und Akteure noch einmal zu verdeutlichen, wird im folgenden Abschnitt das negative Beispiel eines gescheiterten Vorgehens dargestellt. Durch das Aufzeigen der Versäumnisse dieses Präzedenzfalls können lehrreiche Antworten abgeleitet werden, in welchen konkreten Präventionsbereichen für politische Institutionen weiterhin Probleme bestehen, warum Schwierigkeiten existieren potenzielle krisenhafte Thematiken zu erkennen und welche folgenschweren Konsequenzen daraus entstehen können. Zudem muss festgehalten werden, dass weiterhin zahlreiche politische Institutionen nicht über die Kenntnis verfügen, an welchen medialen Orten sich die für ihre Organisation relevanten Diskurse abspielen (Rühl et al., 2024, S. 110). Für politische Krisenkommunikatoren ist es jedoch von essenzieller Notwendigkeit, die gesellschaftlichen Themen sowie relevante externe Entwicklungen im Auge zu behalten, die sich potenziell jederzeit negativ und krisenhaft auf die eigene Organisation niederschlagen können (Rühl et al., 2024, S. 110). So können politische Akteure aufgrund eines Informationsrückstands bei Kriseneintritt nicht entsprechend rasch kommunikativ handeln (Rühl et al., 2024, S. 110). Für die Effektivität der Krisenkommunikation ist die konsequente und rasche Reaktion entscheidend (Rühl et al., 2024, S. 110).

Die Versäumnisse einer politischen Organisationen relevante Thematiken für Krisen zu erkennen, wird besonders augenscheinlich am Beispiel der „Rezo“-Krise der deutschen Partei CDU (Rühl et al., 2024, S. 110). Die Situation begann im Jahr 2019 durch ein Video auf der Social-Media-Plattform „YouTube“ des Nutzers Rezo mit dem Titel „Die Zerstörung der CDU“ (Rühl et al., 2024, S. 110). Dieses Video wurde zwischen Mai und Juni innerhalb eines Monats mehr als 15 Mio. Mal aufgerufen und konnte dabei mit über 6 Mio. Reaktionen in Form von Aufrufen und Kommentaren eine überaus große öffentliche Zustimmung erreichen (Rühl et al., 2024, S. 110). Damit erfolgte auch eine ausgeprägte Resonanz innerhalb der deutschen Bevölkerung (Rühl et al., 2024, S. 110). Trotzdem war die CDU in diesem Fall nicht in der Lage diese für sie mittlerweile stark bedrohliche Entwicklung wahrzunehmen, die starke Verbreitung und Viralität des Videos einzuschätzen. Letztendlich konnte die Partei darüber hinaus nicht rasch genug eine passende Strategie als Gegenmaßnahme vorweisen (Rühl et al., 2024, S. 110). Die verspätete Reaktion seitens der Partei fiel zudem inhaltlich unzureichend aus (Rühl et al., 2024, S. 110). Die CDU schlitterte in diesem Fall schließlich in eine Krise und musste

einen Reputationsschaden hinnehmen (Rühl et al., 2024, S. 110). Bereits drei Monate zuvor waren Hashtags wie „#NieMehrCDU“ in den sozialen Netzwerken im Umlauf (Rühl et al., 2024, S. 111). Dabei hätte vermutlich ein einfaches Monitoring der eigenen Nennungen auf Social Media ausgereicht, um den Krisenverantwortlichen der Partei zu signalisieren, dass sich eine Krise mit potentielltem Reputationsschaden anbahnt (Rühl et al., 2024, S. 111). Darüber hinaus war der genannte YouTuber Rezo keinesfalls unbekannt, er verfügt mit seinen Aussagen über eine bedeutende Reichweite, was das krisenpräventive Versäumnis der Partei in diesem Fall weiter verdeutlicht (Rühl et al., 2024, S. 111).

Dieses Beispiel illustriert, dass politischen Organisationen und Akteuren häufig das Gespür dafür fehlt, was sich außerhalb der politischen Umgebung entwickelt (Rühl et al., 2024, S. 111). Dabei fehlt es bereits an den oben beschriebenen leicht umsetzbaren Hilfsmitteln wie ein Monitoring der sozialen Medienkanäle und des Beobachtens von relevanten Trends (Rühl et al., 2024, S. 111). Es mangelt zudem an Fähigkeiten einschätzen zu können, welche überaus großen Auswirkungen und Konsequenzen derartige Diskurse auf Social Media für die Parteien besitzen können (Rühl et al., 2024, S. 111). Darüber hinaus müssen politische Verantwortliche auch ein ausgeprägtes Verständnis dafür entwickeln, ab welchem Zeitpunkt ein risikobehaftetes Thema auf den sozialen Plattformen eine ernsthafte Problematik für sie darstellt (Rühl et al., 2024, S. 111). Somit konnten anhand dieses Fallbeispiels wichtige Voraussetzungen für den Bereich der Politik illustriert werden, die essenziell für eine funktionierende Krisenverhinderung als auch in weiterer Folge für eine effektive Krisenkommunikation sind.

6 Krisenkommunikation als Antwort auf die Krise

In den vorangegangenen Kapiteln wurde die Vorkrisenphase mit ihren Bestandteilen der Krisenprävention und -vorbereitung detailreich illustriert. Im nun folgenden Abschnitt steht das tatsächliche Eintreten einer Krise und damit die kommunikative Reaktion darauf im Fokus. Damit widmet sich die vorliegende Arbeit in diesem Kapitel der Krisenkommunikation und ihren zentralen Elementen. Das grundlegende und fundamentale Ziel von Krisenkommunikation ist, den Schaden einer Krisensituation auf ein Minimum zu reduzieren (Coombs, 2023, S. 165). Sobald eine Krise ausbricht, versucht man also mittels strategischer und effektiver Kommunikation die weitere Ausbreitung zu verhindern und die Krisendauer zu minimieren (Coombs, 2023, S. 155). Die Priorität politischer Krisenkommunikation wird dabei zuallererst auf den Schutz der öffentlichen Sicherheit gesetzt (Coombs, 2023, S. 166). Physische und psychologische Schäden der Bevölkerung durch eine potenzielle Bedrohungen sollen durch adäquate Kommunikation vermieden werden (Coombs, 2023, S. 166; Schleicher et al., 2024, S. 135). Hierbei liegt die primäre Aufgabe von politischer Krisenkommunikation darin, die Menschen umfassend über die Krisensituation zu informieren und aufzuzeigen was getan wird, um der Krise entgegenzuwirken (Haigh & Ngondo, 2024, S. 35; Jäger, 2024, S. 133). Dabei muss überzeugend kommuniziert werden, damit die Bevölkerung den Ernst der Krise begreift (Tachkova & Brannon, 2024, S. 124). Zudem müssen politische Krisenkommunikatoren öffentliche Akzeptanz und Vertrauen in der Bevölkerung erzeugen, damit empfohlene Maßnahmen zur Lösung und Bewältigung der Krisensituation umgesetzt und respektiert werden (Schleicher et al., 2024, S. 134; Schrödter & Thalheim, 2023, S. 2).

Ein weitere bedeutende Komponente der politischen Krisenkommunikation besteht in der Bewahrung des Ansehens der betroffenen politischen Organisation bzw. der politischen Akteure (Coombs, 2023, S. 166; Schützeneder & Schiebl, 2020, S. 47). Die aufgetretene politische Krise bewirkt negative Berichterstattung in klassischen wie sozialen Medien, die dem Image schaden können (Coombs, 2023, S. 167; Schützeneder & Schiebl, 2020, S. 47). Effektive Kommunikation während einer Krise zielt darauf ab, ebenjene negativen Schlagzeilen sowie mediale Resonanz abzuflachen und auf Vorkrisenniveau zu stabilisieren (Coombs, 2023, S. 167). Krisenkommunikation kann somit als eine Art Reputationsmanagement angesehen werden. Sie verfolgt darüber hinaus das Ziel mit der Verbreitung eigener Botschaften und korrekter Informationen zur Krise positive mediale Berichterstattung zu erzeugen, die wiederum das Image der politischen Organisation stärkt und deren Ruf verbessert (Coombs, 2023, S. 8, 167). Letztlich sollte effektive Krisenkommunikation die Rückkehr zum normalen operativen Betrieb ermöglichen, was durch Vorbereitung und darauf aufbauender Resilienz effizienter ermöglicht werden sollte (Coombs, 2023, S. 9). Abschließend muss eine erfolgreiche Krisenkommunikator:in die Wirkung der

getroffenen Maßnahmen und Botschaften auf Basis der öffentlichen Reaktionen beobachten und analysieren (Coombs, 2023, S. 167).

6.1 Kommunikation als zentralstes Element erfolgreicher Krisenbewältigung

Im Folgenden soll die überaus große Bedeutung von Kommunikation zur politischen Lösung einer Krise dargelegt werden. In Zeiten einer Krise entsteht ein erhöhtes öffentliches Bedürfnis nach Information, dabei entscheidet die Art und Weise der Vermittlung der Botschaften über den Krisenverlauf sowie den Krisenausgang (Kerschner et al., 2014, S. 16). Hierbei stehen zunächst das Zusammentragen und Prüfen von Fakten zur Sachlage im Fokus, um eine Basis für eine professionelle und angemessene Reaktion zu schaffen (Kerschner et al., 2014, S. 17). Dabei muss grundlegend festgehalten werden, dass ohne ausreichende kommunikative Erklärungen über das eigene Handeln, für politische Entscheidungsträger:innen keine Möglichkeit besteht Anhängerschaft zu mobilisieren (Korte, 2010, S. 219). Politische Parteien und Akteure müssen politische Strategien und Programme planen, dabei wird jedoch das Vermitteln der Inhalte über deren zukünftigen politischen Erfolg entscheiden (Korte, 2010, S. 219). Somit wird nachvollziehbar, dass die Kommunikation das wichtigste Instrument in der Umsetzung eines Regierungsverantwortlichen ist (Korte, 2010, S. 219). Diejenigen politischen Akteure, die bei bedeutenden gesellschaftlichen Entwicklungen den kommunikativen Umgang vorgeben und initiieren, können die Deutungshoheit erlangen und damit potenziellem Machtverlust entgehen (Korte, 2010, S. 219; Schrödter & Thalheim, 2023, S. 3). Das gilt umso mehr, wenn unpopuläre Entscheidungen im Rahmen einer Krise umgesetzt werden müssen (Korte, 2010, S. 219).

Zusätzlich trägt ein ständig sich ändernder Wissensstand während einer Krise zu Verunsicherung in der Bevölkerung bei, da die Mehrheit der Bevölkerung die wissenschaftliche Herangehensweise an Informationen mit Hinterfragen, Neubewertung und Falsifikation des Inhalts in ihrem Alltag nicht gewohnt sind (Jäger, 2024, S. 134). Politische Entscheidungsträger:innen müssen daher in der Lage sein ein Problembewusstsein bei den Bürger:innen zu schaffen und die Relevanz ihrer getroffenen Entscheidungen überzeugend zu begründen, um sie in der Folge für ihr Krisenmanagement zu gewinnen (Korte, 2010, S. 220). Die formulierte Botschaft stellt den grundlegenden Kern der Strategie eines politischen Akteurs dar, dabei muss wertegestützt, realitätsbasiert und handlungsorientiert argumentiert werden (Korte, 2010, S. 221). Gerade in Krisenzeiten müssen Politiker:innen höheren Ranges große kommunikative Anstrengungen bemühen, denn einzig effektive und professionelle Kommunikationsstrategien lassen einen Ausweg aus einer Krisensituation finden (Korte, 2010, S. 219). Dabei ist entscheidend, dass lediglich das Anerkennen der Realität zu langfristigem Vertrauen der Bevölkerung führen kann (Korte, 2010, S. 220). Sowohl das Ignorieren bzw.

Verschweigen von konflikthafter Situationen, als auch das Aufzeigen von nicht realistischen Handlungsmöglichkeiten lösen öffentlichen Vertrauensverlust aus (Korte, 2010, S. 220). Das Verschweigen einer Krise resultiert in der öffentlichen Wahrnehmung eines Schuldeingeständnisses und bereitet somit die Grundlage für das Entstehen von weiteren Gerüchten in der Bevölkerung, sowie für weitere eskalierenden Berichterstattungen in den öffentlichen Medien (Kerschner et al., 2014, S. 25–26).

6.1.1 Narrative Fähigkeiten als wichtiger Bestandteil politischer Krisenkommunikation

In Krisenzeiten ist es zur Durchsetzung notwendiger aber unpopulärer Entscheidungen von großer Bedeutung eine öffentliche Verbindlichkeit zu erzeugen, welche durch Einsatz von kommunikativen Elementen erlangt wird (Gadinger & Michaelis, 2021, S. 79). Dabei ist in den letzten Jahren der Fokus stark auf den Inhalt politischer Krisenkommunikation gelegt worden, während die narrativen Botschaften ins Hintertreffen gelangten (Gadinger & Michaelis, 2021, S. 79). Dies ist insofern bedeutsam, da das Zurückgreifen auf informative Fakten und Argumente allein für eine effektive Erzeugung von Verbindlichkeit für Krisenentscheidungen nicht ausreicht (Gadinger & Michaelis, 2021, S. 79; Ngai et al., 2020, S. 13). Erst das Zusammenspiel aus relevanten Fakten mit der Erzählart, symbolischen Bildern und begleitenden Emotionen kann eine entsprechende Aufmerksamkeit und Teilnahme in der Bevölkerung hervorrufen, die in einer effektiven Mobilisierung der Öffentlichkeit mündet (Gadinger & Michaelis, 2021, S. 79–80). Die überaus wichtige Funktion politischer Narrative in Krisenzeiten kann dabei folgendermaßen charakterisiert werden: sie bieten Orientierung für den Umgang mit krisenhaften Situationen, leisten Sinnstiftung und dienen zur Bewältigung von Ängsten und wollen damit die öffentlich ausgebrochene Verunsicherung wieder stabilisieren (Blum & Kuhlmann, 2021, S. 412; Gadinger & Michaelis, 2021, S. 80). Darüber hinaus müssen sie Vertrauen in politische Entscheidungen sowie Unterstützung dafür in der Bevölkerung erzielen, während sie Empathie für die Opfer der Krise zeigen müssen und gleichzeitig Hoffnung vermitteln, dass die Krise überwunden werden kann (Blum & Kuhlmann, 2021, S. 412). Generell müssen politische Führungspersonen die Kunst beherrschen sich in einer Krise rasch ein Bild über die aktuelle öffentliche Stimmung zu machen sowie sich die individuelle Lebenssituation der Bürger:innen zu vergegenwärtigen, denn erst wenn deren Bedürfnisse, Werte und Überzeugungen in die politische Kommunikation miteinbezogen werden, können diese für politische Krisenmaßnahmen mobilisiert werden (Jarzebski, 2021, S. 122; Montiel et al., 2021, S. 748).

Zudem kann man narrative Kommunikationsstrategien als Teil politischer Krisenkommunikation in drei zentrale Elemente unterteilen: Metaphern als deskriptive Einordnung der Situation, Rollenzuschreibungen wie „Held:innen“ oder „Schurk:innen“ als

moralische Wertungen der Ausführungen und Handlungspläne mit einem zeitlichen Ablauf (Gadinger & Michaelis, 2021, S. 81). Die Aufgabe der Metapher im Rahmen einer politischen Krisenkommunikation liegt in der Reduzierung von Komplexität, indem die krisenhafte Situation in Bilder der Alltagssprache überführt werden (Gadinger & Michaelis, 2021, S. 81). Während der Covid-19-Pandemie diente hierzu z.B. der Lockdown als zentrale politische Metapher, um die Dringlichkeit der Situation bildlich zu betonen und zu skizzieren (Gadinger & Michaelis, 2021, S. 81). Die Rollenzuschreibungen erfüllen ihrerseits das Bedürfnis der Öffentlichkeit nach einer politischen Führungspersönlichkeit, die in Krisenzeiten Verantwortung übernimmt und die je nach Erfolg des Krisenmanagements als Held:in bzw. als Schurk:in dargestellt wird (Gadinger & Michaelis, 2021, S. 85). Auch die Darstellung als Schurk:in begründet sich in dem Verlangen der Bürger:innen in unsicheren Situationen eine schuldige Person zu ermitteln, deren fälschliche Entscheidungen für die negativen Vorgänge verantwortliche gemacht werden können (Gadinger & Michaelis, 2021, S. 85).

Die beschriebenen narrativen Prozesse lassen sich auch anhand der politischen Krisenkommunikation in verschiedenen Krisenphasen der jüngeren Vergangenheit aufzeigen. Im Anschluss an die Terroranschläge des 11. September 2001 waren vonseiten der amerikanischen Regierung vor allem erzählerische Mittel zu erkennen, die keine Erklärung für die Ursache der Geschehnisse zu finden versuchte, sondern vordergründig darauf abzielten die entstandenen Ängste und Unsicherheiten zu stabilisieren (Gadinger & Michaelis, 2021, S. 80). Während der globalen Finanzkrise 2007 konnten die politisch Verantwortlichen die wachsende Beunruhigung der Bürger:innen eindämmen, indem der Staat und die Politik die Rolle des Retters in der Not einnahm sowie durch das erfolgreiche Lenken der Verantwortung auf die Banken als Schuldige für die Krise (Gadinger & Michaelis, 2021, S. 80). Zudem wurde nachträglich analysiert, dass in dieser Krisenphase politische Entscheidungsträger:innen ihre Kommunikation erfolgreich auf das Entgegenwirken kollektiver Existenzängste fokussierten (Gadinger & Michaelis, 2021, S. 80). In der Flüchtlingskrise 2015 begegnete die damalige deutsche Kanzlerin Angela Merkel der gesellschaftlichen Verunsicherung mit der narrativen Botschaft „Wir schaffen das!“ (Gadinger & Michaelis, 2021, S. 80). Diese Formulierung sollte die Komplexität der Vorgänge erzählerisch einordnen sowie eine klare Zukunftsperspektive aufweisen, um die Ausführung sinnstiftend zu untermalen (Gadinger & Michaelis, 2021, S. 80).

6.2 Erfolgsfaktoren von Krisenkommunikation

Im folgenden Abschnitt sollen elementare Erfolgsfaktoren einer effektiven politischen Krisenkommunikation charakterisiert werden. Dies ist für die vorliegende Arbeit von besonderer Relevanz, um zu verstehen welche konkreten Aspekte der Krisenkommunikation besonders erfolgsversprechend bzw. erforderlich sind und dient zudem als wichtige Grundlage zur empirischen Überprüfung, ob diese von politischen Akteuren auch umgesetzt werden. Dabei ist eine überaus bedeutende Erkenntnis der Krisenforschung, dass die Kommunikation schnell, konsistent und transparent gelingen sollte (Coombs, 2023, S. 155). Eine elementare Rolle nimmt dabei das allererste Statement ein, da dieser erste Eindruck einen entscheidenden und starken Einfluss auf die öffentliche Wahrnehmung der weiteren Krisenkommunikation besitzt (Coombs, 2023, S. 155). Daher fokussieren sich die klassischen Massenmedien sowie die sozialen Plattformen oftmals auf die Verbreitung dieser ersten kommunikativen Amtshandlung (Coombs, 2023, S. 155). Ein fehlendes Kommunizieren von Entscheidungen nach Kriseneintritt durch Krisenkommunikator:innen verbreitet weitere Unsicherheit und signalisiert der Öffentlichkeit, dass man die kritische Situation nicht unter Kontrolle hat (Coombs, 2023, S. 157). Keinerlei kommunikative Reaktion zu zeigen, bedeutet damit Kontrollverlust, da anderen politischen Mitspielern sowie den Medien die Chance gegeben wird die Krise kommunikativ zu leiten (Coombs, 2023, S. 157). Dies endet in einer wahrgenommenen Inkompetenz der Politik und führt letztendlich zu folgenschwerem Reputations- und Imageverlust (Coombs, 2023, S. 157). Somit ist es von elementarer Wichtigkeit auf eine Krise aktiv zu antworten, die relevantesten Erfolgsfaktoren einer effektiven politischen Krisenkommunikation werden folglich illustriert.

6.2.1 Die Bedeutung einer schnellen Reaktion

In Zeiten einer Krise besteht anfänglich ein Informationsdefizit darüber was konkret geschehen ist, warum, wie, wo und zu welchem Zeitpunkt etwas passiert ist (Coombs, 2023, S. 156). Dieses entstandene Vakuum will von Seiten der Öffentlichkeit schnellstmöglich mit Fakten gefüllt werden (Coombs, 2023, S. 156). Die Medien dabei haben ein großes Interesse daran die erste Quelle zu sein, die Informationen zu der gerade eingetretenen Krisensituation zu veröffentlichen und damit die volle Aufmerksamkeit der Leser:innen sowie der Öffentlichkeit auf sich zu ziehen (Brückner, 2024, S. 64; Coombs, 2023, S. 156). Sollten die politischen Entscheidungsträger:innen also nicht rasch genug reagieren und die Bevölkerung mit Fakten versorgen, werden demjenigen andere zuvorkommen (Coombs, 2023, S. 156; Stenzel, 2022, S. 219). Dieses Versäumnis birgt das Risiko, dass von Medien Gerüchte, Spekulationen und Unwahrheiten über die krisenhafte Situation in Umlauf gebracht werden, die den politischen Akteuren bzw. Organisation weiteren Schaden in der Krisensituation zufügen und die Krise

selbst weiter intensivieren können (Coombs, 2023, S. 156). Aufgrund der breiten Nutzung von modernen sozialen Medien können derartige Informationen dort mit einer hohen Geschwindigkeit in der Bevölkerung verbreitet werden (Coombs, 2023, S. 156; Fiederer & Ternès, 2017, S. 5). Dieses potenzielle Risiko kann mittels einer sofortigen kommunikativen Reaktion der politischen Verantwortlichen und mit der Sicherstellung als erste Informationsquelle Fakten zu schaffen, verhindert werden (Coombs, 2023, S. 156). Nur mit einem überaus schnellen kommunikativen Vorgehen kann gewährleistet werden, dass korrekte Informationen zur Krise über die eigene Darstellung öffentlich berichtet werden, was den Politiker:innen wiederum die elementare Deutungshoheit in der Situation sichert (Baier-Fuchs, 2014, S. 313; Coombs, 2023, S. 156; Deg, 2017, S. 231).

Die klare Empfehlung spricht sich für eine Stellungnahme innerhalb der ersten Stunde nach Krisenausbruch aus (Coombs, 2023, S. 155). In manchen Fällen bleiben nur wenige Minuten, um eine proaktive Erstinformation nach außen zu kommunizieren (Brückner, 2024, S. 70). Die Bedeutung einer schnellen Reaktion nach dem Eintritt einer Krise wird noch einmal unterstrichen, da diese konsequente Vorgehensweise der Öffentlichkeit das Gefühl vermittelt, dass die politischen Akteure die Situation unter Kontrolle haben und in der Lage sind auf die Krise passend zu reagieren (Coombs, 2023, S. 157; Stenzel, 2022, S. 219). Wenn politische Entscheidungsträger:innen die Empfehlung einer Stellungnahme innerhalb der ersten Stunde berücksichtigen und damit als erste Quelle Informationen und Fakten liefert, steigert dies die Glaubwürdigkeit und die positive öffentliche Wahrnehmung in der Bevölkerung (Coombs, 2023, S. 157; Kussin & Berstermann, 2022, S. 356). Sollte andererseits die Bevölkerung zuerst durch diverse Medien über die Krisensituation informiert werden, wirft das ein äußerst schlechtes Licht auf die verantwortlichen Personen (Coombs, 2023, S. 155).

Abschließend konnte damit deutlich illustriert werden, dass eine schnell reagierende Krisenkommunikation der erste elementare Schritt zur Wiedererlangung von Kontrolle und Glaubwürdigkeit in einer Krisensituation ist (Coombs, 2023, S. 157). Gleichzeitig muss aber festgehalten werden, dass bei rascher Erstkommunikation gleichzeitig ein Schwerpunkt auf das Sammeln und Überprüfen von Fakten für eine fundierte Entscheidung, was und wie kommuniziert wird, beachtet werden muss (Riecken, 2014, S. 324). Wenn politische Krisenkommunikator:innen einerseits schnell reagieren, andererseits ihre präsentierten Fakten nicht auf Richtigkeit hinterfragt haben, kann es dazu kommen, dass politische Akteure die Informationen im Nachhinein richtigstellen müssen und damit einen Verlust an Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit erleiden (Riecken, 2014, S. 324).

6.2.2 Die Relevanz einer konsistenten Kommunikation

Eine politische Organisation muss während einer Krise konsistente Kommunikation an die Öffentlichkeit liefern, um eine effektive Krisenkommunikation zu gewährleisten (Coombs, 2023, S. 159). Konsistenz bedeutet in diesem Kontext, dass die politischen Akteure mit einer einheitlichen Sprache sprechen sollen (Coombs, 2023, S. 159). In anderen Worten ausgedrückt, muss die Krisenkommunikation koordiniert werden und an alle zu bespielenden Kommunikationskanäle abgestimmt und angepasst werden (Coombs, 2023, S. 159). Es sollten also einheitliche Kernaussagen bestimmt werden, mit denen alle Bevölkerungsgruppen informiert werden (Riecken, 2014, S. 330). Dazu zählt, dass alle politisch Verantwortlichen mit denselben Informationen versorgt werden und auf den gleichen Informationsstand über die zentrale Botschaft gebracht werden (Coombs, 2023, S. 159). Die Relevanz dieser internen Abstimmung vor medienwirksamer Kommunikation ergibt sich aus der essenziellen Wirkung mittels konsistenter Kommunikation Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit aufzubauen (Coombs, 2023, S. 159). In Krisenzeiten ist es elementar, dass verschiedene politische Regierungsakteure Entscheidungen mit Überzeugung gemeinsam vertreten und dies der Bevölkerung vermitteln, denn so kann die Öffentlichkeit für die notwendigen Vorgaben mobilisiert werden (Schleicher et al., 2024, S. 139). Wenn einzelne Führungspersonen hierbei gegen diese Abstimmung verstoßen, trägt dies zu weiterer Verunsicherung der Bevölkerung bei und es wird nahezu unmöglich dieses zentrale Element von erfolgreicher Krisenkommunikation zu erreichen (Schleicher et al., 2024, S. 139; Stenzel, 2022, S. 224). Inkonsistente Kommunikation führt zu Missverständnissen, Verlust von öffentlichem Vertrauen sowie zur weiteren Verschärfung der Krisenlage (Kussin & Berstermann, 2022, S. 356)

In Zeiten einer Krise ist die Fähigkeit zur Informationsverarbeitung seitens der Bevölkerung aufgrund des erhöhten Aufkommens von Stress und Bedrohung beeinträchtigt (Loss et al., 2021, S. 295; Tachkova & Brannon, 2024, S. 134). Daher sollen die konsistenten Krisenbotschaften eindeutig, klar und leicht verständlich, sowie gut strukturiert formuliert werden, sodass keinerlei anderweitige Interpretationen zur Krisensituation entstehen können (Baier-Fuchs, 2014, S. 313; Loss et al., 2021, S. 295). Während der Covid-19-Pandemie wurde die Einheitlichkeit der Regierungskommunikation aufgrund des zeitgleich ausgetragenen Wahlkampfs stark behindert (Schleicher et al., 2024, S. 140). Viele getroffene Entscheidungen und Maßnahmen waren von parteipolitischen Interessen geprägt. Dies hatte zur Folge, dass eine einheitliche und koordinierte Strategie in der Pandemiebekämpfung nicht immer möglich war und dies negative Auswirkungen auf die Effektivität der Krisenbewältigung hatte (Jäger, 2024, S. 136; Kamps, 2020, S. 106; Schleicher et al., 2024, S. 140).

6.2.3 Transparenz als Erfolgsfaktor

Ein weiterer überaus relevanter Aspekt von erfolgreicher politischer Krisenkommunikation besteht in einer kommunikativen Transparenz. Eine transparente Kommunikation in Krisenzeiten bedeutet, dass man Informationen offenlegt, Ehrlichkeit signalisiert sowie für Medien zur Verfügung steht (Coombs, 2023, S. 161; Riecken, 2014, S. 329). Man geht aktiv mit neuen Informationen auf die Bevölkerung zu, um sie informiert zu halten (Coombs, 2023, S. 161). Es ist notwendig rasch die Initiative zu ergreifen, Bedauern über die Krise auszudrücken und offen zu kommunizieren, wie die aufgetretenen Problematik gelöst und zukünftig verhindert werden soll (Fiederer & Ternès, 2017, S. 5). Die Öffentlichkeit erwartet von politischen Entscheidungsträger:innen Aufklärung darüber was passiert ist, warum es passiert ist und wie man akut und langfristig darauf reagieren wird (Riecken, 2014, S. 332). Zu einer transparenten Krisenkommunikation gehört ggf. auch erklären zu können, warum Fragen nicht sofort beantwortet werden können (Coombs, 2023, S. 161).

Zudem ist von großer Relevanz für politische Krisenkommunikatoren auf Anfragen und Fragen der Öffentlichkeit zu reagieren und einzugehen und diese nicht zu ignorieren (Coombs, 2023, S. 161). Denn man muss die Fragen, Sorgen und Bedürfnisse der Bevölkerung anerkennen, wenn man will, dass sie die Krisenkommunikation und Stellungnahmen akzeptieren (Coombs, 2023, S. 161; Stenzel, 2022, S. 224). Wenn die Öffentlichkeit über die Krisensituation und Risiken zudem vollumfänglich informiert werden, kann sie sich besser darauf vorbereiten, die Situation besser bewältigen und bei der Beseitigung der Bedrohung effizienter helfen (Coombs, 2023, S. 162). Das Versäumnis der eben skizzierten transparenten Vorgänge einer politischen Krisenkommunikation kann im Nachgang zu folgenschweren Reputationsverlusten der politischen Akteure führen, insbesondere wenn nachträglich publik wird, dass relevante Informationen zurückgehalten wurden (Coombs, 2023, S. 163; Loss et al., 2021, S. 296). Politische Akteure können durch Zurückhalten von Informationen oder Behaupten von unrichtigen Dingen eine Krise verschärfen bzw. eine doppelte Krise evozieren und dies ruft in weiterer Folge den vollumfänglichen Vertrauensverlust der Öffentlichkeit hervor (Deg, 2017, S. 232; Riecken, 2014, S. 329; Stenzel, 2022, S. 217).

6.2.4 Die Rolle von Vertrauen für eine erfolgreiche Krisenkommunikation

Menschen suchen in bedrohlichen und unsicheren Situationen wie einer Krise nach Führungspersönlichkeiten, denen sie vertrauen können (Christensen & Laegreid, 2020, S. 30). In Krisenzeiten ist es für politische Akteure daher essenziell über öffentliches Vertrauen zu verfügen (Christensen & Laegreid, 2020, S. 30). Aufgrund der zahlreichen Spekulationen und Interpretationen während einer Krise ist Vertrauenswürdigkeit der Politiker:innen von hoher

Wichtigkeit, denn nur so wird man folglich ihren Botschaften Glauben schenken (Coombs, 2023, S. 171–172). Somit ist für eine professionelle Krisenkommunikation die Fähigkeit entscheidend, eine vertrauenswürdige Außenwahrnehmung zu erreichen (Messer, 2024, S. 296). Diese Feststellung zeigt, dass Vertrauen einerseits über den Erfolg der Krisenkommunikation, andererseits aber auch über das Ausmaß des Schadens entscheiden kann (Coombs, 2023, S. 172). Vertrauenswürdigkeit wird dabei als das Interesse der politischen Organisation am Wohlfühlen der Bevölkerung definiert (Coombs, 2023, S. 171). Die Bevölkerung vertraut lediglich denjenigen politischen Entscheidungsträger:innen, die das Wohlergehen aller im Auge behält (Coombs, 2023, S. 171). Politisch Verantwortliche müssen also für einen effektiven Aufbau von Vertrauen ehrlich sowie aufrichtig sein und müssen gleichzeitig berücksichtigen, wie sich ihre für die Situation sinnvollen Krisenmaßnahmen auf die Bevölkerung auswirken werden (Coombs, 2023, S. 171). Eine weitere entscheidende Brücke zur Bevölkerung schlägt das Vermitteln von Mitgefühl, indem man sich gegenüber den Betroffenen der Krise empathisch zeigt und sich um diese kümmert (Coombs, 2023, S. 171; Loss et al., 2021, S. 295).

Zudem ist Expertise von politischen Akteuren ein zentrales Element für Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit (Coombs, 2023, S. 171; Loss et al., 2021, S. 295). Verfügen politische Entscheidungsträger:innen über akkurate Informationen zur Krise, werden sie von der Öffentlichkeit als kompetent und fähig angesehen, die Krisensituation zu meistern und es steigt gleichzeitig ihre Vertrauenswürdigkeit (Coombs, 2023, S. 171). Politisch Verantwortliche müssen drei elementare Aspekte in ihrer Krisenkommunikation beachten, um öffentliches Vertrauen aufzubauen: Empathie, Kompetenz, als auch Transparenz (Loss et al., 2021, S. 295). Des Weiteren ist ein bereits im Vorhinein einer Krise bestehendes Vertrauen der Bevölkerung in politische Führungspersonen ein entscheidender Schlüssel für erfolgreiche Krisenkommunikation (Christensen & Lægreid, 2020, S. 30; Flinders, 2020, S. 24). Der Beliebtheitsgrad der Regierung bzw. der politischen Entscheidungsträger:innen kann dazu führen, dass den politischen Akteure ein geringeres Maß an Verantwortung für Skandale und Krisen zugewiesen werden (Schwarzenbeck, 2017, S. 16). Der Ruf und die Reputation, den sich eine politischen Führungspersonlichkeit hinsichtlich vergangener Problemlösungen erarbeitet hat, besitzt eine überaus große Bedeutung für ihr öffentliches Vertrauen, was es der politischen Entscheidungsträger:in wiederum leichter macht Maßnahmen durchzusetzen und Unterstützung dafür hervorzurufen (Baier-Fuchs, 2014, S. 317; Drylie-Carey et al., 2020, S. 9).

6.2.5 Politische Zentralisierung und Dezentralisierung in Krisenzeiten

Ein weiterer elementarer Schlüssel für die erfolgreiche kommunikative Bewältigung einer Krise sowie der Aufrechterhaltung positiver Reputation ist sowohl eine politische Zentralisierung, also eine starke Führung und hierarchische Befehlsgewalt, als auch gleichzeitig eine Dezentralisierung, die Flexibilität, Vielfalt und Improvisation ermöglicht. (Christensen & Laegreid, 2020, S. 7). Denn effektives Krisenmanagement ist für eine politische Entscheidungsträger:in nur möglich, wenn eine Mischung aus Hierarchie und Verhandlung eingesetzt wird (Korte, 2010, S. 216). Das heißt politisch Verantwortliche müssen in Krisenzeiten in Bezug auf ihre Kommunikationsstrategie ein Gleichgewicht finden zwischen dem Demonstrieren von Stärke mit Kontrolle sowie dem Zeigen von Offenheit für und Eingehen auf unterschiedliche Ansichten von Oppositionsparteien, Interessensverbänden, Medien und Bevölkerung (Christensen & Laegreid, 2020, S. 7). Gerade die betroffenen Interessensgruppen, die Opposition sowie die breite Öffentlichkeit wird eine starke Reaktion auf Entscheidungen zeigen und dies muss im Krisenmanagement berücksichtigt werden (Christensen & Laegreid, 2020, S. 7).

An dieser Stelle soll die Bedeutung von diesem Aspekt für eine erfolgreiche Krisenkommunikation anhand des Beispiels der norwegischen Regierung aufgezeigt werden. Den politischen Entscheidungsträger:innen Norwegens gelang während der Covid-19 Krise der schwierige Spagat zwischen dem Festhalten an wichtigen und standardisierten Maßnahmen und dem gleichzeitigen Berücksichtigen von Ratschlägen und Feedbacks von Interessensgruppen, Behörden, anderer Parteien sowie des öffentlichen Sektors (Christensen & Laegreid, 2020, S. 27). Die politische Regierung demonstrierte während der Krise somit eine stetige Kombination aus einer hierarchisch gesteuerten Kontrolle und einer Offenheit für Rückmeldungen über die Wirkung der getroffenen Maßnahmen. Sie konnte damit ihren politischen Kurs adaptieren und damit die Interessen ihrer Wählerschaft und der Bürger:innen berücksichtigen (Christensen & Laegreid, 2020, S. 29). Diese situationselastische Strategie war ein bedeutender Erfolg des norwegischen Krisenmanagements und hat zu einem enormen Vertrauensgewinn der Bevölkerung gegenüber der politischen Regierung geführt (Christensen & Laegreid, 2020, S. 26). Hierbei weist Norwegen deutliche Unterschiede von der Strategie anderer Staaten wie z.B. den USA auf, in denen ein starker Schwerpunkt auf einer alleinentscheidenden Führungspersönlichkeit und einer ausgeprägten Konfrontationsstrategie lag, was eine politische Polarisierung sowie allgemeines Misstrauen gegenüber der Regierung evozierte (Christensen & Laegreid, 2020, S. 26). Das Auftreten politischer Führungspersonen in Krisenzeiten als dialogorientiert und offen gegenüber Feedback sowie kritischen Fragen kann dem Phänomen öffentlicher Themenverdrossenheit, organisierten Meinungsgegnern und gesellschaftlicher Polarisierung entgegenwirken und diese Erscheinungen reduzieren

(Schleicher et al., 2024, S. 148). Anhand des Beispiels von Norwegens strategischer Krisenpolitik in der Corona-Pandemie konnte deutlich gezeigt werden, warum in Zeiten einer Krise politische Zentralisierung mit einer Dezentralisierung erfolgreich miteinander zu verbinden sind.

6.2.6 Die öffentliche Wahrnehmung als elementarer Faktor

Das Krisenmanagement einer politischen Regierung besitzt zwei Hauptdimensionen. Zum einen die Regierungskapazität, die beschreibt welche Strukturen und Ressourcen einer Regierung für die Bewältigung der Krise zur Verfügung stehen und wie diese genutzt werden (Christensen & Laegreid, 2020, S. 2). Diese können unterteilt werden in Analyse-, Koordinierungs-, Regulierungs-, und Umsetzungskapazitäten (Christensen & Laegreid, 2020, S. 2). Diese vier Unterebenen werden erfüllt, indem die politische Exekutive sich zunächst ein Bild der Krisensituation macht, diese analysiert und sich dann darüber in den entsprechenden Gremien berät (Christensen & Laegreid, 2020, S. 2). Im darauffolgenden Schritt muss rasch gehandelt und über parteipolitische Grenzen hinweg eine gemeinsame Strategie koordiniert werden (Christensen & Laegreid, 2020, S. 2). Letztendlich werden strategische Entscheidungen getroffen, was getan werden soll, um die Folgen der Krise zu minimieren (Christensen & Laegreid, 2020, S. 2). Der Inhalt dieser getroffenen Maßnahmen soll dann überzeugend vermittelt werden (Christensen & Laegreid, 2020, S. 2).

Die zweite Hauptdimension betrifft die Regierungslegitimität, bei der im Vordergrund steht wie Bürger:innen und Medien die Entscheidungen, Argumentationen und Bemühungen des Krisenmanagements der Regierung erleben und bewerten (Christensen & Laegreid, 2020, S. 2). Damit wird ersichtlich, dass politisches Krisenmanagement in der Lage sein muss, die eigenen internen Kapazitäten und Ressourcen mit einer positiven externen Wahrnehmung zu einer Symbiose zu verbinden, um erfolgreich zu sein (Christensen & Laegreid, 2020, S. 4). Im öffentlichen Sektor ist dieser Aspekt auch als Reputationsmanagement bekannt (Christensen & Laegreid, 2020, S. 3).

Dabei ist es von hoher Relevanz, dass die Maßnahmen zur Bewältigung einer Krise von den Bürger:innen akzeptiert werden und sie den Ratschlägen und Anweisungen folgen (Christensen & Laegreid, 2020, S. 4). Generell stellt die öffentliche Zustimmung einen relevanten Schlüssel für Entscheidungsträger:innen zur Durchsetzung politischer Anliegen dar (Korte, 2010, S. 217). Gerade in Krisenzeiten ist es besonders bedeutend zur Durchsetzung notwendiger aber unpopulärer Entscheidungen eine öffentliche Verbindlichkeit zu erzeugen (Gadinger & Michaelis, 2021, S. 79). Daher liegt der Fokus des Reputationsmanagements auf der externen Wahrnehmung, um das öffentliche Image und die Legitimität der politischen Regierung zu verbessern (Christensen & Laegreid, 2020, S. 5). Ziel der Exekutive ist es hierbei

durch eine nachvollziehbare Darstellung der Sachlage mit wirkungsvollen Formulierungen von ihrem Krisenmanagement zu überzeugen (Christensen & Laegreid, 2020, S. 6). Damit soll das Vertrauen in ihre Fähigkeiten zur Bewältigung der Krise vergrößert, gleichzeitig die öffentliche Unsicherheit verringert werden (Christensen & Laegreid, 2020, S. 6).

6.3 Strategien der Krisenkommunikation

In Zeiten einer Krise ist es für politische Akteure überaus relevant auf geeignete Kommunikationsstrategien zurückgreifen zu können, um rasch auf die Situation reagieren zu können. Dabei gibt es drei grundlegende Arten von Strategien, die politische Entscheidungsträger:innen in einer Krisensituation umsetzen müssen: die Informationsvermittlung, die Informationsanpassung und das Reputationsmanagement (Coombs, 2023, S. 172). Die Informationsvermittlung hat die elementare Aufgabe der Öffentlichkeit mitzuteilen, wie sie sich vor der Krise schützen kann (Coombs, 2023, S. 173). Die Bevölkerung muss bei Kriseneintritt schnellstmöglich wissen, wie die Krise sie treffen wird bzw. könnte, dabei ist die Sicherheit der Menschen stets die oberste Priorität und damit die Informationsvermittlung die erste zu erfüllende Kommunikationsstrategie (Coombs, 2023, S. 173). Durch die allgemeinen Unsicherheiten in Krisenzeiten entstehen in der Öffentlichkeit Ängste und Sorgen sowie das Bedürfnis nach Informationen (Coombs, 2023, S. 176).

Die zweite Strategie der Informationsanpassung verfolgt das Ziel der Öffentlichkeit zu helfen die Krise psychologisch zu bewältigen (Coombs, 2023, S. 176). Dabei müssen politisch Verantwortliche gegenüber der Bevölkerung betonen, dass das Beseitigen der Krisensituation höchste Priorität genießt und dafür alles in ihrer Macht stehende in Bewegung gesetzt wird (Coombs, 2023, S. 176). Darüber hinaus sollte die Politik hierbei Empathie zeigen, das Leid und die Gefühle von Angst der Menschen ernst nehmen und sich um ihre Bedürfnisse kümmern (Coombs, 2023, S. 177). Damit reduzieren die Politiker:innen den psychologischen Stress sowie die Sorgen der Öffentlichkeit und steigern ihre Anerkennung in der Bevölkerung (Coombs, 2023, S. 176).

In Krisenzeiten ist die soziale Bewertung und Reputation einer politischen Organisation bzw. Entscheidungsträger:in in Gefahr (Coombs, 2023, S. 180). Die dritte Strategie des Reputationsmanagement konzentriert sich daher auf die Beeinflussung der öffentlichen Wahrnehmung sowie das Minimieren des Reputationsschadens mittels verschiedenster Kommunikationsstrategien (Coombs, 2023, S. 181). Dabei kann man zwischen Strategien unterscheiden, die einerseits Verantwortung akzeptieren sowie aktiv handeln, und andererseits Probleme verneinen und Verantwortung verweigern (Coombs, 2023, S. 181). Diesen Strategien des Reputationsmanagements kommt in der folgenden Auseinandersetzung der vorliegenden Arbeit eine besondere Bedeutung zu.

6.3.1 Politische Kommunikationsstrategien in Krisenzeiten

Im nun folgenden Abschnitt werden einige grundlegende Kommunikationsstrategien charakterisiert, die Politiker:innen in Krisenzeiten heranziehen können, um ihre Reputation zu bewahren. Politisch Verantwortliche haben erstens die Möglichkeit jegliche Schuld von sich zu weisen, indem durch die sogenannte „Blame Shifting“ Strategie (König & Wenzelburger, 2014, S. 418; Kropp et al., 2022, S. 24) anderen Politiker:innen, Parteien oder involvierten Personen öffentlich das Fehlverhalten bzw. die Schuld an der Krise und den getroffenen Entscheidungen zugeschoben wird. Diese Art der expliziten Schuldzuweisung, die einen absichtlichen Schaden der anderen Seite provoziert, wird vor allem bei wachsendem Problemdruck eingesetzt, indem mit Hilfe dieser Strategie kommunikativ von der eigentlichen Krise abgelenkt werden soll (Kropp et al., 2022, S. 25). Zudem ist dieses Verhalten seitens der politischen Akteure während einer Krise zu beobachten, wenn Lösungsversuche oder Entscheidungen von der Öffentlichkeit abgelehnt oder als wenig erfolgsversprechend bzw. als unpopulär erachtet wird (Kropp et al., 2022, S. 24). Zweitens besteht die Chance auf die Strategie des „Credit Claiming“ (Glazer & Segendorff, 2005, S. 1–2) zurückzugreifen, durch die politische Akteure einen nicht klar zuordenbaren Erfolg in Abgrenzung zu anderen Politiker:innen, Parteien, Staaten oder vorherigen Regierungen für sich beanspruchen (Hood, 2011, S. 9). Dabei ist interessant, dass die Bevölkerung häufig über ein unklares Bild der Verantwortungsverteilung innerhalb einer Regierung verfügt, weswegen die Politiker:innen darauf reagieren und jene Erfolge für sich beanspruchen mit denen sie aus der Sicht der Wähler:innen verbunden werden (Nicholson-Crotty & Theobald, 2011, S. 237).

Des Weiteren besteht die Strategie des Eigenlobs bzw. auch genannt „Self-praise“ (Kropp et al., 2022, S. 24), die sich auf tatsächlich erbrachte positive Leistungen bezieht, womit Politiker:innen eigene Errungenschaften und Erfolge hervorheben. Zudem können sich politische Akteure der Strategie des „Passing the Buck“ (Weaver, 1986, S. 386–387) bedienen, das sich auf Zuständigkeits- und Kompetenzverteilungen innerhalb der politischen Regierung fokussiert, indem die Verantwortung für die Krise und das zu leistenden Krisenmanagement einem anderen politischen Bereich, Akteur:in oder Partei zugeordnet wird, um potenziellen Legitimationsverluste zu umgehen (Kropp et al., 2022, S. 24–25). Die beiden letztgenannten Strategien des Eigenlobs sowie des Verantwortung Abschiebens werden besonders häufig von politischen Akteuren in Regierungsämtern angewandt (Kropp et al., 2022, S. 25, 30). Abschließend gibt es für politische Entscheidungsträger:innen noch die Möglichkeit die volle Verantwortung für die Krisensituation zu übernehmen, sich dafür zu entschuldigen und sein Bedauern auszudrücken (Haigh & Ngondo, 2024, S. 36). Allerdings versuchen Politiker:innen interessanterweise in erster Linie die Schuld für unpopuläre Handlungen von sich zu weisen, anstatt die Anerkennung für populäre Entscheidungen zu suchen (Weaver, 1986, S. 371). Dies

liegt vor allem an der Fokussierung der Wählerschaft auf negative Vorkommnisse während einer Krise und einer damit einhergehenden engen Verbindung der öffentlichen Suche nach Schuldigen für die aufgetretenen Probleme (Flinders, 2020, S. 23). Diese und weitere Feststellungen aus dem Kapitel „Strategie der Profilierung und des Eingestehens von Fehlern“ erklären, warum politisch Verantwortliche in seltenen Fällen auf die Kommunikationsstrategie des Übernehmens von Verantwortung sowie des Eingestehens von Fehlern zurückgreifen.

6.3.1.1 Unterschiede zwischen politischen Akteuren in Bezug auf die gewählte Kommunikationsstrategie

In Untersuchungen über die Kommunikationsstrategien der politischen Akteure Deutschlands während der Covid-19-Pandemie konnte aufgezeigt werden, dass die Methode der Schuldzuweisungen mit 28% am häufigsten genutzt wird, gefolgt von der Strategie des Eigenlobs mit 18% sowie des „Passing the Buck“ mit 17% (Kropp et al., 2022, S. 30). Auffällig ist, dass Politiker:innen mit Regierungsverantwortung besonders stark ihre eigene Rolle im erfolgreichen Krisenmanagement betonen und gerne darauf verweisen, dass das eigene Land deutlich besser im Vergleich zu anderen abschneidet, um damit den Erfolg des Regierungskurses hervorzuheben (Kropp et al., 2022, S. 31; Martschin, 2024, S. 187; Montiel et al., 2021, S. 755). Besonders deutlich war die Strategie des „Self-praise“ bzw. Eigenlobs beim ehemaligen Bundeskanzler Österreichs Sebastian Kurz zu sehen, der während der Pandemie mehrfach unterstrichen hat, dass Österreich die Krisensituation wesentlich besser im Griff gehabt hätte, als andere europäische Länder (Spieß, 2021, S. 460). Der damalige US-Präsident Donald Trump griff ebenfalls sehr häufig auf die Glorifizierung des Vorgehens der USA während der Pandemie zurück, indem er die raschen Fortschritte in der Virusbekämpfung lobte und gleichzeitig aufzeigte, dass die USA hierbei wesentlich erfolgreicher abgeschnitten hätte, als andere Staaten (Martschin, 2024, S. 211; Kamps, 2020, S. 96-97). Damit wird ersichtlich, dass bei politisch Verantwortlichen oftmals die Strategie des „Self-praise“ mit einer gleichzeitigen Abwertung des Handelns anderer Gruppen oder politischen Akteuren einhergeht (Spieß, 2021, S. 461).

Diese Annahme konnte auch in einer anderen Studie bestätigt werden, indem darauf verwiesen wird, dass die Strategie des „Blame Shifting“ eine parteipolitische Dimension beinhaltet, da gewöhnlich versucht wird die Schuld bei politischen Akteuren anderer Parteien abzuwälzen (Kropp et al., 2022, S. 33). Interessant ist dabei, dass die Strategie der Schuldzuweisung genutzt wird, um die Verantwortung für Fehler oder negative Entwicklung an andere Personen abzuschieben (Flinders, 2020, S. 23). Diese Strategie konnte unter anderem an Donald Trump während der Covid-19-Pandemie beobachtet werden, indem er den Virus

stets als „China-Virus“ bezeichnete, um von der eigenen Verantwortung abzulenken (Flinders, 2020, S. 25; Martschin, 2024, S. 210; Kamps, 2020, S. 100). Generell pflegte Trump in seiner Krisenkommunikation das Beklagen von Versäumnissen anderer Politiker:innen in den USA, vor allem von Demokraten sowie des Ex-Präsidenten Barack Obama, und zeichnete öffentlich ein sehr negatives Bild der amerikanischen Medien, um sie ebenso als Mitschuldige zu diskreditieren, was dazu führte, dass Trump die Bevölkerung in der Krise nicht zusammenführen konnte, sondern zusätzliche Spaltung provozierte (Martschin, 2024, S. 210; Kamps, 2020, S. 96-97). Diese Feststellung ist jedoch wohl eher Trumps persönlichem politischen Stil zuzuordnen, denn die Strategie der expliziten Schuldzuweisung ist bei Politiker:innen der Opposition besonders beliebt (Kropp et al., 2022, S. 31). Insbesondere die AFD bediente sich während der Pandemie nahezu ausschließlich dieser Strategie (Kropp et al., 2022, S. 31). Die Äußerungen von politischen Sprecher:innen dieser Partei sind zu 83% auf Schuldzuweisungen in Richtung des Krisenmanagements, der Kanzlerin und der Regierung zurückzuführen mit dem Ziel deren politische Legitimation in Frage zu stellen (Kropp et al., 2022, S. 31). Die Oppositionspartei FDP führte ähnliche Argumente während der Covid-19 Krise an, jedoch nicht in einer derartigen Bandbreite wie die AFD (Kropp et al., 2022, S. 32). Zudem ist erkennbar, dass mit zunehmendem Schrumpfen des Vertrauens der Bevölkerung in die Pandemiepolitik (Lenz et al., 2021, S. 20–22) die wechselseitigen Schuldzuweisungen der politisch Verantwortlichen deutlich anstiegen (Kropp et al., 2022, S. 35). Darüber hinaus konnte das Verhalten des „Blame Shifting“ auch von Regierungen einiger Staaten während der Pandemie beobachtet werden, indem jegliche mediale Regierungsstatements mit einer Virolog:in an der Seite präsentiert wurden mit der Argumentation den Empfehlungen der Expert:innen zu folgen (Flinders, 2020, S. 24). Diese Darstellung folgte ebenfalls der Strategie der Schuldabschiebung auf die Expert:innen, damit die politischen Entscheidungsträger:innen bei unpopulären Maßnahmen öffentlich nicht als alleinig Schuldige angesehen werden (Flinders, 2020, S. 24).

6.3.2 Strategische Themenschwerpunkte der politischen Krisenkommunikation während der Covid-19 Krise

Im folgenden Abschnitt soll für das Aufzeigen der strategischen kommunikativen Vorgehensweisen von politischen Akteuren in Krisenzeiten die Analyse der gewählten thematischen Schwerpunkte im Fokus stehen. Im Kapitel „Kommunikation als zentralstes Element erfolgreicher Krisenbewältigung“ wurden bereits einige grundlegende Aufgaben der politischen Krisenkommunikation genannt. Nun soll im Anschluss daran analysiert werden, wie die politischen Akteure ihre kommunikative Rolle tatsächlich in Krisenzeiten erfüllen und umsetzen. Dabei konnte in Bezug auf die Covid-19 Krise aufgezeigt werden, dass politische

Entscheidungsträger:innen Deutschlands und Österreichs neben informativen Erklärungen der Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie einen weiteren inhaltlichen Fokus auf Solidarität in ihren Äußerungen gelegt haben (Drerup & Birkner, 2022, S. 265; Martschin, 2024, S. 201; Spieß, 2021, S. 456). Hierzu wurde kommunikativ stets der gesellschaftliche Zusammenhalt angepriesen und betont, dass die Bewältigung dieser Krise lediglich gemeinsam zu schaffen sei (Drerup & Birkner, 2022, S. 265). Besonders stark ausgeprägt war dies in den Reden von Angela Merkel, die überaus häufig die verantwortungsvolle Rolle eines jeden Einzelnen für die gesamte Gesellschaft sowie das gegenseitige Angewiesensein appellhaft betonte (Martschin, 2024, S. 197; Spieß, 2021, S. 463, 466). In Verbindung mit den Wörtern „wir“ und „uns“ stellte sich die Ex-Kanzlerin kommunikativ auf eine Stufe mit ihren Mitbürger:innen, um so ein noch größeres Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen sowie die Relevanz der Maßnahmen noch stärker zu verdeutlichen (Smykala, 2016, S. 197; Spieß, 2021, S. 466). Generell konnte festgestellt werden, dass eine große Zahl von politischen Führungspersonen verschiedenster Staaten während der Pandemie versucht haben, rhetorisch eine Einheit im Volk herauf zu beschwören (Montiel et al., 2021, S. 754). Zudem kann das Verwenden von Symbolen der Solidarität, Gemeinschaft und des Zusammenstehens während einer Krise die öffentliche Unterstützung für die Regierung und ihre Arbeit stärken (Christensen & Laegreid, 2020, S. 28).

In den Ansprachen der politisch Verantwortlichen konnte charakterisiert werden, dass nach einem informativen Einstieg verbunden mit Fakten direkt eine stark negative Bewertung der Situation folgte, die mittels der Benennung von Gefahren und Konsequenzen einen deutlich ausgeprägten Appell-Charakter aufgewiesen hat (Spieß, 2021, S. 459, 464). Diese rhetorische Strategie war vor allem beim damaligen amerikanischen Präsidenten Donald Trump stark ausgeprägt zu beobachten, der die Pandemie häufig mit einem Krieg bzw. einer kriegsähnlichen Erfahrung verglich (Martschin, 2024, S. 207). Diese Strategie der Anknüpfung an vergangene Kriegserfahrungen ist insofern erfolgsversprechend, da in derart schwerwiegenden Konflikt- bzw. Bedrohungssituationen die Wahrscheinlichkeit steigt, dass die Bevölkerung zusammenrücken, Regeln befolgen und weniger Kritik üben wird sowie sich solidarisch zu zeigen (Benziman, 2020, S. 253). Da Trump jedoch keine stringente Kommunikationsstrategie verfolgte und die Schwere der Pandemie relativ rasch wieder versuchte herunterzuspielen, kein Mitgefühl für Verstorbene zeigte und sich zudem für keine einheitlichen Lösungsansätze entscheiden konnte, reagierte die Wählerschaft ebenso uneinheitlich auf sein Handeln und Trump verlor dadurch ein großes Maß seiner Glaubwürdigkeit und Vertrauen (Gadarian et al., 2021, S. 123–124; Martschin, 2024, S. 206, 212; Kamps, 2020, S. 96).

Zudem konnte eine hohe Anzahl an Aussagen verzeichnet werden, die die Arbeit des Gesundheitswesens sowie das soziale Engagement der Bevölkerung anerkennen und würdigen, womit die Beziehungsfunktion erfüllt ist (Drerup & Birkner, 2022, S. 268; Martschin, 2024, S. 187; Montiel et al., 2021, S. 755). Generell war festzustellen, dass die ehemalige deutsche Kanzlerin Angela Merkel in ihren öffentlichen Statements viel Empathie und Mitgefühl für die Sorgen, Ängste und Frust der Bevölkerung entgegenbrachte, wodurch ihr kommunikativer Auftritt während der Pandemie ein weiteres erfolgreiches Element erfahren hat (Martschin, 2024, S. 196). Sie hat es nämlich nicht nur verstanden die Gefühlsebene der Menschen aufzunehmen und zu verstehen, sondern hat zudem darauf geachtet auch auf sachlicher Ebene wissenschaftlich exakt zu argumentieren und Entscheidungen für alle nachvollziehbar zu erläutern (Martschin, 2024, S. 195). Darüber hinaus waren die von der Politik erlassenen wirtschaftlichen Soforthilfen für Unternehmen, Sportler:innen und Künstler:innen ein wichtiger kommunikativer Eckpfeiler, was der Funktion der Selbstdarstellung bzw. Imagepflege zufällt (Drerup & Birkner, 2022, S. 268; Spieß, 2021, S. 456). Damit konnte demonstriert werden, dass die politisch Verantwortlichen Deutschlands und Österreichs alle fünf Funktionen von Regierungserklärungen mittels ihrer thematischen Kommunikationsstrategien erfüllt haben und damit ihre kommunikative Aufgabe, während der Covid-19-Pandemie gerecht wurden.

6.3.3 Fokussierung politischer Akteure auf das Vermeiden von Verantwortung und Fehlern in Krisenzeiten

Politische Entscheidungsträger:innen fokussieren sich in Zeiten reputationaler Krisen verstärkt darauf die Verantwortung für Skandale und deren negative Konsequenzen zu vermeiden (Flinders, 2020, S. 22; Schwarzenbeck, 2017, S. 1). Diese Strategie politischer Akteure kann auch als „Blame Shifting“ bezeichnet werden, was eine Verschleierung und Verschiebung von Verantwortung meint (Schwarzenbeck, 2017, S. 1). Die Strategie des „Blame Shifting“ wird in der vorliegenden Arbeit im Kapitel „Politische Kommunikationsstrategien in Krisenzeiten“ genauer charakterisiert und ausgeführt. Das „Governance-Design“ (Schwarzenbeck, 2017, S. 1), also die Art und Weise wie Tätigkeiten ausgelagert und organisiert werden, besitzt während einer Krise einen bedeutenden Einfluss auf die Verantwortungswahrnehmung der Öffentlichkeit. In Bezug auf das Governance-Design kann zwischen einer Delegation bzw. Administration und Orchestration unterschieden werden (Schwarzenbeck, 2017, S. 4-5). Delegation bzw. Administration auf der einen Seite bedeutet die Verantwortung für eine Krisensituation an eine staatliche Stelle wie ein spezifisches Ministerium auszulagern (Schwarzenbeck, 2017, S. 5). Diese Strategie wurde während Covid-19 von Großbritanniens Premierminister Boris Johnson angewandt, indem er bei nahezu jeder pandemiebezogenen

Entscheidung betonte, dass man dabei dem Rat der virologischen Expert:innen folgen würde (Flinders, 2020, S. 24). Auf eine delegierende Taktik griff zudem auch Amerikas Präsident Donald Trump zurück, der die Verantwortung für pandemiebezogene Entscheidungen den einzelnen Bundesstaaten zuschob (Kamps, 2020, S. 104). Dabei ergibt sich für Spitzenpolitiker:innen der strategische Vorteil, dass die Nachvollziehbarkeit von Verantwortung für die Bevölkerung erschwert wird und die handelnden Akteure den negativen Konsequenzen der Krise entgehen können (Schwarzenbeck, 2017, S. 19). Jedoch ist dieses Vorgehen als Blame-Shifting-Strategie eher wirkungslos, da staatliche Führungspersönlichkeiten als initiiierende Akteure der Delegierung in den Augen der Öffentlichkeit mehrheitlich trotzdem für das Krisenmanagement verantwortlich gemacht werden, weil die Konfliktlösung weiter in der Hand der politischen Elite bleibt (Schwarzenbeck, 2017, S. 21, 33).

Bei Orchestration auf der anderen Seite wird einem eigens für die Krise gegründetem Gremium die Aufgaben zur Bewältigung übertragen (Schwarzenbeck, 2017, S. 1). Derartige Gremien hat man auch während der Covid-19-Pandemie in Österreich gesehen, als von der politischen Regierung das „Gecko“ Gremium als Hauptentscheidungs-Instanz für alle weiteren Maßnahmen zur Bewältigung der Krise eingesetzt wurde. Diese Strategie ist zur Vermeidung von Verantwortung in Krisenzeiten besonders effizient, da die handelnden Akteure des Gremiums als vollkommen eigenständig und von der Politik unabhängig wahrgenommen werden und damit die Verantwortungszuweisung für politische Führungspersonen vollständig aufgehoben ist (Schwarzenbeck, 2017, S. 2, 9). Selbst bei medialer Kritik für Maßnahmen des Krisenmanagements können die politische Entscheidungsträger:innen unbehelligt ihr positives Image aufrechterhalten (Schwarzenbeck, 2017, S. 15). Zudem führt Orchestration dazu, dass die mediale Beachtung und Sichtbarkeit im Vergleich zu Administration bzw. Delegation geringer ausfällt, da aufgrund des Fehlens von politischen Elite-Akteuren, der Uneindeutigkeit der Rollenverteilung sowie der Wahrnehmung der Aktivitäten als deutlich weniger negativ, all dies zu einem geringeren Nachrichtenwert führt (Schwarzenbeck, 2017, S. 8).

Des Weiteren ist das Verhindern von kommunikativen Fehlern keine unrelevante strategische Überlegung für politische Entscheidungsträger:innen in Zeiten einer Krise (Schleicher et al., 2024, S. 138). Aufgrund des großen öffentlichen Interesses an der Covid-Krise verzeichneten viele politische Institutionen eine nicht zu bewältigende Anzahl an Presseanfragen (Schleicher et al., 2024, S. 138). Dabei wurde deutlich, dass jeder kleinste Kommunikationsfehler bzw. fehlerhafte Vermittlung wichtiger Kriseninformationen zu einem erhöhten Bedarf an Anfragen führte (Schleicher et al., 2024, S. 138). Durch das Aufkommen ständiger und fast täglicher Veränderungen und neuer Entwicklungen während der Covid-Pandemie wurden im Vorhinein

vorbereitete Kommunikationsstrategien oftmals hinfällig (Schleicher et al., 2024, S. 138). Zurechtgelegte Strategien konnten häufig schlicht nicht umgesetzt werden, zudem mussten getroffene Äußerungen revidiert bzw. korrigiert werden (Schleicher et al., 2024, S. 138). Daher war die politische Krisenkommunikation zu dieser Zeit verstärkt durch Improvisation und Fehlervermeidung geprägt (Schleicher et al., 2024, S. 138). Die daraus verursachte Unsicherheit hat die wahrgenommene Verlässlichkeit der Regierungskommunikation während der Pandemie deutlich geschmälert (Schleicher et al., 2024, S. 138).

6.3.4 Strategie der Profilierung und des Eingestehens von Fehlern in Krisenzeiten

Zwei Auffälligkeiten können zur kommunikativen Strategie der politischen Akteure während der Covid-19 Krise festgehalten werden. Auf der einen Seite wurde durch das Würdigen wichtiger systemerhaltenden Berufe die Selbstwirksamkeit der Bürger:innen gefördert, was in Verbindung mit der stetigen Ansprache der breiten Bevölkerung und dem Betonen der Eigenverantwortung und dem Herausbeschwören des Zusammenhalts den Empfehlungen der Forschung folgt (Drerup & Birkner, 2022, S. 274). Auf der anderen Seite wurde Lob an die eigene Arbeit der Regierungsverantwortlichen ausgesprochen und bemerkenswerterweise auf keinerlei Probleme oder mögliche falsche Entscheidungen Bezug genommen (Drerup & Birkner, 2022, S. 275). Eine transparente Kommunikation über eigene Fehler kann durch das Verantwortung übernehmen allerdings förderlich für das wahrgenommene Image und die Glaubwürdigkeit der Politiker:in bzw. der Partei sein und die zukünftige Position stützen (Deg, 2017, S. 231; Lim et al., 2017, S. 262; Spieß, 2021, S. 468). Zudem sind Entschuldigungen für fälschlich getroffene Entscheidungen während einer Krisensituation vor allem dann ratsam, wenn die Medienöffentlichkeit den politischen Akteuren hohe Verantwortung für die Krise zuweist (Schultz & Utz, 2013, S. 333; Haigh & Ngondo, 2024, S. 36).

Das Verzichten auf dieses Vorgehen könnte mit einer versuchten politischen Profilierung der verantwortlichen Akteure erklärt werden (Drerup & Birkner, 2022, S. 274). Tatsächlich lassen sich hierzu einige Anhaltspunkte feststellen, denn die beiden Ex-Kanzler:innen Angela Merkel und Sebastian Kurz verweisen in ihren Schilderungen während der Covid-19 Krise häufig auf bereits erreichte Meilensteine aufgrund der von ihnen erlassenen zielführenden Maßnahmen (Spieß, 2021, S. 472). Somit positionieren sich die beiden ehemaligen Spitzenpolitiker:innen Deutschlands und Österreichs als elementare Bestandteile der Krisenbewältigung und bekräftigen stets sich um die Sorgen und Ängste der Bevölkerung aktiv zu kümmern, wobei häufig ein Narrativ über die Regierung mit heldenhafter Charakteristik herauszuhören ist (Blum & Kuhlmann, 2021, S. 427; Spieß, 2021, S. 471–472). Damit sind klare Tendenzen charakterisierbar, dass politisch Verantwortliche eine Krise strategisch nutzen, um sich und

ihre Position langfristig zu profilieren und damit die Bevölkerung im Hinblick auf eine anstehende Wahl von sich zu überzeugen.

6.3.4.1 Motive einer strategischen Entscheidung für die Strategie des Profilierens und des Eingestehens von Fehlern

Politische Entscheidungsträger:innen fokussieren sich in Zeiten reputationaler Krisen verstärkt darauf die Verantwortung für Skandale und deren negative Konsequenzen zu vermeiden (Schwarzenbeck, 2017, S. 1). Diese generelle Feststellung kann als erster Anhaltspunkt für die Erklärung für den überwiegenden Verzicht des Fehler-Eingestehens der politischen Verantwortlichen während der Covid-Krise dienen. Trotz dieser Annahme gab es während der Covid-19-Pandemie ein Geständnis der damaligen deutschen Kanzlerin Angela Merkel, dass sie als letztverantwortliche Führungsperson einen Fehler im Covid Krisenmanagement beging (Spieß, 2021, S. 468). Damals gab sie zu, dass ein Lockdown während der Osterzeit im Jahre 2021 eine fälschliche Entscheidung war, was jedoch als strategischer Versuch interpretiert wurde, ihre öffentliche Glaubwürdigkeit zu erhöhen (Spieß, 2021, S. 468).

Folgend sollen nun einige Faktoren skizziert werden, die eine Strategie des Fehler-Eingestehens begründen oder des Profilierens begünstigen. Dabei wäre zunächst zu erwähnen, dass speziell bei länger andauernden Krisen und der damit einhergehenden Neubewertung von Risiko und getroffenen Entscheidungen sich die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Spitzenpolitiker:innen retrospektiv am ehesten zum Eingeständnis von fehlerhaften Entscheidungen neigen (Bogner & Menz, 2021, S. 118). Dies liegt vor allem daran, da im Verlauf einer langanhaltenden Krise immer mehr Akteure zur Aushandlung von Bewältigungsmaßnahmen hinzugezogen werden und diese neue Perspektiven hinzufügen, die vergangene Entscheidungen in einem anderen Licht erscheinen lässt (Bogner & Menz, 2021, S. 118). Zudem führt eine überaus breite öffentliche und mediale Kritik verbunden mit einem hohen wahrgenommenen Expositionsrisiko sowie große Legitimationsbedenken zu einer erhöhten Möglichkeit ein Eingeständnis von Fehlern von politischen Akteuren zu hören (Korte, 2012, S. 2; Spieß, 2021, S. 468).

Auf der anderen Seite kann festgehalten werden, dass vor allem in frühen Krisenphasen politische Entscheidungsträger:innen, die unter starkem zeitlichen Druck und vor Unsicherheit stehen, dazu neigen Profilierungsstrategien zu bevorzugen (Korte, 2012, S. 1). Dies hängt damit zusammen, dass politische Führungspersönlichkeiten gerade zu Beginn einer Krise sowie in eher unsicheren Zeiten Stärke demonstrieren wollen, um ein positives öffentliches Selbst-Bild zu erschaffen, was wiederum zum Vorteil für den weiteren Verlauf der

Krisenbewältigung werden kann (Korte, 2010, S. 219). Zudem können institutionelle Rahmenbedingungen wie starkes politisches Kapital als auch hohe politische Legitimität die Wahl für eine Profilierungsstrategie begünstigen (Korte, 2010, S. 217). Darüber hinaus profilieren sich politisch Verantwortliche in Zeiten einer Krise gerne über ihre bereits gesammelten Erfahrungen zur Bewältigung von vergangenen Krisen, um sich selbst als ideale Figur zur Lösung der Probleme zu positionieren (Brozus, 2020, S. 3). Generell kann man festhalten, dass hohe Krisensichtbarkeit und anhaltende öffentliche Aufmerksamkeit einen großen Einfluss auf beide Kommunikationsstrategien besitzen.

6.3.5 Erfolgreiche politische Krisenkommunikation anhand des Beispiels Norwegen

Im Folgenden soll nun der Blick auf die überaus erfolgreiche Krisenkommunikation der norwegischen Regierung geworfen werden und als eine Art Paradebeispiel dienen, da diese während der Covid-19-Pandemie einen Anstieg des öffentlichen Vertrauens in die Arbeit der Politik erreichen konnte (Christensen & Laegreid, 2020, S. 26). Zunächst verdeutlichten die Regierungsverantwortlichen Norwegens die dramatische Situation während des Covid Ausbruchs, welche die schlimmste Krise seit dem zweiten Weltkrieg darstellen würde, und dementsprechend drastische Maßnahmen ergriffen werden müssten (Christensen & Laegreid, 2020, S. 14). Hierbei verfolgten die norwegischen Politiker:innen die Strategie der Panikmache, die von den Medien noch weiter verstärkt wurde (Christensen & Laegreid, 2020, S. 14). Interessant ist dabei, dass eine effektive Darstellung realer Bedrohungen seitens der Regierungsverantwortlichen sowie das damit verbundene gezielte Schüren von Angstgefühlen die Wahrscheinlichkeit der Unterstützung von Bürger:innen in Krisenzeiten erhöhen kann (Baker & Oneal, 2001, S. 682; Dietz et al., 2023, S. 646; Schraff, 2021, S. 1015). Dies wird darüber hinaus insofern bestätigt, da in anderen Staaten wie den USA eine fehlerhafte Darstellung der Ernsthaftigkeit der Situation dazu führte, dass die Bevölkerung sich in der Folge weniger stark verpflichtet fühlte, notwendige Eindämmungsmaßnahmen zu befolgen (Tachkova und Brannon, 2024, S. 135). Ein weiterer Erfolgsfaktor der politischen Krisenkommunikation in Norwegen war, dass es gelang während der kritischen ersten drei bis vier Wochen der Krise und darüber hinaus eine gemeinsame und koordinierte Botschaft an die Öffentlichkeit zu vermitteln (Christensen & Laegreid, 2020, S. 25). Die Botschaft „Wir stehen zusammen“ war, ähnlich wie die der deutschen und österreichischen Regierungen, eine stark solidarische, appellhafte und moralische und dieser Standpunkt wurde von allen Führungskräften der Politik, Verwaltung und Wirtschaft Norwegens während der gesamten Krise vertreten (Christensen & Laegreid, 2020, S. 26). Gerade dieses kollektive und symbolische Zusammenstehen bzw. -arbeiten verschiedenster Führungsfiguren gab der Bevölkerung ein Gefühl, dass die Politik die Fähigkeiten besitzt die Krise einzudämmen und steigerte zugleich die Legitimität sowie das Vertrauen in das Krisenmanagement (Christensen

& Laegreid, 2020, S. 25). Des Weiteren schaffte es die norwegische Regierung der Bevölkerung zu verdeutlichen, dass Norwegen über genügend Ressourcen und Geld verfügt, um die Auswirkungen der Krise aufzufangen, was vor allem dazu diente betroffene Gruppen zu beruhigen (Christensen & Laegreid, 2020, S. 22). Damit wird deutlich, dass es der norwegischen Regierung immer wieder gelang, die zwei Hauptdimensionen des Krisenmanagements erfolgreich zu verbinden (vgl. 6.2.6 Die öffentliche Wahrnehmung als zentraler Faktor). Einerseits wurden stets die eigenen Regierungskapazitäten zur Bewältigung der Krise erfolgreich dargelegt und gleichzeitig wurde andererseits mit einer einheitlichen Botschaft und moralischen Symbolen wirkungsvoll kommuniziert, was zu einem positiven Image, Reputation und öffentlichem Vertrauen in die politische Führung führte.

6.4 Kommunikationskanäle der Krisenkommunikation

Wenn man sich ein Bild der unterschiedlichen Kommunikationsstrategien von politischen Akteuren machen möchte, muss man sich zunächst vergegenwärtigen, auf welchen Kommunikationskanälen diese ihre Informationen verbreiten. Dabei kann man zwischen der klassischen Pressekonferenz bzw. Pressemitteilungen auf der einen und Social-Media-Plattformen auf der anderen Seite unterscheiden, die Politiker:innen nutzen, um die Öffentlichkeit direkt von ihren Vorhaben zu informieren bzw. die massenmediale Berichterstattung zu beeinflussen (Drerup & Birkner, 2022, S. 257–258; Spieß, 2021, S. 454). Im Folgenden sollen diese beiden Kommunikationskanäle für politische Krisenkommunikation detailliert beleuchtet werden, indem die Relevanz beider Medienarten für kommunikative Strategien in Krisenzeiten dargelegt wird, eine Gegenüberstellung der Effizienz von sozialen Medien und klassischen Medien in Krisensituationen angestellt wird sowie Unterschiede der Art und Weise von politischer Krisenkommunikation mittels der beiden Mediengattungen charakterisiert werden.

6.4.1 Die Relevanz von sozialen Medien für effektive Krisenkommunikation

Knapp 80% der Europäerinnen und Europäer sind aktive Nutzer sozialer Medien, Tendenz steigend (Cheng et al., 2022, S. 7). Diese überaus große Verbreitung der sozialen Plattformen in der Bevölkerung zeigt gleichzeitig die Notwendigkeit auf, diese im Rahmen der politischen Krisenkommunikation zu berücksichtigen, um die Bürger:innen effektiv zu erreichen (Cheng et al., 2022, S. 7). Die Bedeutung der sozialen Medien für die politische Krisenkommunikation ergibt sich zudem aus ihrer Fähigkeit, schnelle und direkte Informationen mit einer hohen Reichweite und Effizienz zu verbreiten (Schultz & Utz, 2013, S. 333; Störmer, 2022, S. 77). Social-Media-Plattformen wie Twitter und Facebook bieten dem politischen Feld seit einigen

Jahren eine immer größere Möglichkeit der Direktvermittlung von relevanten Entwicklungen bzw. Handlungsempfehlungen an die Bürger:innen per Direktansprache in Echtzeit (Drerup & Birkner, 2022, S. 257; Schleicher et al., 2024, S. 135). Diese Möglichkeit des Nutzens sozialer Plattformen als direkten Informationskanal an die breite Öffentlichkeit ist vor allem in Krisenzeiten von entscheidender Relevanz, um durch rechtzeitige und wahrheitsgetreue Informationen öffentliche Panik abzumildern und wirksame Reaktionen fördern zu können (Schultz & Utz, 2013, S. 333). Daher greifen politische Entscheidungsträger:innen in Krisenzeiten zunehmend auf soziale Medien zurück, um ihre Krisenbotschaften zu kommunizieren (Cheng et al., 2022, S. 7; Schleicher et al., 2024, S. 135; Watson & Firth, 2022, S. 292). Ein weiterer bedeutender Faktor sozialer Medien in Bezug auf Krisenkommunikation ist die erhebliche Erhöhung des Verständnisses für komplexe krisenhafte Situationen durch die Verwendung von Videos, Bildern und Grafiken im Vergleich zu rein textlichen Informationen (Drylie-Carey et al., 2020, S. 2).

Zudem erfüllen soziale Medien als Überwachungsinstrument eine weitere essenzielle Funktion für die Krisenkommunikation von politisch Verantwortlichen. Aufgrund der Möglichkeit kritische und falsche Inhalte schnell zu verbreiten sowie der potenziellen Einflussnahme von Protestakteuren auf die öffentliche Meinung, können soziale Medien einen Kontrollverlust über Kommunikationsinhalte für politische Regierungen provozieren (Schultz & Utz, 2013, S. 333). Politischen Akteuren ist es auf der anderen Seite möglich mittels sozialer Plattformen die öffentliche Stimmung gegenüber des Krisenmanagements zu verfolgen, die Meinungsbildung zu beobachten und in weiterer Folge mögliche Fehlinformationen sowie Ängste zu erkennen und diesen kommunikativ entgegenzuwirken (Drylie-Carey et al., 2020, S. 2; Schultz & Utz, 2013, S. 335; Watson & Firth, 2022, S. 292). Gerade in Krisensituationen steigt die Nutzung von Social Media signifikant an, da die große Mehrheit der Bürger:innen dort nach aktuellen Informationen zur Krise suchen, sich über die Plattformen miteinander austauschen und durch schnelle kurze Nachrichten sich auf dem neuesten Stand halten (Cheng et al., 2022, S. 7; Rasmussen & Ihlen, 2017, S. 3; Schultz & Utz, 2013, S. 333). Auch während der Covid-19-Pandemie konnte eine deutliche Steigerung der Kommentar-, Aufrufs- und Anfragenzahlen zu dem Krisenthema als auch die verstärkte Äußerung von öffentlicher Unzufriedenheit in sozialen Medien verzeichnet werden (Schleicher et al., 2024, S. 142). Diese Ausführungen zeigen welch unverzichtbares Element soziale Plattformen für politische Regierungskommunikation in Krisenzeiten darstellen.

Darüber hinaus fördern soziale Medien den Dialog zwischen Bürger:innen und den politischen Akteuren (Schleicher et al., 2024, S. 135; Störmer, 2022, S. 241; Watson & Firth, 2022, S. 292). Die Plattformen bieten der Öffentlichkeit die Möglichkeit Fragen zu stellen sowie der

Politik diese zu beantworten und damit Vertrauen zur Wählerschaft aufzubauen sowie Feedback zu Maßnahmen einzuholen (Drylie-Carey et al., 2020, S. 2; Störmer, 2022, S. 241). Somit haben soziale Netzwerke die Art und Weise der Kommunikation zwischen politischen Akteuren und der Bevölkerung grundlegend verändert, indem es einen direkten und effektiven Dialog ermöglicht und damit die Chance bietet die breite Öffentlichkeit in politische Entscheidungen einzubeziehen (Drylie-Carey et al., 2020, S. 2; Störmer, 2022, S. 241). Letztlich spielt Social Media eine wichtige Rolle in der Erlangung von Legitimität, da politische Behörden ihre Handlungsfähigkeit sicherstellen können, indem sie die Öffentlichkeit über die Durchsetzung von Maßnahmen informieren (Schützeneder & Schiebl, 2020, S. 47). In anderen Worten nutzen politische Entscheidungsträger:innen ihre große Sichtbarkeit auf den Plattformen, um ihre Botschaften und politischen Vorstellungen zu verbreiten und davon zu überzeugen (Drylie-Carey et al., 2020, S. 2).

6.4.2 Die Bedeutung von klassischen Massenmedien für effektive Krisenkommunikation

Auf altbewährte Pressemitteilungen sowie -konferenzen kann bei politischer Krisenkommunikation trotzdem nicht verzichtet werden, da man in diesem Zuge die Massenmedien auf den neuesten Stand bringt, die ihrerseits der Bevölkerung Orientierung bieten (Drerup & Birkner, 2022, S. 258). Traditionelle Massenmedien sind von großer Bedeutung, da sie vor allem in Krisenzeiten aufgrund ihrer Gatekeeper Funktion und wegen des Professionalismus der Redakteur:innen als glaubwürdiger als Inhalte von sozialen Medien wahrgenommen werden (Drerup & Birkner, 2022, S. 258; Rasmussen & Ihlen, 2017, S. 8; Schultz & Utz, 2013, S. 338). Das Informieren der Massenmedien stellt ein zentrales Element für eine effektive Krisenkommunikation dar, da klassische Medien eine bedeutende Rolle im Setzen der öffentlichen Wahrnehmung einnehmen (Schultz & Utz, 2013, S. 336). Dabei konnte gezeigt werden, dass in Krisenzeiten auf den sozialen Plattformen überwiegend Nachrichteninhalte der traditionellen Medien geteilt werden und diese damit auch den öffentlichen Diskurs in den modernen Netzwerken maßgeblich bestimmen (Schultz & Utz, 2013, S. 338). Die Darstellung der Krisensituation seitens der Medien ist insofern von essenzieller Bedeutung für politische Führungspersonen, da dies einen enormen Einfluss darauf hat, für wie bedeutsam Bürger:innen dieses Thema einschätzen und wie sie die politischen Entscheidungen bewerten (Fawzi, 2014, S. 443). In weiterer Folge versuchen politische Akteure Massenmedien in Krisenzeiten strategisch gezielt einzusetzen und die Berichterstattung in eine gewünschte Richtung zu beeinflussen, um die Öffentlichkeit für ihre Krisenlösungen zu mobilisieren und eine positive Stimmung zu evozieren (Fawzi, 2014, S. 442). Auf der anderen Seite kann eine breite Berichterstattung sowie die öffentliche Stimmung zur Krise die Politik unter Druck setzen, sodass sie sich dazu veranlasst fühlt rascher

Lösungen zu präsentieren (Fawzi, 2014, S. 452–453). Damit können letztendlich tatsächlich veranlasste Entscheidungen beeinflusst werden (Fawzi, 2014, S. 452–453).

