

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 156 (1990)

Heft: 5

Artikel: Zur Definition der Kommunikation in Krisen

Autor: Saxer, Ulrich / Bosshart, Louis

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-60272>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 02.02.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Zur Definition der Kommunikation in Krisen

Ulrich Saxer/Louis Bosshart

Dem Glauben an die Allmacht der Medien zum Trotz müssen die Einflussmöglichkeiten von Presse, Radio und Fernsehen sowohl in Normal- als auch in Krisensituationen als beschränkt beurteilt werden. Der folgende Beitrag möchte die Besonderheiten der Kommunikation in Krisensituationen aufzeigen: den Informationsmangel auf der Seite der Journalisten und der Führenden, Ausfälle verschiedenster Art bei den Medien, Lenkungsbedürfnisse eines verunsicherten Publikums. Im Hinblick auf den gegenwärtigen Alltag bleibt festzuhalten, dass der psychologische Krieg bereits im Frieden verlorengeht, nämlich dann, wenn das Publikum das Vertrauen in die Medien verliert.*



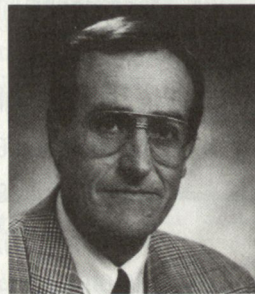
Ulrich Saxer, Prof. Dr. phil. I, Leiter des Seminars für Publizistikwissenschaft der Universität Zürich; Funktionsstufe in der Politisch-Publizistischen Leitung der Armeestabsabteilung «Presse und Funkspruch»; Arbeiten zur Soziologie der Massenmedien.

Der einzelne Mensch braucht wie die Gesellschaft als Ganzes grosse Mengen von Informationen, um überleben zu können. Informationen beseitigen Unsicherheit und erlauben situationsgerechtes Handeln.

Ein ganzer Apparat von Zeitungen, Zeitschriften, Plakaten sowie Radio- und Fernsehstationen stellt den täglichen Nachschub an Informationen sicher. Spezialmedien liefern in Marktnischen spezialisierte Information.

Und dennoch lässt sich in unserer Gesellschaft immer wieder Unbehagen über die Medienangebote diagnostizieren. Für die einen sind die meisten Nachrichten falsch (H. Pross), für die andere ist die Gesellschaft bereits deformiert (M. Haller et al.). Andere wiederum fragen sich besorgt, ob wir uns zu Tode amüsieren (N. Postman), und über den geringen Stand des politischen Wissens auch in diesem Land ist man sich sogar einig.

Wenn also bereits in Normalsituationen die Leistungen der Massenkommunikation in Frage gestellt werden, wieviel problematischer muss dann medial vermittelte Kommunikation in Krisensituationen sein?



Louis Bosshart, Prof. Dr. phil. I, Leiter des Instituts für Journalistik und Kommunikationswissenschaft der Universität Freiburg i. Ue; Major, Nof in der Politisch-Publizistischen Leitung der Armeestabsabteilung «Presse und Funkspruch»; Arbeiten zur Soziologie der Massenmedien.

* Der vorliegende Artikel diente im Vorfeld einer Gesamtverteidigungsübung als Grundlage zur Instruktion der Journalisten innerhalb der Armeestabsabteilung «Presse und Funkspruch» (APF).

Untertitel und Auszeichnungen durch die Redaktion.

Krisen als Testsituationen für Kommunikationssysteme

Krisen zeichnen sich durch eine permanente Häufung chaotischer Zustände, durch Orientierungsdefizite auf allen Ebenen und dementsprechende totale Unsicherheit aus. Anstelle von Reduktion der Unsicherheit durch Information bleibt ein dauerndes Informationsmanko auf allen Stufen. Die Massenkommunikation als Basis kollektiver Verständigung ist in vielen Bereichen gestört, in Frage gestellt, unterminiert, das Publikum in hoher Masse unter psychischem und physischem Stress.

