

Fragenkatalog Krisenkommunikation und Covid-19-Pandemie

Was waren während der Dauer der Pandemie aus Ihrer Sicht die größten Anforderungen an die Kommunikation?

Welche Rolle kann bzw. soll die Kommunikation in Krisenzeiten übernehmen?

Wie könnte die Kommunikation dazu beitragen, dass der Konsens der Wissenschaft stärker (zumindest nicht gleichbedeutend kommuniziert wird, wie Einzelmeinungen andersdenkender WissenschaftlerInnen?

Wer sind aus Ihrer Sicht vertrauenswürdige Absender von Botschaften in Krisenzeiten?

Welche Fehler/positive Punkte sehen Sie in der Kommunikationsarbeit der Regierung?

Sehen Sie auch Fehler/positive Punkte in der Kommunikationsarbeit der Medien?

Hätten Sie in diesem Zusammenhang Wünsche bzw. Verbesserungsvorschläge, die für ihre eigene Arbeit in Krisenzeiten wichtig wären?

Telefoninterviews

Bechtold Guntram – GF Plattform für digitale Initiativen

Bitschnau Dieter – GF Agentur Clavis Kommunikationsberatung

Dechant Martin – PR Agentur ikp

Dittrich Alexandra – Fachhochschule Vorarlberg Unternehmenskommunikation

Marosi-Kuster Andrea – VlbG Landeskrankenhäuser Unternehmenskommunikation

Matt Thomas – Redakteur Arbeiterkammer Vorarlberg

Moser Moritz – Chefredakteur NEUE Vorarlberger Tageszeitung

Simma-Wallinger Angelika – Chefredakteurin ORF

Ströhle Jörg – GF Kommunikations- und Werbeagentur „zur Gams“

Frage 1:

Was waren während der Dauer der Pandemie aus Ihrer Sicht die größten Anforderungen an die Kommunikation?

Gefragt war das Management einer noch nie dagewesenen globalen Krise mit einem enorm hohen Informations- und Steuerungsbedarf; und dies in Zeiten immer fragmentierterer Öffentlichkeiten. Es galt einen permanenten Wettlauf gegen die Zeit und gegen die Pandemie zu gewinnen. Panikmache musste verhindert werden, dies unter der Bedingung dennoch ehrlich zu kommunizieren, in dem etwa auch zugeben musste, in manchen Fragen im Dunkeln zu tappen. Es war für alle eine neue Situation.

Mit Fortdauer der Krise stellte sich heraus, dass sich jeder seine eigene Öffentlichkeit (Wahrheit) macht. Es wurde versucht, das Thema in all seiner Breite abzudecken. Die enorme Komplexität der Sachverhalte, die sich ungemein rasch zuspitzende Krise haben natürlich auch zu Fehlern in der Kommunikation geführt. So wurde bald offensichtlich, dass sich die Fälle häuften, in denen die eine Seite nicht wusste, was die andere kommuniziert (vor allem im Bund).

SoMe sollte künftig als gleichberechtigte, übergeordnete, aber unkontrollierbare Kommunikationsebene behandelt werden.

Kommunikation & Strategie

Wichtige Grundsätze der Krisenkommunikation der Landesregierung waren Beständigkeit und Kontinuität. Im Hinblick auf die Beschäftigten im Gesundheitswesen und direkt oder indirekt betroffenen Personen ging es darum, die getroffenen Maßnahmen, Restriktionen und Anweisungen klar und deutlich zu begründen und zu kommunizieren. Das ist im Großen und Ganzen gut gelungen. Besonders herausfordernd war jedoch der Workflow der damit betrauten Personen im LKH.

Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Unterstützung und die Kooperation seitens des Landes. Mit der Landespressestelle, Florian Themessl-Huber und dem Ressort von Gesundheitslandesrätin Rüscher gab es eine extrem enge Abstimmung.

Im Herbst 2020 gab es einen Strategiewechsel in der Kommunikation. Ab diesem Zeitpunkt wurde dem LKH die Gesundheitskrisenkommunikation, inkl. jener des KH Dornbirn übertragen. Ziel war, die Informationspolitik den Experten zu übertragen. Dadurch wurde eine noch intensivere und exaktere Abstimmung zwischen LPS, LKH und KH Dornbirn notwendig. Einige Kommunikationsinstrumente wurden institutionalisiert; zudem wurde externe Unterstützung in Anspruch genommen. So konnte die enorme Zunahme von Medienanfragen schließlich gut bewältigt werden.

