

Mit Perspektivwechsel und Verständnis die Krise zum Vorteil nutzen

Social Media in der Krisenkommunikation

Quizfrage: Mit welchem Thema kann man heute garantiert innerhalb von wenigen Stunden einen Shitstorm provozieren? Richtig, mit einer ungeschickten Bemerkung über Minderheiten. Die Parteivorsitzende der CDU, Annegret Kramp-Karrenbauer, hat dies kürzlich am eigenen Leib erfahren. Ihre ungeschickte Bemerkung über Toilettenräume für intersexuelle Menschen hat sofort für mächtig Aufruhr gesorgt. Die Forderungen gingen bis hin zu einer öffentlichen Entschuldigung. Christoph Schmale liefert spannende Einblicke.



▶ Auch die Titelheldin des neuen Marvel-Films „Captain Marvel“, Brie Larsen, die sich für die Rechte von Frauen und Minderheiten stark macht, wurde das Ziel von Hass-Kommentaren. Das ging so weit, dass die Film-Website Rotten Tomatoes die Kommentarfunktion für Filme, die noch nicht in den Kinos sind, abgestellt hat. Begründung: „Unglücklicherweise haben wir einen Anstieg von nicht-konstruktiven Input feststellen müssen, manchmal sogar an der Grenze zum ‚Trolling‘. Wir glauben, dass wir damit unseren Lesern keinen guten Dienst erweisen und haben deswegen entschieden, dass die Abschaltung der Funktion der beste Kurs ist.“

Beide Vorgänge sind symptomatisch für unsere Zeit: Innerhalb kürzester Zeit kann bei bestimmten Themen eine Empörungswelle durch die Medienlandschaft rauschen, die verletzend und beleidigend für die Betroffenen ist. Im Internet toben sich offenbar viele enthemmte Menschen mit Hasskommentaren aus, die kein Interesse an einen Dialog haben, sondern nur beleidigen wollen. Für Unternehmen bedeutet das höchste Wachsamskeit bei bestimmten Themen und ein präventives Krisenmanagement in der Kommunikation, um nicht durch so eine Empörungswelle einen Reputationsschaden zu erleiden.

Wie also sollen Unternehmen angesichts dieser Rahmenbedingungen in einer Krise kommunikativ agieren – insbesondere in den sozialen Medien? Um auf diese Frage eine Antwort zu bekommen, müssen wir zwei Dinge verstehen: Auf der einen Seite den Menschen, auf der anderen Seite die Technik. Fragen wir uns also: Wie funktioniert die Wahrnehmung des Menschen? Und wie funktioniert die Technik?

Jeder hat eine individuelle Perspektive

Es sind vor allem zwei Aspekte der menschlichen Wahrnehmung, die in Bezug auf den Umgang mit Social Media interessant sind. Zum ersten muss man sich fragen: Wie konstruieren wir unsere Wirklichkeit? Eigentlich ist uns bekannt, dass jeder Mensch die Wirklichkeit aus seiner eignen, individuellen Perspektive bildet. Allerdings wird diese Tatsache in der täglichen Kommunikation – auch von Unternehmen – laufend unterschätzt. Wir versuchen vornehmlich, dem anderen un-