Wenn man sich nun das konkrete Vorgehen von Politiker:innen vergegenwärtigt, kann veranschaulicht werden, dass der damalige Bundeskanzler Österreichs Sebastian Kurz in der Zeit der Covid-19 Krise auf Pressekonferenzen als präferiertes Kommunikationsinstrument zurückgriff und sich somit vor allem den klassischen Massenmedien widmete (Spieß, 2021, S. 454). Die damalige deutsche Kanzlerin Angela Merkel hingegen nutzte Videobotschaften und Podcasts und damit Social-Media-Plattformen als zentrales Element ihrer politischen Krisenkommunikation (Spieß, 2021, S. 454). Ähnlich wie Österreichs Politik hat es auch die norwegische Regierung praktiziert, die auf tägliche Medienbriefings zurückgriff, bei denen neben dem Premierminister vor allem der Gesundheitsminister der zentrale Kommunikator war (Christensen & Laegreid, 2020, S. 13, 16). Generell kann die Tendenz festgestellt werden, dass politische Krisenkommunikator:innen häufig von veralteten Perspektiven geprägt sind und damit einen zu großen Fokus auf klassische Pressemitteilungen und klassische Medien setzen und die Bedeutung von Social Media unterschätzen (Riecken, 2014, S. 327).

Damit sind die zwei zentrale Aspekte der öffentlichkeitswirksamen Krisenkommunikation besprochen worden. Einerseits haben Politiker:innen die Möglichkeit ihre Bürger:innen und Bürger über Social-Media-Plattformen direkt anzusprechen, zu informieren und von ihren Lösungswegen zu überzeugen. Andererseits bieten ihnen Pressemitteilungen bzw. Pressekonferenzen die Möglichkeit Einflussnahme auf die massenmediale Berichterstattung zu nehmen, die wiederum eine zentrale Rolle in Krisenzeiten einnimmt. Somit offenbaren sich anhand der hierbei charakterisierten Kommunikationskanäle verschiedene Strategien für politische Akteure eine Krise kommunikativ zu steuern.

6.4.3 Entscheidung für soziale Medien oder klassische Massenmedien während einer Krise?

Wenn man vergleicht, welche der beiden skizzierten Kommunikationskanäle eine effektivere und erfolgreichere Krisenkommunikation verspricht, müsste man sich während einer Krise primär für die Strategie der sozialen Medien entscheiden. Diese Vermutung wird von einer Studie bestätigt, die herausgefunden hat, dass Krisenkommunikation über soziale Netzwerke die Reputation einer Organisation und politischer Führungsfiguren weniger beschädigt als Krisenkommunikation in klassischen Medien (Schultz & Utz, 2013, S. 337). Dies könnte daran liegen, dass das Vermitteln von relevanter Information über soziale Medien einerseits den Vorteil bietet, die breite Öffentlichkeit rasch zu informieren und mögliche Unwahrheiten zu vermeiden, andererseits signalisiert dieses Vorgehen vor allem Besorgnis und Engagement der Verantwortlichen, was einen positiven Einfluss auf die eigene Wahrnehmung hat (Schultz

& Utz, 2013, S. 337). Zudem werden in der Forschung digitale Inhalte auf sozialen Medien mit multimodalen Elementen als besonders effektiv wahrgenommen, um in akuten Krisensituationen rasch zu informieren und zu mobilisieren (Schleicher et al., 2024, S. 148). Wie bereits ausgeführt übernehmen die traditionellen Medien jedoch ebenfalls eine überaus bedeutende Aufgabe in Zeiten einer Krise und daher wird im Rahmen einer effektiven politischen Krisenkommunikation empfohlen stets alle Arten von Medien zu berücksichtigen, um den gewünschten kommunikativen Erfolg zu erwirken (Schultz & Utz, 2013, S. 338). Einige Studien aus der Rezeptionsforschung konnten dies belegen, indem sie feststellten, dass vor allem das Zusammenspiel unterschiedlicher bzw. multimodaler Kommunikationsmodi die Wirksamkeit von Krisenkommunikationsprozessen erhöhen kann (Schleicher et al., 2024, S. 135–136). Generell kann festgehalten werden, dass eine regelmäßige Medienpräsenz mit einem erhöhtem Expertenstatus in der Bevölkerung einhergehen kann (Fawzi, 2014, S. 455).

Abschließend muss trotz der Wichtigkeit der Social-Media-Plattformen für die politische Kommunikation betont werden, dass die Follower:innenanzahl vieler politischer Profile noch relativ gering ist und damit nicht jeder Teil der Bevölkerung erreicht werden kann (Drerup & Birkner, 2022, S. 276). Insbesondere Bürger:innen in ärmeren Ländern mit niedrigem sozioökonomischem Status sind diejenigen mit der geringsten Internetverfügbarkeit und sie sind im Falle einer Katastrophe häufig am stärksten von der Krise gefährdet (Rasmussen & Ihlen, 2017, S. 1). Ein Krisenmanagement lediglich über soziale Medien birgt die Gefahr diejenigen zu übersehen, die am verwundbarsten sind und am dringendsten Informationen benötigen (Rasmussen & Ihlen, 2017, S. 1). Daher ist es empfehlenswert, die Krisenbotschaften auf eine breite Masse der Bevölkerung auszurichten, damit durch verständlich aufbereitete Inhalte alle Personengruppen inklusive gesellschaftliche Minderheiten erreicht und die gesamte Öffentlichkeit über die Krisensituation aufgeklärt wird (Schleicher et al., 2024, S. 148).

6.4.4 Strategische Inhalte auf sozialen Medien und klassischen Massenmedien

Im folgenden Abschnitt soll gezeigt werden, welche Themen und Informationen auf den unterschiedlichen Kommunikationskanälen seitens der Politik positioniert werden. In diesem Zusammenhang konnte festgestellt werden, dass komplexere Themen wie wirtschaftliche oder zukünftige Auswirkungen der Covid-Krise in relativ hohem Maße mittels Pressemitteilungen veröffentlicht wurden (Drerup & Birkner, 2022, S. 270). Auf den Social-Media-Profilen der politischen Akteure war ein breites Spektrum an Themen zu erkennen, welche die Wichtigkeit der Solidarität und der getroffenen Maßnahmen betonen (Drerup & Birkner, 2022, S. 270). Interessant ist dabei die Erkenntnis, dass politische Akteure insbesondere in der Anfangszeit der Covid-19 Krise, in der die gesellschaftliche Aufmerksamkeit stark ausgeprägt war, über

relevante Maßnahmen vor allem in den sozialen Netzwerken informierten (Drerup & Birkner, 2022, S. 273). Prinzipiell kann zudem festgehalten werden, dass Social-Media-Plattformen von politischen Akteuren überwiegend für das Kommunizieren von tagesaktuellen Themen und Eilmeldungen aber auch für die Direktansprache der allgemeinen Bevölkerung genutzt wurde (Drerup & Birkner, 2022, S. 270, 274, 275; Drylie-Carey et al., 2020, S. 2; Stenzel, 2022, S. 223). Dabei standen vor allem neue wissenschaftliche Evidenzen, Maßnahmen, öffentliche Beruhigung, Krankheitsprävention und Gesundheitsdienste thematisch im Vordergrund (Ngai et al., 2020, S. 19). Darüber hinaus konnte in Untersuchungen aufgezeigt werden, dass politische Akteure während der Covid-19-Pandemie nur selten Gerüchte und Falschinformationen in den sozialen Netzwerken gezielt korrigierten (Schleicher et al., 2024, S. 142). Vielmehr richteten die politischen Entscheidungsträger:innen ihren Fokus auf faktentreue und verständliche Kommunikation sowie Aufklärung, da prinzipiell durch das öffentliche Reagieren auf Desinformation verstärkte Aufmerksamkeit und Aufregung befürchtet wird (Schleicher et al., 2024, S. 142).

6.4.5 Visuelle politische Kommunikation

Wie bereits im Kapitel der Relevanz von sozialen Medien für Krisenkommunikation erklärt, verbessern Bilder und Videos das Verstehen von relevanten Informationen signifikant (Drylie-Carey et al., 2020, S. 2). Gerade in Krisenzeiten verringert sich, aufgrund von erhöhtem Stress, die menschliche Fähigkeit Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten (Loss et al., 2021, S. 295). Die Visualisierung von Informationen kann daher einen bedeutenden Beitrag zum effektiveren Verständnis der Krisenkommunikation leisten (Loss et al., 2021, S. 295). Dabei kann beobachtet werden, dass durch visuelle Kommunikation die Informationen besser abgespeichert und damit das Fakten-Wissen zur Krisensituation gesteigert werden kann (Ravazzani & Maier, 2022, S. 169). Zudem prägen sich Bilder stärker ins Gedächtnis ein und erzeugen Emotionen bei den Nutzer:innen, weswegen wichtige Statements durch Videos authentisch vermittelt werden können (Fiederer & Ternès, 2017, S. 5). Die dabei geweckten Emotionen können sogar dazu führen, dass sich die potenzielle Beteiligung der Öffentlichkeit an einer Krisenreaktion erhöht (Ravazzani & Maier, 2022, S. 169). Somit hat die visuelle Kommunikation einen wesentlichen Einfluss darauf, inwiefern relevante Kriseninformationen erinnert werden, als auch wie die Botschaften von der Bevölkerung aufgenommen werden (Ravazzani & Maier, 2022, S. 168). Daher ist visuelle Kommunikation in den letzten Jahren aufgrund des Aufkommens sozialer Plattformen ein Schlüsselaspekt politischer Kommunikation geworden und gewinnt zunehmend an Relevanz für politische Krisenkommunikation (Drylie-Carey et al., 2020, S. 2; Schleicher et al., 2024, S. 135).

Das hat zur Folge, dass politische Entscheidungsträger:innen gerade in Krisenzeiten ihre kommunikativen Strategien vermehrt an das Präsentieren eines wirksamen Bildes oder Videos ihrer Führungsqualitäten mittels audiovisueller Darstellungen auf sozialen Medien ausrichten (Drylie-Carey et al., 2020, S. 2). Diese Annahme bestätigt sich mit einem Blick auf den Krisenkommunikationsauftritt der Premierminister Frankreichs, Großbritanniens, Italiens und Spaniens während der Covid-19-Pandemie, die sich auf ein visuelles Aufbauen ihrer Führungsrolle und -stärke auf den sozialen Plattformen fokussierten (Drylie-Carey et al., 2020, S. 10). Dies zeigte sich bei den genannten politischen Verantwortlichen, da in Zeiten der Covid-Krise vor allem Bilder veröffentlicht wurden, die sie in einer offensichtlichen Führungsposition in der Krise präsentierten, z.B. meist umgeben von vielen Personen im Büro dirigierend oder im Presseraum sprechend (Drylie-Carey et al., 2020, S. 6). Abschließend bleibt noch festzuhalten, dass Menschen sich bei visuellen Inhalten stark auf die vermittelnde Person fokussieren (Haigh & Ngondo, 2024, S. 46). Dies hat zur Folge, dass die in einer visuellen Botschaft im Fokus stehende Politiker:in, einen entscheidenden Einfluss darauf hat, wie die Information bei den Nutzer:innen aufgenommen wird (Haigh & Ngondo, 2024, S. 46).

6.4.6 Soziale Medien als Ort der Entwicklung einer Krise

Beim Blick auf die beiden charakterisierten Kommunikationskanäle, die politischen Entscheidungsträger:innen in Krisenzeiten zur Verfügung stehen, ist ein Verständnis für den Ort der Entwicklung der Krise unerlässlich. Wie bereits skizziert bieten soziale Medien die Chance potenzielle Proteststimmen und Konfliktthemen frühzeitig zu antizipieren sowie darauf zu reagieren (Drylie-Carey et al., 2020, S. 2; Köhler, 2008, S. 238; Watson & Firth, 2022, S. 292). Dabei muss gleichzeitig festgehalten werden, dass soziale und digitale Medien nicht nur die Kommunikations- sowie Krisenlösungsmöglichkeiten für politische Akteure erweitern, sondern auch deren Krisenanfälligkeit erhöhen (Köhler, 2008, S. 237; Schleicher et al., 2024, S. 135; Van Der Meer & Jin, 2022, S. 132). Dies resultiert daraus, da soziale Netzwerke insbesondere bei Protest sowie Unzufriedenheit zur Verbreitung von Kritik und Unmut genutzt werden, um öffentliche Aufmerksamkeit zu generieren (Schleicher et al., 2024, S. 135; Schultz & Utz, 2013, S. 333; Van der Meer & Jin, 2022, S. 130). Somit sind soziale Medien heutzutage häufig der Ort bzw. Anfang, über den krisenhaltige Issues entwickelt werden und ausgelöst werden, die im weiteren Verlauf von der breiten Öffentlichkeit diskutiert werden (Köhler, 2008, S. 236; Watson & Firth, 2022, S. 294). Zudem liegt es im Naturell der sozialen Netzwerke, dass ein jeder Mensch daran teilhaben kann und auch die eigene individuelle Meinung dort preisgeben darf (Störmer, 2022, S. 246; Van Der Meer & Jin, 2022, S. 133). Dies öffnet jedoch die Gelegenheit für die rasche Verbreitung von Gerüchten und Falschmeldungen, wodurch die Krise in einer Verstärkung oder Verlängerung enden sowie in eine erhöhte öffentliche Verunsicherung münden kann (Schleicher et al., 2024, S. 135; Schrödter & Thalheim, 2023,

S. 2; Störmer, 2022, S. 241; Van Der Meer & Jin, 2022, S. 132). In Zeiten einer Krise kann ein Überangebot an irreführenden Gerüchten und Falschinformationen, verbreitet auf sozialen Netzwerken, dazu führen, dass die staatlichen und politischen Kommunikations- sowie Legitimationsbemühungen deutlich erschwert werden (Störmer, 2022, S. 247). Auf diese Weise kann die öffentliche Einschätzung von Kriseninformationen stark beeinträchtigt werden, was durch die verunsicherte Stimmung die Dezimierung des Vertrauens der Bürger:innen bewirkt (Schleicher et al., 2024, S. 132; Schrödter & Thalheim, 2023, S. 2; Störmer, 2022, S. 247). In weiterer Folge sind es die traditionellen Massenmedien, die einen elementaren Beitrag zur Mobilisierung von Krisen beitragen, indem sie die auf sozialen Netzwerken verbreiteten Proteste aufgrund des hohen Nachrichtenwerts thematisieren und damit einen öffentlichen Druck auf die politischen Entscheidungsträger:innen ausüben (Köhler, 2008, S. 236). Damit konnte dargestellt werden, dass ein Zusammenspiel der sozialen Medien als ursächlicher Auslöser und den Massenmedien als weiterer Treiber für das Entstehen von Krisen entscheidend sein kann.

7 Exkurs: Künstliche Intelligenz und Krisenkommunikation

Seitdem das Unternehmen OpenAI im Jahre 2022 das Textgenerierungstool ChatGPT veröffentlichte, hat sich das tägliche Leben auf mehreren Ebenen unserer Gesellschaft grundlegend verändert (Kruse & Dickel, 2024, S. 91). Nach der Einführung verbreitete sich die Anwendung sehr rasch, innerhalb von fünf Tagen konnten rund 1 Mio. Nutzer:innen verzeichnet werden, nach wenigen Wochen waren es weltweit schon 100 Mio. und jede vierte Person in Deutschland kannte das Tool bereits (Kruse & Dickel, 2024, S. 91). Eine derart wesentliche Veränderung unserer Lebensweise wurde zuletzt vergleichsweise durch die Einführung von sozialen Medien erreicht (Kruse & Dickel, 2024, S. 91). In einer vernetzten Welt, die durch rasende Informationsverbreitung gekennzeichnet ist, ist die Nachfrage nach schnellen und effektiven Kommunikationsstrategien noch nie so groß wie heute (Cheng et al., 2024, S. 172). Aufgrund dieser Feststellung gepaart mit der bahnbrechenden Durchsetzung von KI-Tools muss der Einsatz dieser auch im Rahmen der Krisenkommunikation und damit auch in der vorliegenden Arbeit diskutiert werden. Denn das Zurückgreifen auf Anwendungen der künstlichen Intelligenz kann die Arbeit von Krisenkommunikatoren effektiver gestalten (Kruse & Dickel, 2024, S. 105). Die Kompetenzen könnten sich dabei ein wenig verschieben, indem die Bedeutung von aktuellem Fachwissen, kritischem Denken und Quellenchecks zunimmt, während das Formulieren von Texten an Bedeutung verliert (Kruse & Dickel, 2024, S. 105). Dabei muss unbedingt erwähnt werden, dass jeglicher Einsatz von KI-Tools stets eine hohe Qualität der eingegebenen Anweisungen und eine anschließende Überprüfung sowie Überarbeitung der generierten Ergebnisse voraussetzt (Kruse & Dickel, 2024, S. 100). Die Vor- und Nachteile von künstlicher Intelligenz als Hilfsmittel für politische Krisenmanager:innen werden im folgenden Abschnitt diskutiert.

7.1 Künstliche Intelligenz als Unterstützung in Krisenzeiten

Wenn sich Krisenmanager:innen im Rahmen der strategischen Krisenkommunikation dazu entscheiden künstliche Intelligenz bzw. Chatbots wie ChatGPT als Hilfsmittel heranzuziehen, könnten diese in einigen Bereichen die Prozesse unterstützen. Zunächst könnte KI in der Krisenpräventionsphase zur Identifizierung von Risiken eingesetzt werden (Kruse & Dickel, 2024, S. 97). Dabei könnten politische Akteure gezielt nach typischen Risiken für Organisationen aus dem Bereich der Politik fragen und im Anschluss an die erfolgte Identifizierung potenzielle präventive Maßnahmen von der künstlichen Intelligenz diskutieren lassen (Kruse & Dickel, 2024, S. 97). Zudem können KI-Algorithmen historische Daten zur Vorhersage potenzieller zukünftiger Krisen heranziehen, um so eine proaktive Kommunikationsplanung zu ermöglichen (Cheng et al., 2024, S. 177). Krisenmanager:innen müssen oftmals eine große Fülle an Daten analysieren, um permanent auf dem aktuellsten

Stand über ihre politische Organisation, Partei oder Spitzenpolitiker:in zu bleiben (Coombs, 2023, S. 43). Gerade bei dieser sehr aufwendigen und komplexen Aufgabe kann künstliche Intelligenz bei dem Bewahren des Überblicks eine nützliche Unterstützung darstellen (Cheng et al., 2024, S. 177; Coombs, 2023, S. 43). KI kann hierbei den politisch Verantwortlichen in Bezug auf das Issue Management (vgl. 5.1.2 Issue Management) helfen, da es eine Überprüfung der medialen Berichterstattung sowie der digitalen Plattformen in Echtzeit erstellen und damit frühe Warnzeichen für potenzielle Krisen erkennen kann (Coombs, 2023, S. 44). Auch während einer bereits eingetretenen Krise kann KI beim raschen Scannen von verschiedensten Informationen einen Überblick über die Situation gewähren, indem prompt der Ursprung der Problematik, Trends sowie umsetzbare Erkenntnisse analysiert und aufgezeigt werden (Cheng et al., 2024, S. 177). Zudem wäre der Einsatz von künstlicher Intelligenz in der Entwicklung von möglichen Krisenszenarien denkbar, anhand derer man den Ablauf der eigenen politischen Krisenkommunikation trainieren kann (Kruse & Dickel, 2024, S. 97). Darüber hinaus können KI-Tools auf Basis von oft gestellten Fragen zu verschiedenen Krisensituationen Trainingsfragen und Schulungsmaßnahmen ableiten und damit das Krisenmanagement unterstützen (Kruse & Dickel, 2024, S. 98).

Bei Auftreten einer wahrhaften Krise sind akute kommunikative Maßnahmen entscheidend (Kruse & Dickel, 2024, S. 97). Dabei könnten Tools der künstlichen Intelligenz aufgrund der raschen und effizienten Arbeitsweise effektive Unterstützung leisten, indem vorgefertigte Textentwürfe für Pressemitteilungen und Stellungnahmen mit Hilfe von KI an die konkrete Krisensituation angepasst werden (Kruse & Dickel, 2024, S. 97). Dem Programm könnte man hierbei Mustertexte zur stilistischen und sprachlichen Orientierung vorgeben und Informationen zu den Rahmenbedingungen der Krise und der zu erreichenden Zielgruppe zur Verfügung stellen (Kruse & Dickel, 2024, S. 98). Zudem kann KI beim raschen Scannen von verschiedensten Informationen einen Überblick über die Krisensituation gewähren, indem der Ursprung der Problematik und aktuelle Trends analysiert sowie umsetzbare Erkenntnisse aufgezeigt werden (Cheng et al., 2024, S. 177). Darüber hinaus können KI-Tools die politischen Akteure mittels der Überwachung von Reaktionen auf sozialen Plattformen beim Antizipieren der öffentlichen Stimmung gegenüber den eingeschlagenen politischen Lösungswegen unterstützen, was wiederum daran angepasste refundierte Reaktionen ermöglicht (Cheng et al., 2024, S. 179). All jene Faktoren können dazu beitragen, dass mithilfe von künstlicher Intelligenz eine raschere und angepasste kommunikative Adressierung der Krise umgesetzt werden kann.

In Krisenzeiten haben unterschiedliche Bevölkerungsgruppen verschiedenste Fragen, Sorgen und Bedürfnisse (Kruse & Dickel, 2024, S. 98). Hierzu wäre das Zurückgreifen auf künstliche

Intelligenz vorstellbar, indem politische Akteure ebenjene Befürchtungen und Unklarheiten der verschiedenen Personengruppen antizipieren lassen und in weiterer Folge die Informationen und Antworten bedarfs- und zielgruppengerecht angepasst kommunizieren (Kruse & Dickel, 2024, S. 99). Generell kann die KI die Krisenkommunikation an die individuellen Verhaltensweisen und Bedürfnisse der verschiedenen Bevölkerungsgruppen zuschneiden, damit effektive, relevante und personalisierten Botschaften formuliert werden (Cheng et al., 2024, S. 180). Ein weiterer relevanter Aspekt beim Einsatz von künstlicher Intelligenz ist das mögliche frühzeitige Erkennen falscher oder irreführender Informationen durch mediale Inhaltsanalysen, wodurch der Verbreitung von Fehlinformation und der damit potenziell weiteren Entfaltung der Krise entgegengewirkt werden kann (Cheng et al., 2024, S. 179–180). Darüber hinaus können Krisensituationen und von der Politik entgegenwirkende Maßnahmen mithilfe von KI visualisiert werden, um die Öffentlichkeit anhand bildlicher Darstellungen noch präziser aufzuklären und zu informieren (Kruse & Dickel, 2024, S. 100). Die Algorithmen der KI-Tools ermöglichen zudem nach Beendigung der Krise eine umfassende Analyse und Bewertung wie effektiv die beabsichtigten Zielgruppen erreicht wurden (Cheng et al., 2024, S. 181). Dieses Feedback zur Wirksamkeit der Krisenkommunikation basiert auf Muster und Trends in den sozialen Medien und kann für die Überarbeitung zukünftiger Strategien von entscheidender Bedeutung sein (Cheng et al., 2024, S. 181). Abschließend kann festgehalten werden, dass künstliche Intelligenz das belastend hohe Arbeitsvolumen von Politiker:innen in Krisenzeiten deutlich reduzieren kann, wodurch die Umsetzung einer zuverlässigen, effektiven und konsistenten Krisenkommunikation besser gewährleistet werden kann (Cheng et al., 2024, S. 182).

7.2 Künstliche Intelligenz als Risiko in Krisenzeiten

Um die möglichen Risiken des Einsatzes von künstlicher Intelligenz im Prozess der Krisenkommunikation aufzuzeigen, muss zunächst ein kurzes Verständnis für die Arbeitsweise der Tools geschaffen werden. Jegliche Textgenerierungsbots wie ChatGPT können die Bedeutung eines Gesprächs nicht gleichartig wie ein Mensch aufnehmen, sie entwickeln vielmehr Antworten auf unsere Fragen basierend auf dem Prinzip der Wahrscheinlichkeit (Kruse & Dickel, 2024, S. 93). Damit zeigt sich auch schon die Gefahr in der Verwendung dieser KI-Tools, da sie aufgrund der Selektion nach Wahrscheinlichkeit in der Folge auch fehlerhafte Antworten geben und manche Behauptungen auch aus dem Kontext gerissen erfinden (Kruse & Dickel, 2024, S. 94). Daher ergibt sich für alle Krisenmanager:innen bei der Verwendung von KI als Hilfsmittel die überaus bedeutende Aufgabe die ausgegebenen Antworten stets auf Wahrheitsgehalt zu überprüfen und einen Quellencheck durchzuführen (Kruse & Dickel, 2024, S. 101). Zudem müssen politische Krisenkommunikatoren bei der

Einpflegung ihrer Daten in das jeweilige KI-Tool beachten, dass jegliche Informationen gespeichert und genutzt werden (Kruse & Dickel, 2024, S. 101). Dies bringt die Gefahr mit sich, dass politische Akteure sensible interne Daten weitergeben könnten, an die die Öffentlichkeit nicht gelangen darf (Cheng et al., 2024, S. 184; Kruse & Dickel, 2024, S. 101). Darüber hinaus wird künstliche Intelligenz vor allem mit Daten trainiert, die die Mehrheit der Bevölkerung repräsentiert (Kruse & Dickel, 2024, S. 102). Diese algorithmische Verzerrungen können dazu führen, dass Ungleichheiten verschärft werden, voreingenommene Darstellungen verbreitet und Bevölkerungsgruppen ungleich behandelt werden (Cheng et al., 2024, S. 185). Gerade politische Entscheidungsträger:innen müssen in ihrer politischen Verantwortung jedoch alle Bevölkerungsschichten berücksichtigen, was durch das Nutzen von KI gefährdet sein könnte (Kruse & Dickel, 2024, S. 102). Es ist die Aufgabe der Politiker:innen diese gesellschaftliche Voreingenommenheit der generierten Texte zu erkennen und auszugleichen (Cheng et al., 2024, S. 187).

Ein weiteres Risiko ergibt sich aufgrund der Entwicklungen, dass KI-Tools mittlerweile häufig für die Verbreitung von Falschinformation genutzt werden (Kruse & Dickel, 2024, S. 101). Dabei stehen vor allem politische Entscheidungsträger:innen immer mehr im Fokus, da sie als Zielscheibe von gezielt durch künstliche Intelligenz erstellte Fake News, Desinformation und Deep Fakes dienen (Kruse & Dickel, 2024, S. 103). Hierbei werden mit Hilfe von KI entwickelte und verblüffend echt erscheinende jedoch manipulierte Stellungnahmen und Videoaufnahmen von Politiker:innen in Umlauf gebracht, die Fakten aus dem Kontext reißen oder Aussagen in den Mund legen, die nie getätigt worden sind (Kruse & Dickel, 2024, S. 101). Das Ziel dieser Angriffe liegt in dem Versuch über die Vervielfältigung dieser Desinformationen die Reputation der politisch Verantwortlichen zu untergraben (Kruse & Dickel, 2024, S. 101). Das große Problem dieser Entwicklung liegt in der Erschütterung des Vertrauens der Bevölkerung in die Politik, die Demokratie und die Medien (Kruse & Dickel, 2024, S. 103). Daher müssen politische Krisenkommunikatoren Fähigkeiten entwickeln, um derartige Desinformation schnellstens erkennen und kommunikativ wie rechtlich wirksam dagegen vorgehen zu können (Kruse & Dickel, 2024, S. 101). Abschließend bleibt noch festzuhalten, dass künstliche Intelligenz in ihrem Verständnis emotionaler und moralischer Komplexität eingeschränkt ist (Cheng et al., 2024, S. 186). Daher ist es unerlässlich, dass politischen Akteure die endgültige Entscheidung über generierte Ergebnisse obliegt, um relevante Emotionen und moralische Urteile in ihrer Krisenkommunikation persönlich zu berücksichtigen (Cheng et al., 2024, S. 187).

8. Forschungsfragen und Anfangsverdacht

Im nun folgenden Abschnitt sollen die relevantesten Kernaussagen des bereits dargelegten Forschungsstands nochmal kurz zusammengefasst werden, um daran anschließend die in der vorliegenden Arbeit zu untersuchenden Forschungsfragen sowie Hypothesen zu formulieren. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es dabei der grundlegenden Frage nachzugehen, auf welche Kommunikationsstrategien politische Entscheidungsträger:innen in Krisenzeiten zurückgreifen und welche dabei als besonders wirkungsvoll gelten. Mit Blick auf den herausgearbeiteten theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit kann festgehalten werden, dass sich die Forschung der Krisenkommunikation bisher stark auf den Bereich der Unternehmen fokussierte und dabei die Anzahl an Studien zur politischen Krisenkommunikation verhältnismäßig gering ausfällt (Schleicher et al., 2024, S. 134). Damit konnte anhand dieser Feststellung eine relevante Forschungslücke dargelegt werden, die mittels der Untersuchung der Kommunikationsstrategien österreichischer Politiker:innen geschlossen werden kann. Damit leistet die vorliegende Arbeit einen wertvollen Beitrag zu einem noch zu wenig erforschten Gebiet.

8.1 Relevanz der sozialen Medien für eine effektive politische Krisenkommunikation

Soziale Medien gewinnen in der politischen Krisenkommunikation zunehmend an Bedeutung, da sie eine schnelle, direkte und reichweitenstarke Verbreitung von Informationen ermöglichen (Schultz & Utz, 2013, S. 333; Störmer, 2022, S. 77). Die Plattformen erlauben politischen Akteuren, relevante Entwicklungen oder Handlungsempfehlungen rasch ohne Vermittlung journalistischer Instanzen unmittelbar an die Bevölkerung zu richten (Drerup & Birkner, 2022, S. 257; Schleicher et al., 2024, S. 135). Gerade in Krisensituationen ist diese Echtzeitkommunikation relevant, um rasch Unsicherheiten in der Bevölkerung reduzieren und prompte Reaktionen fördern zu können (Schultz & Utz, 2013, S. 333). Empirische Studien zeigen, dass Entscheidungsträger:innen in Krisenzeiten verstärkt auf Social Media zurückgreifen, während die Bevölkerung dort aktiv nach aktuellen Informationen sucht (Cheng et al., 2022, S. 7; Rasmussen & Ihlen, 2017, S. 3; Watson & Firth, 2022, S. 292). Besonders während der Covid-19-Pandemie stieg die Nutzung sozialer Medien deutlich an (Schleicher et al., 2024, S. 142). Die Plattformen dienen dabei vor allem der schnellen Informationsweitergabe von tagesaktuellen Themen und Eilmeldungen und der direkten Ansprache der Bürger:innen, was Verantwortungsbewusstsein und Handlungsfähigkeit signalisiert (Drerup & Birkner, 2022, S. 270–275; Schultz & Utz, 2013, S. 337).

Vor diesem Hintergrund ergibt sich die erste Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit (*FF1*): „Welche Rolle spielen Social-Media-Plattformen in der Krisenkommunikation österreichischer

politischer Akteure im Vergleich zu traditionellen Medienkanälen?“ Auf Grundlage der gerade ausgeführten theoretischen Annahmen wird folgender Anfangsverdacht (AV1) formuliert: „Je größer die Bedeutung die Bevölkerung rasch über Entwicklungen zu informieren, desto höher ist die Relevanz von Social-Media-Plattformen für politische Krisenkommunikation.“

8.2 Kommunikationsstrategien nach politischer Rolle und Parteizugehörigkeit

Empirische Studien zeigen, dass politische Akteure in Krisenzeiten unterschiedliche Kommunikationsstrategien wählen, die stark von ihrer politischen Rolle abhängen. Regierungsvertreter:innen neigen dabei dazu, ihre Erfolge im Krisenmanagement hervorzuheben und die eigene Handlungsfähigkeit zu betonen und greifen somit häufig auf die Strategie des Eigenlobs bzw. Self-praise zurück (Kropp et al., 2022, S. 31; Martschin, 2024, S. 187; Montiel et al., 2021, S. 755). So verwies etwa der damalige österreichische Bundeskanzler Sebastian Kurz wiederholt darauf, dass Österreich die Pandemie besser bewältigte als andere Staaten (Spieß, 2021, S. 460). Ähnliche Formen der Selbstzuschreibung fanden sich auch bei Donald Trump, der die US-amerikanische Krisenpolitik regelmäßig glorifizierte (Martschin, 2024, S. 211; Kamps, 2020, S. 96–97). Im Gegensatz dazu greifen Oppositionsparteien vermehrt auf explizite Schuldzuweisungen (Blame Shifting) zurück, um die Verantwortung für Fehlentwicklungen an die Regierung oder andere Akteure abzuwälzen und deren Legitimität infrage zu stellen (Flinders, 2020, S. 23; Kropp et al., 2022, S. 31). Während der Covid-19-Krise nutzte insbesondere die AfD diese Strategie nahezu ausschließlich, indem sie das Regierungshandeln scharf kritisierte (Kropp et al., 2022, S. 31–32). Andererseits konnte mit dem amerikanischen Präsidenten Donald Trump auch ein politischer Regierungsverantwortlicher vorgefunden werden, der während der Pandemie explizite Schuldzuweisungen verwendete gegenüber anderen Politiker:innen, gegenüber China und gegenüber den Medien (Flinders, 2020, S. 25; Martschin, 2024, S. 210; Kamps, 2020, S. 100).

Aufgrund derartiger Feststellungen beschäftigt sich die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit mit der Frage (FF2A): „Wie unterscheiden sich die Kommunikationsstrategien österreichischer politischer Akteure in Krisenzeiten nach ihrer politischen Rolle (Regierung vs. Opposition)?“ Dabei wurden basierend auf den skizzierten Beobachtungen zwei Anfangsverdachte formuliert (AV2A1): „Wenn sich politische Akteure in einer Regierungsposition und damit für das Krisenmanagement verantwortlichen Rolle befinden, dann greifen sie eher zur Strategie des Selbstlobs (Self-praise)“ sowie (AV2A2): „Wenn sich politische Akteure in einer Oppositionsrolle befinden, dann greifen sie eher zur Strategie der expliziten Schuldzuweisung (Blame Shifting).“ Um zu überprüfen, ob mögliche Unterschiede bezüglich der Kommunikationsstrategien der befragten Politiker:innen nicht

eventuell auch auf die Parteizugehörigkeit zurückzuführen sind, wurde eine weitere Forschungsfrage (FF2B) hierzu formuliert: „Wie unterscheiden sich die Kommunikationsstrategien österreichischer politischer Akteure in Krisenzeiten nach Parteizugehörigkeit?“ Dazu wurde anhand der obigen Ausführungen folgender Anfangsverdachte (AV2B) charakterisiert: „In Anlehnung an frühere Studien (vgl. Kropp et al., 2022; Flinders, 2020) ist anzunehmen, dass insbesondere Akteure aus rechtskonservativen oder rechtspopulistischen Parteien stärker auf Strategien der Schuldzuweisung zurückgreifen als Vertreter anderer politischer Parteien.“

8.3 Thematische und narrative Strategien der Krisenkommunikation

Untersuchungen zeigen, dass politische Reden während der Covid-Krise oftmals eine negative Bewertung der Lage verdeutlichten und Gefahren sowie Konsequenzen betonten (Spieß, 2021, S. 459, 464). Besonders während der Covid-19-Pandemie wurde diese krisenhafte Situation wiederholt mit Kriegserfahrungen verglichen – etwa durch Donald Trump oder auch von norwegischen Regierungsvertreter:innen – um den Ernst der Lage zu verdeutlichen und gesellschaftlichen Zusammenhalt zu fördern (Martschin, 2024, S. 207; Christensen & Laegreid, 2020, S. 14). Das gezielte Schüren von Angstgefühlen kann dabei strategisch wirksam sein, da Bedrohungskommunikation die Unterstützung der Bevölkerung für staatliche Maßnahmen erhöhen kann (Benziman, 2020, S. 253; Baker & Oneal, 2001, S. 682; Dietz et al., 2023, S. 646; Schraff, 2021, S. 1015). Umgekehrt führte eine Verharmlosung der Krise – etwa in den USA – zu einer geringeren Befolgung von Maßnahmen (Tachkova & Brannon, 2024, S. 135). Ein weiterer Erfolgsfaktor politischer Krisenkommunikation war die einheitliche und koordinierte Botschaft an die Öffentlichkeit, die ein starkes Bild von Geschlossenheit und Handlungsfähigkeit vermittelte (Christensen & Laegreid, 2020, S. 25). Das gemeinsame Auftreten von Politik, Verwaltung und Wirtschaft signalisierte, dass die Verantwortlichen über die nötigen Fähigkeiten, Ressourcen und organisatorischen Kapazitäten verfügen, um die Krise zu bewältigen (Christensen & Laegreid, 2020, S. 22, 25). Diese konsistente Kommunikation stärkte das Vertrauen der Bevölkerung in das Krisenmanagement und erhöhte zugleich die Legitimität politischen Handelns (Coombs, 2023, S. 159; Christensen & Laegreid, 2020, S. 26).

Vor diesem Hintergrund zielt die empirische Analyse dieser Arbeit auf die Forschungsfrage (FF3) ab: „Welchen strategischen Effekt wollen politische Akteure Österreichs mit unterschiedlichen narrativen und thematischen Kommunikationsstrategien in der Öffentlichkeit erreichen?“ Zudem wurden daran anschließend zwei Anfangsverdachte (AV3A): „Wenn politische Entscheidungsträger:innen eine Strategie des gezielten Schüren von Ängsten anwenden, dann erreichen sie eine größere Unterstützung der Öffentlichkeit für ihr

Krisenmanagement“ sowie (AV3B): „Wenn politische Entscheidungsträger:innen eine koordinierte Botschaft mit einem erfolgreichen Bild ihrer Regierungskapazitäten (Fähigkeiten, Ressourcen) zur Bewältigung der Krise vermitteln, dann erhöhen sie das Vertrauen der Öffentlichkeit für ihr Krisenmanagement“ ausgeführt.

8.4 Die strategische Entscheidung für das Gestehen von Fehlern bzw. gezielte Profilierung

In politischen Krisen neigen Entscheidungsträger:innen häufig dazu, eigene Erfolge hervorzuheben, während Fehler oder Fehlentscheidungen ausgeblendet werden (Drerup & Birkner, 2022, S. 275). Dennoch kann eine transparente Fehlerkommunikation das Vertrauen in politische Akteure stärken und ihre Glaubwürdigkeit langfristig sichern (Deg, 2017, S. 231; Lim et al., 2017, S. 262; Spieß, 2021, S. 468). Besonders bei langanhaltenden Krisen und zunehmender öffentlicher oder medialer Kritik steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Politiker:innen Fehler eingestehen, um ihre Legitimität zu wahren (Bogner & Menz, 2021, S. 118; Korte, 2012, S. 2). In frühen Krisenphasen hingegen dominieren meist Profilierungsstrategien, da politische Führungspersonen in Situationen hoher Unsicherheit Stärke und Handlungsfähigkeit demonstrieren wollen und damit eine starke Position für den weiteren Krisenverlauf festigen wollen (Korte, 2010, S. 219; Drerup & Birkner, 2022, S. 274). Dieses Verhalten zeigte sich auch bei Angela Merkel und Sebastian Kurz, die beide während der Covid-19-Pandemie wiederholt ihre eigenen Erfolge betonten und sich als zentrale Figuren der Krisenbewältigung inszenierten (Spieß, 2021, S. 471–472; Blum & Kuhlmann, 2021, S. 427).

Auf Basis dieser Erkenntnisse ergibt sich folgende Forschungsfrage (FF4): „Welche Faktoren einer Krisensituation beeinflussen die Entscheidung von politisch Verantwortlichen Österreichs zwischen einer Profilierungsstrategie oder Eingestehen von Fehlern?“ Daraus leiten sich zwei Anfangsverdachte ab (AV4A): „Wenn im Verlauf einer langanhaltenden Krise eine breite öffentliche und mediale Kritik gegenüber den politischen Entscheidungsträger:innen aufkommt, dann steigt die Wahrscheinlichkeit einer Entscheidung für das Gestehen von Fehlern“ und (AV4B): „Wenn sich eine Krise in einem frühen Stadium befindet, dann steigt die Wahrscheinlichkeit einer Entscheidung für das Profilieren der eigenen Position, um Stärke zu demonstrieren“.

9 Methode

Die vorliegende Arbeit untersucht als thematischen Schwerpunkt die Krisenkommunikation von Politiker:innen. Dabei sollen die Ansichten, Meinungen und Erfahrungen der politischen Akteure sowie das konkrete Vorgehen in der politischen Praxis ergründet werden. Für eine derartige Untersuchung bietet sich die qualitative Methodenwahl an. Zudem sind für das Verstehen der gewählten Thematik persönliche Erzählungen unerlässlich. Im Rahmen von qualitativen Methoden stehen allgemein der Sinn und die Deutungsmuster der Befragten im Fokus der Erhebung und es können dabei unbewusste Erscheinungen aufgedeckt werden (Helfferich, 2011, S. 168). Darüber hinaus können persönliche Erfahrungsberichte aus der Vergangenheit mit einer reflektierten Haltung den tatsächlichen Ereignisablauf am besten abbilden und hervorbringen (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, 80). Zudem können bestimmte komplexe Sachverhalte lediglich im jeweiligen Kontext so realitätsnah wie möglich verstanden und rekonstruiert werden (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 130). Auf alle ebenjene erwähnte Faktoren zielt auch die vorliegende Arbeit ab. Es sollen die tatsächlichen politischen Kommunikationsabläufe während einer aufgetretenen Krise im jeweiligen Kontext bestmöglich rekonstruiert werden und dabei auch mögliche noch weniger bekannte Handlungsweisen hervorgebracht werden, weshalb die Methode der qualitativen Befragung im Rahmen dieser Arbeit gewählt wird. Es gibt einerseits bereits Literatur und Forschungsstudien zu den möglichen Kommunikationsstrategien von politischen Akteuren in Krisenzeiten, als auch zu der tatsächlichen Anwendung. Andererseits gibt es kaum Untersuchungen zu der Frage, warum beim Auftreten einer Krise eine gewisse Kommunikationsform gewählt wird. Die zugrundeliegenden Faktoren, die darauf einen Einfluss haben, können einzig im persönlichen Interview mit Politiker:innen ergründet werden.

Im ersten Schritt des Forschungsdesigns wurde als konkrete Befragungsmethode das Leitfadeninterview herangezogen. Mit der Wahl dieser Methode wurde der Fokus auf ein halbstrukturiertes Leitfadeninterview gesetzt, das sich an den Gesprächsverlauf flexibel anpassen kann. Dies ist insofern von großer Relevanz, da die konkreten Darstellungen und Positionen der Befragten lediglich mittels eines flexibel gehandhabten Leitfadens vollumfängliche Entfaltung erfahren (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, 131–132). Dies ist wiederum von existenzieller Wichtigkeit, um die im Absatz zuvor formulierten Ziele durch die Interviews zu erreichen. Mit der Durchführung dieser Art von Befragung können die Hintergründe einer Thematik mit ihrem jeweiligen Kontext bestmöglich beleuchtet werden (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 131). Die dabei zum Vorschein kommenden Elemente des Beschreibens und Argumentierens können einen Einblick in politische Kommunikationsprozesse sowie in ihre Arbeitsweise in Krisenzeiten offenbaren (Przyborski

und Wohlrab-Sahr 2014, 126–127). Zudem bietet ein offen gehaltenes Interview den Vorteil, dass man die Möglichkeit besitzt auf unerwartete Ausführungen der Befragten spontan und flexibel einzugehen und diese einzubeziehen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 179). Auf der anderen Seite gibt der Leitfaden die Chance in die Erzählung strukturierend einzugreifen, um die Befragung auf das eigentliche Forschungsinteresse zu lenken, was vor allem bei interviewgeschulten Politiker:innen einen wichtigen Gesichtspunkt darstellen könnte (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, 179–180). Darüber hinaus muss noch ein essenzieller Aspekt des Leitfadenterviews genannt werden, denn es ermöglicht Fragestellungen zu untersuchen, die Praktiken aus beruflichen Aufgabengebieten und Laufbahnen ins Zentrum stellen, wie es auch in der vorliegenden Arbeit der Fall ist (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, 126–127). Das leitfadengestützte qualitative Interview bietet die Möglichkeit einerseits eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten und andererseits die nötige Offenheit hervorzubringen, womit elementare Qualitätskriterien der empirischen Untersuchung umgesetzt werden. Aufgrund der hiermit dargelegten Ausführungen konnte unterstrichen werden, warum das halbstrukturierte Leitfadenterview das passende Untersuchungsinstrument für diese Arbeit darstellt.

Nachdem in den vorangegangenen Absätzen die Wahl der passenden Methode für die Untersuchung dieser Arbeit ausgeführt wurde, soll nun eine kurze Abgrenzung zu weiteren Befragungsmethoden dargelegt werden. Dabei sind zunächst die Gruppendiskussion zu erwähnen, bei der die individuellen Einschätzungsprozesse und Vorgehensweisen der Befragten bezüglich politischer Krisenkommunikation kaum Entfaltung erfahren würden und damit für das vorliegende Forschungsinteresse ungeeignet ist (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 93). Zudem ist das narrative Interview in seiner Charakteristik nicht in der Lage die Aspekte des Beschreibens, des Reflektierens, des Beurteilens und des Einschätzens ausreichend miteinzubeziehen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 82). Dieser Umstand macht die narrative Methode zu einer unpassenden Wahl für die vorliegenden Untersuchung, die auf ebenjene erwähnten Elemente einen Fokus setzt. Schlussendlich stellt das Experteninterview ebenfalls keine geeignete Option für diese Arbeit dar, da die individuellen Erfahrungen, Umgangsweisen und Ansichten der Politiker:innen selbst von bedeutender Relevanz sind.

9.1 Qualitative Inhaltsanalyse

Für die Auswertung der, für diese Arbeit, durchgeführten Interviews wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse angewendet. Der Vorzug der gewählten Auswertungsmethode liegt in ihrer kommunikationswissenschaftlichen Ausrichtung, indem man bei Ableitungen ausführt, auf welche Inhalte aus dem Datenmaterial Bezug genommen wird (Mayring, 2015, S. 50). Die

dabei erstellten Kategorien bzw. Kategoriensysteme erlangen eine essenzielle Bedeutung und sind ein relevanter Bestandteil bei der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2015, S. 51). In diesem Zusammenhang wird der Augenmerk auf die Zusammensetzung und Erklärung der Kategorien gesetzt, was zur Folge hat, dass die Ergebnisse der Inhaltsanalyse eine höhere Vergleichbarkeit und damit auch eine höhere Reliabilität aufweisen (Mayring 2015, 51-52). Zudem zeichnet sich diese Methode in ihrem Auswertungsverfahren durch eine starke Ausrichtung an der Theorie sowie am Forschungsstand aus (Mayring, 2015, S. 53). Kurz zusammengefasst geht die induktive Arbeitsweise der qualitativen Inhaltsanalyse folgendermaßen vor: man leitet aus dem Datenmaterial direkt Kategorien ab, sodass verallgemeinerbare Aussagen entstehen (Mayring, 2015, S. 85). Diese induktive Vorgehensweise ist für die vorliegende Arbeit von hoher Relevanz, da die Ausführungen der Politiker:innen das zentrale Element aller weiterer Interpretationen der Untersuchung darstellen und damit eine größtmögliche Offenheit gegenüber diesem Material gewährleistet werden sollte.

Nach einer kurzen Einleitung durch welche Aspekte sich die qualitative Inhaltsanalyse auszeichnet und warum sie für die vorliegende Arbeit von Bedeutung ist, soll nun das konkrete Vorgehen der Auswertung erläutert werden. Bei der in dieser Arbeit gewählten induktiven Kategorienbildung im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse wird im ersten Schritt eine spezifische Problemstellung bestimmt, abgeleitet aus der Theorie bzw. dem Forschungsstand. Anhand dieser wird in weiterer Folge definiert, was nun konkret untersucht wird und welche Ausführungen aus dem Datenmaterial unter diese Fragestellung fallen (Mayring, 2015, S. 61, 71). Die dazu passenden Aussagen der Politiker:innen werden im nächsten Schritt paraphrasiert und auf den bedeutungsgebenden Kern der Botschaft gekürzt (Mayring, 2015, S. 71). Im letzten Schritt werden die Paraphrasen verallgemeinert, bedeutungsgleiche Aussagen werden zusammengetragen und daraus schlussendlich die Kategorien entwickelt (Mayring, 2015, S. 71). Als Endprodukt entsteht somit in Bezug auf die Thematik der politischen Krisenkommunikation ein Kategoriensystem mit ihren dazugehörigen Interviewpassagen (Mayring, 2015, S. 61, 87). Aus der Vorgehensweise der induktiven qualitativen Inhaltsanalyse wird damit ersichtlich, dass die Kategorien stets in Relation zwischen der Theorie bzw. Forschungsstand, Fragestellung sowie dem Interviewmaterial gebildet werden.

9.2 Sampling

Im folgenden Absatz soll nun erläutert werden, nach welchen Aspekten die zu interviewenden Personen selektiert werden. Die Wahl der Interviewpartner:innen bezieht sich auf die Merkmale des „Theoretical Sampling“ (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, 127). Dieses

besagt, dass man die Befragten auf Basis des Erkenntnisinteresses der vorliegenden Arbeit auswählt. In anderen Worten ausgedrückt werden die potenziellen Gesprächspartner:innen danach ausgesucht, wie tief und umfassend sich ihre Kenntnis und ihr Wissen hinsichtlich der konkreten Thematik gestaltet. Somit wurden für die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit politische Akteure als bestmögliche Personengruppe für die Befragung bestimmt. Diese können einen detaillierten Einblick in die Thematik der politischen Krisenkommunikation gewähren und erfüllen damit die Kriterien des „Theoretical Sampling“. Als Eingrenzung dieser festgelegten Personengruppe wurde ein Fokus auf österreichische Politiker:innen gewählt.

Der Geltungsbereich der vorliegenden Arbeit bezieht sich damit auf die politische Krisenkommunikation in Österreich und fokussiert sich dabei auf jene politischen Akteurinnen und Akteure, die im Zuge konkreter Krisensituationen aktiv kommunizieren. Untersucht werden Mitglieder der Bundesregierung, Vertreterinnen und Vertreter der parlamentarischen Opposition sowie weitere öffentliche Amtsträgerinnen und Amtsträger auf Landesebene, die in ihrer politischen Funktion mit Krisen konfrontiert waren bzw. potenziell konfrontiert werden könnten und in der Öffentlichkeit dazu Stellung nehmen müssen. Die Grundgesamtheit umfasst demnach alle relevanten politischen Akteure in Österreich, die im Kontext einer politischen, gesellschaftlichen oder institutionellen Krise kommunikativ tätig werden. Darüber hinaus wird mit der Befragung im Rahmen dieser Arbeit eine Forschungslücke geschlossen, da zwar einerseits einige Studien zur Krisenkommunikation in der Politik vorliegen, andererseits jedoch die Perspektive der Politiker:innen selbst bis dato noch kaum miteinbezogen wurde. Zudem ist ebenso die Quantität an Studien zu dieser Thematik mit einem Fokus auf Österreich überschaubar. Damit kann mit der hiermit durchgeführten empirischen Erhebung ein relevanter Beitrag zum bisherigen Forschungsstand geleistet werden.

9.3 Datenerhebung

In diesem Abschnitt soll nun die in der vorliegenden Arbeit konkret durchgeführte Datenerhebung erläutert werden. Wie bereits im Kapitel zuvor aufgezeigt, umfasst die Grundgesamtheit dieser Untersuchung grundsätzlich alle politischen Akteure in Österreich. Die Stichprobe wurde in weiterer Folge gezielt anhand der Erfahrung der Politiker:innen mit Krisensituationen ausgewählt, um die Kriterien des „Theoretical Sampling“ (siehe Kapitel Sampling) zu erfüllen. Die Rekrutierung erfolgte über bestehende persönliche Kontakte sowie durch ein offizielles, forschungsbezogenes Anschreiben mit Informationen zum Projekt und zur Interviewdurchführung. Es bestand keinerlei persönliche Beziehung zu den interviewten Personen. Ziel war dabei eine möglichst vielfältige Auswahl an Perspektiven über verschiedene politische Ebenen, Funktionen und Parteien hinweg.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Arbeit wurden insgesamt sechs Politikerinnen und Politiker mittels eines Interviews befragt und ihre Perspektiven zur Thematik der politischen Krisenkommunikation festgehalten. Die Interviews fanden im Zeitraum von 25. Juni bis 17. Juli statt. Die Befragungen wurden je nach Präferenz der Interviewpartner:in persönlich oder per Videocall durchgeführt und dauerten zwischen 45 bis 60 Minuten. Der für die Befragung vorgefertigte Leitfaden (siehe Anhang) setzte sich aus fünf thematischen Blöcken zusammen, die jeweils mit einer offeneren und erzählgenerierenden Frage zum Einstieg eröffnet wurden. Zuerst wurden die Politiker:innen zur allgemeinen Bedeutung von Krisenkommunikation in krisenhaften Situationen befragt, worauf im nächsten Abschnitt die Relevanz von Krisenprävention eruiert wurde. Anschließend kam es zur thematischen Auseinandersetzung welche Ziele und Aufgaben politische Krisenkommunikation verfolgt. Des Weiteren wurde ergründet, wie die politischen Akteure selbst in ihrer Vergangenheit mit Krisen umgegangen sind und welche Kommunikationsstrategie im Fokus stand sowie welche Faktoren einen Einfluss darauf besitzen. Zum Abschluss des Interviews wurden die Befragten um eine Einschätzung der Relevanz von Social Media für politische Krisenkommunikation gebeten. Aufgrund der Umfanglimitation einer Masterarbeit war es nicht möglich, mehr als sechs Politiker:innen zu befragen. Die Interviews wurden nach vorheriger mündlicher Einholung des Einverständnisses der Befragten aufgenommen und abschließend transkribiert.

9.4 Datenauswertung

Nun soll als abschließendes Kapitel der Methodik noch die umgesetzte Datenauswertung konkret beschrieben werden. Dabei wurde, wie vorhin bereits ausgeführt, die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) mit einer induktiven Kategorienbildung angewendet. Das Untersuchungsmaterial bestand dabei aus den Interviewaussagen der befragten aktiven bzw. ehemaligen österreichischen Politiker:innen, die über persönliche Erfahrungen mit medial relevanten Krisen verfügen. Ausgehend von der Forschungsfrage, dem aktuellen Wissensstand und den theoretischen Grundlagen wurden die wesentlichen Inhalte der Interviews extrahiert und in knapper, verständlicher Sprache zusammengefasst. Auf Basis dieser kompakten Zusammenfassungen konnten passende Überschriften entwickelt werden. Wiederkehrende Überschriften bzw. Aussagen wurden gebündelt und zu thematischen Gruppen bzw. Kategorien verdichtet. In einem letzten Schritt wurden diese thematischen Einheiten analysiert, wodurch zentrale Hauptkategorien und dazugehörige Unterkategorien identifiziert werden konnten. Dieser Auswertungsprozess wurde in einer Kodier Schablone (siehe Anhang) festgehalten. Dabei sind die übergeordneten Ergebniskategorien zu sehen, mit ihren dazugehörigen darunter stehenden Unterkategorien, die wiederum mit sinntragenden Zitaten unterlegt sind.

10. Ergebnisse

Im folgenden Kapitel der vorliegenden Arbeit werden die zentralen Ergebnisse der empirischen qualitativen Befragung der Untersuchung dargelegt. Hierbei wurden in der Analyse die elementaren Gemeinsamkeiten der Interviewsequenzen verdichtet und zu Überkategorien mit dazugehörigen Unterkategorien zusammengefasst, die folglich illustriert werden sollen.

10.1 Entstehung einer politischen Krise

Eine erste zentrale Thematik in der Analyse, der in der vorliegenden Arbeit durchgeführten empirischen Interviews war die Frage, wie eine Krise im politischen Bereich entstehen kann und die Antwort der politischen Entscheidungsträger:innen darauf. Dabei konnte festgehalten werden, dass deren Definition einer politischen Krise einen tiefen Einblick gibt, welche Faktoren eine krisenhafte Situation in der Politik konkret entstehen lassen. Im folgenden Abschnitt wird daher die Erläuterung der Definition einer politischen Krise im Vordergrund stehen, mit dem Verweis darauf, dass von den Befragten mangelhafte Kommunikation von politisch Verantwortlichen sowie mediale Berichterstattung ebenso als entfachende Faktoren genannt wurden, diese allerdings als alleinige Kategorien über zu wenig Substanz verfügen.

10.1.1 Definition einer politischen Krise

In der Auswertung der Aussagen der befragten Politiker:innen bezüglich der Definition einer politischen Krise wurde deutlich, dass eine hohe öffentliche Betroffenheit bzw. eine hohe Anzahl an betroffenen Bürger:innen das elementare Kriterium darstellt. Die erste Politiker:in erläutert beispielhaft, wie sie eine politische Krise an dem Umfang von Betroffenen festmacht:

„Es ist zweifellos die Größe und die Zahl der Betroffenen. ... Es braucht immer einen größeren Betroffenenkreis, beziehungsweise die Allgemeinheit als Betroffene. Und das ist immer dann, wenn mehrere oder viele betroffen sind und auch Personen des öffentlichen Lebens.“ (Interview 1: Zeile 89–95)

Zudem konnte festgestellt werden, dass nicht allein die Zahl der Betroffenen über die Einschätzung einer krisenhaften Situation entscheidet. Darüber hinaus gilt es das Risiko eines potenziellen politischen Schadens in Bezug auf Image, Wählerstimmen oder sonstige Problematiken miteinzubeziehen, wie eine der Politiker:innen ausführt:

“... aus meiner persönlichen Sicht ist eine Krise dann, wenn sich abzeichnet, dass eine hohe Betroffenheit entsteht und es viel Erklärung benötigt, um die Situation zu vermitteln und wenn ein hoher potenzieller Schaden erwartet werden könnte oder das Risiko eines hohen Schadens

ist, egal ob das jetzt Renommee ist oder Wählerverlust oder gesundheitliche Bedrohungen, wenn die Bevölkerung einer Empfehlung nicht folgt, egal wie. Also wie wir dieses Risiko einschätzen und die Zahl der Betroffenen und je breiter das ist, desto größer ist diese Krisensituation aus meiner Sicht.“ (Interview 4: Zeile 36–42)

Somit konnte verdeutlicht werden, dass neben dem zentralen Faktor der öffentlichen Betroffenheit, ebenso politische Parameter, die potenziell beschädigt werden könnten, bei der Definition einer Krise hinzugezogen werden.

10.2 Kommunikation als zentrales Krisenbewältigungsinstrument

Im weiteren Verlauf der Befragungen wurde von den politischen Akteuren die umfassende Bedeutung von Kommunikation während einer aufgetretenen Krise hervorgehoben. Generell schätzen die Interviewten Krisenkommunikation als derart bedeutend ein, dass ohne derartige Expertise eine politische Krise gar nicht bewältigt werden kann, wie die folgende Aussage einer Befragten verdeutlicht:

„Es wäre mir nur wichtig, dass man Kommunikation ernst nimmt, weil sie am Schluss über Gelingen oder Nicht-Gelingen entscheiden kann. Und das ist etwas, glaube ich, eine Bedeutung, die man oft übersieht ...“ (Interview 4: Zeile 451–453)

Darüber hinaus wurde in den Interviews im gleichen Atemzug betont, wie elementar ein von Beginn an klarer Kommunikationsplan bzw. klares Kommunikationskonzept für das Überwinden einer Krise darstellt. Eine befragte politische Entscheidungsträger:in beschreibt die Wichtigkeit wie folgt:

„Und wir haben dann festgestellt, die Art der Kommunikation, die muss sofort zu Beginn klar sein. Wesentlich beim Pandemieplan ist die Kommunikation. Ohne ein Kommunikationskonzept, ohne klare Kommunikationsrichtlinien bist du verloren. Weil das entgleitet dir sonst in der Sekunde.“ (Interview 2: Zeile 18–21)

Die Aussagen der im Rahmen dieser Arbeit befragten Politiker:innen unterstreicht, welche überaus bedeutungsvolle Dimension Kommunikation während einer politischen Krise einnimmt. Krisenkommunikation entscheidet demnach darüber, ob ein krisenhafter Umstand überhaupt bewältigt werden kann, weshalb ein durchdachtes Kommunikationskonzept unerlässlich ist für politisch Verantwortliche.

10.3 Die Aufgabe von politischer Krisenkommunikation

Im nun folgenden Abschnitt wird die Aufgabe von politischer Kommunikation als weitere zentrale Ergebniskategorie skizziert. Bei der systematischen Kodierung der Interviewaussagen wurden dabei zwei wichtige Aufgabenbereiche ersichtlich, das Vermitteln von Sicherheit sowie das Informieren der Öffentlichkeit. Diese beiden Unterkategorien werden folglich erläutert.

10.3.1 Vermitteln von Sicherheit

Die befragten Politiker:innen äußern in ihren Aussagen, dass es in Zeiten einer Krise als politisch verantwortliche Person überaus bedeutend ist, der Öffentlichkeit ein Gefühl von Sicherheit zu geben. Dies gelingt auf Basis der Kommunikation, indem man die Bürger:innen über die Geschehnisse informiert, Ruhe ausstrahlt sowie Zuversicht vermittelt und damit Angst und Panik entgegenwirkt. Im folgenden Ausschnitt illustriert eine der interviewten politischen Führungspersonen diese kommunikative Aufgabe:

„Also ich glaube, das wichtigste Argument ist Vertrauen und Sicherheit in der Bevölkerung zu vermitteln. Also es geht mir darum, was kommt beim Bürger, bei der Bürgerin an. Wissen zu vermitteln, Vertrauen zu stärken, Sicherheit zu verstärken und möglichst Angst und Panik zu nehmen.“ (Interview 4: Zeile 119–122)

Diese Kategorie veranschaulicht, dass sich politisch Verantwortliche bewusst sind, dass sie ihre Kommunikation und Ausstrahlung an die Krisensituation anpassen müssen. Sie wissen um die Wirkung ihrer Worte in der Öffentlichkeit und wollen dabei Sicherheit vermitteln, damit sie die aufgebrachte Stimmung eindämmen und gleichzeitig Vertrauen aufbauen können.

10.3.2 Die Öffentlichkeit informieren

Als weitere wichtige Gemeinsamkeit der Antworten der befragten politischen Akteure konnte die Aufgabe die Öffentlichkeit vollumfänglich zu informieren herausgearbeitet werden. Dabei liegt es in der eigenen politischen Verantwortung die Informationen zur entstandenen Krisensituation transparent offenzulegen, wie eine der befragten Personen charakterisiert:

„Also dann muss, oder wenn man, ich glaube, man hat eine Verpflichtung auch als Stadt, Gemeinde oder auch als politisch Verantwortliche zu informieren, transparent zu sein und das Schlimmste ist, in manchen Fällen überhaupt nicht zu kommunizieren.“ (Interview 3: Zeile 75–78)

Damit bleibt schlussendlich festzuhalten, dass die Politiker:innen selbst das Vermitteln von Sicherheit sowie das Offenlegen von Informationen gegenüber der Öffentlichkeit als ihre zentralen kommunikativen Aufgaben während einer Krise umschreiben.

10.4 Vorbereitung und Prävention als Grundlage wirksamer Krisenkommunikation

In der Auswertung der empirischen Interviews konnte ein nächster elementarer Bestandteil von politischer Krisenkommunikation erörtert werden, die Krisenvorbereitung und -prävention. Hierbei skizzieren die befragten Politiker:innen Lösungen, Tools und Maßnahmen, um sich ideal auf eine mögliche Krise vorzubereiten bzw. eine sich anbahnende Krise im Vorhinein zu minimieren. Dabei werden agile Krisenteams, Medien Monitoring, das Erstellen von Kommunikationsplänen, das Üben von Krisenfällen sowie die Nachbereitung von Krisen genannt, die folglich aufgezeigt werden.

10.4.1 Agile Krisenteams als Lösung für die Unvorhersehbarkeit der Krise

In den Interviews wurde von den politischen Entscheidungsträger:innen erläutert, dass Krisen stets von einer Krise Unvorhersehbarkeit behaftet sind, wie diese Aussage von einer Befragten zeigt:

„Es sind in jeder Krise und in jeder Situation Unwägbarkeiten, mit denen man überhaupt nicht gerechnet hat. Und man kann bestmöglich vorbereiten und bestmöglich durchspielen, aber es werden immer wieder Dinge kommen, die man so nicht geplant hat. Das ist das Wesen einer Krise.“ (Interview 3: Zeile 213–216)

Aufgrund dieser Feststellung, dass jede Krise individuell spezifisch und verschieden ist, beschreiben die Politiker:innen eine schiere Unmöglichkeit, alle potenziellen Aspekte einer Krisensituation präventiv vorzubereiten. Die befragten Führungspersonen skizzieren daher die Notwendigkeit ein agiles Krisenteam aufzubauen, das rasch und individuell abgestimmt auf die Besonderheiten der spezifischen Krise reagieren kann. Diese Relevanz wird anhand folgender Aussage ersichtlich:

„Ja, also ich glaube ja, es gibt keine Standards, keine Vorgabe, wie eine Krise zu kommunizieren und zu bewältigen ist. Und damit ist es, wie ich zuerst angesprochen habe, das ist für mich die Regel, dass es ein agiles Agieren sein soll. Eine täglich neue Bewertung der Lage und eine rasche Aktion, die man setzt und manchmal auch eine Reaktion, wenn es notwendig ist.“ (Interview 4: Zeile 260–264)

Damit wird abschließend ersichtlich, dass aufgrund der stets aufkommenden Unwägbarkeit bzw. Unplanbarkeit, die eine Krise ausmacht, es unerlässlich ist ein agiles und resilientes Krisenteam zu haben, das täglich die Lage bewertet und dementsprechend angepasst rasch agieren kann.

10.4.2 Medien Monitoring

Die Analyse der qualitativen Interviews zeigt eine erneute Gemeinsamkeit in den Äußerungen der politischen Abgeordneten, indem sie die Wichtigkeit des Beobachtens der Medien im Rahmen der Präventionsarbeit hervorheben. Hierbei sammelt das Medien Monitoring entscheidende Informationen darüber, was in wichtigen sozialen Plattformen diskutiert wird, welche emotionale Stimmung dort vorherrscht und somit was konkret die Bürger:innen beschäftigt. Die Funktion und Aufgabe des Medien Monitorings beschreibt eine der Befragten wie folgt:

„Aber man muss ja die Emotionen beobachten, als Kommunikation hat man noch weitere Einflüsse, eben wie zum Beispiel, was tut sich auf Social Media, was macht die Berichterstattung, was sind Kanäle, keine Ahnung, die eher reißerisch kommunizieren, welche Ängste könnten da gerade geschürt werden in der Bevölkerung. Das ist die Aufgabe der Kommunikation im Auge zu behalten und ein gutes Monitoring zu haben, um diese Inputs auch aufnehmen zu können, zusätzlich zur sachlichen Lage.“ (Interview 4: Zeile 433–439)

Das Medien Monitoring hilft also die Emotionen der Öffentlichkeit gegenüber der Krisensituation und der getroffenen politischen Maßnahmen einzuordnen und trägt damit entscheidend dazu bei, die Stimmungslage der Bürger:innen nachvollziehen und in die Krisenkommunikation aufnehmen zu können.

10.4.3 Erstellen von Kommunikationsplänen

Im nächsten Abschnitt charakterisieren die politisch Verantwortlichen die Notwendigkeit einen vorbereiteten Kommunikationsplan für den Ernstfall zur Verfügung zu haben. Die Befragten erläutern, dass es elementar ist, auf ein Kommunikationskonzept mit vorbereiteten Presseaussendungen und Statements für verschiedene Szenarien zurückgreifen zu können. Eine Aussage aus Interview zwei illustriert diese Art von Präventionsmaßnahme:

„Das war einer der Punkte der Learnings aus der Corona-Pandemie. Wir haben einen Pandemieplan gemacht, wo die Kommunikation ein eigenes Kapitel einnimmt. Ein dominantes. Und wo festgehalten wird, es ist entscheidend für den Ablauf, für den Fortgang, was zu Beginn kommuniziert wird. Das heißt, ich muss einen Plan haben. Und der muss in Alternativszenarien

aufgebaut sein. ... Und wir haben dann drei, vier unterschiedliche Kommunikationen in der Schublade, du kannst sie nicht in der Situation erst entwickeln. Ich finde, das ist entscheidend, das einfach zu haben. Das ist Prävention.” (Interview 2: Zeile 248–258)

Dabei wird aus den Aussagen ersichtlich, dass vor allem die Kommunikation zu Beginn über den weiteren Verlauf der Krise entscheidend ist. Dies unterstreicht noch einmal die Bedeutung eines vorbereiteten Kommunikationsplans. Denn der Versuch erst im Moment des Krisenfalls ein Konzept zu erarbeiten, ist zu spät. Damit würde man wichtige Zeit verspielen, über die man in solch einer Situation nicht verfügt.

10.4.4 Die Relevanz der Nachbereitung

Im weiteren Verlauf des Interviews wurde mit speziellem Blick auf weitere Krisenprävention die Relevanz der Nachbereitung einer Krise diskutiert. Dies sei insofern wichtig, da man anhand des Ernstfalls wieder etwas dazulernt und durch intensive Besprechungen nach Beenden der Krise erörtert, was gut funktioniert hat und in welchen Bereichen man sich noch verbessern kann, wie eine Befragte demonstriert:

„Also was ich sagen will, da gibt es dann immer auch intensive Nachbesprechungen, dass wenn so eine Situation eintritt, was können wir besser vorbereiten im Sinne von Prävention. ... Wir versuchen uns mit jeder Echtsituation noch besser vorzubereiten und daraus zu lernen und noch eventuelle Lücken abzudecken.” (Interview 3: Zeile 196–201)

Somit schließt sich ein Kreis in Sachen der Krisenprävention, denn durch die eben erwähnte Nachbereitung erkennen politische Krisenkommunikatoren in welchen Bereichen es noch Nachholbedarf gibt. Durch diese Reflektion des Geschehenen, kann sich ein Krisenteam weiterentwickeln und im Umkehrschluss besser vorbereitet die nächste Krise auffangen.

10.5 Merkmale erfolgreicher Krisenkommunikation

Der nächste Abschnitt der zentralen Ergebniskategorien der vorliegenden Arbeit widmet sich den Merkmalen erfolgreicher Krisenkommunikation. Dies stellt eine elementare Kategorie dar, aufgrund der hierzu überaus breit diskutierten Inhalte in den empirischen Interviews. Insgesamt konnten dabei acht Unterkategorien zugeordnet werden, die die konkreten Merkmale erfolgreicher Krisenkommunikation beschreiben. Dazu zählen die Schnelligkeit der kommunikativen Reaktion, das Innehaben der Themenführerschaft, faktenbasierte, sachliche und zielgerichtete Kommunikation, Abgestimmtheit und Geschlossenheit, Transparenz, Politisches Netzwerk als Erfolgsfaktor, Nähe zur Bevölkerung sowie Kompetenz.

10.5.1 Schnelligkeit der kommunikativen Reaktion

Die befragten Politiker:innen illustrieren in ihren Aussagen, dass bei Eintritt einer Krise eine rasche kommunikative Reaktion darauf elementar ist. Hierbei beschreiben die politischen Verantwortlichen einerseits, dass in öffentlichen Krisensituationen bei denen Gefahr für die allgemeine Bevölkerung droht, ein postwendendes Fakten sammeln und darauf aufbauend Aussendungen sowie Statements zu verfassen, unumgänglich ist. Dies ist in weiterer Folge eine überaus wichtige und verpflichtende Aufgabe einer politischen Entscheidungsträger:in. Eine der Interviewten fasst dies folgendermaßen zusammen:

„Aber das ist halt oft so, wenn eine Krise offensichtlich ist, da ist irgendwas passiert, irgendwas gestürzt, was abgebrannt oder irgendwas, dann ist oft schnelle Reaktion, also dann nützt es gar nichts. Dann muss man Fakten sammeln und sofort sowohl für die Medien als auch eigene Aussendungen und Statements machen.“ (Interview 3: Zeile 146–150)

Darüber hinaus erläutern die Politiker:innen andererseits auch einen strategischen Nutzen dieser Kommunikationsstrategie, der die Bedeutung einer raschen Krisenkommunikation nochmal unterstreicht. Gerade in Zeiten einer krisenhaften Situation beschreiben die Befragten einen Wissenslücke zwischen politischen Entscheidungsträger:innen und der Öffentlichkeit. Dies führt in weiterer Folge dazu, dass man einen kommunikativen Vorteil hat, wenn die Politik als erste Anlaufstelle ausführt, was vor sich geht. Die Politiker:innen charakterisieren es als strategisch entscheidend, die Deutungshoheit über eine Thematik rasch für sich zu besetzen. Somit müsse man in der Folge auch keine bereits verbreiteten Unwahrheiten aus der Welt schaffen und könne aktiv steuern, wie eine Thematik in der Öffentlichkeit aufgefasst wird. Zudem können man auch Vertrauen aufbauen, wenn die Bevölkerung sieht, dass sich die Politik der kritischen Situation sofort annimmt und reagiert. Insbesondere ist die erste kommunikative Botschaft, die die Politik zur Krise entsendet, ein elementarer Grundstein wie die Situation öffentlich wahrgenommen wird. Ein Ausschnitt aus einem Interview beschreibt den strategischen Vorteil einer schnellen kommunikativen Reaktion treffend:

„Also es gibt ja bis zu einem gewissen Punkt einen Wissensgap zwischen Öffentlichkeit und Entscheidungcircle. Das heißt, ich weiß zu einem früheren Zeitpunkt viel mehr, meistens, als die Öffentlichkeit. Es sei denn es gibt schon Medienschlagzeilen. Und die Frage, zu welchem Zeitpunkt ich mit welcher Botschaft an die Öffentlichkeit gehe, mit welcher Dosierung und was dort der Kern ist, das halte ich für extrem entscheidend. Weil die erste Botschaft, die gesetzt wird, entscheidet darüber, wie das geframed wird.“ (Interview 2: Zeile 145–150)

Die Ausführungen der befragten Politiker:innen zeigen, wie vielschichtig und bedeutend eine rasche kommunikative Reaktion in Zeiten einer Krise ist. Es ist auf der einen Seite die

politische Verpflichtung in Gefahrensituationen die Bevölkerung so schnell wie möglich zu informieren, auf der anderen Seite ermöglicht eine rasche Krisenkommunikation den strategischen Vorteil der aktiven Steuerung, wie die Krisensituation in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird.

10.5.2 Themenführerschaft innehaben

In der Auswertung der empirischen Interviews ergab sich ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor politischer Krisenkommunikation, das Innehaben der Themenführerschaft. Dies schließt direkt an die eben ausgeführte Kategorie der „Schnelligkeit der kommunikativen Reaktion“. Hierbei betonen die befragten Abgeordneten die Relevanz selbst bestimmen zu können, wie die Krisensituation öffentlich dargestellt wird. Dieser Aspekt wurde bereits in der Kategorie zuvor diskutiert, jedoch wurde dieses Anliegen von den interviewten Politiker:innen derart oft erwähnt, sodass dies nochmal als eigenständige Kategorie herausgearbeitet wird. Grundsätzlich sehen die politisch Verantwortlichen es als überaus bedeutsam an, mit Informationen zur entstandenen Krise proaktiv an die Öffentlichkeit zu gehen, damit man selbst den Inhalt der Informationen bestimmen kann und nicht v.a. auf Gerüchte und Unwahrheiten reagieren muss, wie es eine der interviewten Personen folglich erläutert:

„Ich würde jetzt einmal sagen, das oberste Ziel muss sein, die Zügel in der Hand zu behalten. Das heißt, nicht hinten nachlaufen zu müssen. In dem Moment, wo du hinten nachlaufen musst, hast du das Match eigentlich verloren. Dabei geht es also darum, ich kann die Botschaft bestimmen, ich kann den Inhalt bestimmen, ich kann die Art und Weise bestimmen und kann das Tempo vorgeben. Wenn ich Passagier bin, dann kann ich nur noch reaktiv tätig sein. Und das ist extrem schwierig. Weil es kann ja zu jeder Zeit das Heft aus der Hand genommen werden und du kannst rechts oder links überholt werden. Und das ist deshalb wichtig, weil du sonst aus einer Krise, die ein bestimmtes Thema betrifft, plötzlich eine ganz andere Krise generieren kannst.“ (Interview 2: Zeile 128–136)

Die Aussagen der Politiker:innen zeigen deutlich, wie wichtig eine proaktive Faktendarstellung in Zeiten einer Krise ist. Damit können die Krisenkommunikatoren bestimmen, wie die Krisensituation öffentlich aufgefasst wird, welche Inhalte und Botschaften transportiert werden und in welcher Art und Weise die darauffolgende Berichterstattung sich darstellen wird. Zudem betont die Politiker:in aus dem zweiten Interview, dass das Versäumnis dieses elementaren Faktors sogar eine völlig neue Krise erzeugen bzw. die vorhandene verschlimmern kann, was die Bedeutung der Themenführerschaft noch einmal verdeutlicht.

10.5.3 Faktenbasierte, sachliche und zielgerichtete Kommunikation

Im nächsten Schritt wurde von den Befragten die Notwendigkeit einer sachlichen und faktenbasierten Kommunikation betont. Damit wird illustriert, dass man trotz der hohen Bedeutung einer schnellen Krisenkommunikation, nicht überhastet kommuniziert werden darf. Wenn politisch Verantwortliche sich in Zeiten einer Krise an die Öffentlichkeit wenden, müssen die Informationen gesichert und beweisbar sein. Stützt sich die Argumentation auf Vermutungen, besteht anschließend die Gefahr der notwendigen Korrektur von Gesagtem, was die Krisensituation intensiviert. Wie man dabei vorgeht, erläutert folgende Aussage:

„ ... in diesen Situationen ist es wichtig, ruhig zu kommunizieren, überlegt zu kommunizieren, nur Dinge zu kommunizieren, die tatsächlich auch belegt sind. Ich glaube, gerade in dieser Situation ist es wichtig, nicht irgendwo auf Vermutungen zu bauen ...“ (Interview 5: Zeile 47–50)

Im gleichen Atemzug skizzieren die Politiker:innen zudem die Relevanz zielgerichtet und nachvollziehbar zu kommunizieren, damit die Öffentlichkeit nicht auf andere Kanäle abgleiten und der politischen Krisenkommunikation Glauben schenkt.

10.5.4 Abgestimmtheit und Geschlossenheit

Die Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial brachte eine weitere wichtige Übereinstimmung in den Aussagen der befragten Politiker:innen zum Thema Abgestimmtheit und Geschlossenheit zum Vorschein. Dabei charakterisieren die Befragten die überaus große Relevanz, dass alle politischen Krisenkommunikatoren dieselbe Botschaft und denselben Inhalt transportieren müssen. Es ist somit wichtig zu festzulegen, wer spricht, was gesprochen wird und wie es nach außen vermittelt wird. Dies ist insofern ein entscheidender Erfolgsfaktor einer effizienten Krisenkommunikation, da man anhand einer abgestimmten Kommunikation Vertrauen aufbauen bzw. aufrechterhalten kann. Wenn dieser Aspekt allerdings nicht umgesetzt wird und die politischen Akteure sich gegenseitig widersprechen, erzeugt man in der Folge Verunsicherung in der Bevölkerung, wie eine befragte Politiker:in ausführt:

„Das heißt, alle, die kommunizieren, müssen dieselbe Botschaft verwenden und müssen konsequent denselben Inhalt transportieren. Wenn wir uns gegenseitig widersprechen, schaffen wir automatisch Verunsicherung und wir haben das Ziel der Kommunikation und der Krisenkommunikation verfehlt. Also es ist generell eine Grundlage, über alle Kommunikationsinstrumente, die man hat, dieselbe Botschaft zu vermitteln. Ich glaube, das ist sowieso das A und O in der Kommunikation.“ (Interview 4: Zeile 147–153)

Darüber hinaus ist es entscheidend, dass sich die politischen Führungsfiguren regelmäßig austauschen, damit die Abgestimmtheit auch stets wieder neu gewährleistet werden kann. Ein weiterer Aspekt, den die Abgeordneten zu dieser Thematik noch erwähnten, ist die Wichtigkeit einer politischen Geschlossenheit in Zeiten einer Krise. Ein geeintes und geschlossenes Agieren ist die Voraussetzung für eine abgestimmte Kommunikation und ein öffentliches Zusammenrücken der politischen Führungsriege wäre daher ein weiterer elementarer Erfolgsfaktor für eine funktionierende Krisenkommunikation.

10.5.5 Transparenz

Das Offenlegen jeglicher Fakten und Informationen zur Krisensituation ist der nächste Erfolgsaspekt politischer Krisenkommunikation. Dabei gaben die politischen Entscheidungsträger:innen zu Protokoll, dass vor allem in Gefahrensituationen vollumfängliche Transparenz gegenüber den Betroffenen und der Bevölkerung notwendig ist. Auch hierzu wurde abermals eine Art politische Verpflichtung geäußert, während einer Krise transparent zu agieren. Eine transparente Vorgehensweise ist insofern für eine erfolgreiche Krisenkommunikation bedeutsam, da man damit möglichen Gerüchten und Unklarheiten entgegenwirken kann, wie folgende Politiker:in erklärt:

„Wir haben es versucht mit sehr viel Transparenz. Das ist ein Weg, den ich gelernt habe. ... und haben es damit geschafft, aus meiner Sicht, durch mehr Transparenz quasi so versuchte Aufdecker, Fragen von Bürgerinnen und Bürger, Journalisten und Journalisten den Wind aus dem Segel zu nehmen, weil wir alles transparent hinlegen. ... Also das ist etwas, wo ich persönlich gelernt habe, möglichst viel Transparenz.“ (Interview 4: Zeile 206–215)

Darüber hinaus sei es auch keine strategisch sinnvolle Taktik Fakten abzustreiten. Denn wenn etwas letztendlich doch öffentlich bekannt wird und Informationen dazu zurückgehalten wurden, würde sich dadurch die Krise um ein Vielfaches verschlimmern.

