

«Die Kräfte der Verdrängung sind gross, besonders bei den Verantwortlichen»

Klassische Instrumente der Krisenkommunikation geraten bei Vorwürfen sexueller Übergriffe an ihre Grenzen. Dr. Sibylle Schürch, Juristin, Kommunikationsexpertin sowie Verwaltungs- und Stiftungsrätin, erläutert im Interview mit NPRG-Co-Präsidentin Natalia Chtanova, wie Kommunikationsverantwortliche mit solchen Ausnahmesituationen umgehen können.

Was unterscheidet die Kommunikation bei sexuellen Übergriffen grundlegend von anderen Krisen?

Bei sexuellen Übergriffen fehlt häufig das notwendige Basiswissen, um die Situation richtig einzuordnen. Anders als bei klassischen Krisenfällen wie Betrug oder Veruntreuung gibt es selten eine klare Täter-Opfer-Erzählung, die sofort gesellschaftlich akzeptiert wird. Sexualisierte Gewalt wird oft als Ausnahme wahrgenommen, obwohl sie tatsächlich weit verbreitet ist. Hinzu kommt ein grundlegender Widerspruch: Die meisten Menschen lehnen sexuelle Übergriffe entschieden ab, gleichzeitig finden sie in Organisationen und der Gesellschaft regelmässig statt. Das löst starke emotionale Reaktionen, Schutzmechanismen und Vorurteile aus. Unternehmen stehen zudem vor der Herausforderung, gleichzeitig die betroffene Person, die beschuldigte Person und die eigene Reputation zu schützen. Diese komplexe Ausgangslage macht die Kommunikation besonders anspruchsvoll.

Du sagst, dass trotz Checklisten viel Unsicherheit bestehe. Wo scheitern bestehende Krisenkommunikations-Standards deiner Erfahrung nach genau, wenn es um sexuelle Übergriffe geht?

Standards und Checklisten sind grundsätzlich hilfreich. Das Problem ist jedoch, dass sie oft für Situationen entwickelt werden, in denen rationales und strukturiertes Handeln möglich ist. Bei sexuellen Übergriffen kommt ein Thema ins Spiel, das viele Menschen persönlich berührt und starke Gefühle auslöst. Schuldgefühle, Ohnmacht, Scham oder Loyalitätskonflikte beeinflussen das Verhalten der Beteiligten. Dadurch reagieren Menschen häufig nicht nach den vorgesehenen Prozessen, sondern emotional. Die Kräfte der Verdrängung sind gross, besonders bei den Verantwortlichen. Genau deshalb geraten bestehende Krisenkommunikationsstandards in solchen Fällen oft an ihre Grenzen.

Du vereinst juristische, kommunikative und Governance-Perspektive in einer Person. Wo geraten rechtliche Vorgaben und kommunikative Bedürfnisse in solchen Fällen typischerweise in Konflikt und wie löst man das auf?

Der zentrale Konflikt liegt zwischen dem Bedürfnis nach sorgfältiger Abklärung und dem Wunsch nach schneller Kommunikation. Aus juristischer Sicht müssen zunächst Fakten gesammelt und Vorwürfe überprüft werden. Das braucht Zeit und Zurückhaltung. Kommunikativ entsteht dagegen oft Druck, rasch Stellung zu beziehen und Transparenz zu schaffen. Unternehmen geraten dadurch in ein Spannungsfeld zwischen Abwarten und Handeln. Zusätzlich spielen interne Machtstrukturen, Loyalitäten oder der Wunsch, bestehende Systeme zu schützen, eine wichtige Rolle. Eine vollständige Auflösung dieses Konflikts gibt es selten. Wichtig sind klare

Verantwortlichkeiten, unabhängige Untersuchungen und möglichst neutrale Meldestrukturen. Aus Governance-Sicht können externe Meldestellen helfen, Interessenkonflikte zu reduzieren.

Wie sollten sich Kommunikationsverantwortliche auf die Eigendynamik der Medien vorbereiten?

Kommunikationsverantwortliche können sich bewusst machen, dass auch Medienschaffende eigene Erfahrungen, Vorurteile und blinde Flecken mitbringen. Journalistinnen und Journalisten sind Teil derselben gesellschaftlichen Strukturen wie alle anderen. Deshalb genügt es nicht, nur auf Fragen zu reagieren. Oft ist es sinnvoll, zusätzliche Perspektiven einzubringen und auf Aspekte hinzuweisen, die sonst möglicherweise übersehen werden. Wer sich auf schwierige Interviews vorbereitet, kann kritische Szenarien und typische Vorurteile im Vorfeld durchspielen. Solche Situationen lassen sich trainieren, indem im Team bewusst kontroverse oder provokative Rollen übernommen werden.

Wie geht man kommunikativ mit der Spannung zwischen dem Schutz der betroffenen Person, der Fürsorgepflicht gegenüber der beschuldigten Person und dem öffentlichen Informationsinteresse um?

Diese Spannung gehört zu den schwierigsten Aufgaben in solchen Fällen. Sowohl betroffene als auch beschuldigte Personen können erheblichen Schaden erleiden, unabhängig davon, wie sich die Vorwürfe später beurteilen lassen. Deshalb benötigen beide Seiten Schutz und eine klare Vertretung ihrer Interessen. Der Reflex ist, die betroffene Person verantwortlich zu machen oder ihr nicht zu glauben. Kommunikativ sollte der Persönlichkeitsschutz einen hohen Stellenwert haben, ganz besonders der Schutz der Betroffenen. Personen dürfen nicht identifizierbar gemacht werden. Die Kommunikation kann sich auf den Vorfall, das System, welches Übergriffe duldet, und die getroffenen Massnahmen konzentrieren, statt einzelne Personen in den Mittelpunkt zu stellen. Gleichzeitig besteht ein legitimes Informationsinteresse der Öffentlichkeit. Dieses rechtfertigt jedoch nicht automatisch die Offenlegung persönlicher Daten. Nur wenn Personen eine besonders exponierte Funktion innehaben, etwa als CEO oder Verwaltungsratspräsident, kann eine weitergehende Transparenz notwendig sein.

Wenn ein NPRG-Mitglied morgen mit einem solchen Fall konfrontiert wäre: Was sind die ersten drei Schritte und welcher Fehler lässt sich am leichtesten vermeiden?

Der erste Schritt besteht darin, einen Schritt zurückzutreten und sich der eigenen Wahrnehmung bewusst zu werden. In solchen Situationen greifen oft unbewusste Reflexe, Vorannahmen oder Harmoniebedürfnisse. Wer das erkennt, kann überlegter handeln. Der zweite Schritt ist das Stellen der richtigen Fragen. Statt vorschnell nach Gründen zu suchen, weshalb die Vorwürfe nicht stimmen könnten, sollte offen geprüft werden, welche Hinweise für die Vorwürfe sprechen, welche systemischen Probleme vorliegen könnten und welche Fehler möglicherweise gemacht wurden. Der dritte Schritt ist eine möglichst ehrliche Kommunikation. Allgemeine Floskeln oder ausweichende Formulierungen wirken unglaubwürdig. Verantwortung sollte auf höchster Führungsebene übernommen werden. Kommunikation allein kann eine Krise nicht lösen, sie kann jedoch glaubwürdig vermitteln, dass Verantwortung übernommen wird und konkrete Massnahmen folgen. Entscheidend bleibt, wie die Organisation tatsächlich handelt.