sere Perspektive klar zu machen, anstatt die Perspektive des anderen zu verstehen. Nehmen wir z. B. die Diskussion um das Pflanzenschutzmittel Glyphosat in der Bierproduktion. Aus Sicht vieler Verbraucher sollten sich sämtliche Bierhersteller verpflichten, glyphosatraies Bier herzustellen. Für die Brauereien ist das eine Sache der Unmöglichkeit: Erstens gibt es gar nicht so viel glyphosatraie Gerste, und zweitens müsste man unmenschliche Mengen Bier trinken, um auch nur in die Nähe einer für den Körper gefährlichen Konzentration Glyphosat zu kommen. Beide Seiten werden von nun an aneinander vorbeireden. Das Phänomen dahinter nennt die Forschung „WYSIATI – What you see is all there is“ („Nur was man gerade weiß, zählt.“). Dabei gelangt unser Denken sehr leicht zu voreiligen Schlüssen, weil es sich der kognitiven Leichtigkeit bedient. Intensiv über einen Sachverhalt nachzudenken, ist auch für unser Gehirn anstrengend. Wir bauen deswegen aus den Informationen, die uns vorliegen, unsere Wahrheit. Der Punkt ist: Je weniger man weiß, desto leichter ist es, diese Informationen in ein kohärentes Muster einzupassen. Entscheidend ist die Kohärenz der Geschichte, die es uns erlaubt, eine komplexe Welt mit partiellen Informationen sinnvoll interpretieren zu können. Denn erst wenn man erkennt, dass im genannten Beispiel die eigentliche Geschichte „Die Bier-Industrie will maximalen Profit und nimmt deswegen billige Gerste“ oder „Die Industrie verheimlicht, dass Glyphosat giftig ist“ heißt und nicht „Die minimalen Spuren von Glyphosat im Bier können den Körper nicht schädigen“, kann man auch entsprechend darauf reagieren – nämlich mit Wahrnehmung und Empathie.

Wenn man sich jetzt in eine Person hineinversetzt, die im Internet und den sozialen Medien von einem bestimmten Sachverhalt erfährt, wird klar, warum viele Unternehmen sich in einer Krise von der Öffentlichkeit nicht verstanden fühlen: Die Menschen nehmen nur einen winzigen Bruchteil der Informationen wahr und bauen diese in ihre individuellen Meta-Kontext ein. Und der kann heißen „Industrie ist immer böse“, „Die Wirtschaft will doch nur Profit machen“ oder „Wir sind denen doch egal“.



AUTOR

*Christoph Schmale
Berater für Krisen-
kommunikation und
Medientrainer bei der
Engel & Zimmermann
AG, PR-Agentur und
Unternehmensberatung
für Kommunikation; Be-
treuung von Unterneh-
men, Verbänden und
Institutionen in Fragen
der strategischen
Kommunikation*

Kontakt:

*Christoph Schmale
Engel & Zimmermann AG
Unternehmensberatung
für Kommunikation
Schloss Fußberg,
Am Schlosspark 15
82131 Gauting bei
München
Tel.: 089/89 35 63
588
Fax: 089/89 39 84 29
c.schmale@engel-
zimmermann.de
[http://www.engel-
zimmermann.de](http://www.engel-
zimmermann.de)*

Mangelnde Aufmerksamkeit

Dazu kommt der zweite Aspekt, der für das Verstehen von Social Media in der Krise wichtig ist: Unsere Aufmerksamkeit ist durch die Dauerberieselung durch Medien überbeansprucht. Die Aufmerksamkeitsindustrie aus Facebook, Instagram sowie das Radio, das Fernsehen und die Zeitung sind aber auf unsere Aufmerksamkeit angewiesen, um diese in Form von Anzeigen in Geld umzuwandeln. Sie benutzen dabei einen Urinstinkt des Menschen. Schließlich hatte ein aufmerksamer Jäger wesentlich bessere Chancen, im Dschungel zu überleben, als der nachlässige Kollege, der nicht auf seine Umwelt achtete und vom Tiger angegriffen wurde. Wir sind also darauf gepolt, aufmerksam durch die Welt zu gehen und Ursache-Wirkungszusammenhänge zu bilden. Es knackt im Unterholz (Ursache) – das könnte ein Raubtier sein (Wirkung). Dabei half es unseren Vorfahren auch, dass sie in der Lage waren, bestimmte Aspekte der Umwelt auszublenden und sich nur auf eine Sache zu fokussieren. Das können wir auch heute noch sehr gut, wie das berühmte Experiment der Psychologen Christopher Chabris und Daniel Simons mit dem durch das Bild laufenden Gorilla, der von den Probanden nicht gesehen wird, beweist. Diese Fähigkeit wird mit dem etwas sperrigen Wort „Unaufmerksamkeitsblindheit“ beschrieben. Wir sind wirklich gut darin, Dinge auszublenden. Die als „Banner-Blindness“ beschriebene Blindheit für Werbung auf Websites ist eine Ausprägung davon. Dazu kommt, dass die Ware „Aufmerksamkeit“ mittlerweile sehr rar geworden ist. Angesichts des mobilen Internets ist nicht mehr der Zugang zu Information begrenzt, sondern die Aufmerksamkeit der Zielgruppen. Sie wird zur knappen und hart umkämpften Ressource. Es ist deswegen überhaupt kein Wunder, dass die Schlagzeilen immer reißerischer, das Click-Baiting immer trickreicher und die Funktionen der sozialen Medien immer ausgefeilter werden. Wie genau machen Medien nun trotzdem aus unserer Aufmerksamkeit Profit?