Eine 1. These kann daher lauten:

Krisen stellen für Kommunikationssysteme, insbesondere für Massenmedien, Testsituationen dar, in denen deren bisherige Stärken und Schwächen besonders zum Tragen kommen. Es handelt sich dabei ja um Situationen erhöhten psychologischen Drucks auf alle Beteiligten, Behörden beziehungsweise militärische Führung, Medienverantwortliche und Publikum.

Meisterung von Krisen durch Medienkommunikation

Kollektive Krisen verschiedenster Art verlangen für ihre Meisterung ein gezieltes, koordiniertes und vielfach auch rasches Handeln. Ein rasches Handeln unter Zeitdruck und bei mangelhafter Informationslage. Sollen Massenmedien hier mithelfen, so heisst dies, dass ihren Botschaften dennoch ein Höchstmass an Ziel- und Wirkungsgenauigkeit abgefordert wird.

Stresssituationen und Zensur

Im Fall der sozialen Krise, der Naturkatastrophe und des Krieges kommt zudem eine Stresssituation für alle Beteiligten hinzu, die zum Teil die erprobten Routinen der Informationsverarbeitung im Publikum beeinträchtigt.

Freilich bieten solche Situationen Behörden und Führung gewöhnlich

Kommunikation in Normal- und Krisensituationen

Normalsituation	Krisensituation
Informationsquellen	
Selbstdarstellung im Informationswettbewerb	Führung und Entscheidung im Informationsmangel
Inhalte	
pluralistisch, freiheitlich-demokratisch aufgearbeitete Information	handlungsrelevante Verhaltensanweisungen
Informationsüberfluss	Informationsengpässe
emotionale Aussagen	emotionale Aussagen
Medien	
Vollbestand	Ausfälle
Grenzüberschreitende Information	Feindliche Störkräfte
Einbettung in nichtmassenmediale Kommunikation	Einbettung in gestörte Primärkommunikation (Gerüchte)
Stabilität der Informationsflüsse	Veränderung der Informationsroutine
Publikum	
Befriedigung medienrelevanter Kommunikationsbedürfnisse (individuelle Nutzung)	Lenkungsbedürfnis
Freizeitverhalten	Stresssituation
Individualismus	Solidarität
Journalisten	
Reduktion von Komplexität	Reduktion von Ungewissheit
Glaubwürdigkeit (Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit)	Glaubwürdigkeit (Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit)
geringe Kenntnis des Publikums	hohe Kenntnis einzelner Publikumsbedürfnisse
relative Verlässlichkeit der Informationsanbieter	Verunsicherung des Quellsystems
allgemeine Kompetenz	spezielle Kompetenz

ausserordentliche Lenkungsmöglichkeiten eines sonst pluralistisch und daher auch widersprüchlich redenden Mediensystems – *Stichwort: Zensur*, aber die für diese Verantwortlichen sollten sich der Tatsache bewusst sein, dass im Lichte der Befunde der Publikums- und Meinungsforschung diese Situation zwar ihre Verfügungsgewalt über die *Medienproduzenten* erhöht, aber keineswegs ohne weiteres über die *Medienrezipienten*.

Auch in Krisenzeiten bleibt Kommunikation, selbst bei Einsatz zusätzlicher Massnahmen wie Zwangsempfang, schwersten Strafen für das Hören von Feindsendern und für die Verbreitung schädlicher Nachrichten, nur bedingt kontrollier- und lenkbar.

Dazu gehört etwa, dass die Zivilbevölkerung z.B. ihr herkömmliches Vertrauen in eine gewisse Informationsqualität ihren Medien noch eine

Zeitlang weiter entgegenbringen kann, auch wenn diese selber schon in Feindeshand oder von Sympathisanten desselben unterwandert sind oder zumindest täuschend echt imitiert werden und das Geschäft des Feindes besorgen. Auch angehäuften Vertrauen in das einheimische Mediensystem kann mithin zum Nachteil in solchen Situationen ausschlagen. Ebenso freilich auch das Gegenteil: Bereits bestehendes Misstrauen hinsichtlich der Qualität offizieller Informationskanäle verschärft sich unter diesen lebensbedrohenden Bedingungen und reduziert deren Einfluss empfindlich.