10.5.6 Politisches Netzwerk als Erfolgsfaktor

Nun soll eine Kategorie behandelt werden, die einen neuen Input zum analysierten Forschungsstand und der Theorie beiträgt. In der Analyse der durchgeführten Interviews konnte der Erfolgsfaktor des politischen Netzwerks als relevant charakterisiert werden. Hier wird das Aufbauen von Kontakten und führen von Hintergrundgesprächen mit relevanten Journalist:innen, politischen Akteuren, Stakeholder:innen, wichtigen Personen von Gemeinden, Unternehmen, der Wirtschaftskammer und Ähnliches beschrieben. Der Aufbau eines derartigen Netzwerks muss in Friedenzeiten geschehen, damit man in Krisenzeiten ein

verlässliches Gebilde an Personen parat hat, die wichtige Informationen zur Krisensituation sowie Maßnahmen wiederum in ihrem Kreis weitergeben. Eine interviewte Abgeordnete skizziert dieses politische Netzwerk wie folgt:

„Und mein Weg ist, diese Netzwerke aufzubauen, in Friedenszeiten auch, und zu versuchen, möglichst rasch über viele Kommunikationspunkte möglichst viele Menschen zu erreichen. Zusätzlich dazu natürlich, dass wir parallel von unserer Stelle aus und von unserer Ebene aus kommunizieren. Aber wirksam, echt wirksam ist das Netzwerk. Alle Vereine informieren ihre Mitglieder, alle Gemeinden ihre Bürger, alle Unternehmen ihre Mitarbeitende. Und so quasi Land, Wirtschaftskammer, Unternehmen, Mitarbeiter, quasi diese Kanäle durchzudenken, aufzubauen, die Menschen anzusprechen, zu sagen, bitte gebt die Information weiter. So erreicht man am schnellsten viele Menschen.“ (Interview 4: Zeile 243–250)

Die Aussagen zeigen auf, dass es neben der eigenen zentralen Kommunikationsstelle als politische Entscheidungsträger:in ein bestehendes Netzwerk von verschiedensten relevanten Mitgliedern unerlässlich ist, um während einer Krise so viele Menschen so effektiv wie möglich zu erreichen.

10.5.7 Nähe zur Bevölkerung

Die Kategorie der Nähe zur Bevölkerung ist ein weiterer relevanter Aspekt, der einen neuen Beitrag für die untersuchte Thematik ergibt. Die befragten politisch Verantwortlichen heben in ihren Aussagen hervor, dass es von maßgeblichem Stellenwert ist, die Perspektive der Bürger:innen zu verstehen. Sie beschreiben eine Art der Unmöglichkeit die Botschaften in einer Krisensituationen richtig zu gestalten, wenn man die Sichtweisen der Bevölkerung nicht einschätzen kann. In Zeiten einer Krise komme es außerdem zu besonderen emotionalen Reaktionen in der Bevölkerung. Eine Politiker:in in einer Führungsrolle muss in der Lage sein, diese zu verstehen und nachzuempfinden, damit die daran angepasste politische Krisenkommunikation - laut den Befragten - von der Bevölkerung angenommen wird:

„Es gibt einen wichtigen Aspekt noch, Krisen sind ja meistens begleitet von irrationalen Dingen, oder Aspekten, die nicht so wahnsinnig gut steuerbar sind. Angst, Unsicherheit ... wo dann Leute oder Menschen für sachliche Argumente nicht mehr wirklich zugänglich sind ... das musst du aber auch verstehen, wie ticken die Leute. Menschen, die gerade in einer Situation sind, wo sie um ihre Kinder Angst haben, um ihre Eltern, keine Ahnung, dann dominieren andere Gefühlsebenen, und die musst du adressieren. Du kannst nicht daherkommen und deinen Standard-Satz absondern. Sondern du musst sie mitnehmen, du musst sie adressieren ... Du musst ihnen deutlich machen, dass du in der Lage bist, ihre Welt zu verstehen. Sonst lassen

die dich gar nicht rein in ihre Welt ... Insofern musst du schon auch in der Lage sein zu antizipieren und zu wissen, wie geht es gerade den Leuten ...“ (Interview 2: Zeile 317–330)

In Zeiten einer krisenhaften Situation bedeutet effektive und erfolgreiche Krisenkommunikation also mehr als nur aus der Perspektive einer regierenden Politiker:in zu agieren. Man muss ein Gespür dafür haben, was die Bevölkerung beschäftigt, denkt und braucht, um sie effizient zu erreichen.

10.5.8 Kompetenz

Die letzte Unterkategorie der Merkmale erfolgreicher Krisenkommunikation spricht einen aus dem Forschungsstand herausgearbeiteten Anfangsverdacht (AV3B) an. Hier wird behauptet, dass das koordinierte Vermitteln von Regierungskapazitäten wie Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen das öffentliche Vertrauen erhöhe. Die vorgefundenen Aussagen der Befragten deuten auf eine leichte Tendenz der Bestätigung dieser Aussage hin, da die Art und Weise wie man sich präsentiert sowie die Position, die man bekleidet, einer Krisenkommunikator:in Kompetenz verleihen kann, wie folgende Befragte erläutert:

„Mit einer gewissen Kompetenz, die du vielleicht auch ausstrahlst. Du hast das teilweise wahrscheinlich schon durch die Funktion. Wenn der Landeshauptmann redet, hat das wahrscheinlich ein anderes Gewicht, als wenn der siebte Zwerg hier und da redet. Du hast es einerseits schon durch die Position, durch die Funktion, aber ich glaube auch, wie du dich gibst in dieser Situation, gibt dir auch Kompetenz oder nimmst dir Kompetenz.“ (Interview 5: Zeile 358–363)

Damit kann festgehalten werden, dass die Kompetenz, die einem der eigene Auftritt einer Politiker:in verleiht, mitentscheidend sein kann, wie die Öffentlichkeit die Krisenkommunikation aufnimmt.

10.6 Passende Emotionen entscheiden über Erfolg

Nun setzt sich der folgende Abschnitt der vorliegenden Arbeit mit einem neuen Aspekt der Krisenkommunikation auseinander. Denn die Kategorie „passende Emotionen entscheiden über Erfolg“, stellt eine im Forschungsstand sowie Theorie kaum diskutierte Thematik dar. Hierbei führen die befragten Abgeordneten aus, dass Emotionen über die Art und Weise entscheiden, wie die getätigten Aussagen bei der Bevölkerung ankommen und ob man öffentliches Vertrauen aufbauen kann. Ein rein rationales und emotionsloses Ausführen von Informationen reicht in Zeiten einer Krise nicht, um die Menschen wirklich zu erreichen. Die Emotion sei die Trägerin der Information, wie eine Befragte erläutert:

„Das heißt, wir müssen einfach damit umgehen, dass die Dinge auf der emotionalen Ebene sich abspielen. Und das heißt, auch in einer Krise ist die Emotion natürlich die Trägerin der Information. ... das prägt die Information ganz stark. Information braucht einen emotionalen Träger. Und es wäre auch in der Krisenkommunikation wichtig, diesen zu finden. Deswegen immer mein Betonen, nicht nur was, sondern auch wie. Und dieses wie, das ist eigentlich die emotionale Verpackung oder der emotionale Traggrund, den das Ganze hat, weil es sonst gar nicht ankommt. Rationale Kommunikation ist zu kühl, die trifft nicht bis auf den Körper.“
(Interview 1: Zeile 519–529)

Darüber hinaus beschreiben die politischen Entscheidungsträger:innen die Relevanz einer zur Krisensituation adäquaten Emotion. Ein politische Führungsperson muss somit nicht nur einfach Emotionen in ihre Krisenkommunikation integrieren, diese müssen an die jeweiligen Vorkommnisse angepasst werden, wie aus Interview zwei folglich hervorgeht:

„... und vor allem auch, dass es kongruent ist. Ich als Person, der die Botschaft verkündet, oder der vorne steht, muss kongruent sein mit der inhaltlichen Botschaft. Wenn ich nicht in der Lage bin, authentisch zu kommunizieren, und die Leute merken, das sind vorgestanzte Sprechblasen, ... das merken die Leute, dann bist du nicht mehr glaubwürdig oder authentisch.“ (Interview 2: Zeile 208–214)

Die Aussagen der Befragten zeigen die überaus hohe Bedeutung einer angepassten Emotion eines politischen Akteurs während einer Krise, da dieses Verhalten einen entscheidenden Beitrag zum Gewinn oder Verlust von öffentlichem Vertrauen beitragen kann. Das folgende Zitat beschreibt nun abschließend konkret, wie eine Politiker:in hierbei vorgehen sollte:

„Also ich glaube, dass das sehr wichtig ist, weil wir nur so vertrauenswürdig kommunizieren. Also nur wenn man auch abnimmt, dass man ernsthaft damit bemüht ist, diese Situation gut zu bewältigen im Sinne der Bürgerinnen und Bürger. Wenn man Verständnis zeigt in einer schwierigen Situation, Anteilnahme zeigt nach einem Schadensereignis etc., dann erreicht man die Menschen mehr. Also es ist sicher die Emotion, die spricht. ... die Emotion ist sicher unsere große Sprache.“ (Interview 4: Zeile 393–399)

Damit konnte schlussendlich aufgezeigt werden, welche bedeutsame Relevanz die Emotion in Bezug auf eine effektive politische Krisenkommunikation erfährt. Es wurde verdeutlicht, dass in Zeiten eines krisenhaften Ereignisses Emotionen entscheidend sind, wie Botschaften von Bürger:innen aufgenommen werden. Darüber hinaus muss die gezeigte Emotion kongruent und adäquat zur Krise sein, wodurch man öffentliches Vertrauen für sich gewinnen kann.

10.7 Abwägung zwischen Schnelligkeit und Faktencheck

Die nun folgende Kategorie beschreibt ein weiteres bisher unbekanntes Merkmal politischer Krisenkommunikation. Wie bereits in Kapitel 8.5.1 ausgeführt, stellt die Schnelligkeit einer kommunikativen Reaktion einen ganz wesentlichen Aspekt einer erfolgreichen Kommunikationsstrategie in Zeiten einer Krise dar. Allerdings charakterisieren die befragten politischen Verantwortlichen im weiteren Verlauf der Interviews einen Konflikt rund um die Schnelligkeit der kommunikativen Antwort. Dieser kommt insofern zum Tragen, da sich die Politiker:innen der Bedeutung einer schnellen Reaktion bewusst sind, jedoch gleichzeitig die Notwendigkeit aufkommt die Informationen gründlich überprüfen zu müssen, bevor man sich an die Öffentlichkeit wendet. Diese Abwägung zwischen der Schnelligkeit einerseits und dem Faktencheck andererseits skizziert eine der befragten politischen Abgeordneten wie folgt:

„Der Zeitpunkt entscheidet. Ich finde den Zeitpunkt extrem wichtig, zu entscheiden, wann gehe ich mit was, mit welcher Botschaft, an die Öffentlichkeit. Und das kann sein, das muss extrem schnell sein, das heißt, ich muss es beschleunigen. Oder es kann auch notwendig sein, Prozesse zu verlangsamen. Also zunächst zu sagen, okay Leute, lasst uns mal einen europäischen Check machen, wie es ist in anderen Ländern. Lasst uns andere Stakeholder mit einbeziehen, wie die das einschätzen. Um ein besseres Fundament zu haben, dann auch kommunikative Entscheidungen treffen zu können. Wirklich schwierig ist es, kommunikative Entscheidungen auf einer sehr dünnen Basis treffen zu müssen. Dann bewegst du dich auf sehr dünnem Eis.“ (Interview 2: Zeile 153–161)

Anhand dieser Aussage wird der angesprochene Konflikt sehr deutlich. Politische Entscheidungsträger:innen müssen schnell handeln, jedoch können sie ohne ein wirklich solides Fundament an Informationen und Fakten keine kommunikativen Entscheidungen treffen. Zudem beschreiben die Befragten die Erfahrung, dass überstürzte Kommunikation die Krise weiter verschlimmern kann:

„Wirklich resultiert aus der Erfahrung, was du zu Beginn verschüttet, kannst du nicht mehr einfangen. Also, lieber eine Minute langsamer, oder eine Stunde langsamer, als eine Sekunde zu schnell, und du fängst es nicht mehr ein.“ (Interview 2: Zeile 182–185)

Somit konnte aufgezeigt werden, dass das Erfüllen dieses Kriteriums einer schnellen kommunikativen Antwort auf eine Krise, keine leichte Aufgabe für politische Verantwortliche darstellt. Es ist unerlässlich die Informationen und Fakten gründlich auf Wahrheitsgehalt zu überprüfen, bevor man öffentliche Statements kommuniziert. Zudem braucht man eine solide Informationsbasis, um kommunikative Entscheidungen zu treffen. Das Einholen von Informationen und Kurzschließen innerhalb des Kommunikationsteams benötigt Zeit, wie die

Befragten erläutern. Dies führt zu einem ständigen Abwägen zwischen Schnelligkeit und Faktencheck für eine politische Krisenkommunikator:in.

10.8 Fehlendes Know-how in der politischen Krisenkommunikation

Das folgende Kapitel widmet sich den nicht vorhandenen Kompetenzen der Politiker:innen in Bezug auf politische Krisenkommunikation. In der Auswertung der empirischen Interviews wurde deutlich, dass fehlendes Know-how einer professionellen Krisenkommunikation der Politik häufig im Wege steht. Dabei konnten Fehlerquellen wie die Schwierigkeit des Erkennens einer krisenhaften Situation sowie die fehlende Professionalisierung der Krisenkommunikation in der Politik herausgearbeitet werden, die folgend charakterisiert werden.

10.8.1 Schwierigkeit des Erkennens einer krisenhaften Situation

Die befragten politischen Entscheidungsträger:innen führten in ihren Aussagen aus, dass es innerhalb der Politik, Problematiken bzw. Aufholbedarf bezüglich des Erkennens und Einschätzens von Krisensituationen gibt. Dabei wird erläutert, dass man Warnsignale einer sich aufbauenden Krise vielfach zu spät oder gar nicht erkannt hat:

„ ... die Anzeichen waren eigentlich schon da, dass es irgendwie schwierig werden könnte, wir haben aber überhaupt nicht erkannt, was es geschlagen hat, weil es ist dann irgendwie dahingedämmt.“ (Interview 2: Zeile 371–373)

Die Aussage unterstreicht deutlich, dass politische Krisenkommunikatoren häufig über zu wenig Know-how verfügen, Anzeichen einer potenziellen Krise wahrzunehmen. Wenn die Warnhinweise erkannt werden, äußern die Abgeordneten darüber hinaus die Schwierigkeit, diese in weiterer Folge korrekt einzuordnen. Dies führe dazu, dass man die Andeutungen häufig zu spät erkennt und die Politik in Bezug auf Krisen des Öfteren überrascht wird.

10.8.2 Fehlende Professionalisierung der Krisenkommunikation in der Politik

Aus den Interviews mit den politisch Verantwortlichen geht hervor, dass sie empfinden, dass die Bedeutung von Krisenkommunikation in der Politik nach wie vor deutlich unterschätzt wird und die Kompetenzen dafür daher häufig fehlen. Diese Feststellung wird durch folgende Aussage untermauert:

„Die Krisenkommunikation als solches, also dieser Begriff, den haben wir bis vor fünf Jahren gar nicht verwendet, weil es die zwar gab, aber sehr, sehr dilettantisch eigentlich.“ (Interview 6: Zeile 7–8)

Die fehlende Professionalisierung von Krisenkommunikation in politischen Strukturen kann zudem auch die erste Befragte Abgeordnete bestätigen:

„Es ist ja schon mal viel, wenn klar ist, ihr zwei oder ihr drei seid zuständig, wenn sowas ist. Das hatten wir in einer Situation gar nicht so recht.“ (Interview 1: Zeile 194–195)

Darüber hinaus bemängeln die befragten politischen Entscheidungsträger:innen, dass man vielfach erst zum Zeitpunkt der bereits aufgetretenen Krise versucht, die Kommunikation aufzubauen bzw. Versäumnisse aufzuholen, wie aus Interview zwei hervorgeht:

„Wenn Krisenhandling sich verbessern soll in Zukunft, dann muss vorneweg in die Kommunikation investiert werden. Ich kann nicht erst in der Krise dann beginnen, Glaubwürdigkeit aufzubauen. Das geht sich nicht aus.“ (Interview 2: Zeile 299–301)

Die Politiker:innen fordern geschlossen mit Blick auf die Zukunft eine größere Investition in eine professionelle Krisenkommunikation im politischen Bereich, sodass man frühzeitig über das notwendige Know-how verfügt und dementsprechend effizient reagieren kann. Die folgende Aussage fasst dies treffend zusammen:

„Was schon, wo ich ganz sicher bin, die Bedeutung von Krisenkommunikation ist immer noch komplett unterschätzt, also total, komplett. Und ich würde viel mehr Zeit investieren in die Ausbildung oder sozusagen die Bildung von Krisenmanagement oder Krisenkommunikation.“ (Interview 2: Zeile 490–492)

Letztlich äußern die Befragten auch im Hinblick auf die gestiegene Relevanz von sozialen Medien dringenden Aufholbedarf diese Plattformen zukünftig besser beherrschen zu können.

10.9 Die Herausforderungen des politischen Systems für eine effektive Krisenkommunikation

Neben den gerade skizzierten eigenen Schwächen und fehlenden Kompetenzen der politischen Akteure gibt es zudem externe Faktoren, die eine effektive Umsetzung von Krisenkommunikation im politischen Bereich erschweren. Dazu zählen die Trägheit der Politik,

fehlendes Vertrauen gegenüber der Politik und die Gradwanderung zwischen Wahrheit und Panikmache. Diese Herausforderungen werden im folgenden Abschnitt detailliert erläutert.

10.9.1 Trägheit der Politik als Problem

Die befragten Abgeordneten charakterisieren eine prinzipiell zu träge reagierende Politik für die mittlerweile deutlich beschleunigte Gesellschaft. Die Problematik liegt dabei im zugrundeliegenden politischen Prinzip, bei dem die politischen Verantwortlichen einen zu aufwändigen Abstimmungsprozess durchlaufen müssen. Eine der Befragten skizziert ihre Beobachtungen hierzu wie folgt:

„Und da erlebe ich, dass wir oft viel zu langsam sind. Also bis wir unsere Prozesse abgestimmt haben, bis da jeder noch mitgeredet hat, der meint, er muss mitreden können, vergehen oft Tage, nicht nur Stunden, sondern Tage. Und wir sind dann nicht mehr im Agieren, sondern nur mehr im Reagieren.“ (Interview 4: Zeile 102–106)

Zudem sind sich Politiker:innen des wesentlich beschleunigten Informationsflusses aufgrund der Dynamiken der sozialen Medien bewusst, weshalb das träge Abstimmungssystem der Politik hierbei nicht mehr zeitgemäß ist, wie folgende Aussage aufzeigt:

„ ... Jetzt ist entscheidend, was in den nächsten 10 Minuten, 15 Minuten auf den sozialen Medien, auf den Plattformen hochkommt und geliked wird und über die Algorithmen dann Dynamik entfacht. Das ist unglaublich beschleunigt. Das musst du halt wissen, dass das innerhalb sehr kurzer Zeit Dynamiken annehmen kann, die schwierig zu handeln sind. Das ist schon ein Problem. In der Politik ist das ein Problem, weil Politik ist in ihren Entscheidungsprozessen eigentlich träge.“ (Interview 2: Zeile 84–89)

Darüber hinaus äußern die befragten politischen Entscheidungsträger:innen auch behördliche Barrieren bzw. Abstimmungen, die in weiterer Folge ebenfalls den Entscheidungsprozess weiter verlangsamen. Die Interviewsequenzen haben deutlich gemacht, dass das träge Abstimmungssystem der Politik Problematiken für die Krisenkommunikation verursacht, sodass man wichtige Zeit verliert und in der Folge nur noch reagieren statt agieren kann.

10.9.2 Fehlendes Vertrauen gegenüber der Politik

Ein weiterer externer Faktor, der eine effektive politische Krisenkommunikation erschwert, ist das fehlende Vertrauen der Bevölkerung gegenüber der Politik. Eine der befragten Politiker:innen erläutert diese Problematik folgendermaßen:

„Es ist schon ein grundsätzliches Problem. Politik ist vom Ranking her ja so „alle Politiker lügen“, Stehsatz. Das ist bei 80 Prozent der Leute garantiert im Kopf. Das kannst du nicht nur in der Krise sozusagen reparieren. ... Ich kann nicht erst in der Krise dann beginnen, Glaubwürdigkeit aufzubauen. Das geht sich nicht aus.“ (Interview 2: Zeile 294–301)

Das fehlende Vertrauen der Öffentlichkeit gegenüber der Politik führe dazu, dass man den Erklärungen der politischen Entscheidungsträger:innen in weiterer Folge keinen Glauben schenkt. Daher betonen die befragten Abgeordneten die Notwendigkeit Vertrauen sowie Glaubwürdigkeit in Nicht-Krisenzeiten zu entwickeln, damit man in der Krise darauf aufbauen kann.

10.9.3 Gradwanderung zwischen Transparenz und Schüren von unbegründeter Angst

In der Auswertung der empirischen Interviews konnte abschließend eine weitere Herausforderung für politischen Krisenkommunikator:innen festgestellt werden. Die befragten politisch Verantwortlichen illustrieren in Zeiten einer Krise die Schwierigkeit, einerseits transparent sein zu wollen und alle Fakten zur Krisensituation öffentlich zu kommunizieren (vgl. Kapitel 10.5.5). Andererseits wird den politischen Entscheidungsträger:innen gleichzeitig bei Offenlegung des Status quo häufig Panikmache vorgeworfen. Eine der Abgeordneten veranschaulicht diese Herausforderung wie folgt:

„Und auch die Herausforderung, was ich persönlich erlebt habe, was mich sehr beschäftigt hat, das Thema Angst. Uns wurde immer vorgeworfen, ihr habt den Menschen Angst gemacht mit der Kommunikation. Gleichzeitig wissen wir, wir sollten das kommunizieren, was wir wissen. Und der Grad ist ein kleiner. ... wenn wir die Wahrheit gesagt haben, dann macht das Angst. Und man hat uns vorgeworfen, wir dürfen keine Angst machen. ... Aber man kann auch nicht ehrlich kommunizieren und es dann so schönfärben, damit man keine Angst macht.“ (Interview 4: Zeile 188–200)

Die befragten Politiker:innen bringen die große Schwierigkeit in der Krisenkommunikation zum Ausdruck, die Gradwanderung zwischen Transparenz auf der einen Seite und Dramatisierung auf der anderen Seite zu meistern. Die richtige Dosierung zu finden zwischen der transparenten Offenlegung der Krisensituation und dabei keine Angst und Panik zu verbreiten, sei keine leichte Aufgabe. Dieses Ergebnis weist damit einen klaren Widerspruch zum aufgestellten Anfangsverdacht (AV3A) der vorliegenden Arbeit auf, der behauptet, dass das gezielte Schüren von Ängsten zu einer erhöhten Unterstützung des Krisenmanagements führt. Dieser Vermutung widersprechen die befragten Abgeordneten deutlich, da sie im Gegensatz dazu bei transparenter Offenlegung aller Fakten bereits gezielte Panikmache vorgeworfen bekommen und öffentliche Ablehnung erfahren. Das gewollte Schüren von Ängsten würde,

laut den Befragten, in öffentlicher Aufruhr und niemals in einer verstärkten Unterstützung des Krisenmanagements resultieren. Prinzipiell wollen die Politiker:innen eine Panikmache verhindern.

10.10 Kommunikationsstrategien

Der folgende Abschnitt widmet sich nun einem der zentralen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, den Kommunikationsstrategien. Hierbei wurden im Rahmen der Auswertung der empirischen Interviews, Aussagen der befragten Politiker:innen verschiedenen Kommunikationsstrategien zugeordnet. Dieses Auswertungssegment wurde also, im Gegenteil zu den restlichen Kategorien, mit einer deduktiven Vorgehensweise herausgearbeitet. Hier wurden den bereits aus dem Forschungsstand sowie Theorie bekannten Kommunikationsstrategien - Eingestehen von Fehlern, Selbstlob, Schuldzuweisung, sowie Verantwortung übernehmen - die dazu passenden Interviewsequenzen klassifiziert, wie folglich illustriert wird.

10.10.1 Eingestehen von Fehlern

Im Gegensatz zum herausgearbeiteten Forschungsstand der vorliegenden Arbeit, in dem eine abwertende Haltung gegenüber dem Eingestehen von Fehlern festgestellt wurde, positionierten sich die befragten Politiker:innen geschlossen dafür. Die politisch Verantwortlichen betonten einstimmig die Bedeutung sich Fehler öffentlich eingestehen zu dürfen. Zudem stellen sie fest, dass diese Fehlerkultur zu selten im politischen Bereich vorgelebt wird, dies jedoch auch strategisch von Vorteil sein kann, wie eine Befragte erörtert:

„... und auch mal zugeben, was ich eh schon vorhergesagt habe, „ja, das haben wir übersehen“ oder „ja, das war ein Fehler“ oder „wir wollten da niemanden beleidigen“ oder „wir haben da vielleicht zu wenig genau hingeschaut.“ Das ist das, was auch die Bevölkerung, die nichts mit der Partei zu tun hat, ja sehr gut versteht, dass man einen Fehler macht. Und je offener man da ist und sagt: „okay, das war ein Fehler“ oder „wir haben das anders eingeschätzt und das war falsch“, desto eher kriegst du die Kurve.“ (Interview 6: Zeile 363–373)

Damit steht dieses vorgefundene Ergebnis im Widerspruch zum aufgestellten Anfangsverdacht (AV4A), der vermutete, dass lediglich bei einer langanhaltenden Krise mit breiter öffentlicher sowie medialer Kritik ein Eingestehen von Fehlern wahrscheinlich sei. Die aufgestellte Hypothese hat sich also nicht bestätigt, denn es braucht keinerlei äußere Faktoren, die die Strategie des öffentlichen Eingestehens von Fehlern evozieren. Die Politiker:innen betonen die Notwendigkeit dies als politisch verantwortliche Führungsperson

prinzipiell umsetzen zu wollen. Zudem würde es auch strategisch sowie in der öffentlichen Wahrnehmung helfen, wenn die Bevölkerung sieht, dass die politische Führung Fehler zugeben kann und nicht besserwisserisch agiert. Darüber hinaus lässt dieses Ergebnis die Schlussfolgerung zu, die Hypothese (AV4B) ebenso zu verwerfen, die behauptet, dass in einem frühen Stadium einer Krise die Wahrscheinlichkeit einer Profilierung der eigenen Position steigen würde. Allerdings konnte in den Interviewsequenzen keinerlei Andeutungen bezüglich einer gezielten und bewussten Profilierung der befragten Abgeordneten festgestellt werden. Anstatt sich zu profilieren, betonen die politischen Entscheidungsträger:innen die Relevanz Fehler einzugestehen, was den Anfangsverdacht bezüglich der Profilierung hinfällig macht.

10.10.2 Self-praise – Selbstlob

Die nächste Kommunikationsstrategie beschreibt das Selbstlob bzw. auch Self-praise genannt. Damit wollen Politiker:innen eigene Erfolge und Leistungen betonen und hervorheben (vgl. Kapitel 6.3.1). Diese Strategie war in den Interviewsequenzen reichlich festzustellen, wie folgende Aussage beispielhaft untermauert:

„Aber ich glaube, da war Kommunikation sehr, sehr wichtig und das haben wir, wie gesagt, versucht auch gut mit allen Ebenen zu koordinieren, zum Schauen, dass man ziemlich gleichschaltet. Ich glaube, in der Krise selbst ist es sehr gut gelungen, damit Vertrauen aufrecht zu erhalten.“ (Interview 3: Zeile 372–375)

Im Rahmen des Forschungsstandes wurde die Hypothese (2A1) aufgestellt, die vermutet, dass politische Akteure in einer verantwortlichen Regierungsposition eher zur Strategie des Selbstlobs zurückgreifen. Dieser Anfangsverdacht kann als tendenziell bestätigt angesehen werden, da bis auf eine Ausnahme alle Aussagen, die der Kategorie des Selbstlobs zuzuordnen sind, von Politiker:innen in einer Regierungsrolle stammen. Insgesamt 14 Interviewsequenzen können als Selbstlob klassifiziert werden, wovon 13 einer politischen Führungsperson zukommen, was einem Anteil von fast 93% ausmacht.

10.10.3 Blame shifting – Schuldzuweisung

Die nächste Kategorie der Kommunikationsstrategien dreht sich um das Blame Shifting bzw. die Schuldzuweisung. Mittels dieser Strategie wollen die politisch Verantwortlichen die Verantwortung für die Krise, getroffene Entscheidungen und Fehlverhalten anderen aktiv zuschieben, um sich von jeglicher Schuld freizusprechen (vgl. Kapitel 6.3.1). Eine

vorgefundene explizite Schuldzuweisung lässt sich anhand folgender Aussagen exemplarisch illustrieren:

„In jeder Situation gibt es solche, die es dann eher erschweren. Das ist leider so und das sind meistens auch behördliche Barrieren. Wir haben zum Beispiel gelernt, dass die Zusammenarbeit mit der Bezirkshauptmannschaft ... ganz ganz schlecht funktioniert, weil die Bezirkshauptmannschaft nicht so gut auf Krisen eingestellt war, wie wir das in der Stadt waren. Die waren einfach viel weiter hinten und haben sich auch nicht getraut, gewisse Dinge zu entscheiden. Und das sind dann halt Sachen, die sind dann eher ver hindernd. Also es war oft auf der behördlichen Seite, dass man irgendwie eher gestoppt wurde oder gebremst wurde oder das uns manchmal verzweifeln hat lassen ...“ (Interview 3: Zeile 321–328)

Zu dieser Strategie der expliziten Schuldzuweisung wurde ein Anfangsverdacht (AV2A2) aufgestellt, die einen Zusammenhang zwischen einer politischen Oppositionsrolle und einem erhöhten verwenden des Blame Shifting vermutet. Auch hier lässt sich eine Tendenz erkennen, die eine Bestätigung der Hypothese aufstellen lässt. Insgesamt 15 Aussagen konnten in der Auswertung der Kategorie der Schuldzuweisung zugeordnet werden. Dabei konnte festgestellt werden, dass davon zehn Sequenzen Politiker:innen in einer Oppositionsrolle zufallen, was 66,67% entspricht. Hierbei war das Ergebnis nicht derart eindeutig, wie es zuvor bei der Kategorie des Selbstlobs ausfiel, trotzdem sind diese erhobenen zwei Drittel ausreichend, um zumindest eine tendenzielle Bestätigung der Hypothese zu gewähren. Darüber hinaus wurde ein weiterer Anfangsverdacht (AV2B) in Bezug auf das Blame Shifting formuliert, welcher behauptet, dass insbesondere Abgeordnete aus rechtskonservativen oder rechtspopulistischen Parteien vermehrt zu dieser Strategie greifen. Hierzu muss festgehalten werden, dass keine einzige Politiker:in der FPÖ sich bereit erklärte ein Interview im Rahmen dieser Arbeit zu führen, weshalb die Untersuchung dieser Vermutung nicht möglich war.

10.10.4 Verantwortung übernehmen

Die letzte Kommunikationsstrategie, die sich in der Auswertung der empirischen Interviews als relevantes Ergebnis herausstellte, widmet sich dem Übernehmen von Verantwortung. Die politischen Entscheidungsträger:innen beschreiben eine an ihre politische Rolle gebundene Pflicht in der Krise Verantwortung für die Geschehnisse und getroffene Entscheidungen zu übernehmen, wie eine der Befragten illustriert:

„Es ist deine Verantwortung. Und im Zweifelsfall heißt es einfach, steh zu deiner Verantwortung. Ich kann nichts dafür, dass die nicht da sind. Aber es ist meine Verantwortung, das musst du wissen. Das heißt auch, Krisenkommunikation heißt auch Verantwortung übernehmen. Es heißt Verantwortung übernehmen. Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen.“

Und nicht zu versuchen, irgendwie durchzukommen. Irgendwie Durchkommen ist ein Todesurteil. Und Krisenkommunikation heißt, Entscheidungen treffen, Verantwortung übernehmen.” (Interview 2: Zeile 412–419)

Mit Blick auf den herausgearbeiteten Forschungsstand sowie Theorie ist dieses Ergebnis überraschend, da die wissenschaftliche Literatur einen generellen Trend des Vermeidens von Verantwortung im politischen Bereich feststellt. Somit konnte die Kommunikationsstrategie des „Passing the Buck“ (vgl. Kapitel 6.3.1) also das bewusste und gezielte Abschieben von Verantwortung im Rahmen dieser Arbeit nicht vorgefunden werden, da die Befragten es als bedeutende Aufgabe ihres Berufs ansehen, die Verantwortung für krisenhaften Situationen auf sich zu nehmen. Darüber hinaus charakterisieren die befragten Politiker:innen die Unmöglichkeit des „Aussitzens“ einer Krise, wie in Interview 5 folglich skizziert wird:

„Und du musst wissen, du kannst Krisen nicht aussitzen. Ja. Die ist vielleicht einmal weg, also jetzt im Politischen wieder, die ist vielleicht eine Zeit lang weg, aber die kommt wie ein Bumerang zurück und das nächste Mal ist die stärker. Und irgendwann wird es dich erschlagen. Also im Politischen kannst du Krisen nicht aussitzen, glaube ich. Also ein wichtiger Punkt zu sagen, einfach nur ignorieren, probieren irgendwie zu unterschlagen, das geht nicht, das funktioniert nicht.” (Interview 5: Zeile 303–308)

Die politischen Entscheidungsträger:innen erläutern, dass das Ignorieren einer Krise keine nachhaltig sinnvolle strategische Lösung für eine politische Abgeordnete sei. Dies ist eine weitere bedeutsame Feststellung, dass man demnach bei Verweigerung der Verantwortung für die Krise damit im Umkehrschluss evoziert, dass die vorliegende Krise noch stärker auf denjenigen Politiker hereinbrechen würde.

10.11 Die große Bedeutung von Social Media für politische Krisenkommunikation

Die letzte zentrale Ergebniskategorie der vorliegenden Arbeit befasst sich mit der Bedeutung und Relevanz von Social Media für politische Krisenkommunikation. Hierbei wird zu Beginn aufgezeigt, dass soziale Medien in ihrer Bedeutung bereits klassische Pressemitteilungen und -konferenzen überholt hat. Im nächsten Schritt wird erläutert, dass Social Media jedoch auch riskante Problematiken und Dynamiken auslösen kann. Zudem wird illustriert, dass bei der Verwendung von Social Media für Krisenkommunikatoren eine angepasste Sprache notwendig ist. Abschließend wird das Kapitel mit Ausführungen zu der Relevanz von deckungsgleichen Botschaften und Inhalten bei sozialen Plattformen und klassischen Presseaussendungen beendet.

10.11.1 Die Bedeutung von Social Media überholt die der klassischen Massenmedien

Die befragten politischen Verantwortlichen formulieren in ihren Aussagen, dass sie die Bedeutung von Social Media bereits wesentlich höher einschätzen als die der klassischen Massenmedien. Die Politiker:innen beobachten dabei, dass soziale Medien für eine große Anzahl an Personen mittlerweile die erste und wichtigste Informationsquelle darstellt, wie folglich erläutert wird:

„Also vor 20, 30 Jahren, da war es noch so, „Okay, wichtig ist, was am nächsten Tag in der Zeitung steht.“ Ja. 24 Stunden. Jetzt ist entscheidend, was in den nächsten 10 Minuten, 15 Minuten auf den sozialen Medien, auf den Plattformen hochkommt und geliked wird und über die Algorithmen dann Dynamik entfacht. ... Ich glaube, die Relevanz von Social Media ist heute schon höher als die von klassischen Medien. ... Du musst wissen, du erreichst manche Zielgruppen nur noch über Social Media. Die lesen keine Zeitungen mehr oder schauen sich irgendwelche ZIB Sendungen an. Das muss dir einfach klar sein.“ (Interview 2: Zeile 83–103)

Der beschriebene Bedeutungsverlust der klassischen Mainstream-Medien wie Zeitungen und TV-Formate hat weitreichende Folgen für die politische Krisenkommunikation. Die Befragten beschreiben, dass als Konsequenz von dieser Entwicklung nun entscheidender ist, welche politischen Inhalte und Botschaften in den sozialen Medien platziert werden, da man eine Vielzahl der Bevölkerung nur noch auf diesen Plattformen erreichen kann. Die politischen Entscheidungsträger:innen skizzieren zudem einen Bedeutungsverlust der klassischen Pressemitteilungen und -konferenzen, da diese vor allem für Massenmedien relevant sind. Aufgrund der Möglichkeit Mitteilungen auf Social Media überaus schnell zu verbreiten, gewinnen sie für die politische Krisenkommunikation weiter an Bedeutung, wie aus der folgenden Sequenz hervorgeht:

„Das ist auf jeden Fall das schnellste Medium, das man eben selber bedienen kann. Und wenn ich jetzt eine Pressekonferenz oder was einberufe und dort alles erkläre, dann ist es im ORF oder in den elektronischen Medien eine halbe Stunde, eine Stunde später. Und in den gedruckten halt am nächsten Tag. Und in sozialen Medien ist es sofort, sobald ich den Post beieinanderhabe. Das kann sehr schnell gehen. Das braucht zehn Minuten, wenn ich flott bin, für eine erste Geschichte. Also die sozialen Medien haben deshalb, weil sie schnell sind, eine Relevanz. Und das natürlich auch, weil sie für viele die erste oder einzige Informationsquelle sind.“ (Interview 1: Zeile 463–470)

Die Ausführungen der befragten Abgeordneten zeigen die überaus große Relevanz von Social Media für politische Krisenkommunikation auf. Die Politiker:innen nennen dabei noch weitere Vorteile der sozialen Plattformen, wie die Möglichkeit mit der Bevölkerung durch Kommentare

direkt zu interagieren, die effektivere Vermittlung von Informationen durch inhaltstragende Bilder sowie die Dynamik des Weiterleitens und Teilens der Botschaften, womit sich die Inhalte rasend schnell verbreiten. Abschließend bekunden die Befragten, dass die Politik lernen muss das Feld der sozialen Medien noch flächendeckender zu nutzen und zu beherrschen.

10.11.2 Problematiken von Social Media

Gleich im Anschluss an die Aussagen zu der großen Bedeutung von Social Media schildern die politischen Entscheidungsträger:innen jedoch auch Bedenken in Bezug auf die Plattformen. Dabei rückt vor allem die unsteuerbare Dynamik von sozialen Medien in den Fokus. Eine Politiker:in beschreibt dies wie folgt:

„... zusätzlich, wie reagieren wir auf ungesteuerte Kommunikation. Und da ist vor allem Social Media für uns ein großer Faktor, weil wir Pressekonferenzen etc. alles machen können, aber wir haben ja neben uns 50 Botschaftern, haben wir tausende andere. Jede Bürgerin, jeder Bürger kann selber Botschaften produzieren. Die haben wir nicht im Blick, nicht im Griff.“
(Interview 4: Zeile 80–84)

Es bleibt also festzuhalten, dass die politischen Akteure auch die Risiken von Social Media für politische Kommunikation erkennen. Auf den Plattformen kann sich laut den Befragten eine kritische Eigendynamik entfalten. Auf die Möglichkeit, dass jede Bürger:in eigene Botschaften verfassen kann, die sich aufgrund des dynamischen Algorithmus rasend schnell verbreiten können, hat die Politik keinen Einfluss.

10.11.3 Angepasste Sprache und deckungsgleiche Inhalte auf allen Kanälen

Im weiteren Verlauf des Gesprächs wurden die politisch Verantwortlichen zu möglichen Unterschieden in der Handhabung zwischen Social Media und klassischen Pressemitteilungen befragt. Hierbei konnten eine Differenz und eine Gemeinsamkeit als relevante Erkenntnis herausgearbeitet werden. Die Politiker:innen charakterisieren einerseits einen wesentlichen und zentralen Kontrast beim Hinzuziehen der beiden Kommunikationskanäle im Rahmen der politischen Krisenkommunikation. Dieser ergibt sich aus der Art und Weise wie die Bürger:innen angesprochen werden. Dabei erläutern die Befragten, dass für die jeweiligen Kanäle eine angepasste Art der Sprache angewendet werden sollte, wie das folgende Zitat illustriert:

„Natürlich die Sprache ist das Wesentliche. In Social Media spreche ich kürzer, oder im Stil der jeweiligen Zielgruppe und in einem Pressegespräch oder in einer Presseaussendung natürlich

etwas umfassender und vielleicht wahrscheinlich etwas gediegener.“ (Interview 4: Zeile 383–386)

Die politischen Entscheidungsträger:innen betonen andererseits in ihren Aussagen, dass über alle Kommunikationskanäle hinweg die gleichen Inhalte und Fakten präsentiert werden müssen, dabei in angepasster Form. Die zweite befragte Politiker:in skizziert dies zusammenfassend wie folgt:

„Es muss der Inhalt schon deckungsgleich sein. Die Botschaft muss dieselbe sein. Sie muss kongruent sein. Aber sie muss völlig anders aufbereitet sein.“ (Interview 2: Zeile 120–121)

Dieser Vorgang der Anpassung der Informationsvermittlung ist insofern von hoher Relevanz, da man ohne diese adaptierte Kommunikation an das entsprechende Medium, in weiterer Folge die jeweilige Zielgruppe nicht erreichen könne.

11. Diskussion der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt soll die Diskussion der empirischen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit illustriert werden. Dabei wird zunächst die Relevanz von Kommunikation als zentrales Element der Krisenbewältigung dargelegt, gefolgt von agile Krisenteams als Lösung für die Unvorhersehbarkeit der Krise. Weiters wird die Unvereinbarkeit einer schnellen kommunikativen Reaktion sowie die Nähe zur Bevölkerung, als auch die Gradwanderung zwischen Transparenz und Schüren unbegründeter Angst beschrieben. Darauf folgen die Ergebniskategorien Kompetenz, passende Emotionen entscheiden über Erfolg, die Herausforderung des fehlenden Vertrauens gegenüber der Politik sowie das Eingestehen von Fehlern. Letztlich wird das Kapitel mit den Ausführungen zu den Kommunikationsstrategien des Selbstlobs sowie der Schuldzuweisung und der Bedeutung von sozialen Medien für die politische Krisenkommunikation abgeschlossen.

11.1 Kommunikation als zentrales Element der Krisenbewältigung

In den empirischen qualitativen Befragungen der vorliegenden Arbeit wurde die unerlässliche Relevanz von Kommunikation in Krisenzeiten charakterisiert. Die Politiker:innen betonen diesbezüglich wie überaus bedeutend politische Expertise in Bezug auf Krisenkommunikation ist, da ohne derartige Kompetenzen die Bewältigung einer Krisensituation überhaupt nicht möglich wäre. Diese Ausführungen decken sich mit der Theorie bzw. dem Forschungsstand dieser Arbeit. Eine aufgetretene Krise evoziert den Effekt, dass die Öffentlichkeit ein erhöhtes Bedürfnis nach Information und Kommunikation seitens der politischen Führungspersonen einfordert (Kerschner et al., 2014, S. 16). Daher ist es die Aufgabe der politisch Verantwortlichen die Menschen umfassend über die Krisensituation zu informieren und durch akkurate Verhaltensinstruktionen aufzuzeigen, wie man der Krise entgegenwirkt, mit dem Ziel den Schaden auf ein Minimum zu reduzieren, die Öffentlichkeit zu schützen sowie die Krisendauer zu minimieren (Coombs, 2023, S. 165-166; Haigh & Ngondo, 2024, S. 35; Jäger, 2024, S.133). Die Fachliteratur erläutert hierbei zudem, dass es in einer derartigen Situation ohne umfangreiche kommunikative Erklärungen über das politische Handeln, für politische Entscheidungsträger:innen unmöglich ist, die Bürger:innen für ihre Maßnahmen und Empfehlungen zu mobilisieren und öffentliche Akzeptanz für diese zu erzeugen (Korte, 2010, S. 219; Schleicher et al., 2024, S. 134; Schrödter & Thalheim, 2023, S. 2). Somit wird deutlich, dass die Art und Weise der politischen Kommunikation und das effektive Vermitteln der Botschaften darüber entscheiden wird, ob die Bevölkerung den Ernst der Krise begreift und empfohlene Maßnahmen zur Lösung wahrnimmt, was den Krisenverlauf und Krisenausgang maßgeblich beeinflusst.

Im Zuge dieser Ausführungen zur wesentlichen Bedeutung von Kommunikation für das Bewältigen einer politischen Krise, erwähnen die befragten politischen Abgeordneten die Notwendigkeit eines Kommunikationsplans bzw. -konzepts (vgl. 10.4.3 Erstellen von Kommunikationsplänen). Die politischen Entscheidungsträger:innen skizzieren hierzu, dass ein gut vorbereiteter Krisenplan, die professionelle kommunikative Handhabung einer Krise erst möglich macht. Im Rahmen dieses Konzepts sollten Vorbereitungen getroffen werden hinsichtlich der kommunikativen Verantwortlichkeit, der zu wählenden Kommunikationskanäle sowie der Statements und Textbausteine, die im Falle rasch an die individuelle Situation angepasst werden können. Diese Einschätzungen der Interviewten entspricht den Empfehlungen der Fachliteratur, die ebenso eine klare Festlegung einer externen sowie internen Kommunikator:in, das Vorbereiten von Standardstatements und Argumentationsbausteinen, eine Einteilung verschiedener Zielgruppen und der dazu gehörigen Kommunikationskanäle sowie eine Anpassbarkeit des Leitfadens an die jeweiligen Umstände der Krisensituation betont wird (Baier-Fuchs, 2014, S. 311-312; Brückner, 2024, S. 70; Coombs, 2023, S. 106; Fiederer & Ternès, 2017, S. 24).

Abschließend muss zu der Ergebniskategorie der Kommunikation als zentrales Element der Krisenbewältigung festgehalten werden, dass die befragten Politiker:innen eine häufig fehlende Professionalisierung von Krisenkommunikation im politischen Bereich reklamieren (vgl. 10.8.2 Fehlende Professionalisierung der Krisenkommunikation in der Politik). Dabei konnte in der Auswertung der in der vorliegenden Arbeit durchgeführten Interviews herausgearbeitet werden, dass die Bedeutung von Krisenkommunikation in der Politik anhaltend unterschätzt wird und eine fehlende Professionalisierung sowie fehlende Kompetenzen laut der politischen Entscheidungsträger:innen in politischen Strukturen erkennbar ist. Zudem äußern die politisch Verantwortlichen weitere Schwierigkeiten im Erkennen einer Krisensituation und dem korrekten Einschätzen und Einordnen von Warnhinweisen (vgl. 10.8.1 Schwierigkeit des Erkennens einer krisenhaften Situation). Dabei bemängeln die Befragten, dass durch diese fehlenden Kenntnisse häufig eine zu spät eingeleitete kommunikative Reaktion auf die Anbahnung einer Krise erfolgt.

Die Ausführungen der befragten politischen Akteure bestätigen hierbei die Erkenntnisse aus der Literatur. Viele politische Institutionen haben zu wenig Kenntnis darüber, auf welchen medialen Plattformen relevante Diskurse über ihre Organisation stattfinden, was ihre Krisenkommunikation deutlich erschwert (Rühl et al., 2024, S. 110). Für politische Krisenkommunikator:innen ist es heutzutage entscheidend, gesellschaftliche Themen, Sorgen und Entwicklungen kontinuierlich zu beobachten, um frühzeitig reagieren zu können (Rühl et al., 2024, S. 110). Häufig fehlt es an grundlegenden Instrumenten wie einem systematischen

Monitoring sozialer Medien (vgl. 5.1.3 Medien Monitoring) sowie an Kompetenzen, die die Tragweite digitaler Diskussionen richtig einzuschätzen (Rühl et al., 2024, S. 111). Ebenso mangelt es an einem Bewusstsein dafür, ab wann sich ein Thema auf den sozialen Plattformen zu einer ernsthaften Bedrohung entwickeln kann (vgl. 5.1.2 Issue Management) (Rühl et al., 2024, S. 111). Diese Schilderungen deuten darauf hin, wie groß der Nachholbedarf im politischen Bereich hinsichtlich effektiver Krisenkommunikation ist. Versäumnisse der Politik in diesem Bereich verhindern ein effizientes Umsetzen der zuvor bereits ausgeführten notwendigen kommunikativen Aufgaben in Zeiten einer Krise.

Zudem lässt sich eine konfliktvolle Unvereinbarkeit in den Ergebnissen der empirischen Befragungen deuten, denn einerseits erkennen die Befragten die überaus große Bedeutung von professioneller Krisenkommunikation für ein Überwinden der Krise an, andererseits konnte erhoben werden, dass diese Kompetenzen noch unzureichend vorhanden sind. Ähnlich verhält es sich beim Erkennen einer Krise, denn auch hier verdeutlichen die Auswertungen der Interviews, dass die Politiker:innen die Relevanz eines Medien Monitorings wahrnehmen (vgl. 10.4.2 Medien Monitoring), jedoch hierfür über unzureichende Fähigkeiten verfügen, Informationen aus einer Medienbeobachtung korrekt zu interpretieren. Zukünftig könnte hierbei der Einsatz von künstlicher Intelligenz (vgl. Kapitel 7.1 Künstliche Intelligenz als Unterstützung in Krisenzeiten) die Professionalisierung politischer Krisenkommunikation verbessern. Indem KI große Datenmengen von medialen Plattformen zur laufenden Lagebeobachtung analysiert, kann sie damit in akuten Krisen Ursprung, Trends und Handlungsmöglichkeiten erkennen und somit Risiken früh identifizieren und Lösungen für politische Entscheidungsträger:innen ableiten (Cheng et al., 2024, S. 177; Coombs, 2023, S. 43; Kruse & Dickel, 2024, S. 97). Das Bemängeln fehlender Fähigkeiten hinsichtlich einer professionellen Krisenkommunikation wirft die Frage auf, ob politische Akteure das nachträgliche Aufarbeiten kommunikativer Vorgehensweisen einer überstandenen Krise verabsäumen, um daraus relevante Schlüsse zur Verbesserung der zukünftigen Krisenkommunikation zu ziehen (vgl. 10.4.4 Die Relevanz der Nachbereitung). Wenn eine grundlegende Unterschätzung der Thematik inklusive einer fehlenden Professionalisierung der politischen Krisenkommunikation sowie fehlender essenzieller Kompetenzen vorliegt, lässt sich in weiterer Folge vermuten, dass die zuvor ausgeführte Wichtigkeit einer Vorbereitung eines Krisenkonzepts ebenso unzureichend ausfällt. All jene Faktoren sprechen auch dafür, weshalb sowohl die Fachliteratur als auch die befragten politischen Entscheidungsträger:innen selbst eine oft zu späte und zu wenig professionelle Krisenreaktion (Rühl et al., 2024, S. 110) beschreiben. Daher fordern die befragten Politiker:innen eine Investition in professionelles Know-how in Bezug auf Krisenkommunikation, auch aufgrund der gestiegenen Bedeutung von sozialen Medien, um zukünftig effizient auf krisenhafte Entwicklungen reagieren zu können.

11.2 Agile Krisenteams als Lösung für die Unvorhersehbarkeit der Krise

Die Unvorhersehbarkeit ist ein zentraler und markanter Bestandteil einer Krise, für die ein plötzliches, überraschendes und kaum zu antizipierendes Auftreten charakteristisch ist (Coombs, 2023, S. 5; Störmer, 2022, S. 239). Die im Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Arbeit befragten Politiker:innen haben diese herausfordernde Eigenschaft einer Krise ebenfalls betont. Die aktuelle Fachliteratur liefert keine konkreten Handlungs- bzw. Lösungsansätze für den optimalen Umgang damit. Im Gegensatz dazu ergibt die Auswertung der Befragung in der vorliegenden Arbeit eine Antwort darauf, die im folgenden Absatz beschrieben werden soll. Die politischen Entscheidungsträger:innen skizzieren in ihren Aussagen die Bedeutung von agilen Krisenteams in Zeiten einer Krise (vgl. 10.4.1 Agile Krisenteams als Lösung für die Unvorhersehbarkeit der Krise). Die Befragten charakterisieren in den Interviews die Feststellung, dass jede Krise unvorhersehbar neue und individuell spezifische Eigenschaften beinhaltet, wodurch eine präventive Vorbereitung aller möglichen Aspekte unmöglich ist. Das hat zur Folge, dass kein eindimensionaler Standardweg zur Bewältigung einer Krise möglich ist. Daher ist die Etablierung eines agilen Krisenteams unerlässlich, das rasch und individuell abgestimmt auf die Besonderheiten der jeweiligen Krise reagieren kann. Das agile Arbeiten dieses Teams beinhaltet eine täglich neue Bewertung der Krisenlage und das Veranlassen der daran angepassten kommunikativen Reaktionen. Das Herausarbeiten dieser Ergebniskategorie ist insofern von großer Bedeutung, da die Fachliteratur keine Antworten auf die Unvorhersehbarkeit sowie Unplanbarkeit einer Krise diskutiert. Durch das Aufzeigen agiler Krisenteams als Lösungsvorschlag für diesen relevanten Aspekt einer Krise konnte ein wichtiger neuer Beitrag zum bestehenden Fachwissen hinsichtlich politischer Krisenkommunikation geleistet werden. Zukünftige wissenschaftliche Arbeiten, die sich dieser Thematik widmen, sollten demnach diesen Aspekt berücksichtigen und in Zukunft weiter untersuchen. Auch für die Praxis der politischen Krisenkommunikation ist diese Ergebniskategorie eine bedeutende Ergänzung, die für den Krisenfall beachtet werden sollte.

11.3 Die Unvereinbarkeit einer schnellen kommunikativen Reaktion

Die Auswertung der qualitativen Befragung demonstriert die elementare Wichtigkeit einer schnellen kommunikativen Reaktion bei Eintritt einer politischen Krise (vgl. 10.5.1 Schnelligkeit der kommunikativen Reaktion). Gerade in denjenigen Krisensituationen, bei denen Gefahr für die Allgemeinheit droht, ist ein postwendendes Veröffentlichen relevanter Fakten und Daten unerlässlich und eine verpflichtende Aufgabe von politisch Verantwortlichen. In diesem Zusammenhang betonen die Befragten, dass eine rasche kommunikative Reaktion der Politik einen klaren strategischen Vorteil verschafft, durch den sie frühzeitig die Deutungshoheit über

das Krisenthema erlangen. Wer als Erste:r informiert, kann die Verbreitung von Fehlinformationen verhindern und die öffentliche Wahrnehmung einer krisenhaften Situation gezielt beeinflussen. Dies deckt sich mit Illustrationen der Literatur, die erläutern, dass das entstandene Informationsvakuum einer aufgetretenen Krisensituation von der Öffentlichkeit als auch von den Medien schnellstmöglich gefüllt werden möchte, wodurch politische Akteure unter Druck geraten, rasch zu reagieren (Brückner, 2024, S. 64; Coombs, 2023, S. 156). Bleibt eine schnelle politische Kommunikation aus, droht die Verbreitung von Gerüchten und Fehlinformationen – insbesondere über soziale Medien – was eine Krise zusätzlich verschärfen kann (Coombs, 2023, S. 156; Fiederer & Ternès, 2017, S. 5). Eine proaktive Reaktion innerhalb der ersten Stunde nach Krisenausbruch gilt daher als essenziell, um Kontrolle über die öffentliche Darstellung zu sichern und das Vertrauen der Bevölkerung in die politische Handlungsfähigkeit zu erhöhen (Coombs, 2023, S. 155–157; Brückner, 2024, S. 70; Baier-Fuchs, 2014, S. 313).

Die befragten politischen Entscheidungsträger:innen erläutern allerdings einen Konflikt in Bezug auf die Schnelligkeit der kommunikativen Reaktion (vgl. 10.7 Abwägung zwischen Schnelligkeit und Faktencheck). Diese Unvereinbarkeit wird insofern zum Vorschein gebracht, da die Politiker:innen um die Bedeutung einer raschen Kommunikation wissen, gleichzeitig jedoch die Aufgabe eines gründlichen Faktenchecks erfüllen müssen. Dies ist auf Grund dessen von Bedeutung, da politisch Verantwortliche ohne ein solides Fundament an überprüften Fakten keine kommunikative Entscheidungen treffen können und wollen. Wenn sich politische Abgeordnete zudem mit vagen Informationen an die Öffentlichkeit wenden, kann das Revidieren eigener Aussagen die Glaubwürdigkeit zunichte machen (Riecken, 2014, S. 324). Das Einholen von validen Informationen benötigt laut den Befragten ausreichend Zeit, über die die Politiker:innen gerade zu Beginn einer Krise nicht verfügen.

Auf Basis dieser Ausführungen lässt sich eine konflikthafte Unvereinbarkeit für politische Krisenkommunikator:innen ableiten und interpretieren. Während einer Krise müssen sie somit ständig zwischen einer raschen kommunikativen Reaktion und einem gleichzeitig notwendigen Faktencheck abwägen. Das Erfüllen beider Kriterien ist für eine effektive Krisenkommunikation unerlässlich, stellt jedoch erhebliche Schwierigkeiten in der Umsetzung dar. Damit kann vermutet werden, dass es für politische Führungspersonen nicht leicht ist, die Balance zwischen diesen beiden Aufgaben zu finden. Auch die Fachliteratur macht darauf zwar aufmerksam, dass politische Entscheidungsträger:innen bei der Schnelligkeit ihrer kommunikativen Reaktion das Überprüfen der Informationen nicht außer Acht lassen dürfen (Riecken, 2014, S. 324). Allerdings gibt es keine Lösungsvorschläge für die eben beschriebene konflikthafte Unvereinbarkeit zwischen diesen beiden Erforderlichkeiten. Insofern ist das

Aufzeigen dieser Ergebniskategorie von großer Bedeutung für die Praxis der politischen Krisenkommunikation. Politische Krisenkommunikator:innen müssen ein Bewusstsein für diesen Konfliktpunkt erlangen, um eine effektive Krisenkommunikation gewährleisten zu können. Daher sollten auch zukünftige wissenschaftliche Arbeiten diese schwer zu vereinbare Aufgabe politischer Akteure berücksichtigen und für zukünftige Überlegungen stärker in den Vordergrund stellen.

11.4 Gradwanderung zwischen Transparenz und Schüren unbegründeter Angst

Im nun folgenden Abschnitt soll die Bedeutung von Transparenz im Rahmen von politischer Krisenkommunikation diskutiert werden. Die befragten politischen Entscheidungsträger:innen erläuterten dabei, dass sie das Offenlegen jeglicher Informationen in Krisenzeiten als wesentlichen Erfolgsaspekt ansehen (vgl. 10.5.5 Transparenz). Neben einer politischen Verpflichtung der vollumfänglichen Transparenz gegenüber der Bevölkerung und den von der Krise Betroffenen, offenbaren die Ausführungen der Abgeordneten zudem die Relevanz mittels dieser Vorgehensweise möglichen Gerüchten und Falschinformationen entgegenwirken zu können. Damit folgen die politisch Verantwortlichen den Empfehlungen der Fachautor:innen, die die Bedeutung von einem transparenten aktiven Offenlegen der Krisensachlage mit dem Aufbau öffentlichen Vertrauens verbinden. Die Bevölkerung erwartet in Krisensituationen von politischen Führungspersonen eine Aufklärung darüber was und warum etwas passiert ist und wie man darauf reagieren wird (Riecken, 2014, S. 332). Um Akzeptanz und Vertrauen zu erwirken, muss die Politik die Fragen, Sorgen und Ängste anerkennen (Coombs, 2023, S. 161; Stenzel, 2022, S. 224). Darüber hinaus wird skizziert, dass die Unterlassung einer transparenten Kommunikation im Nachgang zu schwerwiegenden Reputations- sowie Vertrauensverlusten führen kann, wenn bekannt wird, dass wichtige Informationen zurückgehalten wurden, was die Bedeutung von Transparenz in Krisenzeiten noch einmal verdeutlicht (Coombs, 2023, S. 163; Loss et al., 2021, S. 296; Stenzel, 2022, S. 217).

Allerdings konnte in der Auswertung der Ausführungen der befragten Politiker:innen eine zwiespaltene Ansicht in Bezug auf ein transparentes Vorgehen beobachtet werden (vgl. 10.9.3 Gradwanderung zwischen Wahrheit und Schüren von unbegründeter Angst). Die Befragten äußern eine große Herausforderung eine transparente Kommunikation in Krisenzeiten zu erfüllen, da ihnen oftmals bei Offenlegung der Krisenfakten ein Schüren von unbegründeter Angst vorgeworfen wird. Diese Feststellung könnte man anhand des Modells der negativen Dominanz erklären, die besagt, dass Menschen in Krisenzeiten in einem verängstigten und verärgerten Zustand ihre Aufmerksamkeit auf negative Informationen fokussieren und sich daher verstärkt auf potenzielle Verluste konzentrieren und positive Entwicklungen nicht mehr wahrnehmen (Loss et al. 2021, S. 295). Somit konnte auch zu dieser

Ergebniskategorie eine konflikthafte Unvereinbarkeit für politische Krisenkommunikator:innen demonstriert werden. Einerseits will man die Informationen zur Krisensituation vollumfänglich offenlegen, was jedoch in dem Vorwurf der Panikmache mündet. Andererseits entgegnet man der Politik bei einem weniger transparenten Vorgehen, sie würden die Situation schönreden und relevante Informationen zurückhalten. Diese komplexe Sachlage resultiert in einer schwierigen Gradwanderung für politische Führungspersonen eine Balance hinsichtlich der Transparenz zu finden, diese zu gewährleisten aber gleichzeitig keine Angst und Panik zu verbreiten. Dies evoziert eine höchst komplizierte und zwiespältige kommunikative Aufgabe für die Praxis der politischen Krisenkommunikation, die in der Fachliteratur keinerlei Erwähnung findet. Somit konnte anhand des Aufzeigens dieser Ergebniskategorie wiederholt ein Beitrag zum bestehenden theoretischen Wissen geleistet werden. Dieser schwierig zu bewältigende Konflikt hinsichtlich eines transparenten Krisenhandlings sollte in zukünftigen wissenschaftlichen Abhandlungen thematisiert werden, da es eine lehrreiche und überaus relevante Implikation für ausübende politische Krisenkommunikator:innen darstellt.

Letztlich muss noch festgehalten werden, dass die soeben charakterisierte Schwierigkeit des Erfüllens einer transparenten Krisenkommunikation wegen des Vorwurfs der Panikmache einen Widerspruch zum formulierten Anfangsverdacht (AV3A) aufzeigt, der behauptet, dass das gezielte Schüren von Ängsten zu einer erhöhten Unterstützung des Krisenmanagements führt. Diese auf Basis der Fachliteratur abgeleitete Vermutung wird von den Aussagen der befragten politischen Führungspersonen widerlegt. Die Politiker:innen demonstrieren, dass das vollumfängliche Offenlegen der Kriseninformationen zum Vorwurf des Schürens unbegründeter Ängste führt und sie hierbei zudem öffentliche Ablehnung erfahren. Dies deutet darauf hin, dass das Schüren von Ängsten also demnach in öffentliche Aufruhr, statt erhöhter Akzeptanz und Unterstützung für das Krisenmanagement münden würde. Auch hier könnte das Modell der negativen Dominanz einen Anhaltspunkt als Erklärung liefern, das expliziert, dass Menschen in Krisensituationen und einem daraufhin verängstigten Zustand nahezu ausschließlich negative und kaum noch positive Informationen wahrnehmen (Loss et al. 2021, S. 295). Weiters sollen politische Entscheidungsträger:innen Hinweise auf Gefahren stets mit lösungsorientierte Botschaften umrahmen, was damit klar in Divergenz zum gewollten Schüren von Ängsten steht (Loss et al. 2021, S. 295). Generell wollen die Abgeordneten dem Vorwurf der gezielten Panikmache umgehen und verhindern, was den Widerspruch zum Anfangsverdacht weiter verdeutlicht und dazu führt, dass dieser verworfen werden kann. Die vorgefundene Differenz lässt hierbei die Vermutung aufstellen, dass länderspezifische Unterschiede und Besonderheiten hierzu als Erklärung dienen könnten. In Ländern wie den USA und Norwegen, in denen das gezielte Schüren von Ängsten in Unterstützung resultierte, können gesellschaftliche und politische Abweichungen von Österreich vorherrschen, die

derartige Resultate begünstigen. Hierbei könnte man eine Interpretation und Verbindung zum öffentlichen Vertrauen in die politische Elite in diesen Ländern aufstellen. In Österreich könnte ein möglicherweise gesunkenes Vertrauen der allgemeinen Bevölkerung in die Politik als Erklärungsansatz dienen, weshalb die politische Krisenkommunikation derart kritisch und vorwurfsvoll betrachtet wird. Die Erläuterungen, dass die gerade diskutierten Ergebnisse der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Befragungen denen der Fachautor:innen widersprechen, ist ein weiterer überaus relevanter Hinweis für die Praxis der österreichischen politischen Krisenkommunikation und sollte zukünftig Beachtung finden.

11.5 Kompetenz

Die Auswertung der qualitativen Interviews hat ergeben, dass die Art und Weise wie sich politische Krisenkommunikator:innen präsentieren und welche Position sie bekleiden, einen positiven Einfluss auf ihre wahrgenommene Krisenkompetenzen verleihen kann (vgl. 10.5.8 Kompetenz). Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Fachliteratur, weshalb der Anfangsverdacht (AV3B) der vermutet, dass das koordinierte Vermitteln von Regierungskapazitäten wie Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen das öffentliche Vertrauen erhöhe, tendenziell bestätigt werden kann. Hierbei kann tatsächlich nur eine vorsichtige Tendenz der Bestätigung formuliert werden, da nur eine der sechs befragten Politiker:innen diese Thematik anführte, was die Aussagekraft dieses Ergebnisses schmälert. Dabei muss hinzufügend erwähnt werden, dass die Ausführungen der befragten Politiker:innen zeigen, dass bereits die politische Funktion einen positiven Effekt evoziert, was eine wichtige Ergänzung zum bisherigen Wissensstand darstellt. Zum Einfluss der Art und Weise der Krisenkommunikation auf die wahrgenommene Kompetenzen kann zudem eine bedeutende Verbindung bzw. Wechselwirkung festgehalten werden. Denn das geschlossene Auftreten von verschiedenen politischen Führungsfiguren und dem gleichzeitigen Umsetzen von konsistenter Kommunikation verleiht während einer Krise in den Augen der Bevölkerung Handlungsfähigkeit, Glaubwürdigkeit und Vertrauen (Christensen & Laegreid, 2020, S. 25; Coombs, 2023, S. 159; Schleicher et al., 2024, S. 139). Inkonsistenz von politischen Krisenkommunikator:innen führt hingegen zum gegenteiligen Effekt und mündet in öffentlicher Verunsicherung sowie wahrgenommener Inkompetenz (Schleicher et al., 2024, S. 139; Stenzel, 2022, S. 224). Dies bestätigen die Aussagen der befragten Abgeordneten, die ebenfalls das Vermitteln von konsistenten und abgestimmten Botschaften sowie politische Geschlossenheit als entscheidenden Erfolgsfaktor effektiver politischer Krisenkommunikation illustrieren (vgl. 10.5.4 Abgestimmtheit und Geschlossenheit). Somit konnte hiermit eine weitere relevante Verbindung für die Praxis der Krisenkommunikation aufgezeigt werden. Dabei ist das Erlangen von öffentlich wahrgenommenen Krisenkompetenzen und das

Durchführen konsistenter Botschaften sowie geschlossenem Auftreten eng miteinander verbunden.

11.6 Passende Emotionen entscheiden über Erfolg

Aus den Aussagen der im Rahmen dieser Arbeit befragten politischen Entscheidungsträger:innen konnte mit dem Kriterium der passenden Emotion, die über den Erfolg entscheidet, eine elementare Gemeinsamkeit herausgearbeitet werden (8.6 Passende Emotionen entscheiden über Erfolg). Die Emotion bestimmt wie die gesetzten Botschaften aufgenommen werden und ob Politiker:innen als glaubwürdig sowie vertrauenswürdig wahrgenommen werden, da ein rationales Erläutern von Informationen nicht zielführend ist, um Menschen zu erreichen braucht es die Emotion als Trägerin. Dabei sei entscheidend eine zur Situation adäquate Emotion zu zeigen, damit der Politiker:in der Bevölkerung glaubhaft machen kann, um die Lösung der Krisensituation tatsächlich bemüht zu sein. Diese kongruente Verkörperung der inhaltlichen Botschaft sei elementar für öffentliche Glaubwürdigkeit. Somit lässt sich eine Zweideutigkeit aus den Erklärungen der Befragten herausdeuten. Einerseits müssen politische Krisenkommunikator:innen ihre Botschaften mit Emotionen untermalen, um die Bürger:innen überhaupt erreichen zu können, andererseits erlangt man lediglich mit einer an die Situation und Botschaft angepassten Emotion entsprechende Glaubwürdigkeit. Diese Vielschichtigkeit von Emotion in Verbindung mit politischer Krisenkommunikation spricht abermals für eine überaus komplexe zu bewältigende Aufgabe für politische Führungspersonen in Krisensituationen.

Mit Blick auf die Fachliteratur ist interessant, dass in dieser hinsichtlich der Emotion im Zuge von politischer Krisenkommunikation lediglich auf den ersten Aspekt der soeben angesprochenen Zweideutigkeit eingegangen wird. Hierbei decken sich die beschriebenen Ergebnisse mit den Befunden anderer Autor:innen, dass das Zurückgreifen auf rein informative Argumente ohne Emotionen für Verbindlichkeit bei Krisenentscheidungen unzureichend ist. (Gadinger & Michaelis, 2021, S. 79; Ngai et al., 2020, S. 13). Konkret sollten politische Entscheidungsträger:innen Empathie für Opfer und Betroffenen zeigen sowie Hoffnung vermitteln, dass die Krise überwunden werden kann, was sich ebenso aus den Ausführungen der befragten Politiker:innen zusammenfassen lässt (Blum & Kuhlmann, 2021, S. 412). Darüber hinaus kann hierzu eine Querverbindung zur Ergebniskategorie des „Vermitteln von Sicherheit“ (vgl. 10.3.1) aufgestellt werden, da die befragten politischen Verantwortlichen es als ihre kommunikative Aufgabe ansehen der Öffentlichkeit ein Gefühl von Sicherheit zu vermitteln, indem man Ruhe ausstrahlt, Zuversicht schürt und damit Angst und Panik entgegenwirkt.

Somit lässt sich festhalten, dass die bisherige theoretische wissenschaftliche Auseinandersetzung politischer Krisenkommunikation die Bedeutung des Vermittelns von Emotionen für ein effektives Erreichen der Öffentlichkeit und Erzeugen von Mobilisierung für Maßnahmen anerkennt. Gleichzeitig vernachlässigt sie den zweiten Aspekt der kongruenten und an die inhaltliche Botschaft angepassten Emotion als entscheidender Faktor für das Erwirken von Glaubwürdigkeit. Abschließend müssen politische Krisenkommunikator:innen neben dem inhaltlichen Vermitteln von Empathie und Hoffnung diese Emotionen auch authentisch verkörpern, andernfalls verlieren sie ihre Glaubwürdigkeit. Die Menschen müssen spüren, dass die kommunizierende politische Führungsperson diese Emotion auch ernst meint, damit die Öffentlichkeit davon überzeugt wird, dass man sich der Lösung der Krise auch wahrhaftig annimmt. Dieser zweite Aspekt der Emotion im Zusammenhang mit politischer Krisenkommunikation stellt damit einen bisher noch nicht diskutierten, jedoch relevanten, Bestandteil dieses Fachbereichs dar. Dies könnte darauf hindeuten, dass die Perspektive der Politiker:innen selbst in der theoretischen Fachliteratur bisher zur kurz kam. Somit konnte anhand des Charakterisierens dieser vorgefundenen Ergebniskategorie mittels der empirischen Befragung der vorliegenden Arbeit hierfür wiederum ein überaus elementarer Beitrag für die Praxis geleistet werden, den auch die wissenschaftlichen Autor:innen zukünftig in Ihre Betrachtungen berücksichtigen sollten.

11.7 Fehlendes Vertrauen gegenüber der Politik

In der Auswertung der qualitativen Befragung von politischen Abgeordneten konnten einige Herausforderungen des politischen Systems festgestellt werden. Das fehlende Vertrauen der allgemeinen Bevölkerung gegenüber der Politik kristallisierte sich dabei als ein zentrales Problem heraus (vgl. 10.9.2 Fehlendes Vertrauen gegenüber der Politik). Dieses von den Politiker:innen selbst wahrgenommene Fehlen an Vertrauen führt in weiterer Folge dazu, dass man den Botschaften und Erklärungen von politischen Entscheidungsträger:innen in Krisenzeiten kaum Glauben schenkt. Diese Feststellung bestätigt sich auch in den theoretischen Auseinandersetzungen anderer Autor:innen (Coombs, 2023, S. 171–172). Zudem verdeutlicht sich die Bedeutung von Vertrauenswürdigkeit gerade wegen der potenziellen Gerüchte und Spekulationen während einer Krise umso mehr, da Vertrauen über den Erfolg der politischen Krisenkommunikation als auch über das Ausmaß des Schadens entscheidet (Coombs, 2023, S. 171–172). Gerade in Krisensituationen, die ein Gefühl der Unsicherheit und Bedrohung auslösen, suchen Menschen nach Führungspersönlichkeiten, denen sie vertrauen können (Christensen & Laegreid, 2020, S. 30). Zudem ist ein bereits im Vorhinein aufgebautes öffentliches Vertrauen eines politischen Akteurs ein entscheidender Faktor, dafür dass ihm das Durchsetzung von Lösungsmaßnahmen sowie die Bewältigung der Krise besser gelingt (Baier-Fuchs, 2014, S. 317; Christensen & Lægreid, 2020, S. 30; Drylie-

Carey et al., 2020, S. 9; Flinders, 2020, S. 24). Aus Sicht der Öffentlichkeit ist die Berücksichtigung des Wohlergehens der Bevölkerung ein Schlüsselement für den Aufbau von Vertrauen gegenüber der Politik (Coombs, 2023, S. 171).

Hierzu lassen sich einige interessante Vermutungen und Interpretationen im Hinblick auf das fehlende Vertrauen in die Politiker:innen Österreichs während der Covid-19-Pandemie anstellen. Es könnte angenommen werden, dass das Vertrauensverhältnis zwischen Politik und Bevölkerung bereits vor Beginn der Covid-Krise von einem gewissen Maß an Skepsis geprägt war. Dadurch könnte die kommunikative Ausgangslage zu Beginn der Krise bereits potenziell erschwert gewesen sein. Somit könnte man damit auch vermuten, dass die österreichische Bevölkerung während der Pandemie häufig eher medialen Gerüchten und Falschmeldungen Glauben schenkten, anstatt die politischen Botschaften zu verfolgen. In diesem Fall kann das Modell der negativen Dominanz wiederholt als Erklärungsansatz dienen, da Menschen in Zeiten einer Krise negative Informationen und potenziellen Verlusten stärkere Aufmerksamkeit schenken, was die emotionale Stimmungslage von Wut, Angst und Unsicherheit weiter intensivieren kann (Loss et al., 2021, S. 295-296). Diese Feststellung spricht für keine ideale emotionale Ausgangslage, um öffentliches Vertrauen in kritischen Zeiten aufbauen bzw. bewahren zu können. Der damalige österreichische Bundeskanzler Sebastian Kurz setzte in der Covid-Pandemie zudem auf die Strategie sich und seine eigene Arbeit im Vergleich zu anderen Ländern hinsichtlich des Krisenmanagements zu loben (Spieß, 2021, S. 460). Aufgrund dieser Tatsache kann man die Vermutung aufstellen, dass der damalige Bundeskanzler Kurz dadurch das Wohlergehen der Bevölkerung zu sehr aus den Augen verloren und dies somit zum weiteren Vertrauensverlust beigetragen hat. Zudem könnte man in weiterer Folge hierbei argumentieren, dass Ex-Kanzler Kurz während der Pandemie zu sehr damit beschäftigt war sich politisch zu profilieren, anstatt ehrliches Krisenmanagement zu betreiben. Weiters könnte der damalige Bundeskanzler Kurz die Bedeutung eines dialogorientierten Agierens verabsäumt haben und somit der öffentlichen Polarisierung sowie den organisierten Meinungsgegnern zu wenig stark entgegengewirkt (Schleicher et al., 2024, S. 148). Darüber hinaus wäre auch die Vermutung naheliegend, dass die politischen Führungsfiguren Österreichs elementare Erfolgsaspekte effektiver Krisenkommunikation wie konsistente Kommunikation und eine schnelle kommunikative Reaktion auf Entwicklungen nicht ausreichend nachkamen. Es wäre zumindest ein weiterer Erklärungsansatz für die wahrgenommene fehlende Vertrauens- sowie Glaubwürdigkeit der befragten politischen Entscheidungsträger:innen. Die Befragten illustrieren daraufhin die Notwendigkeit das fehlende aber für eine funktionierende politische Arbeit wesentliche Vertrauen in Nicht-Krisenzeiten hervorzubringen, damit man zukünftig bei drohenden Krisen auf ein wichtiges vertrauensvolles Fundament bauen zu können.

11.8 Eingestehen von Fehlern

Mit der einstimmigen Befürwortung der Befragten als politische Führungsperson Fehler öffentlich einzugestehen, konnte ein durchaus überraschendes Ergebnis herausgearbeitet werden (vgl. 10.10.1 Eingestehen von Fehlern). Diese Ansicht wird bisher nicht in der Fachliteratur erwähnt. In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung geht die Forschung davon aus, dass sich politische Entscheidungsträger:innen verstärkt darauf fokussieren die Verantwortung für Skandale und krisenhafte Entwicklungen zu vermeiden (Schwarzenbeck, 2017, S. 1). Diese Feststellung lässt sich mit Blick auf die Krisenkommunikation des ehemaligen österreichischen Bundeskanzlers während der Covid-19-Pandemie bestätigen, der in diese Phase keinerlei mögliche falsche Entscheidungen oder Fehler seinerseits erwähnt (Drerup & Birkner, 2022, S. 275). Folgende strategische Überlegungen begünstigen das öffentliche Eingestehen durch politisch verantwortliche Personen. Das Kommunizieren von getätigten Fehlern zeigt der Bevölkerung, dass die politische Führungsperson Verantwortung für Fehlentwicklungen übernimmt, was den Effekt hat, dass dadurch das wahrgenommene Image und die Glaubwürdigkeit gesteigert wird (Deg, 2017, S. 231; Lim et al., 2017, S. 262; Spieß, 2021, S. 468). Zusätzlich ist das Eingestehen von Fehlern vor allem dann ratsam, wenn die Öffentlichkeit und Medien den politischen Akteuren eine hohe Verantwortung für die Krise zuschreiben (Schultz & Utz, 2013, S. 333; Haigh & Ngondo, 2024, S. 36). Auch eine langanhaltende Krise mit einer dabei einhergehenden ständigen Notwendigkeit der Neubewertung der Situation unter Hinzunahme verschiedener Perspektiven sowie erhöhte mediale und öffentliche Kritik erhöhen die Chance, dass Politiker:innen zum Eingestehen von Fehlern tendieren (Bogner & Menz, 2021, S. 118; Korte, 2012, S. 2).

Auf Basis dieser Überlegungen wurde der Anfangsverdacht AV4A formuliert, der das Steigen der Wahrscheinlichkeit der Strategie des Fehler-Eingestehens, lediglich im Verlauf einer langanhaltenden Krise mit breiter öffentlicher sowie medialer Kritik vermutet. Dieser Verdacht hat sich aufgrund des geschlossenen Betonens der Befragten, das Eingestehen von Fehlern als politische Notwendigkeit in Krisensituationen zu betrachten, damit nicht bestätigt. Die befragten Abgeordneten erwähnen dabei keinerlei auslösende Faktoren wie öffentliche Kritik oder die Dauer einer Krise, die das Zurückgreifen auf diese kommunikative Strategie begünstigen. Sie empfinden es als generell wichtig im politischen Bereich auch zu Fehlern zu stehen, aus ihrer Sicht wird dies zu selten in der Politik vorgelebt. Zudem können die im Widerspruch zu anderen Autor:innen vorgefundenen Ergebnisse dieser Arbeit darauf hindeuten, dass das Vermeiden des Fehler-Eingestehens auf einen veralteten Gedanken der politischen Szene der letzten Jahrzehnte zurückzuführen ist und die heutigen Politiker:innen eine neue moderne Perspektive gegenüber dieser verkörpern. Umgekehrt kann es auch auf eine gesellschaftliche Entwicklung deuten, dass die gegenwertige im Gegensatz zur

bisherigen Bevölkerung eine Entschuldigung für einen begangenen Fehler oder eine falsche Entscheidung positiver aufnimmt. Abschließend zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit einen relevanten neuen Aspekt hinsichtlich des Fehler-Eingestehens im politischen Bereich auf, der anhand der qualitativen Interviews hervorgebracht werden konnte und in zukünftigen Forschungen stärker im Fokus stehen sollte.

Abschließend lassen die soeben skizzierten Ergebnisse eine weitere Schlussfolgerung zu, den Anfangsverdacht AV4B ebenso zu verwerfen, der behauptet, dass in einem frühen Stadium einer Krise die Wahrscheinlichkeit einer Profilierung der eigenen Position steigen würde. Die Aussagen der befragten Politiker:innen widersprechen dieser Vermutung, da sie die Bedeutung eines aktiven Eingestehens von Fehlern demonstrieren und dabei keinerlei Notwendigkeit einer Profilierung präsentieren. Generell lässt sich hier eine Querverbindung zur Ergebniskategorie „Verantwortung übernehmen“ (vgl. 10.10.4) ziehen, in der die Befragten eine an ihre politische Rolle gebundene Pflicht in Krisenzeiten für getroffene Entscheidungen und Geschehnisse Verantwortung zu übernehmen betonen. Diese Einstellung erklärt zudem die eindeutige positive Haltung der Befragten gegenüber dem Eingestehen von Fehlern. Diese beiden Aspekte hängen miteinander zusammen, denn wenn politischen Entscheidungsträger:in die Wichtigkeit des Übernehmens für Verantwortung für getätigte Maßnahmen betonen, wäre es widersprüchlich in weiterer Folge keine Fehler für selbst getroffene Entscheidungen eingestehen zu wollen. Generell charakterisieren die politisch Verantwortlichen eine Unmöglichkeit des Ignorierens bzw. Aussitzens einer Krise, da bei Verweigerung der Verantwortungsübernahme für die Krise seitens der Politik, das Ausmaß der Krise in weiterer Folge um ein Vielfaches aggraviert wird. Somit konnte im Rahmen der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit die Kommunikationsstrategie des „Passing the Buck“ (vgl. Kapitel 6.3.1) also das gezielte Abschieben von Verantwortung nicht nachgewiesen werden. Diese Feststellung könnte wie folgt gedeutet werden, dass die im Rahmen dieser Arbeit befragten Politiker:innen sich selbst sehr stark mit ihrem Beruf identifizieren und intrinsisch motiviert eine qua ihrer Rolle verpflichtenden Verantwortung gegenüber der Bevölkerung verspüren. Somit könnte die zufällige Auswahl der Befragten hierbei einen Einfluss auf das Ergebnis haben und könnte als Erklärungsansatz für die derart stark ausgeprägte Wahrnehmung von politischer Verantwortung sowie für das Eingestehen von Fehlern dienen. In weiteren Untersuchungen sollte dieser neue Aspekt in den Fokus gesetzt werden, um die Ausdruckstärke vorgefundenen Ergebnisse zu überprüfen. Damit konnte ein weiterer relevanter Beitrag zum bisherigen Wissenstand in Bezug auf politischer Krisenkommunikation geleistet werden.