Es muss zwischen der Anfangsphase und der Spätphase und der Landes- und Bundeskommunikation unterschieden werden.

Die Kommunikation der Landesebene wurde bis zur „Impfthematik“ sehr gut organisiert. Von allem Anfang an wurde aktiv kommuniziert. Sofortiges Handeln war sichtbar und spürbar. Rasches Handeln vermittelt in einer Krise Führung und Sicherheit, das sich auch auf die Rezensenten überträgt. Problem dabei: Beim Ausbruch einer Krise ist vieles noch unklar, dennoch will die Öffentlichkeit Antworten, die es (noch) nicht gibt. Die Phase wurde sehr gut bewältigt.

Die Koordination zwischen den wichtigsten Partnern und der Landespressestelle hat einwandfrei funktioniert. Mit Fortdauer der Krise wurde die Kommunikation der Politik jedoch übertrieben (PK oft täglich); ab und zu gerade „hysterisch“. Die Politik nahm die Rolle von „Experten“ an. Die so entstandene Vermischung von (scheinbarem) Expertenwissen und politischen Maßnahmen schadete der Glaubwürdigkeit der Kommunikation und der Politik. Erst der Strategiewechsel im Herbst 2020 (Kommunikation ins LKH) brachte wieder klare Konturen in die Kommunikation.

Authentizität und der Anspruch, die Wahrheit zumutbar zu vermitteln, ist in einer Krise entscheidend. Aber Politik will relevant sein und wird so in Rollen hineingedrängt, die sie nicht auszufüllen vermag. Die Konsequenz: Eine rollenspezifische Abhängigkeit („Retter“, „Beschützer“) entsteht. Die Annahme solch rollenspezifischer Kommunikation muss zwangsweise unangenehme Fakten verschweigen. Es war wichtig, dass die Kommunikation der Landesregierung, statt auf Reputation, auf Fakten gestützte Kommunikation gesetzt hat. Eine große Anerkennung für die effektive Nutzung von Rohdaten (OpenData), die zu klarer und gut funktionierender Kommunikation führten.

In jeder Krise gibt es Fake News und echte News. So auch während der Corona-Pandemie. Auf Landesebene fehlte ein entsprechendes unabhängiges Portal. Interessierte mussten sich eigenständig auf die Suche nach relevanten und faktischen Informationen machen. Im Umgang mit Zahlen und Daten wurde mehr Verwirrung als Aufklärung gestiftet. Wechselnder Kurs bei den Maßnahmen (v.a. auf Bundesebene) waren mitverantwortlich für eine unklare Linie. Auf Bundesebene fehlte vielfach der einfache Hausverstand (Spielzeug durfte in den Intersparmärkten gekauft werden, nicht jedoch im Fachhandel). Mit Fortdauer nahm die Parteipolitik die Kommunikation in Geiselschaft.

Zu Beginn war nur Ungewissheit, die Wucht der Krise, hat sich dann schnell in der Kommunikation niedergeschlagen. Schnell wechselnde, unterschiedliche Wissensstände mussten kommuniziert werden. Das war auf die Dauer sehr ermüdend; sowohl bei jenen die es umsetzen mussten als auch bei den Rezensenten. Das hatte etwa zur Folge, dass E-Mails an die Studenten keinerlei Resonanz mehr hatten und wir in der internen Kommunikation auf Plakate zurückgegriffen haben.

Positiv bleibt zu vermerken, dass die Krise den Umstieg auf Online-Lehre extrem beschleunigt hat; wenngleich die technische Umsetzung eine große Herausforderung war.

