



Foto: J. Beck

Wer unvorbereitet in das Licht der Öffentlichkeit gerät, hat schnell das Gefühl einem übermächtigen Gegner gegenüber zu stehen.

Erfolgreiche Krisen-PR im Twitter-Zeitalter

Notfallkommunikation muss im Online-Zeitalter geübt sein

Von Bernhard Messer

„Eigentlich haben wir im Ernstfall doch keine Chance“, diesen Einwand höre ich oft von Managern vor Krisentrainings. Ganz unberechtigt ist der Eindruck nicht. Denn häufig liegt es nicht am Schadensereignis an sich, sondern an Kommunikationsfehlern des betroffenen Unternehmens, die zu einer Skandalberichterstattung führen. Leicht entsteht ein

Teufelskreis mit hohem Mediendruck und falschen Reaktionen auf Firmenseite, der das Vertrauen der Kunden, der Mitarbeiter und anderer Partner erheblich beschädigen kann. In der Tat ist das Risiko für das Unternehmensimage beziehungsweise den Markenwert erheblich, wenn zum Beispiel eine Produktionsanlage brennt, Arbeiter auf Baustellen zu

Tode kommen, Gasleitungen explodieren oder Stromversorger ganze Städte in Dunkelheit hüllen. Zweifellos handelt es sich um Ausnahmesituationen, die das Krisenmanagement eines Unternehmens vor große Herausforderungen stellen. Aber die Tendenz der Berichterstattung ist nicht zwingend vorgegeben.

Formuliert man das Ziel etwas bescheidener, ist es durchaus möglich, zu verhindern, dass Themen unnötig in die Skandalberichterstattung abgleiten. Das Problem besteht darin, dass die Hürde für eine faire Berichterstattung recht hoch liegt. Die Vorgaben der Öffentlichkeit sind hart. Sie hat einen Anspruch auf Information. Wenn ein Unternehmen in solchen Situationen den Eindruck erweckt, es würde mauern oder gar lügen, ist der Weg in den Skandal vorgezeichnet. Die Vorgabe lautet,

- schnell
- offen und
- ehrlich zu kommunizieren.

Das mag logisch klingen, ist in der Praxis nur annäherungsweise zu schaffen. Um diese Extremsituation kommunikativ zu meistern, bedarf es intensiver Vorarbeit. Das betrifft die kontinuierliche Kontaktpflege mit wichtigen Stakeholdern ebenso wie die Planung und Übung von Krisensituationen. Wer sich erst mit der Krise beschäftigt, wenn sie eingetreten ist, steht schnell auf verlorenem Posten.

Zum Autor:

Bernhard Messer arbeitet seit 1992 als Medientrainer. Nach seinem Zeitungsvolontariat (Deutschland/USA) war er elf



Jahre Redakteur beim Westdeutschen Rundfunk, leitete fünf Jahre als geschäftsführender Gesellschafter eine Kommunikationsagentur. Seit 1997 liegt der Schwerpunkt bei Trainings für internationale Unternehmen.

www.dialog-medientraining.de

Aspekte der Krisenprävention

Betrachtet man den kommunikativen Aspekt, umfasst Krisenprävention im Wesentlichen vier Aspekte:

- Wissen
- Organisation
- Können
- Kontinuierliche Kontaktpflege

In kritischen Situationen, wenn weit reichende Entscheidungen schnell getroffen werden müssen, sitzt der „Feind“ meist innen. Da werden eher Schuldzuweisungen verteilt als Lösungen erarbeitet. Für ein praktikables Ergebnis fehlt meist die nötige Klarheit, denn gerade die Themen mit hohem Krisenpotential sind meist komplex, verteilt auf verschiedene Zuständigkeiten innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Unter hohem Druck gibt es entsprechend verschiedene Erscheinungsformen schlechter Ergebnisse: Sie sind entweder untauglich, kommen zu spät oder fehlen ganz.

Kurzum, wenn das Krisenmanagement und Kommunikation Hand in Hand funktionieren, lassen sich kritische Situationen effektiver steuern. Denn ein erstklassiges Krisenmanagement allein bedeutet nicht automatisch Akzeptanz bei den Stakeholdern und eine faire Berichterstattung. Deshalb ist es wichtig, die ungeschriebenen Gesetze in der Medienwelt zu kennen. Diese Regeln gelten nicht nur für die Pressestelle, sondern für das gesamte Krisenmanagement. Wer das Image, also das Vertrauen in das Unternehmen, bewahren will, muss sich an diese Gesetze der Medienwelt halten.