11.9 Die Strategie des Selbstlobs

Mittels der Strategie des Selbstlobs bzw. in der Fachliteratur auch „self-praise“ genannt, wollen politische Entscheidungsträger:innen eigens erzielte Erfolge und Leistungen sowie ihre Handlungsfähigkeit hervorheben (Kropp et al., 2022, S. 24). Während der Covid-19-Pandemie konnten Studien aufzeigen, dass Politiker:innen in Regierungspositionen besonders häufig ihre eigene Rolle im Rahmen des erfolgreichen Krisenmanagements herausstreichen und die Erfolge ihrer Arbeit verdeutlichen (Kropp et al., 2022, S. 31; Martschin, 2024, S. 187; Montiel et al., 2021, S. 755). Die Strategie des Selbstlobs wurde im Zusammenhang mit der Covid-Krise insbesondere von den ehemaligen Regierungsverantwortlichen Österreichs, Sebastian Kurz, sowie der USA, Donald Trump, angewendet, die beide intensiv damit beschäftigt waren, ihre Strategie der Virusbekämpfung im Vergleich zu anderen Staaten zu glorifizieren (Martschin, 2024, S. 211; Kamps, 2020, S. 96-97; Spieß, 2021, S. 460). Anhand dieser Beobachtung wurde in weiterer Folge der Anfangsverdacht AV2A1 aufgestellt, der vermutet, dass politische Akteure in einer Regierungsposition eher zur Strategie des Selbstlobs greifen. Diese Hypothese hat sich im Rahmen der Auswertung der vorliegenden empirischen Befragung bestätigt (vgl. 10.10.2 Self-praise – Selbstlob). Insgesamt 14 Aussagen konnten der Strategie des Selbstlobs zugeordnet werden, dabei stammen 13 von einer politischen Führungsperson, was einem Anteil von ca. 93% entspricht. Somit konnte lediglich eine Interviewsequenz von einer Politiker:in der Opposition vorgefunden werden, die der Kategorie des Self-praise zufällt. Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass die Ausführungen der befragten politischen Entscheidungsträger:innen mit dem Trend anderer Forschungsberichte übereinstimmen.

Anhand dieses Befunds kann man die Annahme formulieren, dass politische Regierungsakteure in Krisenzeiten stärker um Legitimation bemüht sind, da sie Verantwortung für krisenhaften Entwicklungen tragen. Somit könnte man auch die Überlegung anstellen, dass derartige kommunikative Differenzen mit der politischen Rollenlogik zusammenhängen. Regierungsverantwortliche stehen im Zentrum der öffentlichen Erwartung die aufgetretene Krise zu lösen, ihnen wird in den Augen der Bevölkerung eine direkte Verantwortung zugewiesen. Dies könnte darauf hindeuten, dass politisch Verantwortliche somit auf die kommunikative Strategie des Selbstlobs zurückgreifen, um damit Handlungsfähigkeit und Kompetenz an die Öffentlichkeit zu signalisieren mit dem Ziel Vertrauen zu erzeugen und Kritik abzuwenden. Oppositionelle Akteure verfügen hingegen über keinerlei operative Verantwortung für Krisensituationen oder für das Bewältigen dieser. Ihre Rolle könnte als Kontrollinstanz interpretiert werden, weshalb sie verstärkt zur Kritik anstatt zum Selbstlob neigen. Zudem kann man die Vermutung postulieren, dass politische Regierungsmitglieder die Strategie des Selbstlob als eine Art Profilierungsmethode nutzen, um damit ihre eigene

persönliche und parteipolitische Reputation zu stärken. Kommunikativ und strategisch lenkt man so den öffentlichen Fokus auf Erfolge und verschleiert gleichzeitig problematische Aspekte und Fehlentscheidungen. Anhand der zu diesem Aspekt vorgefundenen Ergebnisse und erläuterten Diskussionspunkte können mit dieser Arbeit relevante Ableitungen für die weitere wissenschaftliche Auseinandersetzung politischer Krisenkommunikation geliefert werden. Abschließend muss noch festgehalten werden, dass sich der aufgestellte Anfangsverdacht nur tendenziell bestätigen lässt, da insgesamt lediglich sechs Politiker:innen interviewt werden konnten, wovon nur zwei dem Lager der Opposition entstammen, was somit eine sehr geringe Verallgemeinerbarkeit mit sich bringt.

11.10 Die Strategie der Schuldzuweisung

Politische Entscheidungsträger:innen haben die Möglichkeit anhand der Strategie der expliziten Schuldzuweisung bzw. „Blame Shifting“, jegliche Schuld von sich zu weisen, indem anderen politischen Akteuren oder Parteien die Schuld an der Krise bzw. krisenhaften Entwicklungen sowie Fehlentscheidungen zugeschoben wird (König & Wenzelburger, 2014, S. 418; Kropp et al., 2022, S. 24). Untersuchungen in Zeiten der Covid-Krise konnten zeigen, dass vor allem Politiker:innen der Opposition, oder wie im Fall der deutschen Partei AFD nahezu ausschließlich, auf dieses kommunikative Element zurückgreifen (Kropp et al., 2022, S. 31–32). Dabei nutzen Oppositionsakteure diese Strategie, um das Regierungshandeln scharf zu kritisieren und Regierungsmitglieder für Fehlentwicklungen verantwortlich zu machen (Flinders, 2020, S. 23; Kropp et al., 2022, S. 31). Allerdings konnte mit dem amerikanischen Präsidenten Donald Trump auch ein Regierungsakteur ausgemacht werden, der sich während der Pandemie verstärkt der expliziten Schuldzuweisungen bediente (Flinders, 2020, S. 25; Martschin, 2024, S. 210; Kamps, 2020, S. 100). Aufgrund dieser Ergebnisse anderer Forschungen wurde der Anfangsverdacht AV2A2 formuliert, der behauptet, dass politische Akteure in einer Oppositionsrolle eher zur Strategie der expliziten Schuldzuweisung greifen. Mit Blick auf die Ergebnisse der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit konnte eine Tendenz herausgearbeitet werden, die eine Bestätigung der Annahme vermuten lässt. Insgesamt 15 Aussagen konnten der Strategie der Schuldzuweisung zugewiesen werden, wovon zehn Sequenzen auf Oppositionspolitiker:innen zurückfallen. Dies entspricht einem Anteil von 66,67% und fällt somit nicht derart eindeutig aus, wie es bei der Kategorie des Selbstlobs zuvor der Fall war, trotzdem lässt sich anhand der erhobenen zwei Drittel eine Tendenz ablesen.

Als Erklärungsansatz, warum nicht nur politische Oppositionsakteure auf die Strategie der Schuldzuweisung zurückgreifen, kann die Erkenntnis dienen, dass bei wachsendem

Problemdruck mithilfe dieser Reaktion kommunikativ von der eigentlichen Krise abgelenkt werden soll (Kropp et al., 2022, S. 25). Darüber hinaus zeigen Studien, dass dieses Verhalten in Krisenzeiten zu beobachten ist, wenn politische Entscheidungen oder Lösungsmaßnahmen von Regierungsverantwortlichen öffentliche Ablehnung erfahren (Kropp et al., 2022, S. 24). Somit weisen diese Feststellungen darauf hin, dass die Wahrscheinlichkeit der Verwendung der Schuldzuweisung von Regierungsakteuren in Situationen immer dann steigt, wenn in der Druck zur Rechtfertigung hoch ist. Somit könnte man anhand der Beobachtungen zu der interpretativen Schlussfolgerung kommen, dass Politiker:innen in verantwortlicher Position diese Strategie als eine Art Schutzmechanismus verwenden, um Verantwortung für krisenhafte Entwicklungen abzuschieben bzw. zu verschleiern und so Reputationsschäden zu minimieren. All jene Faktoren sprechen auch dafür, weshalb ein Drittel der zuordenbaren Schuldzuweisungen der vorliegenden Arbeit auf die befragten Regierungsakteure zurückfällt. Während der Covid-19-Pandemie standen politische Entscheidungsträger:innen vor der Aufgabe, unpopuläre Maßnahmen zu kommunizieren. Diese Situation könnte zu einer intensiven medialen Auseinandersetzung sowie einer angespannten öffentlichen Stimmung führen. Dies führt zu einem erhöhten Rechtfertigungsdruck der Entscheider:innen, was das Vorfinden dieses Ergebnisses erklären könnte. Zudem könnte das österreichische Konstrukt der Koalitionsregierung einen weiteren Interpretationsansatz liefern, da politische Führungspersonen damit zusätzlich die Möglichkeit haben, dem Koalitionspartner die Schuld für fehlerhafte Entscheidungen in Krisensituation zuzuweisen und damit eine Art internes „Blame Shifting“ auszuführen.

Auf der anderen Seite kann die bereits im Rahmen der zuvor geleisteten Interpretation der Kategorie des Selbstlobs (vgl. 11.10) explizierte politische Rollenlogik als Erklärungsmerkmal herangezogen werden. Man könnte die Rolle der Politiker:innen der Opposition als eine Art politische Kontrollinstanz deuten, die kaum Verantwortung für getroffene Entscheidungen tragen. Dies kann erklären, warum oppositionelle Vertreter:innen dazu neigen Fehlentwicklungen stark zu politisieren sowie Versäumnisse der Regierung sichtbar machen und kritisieren wollen. Auf diese Weise können sie zudem ihre eigene Profilierung und Position stärken, indem sie dabei eigene Kompetenzen suggerieren. Darüber hinaus könnte man auch die Vermutung aufstellen, dass Oppositionsakteure mittels der Strategie der Schuldzuweisung im Hinblick auf anstehende Wahlen die Legitimation der Regierungsverantwortlichen versuchen zu dezimieren. Im Zuge der Diskussion der Kommunikationsstrategie der Schuldzuweisung wäre außerdem noch zu erwähnen, dass aufgrund der medialen Logik polarisierende Skandale einen hohen Nachrichtenwert aufweisen. Die Vermutung liegt nahe, dass Politiker:innen der Opposition diesen Mechanismus auf Basis häufiger

Schulduzuweisungen gegenüber Regierungsakteuren nützen wollen, um damit medial hohe Wellen zu schlagen und einen negativen Diskurs über die Regierung herbeizuführen.

Die im Rahmen dieser Ergebniskategorie illustrierten Befunde und Erklärungsansätze könnten als überaus elementarer Ausgangspunkt für weitere wissenschaftliche Forschungen dienen. Allerdings bleibt auch in diesem Fall abschließend festzuhalten, dass lediglich zwei Politiker:innen der Opposition für ein Interview rekrutiert werden konnten, was die Aussagekraft dieses Ergebnisses einschränkt. Zudem setzte sich die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit das Ziel mögliche Unterschiede bezüglich der Strategie der Schulduzuweisung auch auf die Parteizugehörigkeit zu überprüfen. Anhand der obigen Ausführungen wurde ein weiterer Anfangsverdacht AV2B formuliert, der davon ausgeht, dass die Wahrscheinlichkeit des Anwendens der Schulduzuweisung mit der Zugehörigkeit zu einer rechtskonservativen oder rechtspopulistischen Partei zusammenhängt. Diese Vermutung konnte im Rahmen dieser Arbeit allerdings nicht untersucht werden, da keine Politiker:in einer rechtspopulistischen Partei für ein Interview rekrutiert werden konnte.

11.11 Die Bedeutung sozialer Medien für politische Krisenkommunikation

Die im Zuge der vorliegenden Arbeit befragten politischen Entscheidungsträger:innen illustrierten in ihren Aussagen, dass sie die allgemeine Relevanz von sozialen Medien für politische Krisenkommunikation bereits höher einschätzen, als die der klassischen Massenmedien. Anhand der Beobachtung, dass für eine große Mehrheit der Bevölkerung Social Media die erste und wichtigste Informationsquelle darstellt, skizzieren die Befragten als Konsequenz daraus, dass es aktuell sehr relevant sei politische Inhalte und Botschaften primär dort zu platzieren. Da man eine Großzahl der Öffentlichkeit lediglich über soziale Plattformen erreiche, beschreiben die befragten politischen Entscheidungsträger:innen einen Bedeutungsverlust der klassischen Pressemitteilungen- sowie Konferenzen. Darüber hinaus wurde das Potenzial in einen direkten Dialog mit der Bevölkerung zu treten, sowie der Vorteil von inhaltstragenden Bildern genannt. Zudem erkennen die befragten Politiker:innen die Möglichkeit der überaus schnellen Verbreitung von Mitteilungen auf sozialen Medien an, was für politische Krisenkommunikation von hoher Relevanz sei. Die Aussagen decken sich mit den Beobachtungen der Fachliteratur, die ebenfalls das rasche, direkte und reichweitenstarke Verbreitung von politischen Kriseninformationen betonen (Schultz & Utz, 2013, S. 333; Störmer, 2022, S. 77). Die Plattformen erlauben politischen Krisenkommunikator:innen dabei relevante Entwicklungen, Handlungsempfehlungen sowie Eilmeldungen direkt und unmittelbar an die Bevölkerung zu richten (Drerup & Birkner, 2022, S. 257; Schleicher et al., 2024, S. 135). Gerade in Krisenzeiten ist eine derartige Echtzeitkommunikation wesentlich, um

Unsicherheiten zu reduzieren sowie rasche Reaktionen zu fördern Schultz & Utz, 2013, S. 333).

Aufgrund dieser theoretischen Annahmen wurde ein weiterer Anfangsverdacht AV1 charakterisiert, der die steigende Relevanz von sozialen Medien für politische Krisenkommunikation am raschen Informieren der Bevölkerung festmacht. Die Ergebnisse und Ausführungen der empirischen Befragung zeigen hierbei allerdings einen leichten Widerspruch auf. Die Befragten erkennen die große Relevanz der sozialen Plattformen und ihrer Möglichkeit der überaus raschen Verbreitung politischer Inhalte an. Jedoch beschränken sie, wie die obigen Aussagen zeigen, die Bedeutung von Social Media für eine effektive politische Krisenkommunikation nicht allein auf den Faktor der Schnelligkeit. Somit kann man den Anfangsverdacht primär als bestätigt ansehen, da die Befragten die Schnelligkeit von sozialen Medien als relevanten Aspekt erachten, gleichzeitig greift dieser jedoch zu kurz und berücksichtigt nicht alle relevanten Teilaspekte. Dies könnte darauf hindeuten, dass die sozialen Medien in der modernen Gesellschaft bereits eine derart große Wichtigkeit erlangt haben, dass diese nicht anhand eines einzigen Gesichtspunkts erklärbar ist. Hierbei können einige Anhaltspunkte zur Interpretation dieser Feststellung geliefert werden. Zunächst könnte die Beobachtung der Befragten, dass die sozialen Medien mittlerweile als erste, wichtigste und einzige Informationsquelle für die Mehrheit der Bevölkerung dienen, als bedeutendster Erklärungsausgangspunkt interpretiert werden. Weiters können politische Entscheidungsträger:innen durch eine direkte Informationsweitergabe auf Social Media an die Bevölkerung das wahrgenommene Verantwortungsbewusstsein sowie Handlungsfähigkeit bestärken (Drerup & Birkner, 2022, S. 270–275; Schultz & Utz, 2013, S. 337). Darüber hinaus erhöht die Verwendung von Videos und Bildern das öffentliche Verständnis und Einordnung komplexer Krisensituationen im Vergleich zu rein textlicher Darstellung und kann zu einer effektiveren Mobilisierung führen (Drylie-Carey et al., 2020, S. 2; Loss et al., 2021, S. 295; Ravazzani & Maier, 2022, S. 169; Schleicher et al., 2024, S. 148). Ein weiteres relevantes Merkmal ist die Möglichkeit mittels sozialer Plattformen die öffentliche Stimmung gegenüber dem Krisenmanagement zu verfolgen und damit möglichen Ängsten und Fehlinformationen entgegenzuwirken (Drylie-Carey et al., 2020, S. 2; Schultz & Utz, 2013, S. 335; Watson & Firth, 2022, S. 292). Zudem bietet Social Media der Politik Raum für einen offenen Dialog mit der Öffentlichkeit, womit Vertrauen zur Wählerschaft aufgebaut werden kann (Drylie-Carey et al., 2020, S. 2; Störmer, 2022, S. 241). Die in diesem Abschnitt illustrierten Anhaltspunkte, die die allgemeine Bedeutung sozialer Medien für die politische Krisenkommunikation aus verschiedenen Blickwinkeln skizziert, liefern wertvolle Einblicke für die praktische und wissenschaftliche Verortung dieser Thematik.

Mit Blick auf das konkrete Vorgehen politischer Entscheidungsträger:innen während der Covid-19-Pandemie muss jedoch ein davon abweichendes und widersprüchliches Resultat skizziert werden. Österreichs damaliger Bundeskanzler Sebastian Kurz griff als exemplarische Veranschaulichung auf Pressekonferenzen als präferiertes Kommunikationsinstrument zurück (Spieß, 2021, S. 454). Diese Vorgehensweise widerspricht den Ausführungen hinsichtlich der Relevanz sozialer Medien für politische Krisenkommunikator:innen. Diesen vorgefundenen Widerspruch könnte man zunächst darauf zurückführen, dass viele Politiker:innen von veralteten Strategien geprägt sind und daher weiterhin einen großen Fokus auf die Zusammenarbeit mit der klassischen Presse setzen und die Relevanz sozialer Medien verkennen (Riecken, 2014, S. 327). Zudem könnte das widersprüchliche Handeln darauf hindeuten, dass politische Akteure versuchen die massenmediale Berichterstattung gezielt zu beeinflussen und ihre Art der Darstellung der Situation zu verbreiten, um eine positive öffentliche Stimmung der Politik gegenüber zu erwirken (Fawzi, 2014, S. 442). Darüber hinaus spricht dies dafür, dass politisch Verantwortliche einen Steuerungsmechanismus auf sozialen Plattformen als weniger stark gegeben ansehen. Ein weiterer Anhaltspunkt ist die Feststellung, dass klassische Medien weiterhin als sehr glaubwürdig wahrgenommen werden und der Bevölkerung in Krisensituationen Orientierung bieten (Drerup & Birkner, 2022, S. 258; Rasmussen & Ihlen, 2017, S. 8; Schultz & Utz, 2013, S. 338). Generell wird empfohlen alle Arten von Medien im Rahmen der Krisenkommunikation zu berücksichtigen, da das Zusammenspiel verschiedener Kommunikationsmodi die Wirksamkeit der Kommunikationsprozesse erhöhen kann (Schleicher et al., 2024, S. 135–136; Schultz & Utz, 2013, S. 338).

Abschließend muss im Rahmen der Diskussion der Ergebniskategorie der Bedeutung von sozialen Medien für politische Krisenkommunikation noch ein weiterer Aspekt charakterisiert werden. Die befragten politischen Entscheidungsträger:innen beschreiben im Anschluss an die überaus große Relevanz von Social Media jedoch auch Bedenken hinsichtlich der unsteuerbaren Dynamik der Plattformen, auf die die Politik ihrerseits keinen Einfluss hat. Dies deckt sich mit Ausführungen der Fachliteratur, da soziale Netzwerke besonders in Zeiten von Unzufriedenheit und Protest als Plattform zur Verbreitung von Kritik dienen, wodurch häufig der Ursprung krisenhafter Themen und Entwicklungen entsteht (Schleicher et al., 2024, S. 135; Schultz & Utz, 2013, S. 333; Köhler, 2008, S. 236). Gleichzeitig begünstigt ihre offene Struktur die schnelle Verbreitung von Gerüchten und Falschmeldungen, was Krisen verstärken und politische Kommunikations- sowie Legitimationsbemühungen erheblich erschweren kann (Störmer, 2022, S. 241–247; Van der Meer & Jin, 2022, S. 132–133; Schrödter & Thalheim, 2023, S. 2). Krisensituationen treten allgemein nicht zwingend häufiger in Erscheinung, sondern sie zeichnen sich vielmehr durch eine höhere Reichweite und gesteigertes

öffentliches Interesse aus (Störmer, 2022, S. 74). Daher äußern die befragten Politiker:innen einen erhöhten Bedarf das Feld der sozialen Medien besser zu beherrschen und zu verstehen, um zukünftig höhere Kompetenzen in diesem Bereich vorweisen zu können und diesen Kommunikationskanal effizienter einsetzen zu können. Damit kann letztlich eine Querverbindung zum ersten Kapitel der Diskussion festgehalten werden, indem aufgezeigt wurde, dass politische Akteure fehlende Fähigkeiten und Kenntnisse hinsichtlich dem Erkennen und korrekten Einordnen krisenhafter Themen in sozialen Medien bemängeln (vgl. 11.1). Die Ausführungen dieses Abschnitts zeigen jedoch, dass das Aufbauen dieser Kompetenzen aufgrund der dynamischen Entwicklung sozialer Medien mehr denn je von großer Wichtigkeit ist.

11.12 Beantwortung der Forschungsfragen

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden auf Basis der theoretischen Literatur vier spezifische Forschungsfragen formuliert. Dabei untersucht die erste Frage (FF1) die Rolle der sozialen Medien im Vergleich zu traditionellen Kanälen. Die zweite Forschungsfrage (FF2A) zielt darauf ab, mögliche Unterschiede der Kommunikationsstrategien in Bezug auf die politische Rolle zwischen Regierung und Opposition zu analysieren. Daran anschließend formuliert eine weitere Forschungsfrage (FF2B) das Ziel, potenzielle kommunikative Unterschiede hinsichtlich der Parteizugehörigkeit zu illustrieren. Die dritte Frage (FF3) geht den strategischen Effekten durch narrative Kommunikationsformen nach. Abschließend beleuchtet die vierte Forschungsfrage (FF4) die beeinflussenden Faktoren für die Entscheidung zwischen einer Profilierungsstrategie oder dem Eingestehen von Fehlern. Diese Forschungsfragen sollen anhand der soeben diskutierten Ergebnisse im folgenden Abschnitt beantwortet werden.

Im Hinblick auf die Forschungsfrage 1 (FF1) zeigt sich, dass soziale Medien mittlerweile eine größere Relevanz für die politische Krisenkommunikation besitzen als klassische Massenmedien. Sie werden von den befragten Akteur:innen als primäre Informations- und Dialogplattform beschrieben, über die eine direkte, rasche und reichweitenstarke Kommunikation mit der Bevölkerung möglich ist. Gleichzeitig wird auf die unkontrollierbare Dynamik sozialer Netzwerke hingewiesen, die Fehlinformationen und Kritik zusätzlich befeuern kann. Damit wurde bestätigt, dass soziale Medien im modernen Krisenmanagement eine Schlüsselrolle einnehmen, klassische Medien jedoch weiterhin als glaubwürdiger Stabilitätsanker dienen.

Die Forschungsfrage 2A (FF2A) konnte anhand der Ergebnisse zu den Strategien des Selbstlobs und der Schuldzuweisung beantwortet werden. Regierungsakteure greifen

demnach häufiger auf Selbstlob zurück, um Handlungsfähigkeit, Kompetenz und Legitimation zu signalisieren. Während oppositionelle Politiker:innen verstärkt Schuldzuweisungen einsetzen, um Regierungshandeln zu kritisieren und eigene Profilierungseffekte zu erzielen. Diese Feststellungen bestätigen bestehende Forschungsergebnisse und verdeutlichen zugleich die politische Rollenlogik als wesentlichen Einflussfaktor für die Auswahl kommunikativer Strategien. Im Rahmen der vorliegenden qualitativen Befragung konnte die Forschungsfrage 2B (FF2B) nicht untersucht werden. Diese zielte auf mögliche strategische kommunikative Unterschiede hinsichtlich der Parteizugehörigkeit ab, allerdings war es nicht möglich alle politische Parteien Österreichs zu befragen.

In Bezug auf die Forschungsfrage 3 (FF3) konnte herausgearbeitet werden, dass politische Akteure mit ihren kommunikativen Strategien beabsichtigen, insbesondere Glaubwürdigkeit, Vertrauen und emotionale Anschlussfähigkeit in der Öffentlichkeit zu erzeugen. Emotionen stellen dabei einen zentralen Erfolgsfaktor dar: Erst das authentische und zur Situation passende Verkörpern von Emotionen ermöglicht es, öffentliche Glaubwürdigkeit zu schaffen. Gleichzeitig wurde die Nähe zur Bevölkerung als bedeutsames Kriterium einer erfolgreichen Krisenkommunikation hervorgehoben. Politische Kommunikation, die Empathie und Verständnis für die Perspektive der Bevölkerung zeigt, erhöht die Akzeptanz und Wirksamkeit politischer Maßnahmen. Ebenso konnte eine konfliktvolle Gradwanderung zwischen Transparenz und dem Risiko unbegründeter Angst identifiziert werden, die verdeutlicht, wie schwierig es für politische Entscheidungsträger:innen ist, Offenheit zu wahren, ohne dadurch Panik in der Bevölkerung auszulösen.

Abschließend konnte hinsichtlich der Forschungsfrage 4 (FF4) festgestellt werden, dass das Eingestehen von Fehlern von den befragten Politiker:innen nicht als Schwäche, sondern als notwendiger Bestandteil glaubwürdiger politischer Krisenkommunikation verstanden wird. Diese Erkenntnis widerspricht der bisherigen Annahme der Fachliteratur, wonach politische Akteure dazu tendieren Fehler ungern einzugestehen. Die Ergebnisse zeigen hingegen, dass das öffentliche Übernehmen von Verantwortung als strategisches Mittel zur Stärkung von Vertrauen und Image betrachtet wird. Damit konnte ein neuer Zugang zur Rolle von Fehler-Eingeständnissen im politischen Kontext eröffnet werden, der auf eine Veränderung politischer Kommunikationskultur hinweist.

11.13 Ableitung von Hypothesen für die zukünftige Forschung

Die in dieser Arbeit gewonnenen Ergebnisse sollen nun folglich in Form von Hypothesen gebündelt werden. Diese Hypothesen dienen nicht der empirischen Überprüfung im Rahmen der vorliegenden Studie, sondern markieren theoretisch weiterführende Annahmen, die aus

den bestätigten Anfangsverdachten hervorgehen und in zukünftiger Forschung geprüft, vertieft oder kontrastiert werden können. Damit wird der in der qualitativen Forschung zentrale Schritt vollzogen, die empirischen Erkenntnisse aus dem konkreten Fallkontext herauszulösen und zu abstrahieren. Auf Basis der in Kapitel 11 diskutierten Ergebnisse lassen sich folgende Hypothesen formulieren:

H1: „Je stärker soziale Medien als primäre Informationsquelle der Bevölkerung wahrgenommen werden, desto eher verlagern politische Akteur:innen ihre Krisenkommunikation von klassischen Massenmedien hin zu digitalen Plattformen.“

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie illustrieren, dass politische Entscheidungsträger:innen verstärkt soziale Medien im Zuge der politischen Krisenkommunikation heranziehen, da sie diese als die primäre Informationsquelle der Bevölkerung wahrnehmen. Diese Ausführungen stehen leicht im Widerspruch zum Anfangsverdacht AV1, der die steigende Relevanz von sozialen Medien für politische Krisenkommunikation am raschen Informieren der Bevölkerung festmacht. Der Aspekt der Schnelligkeit wird von den Befragten ebenfalls als relevanter Faktor sozialer Medien betont. Jedoch zeigen die Aussagen, dass die Einschränkung der Relevanz lediglich auf das rasche Vermitteln von Informationen zu kurz greift. Somit kann anhand dieser ersten Hypothese ein relevanter neuer Aspekt zur Bedeutung von sozialen Medien für die politische Krisenkommunikationspraxis aufgezeigt werden.

H2: „Politische Akteur:innen in Regierungsverantwortung greifen in Krisensituationen häufiger auf Selbstlob als kommunikative Strategie zurück, als Politiker:innen der Opposition.“

Die Interviews zeigen eine deutliche Tendenz, dass die Strategie des Selbstlobs primär von Regierungsverantwortlichen eingesetzt wird. Dies bestätigt den formulierten Anfangsverdacht AV2A1, der von einem strategischen Zusammenhang zwischen exekutiver Verantwortung und Selbstinszenierung ausgeht. Damit konnte anhand dieses Ergebnisses eine wichtige Bestätigung des bisherigen theoretischen Wissensstands geleistet werden.

H3: „Politische Akteur:innen in einer Oppositionsrolle tendieren in Krisensituationen stärker zur expliziten Schuldzuweisung, als Regierungsmitglieder.“

Diese Hypothese basiert auf dem tendenziell bestätigten Anfangsverdacht AV2A2, wonach oppositionelle Akteure eher zur Strategie der Schuldzuweisung zurückgreifen, um Regierungsverantwortliche öffentlich unter Druck zu setzen und deren politische Versäumnisse sichtbar zu machen. Die vorliegende Untersuchung konnte hierbei ebenfalls die bisherige theoretische Auseinandersetzung bestätigen.

H4: „Je wichtiger die politische Position sowie je konsistenter und geschlossener die politischen Botschaften und das Auftreten, desto höher wird die Krisenkompetenz von Politiker:innen öffentlich wahrgenommen.“

Aus der Auswertung der qualitativen Befragung geht hervor, dass Geschlossenheit und kohärente Kommunikation einen wesentlichen Einfluss auf die Zuschreibung von Handlungsfähigkeit und Kompetenz haben. Diese Feststellung steht im Einklang mit dem formulierten Anfangsverdacht AV3B, der vermutet, dass das koordinierte Vermitteln von Regierungskapazitäten wie Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen das öffentliche Vertrauen erhöht. Die Interviews legen zudem nahe, dass allein die politische Position bereits einen erheblichen Effekt auf die öffentliche Zuschreibung von Kompetenz hat. Damit erweitert diese vierte Hypothese bisher bestehende theoretische Ansätze der politischen Krisenkommunikationspraxis.

H5: „Je mehr politische Akteure ein vollumfängliches Offenlegen der Kriseninformationen praktizieren, desto eher führt dies zum Vorwurf des gezielten Schüren von Ängsten und mündet in öffentlicher Ablehnung.“

Die Aussagen der befragten Politiker:innen illustrieren eine konfliktvolle Unvereinbarkeit eines transparenten Umgangs mit Kriseninformationen. Sie äußern die Wichtigkeit eines transparenten Vorgehens, erhalten jedoch hierbei den Vorwurf seitens der Öffentlichkeit damit gezielt Angst schüren zu wollen. Diese Beobachtung steht damit klar im Widerspruch mit dem Anfangsverdacht AV3A, der behauptet, dass das gezielte Schüren von Ängsten zu einer erhöhten Unterstützung des Krisenmanagements führen würde. Diese Hypothese stellt damit einen wertvollen neuen Beitrag zur Praxis der politischen Krisenkommunikation dar.

H6: „Politische Entscheidungsträger:innen greifen in Krisensituationen unabhängig von äußeren Faktoren auf das Eingestehen von Fehlern zurück, da es für sie einen grundlegenden Bestandteil glaubwürdiger politischer Krisenkommunikation darstellt.“

Die Analyse der Interviewsequenzen zeigt, dass die befragten Politiker:innen das Eingestehen von Fehlern als generell elementare Kommunikationsstrategie erachten, ganz unabhängig von äußeren beeinflussenden Faktoren. Diese Beobachtung verdeutlicht einen Widerspruch in Bezug auf den formulierten Anfangsverdacht AV4A, der das Nutzen der Strategie des Fehler-Eingestehens, lediglich im Verlauf einer langanhaltenden Krise mit breiter öffentlicher Kritik vermutet. Zudem konnte anhand dieses Ergebnisses der Anfangsverdacht AV4B verworfen werden, der von einem Zurückgreifen auf die Strategie der Profilierung in einem frühen Stadium einer Krise ausgeht. Die befragten Politiker:innen betonten einzig die Wichtigkeit des Eingestehens von Fehlern in Krisenzeiten. Die Notwendigkeit einer Profilierung wurde im Rahmen der Befragung nicht ausgeführt. Das Aufzeigen der oben angeführten Hypothese

liefert damit einen neuen relevanten Beitrag zur bestehenden Auseinandersetzung mit politischen Kommunikationsstrategien in Krisenzeiten.

Die in diesem Abschnitt formulierten Hypothesen eröffnen neue theoretische Perspektiven auf die politische Krisenkommunikation in Österreich und markieren zentrale Mechanismen, die in zukünftigen Studien weiter untersucht werden sollten. Das Illustrieren von widersprüchlichen bzw. bestätigenden Ergebnissen im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollte einen wichtigen Grundstein für die Krisenkommunikation und ihre weiteren Untersuchungen legen, um mögliche Divergenzen und Konvergenzen zwischen Theorie und Praxis aufzuzeigen. Sie bilden damit einen systematischen Abschluss des qualitativen Forschungsprozesses dieser Arbeit und gleichzeitig einen Ausgangspunkt für vertiefende wissenschaftliche Auseinandersetzungen.

12 Fazit

Ziel der vorliegenden Masterarbeit war es, der grundlegenden Frage nachzugehen, auf welche Kommunikationsstrategien politische Entscheidungsträger:innen Österreichs in Krisenzeiten zurückgreifen und welche dabei als besonders wirkungsvoll gelten. Mit Blick auf die Ergebnisse der empirischen qualitativen Befragung konnten agile Krisenteams als Lösung für die Unvorhersehbarkeit der Krise, eine rasche kommunikative Reaktion, die Nähe zur Bevölkerung, Transparenz, Konsistenz, adäquate Emotionen sowie das Eingestehen von Fehlern als die elementare und wirkungsvollste Kommunikationsstrategie der befragten Politiker:innen charakterisiert werden. Zudem wurde die Bedeutung des Hinzuziehens moderner sozialer Medien im Rahmen von effektiver politischer Krisenkommunikation herausgearbeitet. Darüber hinaus konnten in Bezug auf die Kommunikationsstrategie des Selbstlobs sowie der Schuldzuweisung relevante Unterschiede zwischen politischen Akteuren der Regierung bzw. der Opposition illustriert werden, die im Einklang mit anderen Forschungsbefunden stehen.

Darüber hinaus konnte die vorliegende Arbeit im Zuge der Analyse der Interviewsequenzen einige konflikthafte Unvereinbarkeiten hinsichtlich der politischen Krisenkommunikationspraxis aufzeigen, die einen wertvollen neuen Beitrag zum bestehenden theoretischen Wissen beisteuern. Hierbei konnte erstens ein Konflikt in Bezug auf die Professionalisierung von Krisenkommunikation im politischen Bereich festgestellt werden, da die unerlässliche Bedeutung professioneller Krisenkommunikation zur Bewältigung politischer Krisen seitens der Befragten betont wird, gleichzeitig mangelnde Kompetenzen für eine professionelle Umsetzung bemängelt werden. Zweitens konnte bezüglich einer raschen notwendigen kommunikativen Reaktion bei Kriseneintritt demonstriert werden, dass die diesbezügliche Realisierung aufgrund der Notwendigkeit der Überprüfung der vorliegenden Informationen erschwert wird. Drittens konnte eine schwer zu erfüllende Gradwanderung zwischen dem transparenten Offenlegen jeglicher Informationen zur Krisensituation und dem damit verbundenen Vorwurf dadurch Angst in der Bevölkerung zu schüren veranschaulicht werden. Letztlich konnte verdeutlicht werden, dass Politiker:innen in Zeiten einer Krise für eine effektive Krisenbewältigung als öffentlich vertrauenswürdige Kommunikator:in wahrgenommen werden sollte, wobei den politischen Akteuren häufig das öffentliche Vertrauen nicht entgegengebracht wird.

Zudem konnten im Rahmen der vorliegenden Arbeit weitere Ergebniskategorien illustriert werden, die einen noch unentdeckten Blickwinkel zur bestehenden vorliegenden Forschung liefern. Mit den inhaltlichen Aspekten des notwendigen agilen Krisenteams konnte zunächst eine noch nicht diskutierte und unbekannte Lösung für die Unvorhersehbarkeit einer Krise

geliefert werden. Weiters konnte festgestellt werden, dass die Nähe zur Bevölkerung ein bisher nur beiläufig erwähnter Bestandteil politischer Krisenkommunikation darstellt, während die befragten Abgeordneten der vorliegenden Untersuchung dies als wesentlichen Erfolgsfaktor herausstellen. Darüber hinaus konnte eine relevante Querverbindung zwischen einer konsistenten und abgestimmten Krisenkommunikation und dem darauffolgenden Aufbau von wahrgenommener Kompetenz charakterisiert werden. Zudem wurde mittels des Aspekts des Verkörpers passender Emotionen als Krisenkommunikator:in ein weiteres bisher nicht beachtetes Merkmal veranschaulicht. Abschließend wurde anhand der Bedeutung des Eingestehens von Fehlern durch politische Entscheidungsträger:in in Krisenzeiten eine in der wissenschaftlichen Theorie unzureichend explizierte Thematik aufgezeigt. Diese dargelegten Ergebnisse der konflikthaften Unvereinbarkeiten sowie der noch kaum diskutierten Thematiken deuten darauf hin, dass die Perspektive der Politiker:innen selbst in der wissenschaftlichen sowie theoretischen Auseinandersetzung der politischen Krisenkommunikation bisher zu kurz gekommen ist. Daher liefert die vorliegende Arbeit mit der qualitativen Befragung von politischen Entscheidungsträger:innen einen überaus wertvollen Beitrag für die Praxis der Krisenkommunikation sowie für die zukünftige theoretische Forschung.

12.1 Einordnung der Ergebnisse und wissenschaftliche Relevanz

Die vorliegende Arbeit liefert durch die Perspektive der politischen Entscheidungsträger:innen selbst einen neuen und praxisorientierten Beitrag zum wissenschaftlichen Diskurs über politische Krisenkommunikation. Die Untersuchung verdeutlicht zudem, dass bestehende theoretische Modelle der Krisenkommunikation durch das Einbeziehen der Akteur:innenperspektive erweitert werden müssen, um die tatsächliche kommunikative Praxis adäquat abzubilden. Insgesamt verdeutlicht die vorliegende Arbeit, dass politische Krisenkommunikation ein wesentliches, jedoch bislang unzureichend professionalisiertes Handlungsfeld der österreichischen Politik darstellt. Sie entscheidet maßgeblich über Vertrauen, Akzeptanz und letztlich über den Erfolg politischer Krisenbewältigung. Effektive politische Kommunikation in Krisenzeiten erfordert ein sensibles Gleichgewicht zwischen Schnelligkeit und Faktentreue, Emotion und Rationalität, Transparenz und Verantwortungsbewusstsein, Agilität und Konsistenz. Politische Entscheidungsträger:innen, die diese Balance wahren, können nicht nur den Verlauf einer Krise positiv beeinflussen, sondern zugleich langfristig Vertrauen in politische Institutionen und demokratische Prozesse stärken. Damit leistet die Arbeit einen wichtigen Beitrag zum Verständnis moderner Krisenkommunikation und unterstreicht die Bedeutung strategischer und professioneller Kommunikationsarbeit als zentrale Grundlage politischen Handelns in Krisenzeiten.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung haben eindrücklich verdeutlicht, dass Kommunikation selbst das zentrale Instrument politischer Krisenbewältigung darstellt. Politische Entscheidungsträger:innen betonen, dass ohne eine gezielte, geplante und professionell ausgeführte Kommunikation keine effektive Krisenreaktion möglich sei. Gleichzeitig wird jedoch ein deutlicher Mangel an Professionalisierung und Kompetenzen im Bereich der Krisenkommunikation festgestellt, wodurch sich ein Spannungsfeld zwischen Bewusstsein und Umsetzung erkennen lässt. Damit konnte ein grundlegender Befund herausgearbeitet werden, der zeigt, dass die Bedeutung strategischer Kommunikationsstrukturen in der politischen Praxis zwar erkannt, jedoch noch nicht ausreichend verankert ist. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse eine klare Handlungsrelevanz für die politische Praxis auf. Sie legen nahe, dass politische Institutionen künftig stärker in die Ausbildung und Professionalisierung kommunikativer Kompetenzen investieren sollten. Maßnahmen wie kontinuierliches Social-Media-Monitoring, der Aufbau agiler Krisenteams und eine abgestimmte Kommunikationsstrategie über verschiedene Kanäle hinweg erscheinen essenziell, um in zukünftigen Krisensituationen handlungsfähig zu bleiben. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die politische Krisenkommunikation in Österreich durch ein Spannungsfeld aus gestiegenen Anforderungen, digitalen Dynamiken und einem strukturellen Professionalisierungsdefizit gekennzeichnet ist.

12.2 Limitationen und Ausblick

Abschließend muss im Rahmen der vorliegenden Arbeit noch festgehalten werden, dass die vorgefundenen Ergebnisse aufgrund der geringen Anzahl von nur sechs befragten Gesprächspartner:innen keinen Anspruch auf Verallgemeinerbarkeit erhebt. Zudem ist bei einer zufälligen Selektion der für diese empirische Untersuchung rekrutierten politischen Akteure naturgemäß eine gewisse Verzerrung auf Grund des Selektionsbias zu beachten. Darüber hinaus bekleidet die Mehrheit der befragten Politiker:innen in ihrer Vergangenheit oder in ihrer aktuellen Ausübung eine politische Führungsrolle in einer lokalen bzw. bundesweiten Regierung. Diese Feststellung des Ungleichgewichts in der Rollenverteilung zwischen Regierungs- sowie Oppositionsakteuren kann in der Folge ebenso einen entscheidenden Einfluss auf die vorgefundenen Ergebnisse aufweisen. Weiters wurden mehrheitlich politische Entscheidungsträger:innen in lokaler politischer Verantwortung befragt, weshalb die daher stark vertretene lokale Perspektive weitere Verzerrungen evozieren kann. Daher sollten zukünftige Untersuchungen darauf abzielen eine ausgeglichene Anzahl an politischen Regierungs- wie Oppositionsverantwortlichen zu rekrutieren, um die Ergebnisse auf mögliche Unterschiede zu überprüfen. Auch ein stärkerer Fokus auf den Blickwinkel bundesweit tätiger Politiker:innen könnten künftig relevante Einblicke ermöglichen. Zudem legt die vorliegende Arbeit aufgrund der Zielsetzung die Besonderheiten der österreichischen politischen

Krisenkommunikationsstrategien zu analysieren einen starken länderspezifischen Schwerpunkt. In Zukunft wäre daher ein empirischer Befund von großem Interesse, der auf einen Ländervergleich der vorliegenden Ergebnisse abzielt, um mögliche kulturelle Unterschiede herauszuarbeiten. Generell könnte auch die österreichische politische Krisenkommunikationspraxis von einem Hinzuziehen der Praktiken anderer Länder profitieren. Darüber hinaus konnte die vorliegende Arbeit keine Politiker:in einer rechtspopulistischen Partei für eine Befragung rekrutieren, weshalb im Rahmen dieser empirischen Untersuchung nicht die Perspektive aller österreichischer Parteien abgedeckt werden konnte. Das Schließen dieser Lücke wäre ebenfalls aufschlussreich mit Blick auf zukünftige Studien, damit mögliche Unterschiede in den Ergebnissen auf Parteizugehörigkeit überprüft werden können. Letztlich bleibt noch zu erwähnen, dass Untersuchungen wie diese, die die Rekonstruktion und Interpretation von Aussagen politischer Akteure anstellen, stets eine personenbezogene Komponente und einen persönlichen Stil der Politiker:innen einfängt, was sowohl in die vorgefundenen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit miteinfließt (Schrödter & Thalheim, 2024, S. 4). Derartige Forschungsbefunde sind somit stets von den jeweiligen Charakteristiken und Besonderheiten der befragten Politiker:innen geprägt, die auch etwaige Abweichungen von erwarteten Ergebnissen begründen könnte.

Literaturverzeichnis

- Baier-Fuchs, A. (2014). In der Krise ist vor der Krise – wie man durch systematische Vorbereitung Krisen eindämmt und Katastrophen verhindert. In A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 307–317). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04293-6_17
- Baker, W. D., & Oneal, J. R. (2001). Patriotism or Opinion Leadership?: The Nature and Origins of the “Rally ’Round the Flag” Effect. *Journal of Conflict Resolution*, 45(5), 661–687. <https://doi.org/10.1177/0022002701045005006>
- Benziman, Y. (2020). “Winning” the “battle” and “beating” the COVID-19 “enemy”: Leaders’ use of war frames to define the pandemic. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 26(3), 247–256. <https://doi.org/10.1037/pac0000494>
- Blum, S., & Kuhlmann, J. (2021). Wir sind Helden. Sozialpolitische Maßnahmen und politische Kommunikation in der Corona-Pandemie. *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 14(2–2021), 411–432. <https://doi.org/10.3224/dms.v14i2.04>
- Bogner, A., & Menz, W. (2021). Wissen und Werte im Widerstreit. Zum Verhältnis von Expertise und Politik in der Corona-Krise. *Leviathan*, 49(1), 111–132. <https://doi.org/10.5771/0340-0425-2021-1-111>
- Brozus, L. & Stiftung Wissenschaft Und Politik. (2020). Die Krisen nach „Corona“: Systematische Vorausschau als Grundlage evidenzbasierter Vorsorgepolitik. *SWP-Aktuell*, 42/2020. <https://doi.org/10.18449/2020A42>
- Brückner, J. (2024). Einbindung der Krisenkommunikation ins Krisenmanagement: Best Practice: Erfolgreiche Krisenkommunikation als Standortvorteil. In J. Meißner & A. Schach (Hrsg.), *Professionelle Krisenkommunikation* (S. 61–71). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-43639-1_5
- Cheng, Y., Lee, J., & Qiao, J. (2024). Crisis Communication in the Age of AI. In W. T. Coombs, *Media and Crisis Communication* (1. Aufl., S. 172–194). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781032619187-9>

- Cheng, Y., Spruill, T., & Dalton, C. (2022). Social Media and Crisis Communication (SMCC) Research in A Global Context. In Y. Jin & L. Austin, *Social Media and Crisis Communication* (2. Aufl., S. 7–19). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003043409-3>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2020). The coronavirus crisis—Crisis communication, meaning-making, and reputation management. *International Public Management Journal*, 23(5), 713–729. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1812455>
- Coombs, W. T. (2023). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (Sixth edition). SAGE.
- Deg, R. (2017). Krisenkommunikation. In R. Deg, *Basiswissen Public Relations* (S. 225–234). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15850-7_31
- Dietz, M., Roßteutscher, S., Scherer, P., & Stövsand, L.-C. (2023). Rally Effect in the Covid-19 Pandemic: The Role of Affectedness, Fear, and Partisanship. *German Politics*, 32(4), 643–663. <https://doi.org/10.1080/09644008.2021.2016707>
- Drerup, F., & Birkner, T. (2022). Themen & Timing. Die Krisenkommunikation der deutschen Landesregierungen in der Corona-Pandemie – eine (teil-)automatisierte Inhaltsanalyse zentraler Kommunikationskanäle. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 70(3), 256–285. <https://doi.org/10.5771/1615-634X-2022-3-256>
- Drylie-Carey, L., Sánchez-Castillo, S., & Galán-Cubillo, E. (2020). European leaders unmasked: Covid-19 communication strategy through Twitter. *El profesional de la información*, e290504. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.sep.04>
- Fawzi, N. (2014). Chronisten, Agenda-Setter oder Politikmacher? Der Einfluss der Medien im politischen Prozess. *Zeitschrift für Politik*, 61(4), 437–460.
<https://doi.org/10.5771/0044-3360-2014-4-437>

- Fiederer, S., & Ternès, A. (2017). *Effiziente Krisenkommunikation – transparent und authentisch*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14420-3>
- Flinders, M. (2020). Gotcha! Coronavirus, Crises and the Politics of Blame Games. *Political Insight*, 11(2), 22–25. <https://doi.org/10.1177/2041905820933371>
- Gadarian, S. K., Goodman, S. W., & Pepinsky, T. (2021). Partisan endorsement experiments do not affect mass opinion on COVID-19. *Journal of Elections, Public Opinion and Parties*, 31(sup1), 122–131. <https://doi.org/10.1080/17457289.2021.1924727>
- Gadinger, F., & Michaelis, P. (2021). Narrative als Form kollektiver Sinnstiftung: Schwieriges Erzählen in Zeiten großer Ungewissheit. *Coronakratie. Demokratisches Regieren in Ausnahmezeiten*, 79–90.
- Glazer, A., & Segendorff, B. (2005). Credit claiming. *Economics of Governance*, 6(2), 125–137. <https://doi.org/10.1007/s10101-005-0106-1>
- Haigh, M. M., & Ngondo, P. S. (2024). Examining How Medium, Message, and Apology Used in Crises Responses Impact Stakeholders. In W. T. Coombs, *Media and Crisis Communication* (1. Aufl., S. 33–51). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781032619187-3>
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). VS, Verl. für Sozialwiss.
- Hofmann, T. (2014). Krise 2.0: Erfolgreiches Reputationsmanagement mit Social Media. In A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 345–359). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04293-6_20
- Hood, C. (2011). *The Blame Game: Spin, Bureaucracy, and Self-Preservation in Government*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400836819>
- Jäger, T. (2024). Krisenmanagement und Krisenkommunikation während der Pandemie: Aspekte des Regierungsversagens. In A. Daun, T. Jäger, & D. Freudenberg (Hrsg.), *Politisches Krisenmanagement* (S. 129–161). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-44002-2_8

- Jarzebski, S. (2021). Sprechdistanzen: Wahlkampf und politische Kommunikation in der Corona-Pandemie. *Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 31(1), 117–124.
<https://doi.org/10.1007/s41358-021-00258-3>
- Kamps, K. (2020). Krisenkommunikation. In K. Kamps, *Commander-in-Tweet* (S. 95–106). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30123-1_8
- Kerschner, L., Pichler, S., Renauer, N., Schlesinger, B., & Zulechner, K. (2014). Krisenkommunikation. In H. Kammerzelt & B. Krumpel (Hrsg.), *Spezialgebiete der Public Relations* (S. 11–46). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
https://doi.org/10.5771/9783845254340_11
- Köhler, T. (2008). Gefahrenzone Internet—Die Rolle der Online-Kommunikation bei der Krisenbewältigung. In T. Nolting & A. Thießen (Hrsg.), *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft* (S. 233–252). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
https://doi.org/10.1007/978-3-531-91191-5_17
- König, P. D., & Wenzelburger, G. (2014). Toward a Theory of Political Strategy in Policy Analysis. *Politics & Policy*, 42(3), 400–430. <https://doi.org/10.1111/polp.12076>
- Konken, M. (2002). *Krisenkommunikation: Kommunikation als Mittel der Krisenbewältigung*. FBV-Medien-Verl.-GmbH.
- Korte, K.-R. (2010). Strategie und Regierung: Politikmanagement unter den Bedingungen von Komplexität und Unsicherheit. In J. Raschke & R. Tils (Hrsg.), *Strategie in der Politikwissenschaft* (S. 211–231). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
https://doi.org/10.1007/978-3-531-92209-6_9
- Korte, K.-R. (2012). Beschleunigte Demokratie: Entscheidungsstress als Regelfall. *Aus Politik und Zeitgeschichte*.
- Koulalis, J. (2024). Der Werkzeugkasten des Krisenmanagements: Konzernrichtlinien, Handbücher und Methodiken für eine schnelle, strukturierte und zielführende Stabsarbeit. In J. Meißner & A. Schach (Hrsg.), *Professionelle Krisenkommunikation* (S. 53–59). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-43639-1_4

- Kropp, S., Nguyen, C., & Souris, A. (2022). Zusammenhalt im Bundesstaat? Bundesfreundliche und opportunistische Argumentationsstrategien in der Pandemie. *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 15(1–2022), 20–41. <https://doi.org/10.3224/dms.v15i1.05>
- Kruse, A., & Dickel, J. (2024). ChatGPT im Kontext Krise: Nutzen und Risiken für Organisationen. In J. Meißner & A. Schach (Hrsg.), *Professionelle Krisenkommunikation* (S. 91–108). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-43639-1_7
- Kussin, M., & Berstermann, J. (2022). Krisenkommunikation. In M. Kussin & J. Berstermann, *Agrarkommunikation* (S. 345–395). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36341-3_11
- Lenz, A., Eckhard, S., Obermaier, K., & Hoffmann, P. (2021). Wie nimmt die Bevölkerung das Krisenmanagement während der Corona-Pandemie wahr? : Repräsentative Bevölkerungsbefragung zur öffentlichen Wahrnehmung in der Corona-Pandemie. *Universität Konstanz*, 1–34.
- Lim, R. S.-Q., Tan, E. Y., Lim, E. W., Aziz, N. B. A., & Augustine. (2017). When a Pandemic Strikes. In L. Austin & Y. Jin (Hrsg.), *Social Media and Crisis Communication* (1. Aufl., S. 253–266). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315749068-19>
- Loss, J., Boklage, E., Jordan, S., Jenny, M. A., Weishaar, H., & El Bcheraoui, C. (2021). Risikokommunikation bei der Eindämmung der COVID-19-Pandemie: Herausforderungen und Erfolg versprechende Ansätze. *Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz*, 64(3), 294–303. <https://doi.org/10.1007/s00103-021-03283-3>
- Martschin, M. (2024). Der Rally 'Round the Flag-Effekt in der Covid-19 Pandemie: Wie Trump und Merkel ihre Popularität durch Krisenpolitik gesteigert haben – eine Analyse von Frames. In A. Daun, T. Jäger, & D. Freudenberg (Hrsg.), *Politisches Krisenmanagement* (S. 181–222). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-44002-2_10

- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Messer, B. (2024). Der Nutzen von Medientrainings für Krisenmanagement und Kommunikation: Mit gemeinsamer Vorbereitung Teamwork fördern, Akzeptanz für einen frühen Dialog schaffen und das Risiko von Vertrauenskrisen minimieren. In J. Meißner & A. Schach (Hrsg.), *Professionelle Krisenkommunikation* (S. 295–307). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-43639-1_21
- Montiel, C. J., Uyheng, J., & Dela Paz, E. (2021). The Language of Pandemic Leaderships: Mapping Political Rhetoric During the COVID-19 Outbreak. *Political Psychology*, 42(5), 747–766. <https://doi.org/10.1111/pops.12753>
- Ngai, C. S. B., Singh, R. G., Lu, W., & Koon, A. C. (2020). *Grappling With the COVID-19 Health Crisis: Content Analysis of Communication Strategies and Their Effects on Public Engagement on Social Media (Preprint)*. Journal of Medical Internet Research. <https://doi.org/10.2196/preprints.21360>
- Nicholson-Crotty, S., & Theobald, N. (2011). Claiming Credit in the U.S. Federal System: Testing a Model of Competitive Federalism. *Publius: The Journal of Federalism*, 41(2), 232–256. <https://doi.org/10.1093/publius/pjq029>
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch* (4., erweiterte Auflage). Oldenbourg Verlag.
- Rasmussen, J., & Ihlen, Ø. (2017). Risk, Crisis, and Social Media: A systematic review of seven years' research. *Nordicom Review*, 38(2), 1–17. <https://doi.org/10.1515/nor-2017-0393>
- Ravazzani, S., & Maier, C. D. (2022). Visual Crisis Communication. In Y. Jin & L. Austin, *Social Media and Crisis Communication* (2. Aufl., S. 168–179). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003043409-19>
- Riecken, M. (2014). Erfolgskritische Faktoren der angewandten Krisenkommunikation. In *Handbuch Krisenmanagement* (S. 319–332). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04293-6_18

- Rühl, W.-D., Bunk, P., & Westerhorstmann, C. (2024). KI gestütztes Risiko- und Medienmonitoring: Neue, zeitgemäße und intelligente Werkzeuge des Managements. In J. Meißner & A. Schach (Hrsg.), *Professionelle Krisenkommunikation* (S. 109–129). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-43639-1_8
- Schleicher, K., Radechovsky, J., & Löffelholz, M. (2024). Krisenkommunikation staatlicher Institutionen: Studienergebnisse und zentrale Erkenntnisse aus der COVID-19-Pandemie. In J. Meißner & A. Schach (Hrsg.), *Professionelle Krisenkommunikation* (S. 131–154). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-43639-1_9
- Schraff, D. (2021). Political trust during the Covid-19 pandemic: Rally around the flag or lockdown effects? *European Journal of Political Research*, 60(4), 1007–1017. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12425>
- Schrödter, M., & Thalheim, V. (2023). Gebrauchsanleitung für die Pandemie – Staatliche Krisenkommunikation zwischen Aufklärung und Verhaltenssteuerung. *Sozialer Sinn*, 24(1), 1–45. <https://doi.org/10.1515/sosi-2023-0001>
- Schultz, F., & Utz, S. (2013). Krisenkommunikation und Soziale Medien in der vernetzten Gesellschaft – Theoretische Perspektive und empirische Befunde. In A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 331–342). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19367-0_19
- Schützeneder, J., & Schiebl, C. (2020). Vor der Krise ist nach der Krise. Krisenkommunikation in der digitalen Gegenwart. *Politische Studien*, 44–52.
- Schwarzenbeck, H. (2017). *Politische Verantwortung: Der Einfluss von Governance-Design auf die öffentliche Zuweisung von Verantwortung*. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. <https://doi.org/10.5771/9783845282510>
- Smykala, M. (2016). »Wir schaffen das!« Diskursive Strategien sprachlicher Konstituierung des Beginns der Flüchtlingskrise und ihrer Hauptakteure im Pressediskurs am Beispiel der Wochenzeitung »DIE ZEIT«. *text und diskurs*, 183–202.

- Spieß, C. (2021). »Dieser Fehler ist einzig und allein mein Fehler« – Politische Kommunikation im Zeichen der Corona-Pandemie. *Zeitschrift für Literaturwissenschaft und Linguistik*, 51(3), 451–475. <https://doi.org/10.1007/s41244-021-00207-1>
- Stenzel, C. (2022). Krisenkommunikation. In C. Stenzel, *Moderne Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für KMU* (S. 217–227). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38171-4_16
- Störmer, M. (2022). *Krisenkommunikation in der digitalen Gesellschaft: Strategien und Lösungsansätze für eine nachhaltige Kommunikation*. transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839459546>
- Tachkova, E. R., & Brannon, G. E. (2024). Lessons Learned from the Early Days of the COVID-19 Pandemic. In W. T. Coombs, *Media and Crisis Communication* (1. Aufl., S. 124–140). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781032619187-7>
- Van Der Meer, T. G. L. A., & Jin, Y. (2022). Crisis Misinformation and Corrective Strategies in Social-Mediated Crisis Communication. In Y. Jin & L. Austin, *Social Media and Crisis Communication* (2. Aufl., S. 130–141). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003043409-15>
- Watson, J., & Firth, J. D. (2022). Navigating Political Scandal and Reputation Crisis in Social Media. In Y. Jin & L. Austin, *Social Media and Crisis Communication* (2. Aufl., S. 292–300). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003043409-34>
- Weaver, R. K. (1986). The Politics of Blame Avoidance. *Journal of Public Policy*, 6(4), 371–398. <https://doi.org/10.1017/S0143814X00004219>

Anhang A: Interviewleitfaden

Block 1 – Opener Erfahrung Krisenkommunikation		
Wenn Sie an politische Krisen der letzten Jahre zurückdenken – sei es auf nationaler, regionaler, oder parteiinterner Ebene: Welche Bedeutung nimmt die Krisenkommunikation in solchen Situationen ein?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Politische Krise(n)	Und wie ist es dann weitergegangen?	Ab welchem Zeitpunkt würden Sie eine kritische Situation als Krise bezeichnen? (MH)
Berufliche Aufgaben, Rollen & Erfahrungen	Fällt Ihnen sonst noch was ein?	Was zeichnet eine politische Krise konkret aus? (MH)
Biographische Erzählungen	Können Sie das noch genauer ausführen?	Welche Faktoren spielen eine zentrale Rolle in der Entstehung einer politischen Krise? - Öffentlichkeit? - Mediale Berichterstattung? - Social-Media?
Entstehungsfaktoren einer Krise		

Block 2 – Krisenprävention		
Inwiefern empfinden Sie Krisenprävention als relevantes Element von Krisenkommunikation für politische Akteure?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Krisenprävention	Fällt Ihnen sonst noch was ein?	Welchen Stellenwert nimmt die Vorbereitung auf eine Krise in der politischen Praxis ein? (MH)
Krisenvorbereitung	Können Sie das noch genauer ausführen?	Wie kann eine mögliche Krise im Voraus verhindert werden? (MH)
Aufgaben & Rollen	Welche Relevanz erfährt diese Thematik in der politischen Praxis?	Wie erkennt eine politische Organisation frühzeitig externe Warnzeichen und Risiken (Krisenpotenziale und risikohafte Entwicklungen)? Wer ist dafür verantwortlich? (MH)
Verhinderung einer Krise		
Schwachstellenanalyse		
Issue Management		
Medien Monitoring		
Krisenfahrplan		

		Inwiefern werden interne politische Schwachstellen analysiert? Inwiefern wird die mediale Berichterstattung und der Diskurs in sozialen Medien zu einer krisenhaften Thematik beobachtet und analysiert? Welchen Stellenwert nimmt ein im Vorhinein vorbereiteter Krisenfahrplan ein?
--	--	--

Block 3 – Aufgabe & Elemente von Krisenkommunikation		
Welches übergeordnete Ziel verfolgt und welche relevanten Aufgaben erfüllt politische Krisenkommunikation Ihrer Ansicht nach? Und wie kann dies konkret erreicht werden?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Krisenkommunikation Ziele Aufgaben Elemente einer erfolgreichen Krisenkommunikation Narration Konsistenz & Transparenz Demonstration von Stärke & Offenheit Vertrauenswürdigkeit Phasen der Krise: Beginn & Höhepunkt Nachbereitung & Analyse der Krisenkommunikation Lernen aus der Krise	Fällt Ihnen sonst noch was ein? Können Sie das noch genauer ausführen?	Welchen Stellenwert erfährt die Vertrauenswürdigkeit der Politiker:in für den Erfolg der Krisenkommunikation? Welche Relevanz nimmt eine konsistente und transparente Kommunikation ein? Inwiefern ist es von Bedeutung in Krisenzeiten als Politiker:in öffentlich Stärke bzw. Offenheit für Vorschläge zu demonstrieren? Zu welchem Zeitpunkt bzw. in welcher Phase einer Krise ist die kommunikative Antwort darauf am wichtigsten? (MH) Wie relevant erachten Sie es zu Beginn einer Krise rasch kommunikativ zu reagieren? (MH) Welche Kommunikationsstrategien halten Sie für sinnvoll, wenn die Krise ihren Höhepunkt erreicht?

		Welche Relevanz erhält die kritische Nachbereitung einer Krise, was erfolgreich und was verbesserungswürdig war? Inwiefern versucht man nach Ende der Krise das Image wieder aufzubauen und zu verbessern?
--	--	--

Block 4 – Kommunikationsstrategien in Krisenzeiten		
Wie sind Sie in Ihrer politischen Rolle bisher mit Krisensituationen umgegangen? Können Sie ein konkretes Beispiel nennen?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Krisenkommunikation	Fällt Ihnen sonst noch was ein?	Was war Ihr persönlicher Beitrag zur Lösung der Krise? (MH)
Ziele	Können Sie das noch genauer ausführen?	Gab es Akteure, die die Lösung der Krise erschwert haben oder eine Verantwortung für Problematiken tragen? (MH)
Kommunikationsstrategien		Was hat letztlich dazu geführt, dass die Krise gelöst wurde und wer war dafür verantwortlich? (MH)
Selbstlob (self-praise)		Wie versuchen Sie in Zeiten einer Krise die Öffentlichkeit für Ihre Maßnahmen und Lösungen zu gewinnen bzw. zu mobilisieren? (MH)
Schuldzuweisung (blame shifting)		Wie kann während einer Krise öffentliches Vertrauen und Unterstützung aufgebaut werden? (MH)
Verantwortungsabschiebung (passing the buck)		Welche Rolle spielt die appellhafte Vermittlung von Zusammenhalt und Solidarität?
Erfolgsbeanspruchung (credit claiming)		Inwiefern ist es bedeutsam die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen zu betonen?
Image Pflege		Kann das gezielte Schüren von Ängsten helfen Menschen zu mobilisieren?
Reputationsmanagement		
Vertrauen		
Unterstützung & Akzeptanz		
Beeinflussungsfaktoren		

		Welche Faktoren einer Krise (öffentlicher Druck, Phase der Krise) beeinflussen die Wahl der Kommunikationsstrategie? (MH) Ist es aus Ihrer Sicht ratsam öffentlich Fehler einzugestehen? Ist es strategisch ratsam während einer Krise öffentlich der Verantwortlichkeit aus dem Weg zu gehen?
--	--	---

Block 5 – Kommunikationskanäle & ihre Bedeutung in Krisenzeiten		
Welche Relevanz besitzen Ihrer Ansicht nach Social-Media-Plattformen im Vergleich zu Pressekonferenzen und Pressemitteilungen für die politische Krisenkommunikation?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Krisenkommunikation Kommunikationskanäle Social Media Pressekonferenzen Pressemitteilungen Bedeutung & Vergleich Arten von Informationen & Kommunikationskanal	Fällt Ihnen sonst noch was ein? Können Sie das noch genauer ausführen?	Würden Sie eines der beiden Kommunikationskanäle als relevanter für politische Krisenkommunikation erachten? Welche unterschiedlichen Aufgaben übernehmen die beiden Kommunikationskanäle in Krisenzeiten? Welche Art von Informationen werden in Krisenzeiten auf sozialen Medien bzw. Pressemitteilungen geteilt? Wie sehen sie die Bedeutung der visuellen (Bilder) Kommunikation in Krisenzeiten?

Offene Nachfrage zum Abschluss
Von meiner Seite aus wär's das schon. Möchten Sie noch irgendetwas erzählen, was Ihnen wichtig ist, das aber hier in unserem Interview noch nicht zur Sprache gekommen ist?

1. Entstehung einer Krise

1.1 Definition einer Krise

“ ... aus meiner persönlichen Sicht ist eine Krise dann, wenn sich abzeichnet, dass eine hohe Betroffenheit entsteht und es viel Erklärung benötigt, um die Situation zu vermitteln und wenn ein hoher potenzieller Schaden erwartet werden könnte oder das Risiko eines hohen Schadens ist, egal ob das jetzt Renommee ist oder Wählerverlust oder gesundheitliche Bedrohungen, wenn die Bevölkerung einer Empfehlung nicht folgt, egal wie. Also wie wir dieses Risiko einschätzen und die Zahl der Betroffenen und je breiter das ist, desto größer ist diese Krisensituation aus meiner Sicht.” (Interview 4: Zeile 36–42)

„Es ist zweifellos die Größe und die Zahl der Betroffenen. ... Es braucht immer einen größeren Betroffenenkreis, beziehungsweise die Allgemeinheit als Betroffene. Und das ist immer dann, wenn mehrere oder viele betroffen sind und auch Personen des öffentlichen Lebens.” (Interview 1: Zeile 89–95)

„Und da haben wir ganz viele Übungen auch dazu gemacht, zum auch schauen, wann wird wirklich eine kritische Situation zu einer Krise. ... Und in der Stadt ist es halt so, es ist halt dann, wenn mehr Personen betroffen sind.“ (Interview 3: Zeile 40–43)

„Ab wann ist es eine Krise, wenn man das Gefühl hat, das ist nicht mehr steuerbar, man hat Faktoren, die von außen total beeinflussen, die man nicht mehr total im Griff hat.” (Interview 3: Zeile 15–16)

1.2 Mangelhafte Kommunikation als Ursache

„Aber manche Dinge werden zur Krise, weil man sie beispielsweise gerade in der Politik zu spät erkennt. Und auch deshalb, weil man vielleicht zu wenig kommuniziert. ... Aber ich glaube, die herausforderndsten Zeiten waren genau die, wo man vielleicht zu wenig kommuniziert hat und dann eine Situation erst entstanden ist.” (Interview 5: Zeile 38–44)

„Es kommt schon vor, ich sehe das manchmal ... dass dann auch in einer doch ein bisschen krisenhaften Situation nur ein schriftliches Statement kommt von jemandem. Und das zeigt meines Erachtens, dass die Zuständigen dann die Sache entweder nicht ernst nehmen oder halt runter kochen wollen. Und wenn man was runter kochen will

und nicht erklärt, was los ist, dann habe ich das Gefühl, da steckt noch mehr dahinter. ... Und deswegen glaube ich nicht, dass das eine wirklich erfolgreiche Strategie ist.“ (Interview 1: Zeile 381–388)

„Also so, wie die Impfpflicht eben nicht kommuniziert worden ist, nicht erklärt worden ist und einfach so von heute auf morgen eingeführt worden ist und dann noch unklar, was das heißt und das eh nicht exekutiert wird, sondern alle drei Monate eben, das war eine Katastrophe. Da war es schon gelaufen. Und dann kannst du es nicht mehr einfangen.“ (Interview 2: Zeile 41–45)

„ ... glaube ich schon, dass man das aus meiner Sicht, ich habe das nie vertreten, viel zu zögerlich in den Anfängen nach innen beobachtet hat. In der Hoffnung, es passiert jetzt nichts. Also ich kann nicht sagen, dass uns nicht bewusst war, dass wir eine Krise haben. Das war uns sehr bewusst. Aber man hat eigentlich keine Mittel und Wege gefunden, das zu lösen.“ (Interview 6: Zeile 54–58)

1.3 Berichterstattung als entfachender Faktor

„ ... dass es kommunikativ aus dem Ruder läuft, beispielsweise durch Berichterstattung in den Boulevard-Medien, wo dann Dinge eskaliert werden, die eigentlich gar nicht eskaliert sind. Aber damit eine Stimmung erzeugt wird, die vollkommen hochgekocht ist, auf 100 Grad, wo du dann nur noch Passagier bist in der Kommunikation.“ (Interview 2: Zeile 66–69)

„ ... dann kann ich mit hundertprozentiger Sicherheit sagen, dass das wenige Tage später in den Medien landet. Und ab diesem Moment wird es krisenhaft, weil dann ganz viele Leute zu Wort kommen, die sehr unterschiedliche Positionen haben ...“ (Interview 6: Zeile 81–84)

„ ... für uns ist immer der Sprung, so muss man sagen, also nicht nur, aber vor allem der Sprung, wenn das draußen ist, sagen wir mal. Dann kriegt es eine Dynamik, die man ohne Hilfe, glaube ich, inzwischen nicht mehr handeln kann.“ (Interview 6: Zeile 210–213)

2 Kommunikation als zentrales Krisenbewältigungsinstrument

„Und wir haben dann festgestellt, die Art der Kommunikation, die muss sofort zu Beginn klar sein. Wesentlich beim Pandemieplan ist die Kommunikation. Ohne ein Kommunikationskonzept, ohne klare Kommunikationsrichtlinien bist du verloren. Weil das entgleitet dir sonst in der Sekunde.“ (Interview 2: Zeile 18–21)

„Die Covid-Pandemie hat gezeigt, dass die Art der Kommunikation, die Art der Krisenkommunikation, mitentscheidend ist dafür, wie und ob eine Pandemie gut bekämpft werden kann.“ (Interview 2: Zeile 8–10)

„Krisenkommunikation kann man nicht hoch genug einschätzen.“ (Interview 2: Zeile 22)

„Es wäre mir nur wichtig, dass man Kommunikation ernst nimmt, weil sie am Schluss über Gelingen oder Nicht-Gelingen entscheiden kann. Und das ist etwas, glaube ich, eine Bedeutung, die man oft übersieht ...“ (Interview 4: Zeile 451–453)

„... ich glaube grundsätzlich gerade in herausfordernden Zeiten oder nennen wir es in diesem Kontext tatsächlich Krisenzeiten und nicht nur in der Politik, wie gesagt, ist die Kommunikation wichtig. Ist die Kommunikation, allgemein zu kommunizieren wichtig, glaube ich. Weil wenn du in dieser Situation nicht kommunizierst, dann entsteht ein Vakuum. Das Vakuum versuchen natürlich andere das irgendwie anders zu füllen und ich glaube, das ist in der heutigen Zeit auch noch immer stärker. Also es ist in einer solchen Situation wichtiger denn je zu kommunizieren.“ (Interview 5: Zeile 13–19)

„Aber ich glaube, die Kommunikation und das war in all unseren, wir haben mit unserer Stadteinsatzleitung viele Schulungen, viele Übungen durchgeführt und die Kommunikation war der ganz, ganz zentrale Teil. Das war eigentlich das Erste, was man festgelegt hat, wer kommuniziert, wann kommuniziert, mit wem kommuniziert man und über welche Kanäle. ... Ohne Kommunikation, glaube ich, da kann man sehr viel machen, aber das wird nicht gelingen, um das wirklich professionell zu managen, eine Situation, wenn man nicht eine hervorragende Kommunikation hat.“ (Interview 3: Zeile 80–87)

„Also das waren so kleine Details, die man vorher gar nicht bedenkt, wenn man so einen Lockdown oder sowas macht. Aber ich glaube, da war Kommunikation sehr, sehr wichtig und das haben wir, wie gesagt, versucht auch gut mit allen Ebenen zu koordinieren, zum Schauen, dass man ziemlich gleich schaltet. Ich glaube, in der Krise selber ist es sehr gut gelungen, damit Vertrauen aufrecht zu erhalten.“ (Interview 3: Zeile 371–375)

3. Die Aufgabe von politischer Krisenkommunikation

3.1 Vermitteln von Sicherheit

„Also ich glaube, das wichtigste Argument ist Vertrauen und Sicherheit in der Bevölkerung zu vermitteln. Also es geht mir darum, was kommt beim Bürger, bei der Bürgerin an. Wissen zu vermitteln, Vertrauen zu stärken, Sicherheit zu verstärken und möglichst Angst und Panik zu nehmen.“ (Interview 4: Zeile 119–122)

„ ... und ich glaube, dass es gerade wichtig ist, dass wir als Politik in solchen Zeiten auch über die Kommunikation und in der Kommunikation Sicherheit geben. Einerseits dadurch, dass ich schauen muss, dass du dort in der Kommunikation Ruhe ausstrahlst, Ruhe verbreitest.“ (Interview 5: Zeile 21–24)

„In der Krise sicher auch Beruhigung. Beruhigung, Halt geben den Menschen, Sicherheit geben, Halt geben. Ja ich glaube, es sollte auch unsere Aufgabe sein, Zuversicht zu geben, selbst in der Krise.“ (Interview 5: Zeile 169–171)

„Da kann es einfach unterschiedliche Notwendigkeiten geben. Und deswegen muss man da auch zu den Betroffenen die passende Kommunikation bereitstellen, damit jeder sich gut betreut fühlt.“ (Interview 1: Zeile 78–80)

„Und die Krisenkommunikation nach innen zu Betroffenen, die muss zunächst mal natürlich schnell und akut sein. Und die körperliche und auch psychische Situation der Betroffenen aufgreifen.“ (Interview 1: Zeile 68–70)

„Weil ich glaube, dass viele Menschen in der Situation, wo Gefahr droht, eine gewisse Sicherheit brauchen. Und wenn man natürlich als Verantwortlicher dann kommuniziert, „ja, es ist zwar eine schwierige Situation, wir wissen eigentlich alle gar nichts und wir schauen jetzt halt irgendwie, wie wir uns da durchhanteln“, gibt das halt auch keine Sicherheit und kann eigentlich das Multiplikator-Effekt eher noch negativ verstärken.“ (Interview 3: Zeile 53–58)

„Auf der anderen Seite muss Kommunikation, wenn es jetzt nach außen geht, auch Sicherheit geben in einer Krise. ... Und ich glaube, dass das ganz wichtig ist, in instabilen Verhältnissen brauchen Menschen Stabilität und Sicherheit.“ (Interview 3: Zeile 103–109)

3.2 Die Öffentlichkeit informieren

„Information, ich glaube, das sollte neben allem, was man versucht, Kommunikation sollte immer noch das oberste Ziel, sollte Information sein.“ (Interview 5: Zeile 168–169)

„Und insgesamt das Ziel der Krisenkommunikation, jetzt neben dem, dass man eben Leute vor Beschädigungen schützt, ist natürlich die Allgemeinheit zu informieren und auch - wo notwendig - zu beruhigen.“ (Interview 1: Zeile 302–304)

„Also nach außen muss ich erklären, was passiert ist und auch die Gründe dafür nennen, sofern man sie weiß. Oder auch klarlegen, man kennt die Gründe nicht, weil man sie nicht weiß. Das ist einfach eine möglichst klare Information, die dann die Medien aufgreifen können.“ (Interview 1: Zeile 65–67)

„Also dann muss, oder wenn man, ich glaube, man hat eine Verpflichtung auch als Stadt, Gemeinde oder auch als politisch Verantwortliche zu informieren, transparent zu sein und das Schlimmste ist, in manchen Fällen überhaupt nicht zu kommunizieren.“ (Interview 3: Zeile 75–78)

„Also das ist auf der einen Seite also die Kommunikation mit den Betroffenen, also volle Information und Transparenz an die direkten Betroffenen.“ (Interview 3: Zeile 102–103)

4. Vorbereitung und Prävention als Grundlage wirksamer Krisenkommunikation

4.1 Agile Krisenteams als Lösung für die Unvorhersehbarkeit der Krise

„Und auch in der Personalstruktur des Rathauses gibt es jetzt Menschen, die mit diesem Zuständigen gemeinsam mit dem Bürgermeister ein Krisenteam bilden, das sich dann sofort um die Situation bemüht und sich kümmert, was zu tun ist.“ (Interview 1: Zeile 126–129)

„Also was ich gelernt habe, und das wird mich sicher begleiten für die Zukunft, wir brauchen ein stabiles Krisenteam, das agil und resilient ist, rasch zu reagieren und Maßnahmen zu veranlassen. (Interview 4: Zeile 67–69)

„Ja, also ich glaube ja, es gibt keine Standards, keine Vorgabe, wie eine Krise zu kommunizieren und zu bewältigen ist. Und damit ist es, wie ich zuerst angesprochen habe, das ist für mich die Regel, dass es ein agiles Agieren sein soll. Eine täglich neue Bewertung der Lage und eine rasche Aktion, die man setzt und manchmal auch eine Reaktion, wenn es notwendig ist.“ (Interview 4: Zeile 260–264)

„Insofern ist für mich schon eine gute Vorbereitung natürlich sinnvoll, aber aus meiner Sicht wird sie fast überbewertet, weil die Krise ist so spezifisch, dass man sie eben nicht vorbereiten kann, aus meiner Sicht. Man muss agil agieren und reagieren können und muss in der Lage sein, schnell ein Krisenteam aufzubauen, die richtigen Menschen zu haben, die man versammelt, die sich jetzt um die Bewältigung dieser Situation kümmern und die am besten täglich in den Austausch zu bringen.“ (Interview 4: Zeile 283–289)

„ ... jede Krise hat ihre spezifischen Situationen. Das heißt einfach nur Augen auf, an möglichst viele Facetten denken, möglichst viel mit vielen Menschen sprechen, versuchen das Gefühl zu bekommen, wohin entwickelt sich das und dann ein kleines, aber schlagkräftiges Krisenteam aufbauen, mit dem man versucht, das jetzt im Moment zu bewältigen.“ (Interview 4: Zeile 293–297)

„Also ein solches Kommunikationsteam, das dann auch gewappnet ist, um in Krisen die notwendigen Kommunikationsmaßnahmen zu ergreifen.“ (Interview 1: Zeile 183–185)

„Wir haben in den letzten fünf, sechs Jahren eine sehr professionelle Stadteinsatzleitung aufgebaut. Das heißt, die natürlich vor allem bei Krisen und Katastrophen in den Einsatz tritt, wo man sofort zusammenkommt, wo jeder seine Aufgaben hat, wo natürlich eine technische Einsatzleitung und eine politische oder verwaltungsmäßige Einsatzleitung gibt ...“ (Interview 3: Zeile 34–38)

„Also von dem her, glaube ich, war es für mich jetzt, oder ist für mich ein bisschen schwierig zu sagen, wie man allgemein auf Krisen reagiert, weil jede total spezifisch ist.“ (Interview 3: Zeile 23–25)

„Also von dem her ist mein Eindruck, dass es bei Krisenkommunikation und bei sogenannten politischen Krisen sehr individuell ist, wie reagiert wird und wie die Kommunikation nach außen, ob, wann und wie die Kommunikation nach außen erfolgt.“ (Interview 3: Zeile 10–13)

„Wobei ich gelernt habe, es kommen immer Unwägbarkeiten. Man kann präventiv gar nicht alles abdecken. Also es sind immer Dinge, die nicht vorhersehbar sind.“ (Interview 3: Zeile 185–187)

„Es sind in jeder Krise und in jeder Situation Unwägbarkeiten, mit denen man überhaupt nicht gerechnet hat. Und man kann bestmöglich vorbereiten und bestmöglich durchspielen, aber es werden immer wieder Dinge kommen, die man so nicht geplant hat. Das ist das Wesen einer Krise.“ (Interview 3: Zeile 213–216)

4.2 Medien Monitoring

„Also es braucht ein sehr gutes Monitoring, um möglichst zu erkennen, was entwickelt sich in dem ganzen Social Media Content und dann auch wieder agil und rasch selber reagieren zu können.“ (Interview 4: Zeile 84–86)

„Und ein gutes Monitoring zu haben, um zu erkennen, wie ist die Lage wirklich.“ (Interview 4: Zeile 267–268)

„ ... man braucht ein gutes Monitoring eben und ist nicht selber auf allen Plattformen vertreten, sollte aber wissen, was wird dort diskutiert.“ (Interview 4: Zeile 335–336)

„Aber man muss ja die Emotionen beobachten, als Kommunikation hat man noch weitere Einflüsse, eben wie zum Beispiel, was tut sich auf Social Media, was macht die Berichterstattung, was sind Kanäle, keine Ahnung, die eher reißerisch kommunizieren, welche Ängste könnten da gerade geschürt werden in der Bevölkerung. Das ist die Aufgabe der Kommunikation im Auge zu behalten und ein gutes Monitoring zu haben, um diese Inputs auch aufnehmen zu können, zusätzlich zur sachlichen Lage.“ (Interview 4: Zeile 433–439)

„Wo man es aber auch erkennt, ist in den sozialen Medien ... wo man klar erkennen kann: „hoppla, da passt einem Mitglied was gar nicht oder einem Funktionär.“ Das kann man eigentlich schon nach zwei, drei Sätzen, wo da geschrieben sind, erkennen.“ (Interview 6: Zeile 130–134)