Zum ersten Mal musste eine globale Entwicklung auf die Region kommunikativ heruntergebrochen werden. Ein extrem komplexes Thema mit einem „Berg“ an Unbekanntem. Dazu viel unsortierte Informationen, Expertenmeinungen, Maßnahmen, Annahmen. Die Unsicherheit war spürbar und nachvollziehbar. Die erste Regel in einer Krise lautet, die Informationshoheit behalten! Aufgrund der unübersichtlichen Informationslage war dieses Ansinnen fast unmöglich. Jedenfalls galt es die regionale Informationshoheit nicht aus der Hand zu geben. Am Anfang gelang dies sehr gut. Landesrätin Martina Rüscher erledigte diese Aufgabe mit Bravour. Positives Feedback von allen Seiten. Im Verlaufe der Krise, als immer mehr und immer häufiger vielfältige und einander widersprechende Informationen über verschiedene Kanäle in die Öffentlichkeit gespült wurden, konnte auch sie ihre Aufgabe nicht mehr im ursprünglichen Sinne wahrnehmen. Aus der Krise wurde einerseits Tagespolitik mit parteipolitischem Geplänkel und andererseits mobilisierten Impfgegner die Öffentlichkeit.

Es hätte in dieser Zeit einen Strategiewechsel geben müssen. Die Politik hätte den Stab an die Experten übergeben sollen. Armin Fidler wurde zu spät einbezogen.

Frage 2

Welche Rolle kann bzw. soll die Kommunikation in Krisenzeiten übernehmen?

Jedenfalls immer zweckdienlich kommunizieren. Soweit möglich, Klarheit schaffen, Perspektiven geben – Menschen ertragen Ungewissheit auf Dauer am schwersten. Informationen muss gerade in Zeiten verminderter Aufmerksamkeit (weil andernorts gefordert) besonders klar und verständlich sein.

Im Großen und Ganzen gab es keine großen Schnitzer. Die Landesregierung hat informiert und beruhigt. Natürlich hatte man nicht alles unter Kontrolle. Daher hätte man etwas mehr selbstkritischer auftreten können. Das dies nicht geschehen ist, hatte sehr bald zur Folge, dass der Eindruck entstanden ist, „die verkaufen uns dieses Thema wie alle anderen politischen Sachen“.

Schicksalhafte Ereignisse werden eine gewisse Zeit akzeptiert. Es herrscht Solidaritätsstimmung. Dann beginnt die Fehlersuche. Darauf folgen Unmut, extreme Ernüchterung.

Klarheit, Aufklärung, Information und Beruhigung!

Konjunktive - z.B. die Hoffnung auf ein baldiges Ende - schüren in dieser Phase Unsicherheit. Sie sollten tunlichst vermieden werden.

Im Mittelpunkt steht die faktische Sachlage und die regelmäßige Informationen über den aktuellen Kenntnisstand. Krisenkommunikation ist auch Riskmanagement. Informationen sollten also zum Ziel haben, das Verhalten der Leute zu beeinflussen; aber so, dass die Leute auch „mitkönnen“.

Krisenkommunikation heißt Führung vorgeben, das Gefühl vermitteln: wir wissen, was wir tun. Ein weiterer wichtiger Punkt: nur über das sprechen, was man tatsächlich weiß.



schuster

Mutmaßungen haben hier keinen Platz. So schafft man Vertrauen und Glaubwürdigkeit in notwendige Maßnahmen. Gerade Letzteres ist jedoch (besonders auf der Bundesebene, mit Auswirkungen auf die Landesebene) passiert. Man hat Dinge angekündigt, wieder revidiert und schließlich doch durchgeführt.

Gerade in der Politik muss man erkennen, dass die Parteipolitik immer mit im Spiel ist. Diesen Aspekt gilt es, in einer Strategie von vorneherein mitzudenken und sich entsprechend vorzubereiten, soweit es möglich ist.

Wichtig ist es, die unterschiedlichen Formen der Kommunikation zu berücksichtigen. Es gilt – sowohl in der Ansprache als auch in der Tonalität und der Bildsprache – die verschiedenen Kommunikationskanäle zu unterscheiden und entsprechend zu bespielen. Es gilt die SoMe-Kompetenz weiter auszubauen. Auch die Wissenschaft muss lernen, besser zu kommunizieren. Die öffentlichen Institutionen müssen es schaffen Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu gewinnen.

Die Kommunikation sollte schnell, klar und korrekt sein und Information als ihren Kern haben. Kontinuität bietet die Chance für eine vertrauenswürdige Beziehung, daher sollten tägliche Updates erfolgen.