Die ersten Lebewesen auf dem Mond

Man könnte meinen, die Effekthascherei der sozialen Medien – mit ihrer Ausrichtung auf penetrante Leseaufforderung und Click-

Baiting sowie der Überspitzung der Themen ins Skandalöse bis hin zu Fake News – sei ein Phänomen unserer Zeit. Tatsächlich aber sind diese Strategien so alt wie die Aufmerksamkeitsindustrie selbst. Bereits in den 30er-Jahren des 19. Jahrhunderts brachte der Zeitungspionier Benjamin Day eine täglich erscheinende Publikation auf dem Markt, mit der er die Aufmerksamkeit des Lesers in Geld verwandelte. Die New York Sun war 1833 die erste Tageszeitung, die für einen Penny angeboten wurde und deren Kosten sich zum größten Teil aus verkauften Anzeigen decken sollten. Dazu aber musste Day ein großes Publikum erreichen, um entsprechend attraktiv für seine Anzeigenkunden zu sein. Und dies schaffte er mit einem besonderen Nachrichtenmix: Unter dem Motto „All the News of the Day“ wurden Geschichten über betrügende Ehemänner und -frauen, entlaufende Sklaven, Bankräuber, Katastrophen, Betrunkene und Prostituierte veröffentlicht – also alles, was der Polizeibericht hergab und was auch heute noch einen Großteil der Boulevardberichterstattung ausmacht. Innerhalb kürzester Zeit erreichte er eine Leserschaft von 5000 New Yorkern. Die Sun war damit die meistgelesene Tageszeitung seiner Zeit. Doch die Konkurrenz schloß nicht. Nur zwei Jahre später wurde The Morning Herald zum ernsthaften Wettbewerber. Beide Zeitungen versuchten nun, sich mit immer spektakulären Meldungen zu über- bzw. unterbieten. Ein Höhepunkt war schließlich die Story, die als „Die große Mond-Lüge“ („The Great Moon- Hoax“) in die Geschichte einging. In vier aufeinanderfolgenden großen Artikeln wurde in der Sun ausgiebig über die Entdeckung von menschlichen Lebewesen auf dem Mond berichtet, welche durch ein neuartiges Teleskop in England entdeckt worden seien. Ein klarer Fall von Fake News. Das Geschäftsmodell der Zeitung war so sehr darauf ausgerichtet, die Aufmerksamkeit der Leser zu bekommen und zu fesseln, dass es nicht vor einer vollkommen frei erfundenen Geschichte zurückschreckte. Das Abwärtswettrennen hatte damit seinen ersten Tiefpunkt erreicht. Die Geschichten, die uns fesseln, haben sich seitdem nicht wesentlich geändert.