Lenkungsbedürfnisse

Erleichternd mag in diesem Zusammenhang die Aussicht wirken, dass in Krisensituationen vorab ver-

haltensrelevante Informationen nachgefragt werden, deren Befolgung ein hohes Mass an Reduktion von Unsicherheit versprechen. Das Leben in Ungewissheit erhöht latent vorhandene Lenkungsbedürfnisse, welche wiederum die Motivation – soweit die Erfahrungen positiv, also bestärkend sind – zur Befolgung von Verhaltensanweisungen erhöht.

Eingehen auf Gefühle

Selbst bei einwandfreier Informationssituation, die dem Publikum die benötigten Nachrichten vollumfänglich zur Verfügung stellt, besteht in Krisen- und Kriegssituationen zudem ein hoher Bedarf an emotional wirksamen Aussagen.

Einschränkungen, Verluste, Entbehrungen verändern die Kommunikationssituation wesentlich. Es stellen sich Fragen nach dem *Sinn des Leidens*, nach den *Zielen der Gesellschaft* und der *Tragfähigkeit der Gemeinschaft*. Der einzelne wird nur selten noch seine Lage allein zu meistern fähig sein. Er sucht Anschluss, Rücken- deckung, Geborgenheit, die in chaotischen Situationen im Umfeld totaler Unsicherheit in hohem Masse gefährdet ist.

Die israelischen Erfahrungen im Yom-Kippur-Krieg (1973) haben gezeigt, wie wichtig massenmedial vermittelte Angst- und Spannungsreduktion, Ablenkung von der harten Realität durch fiktive Spannung und die Förderung eines Gefühles nationaler Solidarität sind (Peled/Katz).

Für ein optimales Kommunikationsengagement in Krisen kann daher die folgende **These 2** aufgestellt werden:

Die Grundlage für eine erfolgreiche Meisterung von kollektivem psychologischem Stress durch Medienkommunikation muss bereits im Frieden gelegt werden, in Demokratien unter den Bedingungen der Medienfreiheit und der Tatsache, dass der Medienkonsum als Freizeitvergnügen erfolgt. Für die Heranbildung «krisensicherer» Einstellungen im Sinne national dienlicher Mentalitäten und Reaktionen sind daher elementarer und gezielter erziehende Instanzen wie Schule, Familie und natürlich die Armee selber wichtiger als z.B. der ständige Versuch, eine armeefreundliche Behandlung militärpolitischer Probleme in den Massenmedien zu erwirken. Und während der Krise darf keinesfalls ausser acht gelassen werden, dass die Rezipienten ebenso-

sehr der emotional stabilisierenden wie der informierenden Kommunikationsangebote bedürfen.

Glaubwürdigkeit und Kompetenz schon vor der Krise

In Abwandlung des bekannten Satzes, dass, wer den Frieden haben wolle, für den Krieg gerüstet sein müsse, kann man also sagen, *den psychologischen Krieg verliere man bereits weitgehend im Frieden*, dann nämlich, wenn versäumt wird, Vertrauen und Reaktionssicherheit aufzubauen und einzuüben, die auch in der Situation kollektiven psychologischen Stresses sich bewähren.

Die Frage ist, welchen Anteil hieran die schweizerischen Massenmedien in Friedenszeiten haben. Sie kann vom gegenwärtigen Stand der Forschung aus nur höchst unvollständig beantwortet werden; jedenfalls sollte er nicht überbewertet werden. Die schweizerischen Medien behandeln ja auch Militärfragen primär als politische und demzufolge auch als strittige und gewöhnen damit das schweizerische Publikum daran, auch im Militär eine prinzipiell kritisierbare Institution zu sehen. Die für die publizistische Information und ihre Kontrolle in Kriegszeiten Verantwortlichen tun daher gut daran, sich der demokratischen Lernprozesse der Bevölkerung zu erinnern, und sollten daher ihr Heil *nicht in einer simplen Einheitspropaganda* suchen.

Eine **3. These** muss demnach lauten:

Medienkommunikation im Sinne bestimmter Zielvorstellungen gelingt wesentlich in dem Masse, als der Informationsgeber als glaubwürdig und kompetent eingestuft wird. In Krisensituationen, die die allgemeine Verunsicherung erhöhen, wachsen auch die diesbezüglichen Ansprüche an die Kommunikatoren.