„Das bedeutet auch, dass man das etwas beobachtet, ganz beobachten muss man ja das nicht, aber etwas beobachtet, die meisten schauen eh auf diese oder diese Plattform ...“ (Interview 6: Zeile 393–395)

4.3 Erstellen von Kommunikationsplänen

„ ... wir haben Tonnen von Handbüchern erstellt, zum Beispiel für Verfahrensanweisungen, Verhaltensrichtlinien, Kommunikationsanweisungen und und und ...“ (Interview 4: Zeile 64–65)

„Und wenn du gut vorbereitet bist, werden manche Situationen vielleicht nicht zur Krise. ... Da gibt es natürlich Ablaufpläne bis hin zu, du bereitest natürlich Medienaussendungen schon vor.“ (Interview 5: Zeile 120–124)

„Und ja, da gibt es natürlich schon vorbereitete Presseaussendungen, Statements, abhängig von den verschiedenen Schäden.“ (Interview 5: Zeile 129–130)

„Du musst einfach darauf vorbereitet sein, dass sehr rasch Dinge kippen können und du dann nicht mehr Zeit hast, ich weiß nicht, deine Kommunikation aufzusetzen. Also

sei vorbereitet auf das Schlimmste und spiel die Szenarien durch. Du musst in der Schublade haben, wenn Dinge aus dem Ruder laufen und eskalieren, dass du vorbereitet bist. Du kannst es nicht mehr machen, wenn du da mitten in der Situation bist.“ (Interview 2: Zeile 54–59)

„Das war einer der Punkte der Learnings aus der Corona-Pandemie. Wir haben einen Pandemieplan gemacht, wo die Kommunikation ein eigenes Kapitel einnimmt. Ein dominantes. Und wo festgehalten wird, es ist entscheidend für den Ablauf, für den Fortgang, was zu Beginn kommuniziert wird. Das heißt, ich muss einen Plan haben. Und der muss in Alternativszenarien aufgebaut sein. ... Und wir haben dann drei, vier unterschiedliche Kommunikationen in der Schublade, du kannst sie nicht in der Situation erst entwickeln. Ich finde, das ist entscheidend, das einfach zu haben. Das ist Prävention.“ (Interview 2: Zeile 248–258)

„Da musst du darauf vorbereitet sein, was habe ich für Gegenstrategien, wie kann ich es aufbauen, welche Kanäle muss ich nutzen.“ (Interview 2: Zeile 312–313)

„... wo alles an Kommunikationsplänen, an Krisenplänen, alles abrufbar ist, alles auch ständig erweitert wird. Man kann schon sehr viel vorbereiten, gerade auch je nach Risiko immer überlegen, was brauchen wir, wenn das Risiko, auch wenn die Wahrscheinlichkeit nicht groß ist, eintritt ...“ (Interview 3: Zeile 230–233)

4.4 Üben von Krisenfällen

„Also sei vorbereitet auf das Schlimmste und spiel die Szenarien durch. Du musst in der Schublade haben, wenn Dinge aus dem Ruder laufen und eskalieren, dass du vorbereitet bist.“ (Interview 2: Zeile 56–58)

„Aber wenn die Leute schon ein Handbuch haben, das ziehen wir jetzt mal raus und die bereits vorher ein paar Dinge schon gehört haben, du dir glaube ich auch in diesem Beispiel mit einer Übung schon ein gewisses Vertrauen erarbeiten kannst. Wenn die Leute sagen, das haben sie schon mal geübt, jetzt werden wir das auch herbringen. Und man hat schon mal gesehen dort, wie die Abläufe funktionieren.“ (Interview 5: Zeile 396–398)

„Man gewinnt halt mit jeder Übung Sicherheit, weil es gibt natürlich verschiedene Szenarien, man lernt auch aus jeder Echtsituation.“ (Interview 3: Zeile 188–190)

4.5 Die Relevanz der Nachbereitung

„Was für mich natürlich die eindrücklichste Zeit war, war die Corona-Zeit und wir haben für uns auch in Vorarlberg diese Maßnahmen reflektiert und überlegt, was würden wir wieder gleich machen, was würden wir anders machen, was würden wir nicht mehr machen“ (Interview 4: Zeile 15–18)

„Dieser Schritt ist extrem wichtig, den vergessen wir oft. Krise ist vorbei: „hurra, wir leben noch“, und weiter zur nächsten Krise, zur nächsten Situation. Das ist wichtig, dass man das auch aufarbeitet, einerseits natürlich zur Vorbereitung der nächsten Krise, die ganz bestimmt kommt. ... ich glaube auch in der Glaubhaftigkeit, dass wir sagen, okay, wir arbeiten das auch auf, ja, sehr wichtig, Nachbereitung. Und das dann auch zu kommunizieren, auch zu sagen.“ (Interview 5: Zeile 262–269)

„Aber wenn du ein Thema nicht fertig abarbeitest, das wird wiederkommen.“ (Interview 5: Zeile 310–311)

„ ... ein wichtiges Learning. Erstens, es muss immer jemand da sein, der auf eine Situation reagieren kann. Zweitens, es muss jemand von der politischen Ebene immer erreichbar sein und man muss das dann gemeinsam sich ausmachen, was gesagt wird und wie es gesagt wird. Und seither hat das, glaube ich, auch recht gut funktioniert für unsere Partei.“ (Interview 1: Zeile 222–225)

„Und sowas braucht eine Nachbereitung mit den betroffenen Menschen. Und da hat damals das Kriseninterventionsteam auch gute Arbeit geleistet. ... Aber das ist halt etwas, jedes krisenhafte Ereignis ist anders und es muss sich ein Team um die Geschichte kümmern. Und man muss sich auch, vor allem wenn schon eh Tage vergangen sind, die Zeit nehmen, nochmal im Team nachzudenken, was ist jetzt noch notwendig, bevor man es abschließt.“ (Interview 1: Zeile 44–58)

„Also was ich sagen will, da gibt es dann immer auch intensive Nachbesprechungen, dass wenn so eine Situation eintritt, was können wir besser vorbereiten im Sinne von Prävention. ... Wir versuchen uns mit jeder Echtsituation noch besser vorzubereiten und daraus zu lernen und noch eventuelle Lücken abzudecken.“ (Interview 3: Zeile 196–201)

5. Merkmale erfolgreicher Krisenkommunikation

5.1 Schnelligkeit der kommunikativen Reaktion

„Das muss schnell sein. Eigentlich so schnell wie möglich. Sobald man irgendwie checkt, da ist irgendwas, was Probleme bereiten könnte. ... Also sofort reagieren, sofort.“ (Interview 1: Zeile 321–324)

„Also es gibt ja bis zu einem gewissen Punkt einen Wissensgap zwischen Öffentlichkeit und Entscheidungscircle. Das heißt, ich weiß zu einem früheren Zeitpunkt viel mehr, meistens, als die Öffentlichkeit. Es sei denn es gibt schon Mediens Schlagzeilen. Und die Frage, zu welchem Zeitpunkt ich mit welcher Botschaft an die Öffentlichkeit gehe, mit welcher Dosierung und was dort der Kern ist, das halte ich für extrem entscheidend. Weil die erste Botschaft, die gesetzt wird, entscheidet darüber, wie das geframed wird.“ (Interview 2: Zeile 145–150)

„Also aus meiner Sicht ist eine schnelle erste Reaktion wichtig, die im Sinne der Krisenkommunikation, je nach Anlassfall, Verständnis zeigt und sagt ja, „Wir haben die Situation erkannt. Wir arbeiten daran“. Die vor allem Sicherheit vermittelt.“ (Interview 4: Zeile 98–100)

„Und eine rasche Reaktion, um auch Sicherheit und Vertrauen aufzubauen. Also Geschwindigkeit ist mit sehr vielen Menschen abzustimmen.“ (Interview 4: Zeile 109–111)

„... natürlich ist es wichtig, dass du schnell kommunizierst. ... Ich glaube schon, dass es wichtig ist, dass du den Platz als erster auch besetzt.“ (Interview 5: Zeile 68–70)

„Aber es hilft, wenn du der Erste bist. Sonst musst du schon wieder irgendeine andere Meinung, die da ist, zurückrudern, bis du auf der Wahrheit bist. Wenn du ganz am Anfang das Thema setzt, hast du einen Vorteil.“ (Interview 5: Zeile 355–357)

„Es kann notwendig sein, sehr zackig, sehr rasch, sehr präzise, sehr scharf, und sehr kurz auch zu reagieren. Es kann sein, über einen Tweet, über irgendeine Botschaft, die abgesetzt wird.“ (Interview 2: Zeile 194–196)

„Muss man sofort kommunizieren, weil Gefahr im Verzug ist, weil Menschen evakuiert werden müssen, weil da irgendwas kommt, es wirklich ein Gefährdungsgrad für viele Menschen hat. Da muss man natürlich sofort kommunizieren.“ (Interview 3: Zeile 45–47)

„Schnelligkeit in der Krisenkommunikation ist ganz relevant, wenn wirklich Gefahr droht. Also dann muss, oder wenn man, ich glaube, man hat eine Verpflichtung auch

als Stadt, Gemeinde oder auch als politisch Verantwortliche zu informieren, transparent zu sein ...” (Interview 3: Zeile 75–77)

„ ... das ist auch in einer Krise so, Entscheidungen müssen sehr schnell getroffen werden. Also da kann man nicht lang heruntun und sagen, und jetzt machen wir nochmal zehn Überprüfungen.” (Interview 3: Zeile 138–140)

„Aber das ist halt oft so, wenn eine Krise offensichtlich ist, da ist irgendwas passiert, irgendwas gestürzt, was abgebrannt oder irgendwas, dann ist oft schnelle Reaktion, also dann nützt es gar nichts. Dann muss man Fakten sammeln und sofort sowohl für die Medien als auch eigene Aussendungen und Statements machen.” (Interview 3: Zeile 146–150)

5.2 Themenführerschaft innehaben

„Ich würde jetzt einmal sagen, das oberste Ziel muss sein, die Zügel in der Hand zu behalten. Das heißt, nicht hinten nachlaufen zu müssen. In dem Moment, wo du hinten nachlaufen musst, hast du das Match eigentlich verloren. Dabei geht es also darum, ich kann die Botschaft bestimmen, ich kann den Inhalt bestimmen, ich kann die Art und Weise bestimmen und kann das Tempo vorgeben. Wenn ich Passagier bin, dann kann ich nur noch reaktiv tätig sein. Und das ist extrem schwierig. Weil es kann ja zu jeder Zeit das Heft aus der Hand genommen werden und du kannst rechts oder links überholt werden. Und das ist deshalb wichtig, weil du sonst aus einer Krise, die ein bestimmtes Thema betrifft, plötzlich eine ganz andere Krise generieren kannst.” (Interview 2: Zeile 128–136)

„Die Geschichte müssen wir erzählen. Das hinterher zu machen, ist ganz schwierig. Also wenn ich sehe: „ja das halte ich eh nicht mehr unter der Decke“, dann muss ich aktiv proaktiv werden. Dann kann ich die Geschichte erzählen.” (Interview 6: Zeile 234–236)

„Aber wir haben eigentlich immer versucht, es gar nicht so weit kommen zu lassen, sondern besser ist immer proaktive Kommunikation und zwar proaktiv, bevor man quasi in das Eck gestellt wird. ... dann hört man auf jedes Gerücht, das irgendwo kommt und dann hat man schon verloren. Also grundsätzlich proaktiv besser, als man hält sich da zu stark zurück und wartet, bis der Druck so groß wird, dass man es nicht mehr gut kommunizieren kann.“ (Interview 3: Zeile 388–396)

„Aber es ist in der Krise noch wichtiger, dass du dich nicht treiben lässt, dass du trotzdem die Themenführerschaft hältst, dass du agieren kannst, nicht reagieren musst. Das musst du immer versuchen.“ (Interview 5: Zeile 346–348)

5.3 Faktenbasierte, sachliche und zielgerichtete Kommunikation

„ ... dann gelten die Richtlinien der Krisenkommunikation, wenige Menschen kommunizieren, die aber klar, verständlich, nur das, was gesichert nachvollziehbar ist, und was beweisbar ist, was gesichert ist.“ (Interview 4: Zeile 107–109)

„ ... in diesen Situationen ist es wichtig, ruhig zu kommunizieren, überlegt zu kommunizieren, nur Dinge zu kommunizieren, die tatsächlich auch belegt sind. Ich glaube, gerade in dieser Situation ist es wichtig, nicht irgendwo auf Vermutungen zu bauen ...“ (Interview 5: Zeile 47–50)

„Aber wie gesagt, in der Geschwindigkeit trotzdem nur das kommunizieren, was wirklich belegt ist.“ (Interview 5: Zeile 68–69)

„Ich halte es für enorm wichtig, dass es konsistent ist, inhaltlich stimmt, logisch ist ...“ (Interview 2: Zeile 208)

„ ... schnell, abgestimmt und auch inhaltlich korrekt, dass man wirklich die Fakten alle dabei hat. ... Und insofern bin ich überzeugt, dass eine wirklich faktengerechte Kommunikation sinnvoll ist.“ (Interview 1: Zeile 349–356)

„Ich habe das getan, was ich immer sage, das sollte jedem Politiker, Politikerin möglichst nah bei der Wahrheit bleiben.“ (Interview 6: Zeile 90–91)

„Das heißt, wenn die Leute nicht verstehen, worum es geht, wenn ich ihnen nicht erklären kann auch komplexe Sachverhalte, dann sind die weg oder driften ab auf irgendwelche Kanäle, wo dann halt auch Fake News daherkommt.“ (Interview 2: Zeile 27–29)

5.4 Abgestimmtheit und Geschlossenheit

„Das heißt, alle, die kommunizieren, müssen dieselbe Botschaft verwenden und müssen konsequent denselben Inhalt transportieren. Wenn wir uns gegenseitig widersprechen, schaffen wir automatisch Verunsicherung und wir haben das Ziel der Kommunikation und der Krisenkommunikation verfehlt. Also es ist generell eine Grundlage, über alle Kommunikationsinstrumente, die man hat, dieselbe Botschaft zu vermitteln. Ich glaube, das ist sowieso das A und O in der Kommunikation.“ (Interview 4: Zeile 147–153)

„ ... und die sollten gemeinsam mit denen, die nach draußen gehen und ihr Gesicht herzeigen in einer Krise abstimmen, was sagen wir und wie sagen wir es.“ (Interview 1: Zeile 186–187)

„Aber ich denke, jetzt in größeren Krisen ist es, glaube ich, auch wichtig, dass man politische Geeintheit zeigt.“ (Interview 5: Zeile 241–242)

„ ... und man muss das dann gemeinsam sich ausmachen, was gesagt wird und wie es gesagt wird.“ (Interview 1: Zeile 224–225)

„Also am Anfang, finde ich, war die Geschlossenheit da. Es hat keine Abweichungen von Bundesländern gegeben. Es war eine neue Situation. Es gab ein Zusammenrücken.“ (Interview 2: Zeile 36–37)

„Also sofort reagieren, sofort. Und zwar abgestimmt. Eben nicht allein, am besten mit jemandem besprochen, abgestimmt, überlegt, was und wie.“ (Interview 1: Zeile 324–325)

„Deswegen, Kommunikation sollte nach meiner Sichtweise keine Einzelkämpferposition sein. Sondern sie funktioniert besser gemeinschaftlich.“ (Interview 1: Zeile 275–277)

„ ... immer wieder gemeinsam abgestimmt, wie gehen wir mit der Situation um ...“ (Interview 3: Zeile 266–267)

„Wir haben immer versucht, das auch in, damit es nicht Diskussionen gibt bei der Bevölkerung in allen Städten und Gemeinden in unserem Bundesland gleich zu machen. Das war jetzt meine Aufgabe, das gesamt zu koordinieren. Da habe ich mit allen Bürgermeisterkollegen halt immer das so abgesprochen, dass man sagt, wenn einer die Spielplätze schließt, dann sollten das alle machen und dann sollte man sagen, das machen alle oder wir machen es nicht ...“ (Interview 3: Zeile 351–356)

„Also das waren so kleine Details, die man vorher gar nicht bedenkt, wenn man so einen Lockdown oder sowas macht. Aber ich glaube, da war Kommunikation sehr, sehr wichtig und das haben wir, wie gesagt, versucht auch gut mit allen Ebenen zu koordinieren, zum Schauen, dass man ziemlich gleichschaltet. Ich glaube, in der Krise selber ist es sehr gut gelungen, damit Vertrauen aufrecht zu erhalten.“ (Interview 3: Zeile 371–375)

„Wir haben immer versucht, zu schwierigen Themen, also nicht nur innerparteilich, sondern auch politisch, uns zu überlegen, was sagt man da dazu. Dass jemand nicht ganz was anderes sagt. Das wird auch abgestimmt.“ (Interview 6: Zeile 270–272)

„Es muss eben vor der Krise klar sein, wer spricht in der Krise. Und dann möglichst zu verhindern, dass noch viele andere trotzdem auch noch sprechen.“ (Interview 4: Zeile 112–113)

5.5 Transparenz

„Wir haben es versucht mit sehr viel Transparenz. Das ist ein Weg, den ich gelernt habe. ... und haben es damit geschafft, aus meiner Sicht, durch mehr Transparenz quasi so versuchte Aufdecker, Fragen von Bürgerinnen und Bürger, Journalisten und Journalisten den Wind aus dem Segel zu nehmen, weil wir alles transparent hinlegen. ... Also das ist etwas, wo ich persönlich gelernt habe, möglichst viel Transparenz.“ (Interview 4: Zeile 206–215)

„Nur mit Wahrheit, mit Transparenz. ... Das ist für mich immer das Beste. Volle Transparenz. In der Krise noch mehr als sonst.“ (Interview 5: Zeile 336–338)

„Also dann muss, oder wenn man, ich glaube, man hat eine Verpflichtung auch als Stadt, Gemeinde oder auch als politisch Verantwortliche zu informieren, transparent zu sein und das Schlimmste ist, in manchen Fällen überhaupt nicht zu kommunizieren.“ (Interview 3: Zeile 75–78)

„Also mal sehr transparente Informationen, vor allem an Bürgerinnen und Bürger, an Betroffene ...“ (Interview 3: Zeile 94–95)

„Also das ist auf der einen Seite also die Kommunikation mit den Betroffenen, also volle Information und Transparenz an die direkten Betroffenen.“ (Interview 3: Zeile 102–103)

„Ich habe das getan, was ich immer sage, das sollte jedem Politiker, Politikerin möglichst nah bei der Wahrheit bleiben.“ (Interview 6: Zeile 90–91)

„Ich kann auch zugeben, es gibt da Schwierigkeiten, da muss man eh jedes Wort auf die Waage legen, aber so zu tun, wie wenn nichts wäre, ist das allerschlechtesten Mittel ... es bringt einen in eine unmögliche Situation ... zu sagen: „das stimmt nicht“, wenn es stimmt, das vergrößert die Krise unendlich.“ (Interview 6: Zeile 243–250)

5.6 Politisches Netzwerk als Erfolgsfaktor

„Und mein Weg ist, diese Netzwerke aufzubauen, in Friedenszeiten auch, und zu versuchen, möglichst rasch über viele Kommunikationspunkte möglichst viele Menschen zu erreichen. Zusätzlich dazu natürlich, dass wir parallel von unserer Stelle aus und von unserer Ebene aus kommunizieren. Aber wirksam, echt wirksam ist das

Netzwerk. Alle Vereine informieren ihre Mitglieder, alle Gemeinden ihre Bürger, alle Unternehmen ihre Mitarbeitende. Und so quasi Land, Wirtschaftskammer, Unternehmen, Mitarbeiter, quasi diese Kanäle durchzudenken, aufzubauen, die Menschen anzusprechen, zu sagen, bitte gebt die Information weiter. So erreicht man am schnellsten viele Menschen.” (Interview 4: Zeile 243–250)

„Das ist fast das Um und Auf. Da haben wir wieder einen Riesenvorteil bei uns im Land, wenn du die Leute kennst. In der Krise musst du dich manchmal oder eigentlich ganz oft auf jemanden verlassen können. Und da ist es wichtig, dass sich die Leute kennen. Dass sie auch wissen, für was steht der andere. Das ist das Um und Auf. ... Und dieses Vertrauen, diese Netzwerke musst du dir in Friedenszeiten aufbauen. Aber das ist wirklich tatsächlich das Um und Auf. Und das sind Dinge, wo du deine krisenhafte Situation gut zum Handeln bringst oder eben nicht.” (Interview 5: Zeile 375–390)

„Wir haben dann schon Hintergrundgespräche mit Journalistinnen und Journalisten durchgeführt zu einem Zeitpunkt, wo es noch gut handelbar war, wo wir es einordnen und erläutern können und wo wir vorab die Ebene genutzt haben, um Dinge vorzubereiten. Offen zu legen, Dinge zu sagen, die man sonst nicht sagen kann. Um auch ein Commitment hinzubekommen, dass wenn es hart auf hart kommt, dass man auch jemanden anrufen kann und sagen kann, okay, so und so ist es jetzt. Also die Pflege von, wenn man jetzt mal von den klassischen Medien spricht, ist enorm wichtig, dort auch Beziehungen zu haben, die dann halbwegs tragfähig sind.” (Interview 2: Zeile 70–77)

„Das heißt, du musst schon als politischer Akteur auch das Backup haben. In der Regierung bestenfalls brauche ich den Regierungspartner, ich brauche den eigenen Parlamentsklub, ich brauche die eigene Partei und die eigenen Landesorganisationen. Also das ist schon auf vielen Ebenen, hat es einen Impact. Das musst du vorbereiten.” (Interview 2: Zeile 365–369)

„Und zwar würde ich behaupten, du brauchst auch Akteure von außen, um das einzuschätzen. Also nur zu glauben, du kannst in einem Ministerium oder in einem Kabinett das alles selber einschätzen, das geht einfach nicht. Ich habe sehr viel Zeit aufgewendet, auch frühzeitig Kontakt nach außen zu haben, aber in den ganzen sozialen Krisensituationen mit den Stakeholdern zusammenzusetzen ...” (Interview 2: Zeile 381–385)

„Das halte ich für ungeheuer wichtig, ich glaube, das ist fast das Wichtigste. Und das geht nur, und das ist harte Arbeit, indem man viel Kontakte hält als Vorsitzende. Es

lässt sich manches schon lösen, wenn sich jemand gehört fühlt. Und man muss regelmäßig, das geht manchen Menschen nicht so ein, auch regelmäßig diese Vorstände oder erweiterten Vorstände einberufen, weil man als Vorsitzende oder als Vorsitzender dann sehr schnell wahrnimmt, in dieser Gemeinde gibt es ein Problem.“ (Interview 6: Zeile 104–109)

5.7 Nähe zur Bevölkerung und Zielgruppe

„ ... und dann eben auch die Kommunikation dazu, wie erreichen wir, wen müssen wir erreichen, wie erreichen wir die Menschen, haben wir die Kommunikationswege vorbereitet ...“ (Interview 4: Zeile 78–80)

„Also Bevölkerung mitzunehmen heißt, möglichst nah am Bürger, an der Bürgerin zu sein, möglichst ein vertrauenswürdiger Absender. Je näher der Absender am Bürger, an der Bürgerin ist, desto eher wird das wahrgenommen, die Botschaft.“ (Interview 4: Zeile 233–235)

„ ... weil man muss alles sehen, also Social Media, Medien, Ängste in der Bevölkerung, Entwicklungen bei den Systempartnern, Entwicklungen im Wettbewerb und jede Krise hat ihre spezifischen Situationen. Das heißt einfach nur Augen auf, an möglichst viele Facetten denken, möglichst viel mit vielen Menschen sprechen ...“ (Interview 4: Zeile 291–295)

„Ich muss in der Politik geerdet bleiben, und ich muss wissen, was interessiert die Leute, und nicht, was interessiert die an deinem politischen Drehbuch oder so. Und ja, da muss ich auch bei den Leuten sein, das kann mir auch nicht jemand berichten. Da muss ich wirklich dort sein, und da darf ich nie das Gespür verlieren.“ (Interview 5: Zeile 157–160)

„Es gibt einen wichtigen Aspekt noch, Krisen sind ja meistens begleitet von irrationalen Dingen, oder Aspekten, die nicht so wahnsinnig gut steuerbar sind. Angst, Unsicherheit ... wo dann Leute oder Menschen für sachliche Argumente nicht mehr wirklich zugänglich sind ... das musst du aber auch verstehen, wie ticken die Leute. Menschen, die gerade in einer Situation sind, wo sie um ihre Kinder Angst haben, um ihre Eltern, keine Ahnung, dann dominieren andere Gefühlsebenen, und die musst du adressieren. Du kannst nicht daherkommen und deinen Standard-Satz absondern. Sondern du musst sie mitnehmen, du musst sie adressieren ... Du musst ihnen deutlich machen, dass du in der Lage bist, ihre Welt zu verstehen. Sonst lassen die dich gar nicht rein

in ihre Welt ... Insofern musst du schon auch in der Lage sein zu antizipieren und zu wissen, wie geht es gerade den Leuten ...“ (Interview 2: Zeile 317–330)

„Also Kommunikation ist in dem Sinn schon mehr als sozusagen aus meiner Perspektive heraus, als regierender Politiker, nur Botschaften zu senden, weil wenn ich nicht weiß, wie die Welt da draußen aussieht und wie ich meine Botschaften sende, dann kann ich meine Botschaften gar nicht korrekt gestalten. Dann kommt es nämlich dort nicht an.“ (Interview 2: Zeile 332–336)

5.8 Kompetenz

„Mit einer gewissen Kompetenz, die du vielleicht auch ausstrahlst. Du hast das teilweise wahrscheinlich schon durch die Funktion. Wenn der Landeshauptmann redet, hat das wahrscheinlich ein anderes Gewicht, als wenn der siebte Zwerg hier und da redet. Du hast es einerseits schon durch die Position, durch die Funktion, aber ich glaube auch, wie du dich gibst in dieser Situation, gibt dir auch Kompetenz oder nimmst dir Kompetenz.“ (Interview 5: Zeile 358–363)

6 Passende Emotionen entscheiden über Erfolg

„Also ich glaube, dass das sehr wichtig ist, weil wir nur so vertrauenswürdig kommunizieren. Also nur wenn man auch abnimmt, dass man ernsthaft damit bemüht ist, diese Situation gut zu bewältigen im Sinne der Bürgerinnen und Bürger. Wenn man Verständnis zeigt in einer schwierigen Situation, Anteilnahme zeigt nach einem Schadensereignis etc., dann erreicht man die Menschen mehr. Also es ist sicher die Emotion, die spricht. ... die Emotion ist sicher unsere große Sprache.“ (Interview 4: Zeile 393–399)

„Also eine ernste Botschaft und dahinter jemand, der nur so tut, das ist ja auch schon Politikern vorgeworfen worden und hat sie auch einiges gekostet. Also man sieht, Emotion muss zur Aussage passen und stimmen. Aber ohne Emotion geht das nicht von sich.“ (Interview 4: Zeile 399–402)

„Also Politik ist Emotion, das vergessen manche. Also das ist sehr wichtig, und es braucht generell in der Politik viel mehr Emotionen, glaube ich.“ (Interview 5: Zeile 181–182)

„Ich glaube, du solltest selbst in dieser Situation den Menschen das Gefühl geben: „ich verstehe euch, ich bin bei euch“, das schon. Und ich glaube, dafür braucht es auch

Emotion. Ich möchte mein Bild erklären. ... Es braucht in der Krisenkommunikation auch Empathie.“ (Interview 5: Zeile 193–201)

„ ... und vor allem auch, dass es kongruent ist. Ich als Person, der die Botschaft verkündet, oder der vorne steht, muss kongruent sein mit der inhaltlichen Botschaft. Wenn ich nicht in der Lage bin, authentisch zu kommunizieren, und die Leute merken, das sind vorgestanzte Sprechblasen, ... das merken die Leute, dann bist du nicht mehr glaubwürdig oder authentisch.“ (Interview 2: Zeile 208–214)

„ ... weil du bist nicht nur der Sprechblasen- und Absonderungsproduzent, das merken aber Menschen, hat dann mit Vertrauen zu tun. Und die höchste Währung ist das Vertrauen in der Politik, und das verspielst du, die höchste und schärfste Währung der Politik, das Vertrauen verspielst du durch schlechte Kommunikation. Und mein Vorteil, jedenfalls von den Rückmeldungen her, war immer, sozusagen, dieses Grundvertrauen zu haben, weil ich mich hingestellt habe, Antworten gegeben habe, auf Fragen, und versucht habe, halt kongruent zu sein.“ (Interview 2: Zeile 222–228)

„Und das mit der Kongruenz und mit diesen beiden Ebenen, also nicht nur über den Inhalt zu reden, sondern auch die Emotionen mitzunehmen und die Befindlichkeiten, das finde ich auch total wichtig.“ (Interview 2: Zeile 496–498)

„Das heißt, wir müssen einfach damit umgehen, dass die Dinge auf der emotionalen Ebene sich abspielen. Und das heißt, auch in einer Krise ist die Emotion natürlich die Trägerin der Information. ... das prägt die Information ganz stark. Information braucht einen emotionalen Träger. Und es wäre auch in der Krisenkommunikation wichtig, diesen zu finden. Deswegen immer mein Betonen, nicht nur was, sondern auch wie. Und dieses wie, das ist eigentlich die emotionale Verpackung oder der emotionale Traggrund, den das Ganze hat, weil es sonst gar nicht ankommt. Rationale Kommunikation ist zu kühl, die trifft nicht bis auf den Körper.“ (Interview 1: Zeile 519–529)

„Emotionen sind sehr wichtig. Also ich glaube, es kommt darauf an, es gibt unterschiedliche Arten von Emotionen. Wenn irgendwas passiert ist, irgendwelche Betroffene sind, dann ist natürlich auch das Mitgefühl und „wir verstehen die Situation, wir tun alles, um euch zu unterstützen“. Also ich glaube, da ist es sehr wichtig, auch Emotionen zu zeigen, wenn wirklich Menschen betroffen sind. ... Also ich glaube, Emotionen gegenüber der Situation, gegenüber den Menschen, die betroffen sind, das ist unbedingt notwendig und das darf auch gezeigt werden und muss auch gezeigt werden.“ (Interview 1: Zeile 159–166)

„Ich glaube, das muss ganz authentisch sein, und es muss auch zum Thema passen ... die Emotion muss adäquat sein. Die kann ich auch nicht vorgaukeln ...“ (Interview 6: Zeile 448–452)

„Und ich glaube schon, dass man die transportieren darf. Natürlich kann das nicht ausfallend werden. Aber ich glaube schon, dass man die meisten Leute, es ist ja nicht jeder gleich, sehen kann, das ist ein Thema, das die Politikerin bewegt. Das darf man und soll man sehen. Weil sonst wirkt es leidenschaftslos. ... Also die Emotion muss irgendwie adäquat sein ... Und die Kommunikation darf, oder die muss Emotion haben. ... es muss merkbar sein, „die Politikerin steht für das Thema, das bewegt sie.“ (Interview 6: Zeile 455–462)

7 Abwägung zwischen Schnelligkeit und Faktencheck

„Der Zeitpunkt entscheidet. Ich finde den Zeitpunkt extrem wichtig, zu entscheiden, wann gehe ich mit was, mit welcher Botschaft, an die Öffentlichkeit. Und das kann sein, das muss extrem schnell sein, das heißt, ich muss es beschleunigen. Oder es kann auch notwendig sein, Prozesse zu verlangsamen. Also zunächst zu sagen, okay Leute, lasst uns mal einen europäischen Check machen, wie es ist in anderen Ländern. Lasst uns andere Stakeholder mit einbeziehen, wie die das einschätzen. Um ein besseres Fundament zu haben, dann auch kommunikative Entscheidungen treffen zu können. Wirklich schwierig ist es, kommunikative Entscheidungen auf einer sehr dünnen Basis treffen zu müssen. Dann bewegst du dich auf sehr dünnem Eis.“ (Interview 2: Zeile 153–161)

„Wirklich resultiert aus der Erfahrung, was du zu Beginn verschüttet, kannst du nicht mehr einfangen. Also, lieber eine Minute langsamer, oder eine Stunde langsamer, als eine Sekunde zu schnell, und du fängst es nicht mehr ein.“ (Interview 2: Zeile 182–185)

„... aber dazu braucht es auch eine kurze Abstimmung in einem Team. Wie schätzen wir das ein, wie wichtig ist das, wie groß ist das oder wie groß kann es werden.“ (Interview 1: Zeile 448–450)

„Also ich glaube, dann lieber noch warten mit der Kommunikation, bis man gewisse Sicherheit hat und das dann weitergibt. Aber wie gesagt, Kommunikation in solchen Situationen ist das A und O.“ (Interview 3: Zeile 112–114)

„Ich glaube, das braucht eine gute Balance. Man muss dann informieren, wenn man Fakten hat, die zur Information tauglich sind. Wenn man keine hat, soll man es lieber

sein lassen, weil das dann genau dieses Unsicherheitsgefühl gibt.“ (Interview 3: Zeile 122–124)

„Und wann ist der Zeitpunkt, wo ich faktenbasiert sagen kann, das ist jetzt unser, das muss die Entscheidung sein, glaube ich, müssen, das ist auch in einer Krise so, Entscheidungen müssen sehr schnell getroffen werden.“ (Interview 3: Zeile 136–139)

8. Fehlendes Know-how in der politischen Krisenkommunikation

8.1 Kommunikationsversagen als Ursache für Vertrauensverlust

„Und meine Conclusio auch jetzt in Bezug auf die Covid-Pandemie ist, wir haben in Österreich einen Teil der Compliance der Bevölkerung verloren, weil wir irgendwann die Kommunikation vergeigt haben. Gründe vielfach, zu oft aufgetreten, zu politiklastige Kommunikation, zu wenig Wissenschaft beigezogen, zu sehr mit Drohszenarien argumentiert.“ (Interview 2: Zeile 11–16)

„Also so, wie die Impfpflicht eben nicht kommuniziert worden ist, nicht erklärt worden ist und einfach so von heute auf morgen eingeführt worden ist und dann noch unklar, was das heißt und das eh nicht exekutiert wird, sondern alle drei Monate eben, das war eine Katastrophe. Da war es schon gelaufen. Und dann kannst du es nicht mehr einfangen.“ (Interview 2: Zeile 41–45)

„... weil du bist nicht nur der Sprechblasen- und Absonderungsproduzent, das merken aber Menschen, hat dann mit Vertrauen zu tun. Und die höchste Währung ist das Vertrauen in der Politik, und das verspielst du, die höchste und schärfste Währung der Politik, das Vertrauen verspielst du durch schlechte Kommunikation.“ (Interview 2: Zeile 22–25)

8.1 Schwierigkeit des Erkennens einer krisenhaften Situation

„... die Zeit bis dorthin, also den Zeitpunkt früh genug zu erkennen, das ist wirklich eine Herausforderung ...“ (Interview 4: Zeile 47–48)

„... die größten Katastrophen sind entstanden, wo man diese Warnhinweise wahrscheinlich zu spät angenommen hat. Gerade im Katastrophenschutz holst du Dinge sehr schwer wieder auf, die du am Anfang versäumst.“ (Interview 5: Zeile 141–143)

„... die Anzeichen waren eigentlich schon da, dass es irgendwie schwierig werden könnte, wir haben aber überhaupt nicht erkannt, was es geschlagen hat, weil es ist dann irgendwie dahingedämmert.“ (Interview 2: Zeile 371–373)

„ ... glaube ich schon, dass man das aus meiner Sicht, ich habe das nie vertreten, viel zu zögerlich in den Anfängen nach innen beobachtet hat. In der Hoffnung, es passiert jetzt nichts.“ (Interview 6: Zeile 54–56)

„In beiden Fällen würde ich sagen, war die Krisenkommunikation ganz schlecht, im ersten Fall so typisch, wenn man überrascht wird ...“ (Interview 6: Zeile 14–15)

„Klar, man muss einschätzen, wie wichtig, wie groß ist diese Sache. Aber das kann man oft nicht abschätzen.“ (Interview 1: Zeile 438–439)

8.2 Fehlende Professionalisierung der Krisenkommunikation in der Politik

„ ... und auch sehe, wie sehr dieses Wissen in der Politik oft fehlt und wie dringend es aber benötigt wird.“ (Interview 4: Zeile 10–11)

„Man muss ja die Kommunikationsinstrumente beherrschen, was wir oft nicht tun. Wir sind auf den wenigsten Social Media Kanälen und können dort quasi nicht alle Plattformen bedienen. Wir erkennen sie nicht einmal, wir sehen sie nicht und wir sind schon gar nicht gewohnt damit zu arbeiten. Also da sollte Politik und Verwaltung sich viel besser vorbereiten, um in diesen Situationen diese Kanäle auch beherrschen zu können, zu monitoren und beherrschen zu können.“ (Interview 4: Zeile 86–91)

„Also die Bedeutung von Social Media ist enorm gewachsen. Ich glaube, wir handeln das noch nicht optimal und sollten dort viel Fachwissen aufbauen und sollten auch, was, glaube ich, schon spannend wäre, einen eigenen Kommunikationskanal für wirkliche echte Krisenzeiten aufbauen ...“ (Interview 4: Zeile 344–348)

„Wenn Krisenhandling sich verbessern soll in Zukunft, dann muss vorneweg in die Kommunikation investiert werden. Ich kann nicht erst in der Krise dann beginnen, Glaubwürdigkeit aufzubauen. Das geht sich nicht aus.“ (Interview 2: Zeile 299–301)

„Was schon, wo ich ganz sicher bin, die Bedeutung von Krisenkommunikation ist immer noch komplett unterschätzt, also total, komplett. Und ich würde viel mehr Zeit investieren in die Ausbildung oder sozusagen die Bildung von Krisenmanagement oder Krisenkommunikation.“ (Interview 2: Zeile 490–492)

„Es ist ja schon mal viel, wenn klar ist, ihr zwei oder ihr drei seid zuständig, wenn sowas ist. Das hatten wir in einer Situation gar nicht so recht.“ (Interview 1: Zeile 194–195)

„Die Krisenkommunikation als solches, also dieser Begriff, den haben wir bis vor fünf Jahren gar nicht verwendet, weil es die zwar gab, aber sehr, sehr dilettantisch eigentlich.“ (Interview 6: Zeile 7–8)

„ ... glaube ich schon, dass man das aus meiner Sicht, ich habe das nie vertreten, viel zu zögerlich in den Anfängen nach innen beobachtet hat. In der Hoffnung, es passiert jetzt nichts. Also ich kann nicht sagen, dass uns nicht bewusst war, dass wir eine Krise haben. Das war uns sehr bewusst. Aber man hat eigentlich keine Mittel und Wege gefunden, das zu lösen.“ (Interview 6: Zeile 54–58)

„Nein, bis vor einem Jahr war das nicht der Fall. Das muss auch ich verantworten, dass wir irgendwie immer hineingeschlittert. Das gibt es jetzt seit circa einem Jahr, dass auch die Krisenkommunikation natürlich in Zusammenarbeit, dass man jemanden hat, der das kommuniziert. Der auch öffentliche Auftritte beobachtet von politischen MitbewerberInnen etc., dass man das einordnen kann. Das gibt es inzwischen.“ (Interview 6: Zeile 173–177)

„Aber ich glaube schon, dass man als Politikerin im Vorfeld mehr Wissen haben sollte und auch Ausbildung zum Thema Krisenprävention vor allem auch. Was tue ich, wenn ich erkenne, da kommt jetzt was.“ (Interview 6: Zeile 323–325)

9. Die Herausforderungen des politischen Systems für eine effektive Krisenkommunikation

9.1 Trägheit der Politik als Problem

„Und da erlebe ich, dass wir oft viel zu langsam sind. Also bis wir unsere Prozesse abgestimmt haben, bis da jeder noch mitgeredet hat, der meint, er muss mitreden können, vergehen oft Tage, nicht nur Stunden, sondern Tage. Und wir sind dann nicht mehr im Agieren, sondern nur mehr im Reagieren.“ (Interview 4: Zeile 102–106)

„ ... Jetzt ist entscheidend, was in den nächsten 10 Minuten, 15 Minuten auf den sozialen Medien, auf den Plattformen hochkommt und geliked wird und über die Algorithmen dann Dynamik entfacht. Das ist unglaublich beschleunigt. Das musst du halt wissen, dass das innerhalb sehr kurzer Zeit Dynamiken annehmen kann, die schwierig zu handeln sind. Das ist schon ein Problem. In der Politik ist das ein Problem, weil Politik ist in ihren Entscheidungsprozessen eigentlich träge.“ (Interview 2: Zeile 84–89)

„In jeder Situation gibt es solche, die es dann eher erschweren. Das ist leider so und das sind meistens auch behördliche Barrieren. ... Also es war oft auf der behördlichen Seite, dass man irgendwie eher gestoppt wurde oder gebremst wurde oder das uns manchmal verzweifeln hat lassen, jetzt nicht nur bei der Pandemie, sondern einfach auch in anderen Krisen ...“ (Interview 3: Zeile 321–329)

9.2 Fehlendes Vertrauen gegenüber der Politik

„Und eine wichtige Lesson learned war, dass wir im Bereich der Kommunikation einen vertrauensvollen Absender aufbauen müssen in Friedenszeiten, weil wir sehen, dass in solchen Gesundheitskrisen die Politik nicht wirklich ein vertrauenswürdiger Absender ist für die Bevölkerung“ (Interview 4: Zeile 20–23)

„Für mich eben das Wichtigste, wer sagt es, weil dieser vertrauenswürdige Absender, den haben auch wir ehrlicherweise mit der Zeit dann nicht mehr gehabt.“ (Interview 4: Zeile 217–219)

„... also wenn Leute nicht, schon bevor die Krise auftritt, ein gewisses Vertrauen haben in Personen, also in die politischen Akteurinnen und Akteure. Das kannst du während der Krise nicht aufbauen. Also wenn ich mein Kapital schon verschossen habe und es kommt eine Krise. Dann glaubt mir kein Mensch. ... Das heißt, du musst schon prophylaktisch auch investieren in die Glaubwürdigkeit.“ (Interview 2: Zeile 258–267)

„Es ist schon ein grundsätzliches Problem. Politik ist vom Ranking her ja so „alle Politiker lügen“, Stehsatz. Das ist bei 80 Prozent der Leute garantiert im Kopf. Das kannst du nicht nur in der Krise sozusagen reparieren. ... Ich kann nicht erst in der Krise dann beginnen, Glaubwürdigkeit aufzubauen. Das geht sich nicht aus.“ (Interview 2: Zeile 294–301)

9.3 Gradwanderung zwischen Wahrheit und Panikmache

„Und auch die Herausforderung, was ich persönlich erlebt habe, was mich sehr beschäftigt hat, das Thema Angst. Uns wurde immer vorgeworfen, ihr habt den Menschen Angst gemacht mit der Kommunikation. Gleichzeitig wissen wir, wir sollten das kommunizieren, was wir wissen. Und der Grad ist ein kleiner. ... wenn wir die Wahrheit gesagt haben, dann macht das Angst. Und man hat uns vorgeworfen, wir dürfen keine Angst machen. ... Aber man kann auch nicht ehrlich kommunizieren und es dann so schönfärben, damit man keine Angst macht.“ (Interview 4: Zeile 188–200)

„Ja ich glaube, es sollte auch unsere Aufgabe sein, Zuversicht zu geben, selbst in der Krise. Aber nicht schönreden, das ist für mich nicht schönreden.“ (Interview 5: Zeile 170–172)

„Und sozusagen die Gradwanderung zu schaffen zwischen Ernsthaftigkeit, aber nicht zu kippen in die Verharmlosung oder nicht zu kippen in die Dramatisierung, das ist ziemlich heikel.“ (Interview 2: Zeile 151–153)

„Also ich glaube, dass das wirklich auf die Krise total drauf ankommt, wie eine Kommunikation erfolgt. Es ist in manchen Situationen auch besser, wenn zuerst aufgrund von Panikmache weniger kommuniziert wird.“ (Interview 3: Zeile 50–52)

„... wobei man da immer von Krise zu Krise entscheiden muss, was sagt man, um die Situation nicht zu verschärfen und trotzdem gut zu informieren.“ (Interview 3: Zeile 106–107)

„Wann ist der Zeitpunkt, wo das eher entweder Panikmache ist, sage ich jetzt mal für Menschen, oder eher Unsicherheit als Sicherheit vermittelt. Und wann ist der Zeitpunkt, wo ich faktenbasiert sagen kann, das ist jetzt unser, das muss die Entscheidung sein ...“ (Interview 3: Zeile 135–138)

„Ich habe das getan, was ich immer sage, das sollte jedem Politiker, Politikerin möglichst nah bei der Wahrheit bleiben. Es ist gerade in einer Krise natürlich immer ein schmaler Grad, ich kann nicht alles erzählen ...“ (Interview 6: Zeile 90–92)

10 Kommunikationsstrategien

10.1 Eingestehen von Fehlern

„Man darf sich auch in der Politik Fehler eingestehen. Ich glaube auch, Politiker sind nur Menschen. Und das Gefühl habe ich, das kann bei uns niemand. Ich kann durchaus sagen: „okay, da habe ich einen Fehler gemacht. Das sehe ich jetzt auch anders“ ... Ja, da kann man sich auch einen Fehler eingestehen. Sollte man viel mehr in der Politik.“ (Interview 5: Zeile 215–221)

„... auch in Fehlerkultur, auch zu sagen: „Ich habe mich geirrt, wir machen es jetzt anders. ... Auch öffentlich ... Und nicht den Eindruck zu vermitteln, ich bin sowieso der Oberchecker, der eh alles weiß.“ (Interview 2: Zeile 268–274)

„... auch Fehler einzugestehen, das ist ganz wichtig in der Politik.“ (Interview 6: Zeile 93–94)

„Und man kann auch sagen: „das habe ich falsch oder das haben wir falsch eingeschätzt. Oder vielleicht haben wir da zu wenig zugehört.“ (Interview 6: Zeile 258–259)

„Ich kann auch zugeben, es gibt da Schwierigkeiten, da muss man eh jedes Wort auf die Waage legen, aber so zu tun, wie wenn nichts wäre, ist das allerschlechteste Mittel.“ (Interview 6: Zeile 243–245)

„Ganz nah und auch mal zugeben, was ich eh schon vorher gesagt habe, „ja, das haben wir übersehen“ oder „ja, das war ein Fehler“ oder „wir wollten da niemanden

beleidigen“ oder „wir haben da vielleicht zu wenig genau hingeschaut.“ Das ist das, was auch die Bevölkerung, die nichts mit der Partei zu tun hat, ja sehr gut versteht, dass man einen Fehler macht. Und je offener man da ist und sagt: „okay, das war ein Fehler“ oder „wir haben das anders eingeschätzt und das war falsch“, desto eher kriegst du die Kurve.“ (Interview 6: Zeile 363–373)

„Und je offener man da ist und sagt: „okay, das war ein Fehler“ oder „wir haben das anders eingeschätzt und das war falsch“, desto eher kriegst du die Kurve.“ (Interview 6: Zeile 372–373)

10.2 Self-praise – Selbstlob

„Und auch in der Personalstruktur des Rathauses gibt es jetzt Menschen, die mit diesem Zuständigen gemeinsam mit dem Bürgermeister ein Krisenteam bilden, das sich dann sofort um die Situation bemüht und sich kümmert, was zu tun ist. Das haben wir eingerichtet ...“ (Interview 1: Zeile 126–129)

„Und mein Vorteil, jedenfalls von den Rückmeldungen her, war immer, sozusagen, dieses Grundvertrauen zu haben, weil ich mich hingestellt habe, Antworten gegeben habe, auf Fragen, und versucht habe, halt kongruent zu sein.“ (Interview 2: Zeile 225–228)

„Das war einer der Punkte der Learnings aus der Corona-Pandemie. Wir haben einen Pandemieplan gemacht, wo die Kommunikation ein eigenes Kapitel einnimmt. Ein dominantes. Und wo festgehalten wird, es ist entscheidend für den Ablauf, für den Fortgang, was zu Beginn kommuniziert wird. Das heißt, ich muss einen Plan haben. Und der muss in Alternativszenarien aufgebaut sein. Also wir sind dann echt so weit gegangen, für verschiedene Virusvarianten, verschiedene Kommunikationsstrategien zu kreieren.“ (Interview 2: Zeile 248–253)

„Und du kannst sagen, was tust du, damit diese Krise behoben wird. Oder sagen, dieses Medikament ist dann bis Jänner da. Es war da bis Jänner auch da, weil ich mit Deutschland ein Deal geschlossen habe, und die uns beliefert haben. So Dinge.“ (Interview 2: Zeile 422–425)

„Ich glaube, mein Beitrag war tatsächlich von dieser Dauerkrisengeschichte, dieser dauernd hochgekochten, eskalierten Stimmung „schon wieder Infektionszahlen steigen, Alarm, Alarm, Alarm“. Und ein bisschen runterzukommen auf ein Handling, „Leute, okay, wir müssen jetzt damit leben.“ ... Die Deeskalation, würde ich sagen, war mein Beitrag. Und ein ruhigeres Management.“ (Interview 2: Zeile 477–484)

„Wir haben in den letzten fünf, sechs Jahren eine sehr professionelle Stadteinsatzleitung aufgebaut. Das heißt, die natürlich vor allem bei Krisen und Katastrophen in den Einsatz tritt, wo man sofort zusammenkommt, wo jeder seine Aufgaben hat, wo natürlich eine technische Einsatzleitung und eine politische oder verwaltungsmäßige Einsatzleitung gibt, die natürlich ich habe. ... Das haben wir eigentlich sehr professionell aufgebaut.“ (Interview 3: Zeile 34–38)

„Wir machen es auch immer so, dass wir natürlich sehr, sehr gut vorbereitet haben in vielen Übungen, Schulungen, auf laufenden Fortbildungen, ein Pool, an Mitarbeitern, die alle ihre Aufgaben auch in dem Team gehabt haben.“ (Interview 3: Zeile 190–192)

„... sogenannte Risikoabschätzungen zu machen. Auch schwierig, aber das wirklich sehr professionell, das haben wir in der Gruppe gemacht und vorbereitet. Risikoabschätzungen von allen möglichen Krisen, teilweise auch multiplen Krisen, wenn mehrere auf einmal kommen, das war vor allem vor der Pandemie schon und das hat uns nachher zum Beispiel in der Pandemie sehr, sehr geholfen, dass man sehr viel, da gibt es bei uns ein ganz rollendes Instrument, das online verfügbar ist, wo alles an Kommunikationsplänen, an Krisenplänen, alles abrufbar ist, alles auch ständig erweitert wird.“ (Interview 3: Zeile 225–231)

„Also bei der Pandemie war es klar, ich war oberste Einsatzleiterin, im Prinzip sind alle Entscheidungen, die im Team gefallen sind, über mich gelaufen. Also da hat man schon von mir erwartet, dass letztendlich ich entscheide, weil wir haben da wirklich sehr sehr gut zusammengearbeitet ...“ (Interview 3: Zeile 290–293)

„Also ich glaube, als politisch Verantwortliche, gerade in der Pandemie, hat man eine sehr sehr starke Rolle gehabt und hat auch viel mit bewirken können. Wie gesagt, wir wissen es jetzt eben, im Nachhinein wird auch viel kritisiert, gerade was jetzt Entscheidungen auch bundesweit angeht, aber aus dem damaligen Zeitpunkt oder Wissenstand heraus, völlig richtige Entscheidungen aus meiner Sicht zum damaligen Zeitpunkt.“ (Interview 3: Zeile 300–305)

„Aber ich glaube, da war Kommunikation sehr, sehr wichtig und das haben wir, wie gesagt, versucht auch gut mit allen Ebenen zu koordinieren, zum Schauen, dass man ziemlich gleich schaltet. Ich glaube, in der Krise selber ist es sehr gut gelungen, damit Vertrauen aufrecht zu erhalten.“ (Interview 3: Zeile 372–375)

„Ich war in meiner Rolle in dieser Zeit natürlich auch eine der zentralen Entscheiderinnen. Das ist klar. Ich habe versucht, das möglichst gut zu handeln, möglichst gut aufzuarbeiten, zu dokumentieren und auch jetzt diese Lessons Learned

aufbereitet zu haben, dass ein Nachfolger oder eine Nachfolgerin damit sehr gut weiterarbeiten kann. Gute Krisentools und, und, und. Also da sind wir jetzt wirklich gut gerüstet.” (Interview 4: Zeile 305–309)

„Da haben wir in den vergangenen Jahren bei uns echt tolle Dinge machen können, wo du beinahe blind vertraut hast. ... Unter Covid hatten wir Bundesheerkräfte aus der Steiermark da. Und die haben gesagt: „das kennen wir bei uns nicht, wie Bundesheer und Polizei beispielsweise zusammenarbeiten.“ Und das liegt letztlich immer an den handelnden Personen.” (Interview 5: Zeile 378–388)

10.3 Blame shifting – Schuldzuweisung

„Und ab diesem Moment wird es krisenhaft, weil dann ganz viele Leute zu Wort kommen, die sehr unterschiedliche Positionen haben bis zu, was wir schon erlebt haben, also so Machtkämpfen innerhalb der Partei zwischen zwei Personen ... die dann öffentlich ausgetragen werden.” (Interview 6: Zeile 82–86)

„ ... und wie weit gibt es aber Beschlüsse, an die sich alle, auch wenn sie nicht der Meinung sind, aber wenn es demokratisch so ist, an die sich alle halten müssen. Und das ist ganz schwierig.” (Interview 6: Zeile 148–150)

„Es funktioniert sonst nicht so gut, weil das vereinbart man zwar oft, aber mancher Funktionär, sind auch fast nur Männer, hält sich da nicht daran und sagt was und dann schlittert man in die nächste Krise.” (Interview 6: Zeile 190–193)

„ ... wo man gesehen hat, dass gewisse Genossen aus gewissen Bundesländern, es war ja nicht nur das Burgenland, was die für ein Spiel spielen.” (Interview 6: Zeile 303–304)

„Das ist ein Problem in der Vorbereitung auf Krisen, wenn es da so eine starke Interessensgruppe gibt, die ihre eigenen Interessen verfolgt und auf breitere Interessen wenig Rücksicht nimmt.” (Interview 1: Zeile 157–159)

„Und da hat die FPÖ, mit ihrem damaligen Obmann, das plötzlich aufgegriffen, nachdem es Wochen und Monate lang rumlag und hat sich irrsinnig aufgeregt in den Medien ...“ (Interview 1: Zeile 204–206)

„Naja, es kommt ja auch vor, dass eben so wie im zuletzt geschilderten Fall, eine Partei versucht, jemanden aus einer mitbewerbenden Partei zu demontieren. Gar nicht so selten.” (Interview 1: Zeile 234–235)

„Ich hatte zu Beginn der Periode 2020 bis 2025 einen Stadtratskollegen, der durch eine Journalistin in eine schwierige Situation gebracht worden ist.“ (Interview 1: Zeile 248–250)

„Und meine Conclusio auch jetzt in Bezug auf die Covid-Pandemie ist, wir haben in Österreich einen Teil der Compliance der Bevölkerung verloren, weil wir irgendwann die Kommunikation vergeigt haben. Die war zu Beginn okay. Das bestätigen auch Vergleichsstudien, europäische Vergleichsstudien. Und dann ist es verloren gegangen. Gründe vielfach, zu oft aufgetreten, zu politiklastige Kommunikation, zu wenig Wissenschaft beigezogen, zu sehr mit Drohszenarien argumentiert. Das war vor meiner Zeit. Ich habe dann eh versucht, das wieder auf eine eher sachliche, eher ruhige Ebene zu bringen. Aber da war das Kind schon ausgeschüttet. Das war ein echtes Problem.“ (Interview 2: Zeile 11–18)

„Da ist die Panikfraktion, da war dann die Stadt Wien schon vorne mit dabei. Immer noch im Alarmzustand und gesagt, „es muss auf alle Zeiten fortgeführt werden, da brauchen wir unbedingt noch bla bla bla“. Dann war es erledigt und es ist überhaupt nichts passiert. Es ist überhaupt nichts Schlimmes passiert.“ (Interview 2: Zeile 474–477)

„In jeder Situation gibt es solche, die es dann eher erschweren. Das ist leider so und das sind meistens auch behördliche Barrieren. Wir haben zum Beispiel gelernt, dass die Zusammenarbeit mit der Bezirkshauptmannschaft ... ganz ganz schlecht funktioniert, weil die Bezirkshauptmannschaft nicht so gut auf Krisen eingestellt war, wie wir das in der Stadt waren. Die waren einfach viel weiter hinten und haben sich auch nicht getraut, gewisse Dinge zu entscheiden. Und das sind dann halt Sachen, die sind dann eher ver hindernd. Also es war oft auf der behördlichen Seite, dass man irgendwie eher gestoppt wurde oder gebremst wurde oder das uns manchmal verzweifeln hat lassen ...“ (Interview 3: Zeile 321–328)

„Weil wir gerade in Krisenzeiten natürlich ganz viele Eindrücke haben von allen Seiten, die versuchen diese Situation vielleicht auch für ihren Vorteil zu nützen.“ (Interview 5: Zeile 25–27)

„Aber im Politischen, da weißt du natürlich, da sitzen sich alle drauf auf das Thema. Das macht es sicher schwerer. Es gibt keine andere Branche, die sich gegenseitig so schlecht macht wie die Politik und sich dann wundert, wieso wir einen schlechten Ruf haben. Ich glaube, Krisen zu kommunizieren und zu handeln ist im politischen Umfeld

noch schwieriger, weil es einen Haufen gibt, von außen und von innen, die froh sind, wenn der weg ist.” (Interview 5: Zeile 322–327)

„Naja, es kommt ja auch vor, dass eben so wie im zuletzt geschilderten Fall, eine Partei versucht, jemanden aus einer mitbewerbenden Partei zu demontieren. Gar nicht so selten. Und da ist natürlich ein Ziel, die eigene Position zu behaupten und diese Person nicht beschädigen zu lassen. Das ist eine wichtige Aufgabe.” (Interview 1: Zeile 234–237)

„ ... bis zu, was wir schon erlebt haben, also so Machtkämpfen innerhalb der Partei zwischen zwei Personen ...“ (Interview 6: Zeile 84–85)

10.4 Verantwortung übernehmen

„Und du musst wissen, du kannst Krisen nicht aussitzen. Ja. Die ist vielleicht einmal weg, also jetzt im Politischen wieder, die ist vielleicht eine Zeit lang weg, aber die kommt wie ein Bumerang zurück und das nächste Mal ist die stärker. Und irgendwann wird es dich erschlagen. Also im Politischen kannst du Krisen nicht aussitzen, glaube ich. Also ein wichtiger Punkt zu sagen, einfach nur ignorieren, probieren irgendwie zu unterschlagen, das geht nicht, das funktioniert nicht.” (Interview 5: Zeile 303–308)

„Und mein Zugang ist schon, im Kopf zu behalten, nicht nur mein eigenes politisches Überleben, oder „wie komme ich jetzt aus der Nummer raus?“, sondern schon auch noch, was ist für das Gemeinwesen, für das Gemeinwohl, wichtig, entscheidend und notwendig. Ich kann ja nicht nur sagen, darüber reden, wie komme ich jetzt gescheit aus dieser Geschichte raus ...” (Interview 5: Zeile 282–286)

„Es ist deine Verantwortung. Und im Zweifelsfall heißt es einfach, steh zu deiner Verantwortung. Ich kann nichts dafür, dass die nicht da sind. Aber es ist meine Verantwortung, das musst du wissen. Das heißt auch, Krisenkommunikation heißt auch Verantwortung übernehmen. Es heißt Verantwortung übernehmen. Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Und nicht zu versuchen, irgendwie durchzukommen. Irgendwie Durchkommen ist ein Todesurteil. Und Krisenkommunikation heißt, Entscheidungen treffen, Verantwortung übernehmen.” (Interview 2: Zeile 412–419)

„Sich hinstellen, sich nicht verstecken, nicht jemand anderen vorschicken, sondern sich selber hinstellen und die Lage erklären. So gut man das halt kann. Also ich würde noch sagen, Verantwortung übernehmen. Auf jeden Fall. Das kann ja auch niemand anderer machen, ja.” (Interview 1: Zeile 373–376)

„Und da ist halt immer die Frage, politische Verantwortung ist natürlich immer zu 100 Prozent da ...“ (Interview 3: Zeile 21–22)

„Aber ich finde es ganz ganz wichtig, dass man als politisch Verantwortlicher da wirklich voll mit dabei ist, da kann sich keiner wegdrücken, weil egal was in einer Gemeinde oder Stadt oder in einem Land oder Staat passiert, am Schluss sind immer die politisch Verantwortlichen zuständig und die Verantwortung kann man nicht einfach abgeben, sondern die ist da, die ist vorhanden.“ (Interview 3: Zeile 278–282)

11. Die große Bedeutung von Social Media für politische Krisenkommunikation

11.1 Die Bedeutung von Social Media überholt die der klassischen Pressekonferenzen und -mitteilungen

„Also vom Gefühl her würde ich sagen, 80% Social Media, 20% klassische Presse. Weil natürlich die Menschen, sie sind viel schneller. Und man muss eben auch selber diese Plattformen beherrschen.“ (Interview 4: Zeile 333–335)

„... die Social Media Kanäle nehmen immer einen größeren Raum ein. Ich glaube aber, das wissen wir alle zunehmend, verlieren dadurch die Mainstream-Medien an Bedeutung. Aber deshalb müssen wir auch dieses Feld besetzen, sowohl als Kommunikatoren des Landes beispielsweise, aber auch privat als Kanal.“ (Interview 5: Zeile 95–98)

„Ich glaube, die Relevanz von Social Media ist heute schon höher als die von klassischen Medien. ... Du musst wissen, du erreichst manche Zielgruppen nur noch über Social Media. Die lesen keine Zeitungen mehr oder schauen sich irgendwelche ZIB Sendungen an. Das muss dir einfach klar sein.“ (Interview 2: Zeile 96–103)

„... man kann aber dafür selber diese Social Media Kanäle nutzen, um wesentliche Informationen rasch weiterzugeben und sie dann auch weiterzuteilen oder also zu weiterteilen zu lassen. Das heißt, man ist rasend schnell mit der Information ...“ (Interview 4: Zeile 337–339)

„Es kann notwendig sein, sehr zackig, sehr rasch, sehr präzise, sehr scharf, und sehr kurz auch zu reagieren. Es kann sein, über einen Tweet, über irgendeine Botschaft, die abgesetzt wird.“ (Interview 2: Zeile 194–196)

„Und es hängt einfach ab von der kommunikativen Welt ab, in der wir uns bewegen. Es entscheidet, und entschuldige, jeder läuft im Smartphone herum, ist immer online, das entscheidet, das generiert Wirklichkeit.“ (Interview 2: Zeile 200–202)

„Und ich kenne viele meiner Generation, oder 50 plus Politikerinnen, die so reingehen „Mir muss niemand mehr was erzählen, ich stell mich hin und red“. Vergiss es. Also mit der Haltung, in der heutigen Welt, politische Kommunikation zu betreiben, never ever.“ (Interview 2: Zeile 239–241)

„Das ist auf jeden Fall das schnellste Medium, das man eben selber bedienen kann. Und wenn ich jetzt eine Pressekonferenz oder was einberufe und dort alles erkläre, dann ist es im ORF oder in den elektronischen Medien eine halbe Stunde, eine Stunde später. Und in den gedruckten halt am nächsten Tag. Und in sozialen Medien ist es sofort, sobald ich den Post beieinanderhabe. Das kann sehr schnell gehen. Das braucht zehn Minuten, wenn ich flott bin, für eine erste Geschichte. Also die sozialen Medien haben deshalb, weil sie schnell sind, eine Relevanz. Und das natürlich auch, weil sie für viele die erste oder einzige Informationsquelle sind.“ (Interview 1: Zeile 463–470)

„Ganz eine hohe Relevanz, ganz eine hohe Relevanz.“ (Interview 6: Zeile 382)

„Aber da können die Leute auch was reinschreiben, Fragen stellen und mit der Politik direkt interagieren.“ (Interview 6: Zeile 413–414)

„Es hat viele, viele Vorteile, und es gibt auch inhaltstragende Bilder, und auf Instagram und so, das ist auch eine Sache, dadurch kannst du die Information auch nochmal besser vermitteln.“ (Interview 6: Zeile 437–439)

„Also vor 20, 30 Jahren, da war es noch so, „Okay, wichtig ist, was am nächsten Tag in der Zeitung steht.“ Ja. 24 Stunden. Jetzt ist entscheidend, was in den nächsten 10 Minuten, 15 Minuten auf den sozialen Medien, auf den Plattformen hochkommt und geliked wird und über die Algorithmen dann Dynamik entfacht. ... Ich glaube, die Relevanz von Social Media ist heute schon höher als die von klassischen Medien. ... Du musst wissen, du erreichst manche Zielgruppen nur noch über Social Media. Die lesen keine Zeitungen mehr oder schauen sich irgendwelche ZIB Sendungen an. Das muss dir einfach klar sein.“ (Interview 2: Zeile 83–103)

11.2 Social Media löst Problematiken aus

„ ... zusätzlich, wie reagieren wir auf ungesteuerte Kommunikation. Und da ist vor allem Social Media für uns ein großer Faktor, weil wir Pressekonferenzen etc. alles machen können, aber wir haben ja neben uns 50 Botschaftern, haben wir tausende andere. Jede Bürgerin, jeder Bürger kann selber Botschaften produzieren. Die haben wir nicht im Blick, nicht im Griff.“ (Interview 4: Zeile 80–84)

„Ich glaube, das ist heute mit Social Media, jeder hat ein Handy dabei und jeder filmt überall gleich. Da ist eine rasche Reaktion umso wichtiger.“ (Interview 5: Zeile 74–75)

„Also das hat sich in meiner Wahrnehmung nach, ich bin jetzt lange im Geschäft, dramatisch verändert und beschleunigt. Also vor 20, 30 Jahren, da war es noch so: „okay, wichtig ist, was am nächsten Tag in der Zeitung steht.“ Ja. 24 Stunden. Jetzt ist entscheidend, was in den nächsten 10 Minuten, 15 Minuten auf den sozialen Medien, auf den Plattformen hochkommt und geliked wird und über die Algorithmen dann Dynamik entfacht. Das ist unglaublich beschleunigt. Das musst du halt wissen, dass das innerhalb sehr kurzer Zeit Dynamiken annehmen kann, die schwierig zu handeln sind. Das ist schon ein Problem.“ (Interview 2: Zeile 82–88)

„... da muss man ganz vorsichtig sein, weil die haben so eine Eigendynamik ... Also man muss gut überlegen, wo antwortet man überhaupt drauf, um die Sache nicht zu überhöhen. Das ist ganz wichtig. Das ist überhaupt in der Politik auch wichtig. Man muss nicht zu allem etwas sagen, wenn es nicht relevant ist. Und auf Social Media ist man ja ziemlich ungehemmt und dann kommen dann Kommentare von Leuten, die gar nichts mit der Partei oder der Sache zu tun haben ...“ (Interview 6: Zeile 384–391)

„Social Media ist halt ein Risiko. Es hat viele, viele Vorteile, und es gibt auch inhaltstragende Bilder, und auf Instagram und so, das ist auch eine Sache, dadurch kannst du die Information auch nochmal besser vermitteln. Aber es ist halt wenig steuerbar. Oder gar nicht.“ (Interview 6: Zeile 437–440)

11.3 Angepasste Sprache und deckungsgleiche Inhalte bei Social Media und klassischen Presseaussendungen

„Natürlich die Sprache ist das Wesentliche. In Social Media spreche ich kürzer, oder im Stil der jeweiligen Zielgruppe und in einem Pressegespräch oder in einer Presseaussendung natürlich etwas umfassender und vielleicht wahrscheinlich etwas gediegener.“ (Interview 4: Zeile 383–386)

„... es müssen aber über alle Kanäle, ja wahrscheinlich in unterschiedlicher Sprache kommuniziert ...“ (Interview 5: Zeile 98–99)

„Und du musst sie auch anders bedienen. Wer glaubt, du kannst auf Social Media dieselben Mechanismen anwenden, wie in einer klassischen Pressekonferenz mit Print und den öffentlichen Richtlinien. Das ist einfach falsch. ... Das ist auch eine andere Art zu kommunizieren. Und das ist schon eine Gradwanderung, dort irgendwie auch noch die Tonalität der sozialen Medien zu treffen und gleichzeitig aber nicht im

Oberflächlichen völlig wegzukippen. Das ist eine echte Gradwanderung. Und es ist eine hohe Kunst, sich dort eine Glaubwürdigkeit zu bewahren und nicht zur Karikatur zu verkommen. Du bist dann völlig langweilig und kannst nicht irgendwie hinstehen und deinen Politsprecher runterbeten. Das geht auch nicht.” (Interview 2: Zeile 97–108)

„ ... also ich habe dann lernen müssen, auch mit diesen Social Media Kanälen umzugehen, das war für mich eher eine schwierige Übung, mich darauf einzulassen, völlig andere Ausdrucksmittel und Sprache ...“ (Interview 2: Zeile 234–237)

„ ... die gleichen Inhalte und Fakten kommuniziert, aber in unterschiedlicher Form. Denn alle Medien haben ihre adäquate Form, wie ich eine Information dort gestalte. Das ist einfach so. Ich kann nicht für das Fernsehen das Gleiche machen wie für eine Gratiszeitung. Ich muss diese Information, die ich da weitergeben will, den jeweiligen Medien entsprechend anpassen, so dass sie dort adäquat hinpasst.” (Interview 1: Zeile 498–502)

„Also ich würde immer einen aktuellen, relevanten Inhalt auf Social Media transportieren. Aber das Gleiche sehe ich eigentlich auch für die Presseaussendung. Die mache ich auch nur, wenn es etwas Neues zu berichten gibt. Und auch die Pressekonferenz mache ich nur, wenn es etwas Neues und Zentrales zu berichten gibt.” (Interview 4: Zeile 370–373)

„Aber der Inhalt sollte sich nicht wesentlich unterscheiden aus meiner Sicht.“ (Interview 4: Zeile 386)

„Und wieder es müssen aber über alle Kanäle, ... es muss über jeden Kanal hinweg punkt genau dieselbe Information kommen.“ (Interview 5: Zeile 98–100)

„Es muss der Inhalt schon deckungsgleich sein. Die Botschaft muss dieselbe sein. Sie muss kongruent sein. Aber sie muss völlig anders aufbereitet sein.” (Interview 2: Zeile 120–121)

„Genau, also es werden aus meiner Sicht, das würde ich auf jeden Fall als notwendig ansehen, die gleichen Inhalte und Fakten kommuniziert ...” (Interview 1: Zeile 497–498)

1 Anhang C: Transkripte

3 Interview 1

5 A: Meine erste Frage wäre, wenn Sie an die politischen Krisen der letzten Jahre zurückdenken,
6 das kann jetzt auf regionaler, parteiinterner oder auch nationaler Ebene sein, welche
7 Bedeutung Krisenkommunikation bei diesen einnimmt?

9 B: Es gibt ja verschiedene Arten der Krisenkommunikation, nämlich für solche, die sozusagen
10 mal die Krise oder eine Krise einer politischen Partei ausmachen und solche, die ganz was
11 anderes sind, die einfach für ein Ereignis, ein krisenhaftes Ereignis sind, die eine
12 Kommunikation erfordern. Sie haben vielleicht mitbekommen, dass am Montag in Dornbirn
13 der Unfall der Karrenseilbahn eine solche Situation erforderte, eine Krisenkommunikation, und
14 zwar eine nach innen zu den betroffenen Personen. Was ja nicht lustig ist, diese Seilbahn hing
15 ja dann auch zu tief und sie hing nur noch an einem Tragseil, nachdem sowohl ein Tragseil als
16 auch das Zugseil entgleist waren. Sie hing schief und es war dieser Gewittersturm, der dann
17 da durchgezogen ist. Anscheinend ist der Windstoß schon vorher gekommen, der sie zum
18 Entgleisen gebracht hat. Und da hat es, das hat ja auch jeder sehen können, dass da was
19 nicht stimmt, eine Krisenkommunikation nach innen zu den Fahrgästen in der Gondel
20 gebraucht und es hat eine für die Allgemeinheit gebraucht. Und es hat eigentlich eine ganze
21 Weile gedauert, bis nach außen kommuniziert wurde. Nach innen, sobald man es geschafft
22 hat. Da hat man es wirklich sofort versucht und das war nicht einfach, das hat eine Weile
23 gedauert. Und es hat dann gut funktioniert mit dem Kriseninterventionsteam. Die haben dann
24 kommuniziert und medizinische Problemlagen aufgegriffen und es ist gut ausgegangen. Der
25 Bürgermeister war gleich dort, sobald halt diese Situation bekannt war, ist er hin, hat auch viel
26 Zeit dort verbracht. Das ist ein bisschen mühsam, weil du kannst ja nicht allzu viel tun, das
27 müssen ja die Rettungskräfte machen. Und ich denke, nach innen hat es gut geklappt mit
28 diesen Beruhigungsmaßnahmen, dass die Leute sich, wie man gesagt hat, schaut euch in die
29 Augen, schaut nicht nach unten. Das braucht Zeit, aber ihr hängt stabil. Das war auch so.
30 Diese Maßnahmen mit den Seilen oben, das musste gemacht werden, damit die Retter nicht
31 gefährdet sind, damit die Seile sich nicht wieder lösen und jemanden treffen. Das hat, glaube
32 ich, innen gut funktioniert, nach außen auch in Ordnung. Das hätte man sich schneller
33 wünschen können, weil es jeder gesehen hat, da hängt die Seilbahn und es stimmt was nicht,
34 aber gut. Das war sozusagen mal eine Sache, einfach ein Ereignis, das passieren kann. Das
35 ist halt wie irgendein Unfall, Straßenverkehrsunfall oder auch so etwas wie die Explosion der
36 Ausweichschule. Da hat die Kommunikation zu den Betroffenen nicht gut funktioniert, weil sie
37 unterschiedlich behandelt wurden. Ich weiß nicht warum, aber das war damals so. Mitten in

38 der Nacht ist diese Schule explodiert. Da hat sich Gas ausgebreitet gehabt, ein Funke hat
39 das ganze Ding in die Luft gejagt. Und nördlich davon, an der Rotfarbgasse und am Fischbach,
40 sind einfach Wohnhäuser. Ungefähr sechs Wohnhäuser sind das. Und die Leute sind ja nicht
41 nur aus dem Schlaf gerissen worden, da sind ja die Scheiben in Fetzen nach innen geflogen.
42 Und da gab es auch Verletzungen, keine sehr gravierenden, aber blutige Haut hat es auf jeden
43 Fall gegeben. Und einen unglaublichen Schrecken, weil das so nahe ist. Das war so eine
44 kräftige Explosion. Nach außen hat es dort gut und schnell funktioniert, weil relativ klar war
45 gleich: das war eine Gasexplosion. Und das ganze Ding ist binnen einer Dreiviertelstunde
46 abgebrannt. Und sowas braucht eine Nachbereitung mit den betroffenen Menschen. Und da
47 hat damals das Kriseninterventionsteam auch gute Arbeit geleistet. Aber mir haben etliche
48 Menschen gesagt, die betroffenen Familien, die in diesen Häusern wohnen, wurden ganz
49 unterschiedlich kommunikativ und auch sonst wie betreut. Und das hat vieles an Ärger und
50 Unzufriedenheit zurückgelassen bei den Menschen. Man hat es auch ein bisschen so
51 interpretiert, die Einheimischen sind besser behandelt worden als Zugewanderte. Aber das
52 kann ich nicht bestätigen. Diese Kritik hat es halt gegeben, die ist mir zu Ohren gekommen
53 und ich habe mit einigen von den Leuten geredet. Man war nicht allzu zufrieden, weil auch
54 Versicherungsfragen nicht von der Stadt angesprochen wurden. Und sowas kann man
55 natürlich auch tun, dass man den Leuten hilft, die Versicherungsmeldungen machen müssen.
56 Und es ist ja klar, dass die Versicherungen dann auf die Stadt zurückgreifen. Das heißt, es
57 wäre schon sinnvoll gewesen, sich gleich darum zu kümmern. Aber das ist halt etwas, jedes
58 krisenhafte Ereignis ist anders und es muss sich ein Team um die Geschichte kümmern. Und
59 man muss sich auch, vor allem wenn schon eh Tage vergangen sind, die Zeit nehmen,
60 nochmal im Team nachzudenken, was ist jetzt noch notwendig, bevor man es abschließt. Und
61 ich glaube, dass ist damals nicht erfolgt.

62
63 A: Das heißt, wenn Sie jetzt so, weil Sie gesagt haben, da war es nicht so erfolgreich, wie
64 würden Sie eine erfolgreiche Krisenkommunikation so grob beschreiben? Oder was für
65 Gesichtspunkte müssen abgedeckt werden, dass es erfolgreich ist?

66
67 B: Also nach außen muss ich erklären, was passiert ist und auch die Gründe dafür nennen,
68 sofern man sie weiß. Oder auch klarlegen, man kennt die Gründe nicht, weil man sie nicht
69 weiß. Das ist einfach eine möglichst klare Information, die dann die Medien aufgreifen können.
70 Und die kann man dann nach und nach auch vertiefen. Und die Krisenkommunikation nach
71 innen zu Betroffenen, die muss zunächst mal natürlich schnell und akut sein. Und die
72 körperliche und auch psychische Situation der Betroffenen aufgreifen. Und das kann länger
73 dauern, da muss man sich dann auch mehrere Tage oder auch eine Woche Zeit nehmen. In
74 ganz gravierenden Fällen, wie jetzt bei der Schulschießerei in Graz, braucht es ja noch viel

länger. Aber auch bei so einem Ereignis, wo niemand getötet ist, sondern nur leichte Verletzungen und ein Sachschaden da sind, gibt es psychische Verletzungen, die du nicht siehst, die aber Betreuung brauchen. Und es gibt eben auch Schäden, die man administrativ angehen muss. Und da kann man auch helfen aus meiner Sicht. Es waren zum Beispiel zwei über 90-jährige Damen, die dort im Haus wohnen. Für die ist das einfach nochmal schwierig, ihre Dinge zu regeln mit der Versicherung. Da kann es einfach unterschiedliche Notwendigkeiten geben. Und deswegen muss man da auch zu den Betroffenen die passende Kommunikation bereitstellen, damit jeder sich gut betreut fühlt. Und ich glaube auch, dass es notwendig ist, einen Abschluss zu finden, dass den Betroffenen klar ist, das ist jetzt der Abschluss. Und jetzt gehst du alleine weiter.

A: Mich würde noch interessieren, um nochmal ganz kurz zum Anfang wieder zu gehen, wenn Sie jetzt auf eine Krise blicken, würde mich interessieren, ab welchen Zeitpunkt Sie eine kritische Situation dann auch als Krise bezeichnen? Also wie man in der Politik eine Krise definiert, oder was eine politische Krise dann auch konkret auszeichnet?

B: Es ist zweifellos die Größe und die Zahl der Betroffenen. Und wenn es öffentliches Eigentum oder öffentliche Funktionäre und Funktionärinnen betrifft, dann ist es eine Krise, also nicht nur ein Unfall, sondern eine Krise, die einer Krisenkommunikation bedarf, meines Erachtens. Aber das ist jetzt keine wissenschaftliche Definition, sondern nur eine Sichtweise, die ich jetzt im Moment entwickle. Es braucht immer einen größeren Betroffenenkreis, beziehungsweise die Allgemeinheit als Betroffene. Und das ist immer dann, wenn mehrere oder viele betroffen sind und auch Personen des öffentlichen Lebens.

A: Und auch wahrscheinlich, dass die Öffentlichkeit dann auch ein großes Interesse an der Situation aufweist?

B: Genau, in all den Fällen hat die Öffentlichkeit dann berechtigt das Interesse, auch weil es eben um das eigene Eigentum geht, weil das öffentliche Eigentum ist ja für alle sozusagen. Wir haben ja auch tatsächlich in unserer Stadt zum Beispiel jetzt Kosten durch die Seilbahngeschichte, auch hatten wir das natürlich durch die Explosion der Schule. Die Dinge sind auf Gemeindeebene versichert, auf Bundesebene sind die Dinge ja nicht versichert.

A: Und um dann noch auf einen anderen Punkt zu kommen. In der Literatur, wenn man sich über Krisenkommunikation informiert, dann gibt es auch viel zum Thema Krisenprävention, also wie man das auch schon verhindern kann und auch ein bisschen Vorbereiten, also wie man sich schon intern auf mögliche Krisen vorbereitet. Inwiefern empfinden Sie das Thema

112 Krisenprävention und Vorbereitung als relevantes Element für Politik oder für politische
113 Akteure?

114

115 B: Ich halte es für extrem relevant und das Gute an Corona ist, dass das dazu geführt hat,
116 dass viele Leute das für relevant und notwendig halten, weil Situationen entstehen können,
117 die völlig unbekannt und neu sind, wo man nicht weiß, was zu tun ist, was gemacht werden
118 kann und wie sich die Dinge entwickeln. Und deswegen ist es sinnvoll, dass zwischen den
119 ohnehin tätigen Rettungsorganisationen, angefangen von Feuerwehr, Polizei, Rettung,
120 Kriseninterventionsteam, Bergrettung, da sind ja gar nicht so wenige dabei, es gibt natürlich
121 auch eine Wasserrettung, dass all diese Organisationen nicht nur auf Landesebene oder auf
122 Bundesebene Leitstellen haben und Notfallteams, die dann auch wissen, sie sind jetzt
123 zuständig und müssen alles fallen lassen und sich um diese Sache kümmern, sondern dass
124 es das auch auf Gemeindeebene in einer größeren Gemeinde gibt. Denn in einer Stadt gibt
125 es genug Dinge, wo man jetzt mittlerweile weiß: Es braucht Verantwortliche, wir haben sogar
126 eine Abteilung, also wir haben jemanden, der zuständig ist, auch die Weiterentwicklung der
127 Freiwilligen Feuerwehr, den professionellen Teil davon zu organisieren, sich auch fachlich auf
128 dem Laufenden zu halten, was es braucht. Und auch in der Personalstruktur des Rathauses
129 gibt es jetzt Menschen, die mit diesem Zuständigen gemeinsam mit dem Bürgermeister ein
130 Krisenteam bilden, das sich dann sofort um die Situation bemüht und sich kümmert, was zu
131 tun ist. Das haben wir eingerichtet, das gibt es eigentlich erst seit Corona, das gab es vorher
132 in dieser Form nicht und ich halte das für wichtig und sinnvoll, weil wir ja leider immer mehr
133 Krisen erleben werden als in der Vergangenheit, vermutlich auch durch die Klimaerhitzung,
134 durch Überschwemmungen usw. Da wird es einfach Situationen geben, wo man das dringend
135 braucht.

136

137 A: Und wie würden Sie sagen, könnte eine mögliche Krise auch schon im Voraus verhindert
138 werden, wenn Sie sich das jetzt so vorstellen oder skizzieren würden?