Führung und Sicherheit vermitteln.

Wichtig ist, dass von Anfang „wahrheitsgemäß“ kommuniziert wird und dennoch – wenn notwendig – einzelne Details noch zurückgehalten werden. In der Krise muss Kommunikation immer im Gemeininteresse verfolgen.

Frage 3

Wie könnte die Kommunikation dazu beitragen, dass der Konsens der Wissenschaft stärker (zumindest nicht gleichbedeutend) kommuniziert wird, wie Einzelmeinungen andersdenkender WissenschaftlerInnen?

Auch wenn es von den „üblichen Verdächtigen“ kaum gehört wird: Faktenbasiert kommunizieren. Es gibt auch in Krisenzeiten Autoritäten. Unschön war, dass die Bundesregierung die Wissenschaftler „quasi unsichtbar hielten“. Man mag zu BK Kurz stehen, wie man will, aber er ist jedenfalls kein Virologe. Da fand ich Robert Spiegel, Wolfgang Grabher auf Vorarlberger Seite viel hilfreicher. Auch das Getrieben-sein durch Player am Markt (Wirtschaft, Tourismus usw.) darf die wissenschaftlich-fundierte Entscheidung nicht beeinflussen.

Ein Problem der Medien, aber auch generell, Konflikte werden aufgebauscht. Dennoch kann gesagt werden, dass dies - insgesamt gesehen - während der Pandemie dennoch nicht in dem erwarteten Ausmaß geschehen ist. Klar ist aber auch, dass der Boulevard natürlich anders kommunizieren wird als ein Qualitätsmedium.

Wissenschaftskommunikation beginnt in der Schule. Die Politik hätte dazu den Schlüssel; nützt ihn jedoch nicht immer; siehe Arzneimittel-Gesetz.

Das ist eine schwierige Frage. Klar ist, dass man von der anfänglichen Sachlichkeit in die Emotion gerutscht ist. Das Aufkommen von Gegenstimmen zum Kanon der Wissenschaft; die zunehmend größer werdende Anhängerschaft von Maßnahmenkritikern und Systemkritikern ist teilweise vielleicht auch der Informationsfülle und der Sachlichkeit der offiziellen Kommunikation zuzuschreiben. Während sich in diesem Bereich „Ermüdungserscheinungen“ – sowohl was die Sachinformation als auch die Rezeption derselben betrifft - breitgemacht haben, stießen die Gegenstimmen mit ihren „neuen



schuster

Informationen“, „Erklärungen“, „Lösungen“ und Emotionen auf zunehmendes Interesse und Zustimmung. In dieser Phase gab es jedoch auch seitens der Bundesregierung so manche, präpotente Auftritte.

Man muss die Art der Medien unterscheiden; Print und klassischen Medien, SoMe, Boulevard und Qualität. Die SoMe Kompetenz ist in der Politik und insbesondere in der Wissenschaft wenig entwickelt. Es braucht einen Lernprozess, es braucht Ausbildung, um künftig besser kommunizieren zu können. Öffentliche Institutionen müssen es schaffen, Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu gewinnen.

Es ist wichtig, das Ansehen von Journalisten zu stärken. Die Lösung ist der Journalist. Er ist der Mediator. Das Problem ist Teil der Demokratie, langfristig wird sich die „gute Meinung“ durchsetzen. Journalismus sollte als kulturelle Leistung anerkannt und unterstützt werden, nicht nur die Medien selbst. Förderung von Journalisten statt von Medien. Das Prinzip False Balance ist in der Wissenschaft bekannt, lässt sich jedoch nicht einfach umsetzen. Lösungsansätze: Mehrheits- und Minderheitsmeinung ausschildern, bewusster Umgang in Redaktionen, dass eine 1:1 Gegenüberstellung ein verzerrtes Bild erwecken kann. Eigenverantwortliche Medien wie Stiftungen und Verantwortungseigentum sollten Staats- und Privatmedien vorzuziehen sein.

Wissenschaft kann sich nicht nur dem jeweiligen Fachgebiet beschäftigen. Wissenschaft, die gesellschaftlich wirksam werden will, muss die Kommunikation als Schlüsseltechnik begreifen. In Schulen fehlt immer noch ein eigens Fach Medienkompetenz!