Sachkenntnis und Vertrauenswürdigkeit

Krisen können als bedrohlich erfahren werden oder auch gerade nicht; dementsprechend unterschiedlich reagiert man auch auf Informationen. Das gut untersuchte Beispiel Israels im Yom-Kippur-Krieg vom Oktober 1973 gibt hier immer noch beherzigenswerte Hinweise. Die Berichterstattung der

israelischen Medien führte nämlich zu einer schweren Vertrauenskrise der Bevölkerung gegenüber Führung und Armee, und zwar, weil die Medien zu lange in Erinnerung an frühere Kriegserfolge überoptimistisch von der Front berichteten, mit dem Resultat, dass die Moral der Bevölkerung um so stärker Schaden nahm, als allmählich das Existenzbedrohende dieser Auseinandersetzung, unter anderem auch durch andere Informationsgeber, bekannt wurde.

Die *Schwierigkeit* der Informationspolitik unter besonderen Bedingungen besteht darin, dass sie *sachrichtig*, also von der Erfahrung oder durch Gegeninformationen nicht widerlegbar, und zugleich *therapeutisch* sein, also Hoffnungen äussern und doch auch Rückschläge antizipieren sollte.

Die Glaubwürdigkeit einer Quelle basiert auf deren Sachkenntnis und Vertrauenswürdigkeit, zwei Variablen, die sich ebenfalls nicht ad hoc aufbauen lassen. Glaubwürdigkeit hängt vom Ausmass ab, in dem eine Aussagequelle vom Empfänger als fähig wahrgenommen wird, «wahre» Aussagen zu einem bestimmten Problemkreis zu machen, und vom Ausmass, in dem er als motiviert wahrgenommen wird, diese mitzuteilen.

Dies aber heisst, im Sinne einer **4. These**, für die Journalisten:

Medienkommunikation kann auch bei starker Kontrolle durch Verantwortliche nie alle potentiellen Empfänger gleich beeinflussen. Ihr Erfolg hängt massgeblich davon ab, wie wirklichkeitsgerecht die unterschiedliche Situation und Verfassung verschiedener Publikums-kategorien eingeschätzt und die Medienbeiträge entsprechend differenziert werden.

Differenzierte Ausrichtung auf das Publikum

In Zeiten der Verunsicherung ist eine möglichst genaue Erkundung der psychologischen Befindlichkeit des Zielpublikums besonders unerlässlich. Nur stösst sie natürlich der turbulenten Verhältnisse wegen auf besondere Schwierigkeiten. Um so wichtiger ist es, dass sich die Journalisten bewusst sind, dass sie in keiner Weise für die Gesamtbevölkerung repräsentativ zusammengesetzt und überdies durch eine starke Ingroup-Orientierung und

-Mentalität ausgezeichnet sind. Orientierung am Kollegen wirkt sich aber angesichts der speziell gefährdeten Beziehung zum Publikum in Zeiten kollektiver Krisen besonders negativ aus.

Es ist etwas entschieden anderes, Leute in der Nähe oder vergleichsweise weit weg von einem Krisenschauplatz zu informieren. Insbesondere ist die *Risikoperzeption*, aber auch das Vorwissen anders. Gebildete und Wohlhabendere können z.B. Wissensfragen über die Energieversorgung der Schweiz besser beantworten als weniger Privilegierte. Diese stufen dafür z.B. die Glaubwürdigkeit des Fernsehens besonders hoch ein.

Das *Image der verschiedenen Medien* ist also auch bei der Krisenkommunikation stets mitzubedenken. Die Tatsache, dass Leute mit mehr Informationskanälen sehr oft Meinungsführer in ihren Bezugsgruppen sind, macht Falschinformationen durch offizielle Medien besonders katastrophal.

Auch hier lehrt das israelische Beispiel einiges, gewannen doch dort mit wachsendem Misstrauen gerade der Gebildeteren gegenüber dem einheimischen Mediensystem informelle und auch arabische Quellen an Bedeutung. Und in Kriegssituationen wird es nicht an zusätzlichen feindgesteuerten Informationsquellen mangeln.