139

140 B: Also man weiß ja um Ereignisse wie Hochwasser und da gibt es gute Prävention. Da gibt
141 es erstens mal in der Flächenwidmung auch die Blauzonen und die anderen Gefahrenzonen,
142 auch die durch Muren usw. gefährdeten Bereiche, dass man sagt, hier wird nicht gebaut, hier
143 gibt es keine menschlichen Infrastrukturen, das ist eine der allerwichtigsten
144 Präventionsmaßnahmen und natürlich auch das, was die Wildbach- und Lawinenverbauung
145 macht. Es gibt noch andere Bereiche, es geht zum Beispiel ganz stark darum, die Wälder
146 gesund zu halten. Man weiß das auch schon lange, aber da geht es in Wirklichkeit um eine
147 Auseinandersetzung zwischen Waldeigentümern und Bewohnern von, sagen wir mal,
148 schwierig gelegenen Gebieten mit der Jagd, weil die Jägerei immer einen riesigen Wildbestand

149 haben will, der aber die Wälder frisst. Es ist ja wirklich so, wir haben einen etwa zehnfach
150 erhöhten Wildbestand gegenüber dem, was wünschenswert und gut wäre in unserem
151 Bundesland, vor allem im Südteil. Und das heißt, es ist mehr kostspielige Lawinenverbauung
152 notwendig, als es wäre, wenn der Wald wirklich gesund und dichter wäre. Und dazu kommt,
153 dass eben bestimmte Baumarten Probleme bekommen und man sich überlegen muss, wie
154 kriegt man den Wald umgebaut. Und dazu kommen Wildfütterungen für Rotwild, damit man
155 die Jagd-Trophäen, -14-Ender und sowas hat. Das ist wirklich ein Konflikt, der schwer zu
156 gewinnen ist, obwohl es da Verfassungsgerichtshofentscheidungen gibt, wie Wald vor Wild
157 und solche Dinge. Aber es sind die Jäger einfach einflussreiche Menschen, die hegen nach
158 wie vor und füttern mit Kraftfutter und allem. Es ist unglaublich, was da alles passiert, damit
159 sie einen großen Wildbestand haben. Das ist ein Problem in der Vorbereitung auf Krisen, wenn
160 es da so eine starke Interessensgruppe gibt, die ihre eigenen Interessen verfolgt und auf
161 breitere Interessen wenig Rücksicht nimmt. Auch das Problem mit Tuberkulose kommt von
162 den zu hohen Wildbeständen. Und da kann es ja auch Krisensituationen geben. Es hat schon
163 Tuberkulose-Fälle in einem Kindergarten gegeben. Und man kann im Moment gegen
164 Tuberkulose nicht impfen. Das gab es früher aber jetzt nicht. Das heißt, da kann man nur
165 versuchen, die Behörden dazu zu bringen, dass sie wahnsinnig streng die Abschusspläne
166 kontrollieren und wirklich strafen, wenn es Sauereien gibt, wie zuletzt zum Beispiel die
167 Fälschung einer Trophäe und solche Dinge durch einen Jäger. Da wird es zum Teil recht tief.

168

169 A: Mich würde auch noch interessieren, wie man jetzt zum Beispiel innerhalb einer politischen
170 Organisation, also zum Beispiel innerhalb einer Partei, auch mit Krisenprävention oder
171 Vorbereitung umgeht und wie man da auch zum Beispiel externe Warnzeichnungen oder
172 Risiken, also wenn potenzielle risikohafte Entwicklungen aufkommen, wie man die auch
173 erkennt, also auch wenn es nur eine Partei betrifft oder zum Beispiel eine Stadt oder ein Land
174 und wer dann auch dafür verantwortlich ist? Oder gibt es eine Verantwortlichkeit auch in der
175 Politik dafür, eine politische Position oder Person?

176

177 B: Das gibt es immer. Oben steht immer jemand. Bei unserer Partei stehen meistens zwei
178 oben. Jedenfalls auf der Landesebene haben wir das sogar statutarisch so, dass eine
179 Doppelspitze nicht nur möglich, sondern wünschenswert ist. Und wir haben sie ja auch. Das
180 heißt, es sind zwei. Bei den anderen ist es halt eine Person, die zuoberst irgendwo ist und eine
181 Leitungsfunktion hat und die ist immer letztlich verantwortlich und zuständig. Und diese Person
182 oder diese Personen müssen sich natürlich darum kümmern, dass es ein
183 Kommunikationsteam gibt. Das braucht es ja sowieso für die Alltagskommunikation der
184 politischen Anliegen und politischen Positionen. Also ein solches Kommunikationsteam, das
185 dann auch gewappnet ist, um in Krisen die notwendigen Kommunikationsmaßnahmen zu

186 ergreifen. Das heißt, da gibt es dann jemanden für Social Media, da gibt es dann jemanden
187 für die klassischen Medien und die sollten gemeinsam mit denen, die nach draußen gehen
188 und ihr Gesicht herzeigen in einer Krise abstimmen, was sagen wir und wie sagen wir es.

189

190 A: Und gibt es da auch in der politischen Praxis einen vorbereiteten Krisenfahrplan? Also dass
191 man sich auch schon im Vorhinein gewisse Texte vorverfasst, dass man schon schneller
192 reagieren kann oder ist es dann mehr, man schaut sich erst mal an und dann wird erst
193 angepasst an die Situation reagiert?

194

195 B: Es ist ja schon mal viel, wenn klar ist, ihr zwei oder ihr drei seid zuständig, wenn sowas ist.
196 Das hatten wir in einer Situation gar nicht so recht. Das war auch ein bisschen eine zeitlich
197 schwierige Situation. Das ist aber lange her. 2013, 2014, so in der Zeit, da gab es mal eine
198 recht blöde Situation. Da hatten die Jungen von unserer Partei ein, ich weiß nicht was, einen
199 Social Media Post? war das möglich zu der Zeit? Aber es kann auch was anderes gewesen
200 sein. Ich glaube es war in einer eigenen Zeitung, genau, es war in einer eigenen Zeitung, da
201 hatten sie so ein Bild von einem Jesus, der kiffte und der so ein bisschen illuminiert aussieht
202 und schwul war er auch noch dargestellt, glaube ich. Und das war irgendwann im Frühjahr
203 oder sogar im Winter eines Jahres publiziert. Und in der Karwoche, wo viele weg waren, etliche
204 auf Urlaub, die Kommunikationsmenschen waren nicht präsent, glaube ich. Der damalige
205 Parteisprecher war auch weg. Und da hat die FPÖ, mit ihrem damaligen Obmann, das plötzlich
206 aufgegriffen, nachdem es Wochen und Monate lang rumlag und hat sich irrsinnig aufgeregt in
207 den Medien, dass da eben ein gay und bekiffter Jesus publiziert wurde. Und das haben die
208 Medien mit Freude aufgegriffen. Und das ist natürlich eine Situation, wo man was tun muss.
209 Und das ist uns damals sehr schwergefallen, weil gerade niemand da war und hey, was ist
210 jetzt los? Und es hat eine Weile gebraucht, bis wir damals in die Gänge gekommen sind, bis
211 klar war, wer kann jetzt was tun, wer ist überhaupt da? Und vor allem die Jungen davon
212 abhalten, gleich das zu tun, was ihnen als erstes einfällt. Das wäre wahrscheinlich nicht so
213 schlau gewesen. Da hätten sie sich nicht gut behauptet gegenüber so einem politischen
214 Fuchs. Das waren 17-jährige junge Leute, die einfach auch keine Erfahrung mit sowas hatten
215 und aus purer Überzeugung ihre Dinge gemacht haben und aus Lust und Freude an der
216 Sache. Und dann war klar, es gab eine Kommunikationsverantwortliche, die hat den
217 Parteisprecher dann, glaube ich, auch erreicht und die haben sich besprochen, was zu tun ist.
218 Und sie haben dann vor allem, es war dann angedacht, dass ein Streitgespräch stattfand
219 zwischen dem FPÖ-Parteiboss und dem Zuständigen von den Jungen unserer Partei. Das
220 war die Idee vom ORF. Und sowas ist schwierig abzulehnen, zu sagen, das macht man nicht.
221 Und deswegen hat dann die zuständige Kommunikationsfrau diesen Jungen gecoacht, wie er
222 das Gespräch führt und worauf er antwortet, wie er antwortet, was er selber an Positionen

223 durchbringen soll. Und das war für uns damals ein wichtiges Learning. Erstens, es muss immer
224 jemand da sein, der auf eine Situation reagieren kann. Zweitens, es muss jemand von der
225 politischen Ebene immer erreichbar sein und man muss das dann gemeinsam sich
226 ausmachen, was gesagt wird und wie es gesagt wird. Und seither hat das, glaube ich, auch
227 recht gut funktioniert für unsere Partei.

228

229 A: Dann würde ich auch noch zum nächsten Thema kommen, weil wir jetzt eh auch schon ein
230 bisschen über die Themen geredet haben. Ganz konkret zur Krisenkommunikation selber,
231 wenn Sie einschätzen würden, welches übergeordnete Ziel eigentlich Krisenkommunikation in
232 der Politik verfolgt und welche relevanten Aufgaben das Ihrer Nachhinsicht nach erfüllt. Ganz
233 konkret gesprochen, also wie kann das erreicht werden?

234

235 B: Naja, es kommt ja auch vor, dass eben so wie im zuletzt geschilderten Fall, eine Partei
236 versucht, jemanden aus einer mitbewerbenden Partei zu demontieren. Gar nicht so selten.
237 Und da ist natürlich ein Ziel, die eigene Position zu behaupten und diese Person nicht
238 beschädigen zu lassen. Das ist eine wichtige Aufgabe, denn es ist ja nicht so leicht, Menschen
239 zu finden, die diese politische Aufgabe wahrnehmen, die das gern tun und gut können und das
240 auch langfristig tun. Und dann auch Freude an diesem zum Teil schon belastenden Job haben.
241 Und wenn dann jemand durch die Mangel gedreht wird, dann kann es schon wirklich zu
242 Verletzungen kommen, so dass jemand sagt: „Ich mache das nicht, wofür halte ich da meinen
243 Kopf hin, wenn das am Ende so ausschaut, dass ich der Prügelknabe bin.“ Das heißt, da geht
244 es schon darum, das eigene Personal, das eigene politische Personal zu schützen und damit
245 einfach auch gute Leute in der Politik zu haben. Leute, die wirklich das allgemeine Interesse
246 im Sinn haben. Das nehmen wir in unserer Partei jedenfalls für uns in Anspruch, dass wir das
247 tun. Das öffentliche Interesse verfolgen. Und da könnte ich Ihnen zwei Beispiele nennen. Ich
248 beziehe mich gern auf meinen regionalen Bereich. Weil das aus meiner Sicht auch von
249 Relevanz ist. Und weil es, glaube ich, doch interessante Beispiele sind. Ich hatte zu Beginn
250 der Periode 2020 bis 2025 einen Stadtratskollegen, der durch eine Journalistin in eine
251 schwierige Situation gebracht worden ist. Man muss dabei sagen, natürlich hat er sich selber
252 mit in diese Situation gebracht, aber es war schon ein Gemeinschaftswerk. Dass er eine
253 Aussage getätigt hat, für die ihn die Medien dann verfolgt haben. Er hat im Zusammenhang
254 mit Corona einen Faschismus-Vergleich gezogen. Und das war sicher nicht zutreffend. Aber
255 er hat auch nicht die Möglichkeit bekommen, sich die Sache nochmal anzuschauen. Das war
256 ein bisschen unfair auch von dem Medium. Die haben das sehr gern publiziert, zunächst
257 online. Da habe ich dann versucht, ihn zu erreichen. Ich habe ihn nicht erreicht, telefonisch.
258 Ich habe ihm SMS geschrieben und habe ihm natürlich gebeten, das zurückzuziehen. Im
259 Ausdruck des Bedauerns zurückzuziehen und zu sagen, das war nicht so beabsichtigt. Denn

260 das ist nicht der Sinn der Aussage. Aber das hat er nicht gemacht. Und es ist dann am
261 nächsten Tag in der gedruckten Fassung erschienen. Und dann war das ein österreichweites
262 Thema. Da war allerdings die Situation so: Er wollte es auch nicht zurückziehen. Und dann ist
263 es so. Dann kann man auch kommunikativ nichts machen. Es hätte nichts gebracht, wenn ich
264 mich vor ihn geworfen hätte und gesagt hätte, der meint das nicht so. Das bringt es einfach
265 nicht. Das mache ich dann natürlich auch nicht. Und das war zwar eine Situation, die sogar
266 ein bisschen vorbereitet war. Weil wir über die Kommunikation im Zusammenhang mit Corona
267 auch geredet haben. Und ich mit ihm besprochen habe, es ist ja extrem sinnvoll, mit allen
268 Leuten im Gespräch zu bleiben. Egal welche Sichtweisen die vertreten. Wenn aber der
269 Faschismusvorwurf kommt, das kann man nicht akzeptieren. Weil das ist einfach eine völlig
270 andere Sache und hat mit Faschismus rein gar nichts zu tun. Und trotzdem hat er es gemacht.
271 Und was er auch nicht gemacht hat: Da holt man sich dann die Krisen sozusagen selber. Ich
272 habe, wie gesagt, Publizistik studiert, habe journalistisch gearbeitet und viel
273 Öffentlichkeitsarbeit gemacht, auch vor meiner politischen Arbeit. Und trotzdem gebe ich
274 eigentlich nichts raus, was nicht noch jemand angeschaut hat. Und das ist hilfreich, weil es
275 wird immer besser. Es wird jedes Mal besser, wenn jemand drüber schaut und sagt, mach es
276 doch so. Und das ist ein Gewinn insofern. Deswegen, Kommunikation sollte nach meiner
277 Sichtweise keine Einzelkämpferposition sein. Sondern sie funktioniert besser
278 gemeinschaftlich. Genau, das war dieses Ziel, Leute nicht beschädigen zu lassen. Ich habe ja
279 auch eine Situation erlebt, die recht ungut war, wo eine Krisenkommunikation der alternativen
280 Art eigentlich recht gut gelungen ist. Denn wenige, also ungefähr eine Woche vor der Wahl
281 2015, Gemeinderatswahl 2015, haben Personen, und ich habe eine Idee, wo sie zu Hause
282 sind politisch, aber ich kann es nicht beweisen: Die haben ein altes Foto von mir gefunden,
283 was ich im Rahmen einer Kunstaktion gemacht habe, oder wo ich dabei war. Und da bin ich
284 oben ohne zu sehen. Und die haben das eine Woche vor der Wahl, das Jahre vorher
285 entstanden ist, wie gesagt in einem Kunstzusammenhang, haben die das publiziert. Und das
286 ist eine super ungute Situation, ist wirklich auch eine Krise natürlich. Und das war in sozialen
287 Medien, ist dann natürlich auch in die gedruckten Medien, war auch österreichweit so in der
288 Richtung, jetzt ist endlich mal was los in Vorarlberg und so. Ich habe da mit einem jungen
289 Kollegen, der damals wirklich firm war auf Facebook, sonst gab es da ja nicht viel in den
290 sozialen Medien, wo wirklich viele Leute dabei waren. Wir haben da eigentlich vor allem
291 positive Posts organisiert: „Ne, das ist mutig, das war eine Kunstaktion, das ist toll, das traut
292 sich sonst niemand“ - also in diese Richtung, das hat funktioniert. Das hat funktioniert, das
293 waren dann einfach mehr positive Kommentare. Irgendwann haben aus meiner Sicht die
294 Urheber kommentiert, dass ich das selber lanciert hätte, habe ich zwar nicht, hatte längst
295 vergessen, dass es diese Fotos gibt, und das hat insofern auch funktioniert. Aber es sind eben
296 die Situationen so verschieden, dass man sich nicht auf alles vorbereiten kann. Insofern gehört

297 natürlich zur Vorbereitung auch sowas wie eine Durchschau der Vergangenheit, ja, von
298 politischen Proponenten, das war ja auch bei der Lena Schilling ein bisschen ein Problem.
299 Man hat natürlich da die Dinge voll herbeigeschrieben, aber natürlich hat sie auch, wie jeder,
300 ein paar problematische Geschichten mal gemacht oder gesagt. Und nachdem ich aber
301 glaube, dass das auf fast jede Person zutrifft, und nicht jede Position extrem heikel ist, muss
302 man halt auch damit leben, dass irgendwas sein kann. Man muss dann halt reagieren und
303 kann nicht alles vorbereiten. Und insgesamt das Ziel der Krisenkommunikation, jetzt neben
304 dem, dass man eben Leute vor Beschädigungen schützt, ist natürlich die Allgemeinheit zu
305 informieren und auch - wo notwendig - zu beruhigen, in krisenhaften, schwierigen oder
306 gefährlichen Situationen. Das ist extrem wichtig. Und das ist auch schwierig, denn es reicht ja
307 nicht, das über die klassischen Medien zu tun, und es reicht auch nicht, das auf den eigenen
308 Kanälen in den sozialen Medien zu tun, weil es ja einfach Bereiche gibt, wo man nicht hindringt
309 und wo sich die Geschichten anders entwickeln, als sie sind. Und dort hin zu reichen, dort hin
310 irgendwas zu kommunizieren, halte ich für sehr schwierig und ich glaube kaum, dass das
311 gelingen kann. Denn das hat das „Dossier“ ja sehr gut aufgearbeitet in dem letzten Heft über
312 die Propaganda: Geheime Geschichten und Verschwörungstheorien kann man schwer
313 aufbrechen, weil das ja geheim ist und weil jede Aktion, die das versucht zu erklären, wieder
314 als Strategie aufgefasst wird, den düsteren Plan zu verbergen. Ja, also Krisenkommunikation
315 ist wichtig und gut, aber sie kann nicht alles erledigen.

316

317 A: Jetzt würde es mich noch interessieren, weil Sie jetzt so spannende Anekdoten erzählt
318 haben, wenn Sie daran zurückdenken, zu welchem Zeitpunkt oder gerade in welcher Phase
319 von der Krise, wenn die aufkommt, wann es am wichtigsten ist, die kommunikative Antwort
320 oder diese Krisenkommunikation zu geben. Also zu welchem Zeitpunkt?

321

322 B: Das muss schnell sein. Eigentlich so schnell wie möglich. Sobald man irgendwie checkt, da
323 ist irgendwas, was Probleme bereiten könnte. Manchmal sieht man es ja auch schon kommen,
324 wenn irgendwas rausgegangen ist. Das wird nicht gut kommen, das greift wer auf und dann
325 ist die Hölle los. Also sofort reagieren, sofort. Und zwar abgestimmt. Eben nicht allein, am
326 besten mit jemandem besprochen, abgestimmt, überlegt, was und wie. Und es muss aber
327 auch länger sein. Also nicht immer nützt es, dran zu bleiben, aber zum Beispiel in der Situation
328 mit der Faschismus-Aussage, da hat man nichts machen können. Es ist dann eins nach dem
329 anderen gekommen. Der Dolm im Falter, das Inserkastl im Standard. Da kann man eigentlich
330 nichts tun. Und dann eben bald ein Auftritt von einer Politikerin von unserer Partei in der ZIB
331 2, wo sie froh war, sie vorbereiten zu können. Da ist es also nicht geglückt, jemanden vor
332 Beschädigung zu schützen, was extrem schade ist.

333

334 A: Sie haben jetzt schon so schön erklärt, dass es eben so relevant ist, sofort zu reagieren
335 und so schnell wie möglich. Also würden Sie auch sagen, es ist auch entscheidend zu Beginn
336 einer Krise rasch zu kommunizieren, dass man auch eventuell als die erste Informationsquelle
337 dient, dass man praktisch auch vor Printmedien noch als erstes die eigene Darstellung des
338 Status Quo sozusagen lancieren kann?

339

340 B: Ja, das denke ich schon. Das können Sie dann ja auch. Dann stellen Sie ja zwei Dinge
341 nebeneinander, dann ist die eigene Position auch schon da. Das ist sicher sinnvoll und
342 notwendig.

343

344 A: Okay, dann würde ich noch kurz fragen wollen, wenn Sie auch wieder auf Ihre Geschichten
345 zurückblicken, wenn eine Krise ihren Höhepunkt erreicht, welche konkrete
346 Kommunikationsstrategien haben Sie dann angewandt oder welche würden Sie als
347 empfehlenswert erachten, wenn man da eine nennen kann? Oder sind es eh die genannten
348 Faktoren, dass man schnell reagiert, rasch, abgestimmt?

349

350 B: Ja, schnell, abgestimmt und auch inhaltlich korrekt, dass man wirklich die Fakten alle dabei
351 hat. Denn wenn das im Rahmen von Medien behandelt wird, dann sind die Journalistinnen
352 und Journalisten ja auch verpflichtet, unabhängig davon, ob sie es dann wirklich tun, Fakten
353 zu recherchieren. Und sie bringen das ja auch lieber, wenn sie schon wissen, von dieser
354 Person oder von dieser Gruppe oder von dieser Institution bekomme ich korrekte
355 Informationen. Man kennt sich ja und die Journalistinnen können einschätzen, ob und wie viel
356 geflunkert wird. Und insofern bin ich überzeugt, dass eine wirklich faktengerechte
357 Kommunikation sinnvoll ist. Wenn man etwas weglässt, kann man vielleicht machen, aber das
358 wird dann halt recherchiert, meistens. Und. Ich weiß nicht, ob es da irgendwelche
359 verschiedenen Methoden gibt, die fachlich etabliert sind, welche Methoden der
360 Krisenkommunikation es gibt. Ich bin da nicht zu Hause in dem Sinn. Das ist Gott sei Dank
361 eher eine Randerscheinung in meiner Arbeit. Ja, da bin ich froh. Weil es ist schon immer sehr
362 stressig und schon belastend ist natürlich, wenn man da drinsteckt und man nicht weiß, wie
363 man rauskommt. Aber ich kann da nicht viel dazu sagen.

364

365 A: Aber um bei einem weiteren Aspekt auch noch in die Tiefe mehr zu gehen, weil Sie jetzt eh
366 schon konkrete Beispiele genannt haben und Sie jetzt eh schon angesprochen haben, wie
367 man das dann löst. Was war denn dann Ihr persönlicher Beitrag zur Lösung der Krise, wenn
368 Sie jetzt an Ihre Beispiele denken?

369

370 B: Also ein wichtiger Beitrag ist natürlich eine korrekte Analyse der Situation. Das muss ich als
371 erstes machen. Man hat da meistens nicht alles, was man wissen sollte, aber einen Teil kann
372 man jedenfalls erkennen, was ist da überhaupt los. Und dann kommt, was ist zu tun. Und das
373 heißt, es ist wichtig, einen analytischen Beitrag zu leisten und dann mutig rauszugehen. Sich
374 hinstellen, sich nicht verstecken, nicht jemand anderen vorschicken, sondern sich selber
375 hinstellen und die Lage erklären. So gut man das halt kann. Also ich würde noch sagen,
376 Verantwortung übernehmen. Auf jeden Fall. Das kann ja auch niemand anderer machen, ja.
377

378 A: Und hat es auch Akteure gegeben, die die Lösung der Krise erschwert haben oder die
379 Verantwortung irgendwo ein bisschen einnehmen, dass es auch Problematiken gab oder so?
380

381 B: Es kommt schon vor, ich sehe das manchmal und hoffe, dass wir das in unserer Partei
382 irgendwie auch weniger tun, nämlich dass dann auch in einer doch ein bisschen krisenhaften
383 Situation nur ein schriftliches Statement kommt von jemandem. Und das zeigt meines
384 Erachtens, dass die Zuständigen dann die Sache entweder nicht ernst nehmen oder halt runter
385 kochen wollen. Und wenn man was runter kochen will und nicht erklärt, was los ist, dann habe
386 ich das Gefühl, da steckt noch mehr dahinter. Und da wird es sich lohnen, nochmal
387 nachzubohren. Und deswegen glaube ich nicht, dass das eine wirklich erfolgreiche Strategie
388 ist.
389

390 A: Also das Aussitzen?
391

392 B: Ja, genau, das ist das Aussitzen. Und da kann man natürlich schon den
393 Kommunikationsmenschen beauftragen, irgendein schriftliches Statement rauszulassen.
394 Schriftliche Statements haben vielleicht dann einen Sinn, wenn die Dinge schwierig zu erklären
395 sind, wenn man Statistiken braucht, dann hat das schon seine Berechtigung, dann kann man
396 das auch zusätzlich machen. Dann kann ich aber trotzdem rausgehen persönlich und sagen,
397 das und das ist der Kern der Geschichte. Und es folgen schriftliche Darstellungen der Situation.
398

399 A: Wenn Sie jetzt dann an Ihre Krisen oder andere aus der Partei zurückdenken, wie würden
400 Sie die Frage beantworten, wie man dann auch das Vertrauen, weil es ist ja mal kurzzeitig
401 natürlich eine schwierige Situation, wie man dann dieses Vertrauen oder die Unterstützung
402 öffentlich wieder zurückgewinnt oder wieder neu aufbauen kann?
403

404 B: In der Situation mit dem Gay-Jesus war es relativ einfach. Es konnte erklärt werden, da
405 nützt jemand einfach eine Situation aus und stellt Dinge in ein Licht, wo sie gar nicht
406 hingehören. Und die Jugend hat das Recht, ein bisschen unkonventionell oder angriffiger oder

407 auch lustiger ihre Dinge zu machen. Da soll man nicht die Seriosität verlangen, wie man es
408 zum Beispiel von einem Landesrat oder so verlangen würde. Das ist eine andere Situation und
409 man soll das einfach dort lassen, wo es ist. Also das hat damals glaube ich schon funktioniert
410 und die Menschen haben durchschaut, dass es eigentlich so ein parteipolitisches Manöver
411 war. Eben man konnte sagen, jetzt hat er so lange gewartet. Und warum nicht gleich, wenn
412 ihn das so aufregt. Das hat glaube ich recht gut funktioniert.

413

414 A: Also Ehrlichkeit ist ein wichtiger Faktor, würden Sie sagen?

415

416 B: Ja, aber auch eben die Dinge zurechtrücken und zu sagen, was ist der Skandal, warum
417 greift er das nicht dann auf, wenn es publiziert wird. Dann war es offenbar vorher kein Skandal.
418 Und wir gestehen unseren Jungen zu, dass sie ein bisschen anders ihre Dinge aufbereiten.
419 Also ein bisschen eine freiere Haltung für Junge in der Politik, das soll es auch wirklich geben.
420 Und bei der Geschichte mit dem alten Foto, da haben wir auf jeden Fall zugelegt, da war ich
421 neue Spitzenkandidatin und wir haben ein Mandat dazu gewonnen. Ob wir mehr dazu
422 gewonnen hätten ohne das Bild oder weniger, das weiß man ja nicht. Aber es hat zwar die
423 Frage gegeben, ob es uns wirklich schadet, aber ich glaube eigentlich nicht, dass es geschadet
424 hat. Und wissen kann man es nicht. Und da war es einfach auch notwendig, als Team zu
425 agieren und alle einzubinden, die was tun können, die aktiv helfen können, die Situation zu
426 verbessern. Und ich habe das Gefühl, diese Sache könnte auch bei den Urhebern einen Frust
427 hinterlassen haben. Und wenn es so wäre, würde es mich freuen.

428

429 A: Und würden Sie auch sagen, um noch das Thema abzuschließen, ob es irgendwelche
430 äußeren Faktoren gibt, wie zum Beispiel öffentlicher Druck oder auch die Phase der Krise, die
431 auch die Wahl der Kommunikationsstrategie beeinflussen? Ob es also äußere Umstände gibt,
432 die die Wahl der Mittel beeinflussen? Also vielleicht das öffentliche Interesse?

433

434 B: Ja sicher, es kommt auf die Größe und Intensität deiner Krise natürlich an, wie viel Mittel
435 ich auch reinwerfe, ob ich da gleich, was weiß ich, auch mit viel Geld, was weiß ich, einen
436 riesen Post und ein riesen Video mit viel Werbemittel oder so mache oder ob ich irgendwie nur
437 eine Aussendung mache oder ein kurzes Statement poste. Klar, man muss einschätzen, wie
438 wichtig, wie groß ist diese Sache. Aber das kann man oft nicht abschätzen, ja. Die Geschichte
439 mit dem Ibiza-Video zeigt das ja auch. Hätte ich es vorhergesehen, hätte ich gewusst, dass es
440 das gibt und dass das irgendwann in der Öffentlichkeit aufschlägt, dann wäre die Folge eine
441 andere gewesen. Ich glaube, als Vorbereiteter wäre er dann auch nicht zurückgetreten.

442

443 A: Und weil Sie sagen, es fällt oft schwer einzuschätzen, wie groß die Krise ist, ist das dann
444 Erfahrung oder Gefühl oder nach welchen Kriterien geht man hier?

445

446 B: Ja, das ist eine gute Frage, aber das kann man eigentlich schwer beantworten, aber dazu
447 braucht es auch eine kurze Abstimmung in einem Team. Wie schätzen wir das ein, wie wichtig
448 ist das, wie groß ist das oder wie groß kann es werden. Ob es groß wird, das hängt ja auch
449 von vielen Dingen ab. Ob zufällig irgendein Journalist das wahnsinnig geil und interessant
450 findet und sagt unbedingt, und da mache ich eine riesen Geschichte oder ob man sagt, naja,
451 kennen wir eh oder so, ist schon grauslich. Aber das hängt auch von solchen sehr persönlichen
452 Situationen ab. Oder ob irgendwer da ist, der gerade spezialisiert ist für solche Dinge oder ob
453 der gerade auf Urlaub ist.

454

455 A: Jetzt habe ich noch einen letzten thematischen Punkt, den haben Sie eh davor schon kurz
456 angeschnitten. Mich würde noch interessieren, welche Relevanz Ihrer Ansicht nach die
457 sozialen Medien jetzt einnehmen, auch hinsichtlich Krisenkommunikation? Auch im Vergleich
458 zu klassischen Statements, Pressemitteilungen für die politische Krisenkommunikation, wie
459 Sie das einschätzen?

460

461 B: Das ist auf jeden Fall das schnellste Medium, das man eben selber bedienen kann. Und
462 wenn ich jetzt eine Pressekonferenz oder was einberufe und dort alles erkläre, dann ist es im
463 ORF oder in den elektronischen Medien eine halbe Stunde, eine Stunde später. Und in den
464 gedruckten halt am nächsten Tag. Und in sozialen Medien ist es sofort, sobald ich den Post
465 beieinanderhabe. Das kann sehr schnell gehen. Das braucht zehn Minuten, wenn ich flott bin,
466 für eine erste Geschichte. Also die sozialen Medien haben deshalb, weil sie schnell sind, eine
467 Relevanz. Und das natürlich auch, weil sie für viele die erste oder einzige Informationsquelle
468 sind, leider. Denn ich halte sie nicht für eine super gute Informationsquelle. Ich halte sie mehr
469 für ein Unterhaltungsmedium. Ja. Aber die Relevanz ist da. Und solange die Regulierung nicht
470 so stark ist, wie wir es uns wünschen, und wie es der Digital Service Act eigentlich auch
471 beabsichtigt, solange dominiert halt immer das finanzielle Interesse der Plattforminhaber. Und
472 nicht das öffentliche Interesse einer anständigen Medienkommunikation. Ich würde den
473 Plattformen Herausgeber- Verantwortung geben, wenn ich das tun könnte, wie den
474 klassischen Medien. Die Posts sind ja wie Leserbriefe. Die Algorithmen sind auch nicht
475 offengelegt. Wir wissen zwar, wie sie funktionieren, ungefähr. Aber die gehören offengelegt.
476 Aber gut, die sind halt höchstes Betriebsgeheimnis. Genau, und natürlich
477 plattformübergreifende Schnittstellen wären auch eigentlich eine notwendige Regelung, damit
478 ich nicht gezwungen bin, TikTok zu verwenden, wenn ich das nicht will.

479

480 A: Und wir haben ja schon davor behandelt, dass eine schnelle Reaktion sehr wichtig ist in der
481 Krisenkommunikation, hier kommt den sozialen Medien wahrscheinlich auch eine relativ große
482 Relevanz zu?

483

484 B: Das ist sehr wichtig, absolut. Auch, weil es für viele die einzige Informationsquelle ist. Die
485 konsumieren natürlich auch ORF zum Teil über soziale Medien. Es ist ja nichts dagegen
486 einzuwenden. Aber es gibt genug Leute, die in ihren Blasen sind. Und die ich wahrscheinlich
487 auch mit meinen Posts und mit denen das ORF nicht erreiche.

488

489 A: Und gibt es, um eine letzte Frage noch zu stellen, Unterschiede in der Art, also wenn ich
490 jetzt eine politische Krise habe, publiziere ich dann unterschiedliche Informationen in einer
491 Pressekonferenz, beispielsweise, als auf den sozialen Medien? Oder würden Sie sagen,
492 haben die beiden Kanäle unterschiedliche Aufgaben, oder werden dort die gleichen Inhalte
493 einfach nur eine kurze, eine längere?

494

495 B: Genau, also es werden aus meiner Sicht, das würde ich auf jeden Fall als notwendig
496 ansehen, die gleichen Inhalte und Fakten kommuniziert, aber in unterschiedlicher Form. Denn
497 alle Medien haben ihre adäquate Form, wie ich eine Information dort gestalte. Das ist einfach
498 so. Ich kann nicht für das Fernsehen das Gleiche machen wie für eine Gratiszeitung. Ich muss
499 diese Information, die ich da weitergeben will, den jeweiligen Medien entsprechend anpassen,
500 so dass sie dort adäquat hinpasst. Ich kann auch nicht auf Instagram und auf Facebook den
501 gleichen Post machen. Auch das ist eigentlich nicht möglich. Es sind ja auch unterschiedliche
502 Altersgruppen, die das konsumieren. Ich muss, und das ist die Mühsal der
503 Öffentlichkeitsarbeit, es kommt immer nur was dazu, es kommt nichts weg, und ich muss für
504 jedes Medium wieder die passende Form verwenden, um meine Informationen und die Fakten,
505 die ich publizieren will, die ich weitergeben will, entsprechend zu verpacken. Man kann ja nicht
506 faul sein und sagen, okay, ich arbeite immer so, das geht nicht. Das bringt es wirklich nicht.

507

508 A: Okay. Dann bin ich von meiner Seite eigentlich schon fertig, zu dem was ich wissen und
509 herausfinden wollte. Wenn es noch etwas von Ihrer Seite gibt, oder was ich noch nicht gefragt
510 habe, oder was noch nicht zur Sprache gekommen ist, oder falls ich etwas vergessen habe,
511 oder irgendein relevanter Punkt noch nicht besprochen wurde, können Sie es gerne noch
512 erzählen. Ansonsten ist von meiner Seite alles gefragt.

513

514 B: Also ein Punkt ist natürlich, der ist nicht unwichtig, das muss man immer irgendwie mit
515 überlegen. Die Politik sollte laut Kant öffentlich und rational gestaltet sein. Faktum ist aber,
516 dass sie extrem emotional funktioniert. Wenn 10% Vernunft dabei sind, ist es viel. Das heißt,

517 wir müssen einfach damit umgehen, dass die Dinge auf der emotionalen Ebene sich abspielen.
518 Und das heißt, auch in einer Krise ist die Emotion natürlich die Trägerin der Information. Und
519 das ist gar nicht einfach. Es war sichtbar, wie Elke Kahr nach dem Erschießen von den Leuten
520 in der Schule in Graz einfach sehr betroffen war. Das hat man ihr ja auch abgenommen
521 natürlich, das war auch so. Und das prägt die Information ganz stark. Information braucht einen
522 emotionalen Träger. Und es wäre auch in der Krisenkommunikation wichtig, diesen zu finden.
523 Deswegen immer mein Betonen, nicht nur was, sondern auch wie. Und dieses wie, das ist
524 eigentlich die emotionale Verpackung oder der emotionale Traggrund, den das Ganze hat, weil
525 es sonst gar nicht ankommt. Rationale Kommunikation ist zu kühl, die trifft nicht bis auf den
526 Körper. Und das ist eine der Schwierigkeiten. In der Krisenkommunikation geht es vielleicht
527 noch besser, als wenn ich jetzt ein Thema aufbereiten will und sagen will, hey, da machen wir
528 jetzt was dazu und da wollen wir, dass jetzt endlich was passiert. Weil in der Krise gibt es
529 immer Betroffenheit, logischerweise. Da gibt es immer Emotionen dazu. Da gibt es Wut und
530 Trauer. Für die Kommunikation abseits der Krise ist es ein Problem mit der Emotion. Das sagt
531 ja auch die Kognitionsforschung sehr genau. Dass wir einfach so funktionieren, dass das was,
532 auch die Sprache, da wo sie vom Körper kommt, einfach besser aufgegriffen wird. Begriffe,
533 die einen physischen Aspekt haben, gehen einfach besser rein. Und ich spüre sensitiv,
534 körperlich oder heiß oder kalt oder irgendwie, das sind Dinge, die nehmen wir Menschen
535 einfach besser auf. Und das andere fließt ab. Berührt uns einfach weniger. Das gilt aber eben
536 für die gesamte Kommunikation. Auch für den politischen Alltag in dem Fall auch.
537

1 Interview 2

2

3 A: Und dann wäre schon die Einstiegsfrage, wenn Sie an politische Krisen denken, egal ob es
4 regional, national oder parteiintern ist, welche Bedeutung für Sie Krisenkommunikation in
5 solchen Situationen einnimmt?

6

7 B: Okay, vielleicht kann ich es recht deutlich machen an einem Beispiel aus meiner eigenen
8 Politikpraxis. Die Covid-Pandemie hat gezeigt, dass die Art der Kommunikation, die Art der
9 Krisenkommunikation, mitentscheidend ist dafür, wie und ob eine Pandemie gut bekämpft
10 werden kann. Das haben dann unsere Auswertungen nach Abklingen der Pandemie auch
11 gezeigt. Und meine Conclusio auch jetzt in Bezug auf die Covid-Pandemie ist, wir haben in
12 Österreich einen Teil der Compliance der Bevölkerung verloren, weil wir irgendwann die
13 Kommunikation vergeigt haben. Die war zu Beginn okay. Das bestätigen auch
14 Vergleichsstudien, europäische Vergleichsstudien. Und dann ist es verloren gegangen.
15 Gründe vielfach, zu oft aufgetreten, zu politiklastige Kommunikation, zu wenig Wissenschaft
16 beigezogen, zu sehr mit Drohszenarien argumentiert. Das war vor meiner Zeit. Ich habe dann
17 eh versucht, das wieder auf eine eher sachliche, eher ruhige Ebene zu bringen. Aber da war
18 das Kind schon ausgeschüttet. Das war ein echtes Problem. Und wir haben dann festgestellt,
19 die Art der Kommunikation, die muss sofort zu Beginn klar sein. Wesentlich beim
20 Pandemieplan ist die Kommunikation. Ohne ein Kommunikationskonzept, ohne klare
21 Kommunikationsrichtlinien bist du verloren. Weil das entgleitet dir sonst in der Sekunde.
22 Krisenkommunikation kann man nicht hoch genug einschätzen. Das ist ein Beispiel. Das trifft
23 eigentlich auf alle anderen Krisen auch zu. Ich weiß nicht. Inflation mit steigenden Preisen und
24 hohen Belastungen. Wo dann die Wohnungskosten aus dem Ruder laufen, die
25 Heizungskosten etc. Immer auch die Kommunikation. Und Politik als Handwerk ist in meinen
26 Augen auch, vor allem auch, in zunehmender Übersetzungsarbeit und Kommunikationsarbeit.
27 Das heißt, wenn die Leute nicht verstehen, worum es geht, wenn ich ihnen nicht erklären kann
28 auch komplexe Sachverhalte, dann sind die weg oder driften ab auf irgendwelche Kanäle, wo
29 dann halt auch Fake News daherkommt. Also Tendenz, Wichtigkeit, steigend, am wachsen.

30

31 A: Und weil Sie schon gerade darauf eingegangen sind in der Covid-Pandemie, inwiefern
32 können Sie sagen, was auch gut gelaufen ist oder was auch Faktoren waren, was am Anfang
33 gut gelaufen ist, um ein bisschen darauf einzugehen, was für Sie dann erfolgreich heißt und
34 weniger erfolgreich?

35

36 B: Also am Anfang, finde ich, war die Geschlossenheit da. Es hat keine Abweichungen von
37 Bundesländern gegeben. Es war eine neue Situation. Es gab ein Zusammenrücken. Es wurde

38 auch der erste Lockdown noch akzeptiert. Und ich glaube, irgendwann ist die Häufigkeit der
39 Auftritte, auch mit Fortdauer der Pandemie, nur von politischen Proponenten, andere Länder
40 haben das anders gemacht, die haben dann den Experten kommunizieren lassen, inflationär
41 geworden. Und der Bruch hat stattgefunden mit der Impfpflicht, meine Einschätzung. Also so,
42 wie die Impfpflicht eben nicht kommuniziert worden ist, nicht erklärt worden ist und einfach so
43 von heute auf morgen eingeführt worden ist und dann noch unklar, was das heißt und das eh
44 nicht exekutiert wird, sondern alle drei Monate eben, das war eine Katastrophe. Da war es
45 schon gelaufen. Und dann kannst du es nicht mehr einfangen. Also ich würde es so sagen, bis
46 zum ersten Lockdown, ein Stück nach dem ersten Lockdown okay.

47

48 A: Jetzt möchte ich noch ganz kurz auf einen anderen Aspekt eingehen, wenn wir nochmal
49 ganz zurückdrehen. Ab welchem Zeitpunkt würden Sie persönlich eine kritische Situation dann
50 auch als Krise bezeichnen in der Politik? Also was zeichnet so eine politische Krise dann
51 konkret aus? Wann man es dann Krise nennt?

52

53 B: Also ich würde es so sagen, darauf vorbereitet zu sein, dass auch vermeintlich gut
54 handelbare Situationen eskalieren können. Du musst einfach darauf vorbereitet sein, dass
55 sehr rasch Dinge kippen können und du dann nicht mehr Zeit hast, ich weiß nicht, deine
56 Kommunikation aufzusetzen. Also sei vorbereitet auf das Schlimmste und spiel die Szenarien
57 durch. Du musst in der Schublade haben, wenn Dinge aus dem Ruder laufen und eskalieren,
58 dass du vorbereitet bist. Du kannst es nicht mehr machen, wenn du da mitten in der Situation
59 bist. Das kann einfach jederzeit passieren. Es können vermeintlich harmlose Geschichten,
60 können blitzartig aus dem Ruder laufen.

61

62 A: Heißt aus dem Ruder laufen bedeutet dann auch konkret, dass es eine so kritische Situation
63 ist, dass man reagieren muss?

64

65 B: Beides. Du kannst haben, dass die Situation schwieriger wird und dramatisch sich zuspitzt
66 oder dass es kommunikativ aus dem Ruder läuft, beispielsweise durch Berichterstattung in
67 den Boulevard-Medien, wo dann Dinge eskaliert werden, die eigentlich gar nicht eskaliert sind.
68 Aber damit eine Stimmung erzeugt wird, die vollkommen hochgekocht ist, auf 100 Grad, wo
69 du dann nur noch Passagier bist in der Kommunikation. Das muss man irgendwie auch
70 handeln. Wir haben dann schon Hintergrundgespräche mit Journalistinnen und Journalisten
71 durchgeführt zu einem Zeitpunkt, wo es noch gut handelbar war, wo wir es einordnen und
72 erläutern können und wo wir vorab die Ebene genutzt haben, um Dinge vorzubereiten. Offen
73 zu legen, Dinge zu sagen, die man sonst nicht sagen kann. Um auch ein Commitment
74 hinzubekommen, dass wenn es hart auf hart kommt, dass man auch jemanden anrufen kann

75 und sagen kann, okay, so und so ist es jetzt. Also die Pflege von, wenn man jetzt mal von den
76 klassischen Medien spricht, ist enorm wichtig, dort auch Beziehungen zu haben, die dann
77 halbwegs tragfähig sind.

78
79 A: Weil Sie jetzt auch die Medien angesprochen haben, heißt in der Entstehung von Krisen ist
80 auch das öffentliche Interesse oder die Öffentlichkeit ein wichtiger Faktor wahrscheinlich?

81
82 B: Also das hat sich in meiner Wahrnehmung nach, ich bin jetzt lange im Geschäft, dramatisch
83 verändert und beschleunigt. Also vor 20, 30 Jahren, da war es noch so, okay, wichtig ist, was
84 am nächsten Tag in der Zeitung steht. Ja. 24 Stunden. Jetzt ist entscheidend, was in den
85 nächsten 10 Minuten, 15 Minuten auf den sozialen Medien, auf den Plattformen hochkommt
86 und geliked wird und über die Algorithmen dann Dynamik entfacht. Das ist unglaublich
87 beschleunigt. Das musst du halt wissen, dass das innerhalb sehr kurzer Zeit Dynamiken
88 annehmen kann, die schwierig zu handeln sind. Das ist schon ein Problem. In der Politik ist
89 das ein Problem, weil Politik ist in ihren Entscheidungsprozessen eigentlich träge.

90
91 A: Das ist eh auch ein Aspekt, den ich auch noch besprechen wollte in dem Interview, dieser
92 Vergleich zwischen Social Media Plattformen und auch klassischen Medien, auch mit
93 Pressemitteilungen, wie man da arbeitet. Würden Sie also sagen, die Relevanz von Social
94 Media Plattformen steigt?

95
96 B: Ich glaube, die Relevanz von Social Media ist heute schon höher als die von klassischen
97 Medien. Und du musst sie auch anders bedienen. Wer glaubt, du kannst auf Social Media
98 dieselben Mechanismen anwenden, wie in einer klassischen Pressekonferenz mit Print und
99 den öffentlichen Rechtlinien. Das ist einfach falsch. Und ich habe es sehr viel Sorgfalt auch
100 verwendet in meine Social Media Aktivitäten. Du musst anders kommunizieren. Du musst
101 wissen, du erreichst manche Zielgruppen nur noch über Social Media. Die lesen keine
102 Zeitungen mehr oder schauen sich irgendwelche ZIB Sendungen an. Das muss dir einfach
103 klar sein. Das ist auch eine andere Art zu kommunizieren. Und das ist schon eine
104 Gratwanderung, dort irgendwie auch noch die Tonalität der sozialen Medien zu treffen und
105 gleichzeitig aber nicht im Oberflächlichen völlig wegzukippen. Das ist eine echte
106 Gratwanderung. Und es ist eine hohe Kunst, sich dort eine Glaubwürdigkeit zu bewahren und
107 nicht zur Karikatur zu verkommen. Du bist dann völlig langweilig und kannst nicht irgendwie
108 hinstehen und deinen Politsprecher runterbeten. Das geht auch nicht. Und im Sidestep, die
109 einzige Partei, die das kapiert hat, frühzeitig ist die FPÖ. Das muss man einfach sagen. Die
110 sind auf die klassischen Medien gar nicht mehr angewiesen. Aber die brauchen die nicht. Die
111 sind denen vollkommen wurscht. Deshalb geht der Kickl da auch nicht hin. Der braucht das

112 nicht. Das ist ihm egal. Die sind auf ihren anderen Kanälen bis hin zu FPÖ-TV präsent. Das
113 haben alle anderen vollkommen verpennt.

114

115 A: Weil Sie schon darauf eingegangen sind, weil es auch Schwierigkeiten gibt zwischen diesen
116 beiden Kanälen, würden Sie sagen, gibt es unterschiedliche Aufgaben, hinsichtlich, dass man
117 auch unterschiedliche Informationen auf Social Media und klassischen Pressekonferenzen
118 preisgibt?

119

120 B: Es muss der Inhalt schon deckungsgleich sein. Die Botschaft muss dieselbe sein. Sie muss
121 kongruent sein. Aber sie muss völlig anders aufbereitet sein.

122

123 A: Dann noch zu einem anderen Thema. Wenn wir jetzt gerade noch bei der
124 Krisenkommunikation an sich bleiben. Wie würden Sie sagen, welches übergeordnete Ziel
125 politische Krisenkommunikation und welche Aufgaben vielleicht auch erfüllt? Und wie kann
126 das dann gehen?

127

128 B: Ich würde jetzt einmal sagen, das oberste Ziel muss sein, die Zügel in der Hand zu behalten.
129 Das heißt, nicht hinten nachlaufen zu müssen. In dem Moment, wo du hinten nachlaufen
130 musst, hast du das Match eigentlich verloren. Dabei geht es also darum, ich kann die Botschaft
131 bestimmen, ich kann den Inhalt bestimmen, ich kann die Art und Weise bestimmen und kann
132 das Tempo vorgeben. Wenn ich Passagier bin, dann kann ich nur noch reaktiv tätig sein. Und
133 das ist extrem schwierig. Weil es kann ja zu jeder Zeit das Heft aus der Hand genommen
134 werden und du kannst rechts oder links überholt werden. Und das ist deshalb wichtig, weil du
135 sonst aus einer Krise, die ein bestimmtes Thema betrifft, plötzlich eine ganz andere Krise
136 generieren kannst. Das kann aus einer kleinteiligen politischen Krise, keine Ahnung, wie ein
137 Terroranschlag, Pandemie, Unglücksfall, Katastrophe, eine ganze Staatskrise werden, eine
138 politische Krise, eine Regierungskrise, die Regierungen in die Luft sprengt. Oder Personen
139 zum Rücktritt bringt oder so. Das musst du wissen. Auch als politisch tätiger Mensch, es kann
140 dir passieren, wenn dir die Kommunikation entgleitet, kannst du auch weg sein.

141

142 A: Und wann würden Sie sagen, zu welchen Zeitpunkt, oder in welcher Phase oder zu welchen
143 Zeitpunkt ist die kommunikative Antwort am wichtigsten oder relevantesten?

144

145 B: Also es gibt ja bis zu einem gewissen Punkt einen Wissensgap zwischen Öffentlichkeit und
146 Entscheidungcircle. Das heißt, ich weiß zu einem früheren Zeitpunkt viel mehr, meistens, als
147 die Öffentlichkeit. Es sei denn es gibt schon Medienschlagzeilen. Und die Frage, zu welchem
148 Zeitpunkt ich mit welcher Botschaft an die Öffentlichkeit gehe, mit welcher Dosierung und was

149 dort der Kern ist, das halte ich für extrem entscheidend. Weil die erste Botschaft, die gesetzt
150 wird, entscheidet darüber, wie das geframed wird. „Ist ganz schlimm, ist ganz furchtbar, sind
151 nicht alle betroffen, wir kriegen es im Griff“. Und sozusagen die Gratwanderung zu schaffen
152 zwischen Ernsthaftigkeit, aber nicht zu kippen in die Verharmlosung oder nicht zu kippen in
153 die Dramatisierung, das ist ziemlich heikel. Der Zeitpunkt entscheidet. Ich finde den Zeitpunkt
154 extrem wichtig, zu entscheiden, wann gehe ich mit was, mit welcher Botschaft, an die
155 Öffentlichkeit. Und das kann sein, das muss extrem schnell sein, das heißt, ich muss es
156 beschleunigen. Oder es kann auch notwendig sein, Prozesse zu verlangsamen. Also zunächst
157 zu sagen, okay Leute, lasst uns mal einen europäischen Check machen, wie es ist in anderen
158 Ländern. Lasst uns andere Stakeholder mit einbeziehen, wie die das einschätzen. Um ein
159 besseres Fundament zu haben, dann auch kommunikative Entscheidungen treffen zu können.
160 Wirklich schwierig ist es, kommunikative Entscheidungen auf einer sehr dünnen Basis treffen
161 zu müssen. Dann bewegst du dich auf sehr dünnem Eis.

162

163 A: Weil Sie es jetzt schon angesprochen haben, bezüglich, dass man jetzt Tempo angeben
164 kann, auch den Medien zuvorkommt, würden Sie also sagen, die Schnelligkeit ist schon ein
165 entscheidender Faktor? Oder würden Sie dann auch sagen, manchmal lieber auch nochmal
166 abwarten und sich faktenmäßig absichern?

167

168 B: Ich bin eigentlich jemand, der sehr schnell ist. Grundsätzlich. Und ich habe in
169 Krisensituationen dann mich eingebremst. Einfach eine halbe Stunde, mindestens eine halbe
170 Stunde oder Stunde Zeit nehmen, um die Situation nochmal zu checken. Ein paar Telefonate
171 zu führen, ein paar Stakeholder anzurufen, im Team eine Schleife zu ziehen, um Optionen zu
172 überlegen. Es gibt immer Optionen. Es gibt immer Optionen, es gibt Nuancen, um den Check
173 zu machen. Also, sozusagen, auch im Hinblick auf eine wirklich krisenhafte Entwicklung, sich
174 einen Augenblick Zeit zu nehmen, um das einzuordnen, halte ich für total wichtig. Weil sonst
175 besteht die Gefahr, dass du in einen Modus gerätst, wo du dich selbst überholst. Dann bist du
176 nicht mehr in der Lage, reflektiert Einschätzungen zu treffen, sondern reagierst dann spontan,
177 hektisch, panisch, whatever. Oder, ich weiß ja nicht, irgendein Boulevard-Medium, irgendeine
178 Schlagzeile ist schon irgendwie vollkommen und du meinst, du musst jetzt in der Sekunde
179 darauf reagieren. Oder die rufen dich an. Also ich habe mir da dann angewöhnt, auch wenn
180 die anrufen, die haben schon möglicherweise Informationen, bevor ich sie habe, „was sagen
181 sie zu, was sagen sie zu, was sagen sie zu?“ Nie direkt am Telefon. Nie, never. Immer: „okay,
182 wir melden uns.“ Um eine gewisse Sorgfalt dauernd in die Kommunikation einzubringen.
183 Wirklich resultiert aus der Erfahrung, was du zu Beginn verschüttet, kannst du nicht mehr
184 einfangen. Also, lieber eine Minute langsamer, oder eine Stunde langsamer, als eine Sekunde
185 zu schnell, und du fängst es nicht mehr ein. Das ist schwierig. Du neigst dann schon dazu,

186 Druck zu geben und zu pushen. Und es braucht dann auch Leute in deinem Umfeld, die darauf
187 achten, dass das Tempo passt. Es ist gut, auch mal jemanden von außen zu haben, der sagt,
188 hey, komm, warte mal noch eine Minute.

189

190 A: Also es ist ein schwieriger Grad zwischen Schnelligkeit, aber trotzdem auch sich absichern,
191 Fakten, Optionen?

192

193 B. Ja. Das ist schon auch eine Entscheidungs- und Einschätzungsfrage. Wie schnell gehe ich
194 da? Wie schnell bin ich da? Es kann notwendig sein, sehr zackig, sehr rasch, sehr präzise,
195 sehr scharf, und sehr kurz auch zu reagieren. Es kann sein, über einen Tweet, über irgendeine
196 Botschaft, die abgesetzt wird. Oder aber auch, Tempo rauszunehmen, und sagen, nein, da
197 müssen wir jetzt einfach schauen. Stimmt das so? Faktencheck zu machen. Was sagen
198 andere dazu? Ist das valide? Es kann sein, du reagierst darauf, und es ist eine völlige
199 Fakegeschichte. Insofern ist es schon, im Unterschied zu vor 20 Jahren, eine riesen
200 Herausforderung. Und es hängt einfach ab von der kommunikativen Welt ab, in der wir uns
201 bewegen. Es entscheidet, und entschuldige, jeder läuft im Smartphone herum, ist immer
202 online, das entscheidet, das generiert Wirklichkeit.

203

204 A: Weil Sie es zuvor auch schon kurz angedeutet haben, inwiefern ist es für Sie wichtig, oder
205 welche Relevanz hat auch eine konsistente und abgestimmte Kommunikation, dass man eine
206 einheitliche Botschaft rausgibt, aus Ihrer Sicht?

207

208 B: Ich halte es für enorm wichtig, dass es konsistent ist, inhaltlich stimmt, logisch ist, und vor
209 allem auch, dass es kongruent ist. Ich als Person, der die Botschaft verkündet, oder der vorne
210 steht, muss kongruent sein mit der inhaltlichen Botschaft. Wenn ich nicht in der Lage bin,
211 authentisch zu kommunizieren, und die Leute merken, das sind vorgestanzte Sprechblasen,
212 oder in einem ZIB2-Interview, ich sitze da bei einem Wolf und sondere meine
213 Abwehrmechanismen ab, das merken die Leute, dann bist du nicht mehr glaubwürdig oder
214 authentisch. Da scheuen sich halt viele davor, weil du machst dich damit auch angreifbar. Also
215 kongruent zu sein, in der Kommunikation, vor allem in der Krisenkommunikation, macht dich
216 angreifbar. Das muss da halt klar sein, als politisch tätiger Mensch in Krisensituationen, du bist
217 immer angreifbar, du bist immer auf unsicherem Gelände, das kann dich immer deinen Kopf
218 kosten. Das war meine Entscheidung, immer im Zweifelsfall kongruent und stimmig und
219 authentisch zu sein. Und nicht irgendwie zu versuchen, so zu tun, als ob, oder, wie soll ich das
220 erklären, ich habe dann immer versucht, wahrhaftig und authentisch zu sein, was natürlich
221 einen gewissen Aufwand mit sich bringt. Das ist echt kraftaufwendig, wenn du sowas machst,
222 du gibst was her von dir, weil du bist nicht nur der Sprechblasen- und Absonderungsproduzent,

223 das merken aber Menschen, hat dann mit Vertrauen zu tun. Und die höchste Währung ist das
224 Vertrauen in der Politik, und das verspielst du, die höchste und schärfste Währung der Politik,
225 das Vertrauen verspielst du durch schlechte Kommunikation. Und mein Vorteil, jedenfalls von
226 den Rückmeldungen her, war immer, sozusagen, dieses Grundvertrauen zu haben, weil ich
227 mich hingestellt habe, Antworten gegeben habe, auf Fragen, und versucht habe, halt
228 kongruent zu sein. Und wenn es schwierig war, und ich sage, „Leute, wir wissen es nicht
229 genau, wir wissen es nicht genau, wir können es einschätzen“, aber es ist eine
230 Einschätzungsfrage, sich auch dieser eigenen Unsicherheit auch auszusetzen. Also, ich habe
231 ja, sozusagen, viel Erfahrung mitgebracht, 30 Jahre Erfahrung in der Politik, und habe immer
232 noch dazugelernt. Und ich traue mir nicht sagen, nach so vielen Jahren in der Politik, auch als
233 Minister, auch in schwierigen Situationen, „Ich kanns“. Das traue ich mir nicht sagen, weil
234 erstens verändert sich die Kommunikation permanent, und wenn du nicht bereit bist, also ich
235 habe dann lernen müssen, auch mit diesen Social Media Kanälen umzugehen, das war für
236 mich eher eine schwierige Übung, mich darauf einzulassen, völlig andere Ausdrucksmittel und
237 Sprache, mich einzulassen auf ein Terrain, auf dem ich mich nicht auskenne, sondern zu
238 vertrauen Menschen, die es können, und dann dementsprechend, damit auch dazulernen.
239 Und ich kenne viele meiner Generation, oder 50 plus Politikerinnen, die so reingehen „Mir
240 muss niemand mehr was erzählen, ich stell mich hin und rede“. Vergiss es. Also mit der
241 Haltung, in der heutigen Welt, politische Kommunikation zu betreiben, never ever.

242

243 A: Dann möchte ich noch auf ein weiteres Thema eingehen, was wir noch nicht behandelt
244 haben, nämlich, um nochmal eine kleine Rolle rückwärts zu machen, bezüglich der
245 Krisenprävention und Vorbereitung. Inwiefern empfinden Sie die Krisenprävention auch als
246 relevantes Element für politische Akteure?

247

248 B: Das war einer der Punkte der Learnings aus der Corona-Pandemie. Wir haben einen
249 Pandemieplan gemacht, wo die Kommunikation ein eigenes Kapitel einnimmt. Ein dominantes.
250 Und wo festgehalten wird, es ist entscheidend für den Ablauf, für den Fortgang, was zu Beginn
251 kommuniziert wird. Das heißt, ich muss einen Plan haben. Und der muss in Alternativszenarien
252 aufgebaut sein. Also wir sind dann echt so weit gegangen, für verschiedene Virusvarianten,
253 verschiedene Kommunikationsstrategien zu kreieren. Das heißt, es gibt eine Virusvariante, die
254 ist hoch ansteckend, hoch gefährlich, mit Todesfolgen mit unter. Andere
255 Kommunikationsgeschichten, die haben ein leichtes Virus, das zwar hoch ansteckend ist, aber
256 nicht wirklich gefährlich. Und wir haben dann drei, vier unterschiedliche Kommunikationen in
257 der Schublade, du kannst sie nicht in der Situation erst entwickeln. Ich finde, das ist
258 entscheidend, das einfach zu haben. Das ist Prävention. Und der zweite Punkt ist schon, also
259 wenn Leute nicht, schon bevor die Krise auftritt, ein gewisses Vertrauen haben in Personen,

260 also in die politischen Akteurinnen und Akteure. Das kannst du während der Krise nicht
261 aufbauen. Also wenn ich mein Kapital schon verschossen habe und es kommt eine Krise.
262 Dann glaubt mir kein Mensch. Ich kann eine Krise gut managen, wenn ich halbwegs noch,
263 halbwegs, das ist in der Politik eh schwierig, halbwegs ein Fundament habe, dass die Leute
264 sagen, „okay, ja, der bemüht sich eh oder hört zumindest zu“. Wenn ich da schon im Status
265 desjenigen oder derjenigen bin, wo die Leute sagen, „puh schwierig“, vergiss es dann kannst
266 du es nicht mehr einholen. Das heißt, du musst schon prophylaktisch auch investieren in die
267 Glaubwürdigkeit. Du musst sozusagen auch investieren in die Seriosität von Botschaften, also
268 in Abgesichertheit, in solide Information, in Validität, auch in Fehlerkultur, auch in Fehlerkultur,
269 auch zu sagen: Ich habe mich geirrt, wir machen es jetzt anders.“

270

271 A: Auch öffentlich?

272

273 B: Auch öffentlich, habe ich auch gemacht, auch öffentlich. Und nicht den Eindruck zu
274 vermitteln: „Ich bin sowieso der Oberchecker, der eh alles weiß.“ Also das ist sozusagen meine
275 Conclusio. Es gibt ja schon, muss ich sagen, andere Denkschulen auch, die einfach mit der
276 schieren Wucht, vor allem auf den sozialen Medienkanälen, glauben, wie es teilweise auch
277 stimmt, die Meinung bilden zu können. Also Donald Trump, das ist ein Beispiel dafür, oder
278 andere auch, die die schiere Wucht der Macht und der geballten kommunikativen Impact, den
279 sie generieren können, halt damit Wirklichkeit schaffen. Die müssen sich da nichts mehr
280 scheißen und glauben, es funktioniert ja offenbar. Aber das würde ich nie machen. Nie. Es
281 funktioniert schon auf die andere Weise, aber es hat brutal, es kann mehr Schaden anrichten
282 als Nutzen. Und mein Zugang ist schon, im Kopf zu behalten, nicht nur mein eigenes
283 politisches Überleben, oder „wie komme ich jetzt aus der Nummer raus?“, sondern schon auch
284 noch, was ist für das Gemeinwesen, für das Gemeinwohl, wichtig, entscheidend und
285 notwendig. Ich kann ja nicht nur sagen, darüber reden, wie komme ich jetzt gescheit aus dieser
286 Geschichte raus, sondern so.

287

288 A: Sie sprechen da bezüglich Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Image. Sie haben es schon ein
289 paar Mal angesprochen, dass das ja schon sehr entscheidend ist, gerade in der Krise. Wie
290 würden Sie sagen, wie kann man das vielleicht verbessern, die Vertrauenswürdigkeit oder die
291 Glaubwürdigkeit, oder wie kann man auch während der Krise das Image irgendwie so
292 gestalten, dass die Leute es einem abnehmen oder doch überzeugt von einem sind?

293

294 B: Es ist schon ein grundsätzliches Problem. Politik ist vom Ranking her ja so „alle Politiker
295 lügen“, Stehsatz. Das ist bei 80 Prozent der Leute garantiert im Kopf. Das kannst du nicht nur
296 in der Krise sozusagen reparieren. Da muss schon mehr investiert werden, auch in

297 Kommunikation und die Kultur, Dinge auch zu sagen, die unangenehm sind. „Wir müssen das
298 und das tun, weil. Wir wissen, es ist schwierig, aber“. Und nicht nur, „es ist eh alles easy, wir
299 haben es im Griff und machen es so und so“. Wenn Krisenhandling sich verbessern soll in
300 Zukunft, dann muss vorneweg in die Kommunikation investiert werden. Ich kann nicht erst in
301 der Krise dann beginnen, Glaubwürdigkeit aufzubauen. Das geht sich nicht aus.

302

303 A: Darauf möchte ich noch mal zurückkommen, bezüglich dem vorher aufbauen. Würden Sie
304 auch sagen, es ist relevant, beispielsweise sich schon einen kommunikativen Krisenfahrplan
305 vorher aufzubauen, wo schon mal, wie Sie gesagt haben, auf gewisse Szenarien, wo man sich
306 vorbereitet, gewisse Kommunikations- oder Argumentationsbausteine, dass man sich das
307 schon vorbereitet?

308

309 B: Das ist auch sehr relevant. Das musst du vorbereitet haben, auch in unterschiedlichen
310 Szenarien, auch, keine Ahnung, du hast beispielsweise eine sehr schlimme, sehr
311 katastrophale Situation, das ist aber oft, du dringst damit nicht durch in der Bevölkerung, oder
312 es geht in eine völlig andere Richtung. Da musst du darauf vorbereitet sein, was habe ich für
313 Gegenstrategien, wie kann ich es aufbauen, welche Kanäle muss ich nutzen.

314

315 A: Dass man dann auf die jeweilige Situation auch angepasst reagieren kann, wahrscheinlich?

316

317 B: Ja genau. Es gibt einen wichtigen Aspekt noch, Krisen sind ja meistens begleitet von
318 irrationalen Dingen, oder Aspekten, die nicht so wahnsinnig gut steuerbar sind. Angst,
319 Unsicherheit, „aha, was passiert jetzt?“, wo dann Leute oder Menschen für sachliche
320 Argumente nicht mehr wirklich zugänglich sind, und das musst du wissen. In Situationen, das
321 ist dann sozusagen mehr auch Psychologie, das musst du aber auch verstehen, wie ticken die
322 Leute. Menschen, die gerade in einer Situation sind, wo sie um ihre Kinder Angst haben, um
323 ihre Eltern, keine Ahnung, dann dominieren andere Gefühlsebenen, und die musst du
324 adressieren. Du kannst nicht daherkommen und deinen Standard-Satz absondern. Sondern
325 du musst sie mitnehmen, du musst sie adressieren, du musst sagen, „ja, wir verstehen das,
326 wir wissen das. Es ist für euch Eltern jetzt aktuell eine wahnsinnig schwierige Situation“. Du
327 musst ihnen deutlich machen, dass du in der Lage bist, ihre Welt zu verstehen. Sonst lassen
328 die dich gar nicht rein in ihre Welt. Weil die denken, der sitzt in seinem Kabäuschen und hat
329 keine Ahnung von meinem Leben. Insofern musst du schon auch in der Lage sein zu
330 antizipieren und zu wissen, wie geht es gerade den Leuten, die wahnsinnig Lockdown mit vier
331 Kindern im Gemeindebau sitzen und wo die Hölle los ist, wo die Situationen eskalieren. Und
332 dann spricht einer aus dem Fernseher raus und sagt „bla bla irgendwas, sowieso“. Also
333 Kommunikation ist in dem Sinn schon mehr als sozusagen aus meiner Perspektive heraus,

334 als regierender Politiker, nur Botschaften zu senden, weil wenn ich nicht weiß, wie die Welt da
335 draußen aussieht und wie ich meine Botschaften sende, dann kann ich meine Botschaften gar
336 nicht korrekt gestalten. Dann kommt es nämlich dort nicht an. Und es macht einen Unterschied,
337 ob ich das sozusagen denke, wie gesagt, vom Gemeindebau her, von Menschen, die halt von
338 der formalen Schulbildung her nicht so intellektuell sind oder ob ich woanders ankommen will.
339 Das muss ich wissen. Die brauchen, die müssen unterschiedlich angesprochen werden. Sonst
340 wird es nicht funktionieren.

341

342 A: Jetzt würde ich noch ganz kurz auf einen anderen Aspekt eingehen, inwiefern Sie finden,
343 wie man auch eine mögliche aufkommende Krise auch schon im Voraus vielleicht ein wenig
344 verhindern könnte oder auch schon erkennen könnte. Also wie würden Sie sagen in einer
345 politischen Organisation, wie kann man frühzeitig Krisenpotenziale, risikohafte Entwicklungen
346 erkennen und gibt es dafür auch dann Verantwortlichkeiten? Also wie wird das so in der
347 politischen Praxis so gestaltet?

348

349 B: Also die erste Voraussetzung dafür ist, dass es ein Bewusstsein dafür gibt. In der politischen
350 Partei oder einer Regierung oder wo immer. Es muss ein Bewusstsein dafür geben, dass das
351 passieren kann. Weil der übliche Vorgang ist ja, „oh, es ist was passiert, Scheiße, was machen
352 wir jetzt?“ Und dann macht man was und dann eskaliert das weiter. Keine Ahnung, es kriegt
353 eine eigene Dynamik und es wird immer hektischer. Dann gibt es Eigendynamiken auch in
354 Parteien. Die sagen das, die sagen das, die anderen sagen du musst jetzt scharf hineinfahren,
355 die anderen sagen langsam. Wenn man das von der Regierung her nochmal denkt,
356 Regierungskommunikation, weil ja nicht nur eine Partei das macht, sondern Koalitionen,
357 müssen immer zusammenarbeiten, die passen selten zusammen oder nie. Das hat man dann
358 gut auch gesehen zwischen Kurz und Ansober. Das hat null zusammengepasst, ja, null. Wie
359 bei Corona dann auch neun Landeshauptleute dazugekommen sind, da hat es dann überhaupt
360 nicht mehr zusammengepasst. Das heißt, man muss wissen, welche Akteure sind denn jetzt
361 mit dabei und welche Dynamiken können die auch entfachen. Du musst Prozesse dafür haben,
362 das auch abzugleiten. Also in der Partei zum Beispiel. Ich kann ja nicht einfach mich hinstellen
363 und meine Strategie durchziehen, wenn hinten dann meine Partei oder meine
364 Gesundheitsgemeinschaft sagt, der ist komplett angrennt und breiten es öffentlich aus und
365 sagen, der Minister hat einen Vogel. Dann kannst du es vergessen. Das heißt, du musst schon
366 als politischer Akteur auch das Backup haben. In der Regierung bestenfalls brauche ich den
367 Regierungspartner, ich brauche den eigenen Parlamentsklub, ich brauche die eigene Partei
368 und die eigenen Landesorganisationen. Also das ist schon auf vielen Ebenen, hat es einen
369 Impact. Das musst du vorbereiten. Und wenn eine Partei das nicht kann, also mit Krisen
370 umgehen, dann ist es schwierig. Also wir in unserer Partei haben das ja auch lernen müssen.

371 Wir haben ja, als wir vor vielen Jahren aus dem Parlament geflogen sind und die Anzeichen
372 waren eigentlich schon da, dass es irgendwie schwierig werden könnte, überhaupt nicht
373 erkannt, was es geschlagen hat, weil es ist dann irgendwie dahingedämmert. Und jetzt, durch
374 die Regierungserfahrung und auch Bundesländerebene wissen wir, wie wichtig
375 Kommunikation, Krisenkommunikation ist und dass es vorbereitet werden muss, auch nach
376 innen.

377

378 A: Und dieses frühzeitige Einschätzen von risikohaften Entwicklungen, würden Sie sagen,
379 dass es auch hier und da vielleicht noch ausbaubar ist?

380

381 B: Ja, natürlich. Und zwar würde ich behaupten, du brauchst auch Akteure von außen, um das
382 einzuschätzen. Also nur zu glauben, du kannst in einem Ministerium oder in einem Kabinett
383 das alles selber einschätzen, das geht einfach nicht. Ich habe sehr viel Zeit aufgewendet, auch
384 frühzeitig Kontakt nach außen zu haben, aber in den ganzen sozialen Krisensituationen mit
385 den Stakeholdern zusammenzusetzen, Wohnungspreise, Mietpreise, die eskaliert sind. Da ist
386 im Prinzip dann eine Maßnahme entstanden, der Wohnschirm nämlich, mit dem wir gezielt
387 sozusagen Abfederungsmaßnahmen finanziert haben. Dass man eben nicht aus der Wohnung
388 fliegt, und es immer weiter eskaliert. Also du kannst aus Kommunikation und Prävention
389 letztlich dann auch politische Instrumente entwickeln, um präventiv tätig zu sein oder
390 abfedernd tätig zu sein.

391

392 A: Jetzt würde ich noch auf den letzten inhaltlichen Punkt eingehen. Nochmal zu den
393 Kommunikationsstrategien in einer Krise. Wie sind Sie in Ihrer politischen Rolle bisher mit
394 Krisensituationen allgemein umgegangen und können Sie da so ein konkretes Beispiel
395 nennen, wie Sie da persönlich damit umgegangen sind?

396

397 B: Also das markanteste Beispiel ist hier, ich bin 2022 angelobt worden und musste am selben
398 Abend in die ZIB 2, weil am nächsten Tag war die Entscheidung über die Impfpflicht, ja oder
399 nein. Und das ist ein legendäres Interview, das der Wolf mit mir geführt hat, also nicht im
400 Studio, sondern da social distance. Und er hat mich 17 Mal dieselbe Frage gefragt, kommt die
401 Impfpflicht jetzt ja oder nein? Ich habe ihm 17 Mal dieselbe Antwort gegeben. „Morgen wird
402 entschieden“. Obwohl ich schon gewusst habe, was ist. Das heißt, du musst auch, das war
403 meine Strategie, in der Lage sein, wann sage ich was. Und du musst es dann durchziehen.
404 Und das ist manchmal brutal hart. Weil du wirst natürlich gegrillt und wärst versucht Antworten
405 zu geben, die opportun sind. Irgendwas schon frühzeitig rauszulassen, bla bla bla. Weil die
406 Frage der Impfpflicht, das war ja nicht trivial. Das heißt, es war ja die Impfpflicht nicht
407 vorbehalten. Wir machen es nur dann, wenn alle drei Monate eingeschätzt wird, das ist

408 unglaublich komplex zu erklären. Das kannst du nicht in einem ZIB 2 Interview am ersten Tag,
409 5 Stunden nach der Angelobung einfach so hinaustrompeten. Ein zweites Beispiel. Ja,
410 Medikamentenengpässe. Wir wissen, dass wir bei bestimmten Medikamenten verspätet
411 beliefert werden. Tausend Gründe, tausend Stakeholder, Pharma, Großhandel, bla bla bla.
412 Übrig bleibt, du bist ein Idiot, weil du es nicht schaffst, die Medikamente herzubekommen. Es
413 ist deine Verantwortung. Und im Zweifelsfall heißt es einfach, steh zu deiner Verantwortung.
414 Ich kann nichts dafür, dass die nicht da sind. Aber es ist meine Verantwortung, das musst du
415 wissen. Das heißt auch, Krisenkommunikation heißt auch Verantwortung übernehmen. Es
416 heißt Verantwortung übernehmen. Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu
417 übernehmen. Und nicht zu versuchen, irgendwie durchzukommen. Irgendwie Durchkommen
418 ist ein Todesurteil. Und Krisenkommunikation heißt, Entscheidungen treffen, Verantwortung
419 übernehmen. Und das ist Hardcore-Business. Weil dann nimmst du oft Verantwortung, wo du
420 Nüsse dafür kannst. Nüsse. Aber du kannst dann daraus lernen. Und dann dir bestimmten
421 Menschen die Daumenschrauben anlegen, und die mit der Apothekerkammer oder was mit
422 dem anlegen, wurscht. Aber dann, in der Situation, ist es dein Job. Und du kannst sagen, was
423 tust du, damit diese Krise behoben wird. Oder sagen, dieses Medikament ist dann bis Jänner
424 da. Es war da bis Jänner auch da, weil ich mit Deutschland ein Deal geschlossen habe, und
425 die uns beliefert haben. So Dinge. Aber versprich keine Dinge, die du nicht halten kannst.
426 Versprich niemals Dinge, die du nicht halten kannst. Also, „es ist gelöst bis“, oder „die nächsten
427 zwei Wochen sind entscheidend“. Stehsatz. Vergiss es. Also, dann sag's lieber nicht.

428

429 A: Sehr spannend. Die allerletzten Aspekte von meinem Interview. Also, wie würden Sie sagen,
430 wie versuchen Sie in Zeiten von einer Krise die Öffentlichkeit für Maßnahmen, Lösungen zu
431 gewinnen oder zu mobilisieren? Was ist da entscheidend?

432

433 B: Du musst mal wissen, was willst du tun. Was ist dein Plan? Was ist dein Szenario? Und
434 dann dir überlegen, wie kann ich das vermitteln? Mit welchen Argumenten? Mit welchen
435 emotionalen Argumenten? Mit welchen emotionalen Botschaften? Mit welchen sachlichen
436 Botschaften? Und ohne die beiden Ebenen geht's gar nicht. Also, zu glauben, du kannst es
437 nur emotional machen, vergiss es. Zu glauben, du kannst es nur mit Sach-Argumenten
438 machen, vergiss es. So funktionieren Menschen nicht. Und wenn ich nicht in der Lage bin,
439 diese beiden Aspekte gleichrangig mitzunehmen und zu transportieren, kann ich's nicht. Das
440 heißt, ich muss vorbereitet sein, inhaltlich aufgestellt, also ich muss wirklich das Fundament
441 dafür haben, bestmöglich, ich habe es eh nie zur Gänze, bestmöglich argumentieren zu
442 können, was machen wir. Das ist sozusagen die inhaltliche Seite. Und du musst vorbereitet
443 sein, auch zu erklären, warum wir das machen. Wieso? Was ist das? Das ist sozusagen die
444 emotionale Seite. Und nur das eine oder nur das andere zu machen, das funktioniert nicht.

445 Und beides vorzubereiten, halte ich für den Schlüssel. Und es ist halt wahnsinnig schwierig,
446 jetzt theoretisch am Tisch super easy zu erklären, und in bestimmten Situationen halt
447 unglaublich schwierig, auch dann durchzuziehen. Weil Krisen immer Eigendynamiken haben,
448 immer. Innerhalb der Teams, innerhalb der Politik, innerhalb mit dir selber. Was macht die Krise
449 mit dir selber? Bist du resilient genug, auch mit extremsten Stresssituationen umzugehen,
450 ohne Schlaf, bla bla bla. Und ein gutes Krisenmanagement und eine gute
451 Krisenkommunikation fängt dann auch bei dir selber an. Bist du in der Lage, mit deinen
452 Ressourcen so umzugehen, dass du eine Krise auch durchstehst und aushältst. Die kann ja
453 auch lange dauern. Und dann aber auch zu checken, wann ist eine Krise eine Krise, und wann
454 ist der Übergang zu einer anhaltend schwierigen Situation. Es gibt keine permanent Krise. Es
455 gibt keine. Und du kannst sie auch nicht aufrechterhalten. Bei Covid-19 war es zum Beispiel
456 so der akute Krisenmodus, der Alarmmodus, der wurde viel zu lange aufrechterhalten. Das
457 war permanent der Alarmmodus, permanent. Das hält niemand aus. Das geht nicht. Es gibt
458 irgendeine Zeit, wo du sagen musst, wir kommen in einen Modus, wo wir das handeln. Eine
459 dauerhafte, jetzt auf absehbare Zeit anhaltende schwierige Situation. Aber nicht permanent,
460 „wir sterben alle“. Das geht nicht.

461

462 A: Allerletzte Frage. Was war Ihr persönlicher Beitrag zur Lösung von der Krise, wo Sie selber
463 involviert waren, und gab es auch Akteure, die die Lösung vielleicht auch erschwert haben,
464 oder die auch vielleicht verantwortlich für Problematiken haben?

465

466 B: Also, wenn wir der Covid-19-Beispiel hernehmen, mein Beitrag war tatsächlich, den Blick
467 zu lösen von dieser überhitzten binnengehenden Österreich-Schau. Und ganz bewusst und
468 ganz gezielt und regelmäßig zu schauen, was machen die Deutschen, die Spanier, die
469 Schweden, die Finnen, whatever. Um mich mit denen auszutauschen. Welche Maßnahme hat
470 welchen Effekt gehabt. Das hat mir dann geholfen, das runterzukochen. Und zu sagen: „Leute,
471 es macht keinen Sinn, jetzt noch flächendeckend die Testungen von asymptomatischen
472 Menschen in aller Ewigkeit fortzuführen.“ Wir haben in Österreich 4 Milliarden Euro für Tests
473 ausgegeben und eine Milliarde für Impfungen. Und dann bin ich beim Punkt, wo es Gegenwind
474 gibt. Da ist die Panikfraktion, da war dann die Stadt Wien schon vorne mit dabei. Immer noch
475 im Alarmzustand und gesagt, „es muss auf alle Zeiten fortgeführt werden, da brauchen wir
476 unbedingt noch bla bla bla“. Dann war es erledigt und es ist überhaupt nichts passiert. Es ist
477 überhaupt nichts Schlimmes passiert. Ich glaube, mein Beitrag war tatsächlich von dieser
478 Dauerkrisengeschichte, dieser dauernd hochgekochten, eskalierten Stimmung „schon wieder
479 Infektionszahlen steigen, Alarm, Alarm, Alarm“. Und ein bisschen runterzukommen auf ein
480 Handling, „Leute, okay, wir müssen jetzt damit leben.“ Es wird wieder kommen, ja, und es gibt
481 Maßnahmen, aber nein, diese Dauereskalationsschleife. Ich war ja dann sozusagen der

482 Initiator, dass die Impfpflicht in der Form wieder beseitigt, abgeschafft worden ist, weil das
483 kommunikativ alles verschüttet hat. Es ist nur über das geredet worden. Die Deeskalation,
484 würde ich sagen, war mein Beitrag. Und ein ruhigeres Management.

485

486 A: Dann würde ich sagen, schöner Schlusspunkt zu einem sehr spannenden Gespräch. Von
487 meiner Seite ist alles gefragt worden. Gibt es noch etwas, was besprochen werden sollte und
488 noch nicht behandelt wurde?