Frage 4

Wer sind aus Ihrer Sicht vertrauenswürdige Absender von Botschaften in Krisenzeiten?

Die gewählte Regierung, Institutionen, denen die Menschen vertrauen (Vertrauensindex).

Bis zum gewissen Grad die Politik.

Die Wissenschaft! Die politische Frage, was ist mehr wert – Mensch oder die Wissenschaft - hat aber auch die Wissenschaft gespalten.

Experten aus Politik und Wissenschaft die eine hohe Kompetenz und authentisch auftreten können. In Vfbg. ist dies gut geglückt; und zwar in allen Bereichen. Gefehlt hat die Abstimmung Bund und Land.

Qualitätsmedien /Standard, ORF, Die Presse, Der Standard. Natürlich auch öffentliche Institutionen. Die Wissenschaft

Keine Pauschalierung! Menschen, Institutionen die auch ohne Krise eine vertrauenswürdige Quelle sind. Wichtig sind nachgewiesene Expertise, Reputationscheck, Bekanntheit. Aber Vorsicht! Bedeutung von Bildern ist – je nach Land – unterschiedlich. Beispiel Uniformträger in der Corona-Kommission. Während die Uniform in Österreich negativ diskutiert wurde, half sie in anderen Ländern (Italien, Spanien) Glaubwürdigkeit zu vermitteln.

Frage 5

Hanno Schuster — Waldstraße 67, A-6973 Höchst am Bodensee — T +43 677 624 91 784

Welche Fehler/positive Punkte sehen Sie in der Kommunikationsarbeit der Landesregierung?

kommunikation & strategie

Anfangs sehr gut kommuniziert (es herrschte auch allgemeines Erschrecken, die Menschen waren „folgsam“). Mit der Dauer der Pandemie immer schwieriger, weil Problemstellungen einzelner Betroffenengruppen in den Vordergrund rückten. (Pflege, Kinderbetreuung usw.) Eine Pandemie ist wie ein Brennglas – gesellschaftspolitische Probleme brechen auf. Gruppen fühlen sich alleingelassen. Hier gilt es, die Sozialpartner künftig besser einzubinden.

Grundsätzlich positiver Eindruck. Allerdings hat man die Öffnung zu sehr abgefeiert, mehr Bescheidenheit hätte dem Thema gutgetan. Mit den Schulschließungen hat man die jungen Leute „nicht mehr gut erreicht“.

Im Nachhinein schwer zu beurteilen. Wenn man mit Angst arbeitet, ist das negativ (Kurz). Man treibt die Leute eher weg, vermittelt keine Solidarität. In Vorarlberg wurde das nicht gemacht! Noch mehr Transparenz wäre wichtig. Gerade dann, wenn sich die Dinge derart schnell ändern und wir es mit fluiden Situationen zu tun haben. Das hat man zu wenig bewusst gemacht.

Die Kommunikation war zu stark mit der Suche nach der einfachen Antwort oder der absoluten Wahrheit beschäftigt. Besser wäre eine Kommunikation von Wahrscheinlichkeiten. Die Dauerkommunikation war mit ein Grund der Polarisierung. Andererseits gab es jedoch auch ein „Dauerinformationsbedürfnis“ der Öffentlichkeit.

Positiv: Die Regierung hat datengetrieben, schnell und engagiert gehandelt. Sie war mutig und aktiv.

Bundesregierung negativ:

Kommunikation mit Angst. Das Bild eines Mitglieds der Corona-Kommission in militärischer Kampfmontur war sicher ein negativer Höhepunkt. Es gab keine einheitliche Sprache, kein einheitliches Wording. Oft war es der Versuch sich als Person und/oder als politische Partei zu inszenieren. Menschen, welche die Impfung verweigerten, wurden nicht ernst genommen. Es gab völlig unlogische Verordnungen und dennoch keine Selbstkritik bei den verantwortlichen Politikern.

Die ersten Monate, klare, schnelle Kommunikation

Fehler: es wurde nicht erkannt, dass Krise ab einem gewissen Zeitpunkt von der Bevölkerung „gelernt“ war. Versäumnis rechtzeitig einen Strategiewechsel in der Kommunikation vorzunehmen.