Darum ist es auch kein Wunder, dass in den sozialen Medien regelmäßig entweder große Aufregertemen oder Katzenvideos die Charts anführen. Der Algorithmus von Facebook z. B. belohnt „Engagement“. Beschäftigt sich ein Nutzer lange mit einem Inhalt, so steigt der „Engagement-Wert“ und die Interaktion bekommt eine höhere Gewichtung. Dazu kommt die „Affinität“, welche die Anzahl und Qualität der vergangenen Interaktionen eingestuft. Schließlich ist Aktualität ein Faktor: Je älter ein Post, desto weniger wahrscheinlich, dass er im Feed des Nutzers angezeigt wird. Dazu kommen weitere Messgrößen wie Regionalität, Format des Beitrags und natürlich die persönlichen Einstellungen des Nutzers. Eins wird aus dieser Bewertung aber sehr deutlich: Facebook wertet Beiträge höher ein, die beim Nutzer eine starke emotionale Reaktion hervorrufen und ihn dazu veranlassen, sich möglichst viel mit dem Inhalt zu beschäftigen. Wohlgemerkt: Nicht inhaltlich auseinandersetzen, sondern interagieren: kommentieren, teilen, weiterleiten. Deswegen ist es auf sozialen Medien für Unternehmen so schwer, mit sachlichen Inhalten eine große Reichweite zu erzielen. Sie erregen die Nutzer nicht genug. Ein Kollege vom Privatfernsehen sagte dazu früher: „Ich brauche mehr Emo!“ Mehr Emotionalität: Angst, Wut, Begeisterung, Freude.

Mit Krise die Reputation verbessern

In einer Krisensituation werden diese vier Faktoren – individuelle Perspektive, selektive Aufmerksamkeit, Übertreibung der Medien bis hin zu Fake News und die neuen technischen Möglichkeiten der Algorithmen in den sozialen Medien zu einer echten Herausforderung für die Unternehmenskommunikation: Mit einem Schlag wird die Nachrichtenschwelle aufgrund des hohen Emotionswerts übersprungen und neue Zielgruppen erreicht, die sich vorher nie mit dem Unternehmen und dem Sachverhalt auseinandergesetzt haben. Diese Menschen sind zudem selten an Sachinformationen interessiert. Die Kommentierung aus einem geschützten und anonymen Raum verleitet weiter dazu, die Formulierungen zu über-spitzen – bis zur Grenzüberschreitung des

durch Meinungsfreiheit geschützten Rahmens. Das ist auch der Moment, bei dem es legitim ist, User-Posts zu löschen. Ansonsten sollte man mit seinem Hausrecht eher behutsam umgehen. In einer Krisensituation gilt die goldene Regel: Erst richtig, dann schnell, dann schön. Dabei sollten man auch kommunizieren, wenn noch keine neuen Sachinformation vorliegen. Es ist enorm wichtig, dass man den Nutzern auf den sozialen Plattformen zeigt: Wir hören euch, wir lesen euch und wir kümmern uns. Für die Nutzer ist es entscheidend, sich wahrgenommen zu fühlen. Deswegen sollten auch jeder Kommentar und jede Nachricht beantwortet werden. Ein Mitarbeiter einer Kommunikationsabteilung fragte in einem Workshop: „Muss ich wirklich jedem dieser Idioten antworten?“

Die Antwort lautet: „Ja, auf jeden Fall!“ Dieser Ressourcenaufwand wird leider immer noch von vielen Unternehmen unterschätzt oder gescheut. Man darf dabei aufgrund der vorher besprochenen Aspekte nicht erwarten, dass die Position des Unternehmens verstanden wird. Viel wichtiger als die Sachinformation ist die Haltung des Unternehmens. Sie sollte offen, empathisch und verständnisvoll sein.

Fazit

Als Unternehmen mag man es als unfair empfinden, dass man das teure Gut der Aufmerksamkeit erst bekommt, wenn man in einer Krise ist. Aber wenn Sie schon einmal so viel Aufmerksamkeit haben, sollte die Krisenkommunikation umso professioneller sein und für den Reputationsaufbau genutzt werden. Was erst einmal paradox klingen mag, ist gar nicht so abwegig: Eine gut gemanagte und kommunizierte Krise trägt wesentlich zur Verbesserung der Reputation eines Unternehmens bei. Schließlich bietet jedes Unternehmen in irgendeiner Form eine Lösung für ein Problem an. In einer Krise kann das Unternehmen dann zeigen, dass es auch mit diesem Problem professionell fertig wird. Am besten ist es natürlich, wenn Unternehmen schon lange vorher eine Fanschar im Internet haben, die im Zweifel für das Unternehmen Position ergreift. Wie heißt es so schön: „Make friends before you need them.“