Daraus resultiert die **5. These**:

Fehlen der offiziellen Publizistik in Situationen kollektiver Krisen Glaubwürdigkeit, Kompetenz und ausreichend differenzierte Publikumsausrichtung, so verliert sie die Bevölkerung an andere Informationskanäle und vermag die von der Regierung und der militärischen Führung angestrebten Bevölkerungsreaktionen nur in sehr geringem Masse zu befördern.

Flexibilität und Subtilität anstelle von Routine

Krisensituationen sind für die Betroffenen je nachdem über- oder unterstrukturierte Situationen, d.h. scheinbar überwältigend klare Informationen werden wahrgenommen, oder die ganze Situation wird als diffus bedrohlich erlebt. Panik oder Unschlüssigkeit können an die Stelle raschen, koordinierten Handelns treten, wenn die in den vorherigen Thesen angesprochenen Massnahmen vernachlässigt werden.

Misserfolge bei blosser Routine

So gerät das Kommunikationssystem, zumal das Mediensystem, selber in die Existenzkrise, weil die in ihm Tätigen erleben, dass bisher erfolgreiche Routinen nicht mehr die gewünschten Resultate beim Publikum zeitigen.

Wie lange hat es z.B. gebraucht, bis die westlichen Mediensysteme angemessene Reaktionen auf neue Theaterformen des Protestes gefunden haben, die einfach mit immer neuen Auffälligkeiten sich die Tendenz der Massenmedien zunutze machen, Auffälliges auch gross herauszustellen?

Mit allem Respekt vor journalistischer Kompetenz darf ein Kommunikationskrisenmanagement nicht davon ausgehen, Journalisten verhielten sich in Krisensituationen so sehr viel situationsgerechter als Normalbürger. Gerade raschen gesellschaftlichen Wandel fängt der Journalismus nur sehr peripher ein, wie z.B. an der schweizerischen Kernenergie-Berichterstattung in einer Untersuchung über die Jahre hinweg festgestellt werden konnte.

Vertrauen ist keine konstante Grösse

Freilich gilt dies auch bis zu einem gewissen Grad für Behörden, selbst wenn sie ihre Krisenstäbe haben, und unter Umständen sogar für Militärs. Deren Neigung, Geheimspähren zu dekretieren, wo Schwierigkeiten durch Informationsgebungs befürchtet werden, ist trotz allen Öffnungsprozessen nicht zu übersehen. Offenbar besteht die feste Überzeugung, das Vertrauen der Bevölkerung sei – schalte man nur die kommunikativen Gegenstrategien des Feindes aus – eine mehr oder minder stabile Grösse. Dabei ist es doch so, dass die Bevölkerung auf andere Informationsquellen ausweicht, vor allem auf das Gerücht, wenn die offiziellen Kanäle nicht mehr glaubwürdig sind oder einfach zu wenig mitteilbar.

Folgen des Ausweichens auf Gerüchte

Gerüchte führen aber nicht zu mehr Wissen in der Bevölkerung, sondern eher zu Vermutungen und Spekulationen und auch zum Suchen nach Sündenböcken. Die Ungewissheit wächst also, und die Solidarität zerfällt. Gerüchte erlauben es zudem, einem Gegner wichtige Informationen, sozusagen ohne Aufwand, aus der Bevölkerung heraus zu gewinnen.

Wiederum verkürzt, zur **These 6**, lautet die Folgerung:

Medienkommunikation in Krisen, Katastrophen und Krieg, die die Bevölkerung auf behördlich oder militärisch geforderte Einstellungen und Verhaltensweisen verpflichten soll, verlangt von den Verantwortlichen ein Höchstmass an Flexibilität, Kompetenz und auch Subtilität und bleibt doch noch mehr als in normalen Situationen erfolgsunsicher.