Frage 6

Sehen Sie auch Fehler/positive Punkte in der Kommunikationsarbeit der Medien?

Die arrivierten Medien: Anfangs im Krisenmodus gut. Dennoch wäre etwas mehr Vorsicht in der Diktion wünschenswert: „Paukenschlag“, „Katastrophe“ usw. Irgendwann gehen die Superlative aus. SoMe spielt natürlich eine große Rolle; ist jedoch unkontrollierbar. Deshalb entsteht hier ein hoher Beobachtungszwang und entsprechend notwendigen Ressourcen.

Effekthascherisch bis zu einem gewissen Grad. Die mediale Grundberichterstattung – Kampf gegen die Pandemie - ist allerdings nie gekippt – diese Grundsatzfrage wurde nie in Frage gestellt.

Es wurde sichtbar, dass die Wahrnehmung von Medien UND Politik als EIN Gefüge gesehen wurde – „die da oben“ wollen uns manipulieren. Dadurch immer stärkere Strategien der Nachrichtenvermeidung mit Fortdauer der Pandemie. Menschen die alternative Informationen vertraten, fanden sich in den etablierten Kanälen nicht wieder. Sie zogen sich in ihre Informationsblasen zurück.

Ich habe in dieser Zeit die Medienvertreter einmal mehr schätzen gelernt. Sie haben uns durch ihre Arbeit sehr geholfen, die Bevölkerung zu informieren. Das hat uns Kraft gegeben. Wir haben einander aber auch einfach gebraucht.

Zu Beginn der Pandemie gemeinsames Vorgehen von Politik und Medien. Bald jedoch Überdramatisierung: Monatelang Sonderseiten über Corona. Eine überbordende Information wird von den Rezensenten irgendwann nicht mehr wahrgenommen.

Zu Beginn der Pandemie wurde Vielfalt und umfassende Berichterstattung gezeigt. Später traten jedoch eigene Meinungen, eigene Interessen und teilweise ideologische Tendenzen in den Vordergrund

Frage 7

Hätten Sie in diesem Zusammenhang Wünsche bzw. Verbesserungsvorschläge, die für ihre eigene Arbeit in Krisenzeiten wichtig wären?

Gegen Ende der Pandemie brach Kommunikation ein. Leute, die sich zu diesem Zeitpunkt infizierten, blieben aber sich selber überlassen. Der Kommunikationszusammenbruch betraf jedoch nicht nur betreute Personen. Ab diesem Zeitpunkt gab es überhaupt keine Kommunikation mehr. Vor allem für ältere Personen, die mit den digitalen Möglichkeiten wenig vertraut sind, war das ein großes Problem.

Die Kommunikation während der Pandemie vor Ort war ausgezeichnet; immer hoch professionell, schnell und den Leuten zugewandt. Das ist auch ein Teil der Kommunikation, weil erlebbar wird, ob Ankündigung und Realität übereinstimmen.

Manöverkritik ist wichtig, darf aber kein politisches Kleingeld sein. Es gilt herauszufinden, wo und wann es Brüche in der Kommunikation gab, welche Informationen durchgekommen sind und welche nicht.

Gerade für Krisen derartiger Größenordnung sollte gelten, dass Verantwortliche auch und vor allem Kommunikationsberatung ab der ersten Minute in Anspruch nehmen.

Kommunikation sollte kontinuierlich erfolgen, auch jetzt. Es sollten regelmäßige Updates gegeben werden. Die Einrichtung eigener Kommunikationskanäle und Medien ist entscheidend.

Open Data sollte als "automatische" Variante von Kommunikation genutzt werden. Fachbereiche, Entscheidungsträger und Verantwortliche sollten regelmäßig über verschiedene Medien Fragen der Bevölkerung/Gesellschaft beantworten.

Der Boden für eine gelingende Kommunikation in der Krise kann nicht in der Akutsituation gelegt werden. Es geht um die Stärkung der Medienkompetenz und um starke Qualitätsmedien, die im Krisenfall schnell und auf Basis klarer Richtlinien arbeiten. Die Ausarbeitung einer Krisenkommunikation sollte unter Beteiligung von MedienvertreterInnen geschehen.

Hanno Schuster