489

490 B: Was schon, wo ich ganz sicher bin, die Bedeutung von Krisenkommunikation ist immer noch
491 komplett unterschätzt, also total, komplett. Und ich würde viel mehr Zeit investieren in die
492 Ausbildung oder sozusagen die Bildung von Krisenmanagement oder Krisenkommunikation.
493 Und das Zweite, das war das mit Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen.
494 Meine Zunft hasst es, Entscheidungen zu treffen, hasst es. Wir wollen irgendwie so. Ja, du
495 kannst vieles, aber du kannst falsche Entscheidungen treffen, aber triff Entscheidungen. Und
496 das mit der Kongruenz und mit diesen beiden Ebenen, also nicht nur über den Inhalt zu reden,
497 sondern auch die Emotionen mitzunehmen und die Befindlichkeiten, das finde ich auch total
498 wichtig. Ja, und du bist auf unsicherem Gelände unterwegs. Du musst einfach wissen, maybe
499 you're gone. Kann immer sein. Das ist wichtig, ja. Ich bin immer mit der Haltung, also in so
500 einer Situation, ich weiß es nicht, also ich habe bestimmt, ich habe schon Dinge gemacht, aber
501 ich will lernen. Es ist nicht abgeschlossen, never. Die Dynamik, die Kommunikation hat in
502 Tagen wie jetzt, und jetzt kommt die ganze KI-Geschichte mit dazu. Es kommt dazu, die
503 generierten Bilder, Videos, whatever. Wie gehst du damit um? Da wird Realität geschaffen, da
504 hast du null Einfluss darauf. Nüsse. Nüsse. Es kann dir, es können Videoprodukte produziert
505 werden, wo du sozusagen montiert wirst. Du sagst irgendwas, was du nie gesagt hast. Nein,
506 das habe ich nie. Es ist nicht unterscheidbar, wenn du hinschaust für die Leute. Was sagt er
507 da? Spielt er? Dann kannst du hinten nachlaufen und sagen, das habe ich gar nicht gesagt.

508

509 A: Dann bedanke ich mich recht herzlich für das Interview!

1 Interview 3

2
3 A: Und dann wäre eigentlich eh schon meine erste Frage, wenn Sie jetzt an so politische Krisen
4 in den letzten Jahren zurückdenken, es kann jetzt auf nationaler, parteiinterner oder regionaler
5 Ebene sein, wie Sie empfinden, welche Bedeutung nimmt da Krisenkommunikation in solchen
6 Situationen ein?

7
8 B: Ich habe im Zuge davon beim Interviewleitfaden überlegt, wie politische Krisen zu verstehen
9 sind. Wann ist es eine politische Krise und wann ist eine Krise, die eine Katastrophe oder ein
10 Naturereignis ist, wo Krisenkommunikation natürlich auch in der Politik notwendig ist. Also von
11 dem her ist mein Eindruck, dass es bei Krisenkommunikation und bei sogenannten politischen
12 Krisen sehr individuell ist, wie reagiert wird und wie die Kommunikation nach außen, ob, wann
13 und wie die Kommunikation nach außen erfolgt. Ich kann es jetzt nur aus meiner Erfahrung
14 sagen, im kleinen Bereich, wo wir in unserer Stadt natürlich verschiedene Krisen durchlaufen
15 haben. Ab wann ist es eine Krise, wenn man das Gefühl hat, das ist nicht mehr steuerbar, man
16 hat Faktoren, die von außen total beeinflussen, die man nicht mehr total im Griff hat. Also das
17 ist, dann wird ja eine schwierige Situation zu einer Krise und da gibt es natürlich Krisen, die
18 auf der einen Seite beispielsweise die große Krise, natürlich die Pandemie, die natürlich ganz
19 viel Kommunikation erfordert hat, aber dann halt auch so Ereignisse, wie bei uns einmal die
20 Explosion einer Schule oder wo unmittelbar, oder ein großer Feldsturz also wo so unmittelbare
21 Ereignisse sind. Und da ist halt immer die Frage, politische Verantwortung ist natürlich immer
22 zu 100 Prozent da, aber es reagiert natürlich da bei uns ein ganzes Stadteinsatzteam und es
23 sind natürlich ganz, ganz viele Leute involviert. Also von dem her, glaube ich, war es für mich
24 jetzt, oder ist für mich ein bisschen schwierig zu sagen, wie man allgemein auf Krisen reagiert,
25 weil jede total spezifisch ist. Das vielleicht zum Einstieg.

26
27 A: Weil Sie schon ganz kurz das angerissen haben, ab welchem Zeitpunkt man von einer Krise
28 spricht. Sie haben schon gesagt, also wenn es nicht mehr so steuerbar ist, wie würden Sie
29 sonst noch beschreiben, ab welchem Zeitpunkt man dann auch eine kritische Situation, wann
30 ist der Übergang zu einer Krise oder was dann eine politische Krise wirklich auszeichnet
31 konkret, was würden Sie da sagen?

32
33 B: Ich glaube, das ist ganz unterschiedlich. Also wir haben jetzt in unserer Stadt, ich kann das
34 vielleicht vom Umfeld her ein bisschen erklären. Wir haben in den letzten fünf, sechs Jahren
35 eine sehr professionelle Stadteinsatzleitung aufgebaut. Das heißt, die natürlich vor allem bei
36 Krisen und Katastrophen in den Einsatz tritt, wo man sofort zusammenkommt, wo jeder seine
37 Aufgaben hat, wo natürlich eine technische Einsatzleitung und eine politische oder

38 verwaltungsmäßige Einsatzleitung gibt, die natürlich ich habe. Und wo Teams sind von
39 Kommunikation bis Lage bis die üblichen S-Funktionen in einer Einsatzleitung. Das haben wir
40 eigentlich sehr professionell aufgebaut. Und da haben wir ganz viele Übungen auch dazu
41 gemacht, zum auch schauen, wann wird wirklich eine kritische Situation zu einer Krise. Und
42 haben das natürlich auch für uns definiert. Es gibt natürlich keine allgemeingültige Definition.
43 Und in der Stadt ist es halt so, es ist halt dann, wenn mehr Personen betroffen sind. Und das
44 quasi nicht mehr, wenn eine Situation am Anfang entgleitet. Und dann ist es aber je nach
45 Situation natürlich ein Unterschied. Muss man sofort kommunizieren, weil Gefahr im Verzug
46 ist, weil Menschen evakuiert werden müssen, weil da irgendwas kommt, es wirklich ein
47 Gefährdungsgrad für viele Menschen hat. Da muss man natürlich sofort kommunizieren. Dann
48 haben wir uns in allen Bereichen überlegt, je nach Krise, wie wird kommuniziert. Es ist nicht
49 immer gleich, bei einem Blackout muss man anders kommunizieren, als wenn das ein
50 drohender Wirbelsturm ist, keine Ahnung. Also ich glaube, dass das wirklich auf die Krise total
51 drauf ankommt, wie eine Kommunikation erfolgt. Es ist in manchen Situationen auch besser,
52 wenn zuerst aufgrund von Panikmache weniger kommuniziert wird. Damit man nicht den
53 Eindruck erweckt, da sind ja alle völlig unkoordiniert, die haben ja alle keine Ahnung. Weil ich
54 glaube, dass viele Menschen in der Situation, wo Gefahr droht, eine gewisse Sicherheit
55 brauchen. Und wenn man natürlich als Verantwortlicher dann kommuniziert, „ja, es ist zwar
56 eine schwierige Situation, wir wissen eigentlich alle gar nichts und wir schauen jetzt halt
57 irgendwie, wie wir uns da durchhanteln“, gibt das halt auch keine Sicherheit und kann
58 eigentlich das Multiplikator-Effekt eher noch negativ verstärken. Also es kommt immer darauf
59 an, zu welchem Zeitpunkt, wann, ob man wirklich offizielle Pressekonferenzen, Aussendungen
60 macht, ob man schnell niederschwellig über Social Media Plattformen Sicherheit gibt,
61 kommuniziert. Aber ich tue mir ein bisschen schwer, um das allgemeingültig beantworten, weil
62 wir haben das wirklich bei jeder schwierigen Situation, ich meine, bei der Krankenhauskrise
63 beispielsweise, das ist ja völlig entglitten und egal, was man da gesagt hat, das war immer,
64 also egal, ob man es positiv, negativ, irgendwie, da war überhaupt keine Kommunikation mehr
65 möglich, weil jede Art der Kommunikation die Situation nur verschärft hätte. Also das ist ganz
66 schwierig. Das war das andere Extrembeispiel, wo ich sage, da hat alles nur geschürt und da
67 war es besser, Ball flach halten, ruhig bleiben, sachlich bleiben und schauen, dass man das
68 halbwegs in den Griff bekommt. Aber das ist halt von Situation zu Situation anders, aus meiner
69 Erfahrung.

70
71 A: Weil Sie schon gesagt haben, weil es eben so unterschiedlich ist, wann man auch reagiert,
72 kann man allgemein sagen, wie relevant ist es auch in einer Krise schnell zu reagieren, also
73 Schnelligkeit anzuwenden?

B: Schnelligkeit in der Krisenkommunikation ist ganz relevant, wenn wirklich Gefahr droht. Also dann muss, oder wenn man, ich glaube, man hat eine Verpflichtung auch als Stadt, Gemeinde oder auch als politisch Verantwortliche zu informieren, transparent zu sein und das Schlimmste ist, in manchen Fällen überhaupt nicht zu kommunizieren. Wie gesagt, es gibt Ausnahmen, die ich vorher erwähnt habe, aber das ist dann, wenn eine Krise länger andauert und sich das über Wochen und Monate zieht. Aber ich glaube, die Kommunikation und das war in all unseren, wir haben mit unserer Stadteinsatzleitung viele Schulungen, viele Übungen durchgeführt und die Kommunikation war der ganz, ganz zentrale Teil. Das war eigentlich das Erste, was man festgelegt hat, wer kommuniziert, wann kommuniziert, mit wem kommuniziert man und über welche Kanäle. Also ich glaube, dass die Kommunikation in der Krise eine extrem wesentliche Funktion hat. Ohne Kommunikation, glaube ich, da kann man sehr viel machen, aber das wird nicht gelingen, um das wirklich professionell zu managen, eine Situation, wenn man nicht eine hervorragende Kommunikation hat. Immer aus dem Wissensstand heraus.

A: Und weil Sie es jetzt eh schon so kurz angeschnitten haben, das Thema, was würden Sie sagen, welches übergeordnete Ziel verfolgt Krisenkommunikation und auch welche relevanten Aufgaben erfüllt Krisenkommunikation in der Politik?

B: Also mal sehr transparente Informationen, vor allem an Bürgerinnen und Bürger, an Betroffene, wobei die Kommunikation ja unterschiedlich sein kann. Wir haben jetzt auch Situationen erlebt, da war es ganz wichtig, beispielsweise es war mal eine Amok-Drohung bei uns in einer Schule. Das ist jetzt wieder ein top aktuelles Beispiel bei uns, Gott sei Dank, ohne Hintergrund. Aber da ist die ganze Schule evakuiert worden und dann sind natürlich alle Eltern völlig „um Gottes Willen“. Und da war jetzt dann meine Aufgabe, wirklich die Eltern zu sammeln und gut zu kommunizieren. „Wir haben das im Griff, die Polizei ist vor Ort, es wurde durchkämmt, das Gebäude ist nichts gefunden worden, es wurde niemand verletzt, es sind alle Schüler gesichert“. Also das ist auf der einen Seite also die Kommunikation mit den Betroffenen, also volle Information und Transparenz an die direkten Betroffenen. Auf der anderen Seite muss Kommunikation, wenn es jetzt nach außen geht, auch Sicherheit geben in einer Krise. Ich glaube, dass das ganz ganz wichtig ist, neben möglichst guter Information, wobei man da immer von Krise zu Krise entscheiden muss, was sagt man, um die Situation nicht zu verschärfen und trotzdem gut zu informieren. Und auf der anderen Seite, wie gesagt, diese Sicherheit weitergeben. Und ich glaube, dass das ganz wichtig ist, in instabilen Verhältnissen brauchen Menschen Stabilität und Sicherheit. Und man darf auf keinen Fall als Verantwortliche einer Krise, auch wenn es am Anfang wahrscheinlich in vielen Situationen so ist, den Leuten das Gefühl geben, man hat das überhaupt nicht im Griff, man weiß eigentlich

112 gar nicht, was man tut und man ist eigentlich völlig planlos. Also ich glaube, dann lieber noch
113 warten mit der Kommunikation, bis man gewisse Sicherheit hat und das dann weitergibt. Aber
114 wie gesagt, Kommunikation in solchen Situationen ist das A und O.

115

116 A: Jetzt würde mich noch interessieren, weil Sie gesagt haben, der Zeitpunkt kann
117 unterschiedlich sein, würden Sie manchmal auch sagen, ist das zum Beispiel das
118 Faktenchecken, wie schaut die Lage aus, alles nochmal einholen, sich nochmal
119 zusammensetzen, abzustimmen auch manchmal wichtiger als direkt sofort zu reagieren oder
120 wie würden Sie das einschätzen?

121

122 B: Ich glaube, das braucht eine gute Balance. Man muss dann informieren, wenn man Fakten
123 hat, die zur Information tauglich sind. Wenn man keine hat, soll man es lieber sein lassen, weil
124 das dann genau dieses Unsicherheitsgefühl gibt. Wir haben da, wie gesagt, das auch an vielen
125 Beispielen auch durchexerziert. Wir haben beispielsweise bei uns, da haben wir einen Berg,
126 die gelbe Wand und die gelbe Wand, die ist irgendwann, man weiß aber nicht, in 15, 100 oder
127 1000 Jahren absturzgefährdet. Das heißt, wir haben da ganz viele Warnsysteme, die sehr gut
128 überwacht und überprüft, die da ständig geotechnisch geschaut wird, kann da was passieren,
129 bewegt sich da irgendwas? Und wir haben natürlich auch in der Stadteinsatzleitung die
130 Szenarien durchgespielt, was wäre, wenn sich da jetzt irgendwo ein Marker zeigt, dass da
131 irgendeine Bewegung drin ist? Wie würde man reagieren? Und das ist immer ganz, ganz
132 schwierig, weil wenn man beim kleinsten Zeichen schon anfängt, die gesamte Gegend zu
133 evakuieren, abzuklopfen, das muss ja alles vorbereitet sein, gemacht werden, und da passiert
134 dann nichts. Auf der anderen Seite, wenn man es versäumt und es kommt herunter, also es
135 ist extrem schwierig. Wann ist der Zeitpunkt, wo das eher entweder Panikmache ist, sage ich
136 jetzt mal für Menschen, oder eher Unsicherheit als Sicherheit vermittelt. Und wann ist der
137 Zeitpunkt, wo ich faktenbasiert sagen kann, das ist jetzt unser, das muss die Entscheidung
138 sein, glaube ich, müssen, das ist auch in einer Krise so, Entscheidungen müssen sehr schnell
139 getroffen werden. Also da kann man nicht lang heruntun und sagen, und jetzt machen wir
140 nochmal zehn Überprüfungen. Irgendwann muss jemand entscheiden. Und Entscheidungen
141 werden natürlich die politisch und technisch Verantwortlichen in der Stadteinsatzleitung
142 gemeinsam getroffen. Und wenn entschieden ist, es wird jetzt kommuniziert, oder wir gehen
143 diesen Weg, dann kann auch die Kommunikation klar erfolgen. Also das ist sehr schwierig, da
144 muss man wirklich eine gute Balance finden, wann Kommunikation unbedingt sein muss, und
145 das ist oft sehr schnell in Ausnahmesituationen, und wann man quasi noch Fakten erheben
146 sollte, um da überhaupt eine Kommunikation zu machen. Aber das ist halt oft so, wenn eine
147 Krise offensichtlich ist, da ist irgendwas passiert, irgendwas gestürzt, was abgebrannt oder
148 irgendwas, dann ist oft schnelle Reaktion, also dann nützt es gar nichts. Dann muss man

149 Fakten sammeln und sofort sowohl für die Medien als auch eigene Aussendungen und
150 Statements machen. Wenn es jetzt eine Krise ist, die sich im Hintergrund abzeichnet und
151 abspielt, dann hat man ein bisschen mehr Spielraum, um zu überlegen, wann ist der richtige
152 Zeitpunkt, um zu informieren. Das ist auch wieder abhängig von der Art der Krise.

153

154 A: Sie haben schon so ein paar Faktoren genannt wie konsistente Kommunikation und mit
155 dem Zeitpunkt. Jetzt würde mich noch interessieren, weil Sie schon kurz angesprochen haben
156 bezüglich den Emotionen, wie wichtig sind Emotionen in Krisenkommunikation auch für
157 politische Akteure, die auch rüberzubringen, oder wie würden Sie das einschätzen?

158

159 B: Emotionen sind sehr wichtig. Also ich glaube, es kommt darauf an, es gibt unterschiedliche
160 Arten von Emotionen. Wenn irgendwas passiert ist, irgendwelche Betroffene sind, dann ist
161 natürlich auch das Mitgefühl und „wir verstehen die Situation, wir tun alles, um euch zu
162 unterstützen“. Also ich glaube, da ist es sehr wichtig, auch Emotionen zu zeigen, wenn wirklich
163 Menschen betroffen sind. Aber wenn die Emotion so ausartet, dass man quasi selber total
164 überdreht. Ich weiß gar nicht, wie man um Gottes Willen... Dann wäre es natürlich die falsche
165 Emotion. Also ich glaube, Emotionen gegenüber der Situation, gegenüber den Menschen, die
166 betroffen sind, das ist unbedingt notwendig und das darf auch gezeigt werden und muss auch
167 gezeigt werden. Aber wenn die Emotion eher auf einer eigenen Gemütslage beruht, die man
168 derzeit hat, dann ist es besser, zuerst mal Cooldown zu machen und dann vor die Kameras zu
169 treten, als man macht einen unglaublichen Wirbel in eigener Sache. Also auch wieder
170 unterschiedlich, welche Emotion. Es kann auch mal Wut eine gute Emotion sein, wenn
171 irgendwas ist, oder, dass man sagt, „wir verstehen das überhaupt nicht“. Also es kommt, wie
172 gesagt, immer auf die Situation an. Aber ich glaube, dass man in der politischen
173 Kommunikation, wenn das so wäre, dass man da relativ cool und mit Pokerface vor die Kamera
174 tritt, wenn, keine Ahnung, 50 Leute betroffen sind, die irgendeinen Schaden erlitten haben,
175 dann wäre es total kontraproduktiv. Dann könnte man das lieber sein lassen. Ich glaube, da
176 muss man Emotionen zeigen.

177

178 A: Okay, dann komme ich noch auf einen anderen Themenpunkt, um nochmal ein bisschen
179 zurückzugehen. Inwiefern empfinden Sie die Krisenprävention, also auch Verhinderung oder
180 auch Vorbereitung, als relevantes Element von Krisenkommunikation in der Politik?

181

182 B: Also ich bin ein totaler Präventionsfreak in allen Lebenslagen und überall. Also das ist
183 eigentlich meine Mission. Alles, was man präventiv vorher schon verbessern kann, wo man
184 nur kleine oder große Dinge auch verhindern kann oder wo man besser steuern kann, ist gut.
185 Und so ist es natürlich auch in der Krisenprävention. Wobei ich gelernt habe, es kommen

186 immer Unwägbarkeiten. Man kann präventiv gar nicht alles abdecken. Also es sind immer
187 Dinge, die nicht vorhersehbar sind. Man kann hunderte Schulungen, hunderte Übungen
188 machen, hunderte Situationen durchspielen. Was wäre wenn? Man gewinnt halt mit jeder
189 Übung Sicherheit, weil natürlich verschiedene Szenarien, man lernt auch aus jeder
190 Echtsituation. Wir machen es auch immer so, dass wir natürlich sehr, sehr gut vorbereitet
191 haben in vielen Übungen, Schulungen, auf laufenden Fortbildungen, ein Pool, an Mitarbeitern,
192 die alle ihre Aufgaben auch in dem Team gehabt haben. Und wenn dann wirklich mal ein
193 Einsatz war, einmal in einer Silvesternacht beispielsweise, ein Brand in einem
194 Mehrfamilienwohnhaus, wo auf einmal 50 Leute auf der Straße gestanden sind und von
195 Rettung bis Feuerwehr alle irgendwie, da haben wir die größten Schwierigkeiten gehabt, um
196 überhaupt die Namenslisten pro Wohnung zu erhalten. Also was ich sagen will, da gibt es dann
197 immer auch intensive Nachbesprechungen, dass wenn so eine Situation eintritt, was können
198 wir besser vorbereiten im Sinne von Prävention. Wir müssen die Kontaktdaten von allen
199 Gemeinnützigen haben, die Polizei muss die Listen mit den Meldedaten parat haben. Also
200 man lernt aus jeder Situation. Wir versuchen uns mit jeder Echtsituation noch besser
201 vorzubereiten und daraus zu lernen und noch eventuelle Lücken abzudecken. Aber ich denke
202 Prävention ist extrem wichtig. Was man vorbereiten kann und in den Schulen sind das
203 beispielsweise alle verschiedenen Pläne, welche Räume sind wo, das war jetzt beispielsweise
204 bei der Amoklaufdrohung, bis die Polizei da einen gültigen Plan erhalten hat, weil der ist
205 eigentlich dort gelegen und der hat schon so lange nicht mehr gebraucht, dass er nicht mehr
206 genau gewusst hat, wo er ist. Also solche Dinge. Das hat man dann alles überarbeitet und für
207 jede Schule dann einen Plan gemacht, der wirklich verfügbar ist, wo die Polizei in
208 Sekundenschnelle weiß, in welche Richtung geht das Ganze und wo kann man überall suchen,
209 wo sind versteckte Räume. Also ich glaube, man lernt auch aus jeder Situation. Aber das ist
210 eine laufende Arbeit. Prävention ist unglaublich wichtig, muss aber auch, das reicht auch nicht
211 einmal eine Maßnahme setzen und sagen: „ja super, jetzt haben wir eh was gemacht“, sondern
212 ich glaube, das ist ein fortlaufender Prozess, wo man auch ständig dazu lernt und ständig noch
213 Verbesserungen braucht. Und wie gesagt, jede Krise ist anders. Es sind in jeder Krise und in
214 jeder Situation Unwägbarkeiten, mit denen man überhaupt nicht gerechnet hat. Und man kann
215 bestmöglich vorbereiten und bestmöglich durchspielen, aber es werden immer wieder Dinge
216 kommen, die man so nicht geplant hat. Das ist das Wesen einer Krise.

217

218 A: Jetzt würde mich noch interessieren, wie man eine mögliche Krise auch schon im Voraus
219 verhindern könnte, beziehungsweise auch, wie man jetzt beispielsweise schon risikohafte
220 Entwicklungen, wo schon so ein bisschen Krisenpotenzial in sich hat, wie man das schon
221 erkennt oder wie man das schon im Voraus irgendwie verhindern kann und ob es da auch
222 Verantwortlichkeiten gibt in der Politik?

223

224 B: Ja, also ich habe eh schon ein paar Sachen erwähnt. Wir haben versucht, in der
225 Stadteinsatzleitung sogenannte Risikoabschätzungen zu machen. Auch schwierig, aber das
226 wirklich sehr professionell, das haben wir in der Gruppe gemacht und vorbereitet.
227 Risikoabschätzungen von allen möglichen Krisen, teilweise auch multiplen Krisen, wenn
228 mehrere auf einmal kommen, das war vor allem vor der Pandemie schon und das hat uns
229 nachher zum Beispiel in der Pandemie sehr, sehr geholfen, dass man sehr viel, da gibt es bei
230 uns ein ganz rollendes Instrument, das online verfügbar ist, wo alles an
231 Kommunikationsplänen, an Krisenplänen, alles abrufbar ist, alles auch ständig erweitert wird.
232 Man kann schon sehr viel vorbereiten, gerade auch je nach Risiko immer überlegen, was
233 brauchen wir, wenn das Risiko, auch wenn die Wahrscheinlichkeit nicht groß ist, eintritt und
234 das sind jetzt genau solche Dinge, die ich vorher genannt habe. Es müssen alle Schlüssel
235 irgendwo klar sein. Eine Stadt hat 250 verschiedene Gebäude im Eigentum, da muss man
236 wissen, wer ist zuständig für die Schlüssel, wer ist zuständig, wenn es Notunterkünfte braucht,
237 wer ist erreichbar. Wir haben auch immer Menschen, die erreichbar sind, die sich auch
238 gegenseitig vertreten, weil man nie weiß, ob in der Nacht irgendwann irgendwas losgeht. Also
239 man kann das schon sehr, sehr gut vorbereiten. Wie gesagt, auf die verschiedenen Szenarien
240 auslegen. Also wenn es um Feldsturz geht, dann ist halt eine Prävention auch, dass man die
241 ganzen Messgeräte und Kameras installiert. Wenn es um Amoklaufdrohungen geht oder
242 mögliche, dann ist es halt wichtig, dass man die ganzen Pläne von den Schulen hat
243 verantwortlich. Die Schulwarte schult, die Direktoren schult, das haben wir auch gemacht, zur
244 Sensibilisierungsschulung, wie geht man damit um, wenn sowas passiert. Also da kann man
245 auch im Schulungsbereich sehr, sehr viel machen präventiv. Wir haben natürlich bei der
246 Explosion von der Ausweichschule wieder die ganzen Gas- und Heizungsgeschichten
247 überlegt. Wer darf wann hinein, wie ist das geschickt, wenn da Kinder drin sind, wenn da am
248 Gas irgendwas gemacht wird. Also lauter so Dinge. Ich glaube, dass man in jener Situation
249 präventiv sehr viel vorbereiten kann. Wenn es natürlich solche Dinge sind wie jetzt, ich komme
250 jetzt wieder mit der Krankenhausgeschichte, das war nicht vorbereitbar. Das war wirklich nicht
251 vorbereitbar. Das hat sich entwickelt. Bürgerinnen und Bürger, ob betroffen oder nicht
252 betroffen, das war ein Selbstläufer, den man wahrscheinlich nicht vorher irgendwie abfangen
253 hätte können. Also es gibt auch solche Situationen. Aber ich sage jetzt mal grob geschätzt, 80
254 Prozent aller Krisen kann man präventiv sehr, sehr gut vorbereiten. Auch wenn dann nicht
255 immer alles klappt.

256

257 A: Dann würde mich noch interessieren, um noch zu einem weiteren Thema zu kommen, wie
258 sind Sie in Ihrer politischen Rolle bisher mit Krisensituationen umgegangen und können Sie
259 da noch so ein konkretes Beispiel nennen?

260

261 B: Beispiele habe ich genug. Es kommt darauf an, was jetzt da hineinpasst. Ich habe die
262 eigentlich eh alle schon genannt. Die größte Krise war natürlich die Pandemie, weil die
263 natürlich über Monate und Jahre gegangen ist und wir dann allein in Verantwortung waren, im
264 Prinzip die gesamte Bevölkerung zu koordinieren. Ich war zusätzlich noch in der Funktion als
265 Gemeindeverbandspräsidentin und habe eigentlich alle 96 Gemeinden da mit koordiniert. Wir
266 haben glaube ich in der Zeit 120 Rundschreiben an die Gemeinden geschickt, immer wieder
267 gemeinsam abgestimmt, wie gehen wir mit der Situation um, werden Spielplätze
268 offengeschlossen, was machen wir mit den Einrichtungen, was machen wir mit den Märkten,
269 was machen wir mit den Mitarbeitern. Also das war schon eine harte Schule. Im Nachgang
270 würden wir wahrscheinlich vieles anders machen, aber ich stehe dazu aus der Situation
271 heraus, zum damaligen Wissenstand und Zeitpunkt hat man da auch das Bestmögliche
272 wirklich gemacht. Also das war sicher in meiner Amtszeit die größte Herausforderung, die
273 Pandemie, das glaube ich schon. Nicht nur für uns, sondern für alle, auch für jeden Einzelnen.
274 Aber das andere war, wie gesagt, die Krankenhauskrise waren vor allem in der
275 Krisenkommunikation die größte Herausforderung, wie gehen wir da damit um, wie können wir
276 das halbwegs den Ball flach halten. Und des andere waren Schnellereignisse, Brände,
277 Explosionen, Stürze und so weiter, die wieder ganz andere Regeln haben, weil man schnell
278 kommunizieren muss, schnell reagieren muss, schnell entscheiden muss. Aber ich finde es
279 ganz ganz wichtig, dass man als politisch Verantwortlicher da wirklich voll mit dabei ist, da
280 kann sich keiner wegdrücken, weil egal was in einer Gemeinde oder Stadt oder in einem Land
281 oder Staat passiert, am Schluss sind immer die politisch Verantwortlichen zuständig und die
282 Verantwortung kann man nicht einfach abgeben, sondern die ist da, die ist vorhanden. Also ist
283 auch meine Verantwortung gut damit umzugehen mit dieser Verantwortung und das beinhaltet
284 natürlich auch eine gute Kommunikation in so einer Situation.

285

286 A: Und wenn wir jetzt vielleicht zum Beispiel bei der Pandemie bleiben oder weil Sie jetzt die
287 Pandemie angesprochen haben, was war dann Ihr auch persönlicher Beitrag zur Lösung von
288 der Krise, wenn Sie es beschreiben würden?

289

290 B: Also bei der Pandemie war es klar, ich war oberste Einsatzleiterin, im Prinzip sind alle
291 Entscheidungen, die im Team gefallen sind, über mich gelaufen. Also da hat man schon von
292 mir erwartet, dass letztendlich ich entscheide, weil wir haben da wirklich sehr sehr gut
293 zusammengearbeitet, wir haben alle Fälle erhoben, wir haben geschaut, wie weit verbreitet
294 sich das, wie geht das. Wir haben geschaut, wie kann man die Versorgung gewährleisten, wie
295 kann man die Masken herstellen, wie kann man Testungen organisieren. Also es war eigentlich
296 unglaublich, jetzt im Rückblick, aber eigentlich eine unglaubliche Zeit, was wir da alles

297 gemacht haben und ich war eigentlich wirklich, es war ja der Lockdown auch, ich war die
298 Einzige aus meiner Familie, die natürlich jeden Tag im Rathaus war und jeden Tag
299 Entscheidungen getroffen hat, geschaut, wie die Lage sich verändert, Kontakte geknüpft hat
300 mit anderen Gemeinden, mit dem Gemeindeverband, mit dem Land, mit der BH. Also ich
301 glaube, als politisch Verantwortliche, gerade in der Pandemie, hat man eine sehr sehr starke
302 Rolle gehabt und hat auch viel bewirken können. Wie gesagt, wir wissen es jetzt eben, im
303 Nachhinein wird auch viel kritisiert, gerade was jetzt Entscheidungen auch bundesweit angeht,
304 aber aus dem damaligen Zeitpunkt oder Wissenstand heraus, völlig richtige Entscheidungen
305 aus meiner Sicht zum damaligen Zeitpunkt. Jetzt würde die gleiche Krise nochmal kommen,
306 würde man wahrscheinlich anders mit umgehen, weil man aus jeder Krise lernt, viel lernt. Aber
307 was wir auch gelernt haben, ist, dass sich Abläufe professionalisiert haben, dass sich das
308 Zusammenspiel zwischen den Playern professionalisiert hat, dass man sich besser
309 kennengelernt hat, auch in der Einsatzleitung. Es muss auch immer menschlich funktionieren.
310 Das funktioniert in so einem Team nur, wenn man auch menschlich gut kann und nicht, wenn
311 man da anfängt gegeneinander irgendwas zu machen oder sich auszuspielen. Das ist ein No-
312 Go. Von dem her glaube ich, dass so der Teamgeist in einer Stadteinsatzleitung auch ganz
313 ganz wichtig ist und auch, wie gesagt, dazwischen geschult werden muss und nicht nur dann,
314 wenn es wirklich zum Echteinsatz kommt. Aber die vielen Monate der Pandemie haben da
315 schon sehr zusammengeschweißt.

316

317 A: Weil Sie es schon gerade angesprochen haben, weil es auch zwischenmenschlich passen
318 muss und so, würde mich noch interessieren, ob es auch Akteure oder andere Problematiken
319 gab, die die Lösung der Krise dann auch eventuell erschwert haben?

320

321 B: Gab es schon. In jeder Situation gibt es solche, die es dann eher erschweren. Das ist leider
322 so und das sind meistens auch behördliche Barrieren. Wir haben zum Beispiel gelernt, dass
323 die Zusammenarbeit mit der Bezirkshauptmannschaft, die jetzt bei uns sehr wichtig war als
324 Land, ganz ganz schlecht funktioniert, weil die Bezirkshauptmannschaft nicht so gut auf Krisen
325 eingestellt war, wie wir das in der Stadt waren. Die waren einfach viel weiter hinten und haben
326 sich auch nicht getraut, gewisse Dinge zu entscheiden. Und das sind dann halt Sachen, die
327 sind dann eher ver hindernd. Also es war oft auf der behördlichen Seite, dass man irgendwie
328 eher gestoppt wurde oder gebremst wurde oder das uns manchmal verzweifeln hat lassen,
329 jetzt nicht nur bei der Pandemie, sondern einfach auch in anderen Krisen, die wir gehabt
330 haben, dass man da schon sagt, man muss einfach auch in solchen Situationen pragmatischer
331 werden und die Leute müssen sich entscheiden trauen. Das ist zwar immer mit Risiko behaftet,
332 das ist mir schon klar, aber nicht Entscheiden ist in einer Krisensituation ganz, ganz schlecht
333 und wir haben dann oft Vorschläge gemacht und dann halt so die Mentalität, sich zuerst

334 hundertfach in alle Richtungen absichern, bevor irgendeine Entscheidung getroffen wird, das
335 klappt dort dann halt nicht. Auch das ist ein Lernprozess, aber es gab schon Dinge, die uns
336 auch eher behindert haben.

337

338 A: Und um noch auf einen anderen Aspekt einzugehen, wenn Sie jetzt auch an die Covid-Krise
339 denken, wie versuchen Sie in Zeiten von so einer Krise dann auch die Öffentlichkeit für
340 Maßnahmen, Lösungen zu gewinnen oder zu mobilisieren, also wie kann man dann auch in
341 so einer schwierigen Krise so öffentliches Vertrauen aufbauen?

342

343 B: Schwierig, weil man natürlich keine Begegnungen an sich auch mehr hat. Also wir haben
344 deshalb den Vorteil gehabt, das ist der Vorteil in einer Gemeinde, dass oft das Vertrauen zu
345 den politischen Verantwortlichen noch stärker ist, als auf den anderen Ebenen. Da hat man
346 sich dann schon, glaube ich, von Seiten der Bevölkerung war eine riesen Unsicherheit da und
347 da hat man sich schon darauf verlassen, dass wir durch die verschiedenen Vernetzungen, wir
348 haben ja auch eine Landeseinsatzleitung gehabt, wirklich ein bisschen mehr Wissen als Sie in
349 der Bevölkerung und wir haben deshalb versucht, sehr gut zu kommunizieren. Es war immer
350 schwierig, wenn ich den Markt schließe und sage: „ja, das geht jetzt halt nicht und es wird
351 reduziert auf ein paar Marktstände mit den und den Vorschriften.“ Wir haben immer versucht,
352 das auch in, damit es nicht Diskussionen gibt bei der Bevölkerung in allen Städten und
353 Gemeinden in unserem Bundesland gleich zu machen. Das war jetzt meine Aufgabe, das
354 gesamt zu koordinieren. Da habe ich mit allen Bürgermeisterkollegen halt immer das so
355 abgesprochen, dass man sagt, wenn einer die Spielplätze schließt, dann sollten das alle
356 machen und dann sollte man sagen, das machen alle oder wir machen es nicht und dann
357 müssen wir uns die Kommunikation mit der Begründung überlegen, weil das natürlich in
358 unserer Stadt der Spielplatz zu ist und paar Kilometer weiter ist alles offen, das versteht
359 natürlich kein Mensch und damit sinkt auch Vertrauen in die Entscheidungsträger und so
360 haben wir versucht, jedes Detail möglichst gut zu akkordieren, möglichst gut zu begründen
361 und haben natürlich in der Phase ganz, ganz stark kommuniziert. Wir haben, wie gesagt, über
362 die Gemeinden auch kommuniziert, über den Gemeindeverband, auch mit verschiedenen
363 Vorlagen, wie an die Bevölkerung als Beispiel zu kommunizieren wäre in dem Fall. Wir haben
364 bei uns natürlich mit der Bevölkerung ganz stark kommuniziert, versucht alles zu begründen,
365 versucht alles den Argumenten entgegenzutreten. Es gab natürlich überall auch Gegenwind,
366 aber das waren damals noch sehr, sehr kleine Gruppen, weil da war doch so eher die Panik
367 mit dem, was in Südtirol alles passiert ist und diesen hunderten Toten und um Gottes Willen,
368 so weit soll es bei uns dann nicht kommen. Also es war nicht einfach die Zeit, natürlich auch
369 Spital, keine Besuche mehr erlaubt und alles, was damit zusammengehängt ist. Wie werden
370 Beerdigungen gemacht, was macht man, wenn jemand im Sterben liegt und die

371 Verwandtschaft darf offiziell gar nicht. Also das waren so kleine Details, die man vorher gar
372 nicht bedenkt, wenn man so einen Lockdown oder sowas macht. Aber ich glaube, da war
373 Kommunikation sehr, sehr wichtig und das haben wir, wie gesagt, versucht auch gut mit allen
374 Ebenen zu koordinieren, zum Schauen, dass man ziemlich gleichschaltet. Ich glaube, in der
375 Krise selber ist es sehr gut gelungen, damit Vertrauen aufrecht zu erhalten. Erst später ist dann
376 irgendwann, wenn es dann zu lang geht und das zweite Mal irgendwann und eh kaum mehr
377 jemand krank ist, dann ist das Ganze wieder schnell vergessen und dann wird es schwieriger.
378

379 A: Jetzt würde mich da noch als letzten Aspekt interessieren, ob Sie empfinden, ob es
380 irgendwelche Faktoren gibt während einer Krise, also ja, beispielsweise der öffentliche Druck
381 oder andere, ob die auch die Wahl der Kommunikation irgendwie beeinflussen oder ob es da
382 irgendwelche Faktoren gibt, die da einen Einfluss drauf haben?
383

384 B: Ja, also der öffentliche Druck ist eher meistens der Druck der Medien, also weniger direkt
385 aus der Bevölkerung in einer Krise. Aber wir haben dann halt abgewogen, man kann, wenn
386 halt fünf Anfragen zum Thema von fünf verschiedenen Medien kommen, dann kann man schon
387 das erste Mal sagen, wir kommunizieren dann gemeinsam am Abend, wenn wir alles wissen
388 usw. Aber irgendwann wird der Druck so groß, dass man da reagieren muss. Aber wir haben
389 eigentlich immer versucht, es gar nicht so weit kommen zu lassen, sondern besser ist immer
390 proaktive Kommunikation und zwar proaktiv, bevor man quasi in das Eck gestellt wird. „Da wird
391 irgendwelche Kommunikation verschleiert oder nach hinten geschoben oder verhindert oder
392 die wissen eh nix“. Was dann halt folgt, sind eigene Interpretationen der Medien. Das wird wohl
393 des und des sein und das könnte ja der Grund sein, dann hört man auf jedes Gerücht, das
394 irgendwo kommt und dann hat man schon verloren. Also grundsätzlich proaktiv besser, als
395 man hält sich da zu stark zurück und wartet, bis der Druck so groß wird, dass man es nicht
396 mehr gut kommunizieren kann.
397

398 A: Okay, dann komme ich eh schon zu meinem letzten Thema von dem Interview. Mich würde
399 noch interessieren, welche Relevanz besitzen Ihre Ansicht nach Social Media Plattformen in
400 Zeiten einer Krise oder auch für die politische Krisenkommunikation im Allgemeinen und auch
401 im Vergleich zu beispielsweise Pressekonferenzen?
402

403 B: Kommt auch wieder auf die Krise drauf an. Ich glaube, dass, wenn sich eine Krise total
404 verfahren hat und die öffentliche Meinung in eine Richtung geht, sprich die Medien in eine
405 Richtung tendieren, dann ist Social Media manchmal eine gute Möglichkeit, wirklich die
406 eigenen Gedanken und Interpretationen der Bevölkerung zugänglich zu machen. Weil dann
407 kommt man nicht durch medial und dann kann das durchaus auf Social Media eine Möglichkeit

408 sein, sich zu erklären und die eigene Sicht der Dinge darzustellen. Andererseits ist das
409 meistens schon relativ verfahren, wenn man das quasi als Rechtfertigung auf Social Media
410 macht. Also ich bin auch da stark für einen Mix von professioneller Kommunikation im Sinne
411 von Presseaussendung. Wobei wir in der Stadt es eh immer so gemacht haben, wenn eine
412 Pressekonferenz oder Presseaussendung gemacht wurde, ist die zeitgleich auch auf allen
413 Social Media Plattformen, auf Instagram, auf Facebook, auf Twitter gestellt worden, sodass
414 sie im Prinzip eher relativ breite Wirkung hat. Also die offiziellen Pressemeldungen an einer
415 Stelle, die werden eh immer in allen Kanälen quasi gepostet und geschickt. Aber wie man als
416 Politiker quasi Social Media für die eigene Kommunikation nutzt, das kann halt gut oder
417 schlecht sein. Wenn es zu Themen ist, wo man andere Meinungen vertritt, dann muss man
418 halt damit rechnen, dass die Diskussion losgeht auf der eigenen Plattform. Das muss man
419 wollen. Weil da sind natürlich immer die ganzen Gegner natürlich schon parat. Und das kann
420 dann dort auch passieren, wenn man die Eigendynamik kriegt, dass es dann auf einmal in die
421 falsche Richtung geht, als man eigentlich gehofft hat mit dieser Aktion. Also ich persönlich, das
422 kann ich nur für mich sagen, war immer sehr zurückhaltend mit offiziellen Meldungen über
423 Social Media aus meiner Sicht. Wir haben als Stadt kommuniziert, aber persönlich weniger.
424 Aber wie gesagt, auch dort ist die Balance, glaube ich, wichtig.

425

426 A: Und um noch zu fragen, wenn Sie jetzt auf diese beiden Kommunikationskanäle schauen,
427 wenn Sie jetzt als Stadt kommunizieren, würden Sie sagen, dass diese Kanäle, wie zum
428 Beispiel Social Media und Pressekonferenz auf der anderen Seite, irgendwie unterschiedliche
429 Aufgaben in der Phase einer Krise übernehmen oder ob man da auch unterschiedliche Arten
430 von Informationen preisgibt oder wie das so gehandhabt wird?

431

432 B: Ja, absolut. Also Pressekonferenz, die macht man wirklich dann, wenn man sehr breit auch
433 alle Medien und die Öffentlichkeit informieren möchte. Die ist natürlich sehr, sehr gut
434 vorbereitet. Da sind auch wirklich die ganzen Facts müssen da am Tisch liegen. Also ich mache
435 Pressekonferenz dann, wenn ich wirklich was zu berichten habe und natürlich auch will, dass
436 Rückfragen gestellt werden können. Das macht oft sehr viel Sinn, weil dann kann man viel
437 Wind aus den Segeln nehmen, weil man die Fragen direkt beantworten kann, was natürlich
438 bei Social Media jetzt nicht geht. Das ist mehr sehr schmale Einwegkommunikation und kann
439 sich dann halt entwickeln, aber unsteuerbar in welche Richtung. Und Pressekonferenz kann
440 man doch sehr gut steuern. Also ich glaube, dass bei Akutereignissen, bei Krisenereignissen
441 eine Pressekonferenz ein sehr gutes Instrument ist, wirklich gut und umfassend zu informieren.
442 Auch vielleicht in regelmäßigen Abständen immer wieder und je nach Verlauf der Situation,
443 weil das doch professioneller in der Kommunikation ist, als wenn man nur irgendwelche Posts
444 oder Meinungen abgibt.

1 Interview 4

2

3 A: Ich würde gleich schon auf die erste Frage kommen und auf ein erstes Thema, dass wenn
4 Sie jetzt persönlich an politische Krisen der letzten Jahre so zurückdenken, kann jetzt auf
5 regionaler, parteiinterner oder nationaler Ebene sein, welche Bedeutung für Sie persönlich da
6 Krisenkommunikation allgemein einnimmt?

7

8 B: Ja, also für mich persönlich natürlich einen hohen Stellenwert, weil ich ja auch beruflich aus
9 der Kommunikation komme und selber auch PR und integrierte Kommunikation studiert habe
10 und auch sehe, wie sehr dieses Wissen in der Politik oft fehlt und wie dringend es aber benötigt
11 wird. Und was ich auch bemerke ist, egal was man weiß, wenn man selber drin steckt in einer
12 politischen Krise, dann ist man sehr darauf angewiesen, dass man von außen noch einmal
13 eine gute Begleitung erhält und einen guten Blick darauf, weil man eben selbst, wenn man
14 selbst betroffen ist, dann hat man eine andere Rolle und man braucht oder es ist sehr hilfreich,
15 wenn man von außerhalb gut begleitet wird im Sinne der Krisenkommunikation. Was für mich
16 natürlich die eindrücklichste Zeit war, war die Corona-Zeit und wir haben für uns auch in
17 Vorarlberg diese Maßnahmen reflektiert und überlegt, was würden wir wieder gleich machen,
18 was würden wir anders machen, was würden wir nicht mehr machen, wenn wieder einmal eine
19 Gesundheitskrise auf dem Bundesland wie Vorarlberg zukommt, damit wir besser gerüstet
20 sind, als wir das letzte Mal waren. Und eine wichtige Lesson learned war, dass wir im Bereich
21 der Kommunikation einen vertrauensvollen Absender aufbauen müssen in Friedenszeiten,
22 weil wir sehen, dass in solchen Gesundheitskrisen die Politik nicht wirklich ein
23 vertrauenswürdiger Absender ist für die Bevölkerung, auch zum Teil die Ärzteschaft nicht mehr,
24 „weil es von der Pharmaindustrie gekauft ist“. Was wirklich die richtige Variante wäre, daran
25 arbeiten wir selber immer noch dran, aber ich bin der Meinung, dass es nicht sein sollte, dass
26 in einer Krisenzeit erst zusammengesetzt wird, sondern eben, wie das sich auch öffentlich
27 zeigt, quasi als Beratungsregierung, dass bis dorthin an so einen hohen Stellenwert und
28 Vertrauen zur Bevölkerung aufbauen kann und sie als vertrauenswürdig wahrgenommen
29 werden kann. Also eine hohe Bedeutung und sicher ein Manko.

30

31 A: Dann würde mich noch in weiterer Folge interessieren, wenn man zurückkommt, wenn eine
32 Krise entsteht erstmal, ab welchem Zeitpunkt würden Sie dann persönlich sagen, wann kann
33 man eine kritische Situation als Krise bezeichnen in der Politik und was zeichnet das dann
34 auch konkret aus, so eine Krise?

35

36 B: Ja, aus meiner persönlichen Sicht ist eine Krise dann, wenn sich abzeichnet, dass eine
37 hohe Betroffenheit entsteht und es viel Erklärung benötigt, um die Situation zu vermitteln und

wenn ein hoher potenzieller Schaden erwartet werden könnte oder das Risiko eines hohen Schadens ist, egal ob das jetzt Renommee ist oder Wählerverlust oder gesundheitliche Bedrohungen, wenn die Bevölkerung einer Empfehlung nicht folgt, egal wie. Also wie wir dieses Risiko einschätzen und die Zahl der Betroffenen und je breiter das ist, desto größer ist diese Krisensituation aus meiner Sicht. Das rechtzeitig zu erkennen, ist eine echte Herausforderung. Wir hatten vor kurzem einen legionellen Ausbruch bei uns und das beginnt natürlich mit ersten Messungen und da ist es noch keine krisenhafte Situation. Wenn je mehr Erkrankte kommen und das dauert aber unter Umständen Wochen, bis man das erkennt, „Achtung, das sind gehäufte Zahlen“. Und erst dann kommt man ins Handeln und quasi etabliert Krisenteams, die sich speziell darum kümmern, die Zeit bis dorthin, also den Zeitpunkt früh genug zu erkennen, das ist wirklich eine Herausforderung und auch dort würde ich wieder sagen, eben wie hoch ist der potenzielle Schaden, dort war es jetzt das Gesundheitsrisiko oder das Risiko, dass viele Menschen erkranken, gleich schon könnten betroffen sein davon und dann quasi auch rückblickend, wie hoch ist das Risiko, wenn man der Politik unterstellt, zu spät oder falsch gehandelt zu haben. Wir denken ja immer Verwaltung und Politik.

A: Jetzt möchte ich noch zum anderen thematischen Punkt kommen, bezüglich der Krisenprävention und Verhinderung, also inwiefern empfinden Sie auch die Krisenprävention oder auch Vorbereitung als relevantes Element für Politik?

B: Das ist ein sehr wesentliches Element. Prävention im Sinne von Krisen zu verhindern, das ist unsere tägliche Arbeit, das wird uns nicht immer gelingen, weil wir nicht für jede Krise selber quasi der auslösende Faktor sind, sondern eben auch auf Krisen reagieren müssen, die von anderen ausgelöst werden. Das heißt, wichtig ist, dass wir gut vorbereitet sind, wie handeln wir sie. Und was ich dort aus der Corona-Zeit mitgenommen habe, was mich sehr geprägt hat, das war, dass es nicht hilft, also wir haben Tonnen von Handbüchern erstellt, zum Beispiel Verfahrensanweisungen, Verhaltensrichtlinien, Kommunikationsanweisungen und und und, die waren drei Wochen später schon wieder veraltet und es hätte andere Maßnahmen gebraucht. Also was ich gelernt habe, und das wird mich sicher begleiten für die Zukunft, wir brauchen ein stabiles Krisenteam, das agil und resilient ist, rasch zu reagieren und Maßnahmen zu veranlassen. Und so haben wir zum Beispiel während der Corona-Zeit haben wir täglich kleine Teams aus allen Krankenhäusern zusammengeholt, gemeinsam mit dem niedergelassenen Bereich, gemeinsam mit Expertinnen, Experten, Epidemiologen, Virologen und haben täglich die Lage beobachtet und kurz festgehalten, wie agiert welches Spital an jedem Tag. Das war das eigentlich wertvolle. Wir hätten nicht im Vorhinein einen Krisenplan erarbeiten können, was macht das Haus A in drei Monaten, weil eben die Krisen haben es grundsätzlich an sich, dass sie sehr schnell kommen und unplanbar sind. Ein agiles

75 Instrument, um rasch reagieren zu können, rasch die Informationen erhalten, genau gleich wie
76 Krisenkommunikation funktioniert, entsprechend mit einer guten Einschätzung der Lage, der
77 Prognosen, der Entwicklungen und dann eben auch die Kommunikation dazu, wie erreichen
78 wir, wen müssen wir erreichen, wie erreichen wir die Menschen, haben wir die
79 Kommunikationswege vorbereitet und in der Kommunikation zusätzlich, wie reagieren wir auf
80 ungesteuerte Kommunikation. Und da ist vor allem Social Media für uns ein großer Faktor, weil
81 wir Pressekonferenzen etc. alles machen können, aber wir haben ja neben uns 50
82 Botschaftern, haben wir tausende andere. Jede Bürgerin, jeder Bürger kann selber
83 Botschaften produzieren. Die haben wir nicht im Blick, nicht im Griff. Also es braucht ein sehr
84 gutes Monitoring, um möglichst zu erkennen, was entwickelt sich in dem ganzen Social Media
85 Content und dann auch wieder agil und rasch selber reagieren zu können. Man muss ja die
86 Kommunikationsinstrumente beherrschen, was wir oft nicht tun. Wir sind auf den wenigsten
87 Social Media Kanälen und können dort quasi nicht alle Plattformen bedienen. Wir erkennen
88 sie nicht einmal, wir sehen sie nicht und wir sind schon gar nicht gewohnt damit zu arbeiten.
89 Also da sollte Politik und Verwaltung sich viel besser vorbereiten, um in diesen Situationen
90 diese Kanäle auch beherrschen zu können, zu monitoren und beherrschen zu können.

91

92 A: Jetzt würde mich interessieren, weil Sie das schon ein bisschen ausgeführt haben bezüglich
93 der raschen und schnellen Reaktion. Wie bedeutend ist aus Ihrer Sicht eine schnelle
94 kommunikative Reaktion, wenn eine Krise auftritt?

95

96 B: Also es ist sehr wichtig rasch zu reagieren, allerdings nicht in dieser Tiefe, wie es oft erwartet
97 wird. Also aus meiner Sicht ist eine schnelle erste Reaktion wichtig, die im Sinne der
98 Krisenkommunikation, je nach Anlassfall, Verständnis zeigt und sagt ja, „Wir haben die
99 Situation erkannt. Wir arbeiten daran“. Die vor allem Sicherheit vermittelt. Die Situation ist
100 erkannt, es ist ein Team aufgestellt. Wir arbeiten an Lösungen, auch wenn wir die Lösung noch
101 nicht haben. Dann braucht es eine gute Aufarbeitung und laufende Information. Und da erlebe
102 ich, dass wir oft viel zu langsam sind. Also bis wir unsere Prozesse abgestimmt haben, bis da
103 jeder noch mitgeredet hat, der meint, er muss mitreden können, vergehen oft Tage, nicht nur
104 Stunden, sondern Tage. Und wir sind dann nicht mehr im Agieren, sondern nur mehr im
105 Reagieren. Weil das immer wilder wird, der Wirbelsturm, in dem man sich bewegt. Das heißt,
106 je schneller wir sind und je klarer wir sind, dann gelten die Richtlinien der
107 Krisenkommunikation, wenige Menschen kommunizieren, die aber klar, verständlich, nur das,
108 was gesichert nachvollziehbar ist, und was beweisbar ist, was gesichert ist. Und eine rasche
109 Reaktion, um auch Sicherheit und Vertrauen aufzubauen. Also Geschwindigkeit ist mit sehr
110 vielen Menschen abzustimmen. Und da sind wieder aus meiner Sicht die Vorbereitung

111 entscheidend. Es muss eben vor der Krise klar sein, wer spricht in der Krise. Und dann
112 möglichst zu verhindern, dass noch viele andere trotzdem auch noch sprechen.

113

114 A: Jetzt würde ich noch fragen wollen, bezüglich welches übergeordnete Ziel aus Ihrer Sicht,
115 oder auch welche relevanten Aufgaben erfüllt politische Krisenkommunikation Ihrer Ansicht
116 nach? Und wie kann man das dann auch erreichen?

117

118 B: Also ich glaube, das wichtigste Argument ist Vertrauen und Sicherheit in der Bevölkerung
119 zu vermitteln. Also es geht mir darum, was kommt beim Bürger, bei der Bürgerin an. Wissen
120 zu vermitteln, Vertrauen zu stärken, Sicherheit zu verstärken und möglichst Angst und Panik
121 zu nehmen. In der politischen Krisenkommunikation geht es ja aber noch viel weiter. Es hängt
122 natürlich sehr von der Situation ab. Natürlich geht es auch darum, politischen Schaden zu
123 vermeiden. Also das hängt ein bisschen zusammen. Die Bevölkerung soll das Gefühl erhalten,
124 „ja die wissen, was sie tun. Wir sind in guten Händen, die bemühen sich, die strengen sich an,
125 die haben die richtigen Menschen um sich versammelt, sie meistern die Krise“. Das gibt auch
126 Vertrauen und Sicherheit. Gleichzeitig ist Unterstützung für den Politiker, die Politikerinnen
127 oder die jeweilige Partei, auf die man hoffentlich bei der nächsten Wahl dann wieder bauen
128 kann, dass man sagt, ja, die haben das gut gemanagt. Und das Gegenteil ist natürlich auch
129 der Fall, wenn es kritische Rückmeldungen sind. Auch wir hatten ja vor kurzem eine kritische
130 Situation in unserer Partei, wenn es eine kritische Berichterstattung gibt. Da hat
131 Krisenkommunikation natürlich das Ziel, zur Sachlichkeit zurückzukehren, auch dort zu
132 vermitteln, „ja, wir haben erkannt, was wir falsch gemacht haben“, aufzuzeigen, was man
133 verbessert für die Zukunft, wiederum Vertrauen des Wählers und der Wählerin zu gewinnen.
134 Das ist dort vor allem eine wesentliche Aufgabe. Also wahrscheinlich hängt immer das vom
135 Anlassfall ab, wer die Zielgruppe ist, damit auch das Ziel dahinter.

136

137 A: Jetzt würde mich dazu noch interessieren, Sie haben jetzt schon viele wichtige Aspekte
138 angesprochen. Ich fand auch ganz interessant, was Sie schon gesagt haben, auch offen zu
139 sein, Fehler zu kommunizieren, wenn ich es richtig verstanden habe, also auch das zu zeigen?

140

141 B: Unbedingt.

142

143 A: Und inwiefern erachten Sie es auch noch relevant, eine konsistente, abgestimmte und auch
144 transparente Kommunikation umzusetzen?

145

146 B: Also das ist für mich wesentlich. Ich komme aus der integrierten Kommunikation, das heißt,
147 alle, die kommunizieren, müssen dieselbe Botschaft verwenden und müssen konsequent

148 denselben Inhalt transportieren. Wenn wir uns gegenseitig widersprechen, schaffen wir
149 automatisch Verunsicherung und wir haben das Ziel der Kommunikation und der
150 Krisenkommunikation verfehlt. Also es ist generell eine Grundlage, über alle
151 Kommunikationsinstrumente, die man hat, dieselbe Botschaft zu vermitteln. Ich glaube, das
152 ist sowieso das A und O in der Kommunikation. Ob es einem immer gelingt, das ist immer eine
153 kleine Herausforderung.

154

155 A: Okay, jetzt bin ich eh schon beim nächsten thematischen Punkt bezüglich, wie sind Sie in
156 Ihrer politischen Rolle bisher so mit Krisensituationen umgegangen? Also Sie können auch
157 gern auf die Covid-Krise eingehen, weil die auch ein großes Thema in meiner Arbeit ist. Und
158 wie war das so in Ihrer bisherigen politischen Rolle?

159

160 B: Ja, also wir haben versucht, natürlich auch mit meiner vorherigen Tätigkeit, oder es ließ
161 sich ja damit auch verbinden, auch in der herausfordernden Zeit der Covid-Krise korrekt zu
162 kommunizieren. Ich habe auch gesehen, trotz allem guten Willen, wo die Grenzen sind, oder
163 wie es wahrgenommen wird. Weil wir haben zuerst gesagt, es müssen konsistente Botschaften
164 sein. Ein kleines praktisches Beispiel, was uns sehr beschäftigt hat, war jeweils den aktuellen
165 Stand der Wissenschaft zu transportieren. Und wenn man das macht, der Wahrheit
166 entsprechend, immer das, was im Moment gesichert vorhanden ist, das zu kommunizieren,
167 dann wird sich das, weil gerade zum Beispiel während Corona sich die Wissenschaft
168 überschlagen hat, ständig, weil extrem viele Mittel in die Forschung investiert wurden, sehr
169 viele Menschen weltweit geforscht haben. Damit ist, Gott sei Dank, auch das Wissen rasch
170 gewachsen. Aber wir waren in der Situation, dass wir der Bevölkerung immer wieder neue
171 Aspekte kommunizieren mussten. Und ein Beispiel war zum Beispiel der Johnson & Johnson-
172 Impfstoff. Als der kam, hat es zuerst geheißen, generell beim Impfstoff, mit einer Impfung wirst
173 du nicht mehr krank. Dann war die nächste Botschaft, „ach, du wirst doch noch krank, aber wir
174 verhindern einen schweren Verlauf.“ Das war eigentlich schon relativ rasch klar. Und dann war
175 der Johnson & Johnson-Impfstoff da, wo man gesagt hat, „du wirst jetzt zwar noch krank, aber
176 nicht mehr schwer, aber du musst dich nur mehr einmal impfen“. Und dann nach einigen
177 Monaten war wiederum klar, das stimmt eigentlich auch nicht, du musst dich trotzdem zweimal
178 impfen lassen, auch mit diesem Impfstoff. Und das haben die Bürgerinnen und Bürger als
179 Unwahrheit angenommen. Die haben gesagt, „du hast uns vor drei Monaten etwas anderes
180 gesagt, du hast uns angelogen“. Also das ist eine Herausforderung. Das ist generell etwas,
181 was wir im deutschsprachigen Raum, womit wir sehr zu kämpfen haben, das war zum Beispiel
182 in den nordischen Ländern ganz anders, diese Wissenschafts-Skepsis. Verbunden eben mit
183 diesem Untergrund, quasi mit der Vermutung, die lügen uns an, da beutet uns jemand aus, da
184 möchte uns jemand steuern, da möchte uns jemand verletzen, da möchte uns jemand krank

185 machen, was auch immer da für Ideen im Hintergrund waren. Also es war eine große
186 Herausforderung. Also dieses Wort, immer die Wahrheit, das sehe ich etwas als eine große
187 Herausforderung. Und auch die Herausforderung, was ich persönlich erlebt habe, was mich
188 sehr beschäftigt hat, das Thema Angst. Uns wurde immer vorgeworfen, ihr habt den Menschen
189 Angst gemacht mit der Kommunikation. Gleichzeitig wissen wir, wir sollten das kommunizieren,
190 was wir wissen. Und der Grad ist ein kleiner. Also wenn wir gesagt haben, zum Beispiel
191 Pflegeheime, da gibt es jetzt eine Besuchersperre, damit kein Virus in ein Pflegeheim
192 hineingetragen wird, weil das Risiko einer Erkrankung für ältere Menschen sehr hoch ist und
193 auch das hohe Risiko eines tödlichen Verlaufs, vor allem zu Beginn, als es noch keine
194 Medikamente und keine Impfung gab. Das war hart an der Grenze, weil wenn wir die Wahrheit
195 gesagt haben, dann macht das Angst. Und man hat uns vorgeworfen, wir dürfen keine Angst
196 machen. „Jeder kennt jemanden, der irgendwann an diesem Virus versterben wird.“ Das war
197 zu viel. Da hat jeder gesagt: „aha, das war reine Panikmache“. Aber man kann auch nicht
198 ehrlich kommunizieren und es dann so schönfärben, damit man keine Angst macht. Also das
199 war für mich etwas, wo ich es selbst aus der Kommunikation kommend oft lange überlegt habe,
200 wie formulieren wir das, dass es ehrlich ist, den aktuellen Stand weitergibt. Wie mache ich
201 begreiflich, dass sich jetzt nur die Wissenschaft weiterentwickelt hat und wir nicht absichtlich
202 gelogen haben? Und wie mache ich begreiflich, dass das jetzt einfach der Stand ist und dass
203 die Lage ernst ist, aber ohne den Menschen so viel Panik und Angst zu machen, dass das
204 wieder unbedenklich sein könnte. Also das waren so meine Zugänge in der Kommunikation.
205 Wir haben es versucht mit sehr viel Transparenz. Das ist ein Weg, den ich gelernt habe. Wir
206 haben zum Beispiel unser Covid-Dashboard, auch das Abwasser-Dashboard sofort immer
207 öffentlich gemacht, der gesamten Bevölkerung zur Verfügung gestellt, auch österreichweit im
208 Übrigen mit den unterschiedlichsten Behörden die Daten zur Verfügung gestellt und haben es
209 damit geschafft, aus meiner Sicht, durch mehr Transparenz quasi so versuchte Aufdecker,
210 Fragen Bürgerinnen und Bürger, Journalisten und Journalisten den Wind aus dem Segel zu
211 nehmen, weil wir alles transparent hinlegen. Ich muss gar nicht mehr lange die Lage erklären,
212 wenn ich online sehe, wie viele Corona-Erkrankte gibt es in welcher Gemeinde im Bundesland.
213 Also das ist etwas, wo ich persönlich gelernt habe, möglichst viel Transparenz. Natürlich
214 sorgsam darauf achten, keine Panik zu machen, keine Angst zu vermitteln, aber trotzdem auch
215 den Ernst der Lage entsprechend darzustellen. Das ist eine Gratwanderung. Für mich eben
216 das Wichtigste, wer sagt es, weil dieser vertrauenswürdige Absender, den haben auch wir
217 ehrlicherweise mit der Zeit dann nicht mehr gehabt. Also man hat auch den Aussagen nicht
218 mehr vertraut, egal wer das gesagt hat. „Die Experten waren gekauft oder es waren falsche
219 Experten, die Ärzte sowieso, Pharma, Industrie, Politik war sowieso unglaubwürdig“. Also das
220 ist eine echte Herausforderung, wie man das in Zukunft löst. Das waren so meine
221 einschneidenden Erlebnisse.

222

223 A: Jetzt würde mich noch interessieren, wie Sie sonst noch beschreiben würden, in Zeiten
224 von einer Krise die Öffentlichkeit für Maßnahmen, Lösungen, sonst auch noch mobilisieren zu
225 können oder Unterstützung gewinnen zu können, wenn Sie da noch drauf eingehen?

226

227 B: Sehr gerne. Also ich glaube, was wesentlich ist, sehr viele Netzwerke zu haben auf
228 verschiedensten Ebenen. Und wir haben das versucht. Wir hatten zum Beispiel einen großen
229 Krisenstab und dieser Krisenstab, da waren überall die Führungsteams drin. Das waren 30,
230 40 Leute, je nachdem, wenn es der große Krisenstab war. Und die wiederum hatten jeweils
231 selber wieder ihre eigenen Kanäle. Also Bevölkerung mitzunehmen heißt, möglichst nah am
232 Bürger, an der Bürgerin zu sein, möglichst ein vertrauenswürdiger Absender. Je näher der
233 Absender am Bürger, an der Bürgerin ist, desto eher wird das wahrgenommen, die Botschaft.
234 Das heißt, wenn wir sagen, „lassen Sie sich bitte impfen“ und dort eine Pressekonferenz
235 machen. Sie sehen das vielleicht 1% der Bevölkerung. Vielleicht haben nur 3% die Zeitung
236 abonniert und nur 4% die Nachrichten gesehen. Das war's. Wenn ich es aber schaffe, je nach
237 Zielgruppe, zum Beispiel ältere Menschen, dass Gemeinden, wenn die Essen auf Rädern
238 austragen, auf jedem Tablett eine kleine Postkarte legt, wo man sagt: „uns ist wichtig, dass Sie
239 sich impfen lassen. Das ist die nächstgelegene Impfmöglichkeit. Ihr Bürgermeister, wenn Sie
240 Fragen haben, melden Sie sich bei uns.“ Dann erreichen wir mehr Menschen. Und mein Weg
241 ist, diese Netzwerke aufzubauen, in Friedenszeiten auch, und zu versuchen, möglichst rasch
242 über viele Kommunikationspunkte möglichst viele Menschen zu erreichen. Zusätzlich dazu
243 natürlich, dass wir parallel von unserer Stelle aus und von unserer Ebene aus kommunizieren.
244 Aber wirksam, echt wirksam ist das Netzwerk. Alle Vereine informieren ihre Mitglieder, alle
245 Gemeinden ihre Bürger, alle Unternehmen ihre Mitarbeitende. Und so quasi Land,
246 Wirtschaftskammer, Unternehmen, Mitarbeiter, quasi diese Kanäle durchzudenken,
247 aufzubauen, die Menschen anzusprechen, zu sagen, bitte gebt die Information weiter. So
248 erreicht man am schnellsten viele Menschen. Wichtig wiederum, ein gemeinsamer Absender,
249 damit die Botschaft erkannt wird. Integrierte Kommunikation, dieselbe Botschaft, die von allen
250 weitergegeben wird. Also wiedererkennbar. Das wäre mein Rezept.

251

252 A: Jetzt würde mich noch interessieren, ob es aus Ihrer Sicht noch weitere Faktoren gibt, also
253 äußere Faktoren, die vielleicht auch so eine gewisse Krise dann auch beeinflussen können
254 von außen? Also ich denke jetzt an den medialen Druck oder von Social Media oder so
255 beispielsweise. Und ob die dann auch vielleicht die Wahl der Kommunikation in irgendeiner
256 Weise beeinflussen können?

257

258 B: Ja, also ich glaube ja, es gibt keine Standards, keine Vorgabe, wie eine Krise zu
259 kommunizieren und zu bewältigen ist. Und damit ist es, wie ich zuerst angesprochen habe,
260 das ist für mich die Regel, dass es ein agiles Agieren sein soll. Eine täglich neue Bewertung
261 der Lage und eine rasche Aktion, die man setzt und manchmal auch eine Reaktion, wenn es
262 notwendig ist. Also ich glaube, alles beeinflusst die Krise. Und wichtig ist, möglichst zu
263 antizipieren, was sind mögliche Risiken, die kommen können. Wer könnte welches Argument
264 bringen, zu antizipieren, wie würde ich das beantworten, wie kann ich es vielleicht verhindern,
265 dass es überhaupt soweit kommt, dass die Frage dort aufpoppt. Und ein gutes Monitoring zu
266 haben, um zu erkennen, wie ist die Lage wirklich. Also mit vielen Menschen im Austausch sein,
267 mit vielen Gesprächsebenen. Ein kleines Thema ist zum Beispiel der Betreuungspool jetzt im
268 Moment. Wir sind mit dieser Agentur im Austausch, wir möchten die Struktur ändern. Es gab
269 die Rückmeldung, das können wir alles so nicht machen, wir schließen. Und die öffentliche
270 Information seitens des Betreuungspools, das machen wir jetzt. Für uns eine kleine politische
271 Krise, das muss man sagen, weil viele Familien verunsichert, alle, die jetzt in dieser 24
272 Stunden Betreuungsagentur sind. Große Unsicherheit, großer politischer Druck,
273 Landtagssitzung und und und. Was hilft, ist die Lage gut zu kennen. Das heißt, mit möglichst
274 vielen betroffenen Systempartnern sofort und schnell in den Austausch zu gehen. Wie sieht
275 die Lage bei euch aus, wie können Sie uns unterstützen, wie schaffen wir es, Beruhigung
276 hineinzubringen? Und dann aber auch nicht nur auf der Ebene unseres Systempartners,
277 sondern auch hinunter. Wir haben zum Beispiel ein zentrales Case-Management, ein
278 ausgerolltes Case-Management, wo sich alle Familien, es hilft aber auch, mit drei Case-
279 Managerinnen in den unterschiedlichsten Gemeinden zu telefonieren, fünf Bürgermeister noch
280 dazu, und sagen, was kommt bei euch an, was sind die Fragen, was braucht ihr, um gut
281 antworten zu können, also auch dort wieder mit allen Ebenen gut verbunden zu sein. Insofern
282 ist für mich schon eine gute Vorbereitung natürlich sinnvoll, aber aus meiner Sicht wird sie fast
283 überbewertet, weil die Krise ist so spezifisch, dass man sie eben nicht vorbereiten kann, aus
284 meiner Sicht. Man muss agil agieren und reagieren können und muss in der Lage sein, schnell
285 ein Krisenteam aufzubauen, die richtigen Menschen zu haben, die man versammelt, die sich
286 jetzt um die Bewältigung dieser Situation kümmern und die am besten täglich in den Austausch
287 zu bringen, zu sagen, „was tut man, wie sieht die Lage aus, was hat sich verändert, was ist
288 die Prognose, was sind die Maßnahmen, die wir setzen und wie kommunizieren wir“. Also da
289 würde ich fast ein bisschen weggehen von dem, was muss ich noch alles sehen, weil man
290 muss alles sehen, also Social Media, Medien, Ängste in der Bevölkerung, Entwicklungen bei
291 den Systempartnern, Entwicklungen im Wettbewerb und jede Krise hat ihre spezifischen
292 Situationen. Das heißt einfach nur Augen auf, an möglichst viele Facetten denken, möglichst
293 viel mit vielen Menschen sprechen, versuchen das Gefühl zu bekommen, wohin entwickelt
294 sich das und dann ein kleines, aber schlagkräftiges Krisenteam aufbauen, mit dem man

295 versucht, das jetzt im Moment zu bewältigen. Das wäre so mein Standardrezept, mit dem wir
296 versuchen zu überleben.

297

298 A: Und jetzt noch abschließend würde ich noch fragen, was war dann am Ende Ihr Beitrag zur
299 Lösung, auch jetzt zum Beispiel in Covid-Zeiten der Krise und ob es noch andere
300 Verantwortlichkeiten gibt, wo Sie sagen würden, die haben einen wichtigen Beitrag geleistet,
301 oder auch ihr persönlicher?

302

303 B: Ich war in meiner Rolle in dieser Zeit natürlich auch eine der zentralen Entscheiderinnen.
304 Das ist klar. Ich habe versucht, das möglichst gut zu handeln, möglichst gut aufzuarbeiten, zu
305 dokumentieren und auch jetzt diese Lessons Learned aufbereitet zu haben, dass ein
306 Nachfolger oder eine Nachfolgerin damit sehr gut weiterarbeiten kann. Gute Krisentools und,
307 und, und. Also da sind wir jetzt wirklich gut gerüstet. Und es haben unglaublich viele Menschen
308 dazu beigetragen, dass das gelungen ist. Also das wäre, ist wahrscheinlich fast unmöglich,
309 das aufzuzählen. Ich würde mal sagen, jedenfalls alle Menschen im Gesundheitsbereich, weil
310 es halt eben eine Gesundheitskrise war. Das heißt, die entsprechenden Organisationen, Rotes
311 Kreuz, Spitäler, Arztordinationen. Und dort haben wir jeweils, also da war so ein kleines Team.
312 Wir hatten verschiedenste Stäbe. Psychische Gesundheit, physische Gesundheit, Kinder und
313 Jugendliche, und, und, und. Bildung. Was können wir dort machen? Und ich glaube, in jedem
314 Stab waren vier, fünf Menschen, die extrem viel geleistet haben. Also bei uns ist es sicher ein
315 Team von rund 100 Menschen, die davor mit einem riesigen Engagement ganz viele
316 Entscheidungen gut getroffen haben. Und gelungen ist, einfach das Zusammenspiel. Das war
317 wesentlich, das herzuhalten. In der Krisenkommunikation, auch da hatten wir externe
318 Begleitung dann. Aber das war vor allem mehr quasi ein Wendeweg-System. Also wie schaffen
319 wir es, getroffene Entscheidungen schnell dort hinzubringen, wo sie gebraucht werden. Und
320 da haben wir digitale Wege aufgebaut. Auch dort haben wir uns natürlich externe Beratung
321 dazu geholt. Ja, also das ist wahrscheinlich eine sehr umfangreiche Frage. Ja. Und die eine
322 Antwort ist, das ist ein riesiges Team.

323

324 A: Und jetzt habe ich noch einen letzten thematischen Punkt, um es noch ein bisschen
325 abzuschließen. Sie haben es eh schon einmal erwähnt, wenn ich noch einen aufgreifen darf.
326 Weil Sie schon kurz auch das Thema Social Media Plattformen angerissen haben, würde mich
327 noch interessieren, welche Relevanz Ihre Ansicht nach Social Media jetzt auch schon besitzt,
328 bezüglich Krisenkommunikation und auch schon so hinsichtlich im Vergleich zu klassischen
329 Pressemitteilungen?

330

331 B: Also vom Gefühl her würde ich sagen, 80% Social Media, 20% klassische Presse. Weil
332 natürlich die Menschen, sie sind viel schneller. Und man muss eben auch selber diese
333 Plattformen beherrschen. Die Herausforderung ist, man braucht ein gutes Monitoring eben und
334 ist nicht selber auf allen Plattformen vertreten, sollte aber wissen, was wird dort diskutiert. Und
335 man muss, man kann aber dafür selber diese Social Media Kanäle nutzen, um wesentliche
336 Informationen rasch weiterzugeben und sie dann auch weiterzuteilen oder also zu weiterteilen
337 zu lassen. Das heißt, man ist rasend schnell mit der Information, aber einer von einer Million
338 Absendern. In der Presseaussendung, die machen wir sicher weiterhin. Da bin ich eine von
339 fünf an dem Tag oder eine von 20 in dem Themenbereich jetzt gerade. Aber die Durchdringung
340 ist natürlich, der Streuverlust ist weit größer. Aber natürlich mit Social Media kämpfe ich halt
341 gegen Millionen anderer, die genau gleich transportieren wie ich. Und der User muss ja mal
342 erkennen, was ist ein vertrauenswürdiger Absender und was nicht. Also die Bedeutung von
343 Social Media ist enorm gewachsen. Ich glaube, wir handeln das noch nicht optimal und sollten
344 dort viel Fachwissen aufbauen und sollten auch, was, glaube ich, schon spannend wäre, einen
345 eigenen Kommunikationskanal für wirkliche echte Krisenzeiten aufbauen, der auch hier
346 wiederum in Friedenszeiten, der von den Menschen als solches wahrgenommen wird. Also
347 wenn es zum Beispiel, bei uns gibt es eine Landeswarnzentrale, aus meiner Sicht sollte die
348 jetzt schon einen Kanal aufbauen und auf den gängigsten Social Media Kanälen sagen, es
349 gibt eine Sturmwarnung, es gibt eine Lawinenwarnstufe ist höher oder es gibt eine
350 Hitzewarnstufe oder es gibt ja alles. Im Moment haben wir das mit so Alertsystemen, kann sich
351 jeder Bürger, jede Bürgerin eintragen. Wenn wir das hätten und es ein vertrauenswürdiger
352 Absender ist, dann könnten wir so einen Absender auch in einer Krisensituation gut einsetzen,
353 um relevante Informationen unterscheidbar zu machen für den Bürger, für die Bürgerin, dass
354 sie sagen, das ist der offizielle Kanal des Staates oder des Landes und dem kann ich
355 vertrauen. Was da drin steht, wenn ich dort setze mich jetzt drauf, den abonniere ich jetzt, weil
356 dann bin ich wirklich immer auf dem aktuellsten Stand. Und da weniger ist mehr. Also lieber
357 weniger Kanäle, an denen wir da arbeiten als viele, weil ich muss ja jeden Kanal auch wieder
358 bewerben und an den Mann und an die Frau bringen. Also es ist sicher eine große
359 Herausforderung.

360

361 A: Und weil Sie es jetzt schon so ganz kurz angerissen haben, bezüglich welcher
362 Informationen, um das noch kurz abzurunden, welche Informationen gebe ich jetzt zum
363 Beispiel auf Social Media öffentlich? Gibt es da Unterschiede, würden Sie sagen, bezüglich
364 Social Media und jetzt einer klassischen Pressemitteilung oder gehe ich jetzt auf Social Media
365 wirklich nur in die Breaking News beispielsweise, dass ich da nur schnell aufs Aktuelle
366 informiert werde oder wie würden Sie das zum Beispiel einschätzen?

367

368 B: Das ist eine gute Frage. Also ich würde immer einen aktuellen, relevanten Inhalt auf Social
369 Media transportieren. Aber das Gleiche sehe ich eigentlich auch für die Presseaussendung.
370 Die mache ich auch nur, wenn es etwas Neues zu berichten gibt. Und auch die
371 Pressekonferenz mache ich nur, wenn es etwas Neues und Zentrales zu berichten gibt. Im
372 Gegensatz dazu kann jeder dieser Kanäle auf ein bestehendes Archiv verweisen. Da erhalten
373 Sie alle Hintergrundinformationen dazu, da gibt es ein Lagebild zum Nachlesen, da gibt es alle
374 Verhaltensempfehlungen im Detail, eine Verlinkung und dann kommt man dorthin. Also es
375 braucht sicher immer eine statische Plattform, auf die man verweist, aber wiederum von allen
376 Informationskanälen weg. Natürlich, je spannender der Inhalt ist, je aktueller, desto mehr wird
377 er gelesen. Und verwenden würde die Kommunikation sowieso immer sparsam und nur dann
378 kommunizieren, wenn es wirklich etwas zu berichten gibt, damit es auch immer spannend
379 bleibt. Aber in einer Krisensituation hat man in der Regel Warnhinweise und die sollten eben
380 jetzt an viele gehen und rasch erkannt werden. Insofern würde ich den Inhalt gar nicht so
381 wesentlich unterscheiden. Natürlich die Sprache ist das Wesentliche. In Social Media spreche
382 ich kürzer, oder im Stil der jeweiligen Zielgruppe und in einem Pressegespräch oder in einer
383 Presseaussendung natürlich etwas umfassender und vielleicht wahrscheinlich etwas
384 gediegener. Aber der Inhalt sollte sich nicht wesentlich unterscheiden aus meiner Sicht.

385

386 A: Und um noch einen letzten Aspekt reinzubringen, den wir noch nicht ganz so behandelt
387 haben, bezüglich Emotionen. Wie relevant oder wie wichtig erachten Sie auch als
388 Führungsperson in der Politik, Emotionen auch rüberzubringen? Gerade auch in Krisenzeiten?

389

390 B: Also ich glaube, dass das sehr wichtig ist, weil wir nur so vertrauenswürdig kommunizieren.
391 Also nur wenn man auch abnimmt, dass man ernsthaft damit bemüht ist, diese Situation gut
392 zu bewältigen im Sinne der Bürgerinnen und Bürger. Wenn man Verständnis zeigt in einer
393 schwierigen Situation, Anteilnahme zeigt nach einem Schadensereignis etc., dann erreicht
394 man die Menschen mehr. Also es ist sicher die Emotion, die spricht. Wenn das lauter kühle
395 Anzeigen sind, kann ich ja CNN drüberlaufen lassen, das reicht dann auch. Aber die Emotion
396 ist sicher unsere große Sprache. Man sieht es ja auch, wenn es nicht funktioniert. Also eine
397 ernste Botschaft und dahinter jemand, der nur so tut, das ist ja auch schon Politikern
398 vorgeworfen worden und hat sie auch einiges gekostet. Also man sieht, Emotion muss zur
399 Aussage passen und stimmen. Aber ohne Emotion geht das nicht von sich. Wobei natürlich
400 unsere Aufgabe ist wiederum zu beruhigen, Sicherheit zu vermitteln und nicht selber in Panik
401 auszubrechen, das wäre auch das falsche.

402

403 A: Weil Sie es schon davor angesprochen haben bezüglich, weil wir es schon kurz hatten, mit
404 Schnelligkeit und dann auch die Lage gut kennen. Wäre mir jetzt noch spontan eingefallen,

die Frage, inwiefern würden Sie jetzt abschätzen bezüglich einerseits schnell reagieren zu wollen, aber trotzdem auch gleichzeitig natürlich Fakten zu checken, sich gut über die Lage auszukennen, was jetzt ja wirklich der Fall ist, bevor man ja auch kommuniziert. Wie würden Sie da dieses Gleichgewicht einschätzen? Also was ist vielleicht relevanter, wenn man eins relevanter ansehen könnte oder wie würden Sie das so sehen in dieser Hinsicht?