Grenzen und Risiken der Beeinflussung

Als Bilanz aus den vorherigen, vornehmlich auf Befunde der Publizistikwissenschaft abgestützten Ausführungen lässt sich vor allem der Schluss ziehen, die mit Medienkommunikation in kollektiven Krisen Befassten sollten ihre direktiven Möglichkeiten, trotz weitgehender Verfügungsmacht über das nationale Mediensystem, nicht überschätzen.

Wenn aufwendige Medienkampagnen von Politikern, Werbetreibenden oder Gesundheitserziehern selbst unter besser kalkulierbaren Bedingungen günstigenfalls Verhaltensänderungen bei einigen wenigen Prozenten der Bevölkerung in der gewünschten Richtung mitverursachen können, dann sollten auch die Erfolgchancen von gelenkter Medienkommunikation in Krisensituationen nicht zu hoch veranschlagt werden, und insbesondere ist vor der Annahme zu warnen, über das Publikum sei unter Umständen leichter zu verfügen. (Vorbehalten bleiben hier militärische Befehle, die im Endeffekt mit Zwangsmitteln durchgesetzt werden.)

Dies gilt ebenso für die eigene Bevölkerung wie diejenige des Feindstaates. Auch die Propaganda der Alliierten gegen das nationalsozialistische Regime war ja insgesamt wenig erfolgreich, brach sich an elementaren Solidaritäten in und mit der Wehrmacht. Tiefsitzende Einstellungen zu ändern braucht mehr als ein wenig Propaganda.

Am Beispiel «Warnung» und «Drohung»

Gerade die klassischen Versuche verhaltenslenkender Appelle in Krisen, nämlich Warnung und Drohung, werfen denn auch ganz heikle kommunikationsstrategische Probleme

auf. In der Situation von psychologischem Stress verlangt ein solches Spiel mit und auf den Emotionen des Publikums besonders gute Einfühlung in dessen Situation und Verfassung; einfach den Teufel an die Wand malen ist ein zu simples Vorgehen.

Da sind ja z.B. der unterschiedliche Wissensstand und die je andere Perspektive von Behörden, militärischer Führung und der gefährdeten Bevölkerung. Die Kommunikationsforschung im Zusammenhang mit Naturkatastrophen hat zudem sehr viele Faktoren ermittelt, die im Mehrphasengeschehen einer erfolgreichen kollektiven Warnung erfüllt sein müssen, soll die Bevölkerung die gewünschten Reaktionen zeigen.

Das richtige Timing wie die angemessene Dosierung von Warnungen sind gleicherweise von ausschlaggebender Bedeutung. Ein Zuwenig führt zur Missachtung des drohenden Unheils, ein Zuviel zur Panik, und beides beeinträchtigt natürlich den geordneten Vollzug irgendwelcher behördlicher Massnahmen, z.B. die Evakuierung aus einem bedrohten Raum.

Präventive Botschaften können dank Wiederholung einen kumulativen Warneffekt erreichen, zu häufig ausgestrahlt aber zu einem Absinken der Aufmerksamkeit, des Wissenserwerbs führen. Wohl zeitigt gewöhnlich vermehrte Medieninformation über einen das Publikum betreffenden Sachverhalt auch häufigere Gespräche darüber im persönlichen Kreise. Aber dort wird dann eben der Grad der konkreten Bedrohung wie auch die Zweckdienlichkeit angeordneter Massnahmen gewissermassen aus der Froschperspektive abgeschätzt und dann vielleicht sinngemäss gehandelt oder auch nicht.

Den ganzen Prozess bestimmen ja wieder individuelle, familiäre und situative Besonderheiten der Rezipienten mit, vor allem aber auch Vorstellungen über die Glaubwürdigkeit und die Kompetenz der warnenden Instanz, über die Vorhersagbarkeit und das Ausmass des möglichen Schadens, über den persönlichen Aufwand für das behördlich geforderte Verhalten und dessen mutmasslichen Nutzen.

Je mehr sich die für Kommunikation in Krisen Verantwortlichen der Komplexität des Zusammenwirkens all dieser Faktoren bewusst sind und ihr durch ihre Massnahmen Rechnung tragen, desto grösser sind ihre Chancen, auch unter diesen Bedingungen wirklich zielgerecht kommunizieren zu können ■