B: Also da bin ich sehr klar, dass eine geht nicht ohne das andere. Und darum ist ganz wichtig, dass man die Kommunikation rechtzeitig mitdenkt bei der Bewältigung einer Krise. Und jetzt habe ich selber auch bei Übungsszenarien, zum Beispiel bei Hochwasserereignissen, mitgearbeitet und man hat bei einer Übung völlig vergessen, die Kommunikation mitzudenken. Es gab regelmäßige Stabsitzungen, aber von der Kommunikation saß da niemand drin. Dann haben sie gesagt, das machen wir dann noch irgendwie. Da machen wir dann irgendwann nochmal eine Presseaussendung. Aber der, der für die Kommunikation verantwortlich war, hat gar keine Ahnung gehabt, wie sieht das Lagebild aus, oder was sind jetzt die Szenarien, wer ist wo, was sind die Risiken, was ist passiert überhaupt. Das heißt, das eine bedingt das andere. Es braucht ein stabiles, klares, sachliches Lagebild von den jeweils betroffenen Einsatzteams, egal wer das dann ist, ob das in der Gesundheit die Gesundheitsbranche ist, oder ob das die Blaulichtorganisationen sind, oder je nachdem, was es eben ist. Und da muss die Kommunikation dabei sitzen. Und aus meiner Sicht braucht es am Ende von jeder dieser Stabsitzungen immer eine kurze Replik der Kommunikationsverantwortlichen, die sagen, ich habe mitgenommen, dass meine Empfehlungen zu kommunizieren wären. Die drei Botschaften, meine Empfehlung wäre, dieses Kommunikationsinstrument jetzt zu verwenden und sich noch kurz das Okay zu holen, um dann wiederum bis zum nächsten Lagetermin das entsprechend in die Umsetzung zu bringen. Und das Monitoring natürlich selber als Aufgabe mitzuhaben. Also man kann nicht kommunizieren, wenn man nicht weiß, was im Moment die aktuelle, wie die Sachlage sich wirklich darstellt. Das eine bedingt das andere. Aber man muss ja die Emotionen beobachten, als Kommunikation hat man noch weitere Einflüsse, eben wie zum Beispiel, was tut sich auf Social Media, was macht die Berichterstattung, was sind Kanäle, keine Ahnung, die eher reißerisch kommunizieren, welche Ängste könnten da gerade geschürt werden in der Bevölkerung. Das ist die Aufgabe der Kommunikation im Auge zu behalten und ein gutes Monitoring zu haben, um diese Inputs auch aufnehmen zu können, zusätzlich zur sachlichen Lage und aufgrund dessen zu entscheiden, wie agiere ich, was ist meine Empfehlung für die nächsten Schritte der Krisenkommunikation.

A: Und ja, also wenn von Ihrer Seite alles besprochen ist oder falls Ihnen noch irgendein Punkt einfällt, wo Sie sagen, das war jetzt nur wichtig, aber wir haben es nicht besprochen oder vergessen zu fragen, dann gerne.

442

443 B: Wir sind, glaube ich, vielleicht nur die Empfehlung, eben sich zu rüsten und die
444 Kommunikation nicht zu vergessen. Und darum bin ich dankbar für jeden, der sich auch in der
445 Politik aktiv mit dem Thema beschäftigt und Politikerinnen und Politiker auch gut berät in
446 solchen Situationen. Und wahrscheinlich muss man auch die Sensibilität noch ein bisschen
447 wecken, dass es gut ist, sich dort Hilfe zu holen. Und Hilfe anzunehmen ist auch nicht die
448 Stärke von jedem und für jeder. Es wäre mir nur wichtig, dass man Kommunikation ernst
449 nimmt, weil sie am Schluss über Gelingen oder Nicht-Gelingen entscheiden kann. Und das ist
450 etwas, glaube ich, eine Bedeutung, die man oft übersieht und aber dann doch damit leben
451 muss, mit allem.

1 Interview 5

2

3 A: Wenn Sie jetzt so an politische Krisen der letzten Jahre zurückdenken, welche Bedeutung
4 nimmt dann generell für Sie Krisenkommunikation in solchen Situationen ein?

5

6 B: Also gefühlt, ich bin jetzt im achten Jahr dabei. Wir sagen oft im Spaß, wir haben jetzt so
7 die erste Periode, die irgendwo eine normale Periode ist. Wir haben schon ziemlich einige
8 Themen durchgemacht. Das hat damals mit Covid sehr stark begonnen. Dann haben wir eine
9 Flüchtlingskrise gehabt, dann haben wir eine Energiekrise gehabt und so weiter. Ich versuche
10 immer ein bisschen das Wort Krise zu vermeiden, weil ich glaube, Krisenzeiten sind durchaus
11 Zeiten, die unsere vorigen Generationen mitgemacht haben. Aber es waren durchaus und ich
12 glaube gerade politisch herausfordernde Zeiten. Und ich glaube, und jetzt rede ich nicht einmal
13 nur von der Politik, ich glaube grundsätzlich gerade in herausfordernden Zeiten oder nennen
14 wir es in diesem Kontext tatsächlich Krisenzeiten und nicht nur in der Politik, wie gesagt, ist
15 die Kommunikation wichtig. Ist die Kommunikation, allgemein zu kommunizieren wichtig,
16 glaube ich. Weil wenn du in dieser Situation nicht kommunizierst, dann entsteht ein Vakuum.
17 Das Vakuum versuchen natürlich andere das irgendwie anders zu füllen und ich glaube, das
18 ist in der heutigen Zeit auch noch immer stärker. Also es ist in einer solchen Situation wichtiger
19 denn je zu kommunizieren. Und es hat in dieser Situation die Kommunikation auch mehr in
20 anderen Situationen eine Bedeutung. Also du musst noch überlegter kommunizieren, glaube
21 ich. Das und ich glaube, dass es gerade wichtig ist, dass wir als Politik in solchen Zeiten auch
22 über die Kommunikation und in der Kommunikation Sicherheit geben. Einerseits dadurch, dass
23 ich schauen muss, dass du dort in der Kommunikation Ruhe ausstrahlst, Ruhe verbreitest.
24 Aber dass die Leute auch wissen, „das was der kommuniziert, stimmt auch. Der lügt uns nicht
25 an“. Weil wir gerade in Krisenzeiten natürlich ganz viele Eindrücke haben von allen Seiten, die
26 versuchen diese Situation vielleicht auch für ihren Vorteil zu nützen. Das größte Extrem von
27 Krisenzeiten ist Krieg und gerade im Krieg, glaube ich, die Kriege werden mittlerweile mit
28 Kommunikation gewonnen und nicht mehr mit Waffen.

29

30 A: Und um nochmal ganz kurz darauf zurückzukommen, Sie haben es eh schon kurz
31 angerissen, wann es eine kritische Situation ist, wann es eine Krise ist, wann man das dann
32 bezeichnet. Ab welchem Zeitpunkt würden Sie es persönlich dann auch in der Politik als eine
33 Krise bezeichnen und so definieren und was zeichnet es dann auch so aus, wenn man das so
34 benennt?

35

36 B: Da wird es wahrscheinlich eine wissenschaftliche Definition geben, wann etwas eine Krise
37 ist. Aber manche Dinge werden zur Krise, weil man sie beispielsweise gerade in der Politik zu

spät erkennt. Und auch deshalb, weil man vielleicht zu wenig kommuniziert. Und jetzt rede ich nicht von Katastrophen oder von Ereignissen wie Covid wieder oder so, aber wenn man es jetzt rein aufs Politische zurückführt, wann ist etwas eine politische Krise? Und jetzt beziehe ich es auf mich persönlich, denn den lege ich niemand anderem in den Mund. Aber ich glaube, die herausforderndsten Zeiten waren genau die, wo man vielleicht zu wenig kommuniziert hat und dann eine Situation erst entstanden ist. Ich glaube, das ist es auch für mich. Und wirklich wann wirklich, jetzt sprechen wir von den Dingen, die rund um uns passieren. Ich habe einige Situationen auch im Katastrophenschutz und so begleiten dürfen. Wann da eine Krise ist, da wird es wahrscheinlich eine Definition geben. Aber in diesen Situationen ist es wichtig, ruhig zu kommunizieren, überlegt zu kommunizieren, nur Dinge zu kommunizieren, die tatsächlich auch belegt sind. Ich glaube, gerade in dieser Situation ist es wichtig, nicht irgendwo auf Vermutungen zu bauen, und rechtzeitig zu kommunizieren. Es ist da sicher die Gefahr, dass du dich selber mit der Kommunikation unter Druck setzt, auch zeitlich, oder Dinge schon kommunizierst, die vielleicht noch nicht fertig gebacken sind. Und das ist gerade in so einer Situation schwieriger denn je. Jetzt gehe ich gedanklich schnell zurück an Covid, wo natürlich medial oft einmal Dinge kommuniziert wurden, die rechtlich noch nicht ausgegoren waren. Da wurden über Pressekonferenzen auf Bundesebene Dinge kommuniziert. Sowohl als Landesregierung als auch von Polizei bis Bundesheer. Jeder hat sich die Pressekonferenzen angeschaut. Nach der Pressekonferenz wurden dann Verordnungen gemacht. Und dann hat man gemerkt, dass das eigentlich rechtlich gar nicht geht. Und das meine ich damit. Kommunikation muss natürlich überlegt sein, muss abgestimmt sein und muss auch mit der rechtlichen Basis abgestimmt sein, ob das wirklich möglich ist.

A: Da haben Sie jetzt eh schon einen interessanten Punkt angesprochen, den ich jetzt auch fragen wollte. Weil Sie schon gesagt haben, es kommt ja dann auch ein Vakuum auf, bezüglich der Informationen. Inwiefern würden Sie es dann auch selbst nach Ihrer Ansicht einschätzen, wie wichtig ist es dann auch schnell kommunikativ zu reagieren, also in der Politik, wenn eine Krise aufkommt?

B: Ja, natürlich ist es wichtig, dass du schnell kommunizierst. Aber wie gesagt, in der Geschwindigkeit trotzdem nur das kommunizieren, was wirklich belegt ist. Ich glaube schon, dass es wichtig ist, dass du den Platz als erster auch besetzt. Dass man weiß, „da ist jemand da, an den kann ich mich wenden, wenn ich Informationen möchte“. Nicht, dass irgendjemand anders, jetzt meine ich das nicht einmal nur politisch, aber dass du auch der Ansprechpartner bist und dass die Leute und die Medien wissen, wenn die zu dir kommen, bekommen sie auch fundierte Informationen. Ich glaube, das ist heute mit Social Media, jeder hat ein Handy dabei und jeder filmt überall gleich. Da ist eine rasche Reaktion umso wichtiger, aber auch dort

75 wieder mit Ruhe und nur Fakten. Das wirst du, glaube ich, auch paar Mal hören von mir heute.
76 Nur Fakten, die es wirklich gibt, werden kommuniziert. Ja, das ist auch ganz wichtig.
77

78 A: Ich würde dazu nachfragen, inwiefern Sie es empfinden, wenn man so abwägt zwischen
79 Schnelligkeit, also auf der einen Seite schnell kommunizieren zu wollen, dass man zeigt, man
80 will der erste Ansprechpartner oder Person sein, aber gleichzeitig auch dann die Fakten
81 abzuchecken. Würden Sie da eine Sache priorisieren, wenn Sie eine Sache priorisieren
82 könnten?
83

84 B: Ja, sicher nicht die Zeit auf Kosten der Fakten, aber ich kann beides machen. Ich kann
85 sagen: „die Situation ist eingetreten, wir verschaffen uns jetzt ein Bild und werden Sie
86 bestmöglich informieren, sobald wir genaueres wissen“. Das ist nur aus der Hüfte heraus.
87

88 A: Okay. Und weil Sie es gerade schon angesprochen haben bezüglich Social Media, würde
89 ich ganz gerne noch dabei bleiben, weil das auch so ein Themenpunkt ist in meiner Arbeit.
90 Welche Relevanz besitzt Social Media Ihrer Ansicht nach jetzt auch schon bezüglich politischer
91 Krisenkommunikation, auch im Vergleich jetzt vielleicht zu klassischen Pressemitteilungen?
92

93 B. Ja, natürlich, die Social Media Kanäle nehmen immer einen größeren Raum ein. Ich glaube
94 aber, das wissen wir alle zunehmend, verlieren dadurch die Mainstream-Medien an
95 Bedeutung. Aber deshalb müssen wir auch dieses Feld besetzen, sowohl als Kommunikatoren
96 des Landes beispielsweise, aber auch privat als Kanal. Und wieder, es müssen aber über alle
97 Kanäle, ja wahrscheinlich in unterschiedlicher Sprache kommuniziert, aber es muss über jeden
98 Kanal hinweg punkt genau dieselbe Information kommen.
99

100 A: Und wenn Sie jetzt Social Media und jetzt vielleicht eine klassische Pressekonferenz oder
101 Pressemitteilung vergleichen, würden Sie sagen, gibt es da auch unterschiedliche Aufgaben,
102 kommuniziert man unterschiedliche Arten von Informationen auf diesen beiden Kanälen oder
103 gibt es irgendwelche Unterschiede?
104

105 B: Also ich glaube in einer unterschiedlichen Sprache definitiv, aber die Information sollte
106 dieselbe sein. Die Aussage, die Grundaussage. Natürlich ist es eine völlig andere Sprache.
107

108 A: Jetzt wollte ich noch auf einen ganz anderen Punkt kommen, bezüglich Krisenprävention,
109 also Krisenverhinderung und Vorbereitung. Inwiefern empfinden Sie auch die Prävention und
110 die Vorbereitung als relevantes Element von Krisenkommunikation im Allgemeinen?
111

112 B: Unbedingt. Also du musst gut vorbereitet sein.

113

114 A: Und inwiefern würden Sie sagen, wie kann man eine mögliche Krise auch schon im Voraus
115 verhindern, wenn Sie das so beschreiben würden?

116

117 B: Ja, ob man denn die Krise verhindern kann, das wissen wir gar nicht, aber du kannst dich
118 auf die Krise vorbereiten. Und wenn du gut vorbereitet bist, werden manche Situationen
119 vielleicht nicht zur Krise. Ja, das besteht aus Abläufen, wo du natürlich, da kommen mir beim
120 Katastrophenschutz Krisenstäbe in den Sinn, wo es natürlich klare Zuteilungen gibt, wo es
121 auch eine Kommunikation gibt. Da gibt es natürlich Ablaufpläne bis hin zu, du bereitest
122 natürlich Medieneussendungen schon vor. Also jetzt denke ich bei uns an das Hochwasser.
123 Das ist bei uns jetzt, wenn wir uns unser Bundesland anschauen, was sind die größten
124 Szenarien. Dann ist das größte Gefahrenszenario das Hochwasser. Also wenn wir da wirklich
125 mal ein gescheites Hochwasser haben, dann ist das immer wirtschaftspolitisch ein
126 Genickbruch für uns. Mit den Betrieben, die wir da haben, auch mit dem bewohnten Bereich,
127 wo wir da haben. Und ja, da gibt es natürlich schon vorbereitete Presseaussendungen,
128 Statements, abhängig von den verschiedenen Schäden. Wo du dann noch Zeit einfüllst und
129 Datum einfüllst. Ein bisschen ein Zeitfaktor.

130

131 A: Und wenn Sie jetzt darauf noch so eingehen würden, wenn man jetzt auch schon vorzeitig,
132 jetzt auch schon potenzielle krisenhafte Entwicklungen oder Risiken, wie würde man die
133 erkennen? Also gibt es da irgendwelche Möglichkeiten, die auch schon vorzeitig zu erkennen,
134 dass man merkt, da brodelt sich was zusammen? Wie würden Sie das dann so ungefähr
135 beschreiben?

136

137 B: Ja, wenn man jetzt die krisenhaften Situationen, im Katastrophenschutz, da hast du
138 natürlich angefangen von Pegeln über Wetterprognosen und so weiter, wo sich Dinge
139 abzeichnen. Da sehen wir auch Katastrophenschutz, die größten Katastrophen sind
140 entstanden, wo man diese Warnhinweise wahrscheinlich zu spät angenommen hat. Gerade
141 im Katastrophenschutz holst du Dinge sehr schwer wieder auf, die du am Anfang versäumst.
142 Und im politischen, ja, ein Gespür haben für die Leute, und nicht nur in der eigenen Blase
143 leben. Im politischen Umfeld hast du natürlich gleich einen Haufen, die dir den ganzen Tag auf
144 die Schulter klopfen und sagen, wie gut du das machst. Ja, und es ist, glaube ich, wichtig,
145 dass du ganz bewusst dir auch Menschen um dich nimmst, wo du auch weißt, die sind kritisch,
146 die sagen es dir auch, und dass du als Politiker auch geerdet bleibst und bei den Leuten
147 bleibst. Weil, ja, das, was wir hören, ist nicht einmal eine riesengroße Blase, das ist eine kleine

148 Blase, da draußen spielt sich das Leben ab. Und manchmal habe ich das Gefühl, die Politik
149 weiß nicht mehr, was da draußen stattfindet.

150

151 A: Also sehen Sie es in der Hinsicht als sehr relevant an, zu sagen, „ich muss auch, vor allem
152 in der Krise, aber auch natürlich generell, in der Politik einfach auch wissen, was beschäftigt
153 die Leute draußen“, dass ich auch wirklich effektiv darauf reagiert werden kann?

154

155 B: Ich muss in der Politik geerdet bleiben, und ich muss wissen, was interessiert die Leute,
156 und nicht, was interessiert die an deinem politischen Drehbuch oder so. Und ja, da muss ich
157 auch bei den Leuten sein, das kann mir auch nicht jemand berichten. Da muss ich wirklich dort
158 sein, und da darf ich nie das Gespür verlieren. Und das ist, begonnen von der täglichen Hektik
159 in der Arbeit, bis zu dem, dass sich der eine oder andere lieber hofieren lässt, als bei den
160 Leuten zu sein, ist die Versuchung und die Gefahr wahrscheinlich oft groß, das Gespür zu
161 verlieren. Und das rächt sich in der Politik.

162

163 A: Und wenn Sie sagen würden, welches so übergeordnete Ziel oder auch welche Aufgaben
164 erfüllt, politische Krisenkommunikation?

165

166 B: Information, ich glaube, das sollte neben allem, was man versucht, Kommunikation sollte
167 immer noch das oberste Ziel, sollte Information sein. In der Krise sicher auch Beruhigung.
168 Beruhigung, Halt geben den Menschen, Sicherheit geben, Halt geben. Ja ich glaube, es sollte
169 auch unsere Aufgabe sein, Zuversicht zu geben, selbst in der Krise. Aber nicht schönreden,
170 das ist für mich nicht schönreden. Ja, Information, Beruhigung, Halt, Orientierung. Und dann
171 müssen wir schon, wir müssen vorne immer wieder, die Krise ist für mich ein Umweg, und wir
172 müssen immer im Auge haben, wo wollen wir wieder hinkommen. Und das ist oft ganz weit
173 vorne. Aber trotzdem müssen wir diesen Punkt ganz weit vorne immer schon sehen.

174

175 A: Und wenn Sie jetzt an so eine Krise denken, für Sie persönlich, welchen Stellenwert nehmen
176 da Emotionen ein, also auch Emotionen zu transportieren, oder generell in der Krise,
177 Emotionen in der Politik?

178

179 B: Also Politik ist Emotion, das vergessen manche. Also das ist sehr wichtig, und es braucht
180 generell in der Politik viel mehr Emotionen, glaube ich. Weil ich habe manchmal das Gefühl,
181 wir sind in der Politik alle schon zu gleich, und es gibt keine Typen mehr in der Politik. Und
182 manchmal höre ich die Kollegen reden, erwische mich auch selber dabei, dass du denn schon
183 gar nicht mehr weißt, für was steht der eigentlich. Weil alle gleich sind. Ich habe einmal das
184 Beispiel erzählt, ich komme aus einem Bergtal, wenn man bei uns in den Bach geht, dann sind

185 die Steine noch kantig und eckig, und alle schauen anders aus, haben eine Oberfläche, sind
186 rau und haben noch eine Angriffsfläche. Und wenn ich dann weiter runtergehe, jetzt bin ich da
187 in der Hauptstadt, wo ich schon acht Jahre arbeite, da schauen alle Steine gleich aus. Da sind
188 alle Steine rund, und alle schauen gleich aus. Und so ähnlich kommt es mir manchmal in der
189 Politik vor. Da hat man ein Profil, Kanten, und irgendwann schauen sie alle gleich aus. Und
190 das sollte nicht sein. Also das zur Emotion in der Politik. In der Krisenkommunikation, muss
191 ich ein bisschen unterscheiden. Ich glaube, du solltest selbst in dieser Situation den Menschen
192 das Gefühl geben: „ich verstehe euch, ich bin bei euch“, das schon. Und ich glaube, dafür
193 braucht es auch Emotion. Ich möchte mein Bild erklären. Also wenn da vorne ein Roboter ist,
194 jetzt bildlich gesprochen, aber auch Menschen, die sich so geben und nur irgendeine
195 Information runterbeten usw., das soll es nicht sein. Aber du darfst natürlich nie Emotionen von
196 Stress ausstrahlen oder emotional reagieren auf eine Situation. Das darfst du nicht. Das sollte
197 man allgemein nicht in der Politik. Und in dieser Situation noch weniger. Aber trotzdem, oder
198 nennen wir es eher so, ich glaube nicht Emotion, aber Empathie. Es braucht in der
199 Krisenkommunikation auch Empathie. Das war vielleicht die erste Emotion, die ich
200 beschreiben wollte. Empathie. Ja.

201

202 A: Und um auf das Vertrauen zu kommen, wie würden Sie beschreiben, wie wichtig ist das
203 Vertrauen oder auch die Vertrauenswürdigkeit von der kommunizierenden Politikerin oder
204 Politiker auch dann in so einer Krise?

205

206 B: Die Grundlage. Also jemandem, dem ich nicht vertraue, glaube ich nichts. Und jetzt
207 sprechen wir schon an, dass die Politik schon einen schweren Startnachteil hat. Und das
208 Fellmuster vielleicht auch zurückerkämpfen. Mit guter Information, mit wahrer Information.
209 Dass die Leute das Gefühl haben: „doch, der nimmt das ernst. Der will mich ja nicht irgendwo
210 hinters Licht führen.“ Da gehört auch Selbstkritik dazu. Das kann die Politik ja auch nicht. Ja.
211 In der einen oder anderen Situation. Da gehört Selbstkritik dazu. Da gehört, ja, Demut.
212 Selbstkritik, Demut gehört durchaus auch manchmal dazu. Jetzt bin ich wieder switchy in
213 meinen Gedanken. Jetzt bin ich bei der politischen Krisenkommunikation. Man darf sich auch
214 in der Politik Fehler eingestehen. Ich glaube auch, Politiker sind nur Menschen. Und das
215 Gefühl habe ich, das kann bei uns niemand. Ich kann durchaus sagen: „okay, da habe ich
216 einen Fehler gemacht. Das sehe ich jetzt auch anders“. Ich kann nur sagen, du vor der
217 damaligen Situation hätte ich es wahrscheinlich gleich gesehen. Aber jetzt im Nachhinein
218 betrachtet, wir sind alle gescheitert. Die einen vorher und die anderen nachher. Ja, da kann
219 man sich auch einen Fehler eingestehen. Sollte man viel mehr in der Politik.

220

221 A: Also würden Sie auch sagen, weil es ja oftmals in der Krise so ist, dass viel
222 Unvorhersehbares passiert, sich viel schnell ändert. Und man dann mal draufkommt, die
223 Informationslage hat sich geändert. Dass das dann auch in der Bevölkerung wieder Vertrauen
224 aufbauen kann, wenn man sich hinstellt und sagt, man hat doch mal einen Fehler gemacht?

225

226 B: Also ich glaube, es wäre falsch. Deshalb bin ich wieder dort und kommuniziere nur das, was
227 du weißt. Es wäre falsch, wenn ich nachher sagen muss: „Ich habe etwas gesagt, das war
228 nicht so.“ Ich glaube, da verspielst du. Aber wenn du nur das sagst, was auch wirklich Fakten
229 ist, kommst du schon mal gar nicht in die Situation. Aber wenn du in der Situation bist, „zum
230 damaligen Zeitpunkt hat sich das so dargestellt. Ja, die Situation hat sich jetzt entsprechend
231 verändert und ist so.“

232

233 A: Und wie würden Sie beschreiben, wie wichtig ist auch dann in Zeiten einer Krise eine so
234 konsistente, abgestimmte und auch transparente Kommunikation für Sie?

235

236 B: Alles wichtig. Ja, also wie gesagt, jetzt nehme ich immer das, gedanklich kommt mir das
237 Beispiel Covid immer. Da haben sehr stark zwei Politiker und ich kommuniziert bei uns. Und
238 wir sollten natürlich dasselbe sagen. Es sollte nicht jeder etwas anderes sagen. Ich glaube, in
239 der Krise war das da nie ein Problem. Aber ich denke, jetzt in größeren Krisen ist es, glaube
240 ich, auch wichtig, dass man politische Geeinheit zeigt. Da haben wir übrigens ein Riesenglück
241 bei uns. Wir haben in herausfordernden Zeiten, wir haben damals in der Flüchtlingskrise
242 einstimmige Beschlüsse geschlossen zu diesem Thema. Das hat es sonst nirgends gegeben.
243 Über alle Parteien hinweg. Also da haben wir ein Glück bei uns.

244

245 A: Also in dem Fall, wenn man dann auch geeint auftritt, abgestimmt, dann ist es auch einfach
246 für die Bevölkerung leichter, dann das auch einfach alles aufzunehmen?

247

248 B: Und natürlich muss ich wissen. Im Politischen, früher habe ich geglaubt, wenn ich jetzt alle
249 Parteien ausstelle, und am liebsten noch die Sozialpartner, und die sagen alle dasselbe, dann
250 habe ich die Leute dabei. Die Zeit ist natürlich vorbei. Bei aller Bedeutung, die die Politik hat
251 und bei aller Bedeutung, die die Sozialpartner haben, aber die Zeit ist vorbei. Also das muss
252 ich nur wissen. Weil manche glauben immer noch, jetzt stellen wir da die ganzen Haberer raus
253 und dann ist das so. Ja, das ist nicht so.

254

255 A: Und wie würden Sie noch einschätzen, um das noch abzuschließen kurz, bezüglich der
256 Nachbereitung, also wenn eine Krise jetzt beendet ist, wie würden Sie dann in der politischen

257 Praxis dann beschreiben, wie wichtig das dann ist, dann auch zu analysieren, was hat man
258 richtig gemacht, was kann man vielleicht fürs nächste Mal sich analysieren?

259

260 B: Dieser Schritt ist extrem wichtig, den vergessen wir oft. Krise ist vorbei: „hurra, wir leben
261 noch“, und weiter zur nächsten Krise, zur nächsten Situation. Das ist wichtig, dass man das
262 auch aufarbeitet, einerseits natürlich zur Vorbereitung der nächsten Krise, die ganz bestimmt
263 kommt, die wahrscheinlich anders kommt, als wir glauben, sonst wäre es vielleicht auch keine
264 Krise. Ja, auf jeden Fall wichtig, die Nachbereitung, einerseits um sich für die nächste
265 vorbereitet zu sein, ich glaube auch in der Glaubhaftigkeit, dass wir sagen, okay, wir arbeiten
266 das auch auf, ja, sehr wichtig, Nachbereitung. Und das dann auch zu kommunizieren, auch zu
267 sagen.

268

269 A: Und würden Sie sagen, das wird auch ausreichend praktiziert?

270

271 B: Nein, ich glaube nicht. Wie ich vorhin gesagt habe: „hurra, wir haben die Krise geschafft“
272 und gehen schon weiter. Speziell bei Covid, wir haben es probiert. Wir haben angefangen vom
273 Handbuch, bis auch die ganze Situation versucht aufzuarbeiten, wir sind zu finanziell und so,
274 ja. Aber da ist das Interesse natürlich auch nicht mehr so groß, zu kommunizieren.

275

276 A: Und wenn Sie jetzt auf Ihre politische Laufbahn so zurückdenken, wie sind Sie so bisher
277 mit so allen möglichen Krisensituationen so umgegangen und können Sie da so konkrete
278 Beispiele nennen aus Ihrer Vergangenheit?

279

280 B: Ja, also ich glaube, was das Große betrifft, waren eh die genannten Dinge, die man gesagt
281 hat, von Covid, nachher Flüchtlingskrise, wo man gehabt hat, bis hin zu dieser
282 Energiesituation, Ukraine-Krieg, Energieverknappung und so weiter, ich glaube, das waren die
283 Großen. Dann haben wir bei uns, sage ich mal, ein paar Katastrophenschutz Situationen, die
284 ich begleiten konnte, von Hochwässern bis Muren und größeren Bränden. Das ist halt die
285 zweite Geschichte. Und dann habe ich halt die, die mir persönlich politisch immer wieder
286 begegnen. Das fängt bei mir mit Kälbertransporten an, ist da auch so ein Thema, das wir nicht
287 wegbringen, das immer wieder kommt, dass mir, glaube ich, in meiner Anfangsphase, wo ich
288 neu war, nachhaltig geschadet hat, weil wir das nicht weggebracht haben, kommuniziert haben
289 wir versucht, aber nicht weggebracht haben. Ja, dann gibt es im Landwirtschaftsbereich die
290 TPC-Geschichte und so Dinge. Aber das ist das Geschäft, das ist schon das, was mir an der
291 Politik gefällt. Ich könnte nie einen Beruf haben, wo ich am Montag weiß, was ich am Freitag
292 in der zweiten Stunde mache. Das macht die Politik spannend. Ich persönlich habe das Gefühl,
293 dass ich in der Krise ruhig werde. Das hilft mir sicher.

294

295 A: Das wäre jetzt eben eine Anschlussfrage gewesen, wie Sie dann darauf reagieren und wie
296 dann Ihre persönliche Rolle oder was dann Ihr Beitrag ist in diesen Krisen?

297

298 B: Ja, das kommt natürlich auch auf die Situation an, ob es dich politisch selber betrifft oder
299 ob es positiv oder negativ geführt wird. Ja, aber ich glaube, du musst in der Krise noch
300 fokussierter wie sonst sein, noch ruhiger sein, noch überlegter sein und wahrscheinlich noch
301 mehr kommunizieren, wie dir wahrscheinlich selber lieb wäre. Und du musst wissen, du kannst
302 Krisen nicht aussitzen. Ja. Die ist vielleicht einmal weg, also jetzt im Politischen wieder, die ist
303 vielleicht eine Zeit lang weg, aber die kommt wie ein Bumerang zurück und das nächste Mal
304 ist die stärker. Und irgendwann wird es dich erschlagen. Also im Politischen kannst du Krisen
305 nicht aussitzen, glaube ich. Also ein wichtiger Punkt zu sagen, einfach nur ignorieren,
306 probieren irgendwie zu unterschlagen, das geht nicht, das funktioniert nicht. Das geht nicht.
307 Im Politischen ist das Glück, es wird jede Woche eine neue Sau aus dem Dorf getrieben, das
308 ist fein, oder? Du weißt, nächste Woche ist eh der nächste Scherz irgendwo. Aber wenn du
309 ein Thema nicht fertig abarbeitest, das wird wiederkommen. Eine dieser Sauen wird wieder
310 deine sein.

311

312 A: Und würden Sie sagen, gibt es auch in der Politik irgendwie Prozesse oder ja oder
313 irgendwelche Verantwortlichkeiten, die manchmal auch dann das Erschweren, eine Krise
314 schneller zu lösen oder effektiver zu lösen?

315

316 B: Ich weiß, was du meinst. Ich glaube schon, dass es im politischen Kontext schwieriger ist,
317 wie vielleicht irgendwo im privaten oder im Wirtschaftsbereich. Du hast natürlich in der Politik
318 Leute, die versuchen, daraus Kleinholz zu machen, politisches Kleinholz zu machen. Wenn
319 ich jetzt hier eine Naturkatastrophe habe, dann ziehen ziemlich alle den gleichen Strang aus.
320 Einer wird es dann auch für seine Propaganda nutzen. Aber im politischen, da weißt du
321 natürlich, da sitzen sich alle drauf auf das Thema. Das macht es sicher schwerer. Es gibt keine
322 andere Branche, die sich gegenseitig so schlecht macht wie die Politik und sich dann wundert,
323 wieso wir einen schlechten Ruf haben. Ich glaube, Krisen zu kommunizieren und zu handeln
324 ist im politischen Umfeld noch schwieriger, weil es einen Haufen gibt, von außen und von
325 innen, die froh sind, wenn der weg ist. Das kommt noch dazu. Genau. Wenn du dir dessen
326 bewusst bist, geht es viel leichter. Du darfst nicht glauben, dass alles Freunde sind. Aber wenn
327 du dir dessen bewusst bist, geht es leichter und es tut nicht so weh.

328

329 A: Und wenn Sie jetzt daran denken, wenn man in einer Krise steht, wie probieren Sie dann
330 die Öffentlichkeit oder die Bürgerinnen und Bürger für Maßnahmen, Lösungen zu mobilisieren,

331 zu gewinnen? Wie kann man das während einer Krise schaffen, vielleicht auch wieder
332 Vertrauen zurückzugewinnen?

333

334 B: Ja, da bin ich wieder bei. Nur mit Wahrheit, mit Transparenz. Da ist auch Licht. Nur wo Licht
335 ist, ist die Wahrheit. Also wo zu wenig Licht ist, Licht desinfiziert, alle Türen auf, alle Fenster
336 auf. Das ist für mich immer das Beste. Volle Transparenz. In der Krise noch mehr als sonst.

337

338 A: Und wie würden Sie sagen, gibt es auch noch äußere Faktoren während einer Krise - Ich
339 denke da beispielsweise an die mediale Berichterstattung oder Social Media, wenn dann
340 großer Druck von außen entsteht oder so weiter - gibt es dann auch Faktoren, die die
341 Krisenkommunikation beeinflussen können?

342

343 B: Natürlich, die Krise ist immer Druck. Aber ich glaube, du darfst dich von dem nicht treiben
344 lassen. Das klingt jetzt alles einfach. Ist es natürlich nicht. Aber es ist in der Krise noch
345 wichtiger, dass du dich nicht treiben lässt, dass du trotzdem die Themenführerschaft hältst,
346 dass du agieren kannst, nicht reagieren musst. Das musst du immer versuchen. Das ist ein
347 ewiger Kampf.

348

349 A: Und wenn ich auf den Punkt noch zurückkommen darf, diese Führerschaft zu haben, dass
350 man eben agieren kann, wie würden Sie sagen, dass man das schafft in der Situation? Wie
351 kann man das erreichen?

352

353 B: Das haben wir vorher gehabt. Aber es hilft, wenn du der Erste bist. Sonst musst du schon
354 wieder irgendeine andere Meinung, die da ist, zurückrudern, bis du auf der Wahrheit bist. Wenn
355 du ganz am Anfang das Thema setzt, hast du einen Vorteil. Und dann musst du das Vertrauen,
356 mit Fakten, mit Offenheit, mit all dem, was wir schon gesagt haben. Mit einer gewissen
357 Kompetenz, die du vielleicht auch ausstrahlst. Du hast das teilweise wahrscheinlich schon
358 durch die Funktion. Wenn der Landeshauptmann redet, hat das wahrscheinlich ein anderes
359 Gewicht, als wenn der siebte Zwerg hier und da redet. Du hast es einerseits schon durch die
360 Position, durch die Funktion, aber ich glaube auch, wie du dich gibst in dieser Situation, gibt
361 dir auch Kompetenz oder nimmt dir Kompetenz. Da sind wir in der allgemeinen
362 Kommunikation. Das ist viel mehr als nur Worte, das Gesprochene, das Geschriebene. Die
363 Leute nehmen viel mehr wahr. Oder das Andere viel mehr wahr.

364

365 A: Und wie wichtig würden Sie auch sagen, wenn jetzt mal keine Krise ist, ob es wichtig ist, da
366 auch schon mit einem Vertrauensvorschuss in die Krise reinzugehen? Dass die Leute wissen,
367 der oder die hat das schon mal letztes Mal gut gemacht. Da wissen wir, auf den können wir

368 bauen. Und das entgegengebrachte Vertrauen. Und vielleicht auch vielleicht, dass man dann
369 schon in der normalen Zeit ohne Krise. Wie wichtig ist es dann auch, sich ein Netzwerk zu
370 schaffen bezüglich: Also, dass sie dann schon genau wissen, wen müssen sie jetzt erreichen?
371 Wen müssen sie jetzt ins Boot holen? Und wie muss ich reagieren?

372

373 B: Das ist fast das Um und Auf. Da haben wir wieder einen Riesenvorteil bei uns im Land,
374 wenn du die Leute kennst. In der Krise musst du dich manchmal oder eigentlich ganz oft auf
375 jemanden verlassen können. Und da ist es wichtig, dass sich die Leute kennen. Dass sie auch
376 wissen, für was steht der andere. Das ist das Um und Auf. Da haben wir in den vergangenen
377 Jahren bei uns echt tolle Dinge machen können, wo du beinahe blind vertraut hast. Nur wieder
378 zurück zu Covid. Ich habe unseren Militärkommandanten oft beim Heimfahren um 12 Uhr in
379 der Nacht angerufen und gesagt, ich brauche morgen 100 Soldaten. Und dann hat er gesagt:
380 „Ich weiß, du rufst mich erst an, wenn du mich wirklich brauchst.“ Und du hast das geprüft und
381 die sind morgen hier gestanden. Das ist ganz wichtig. Das Vertrauen auch untereinander.
382 Gerade im Katastrophenschutz haben wir auch ein großes Glück. In so einer Situation haben
383 Eitelkeiten überhaupt keinen Platz. Unter Covid hatten wir Bundesheerkräfte aus der
384 Steiermark da. Und die haben gesagt: „das kennen wir bei uns nicht, wie Bundesheer und
385 Polizei beispielsweise zusammenarbeiten.“ Und das liegt letztlich immer an den handelnden
386 Personen. Und dieses Vertrauen, diese Netzwerke musst du dir in Friedenszeiten aufbauen.
387 Aber das ist wirklich tatsächlich das Um und Auf. Und das sind Dinge, wo du deine krisenhafte
388 Situation gut zum Handeln bringst oder eben nicht. Und dann natürlich kannst du dich auch,
389 wenn es um Vertrauen, um Reaktion der Bevölkerung geht, jetzt bin ich gedanklich wieder
390 beim Hochwasser. Da ist es natürlich wichtig, dass du die Leute vorher informierst. Da haben
391 wir Broschüren an die Leute ausgeschickt, wo sie wissen, um was es geht. Wenn du dieses
392 Wissen erst aufbauen musst. Aber wenn die Leute schon ein Handbuch haben, das ziehen wir
393 jetzt mal aus und bereits uns vorher ein paar Dinge schon gehört haben, du dir glaube ich
394 auch in diesem Beispiel gemacht mit einer Übung schon ein gewisses Vertrauen erarbeiten
395 kannst. Wenn die Leute sagen, das haben sie schon mal geübt, jetzt werden wir das
396 herbringen. Und man hat schon mal gesehen dort, wie die Abläufe funktionieren.

397

398 A: Und weil Sie jetzt gerade den Begriff Übung fallen gelassen haben, ist mir jetzt noch
399 eingefallen, gibt es auch da in der Hinsicht, dass man mal so eine Krise durchübt oder so einen
400 Krisenfahrplan mal irgendwie durchspielt, dass jeder weiß, was zu tun ist an einem Ernstfall?

401

402 B: Ja, das gibt es hier in den verschiedensten Situationen. In politischen Alltagsen übt man das,
403 übt man das nicht. Im Sinne des Katastrophenschutzes ist natürlich Vorbereitung, üben, üben,
404 üben. Eine Übung, die in die Hose geht, ist die beste, weil da lernt man schon am meisten.

1 Interview 6

3 A: Die allererste Frage wäre eigentlich gleich, wenn Sie so persönlich an politische Krisen der
4 letzten Jahre zurückdenken, das kann jetzt auf regionaler, nationaler Ebene sein, welche
5 Bedeutung nimmt da für Sie die Krisenkommunikation allgemein so ein?

7 B: Die Krisenkommunikation als solches, also dieser Begriff, den haben wir bis vor fünf Jahren
8 gar nicht verwendet, weil es die zwar gab, aber sehr, sehr dilettantisch eigentlich. Und wir sind
9 immer in ein Dilemma gekommen, ich habe auf nationaler Ebene zwei ganz große Krisen
10 erlebt, ich war zweimal Vorsitzende der Partei, und wir waren mit der Krise Weggang Kern
11 2018 konfrontiert gewesen. Und die zweite Krise, das war eigentlich für mich persönlich die,
12 die ich am wenigsten nachvollziehen habe können und die Kommunikation eine Katastrophe
13 war, war die Krise um den Vorsitz rund um die Wagner, die mir auch persönlich sehr
14 nahegestanden ist. In beiden Fällen würde ich sagen, war die Krisenkommunikation ganz
15 schlecht, im ersten Fall so typisch, wenn man überrascht wird, der Kern ist ja praktisch von
16 jetzt auf morgen war der weg und auch ohne Vorbereitung für seine Nachfolgerin, die dann
17 gewissermaßen ja unter Druck gekommen ist und da hat sich natürlich die österreichische
18 Sozialdemokratie bis aus dem letzten Dorf zu Wort gemeldet, das war nicht mehr einzufangen.
19 Es gibt einen Punkt in der Krise, da kann man es fast nicht mehr einfangen, das ist meine
20 Erfahrung. Und die zweite Krise, die wesentlich länger gegangen ist, also mit der Wagner, da
21 haben wir neue demokratische Dinge eingeführt in der Partei, da hat man sich die
22 Mitgliederbefragung, das war ja das erste Mal, und man hat sich gar nicht überlegt gehabt,
23 was löst das aus. Also vielleicht jetzt auch für jemanden, der nicht so im Parteigeschehen ist,
24 wir haben ja weiterhin einen Parteitag gehabt, wo man sich erzählt hat, aber einen Parteitag
25 gehabt und eine Mitgliederbefragung. Im Vorfeld hat sich niemand überlegt, was passiert
26 eigentlich, wenn das nicht konform geht. Und dann ist das so, wenn du lauter Player hast, wie
27 bei uns, der Doskozil, den man nicht einfangen konnte, dann bilden sich zwei bis drei Lager
28 und das ist zu spät, um eine Krise zu kommunizieren. Das kann man nicht mehr, das bin ich
29 fest überzeugt. Die persönlichste politische Krise war die, wie 2021 war das, praktisch auf dem
30 Parteitag, ich den Vorsitz gesprengt habe. Ich kann es Ihnen anders sagen, weil ich keine
31 Lösung mehr gehabt habe oder die Partei keine mehr gehabt hat und ich da den Vorsitz
32 eigentlich spontan schon durch die Wahl übernommen habe. Die international politische Krise
33 mit der meisten Auswirkung, jetzt rede ich von unserer Landespartei, war der Überfall der
34 Hamas am 7. Oktober auf Israel, weil das ganz tief in unsere politischen Lager hineingespielt
35 hat. Das hat ja auch geendet, wie man Schiedsgerichte sich führen musste. Das war vorher,
36 da hat man versucht, aber offenbar schlecht, auch intern mal eine Kommunikation zu machen
37 und also das hat gar nicht funktioniert. Aber das war eine ideologische Geschichte. Da muss

man Parteien auch kennen, die Sozialdemokratie ist relativ breit aufgestellt und da das unter einen Hut mit Konsens zu bringen, was man auch außen kommuniziert, das ist ganz eine schwierige Geschichte. Obwohl ich nach wie vor glaube, man hätte die Krisen besser kommunizieren können. Also nach intern, aber auch nach außen. Zuerst muss man sie intern auf die Reihe bringen. Das waren so für mich die vier, also ist eh einiges seit 2018.

A: Und weil Sie jetzt schon ein paar treffende Beispiele genannt haben und dann auch gemeint haben, es war eher nicht so erfolgreich von der Krisenkommunikation her. Was sind so Faktoren, wo Sie sagen, die waren nicht so erfolgreich oder was hätte besser laufen können aus Ihrer Sicht?

B: Also der Abgang des Kerns ohne wirkliche Nachfolge, das kann man gar nicht. Das ist wie, wenn einer im Haus einen Wasserbruch hat. Das kannst du nicht. Also wenn es so spontan geschieht wie bei ihm, das hat sogar den damaligen Geschäftsführer überrascht, dann lässt sich das fast nicht kommunizieren. Weil das ist ein großer Apparat, die Sozialdemokratie, vor allem wenn es dann nach ganz vorne geht, das lässt sich nicht einmal organisieren, dass sich da die wichtigsten Player treffen. Das mit der Pamela Rendi-Wagner glaube ich schon, dass man das aus meiner Sicht, ich habe das nie vertreten, viel zu zögerlich in den Anfängen nach innen beobachtet hat. In der Hoffnung, es passiert jetzt nichts. Also ich kann nicht sagen, dass uns nicht bewusst war, dass wir eine Krise haben. Das war uns sehr bewusst. Aber man hat eigentlich keine Mittel und Wege gefunden, das zu lösen. Zumindest die Krise halbwegs ich sagen wir mal zu strukturieren. Und was dort ein ganz großer Fehler war, war das, was man nie bedenkt und was ich gelernt habe, dass Strukturänderungen, Abstimmungsänderungen etc. natürlich viel, viel Unbehagen und auch Dinge auslösen können, mit denen man vorher nicht gerechnet hat. Und wo man dann in eine Krise schlittert. Also das muss man, glaube ich, wahrscheinlich auch für Firmen so, aber auch für Parteien, wenn ich etwas strukturell Großes verändere, dann muss man schon überlegen, was da alles passieren kann. Aber am wichtigsten habe ich schon mitgenommen, dass wenn man etwas verändert an Strukturen, dann muss man sich genau überlegen, was kann da alles passieren, das ich eigentlich nicht so geplant habe.

A: Und jetzt würde mich noch interessieren, wenn wir mal ganz zurückkommen auf das Entstehen von einer Krise, also Sie haben ja jetzt schon viel genannt, aber ab welchem Zeitpunkt würden Sie dann so eine kritische Situation dann auch wirklich als Krise bezeichnen und definieren in der Politik? Und was zeichnet das dann so konkret aus?

74 B: Also, ich rede jetzt über Parteipolitik, also wenn wichtige Funktionäre, Funktionärinnen,
75 wenn ich sehe, die sind auf dem Weg und wollen die Partei verlassen, das merkt man ja vorher
76 schon. Und ich habe das sehr oft so erlebt, wir haben jetzt im Land, es haben alle Länder
77 einen Landespartei Vorstand und einen erweiterten, also wo die wichtigsten Vertreter,
78 Vertreterinnen vom Landtag, Gemeinden, Gewerkschaften etc. drinnen sind, da merkt man es
79 eigentlich sehr gut. Also natürlich wird da oft heftig diskutiert, das soll auch, und da soll man
80 Dinge sagen können, die man besser öffentlich nicht sagt, aber wenn man das Gefühl hat, da
81 verliert man die Gesprächsbasis, dann kann ich mit hundertprozentiger Sicherheit sagen, dass
82 das wenige Tage später in den Medien landet. Und ab diesem Moment wird es krisenhaft, weil
83 dann ganz viele Leute zu Wort kommen, die sehr unterschiedliche Positionen haben bis zu,
84 was wir schon erlebt haben, also so Machtkämpfen innerhalb der Partei zwischen zwei
85 Personen, das gibt es nur zwischen Männern, sonst gibt es das nicht, die dann öffentlich
86 ausgetragen werden. Das war der Grund, wieso ich damals gesagt habe, ich kandidiere jetzt
87 einfach, ich habe mich vorher nicht einmal gemeldet für den Parteivorsitz. Und das hat doch
88 relativ gut funktioniert, das wundert mich heute noch. Es ist zwar einer der Abgeordneten
89 gegangen, das hat man geschluckt, aber nach außen hat es gut funktioniert. Ich habe das
90 getan, was ich immer sage, das sollte jedem Politiker, Politikerin möglichst nah bei der
91 Wahrheit bleiben. Es ist gerade in einer Krise natürlich immer ein schmaler Grad, ich kann
92 nicht alles erzählen, aber zu sagen zum Beispiel, es gibt keinen Unmut oder mit der Person
93 habe ich nie gesprochen, ist ganz schlecht. Möglichst nah bei der Krise bleiben, auch Fehler
94 einzugestehen, das ist ganz wichtig in der Politik. Und das hat relativ gut funktioniert, da war
95 es ziemlich ruhig. Und alle Konflikte, die einem so unlösbar scheinen oder sind, die sind, seit
96 ich in der Politik bin, nur von Männern ausgelöst und nur über Männer ausgetragen. Das sage
97 ich jetzt nicht, weil ich Feministin bin.

98
99 A: Jetzt würde mich noch interessieren, weil wir jetzt schon ein bisschen beim Entstehen von
100 einer Krise waren, um noch auf den Aspekt der Krisenprävention zu kommen, also so die
101 Krisenvorbereitung, Verhinderung, inwiefern empfinden Sie das auch als relevantes Element
102 für die Politik und auch hinsichtlich der Krisenkommunikation?

103
104 B: Das halte ich für ungeheuer wichtig, ich glaube, das ist fast das Wichtigste. Und das geht
105 nur, und das ist harte Arbeit, indem man viel Kontakte hält als Vorsitzende. Es lässt sich
106 manches schon lösen, wenn sich jemand gehört fühlt. Und man muss regelmäßig, das geht
107 manchen Menschen nicht so ein, auch regelmäßig diese Vorstände oder erweiterten
108 Vorstände einberufen, weil man als Vorsitzende oder als Vorsitzender dann sehr schnell
109 wahrnimmt, in dieser Gemeinde gibt es ein Problem. Und das ist für mich Krisenprävention.
110 Einfach, das ist total anstrengend. In jede Gemeinde fahren und mit den Leuten reden und

111 regelmäßig diese Landesparteiorgane zu machen, das scheint mühsam, aber ich glaube,
112 da gibt es kein Mittel dagegen. Ich habe das gesehen, wo man die Sitzungen in der Corona-
113 Zeit viele online gemacht hat. Aber ich habe gesehen, das ersetzt niemals ein normales
114 Treffen. Niemals. Jemand, der vor einem PC sitzt, agiert anders, als wenn jemand, der wirklich
115 ist, gegenüber ist. Und diese Organe sind ja oft so, dass man, weg von den Themen, die
116 dort besprochen werden, jemand trifft und der sagt: „du, ich muss dir jetzt einfach noch was
117 sagen, was mich stört.“ Das sagt er nicht vor allen, aber das sagt er so. Es ist das
118 Allerwichtigste für Prävention. Sonst kannst du nicht, ja mein Gott, diese Appelle immer: „das
119 bleibt jetzt da in der Sitzung“, das haben ich mir abgewöhnt, das funktioniert nicht.

120

121 A: Und wenn Sie jetzt noch vielleicht an andere Faktoren denken, wie man zum Beispiel sonst
122 auch noch, also ich denke mir jetzt innerhalb von der Partei, wenn man schon so merkt, es
123 könnte vielleicht irgendwelche risikohaften Entwicklungen geben, oder krisenhafte, oder dass
124 man schon so merkt, es braut sich was zusammen, gibt es noch andere Faktoren, wie man
125 das noch erkennen kann? Und gibt es dann auch in der politischen Praxis dann irgendwie
126 auch jemanden, der dann verantwortlich ist oder so in der Rolle ist, das zu erkennen?

127

128 B: Das ist eigentlich Sache des oder der Vorsitzenden, primär, gibt natürlich immer noch
129 andere Player, das zu erkennen. Das ist für mich ganz klar. Und das ist viel Arbeit, weil da
130 muss man auch ein Gegenüber haben, sonst erkennt man nichts. Wo man es aber auch
131 erkennt, ist in den sozialen Medien, die zwar ziemlich, in meiner Altersklasse ist es ja immer
132 noch Facebook, aber es sind auch andere Dinge, wo man klar erkennen kann: „hoppla, da
133 passt einem Mitglied was gar nicht oder einem Funktionär.“ Das kann man eigentlich schon
134 nach zwei, drei Sätzen, wo da geschrieben sind, erkennen. Man kennt ja die Leute persönlich
135 oft auch und sieht da einen Unmut. Und dann muss man da aktiv auf jemanden zugehen. Und
136 unser worst case ist immer, wenn wir es in der Zeitung lesen, dass jemand auf einmal sagt:
137 „das war ganz eine schlechte Idee gegen oder für diese Straße zu sein.“ Weil diese Dinge
138 sollten man intern abklären. Es ist sehr schwierig. Es ist viel schwieriger, wie man sich das
139 vorstellt. Ich sage zum Beispiel die S18 als Beispiel. Ich bin jetzt gar keine Expertin und nichts.
140 Aber da hat es halt Bürgermeister gegeben oder gibt, die für die S18 sind. Und es gibt Gegner
141 der S18. Und da muss man versuchen, und das ist das Instrument einer Partei, in einer
142 Abstimmung im Vorstand das zu klären. Jetzt wird es aber schwierig, weil wenn jetzt der
143 Großteil sagt, wir sind für die S18, dann werden die S18 Gegner zwar die demokratische
144 Abstimmung zur Kenntnis nehmen, aber es ist weiterhin unmöglich, jetzt dass ein
145 Bürgermeister sagt, jetzt bin ich auch auf einmal für die S18, weil das haben wir abgestimmt.
146 Und das ist dieser schmale Grad. Wie weit darf es zu großen Themen, zu kleinen darf es
147 immer individuelles auch sein, das ist ja meistens auch, wo man wohnt und so bei einer Straße,

148 wie weit darf es das gehen und wie weit gibt es aber Beschlüsse, an die sich alle, auch wenn
149 sie nicht der Meinung sind, aber wenn es demokratisch so ist, an die sich alle halten müssen.
150 Und das ist ganz schwierig. Aber wenn ich da merke, wenn ich das zu einer Abstimmung
151 bringe, dann muss ich auch für manche Themen, für viele nicht, aber für manche Themen
152 sagen, natürlich wird das dem und der möglich sein. Es gibt, da kann man sagen, das ist so,
153 man versucht ja immer ein Wording zu machen, kann man sagen: „der Großteil der SPÖ ist
154 für die S18 zum Beispiel, aber ich als Bürgermeister von, halte das nicht für sinnvoll.“ Das ist
155 ein Konflikt, den kann man nur so lösen. Erkennen tut man eigentlich Krisen. Also es gibt
156 einfach Vorsitzende von Gemeinden etc., wo man einfach deutlich merkt, das läuft jetzt ganz
157 schlecht. Und wenn man zum Vorsitzenden hat, den man gar nicht will, dann muss man halt,
158 das hängt auch von der Persönlichkeit ab, dann muss man das halt, wenn der oder die gewählt
159 ist, schon mal schlucken und sich möglichst zurückhalten. Mit öffentlicher Kritik geht das gar
160 nicht. Das muss ich ehrlich sagen, das ist ein No-Go. Aber das ist eine Herausforderung. Also
161 man muss einerseits schauen, wie mache ich, damit ich nicht in eine Krise komme, wie mache
162 ich schwierige Beschlüsse, wie kann ich das umsetzen. Bei einer Straße kann ich sagen, okay,
163 aber trotzdem lassen wir das offen. Und es gibt Dinge, da muss ich sagen, okay, auch wenn
164 dir das jetzt nicht passt oder so, wir haben einen gewählten Vorsitzenden und solange er
165 gewählt ist, verlangen wir, dass man loyal ist. Klingt sehr schön, ist nicht sehr einfach.

166

167 A: Und in dem Zusammenhang würde mich noch ganz kurz interessieren, gibt es dann auch
168 parteiintern, beispielsweise auch jetzt, wenn man weiß, es tritt eine krisenhafte Situation oder
169 Krise ein, dass man dann auch schon so einen vorbereiteten Krisenplan hat und dann auch
170 weiß, wer ist für was verantwortlich und Absprachen vorbereitet hat?

171

172 B: Nein, bis vor einem Jahr war das nicht der Fall. Das muss auch ich verantworten, dass wir
173 irgendwie immer hineingeschlittert. Das gibt es jetzt seit circa einem Jahr, dass auch die
174 Krisenkommunikation natürlich in Zusammenarbeit, dass man jemanden hat, der das
175 kommuniziert. Der auch öffentliche Auftritte beobachtet von politischen MitbewerberInnen etc.,
176 dass man das einordnen kann. Das gibt es inzwischen. Aber das hat natürlich gar nichts mit
177 Prävention zu tun. Das tut man eh schon, das ist dann die Spitze vom Eisberg. Bei uns ist,
178 also die, die, was relativ gut funktioniert sind, es gibt auch Krisen, die man in seiner politischen
179 Arbeit hat, z.B. als Landtagsfraktion mit der Regierung oder so, wenn man Opposition ist. Das
180 funktioniert sehr gut. Was schlecht funktioniert, sind diese parteiinternen Geschichten. Es hat
181 von der Frauenorganisation der SPÖ, der auch ich angehöre, da hat es ziemliche Probleme
182 gegeben. Sie sind auch nach außen gedrungen und hat man dann in den Medien
183 nachverfolgen können. Da hat man jetzt, also die Frauenorganisation mit der designierten
184 Vorsitzenden, da hat man jetzt jemanden dazugenommen, der einem hilft diese Krise, das ist

eine Krise, zu bewältigen bzw. auch ein Commitment zu finden, wie kommuniziert man das und wer kommuniziert. Das hat das erste Mal funktioniert. Wir haben gesagt, das wird nur über die designierte Vorsitzende kommuniziert, weil man kriegt dann immer viele Anrufe von Journalistinnen. Also die rufen alle Leute durch und mir ganz freundlich gesagt haben, bei allen Rückfragen steht die Vorsitzende gerne zur Verfügung. Es funktioniert sonst nicht so gut, weil das vereinbart man zwar oft, aber mancher Funktionär, sind auch fast nur Männer, hält sich da nicht daran und sagt was und dann schlittert man in die nächste Krise. Also jetzt ist es das erste Mal, dass es sehr professionell gemacht wird. Es ist noch nicht zu einer Krise ausgewachsen, aber das hat man gleich eigentlich am Anfang erkannt und das ist vorwiegend von der Vorsitzenden, muss ich sagen, ihr Verdienst, die hat dann gleich gesagt, sie braucht da jemanden, der ihr hilft bei der Kommunikation, jemanden Professionelles und auch jemanden, der diesen Prozess begleitet. Das hat jetzt funktioniert.

A: Dann würde mich noch, um auf den nächsten Punkt zu kommen, interessieren, wie Sie empfinden, welches übergeordnete Ziel politische Krisenkommunikation verfolgt und auch welche Aufgaben das erfüllt und wie man diese Ziele und Aufgaben dann auch erreicht mit der politischen Kommunikation?

B: Also, wenn es nur die Krisenkommunikation ist, dann glaube ich nicht, dass die, dann glaube ich, dass die relativ spät ist, die soll informiert sein. Aber ich glaube, dass man den größten Teil der Krisenkommunikation interparteilich machen kann. Da haben wir inzwischen auch schon überlegt, dass man jemanden Außenstehenden dazu nimmt, weil es soll nicht gerade der moderieren, der Auslöser der Krise war. Also, das wäre das Wünschenswerteste. Und die Krisenkommunikation, also, dass man jemanden zum Beispiel von außen holt, wir haben da jetzt manchmal jemanden, muss relativ früh eingebunden sein, um zu wissen, für uns ist immer der Sprung, so muss man sagen, also nicht nur, aber vor allem der Sprung, wenn das draußen ist, sagen wir mal. Dann kriegt es eine Dynamik, die man ohne Hilfe, glaube ich, inzwischen nicht mehr handeln kann. Das heißt, die, die Krisenkommunikation machen, können nicht in die Krise in der Partei einsteigen. Das können sie nicht. Weil dann haben wir, wir haben auch schon Leute gehabt, die versucht haben, das zu handeln, aber dann haben wir bei den Krisen, die ja entstehen oft in wenigen Tagen. Und wenn ich dann jemanden hole, intern, ja, dann habe ich zwei Monate dran, aber inzwischen wird das öffentlich abgehandelt. Der Zeitdruck ist ganz, ganz, eigentlich das Schlimmste dabei. Wir wissen ja oft Dinge. Wenn ich einen Brief kriege, dann informiere ich halt die entsprechenden Leute und dann rechnen wir aus, drei, vier Tage und dann haben es die Medien. Kann man ziemlich genau sagen. Und die Krisen, also die Krisenkommunikatoren, die sollten relativ früh eingeschaltet sein, die müssen ja wissen,

221 wie ist die Dynamik, um was geht es, etc. und dann beratend tätig sein, vor allem, wenn das
222 öffentliche Interesse zunimmt. Das heißt, wenn es draußen ist.

223

224 A: Und jetzt würde mich noch dahingehend interessieren, in der Krisenkommunikation nach
225 außen, wie relevant erachten sie es dann auch, sehr schnell oder sehr rasch kommunikativ zu
226 reagieren, dass man vielleicht auch eventuell den Medien zuvorkommt, also dass bevor
227 überhaupt jemand anderes schon die Krise aufgreift, dass man selbst schon aktiv dem
228 zuvorkommt und kommuniziert?

229

230 B: Da rennen Sie bei mir offene Türen ein. Es gibt Geschichten, man weiß es ja. Das weiß
231 man einfach. Ich weiß, wenn da eine Streiterei ist, dann weiß ich, sobald das schriftlich vorliegt,
232 dann weiß ich, kann ich sagen, drei, vier Tage, ist das draußen. Und ich bin immer die
233 Verfechterin dessen gewesen. Die Geschichte müssen wir erzählen. Das hinterher zu machen,
234 ist ganz schwierig. Also wenn ich sehe: „ja das halte ich eh nicht mehr unter der Decke“, dann
235 muss ich aktiv proaktiv werden. Dann kann ich die Geschichte erzählen. Hat natürlich schon
236 das Risiko, dass vielleicht doch nichts gekommen wäre. Aber da muss man die Entscheidung
237 treffen, die kann, ich sage mal, in den allermeisten Fällen ist die richtige, dass ich proaktiv
238 rausgehe. Wird schon ein Teil geben, wo es nicht funktioniert oder wo es vielleicht auch falsch
239 war. Aber man vergibt da alles damit, weil auch dieses Nachfolgen, also spätestens, wenn
240 mich jemand anruft und sagt, der Journalist so und so hat mich angerufen und gefragt, was
241 denn in dieser Sache los ist, spätestens dann muss ich rausgehen, weil dann kommt es. Das
242 ist manchmal nur ein Tag. Und dann muss ich die Geschichte erzählen. Ich kann auch
243 zugeben, es gibt da Schwierigkeiten, da muss man eh jedes Wort auf die Waage legen, aber
244 so zu tun, wie wenn nichts wäre, ist das allerschlechteste Mittel. Das ist auch ganz
245 unangenehm, als Politiker oder Politikerin einen Journalisten anzulügen. Nicht nur, dass ich
246 es schlecht finde, aber es bringt einen in eine unmögliche Situation. Ich meine, ich muss nicht
247 alles sagen. Dann kann ich auch sagen: „dazu möchte ich jetzt nichts sagen, da sind wir noch
248 nicht so weit.“ Aber zu sagen: „das stimmt nicht“, wenn es stimmt, das vergrößert die Krise
249 unendlich.

250

251 A: Also Sie würden dann in dem Fall auch sagen, transparent zu sein, die Wahrheit zu sagen,
252 ist wichtig?

253

254 B: Ja, das ist ganz wichtig, weil das ist weniger schlimm, als man denkt. Man denkt: „oh mein
255 Gott, wenn ich das jetzt sage, das gibt so einen Skandal.“ Aber wenn schon eine Krise da ist,
256 dann diese nur Kleinreden oder so, ich muss sie auch nicht überspitzen, aber nur Kleinreden,
257 das ist ganz falsch. Und man kann auch sagen: „das habe ich falsch oder das haben wir falsch

258 eingeschätzt. Oder vielleicht haben wir da zu wenig zugehört.“ Das nehmen einem die
259 wenigsten Leute rum. Vor allem die, die sich nicht gesehen fühlen. Wenn man sich nicht
260 gesehen fühlt oder denkt: „jetzt sage ich das schon drei Monate lang und niemand reagiert.“
261 Und dann kann ich auch noch in der Zeitung lesen, und sagen: „das ist überhaupt nicht so
262 schlimm.“ Das führt zu ungeheurer Wut nachher.

263

264 A: Und inwiefern würden Sie sagen, ist es auch relevant, eine konsistente Botschaft zu
265 verschicken, dass eben auch alle, die sich dazu äußern, praktisch konsistent kommunizieren
266 und daraufhin auch, welche Rolle spielt auch Vertrauen, würden Sie sagen, gegenüber den
267 Politikern?

268

269 B: Also das tun wir ja schon lange. Wir haben immer versucht, zu schwierigen Themen, also
270 nicht nur innerparteilich, sondern auch politisch, uns zu überlegen, was sagt man da dazu.
271 Dass jemand nicht ganz was anderes sagt. Das wird auch abgestimmt. Das funktioniert
272 manchmal, aber auch sehr oft nicht. Es gibt immer Schwachstellen. Es gibt, wenn ein
273 Journalist jemand anruft, der schon lange das Gefühl hat, in der Partei nicht gehört zu werden.
274 Dann ist die Versuchung für den sehr groß da, was zu sagen. Also wir versuchen das,
275 funktioniert oft, dass man sagt, bei den Frauen hat es hervorragend funktioniert. Zu mir hat der
276 Journalist gesagt, du bist jetzt die Dritte, wo man das sagt, ich soll die designierte Vorsitzende
277 anrufen. Dann hat man gedacht, okay, es funktioniert. Und es funktioniert auch manchmal im
278 Parteivorstand, dass man sich wirklich daran hält, aber es ist halt nicht immer so. Das sind
279 sehr persönliche Dinge, auch wenn man sehr gekränkt ist oder das Gefühl hat, das hört mir
280 schon lange niemand mehr zu in dieser Partei. Dann wächst die Versuchung, sich nicht da
281 anzuhalten.

282

283 A: Jetzt würde ich noch einmal kurz darauf zurückkommen, weil Sie schon am Beginn des
284 Interviews einige konkrete Beispiele aus der Vergangenheit zu Krisen genannt haben. Wenn
285 Sie daran zurückdenken, wie sind Sie in Ihrer politischen Rolle konkret mit diesen
286 Krisensituationen umgegangen und was war dann Ihr Beitrag oder wie haben Sie da
287 gehandelt?

288

289 B: Ich glaube nicht sehr professionell. Das erste Mal war das mit dem Rücktritt von Christian
290 Kern, 2018. Das war eine vollkommen skurrile Situation, dass er zurücktritt. Er ist dann
291 gekommen. Ich habe das dann oft überdacht und die Leute, die haben das ja alle schon
292 gewusst, da waren ein paar hundert Leute, haben ihn in Standing Ovationen begrüßt. Mir war
293 nicht danach. Ich war sehr enttäuscht. Das ist aber so rasch nachher gegangen mit der
294 Nachfolge, weil er ja einfach weg war. Es hat sich bei mir nachher eine große Frustration

295 eigentlich eingeschlichen. Das habe ich mir auch persönlich oder allen gesagt. Bei uns im Dorf
296 sagt man: „man rennt nicht weg wie das Kind vom Dreck.“ Und dann habe ich die Pamela
297 Rendi-Wagner übernommen. Ich habe sehr geschätzt, dass sie ganz gut führen konnte in
298 Sitzungen, ganz ruhig war, wenn es Kritik an ihr gegeben hat, sehr konsensual. Und ich dann
299 aber sehr, wo ich gemerkt habe, was jetzt da passiert, sehr parteiisch geworden bin. Was ich
300 keine Sekunde bereue, vielleicht war es strategisch nicht gescheit. Ich bereue es keine
301 Sekunde, aber rückwirkend muss ich sagen, das Einzige, was mir leidtut, dass sie nicht vorher
302 vehement, wo man gesehen hat, dass gewisse Genossen aus gewissen Bundesländern, es
303 war ja nicht nur das Burgenland, was die für ein Spiel spielen. Ich glaube, ich hätte viel
304 vehementer auftreten sollen, dass sie dem entgegenwirkt und hätte viel mehr Loyalitäten
305 suchen müssen, auch bei den Frauen. Ich glaube, da hätte man einiges verhindern können,
306 dass die Sozialdemokratie ihre erste weibliche Vorsitzende absägt. Ich glaube, in meinem
307 ganz persönlichen Handeln, ich stehe dazu, es mag er gut oder schlecht finden, es hat etwas
308 mit Loyalität zu tun und auch das, dass ich sie sehr, sehr geschätzt habe. Und das andere ist,
309 dass diese Strukturveränderungen waren auf einmal Mitgliederabstimmung, man hat gar nicht
310 gewusst, eigentlich hat man gar nichts gewusst. Da hats ein Statut gegeben was man noch
311 nie gemacht hat, man hat ja auch nicht gewusst, dass man praktisch Hals über Kopf in diese
312 Abstimmung hineinstürzt. Aber mit dem hätte man natürlich rechnen müssen. Man macht da
313 riesige Veränderungen und überlegt gar nicht. Man ändert das ganze Statut in seinem
314 wichtigsten Bereich und überlegt keine Sekunde, was heißt denn das eigentlich? Aber da war
315 ich auch blauäugig. Erstens hat man gedacht, es kommt nicht so schnell, dann hat man das
316 gern dieser Statutengruppe, die werden es schon wissen. Inzwischen ist mir sehr schnell klar
317 geworden, was das bedeuten kann. Ich glaube, eine gute Performance habe ich gehabt in
318 dieser Sache mit diesen zwei streitenden Männern um den Parteivorsitz, wo ich dann
319 hingegangen bin und gesagt habe, fertig. Das habe ich auch ganz klar im Interview gesagt, da
320 ist mir der Geduldsfaden gerissen und gesagt, es ist einfach fertig. Ich meine, wie kommen wir
321 dazu, dass zwei sich die Köpfe einschlagen auf Kosten der Partei? Und das war dann erledigt.
322 Aber ich glaube schon, dass man als Politikerin im Vorfeld mehr Wissen haben sollte und auch
323 Ausbildung zum Thema Krisenprävention vor allem auch. Was tue ich, wenn ich erkenne, da
324 kommt jetzt was. Es ist nämlich ganz ähnlich, wie wenn man Grippe kriegt. Man merkt vorher
325 schon was, es stimmt was nicht. Und was kann ich noch in solchen Situationen machen? Oder
326 wie verhalte ich mich? Und wenn denn die Krise da ist, da haben wir jetzt wie gesagt ein
327 bisschen dran gefeilt. Bei den Frauen haben wir auch jetzt ein bisschen länger Zeit, das zu
328 bereinigen. Da haben wir schon was dazugelernt. Aber ich glaube, dass wir für Politiker und
329 Politikerinnen vor allem in Führungspositionen, das sage ich jetzt einmal, das wäre wichtig für
330 Parteivorsitzende, für Bürgermeister von uns. Ganz wichtig. Ich glaube gerade für solche Leute
331 und einen Teil ihrer Mitarbeiterinnen, das engste Team, wäre das ganz wichtig. Und mit dem

332 haben wir eigentlich nie irgendwas gemacht. Also ich glaube gerade die Prävention und das
333 Erkennen, das ist ungemein wichtig. Und sich früh genug jemanden holen oder jemanden in
334 der Partei, in welcher Funktion auch immer, zu haben, der das handeln kann. Wobei die
335 Kommunikation nach außen halte ich für schwierig, wenn das jemand aus der Partei ist. Weil
336 das ist wieder so, parteiisch, wird einem dann oft vorgeworfen.

337

338 A: Und jetzt würde mich noch interessieren, wenn man dann während einer Krise, wenn die
339 jetzt dann aufkommt, wie versucht man dann, oder wie würden Sie aus Ihrer Sicht beschreiben,
340 wie versucht man dann in der Öffentlichkeit für die Lösungen oder für die entgegenwirkenden
341 Maßnahmen, dass man die Leute dann auch wieder gewinnt dafür und auch dafür mobilisiert,
342 dass sie einem eben das abnehmen. Wie würden Sie das beschreiben?

343

344 B: Also ich glaube nur, wenn man jetzt in so einer Krise ist, ich sage jetzt bewusst, wie man
345 reinschlägt, das Gefühl hat man nämlich, dass man eine Mail kriegt von irgendjemand und
346 weiß in drei Tagen ist das draußen. Dann ist es derzeit so, dass sich die Leute, also einmal
347 der Parteivorstand und der Parteivorsitzende, dass man da einmal intern kommuniziert. Muss
348 man nämlich zuerst kommunizieren, weil es ist oft nicht so klar. Da kommt irgendwas und du
349 weißt, in zwei, drei Tagen ist das draußen und es kommt dann eine Person. Das heißt, du
350 musst einmal alle anrufen oder denen das schicken. Du musst vorsichtig sein, wem du das
351 schickst, weil dann ist es noch schneller draußen. Und dann die Wahrnehmung. Es gibt da
352 zwei Gruppen, die vermischen sich. Das eine ist die Wahrnehmung der Mitglieder der Partei
353 und der Funktionäre und Funktionärinnen. Wie kommuniziert man ihnen das? Das
354 kommuniziert man ihnen am besten, sehr aufwendig, indem man möglichst in Sitzungen mit
355 den Leuten das bespricht. Da sind viele Fragen möglich. Ich weiß nicht, dass jede
356 Gemeindepartei jetzt da zusammensitzen muss, aber ich muss zumindest einen erweiterten
357 Landesparteivorstand und keine anderen Tagesordnungspunkte machen, wo alle zu Wort
358 kommen, wo man auch den Ansprechpartner bildet. Zudem sagt man, wenn dir das immer
359 noch nicht passt, ruf mich an. Da kann man vieles auffangen. Und wie kommuniziert man es
360 der Bevölkerung? Du kannst Presseaussendungen, das ist ja ganz veraltet eigentlich, aber du
361 kriegst ja auch die Chance, meistens über einen Journalisten oder eine Journalistin, ganz nah
362 bei der Geschichte zu bleiben, die es ist. Alles andere führt ins wirkliche Verderben. Ganz nah
363 und auch mal zugeben, was ich eh schon vorhergesagt habe, „ja, das haben wir übersehen“
364 oder „ja, das war ein Fehler“ oder „wir wollten da niemanden beleidigen“ oder „wir haben da
365 vielleicht zu wenig genau hingeschaut.“ Das ist das, was auch die Bevölkerung, die nichts mit
366 der Partei zu tun hat, ja sehr gut versteht, dass man einen Fehler macht. Man kann nicht immer
367 sagen, „ich habe einen Fehler gemacht“, aber dass man mal einen Fehler macht oder sagt,
368 das war eine falsche Entscheidung, das versteht jeder. Und der Großteil der Bevölkerung hat

369 gar nichts gegen das. Das wird von vielen ja so irrsinnig gefürchtet. Und das ist aber ganz
370 falsch. Es erspart einem auch wiederum ganz unangenehmes Nachfragen der Journalisten.
371 Und je offener man da ist und sagt: „okay, das war ein Fehler“ oder „wir haben das anders
372 eingeschätzt und das war falsch“, desto eher kriegst du die Kurve.

373

374 A: Und jetzt habe ich noch einen letzten Punkt, einen thematischen. Sie haben es davor eh
375 schon mal ganz kurz angesprochen bezüglich Social Media, dass man da auch schon so ein
376 bisschen die Meinungen und so beobachten kann. Würde mich abschließend da interessieren,
377 welche Relevanz Ihrer Ansicht nach eben schon Social Media Plattformen auch besitzen für
378 politische Krisenkommunikation, auch im Vergleich zu klassischen Presseaussendungen und
379 Pressekonferenzen?

380

381 B: Ganz eine hohe Relevanz, ganz eine hohe Relevanz. Aber das muss man auch gut...
382 irgendwann habe ich ja gesagt, wenn du aus der Politik gehst, ich will ja nicht jeden Tag posten,
383 da habe ich ja keine Lust dazu, ohne dass ich das jetzt schlechtreden will, aber da muss man
384 ganz vorsichtig sein, weil die haben so eine Eigendynamik, wir haben das jetzt einmal gehabt,
385 da schreibt jemand: „das hätte ich nicht von dir erwartet“ und dann geht es los. Also man muss
386 gut überlegen, wo antwortet man überhaupt drauf, um die Sache nicht zu überhöhen. Das ist
387 ganz wichtig. Das ist überhaupt in der Politik auch wichtig. Man muss nicht zu allem etwas
388 sagen, wenn es nicht relevant ist. Und auf Social Media ist man ja ziemlich ungehemmt und
389 dann kommen dann Kommentare von Leuten, die gar nichts mit der Partei oder der Sache zu
390 tun haben und das setzt den anderen wieder auf. Wir haben das erlebt jetzt einmal, dass wir
391 zu einer sehr lieben Funktionärin gesagt haben: „du hast jetzt da noch etwas gepostet, lass es
392 bitte.“ Das bedeutet auch, dass man das etwas beobachtet, ganz beobachten muss man ja
393 das nicht, aber etwas beobachtet, die meisten schauen eh auf diese oder diese Plattform, aber
394 ich glaube, da ist eher Zurückhaltung in Kommentaren. Also wenn, dann geht noch am
395 ehesten, dass man etwas, wenn es eine Krise ist, aus den Medien postet. Aber ich habe das
396 von Kern gesehen, wo er damals zurückgetreten ist, das ist ja eine Welle zwischen
397 Beschimpfungen und zwischen du warst der Beste gewesen. Und ein Posting hat das andere
398 ausgelöst. Also ich weiß nicht, ob man Krisen, das hat eine Gefahr. Wenn ich ein Interview
399 gebe, dann kann der einen Leserbrief schreiben. Wenn ich auf Facebook oder auf einer
400 anderen Plattform was schreibe, dann kann der gleich was dazu schreiben. Das kann ich jetzt
401 nicht, da bin ich auch zu wenig Fachfrau dazu. Aber das muss man sich sicher, oder muss
402 man sich ganz genau anschauen, wie man da umgeht. Das ist ein Unterschied. Wenn ich
403 sage, es hat eine ganz andere Tragweite, wenn ich sage, ich bitte euch jetzt, wenn man eine
404 Sitzung hat jetzt bei den Frauen, und man sagt nichts, wenn ein Journalist anruft, ist das ein
405 anderer Weg, wie wenn ich da was lies, was mich ärgert, und ich gleich was darunter schreiben

406 kann. Was wieder die Dynamik befeuert. Und da kannst du es halt machen, wie es manche
407 Parteien, aber es gibt es auch bei uns an, dass die Leute keine Kommentare darunter
408 schreiben können. Das halte ich für kontraproduktiv. Wenn ich als Konsumentin, auf einer
409 öffentlichen Plattform, und ich kann nicht einmal sagen, ob ich das gut finde oder nicht.
410 Vielleicht bin nur ich so, aber das halte ich für kontraproduktiv. Und sonst muss jemand haben,
411 das ist auch bei Ludwig, dem Wiener Bürgermeister, der hat das ganz professionell aufgestellt.
412 Aber da können die Leute auch was reinschreiben, Fragen stellen und mit der Politik direkt
413 interagieren. Manchmal schreibt man auch was darunter. Das betreut halt jemand, den ich
414 ganz gut finde eigentlich. Die Unverschämten tut man raus, aber man muss jemanden haben,
415 der den ganzen Tag dort sitzt. Und wenn einer sagt, in Wien ist das Wohnen jetzt auch
416 unglaublich teuer, dass man halt jemanden einen Text darunter schreibt. Das können sich
417 kleine Parteien wie wir gar nicht leisten.

418

419 A: Da würde mich noch abschließend ganz kurz interessieren, ob jetzt bezüglich Social Media
420 und Pressekonferenz oder Pressemitteilungen, wenn man die jetzt vergleicht, übernehmen die
421 in der Krisenkommunikation unterschiedliche Aufgaben? Oder gibt es da irgendwelche
422 Unterschiede zwischen diesen beiden Kommunikationskanälen?

423

424 B: Ja, das finde ich schon. Auf der Pressekonferenz oder ähnlichen kommt es vor allem, denn
425 wenn es im ORF oder im Radio kommt. Das kennen wir ja alle. Wie tritt jemand auf? Wirkt er
426 glaubwürdig? Das kann man viel besser vermitteln. Viel besser. Und wie gesagt, der Vorteil,
427 dass nicht sofort jemand da reinrufen kann. Also ich glaube, die Glaubwürdigkeit ist größer.
428 Und in den Printmedien, das ist immer so eine Geschichte. In den Printmedien, wenn sie
429 Interviews sehen, schwierig wird, wenn der oder die Journalistin, und da kommt es jetzt sehr
430 auf die Qualität an, Und wenn ich dann ein Interview lese, von dem ich denke, habe ich das
431 gesagt? Aber wenn die Qualität gut ist, ist ein Interview noch besser. Das andere kannst du
432 halt wenig steuern. Was man über dich schreibt, auch wenn du dazu was sagst. Das kann man
433 im Fernsehen oder im Radio, ist das für einen Politiker, Politikerin leichter. Weil da kann er
434 nicht, wenn er das bringt, ist es so, wie ich es gesagt habe. Hat ein gewisses Risiko, das finde
435 ich aber nicht. Ich finde, oder im Radio, da ist es so, wie ich es gesagt habe. Da kann man
436 nichts dran ändern. Social Media ist halt ein Risiko. Es hat viele, viele Vorteile, und es gibt
437 auch inhaltstragende Bilder, und auf Instagram und so, das ist auch eine Sache, dadurch
438 kannst du die Information auch nochmal besser vermitteln. Aber es ist halt wenig steuerbar.
439 Oder gar nicht. Außer du schaltest die Kommentarfunktion ab.

440

441 A: Und wenn ich noch eine Abschlussfrage stellen dürfte, mich würde noch interessieren,
442 welche Rolle für Sie Emotionen in der Kommunikation spielen, in der politischen?

443

444 B: In der Kommunikation, die spielen natürlich eine Rolle. Aber natürlich muss man vorsichtig
445 sein, das ist klar. Und sie spielen natürlich eine Rolle. Jetzt gerade bei Fernsehen oder Radio,
446 ist das für die Zuseherin oder die Zuhörerin, das glaubt man ja gar nicht, aber man weiß es ja
447 selber, kann das unangenehm, unecht sein, kann auch unangenehm aufgeregt sein. Ich
448 glaube, das muss ganz authentisch sein, und es muss auch zum Thema passen. Wenn ich
449 über die Begrünung von Dächern spreche ist das etwas vollkommen anderes, als wenn ich
450 über Abtreibungen in einem Krankenhaus spreche. Und die Emotion muss adäquat sein. Die
451 kann ich auch nicht vorgaukeln. Also wenn ich jetzt zu einem Thema befragt werde, wo man
452 hinten links vorbeigeht, ich sage es jetzt einfach mal so, und ich tue nur so, wie als würde mich
453 das irrsinnig bewegen, das merkt ein Zuseher oder eine Zuhörerin. Das ist für mich ganz
454 sicher. Und ich glaube schon, dass man die transportieren darf. Natürlich kann das nicht
455 ausfallend werden. Aber ich glaube schon, dass man die meisten Leute, es ist ja nicht jeder
456 gleich, sehen kann, das ist ein Thema, das die Politikerin bewegt. Das darf man und soll man
457 sehen. Weil sonst wirkt es leidenschaftslos. Und wir sind keine Beamte. Also die Emotion muss
458 irgendwie adäquat sein, das wird sie nie für alle sein, das ist klar, die das wahrnehmen. Und
459 die Kommunikation darf, oder die muss Emotion haben. Und da meine ich jetzt nicht, dass
460 man einschreitet oder so, das ist ganz klar. Aber es muss merkbar sein, „die Politikerin steht
461 für das Thema, das bewegt sie.“ Und was tue ich denn sonst, wenn mich was nicht bewegt,
462 kann ich mich auch nicht für ein Thema einsetzen. Glaube ich nicht.