Anders als in einem Rechtsstaat werden die Gesetze der Medien nicht von einer Volksvertretung verabschiedet. Vielmehr handelt es sich um ungeschriebene Regeln, die wesentlich darüber bestimmen, was in der aktuellen Berichterstattung gedruckt oder gesendet wird.

Berichterstattung ist Selektion

Gerade für Krisen hilft es, sich von der Hoffnung zu verabschieden, „die“ Medien würden sich um Objektivität bemühen. Berichterstattung war und ist Selektion. Gesendet oder gedruckt wird, was die Leser, Hörer, Zuschauer interessiert. Nicht jedes qualmende Trafohaus ist ein Quotenbringer. Aber wenn es zu einem

Atomkraftwerk gehört, steht in den meisten Redaktionen der Nachrichtenwert fest. Spannend ist allerdings die Frage, wie fair die Journalisten mit dem Unternehmen und den Nachrichten umgehen.

Aus kommunikativer Sicht haben die „großen“ Krisenthemen die unangenehme Eigenschaft, dass sie alle wesentlichen Nachrichtenkriterien erfüllen:

- Publikumsinteresse
- Neuigkeitswert
- Einfachheit
- Bilder

Das bedeutet aber auch, dass nicht jede Krise automatisch zu einem hohen Medieninteresse führt. Ein tödlicher Arbeitsunfall, Korruption oder kartellrechtliche Verfahren mögen ein Unternehmen und die Belegschaft hart treffen. Da diese Nachrichten schwer zu bebildern sind, zählen sie eher zu den B-Promis unter den Redaktionslieblingen.

Wenn jedoch berichtet wird, verzeichnen wir in den vergangenen Jahren erhebliche Veränderungen bei den Anforderungen an die Krisenkommunikation. Sie gehen einher mit den Umbrüchen in der Medienlandschaft. Zu den wesentlichen Treibern zählen das Internet und seine „Social Networks“ – darunter vor allem Twitter und Facebook. Über diese Informationskanäle wird Schnelligkeit und Verfügbarkeit von Neuigkeiten neu definiert.

Nach wie vor kennen die meisten Leser ihre Zeitung in gedruckter

Form. Aber hinter den Kulissen hatte das Internet Umbrüche zur Folge, die zu einem grundlegend anderen Verständnis von Zeitung führen. Das Internet räumt einen Wettbewerbsnachteil aus dem Weg, unter dem die Printmedien immer zu leiden hatten: Bei den vermeintlich spannenden Themen waren sie immer deutlich später als Radio und Fernsehen. In einer Zeit, in der die Verlage unter schwindenden Leserzahlen leiden, reicht es nicht aus, lediglich die Artikel einige Stunden vor Andruck ins Internet zu stellen. Die Webseite vieler Zeitungen ist deutlich mehr als die schnelle Schwester der Print-Ausgabe. Sichtbare Merkmale für die Revolution in den Redaktionen sind die Internetauftritte mit Videos, Bildergalerien und Infografiken. Noch mag es ungewohnt erscheinen, aber die Unternehmen werden sich daran gewöhnen müssen, dass „die Zeitung“ ihr Interview mit Mikrofon und Kamera führt. Aus Print wird Multimedia. Das bedeutet nicht nur mehr Aufwand für die Firmenkommunikation, vielmehr verändert das Internet den Kern des Nachrichtengeschäfts. Es betrifft die

- Arbeitsabläufe sowie die
- Selektion und die
- Aufbereitung von Nachrichten.

Kein Redaktionsschluss im Online-Zeitalter

Gerade in Krisen bedeuten diese Veränderungen eine Mehrbelastung für die Unternehmenskommunikation. Denn online gibt es keinen

Redaktionsschluss. Anfang und Ende der Berichterstattung sind offen, weil die Journalisten ständig aktualisieren und damit kontinuierlich nachfragen. Verabschieden Sie sich von der Vorstellung, dass man vor zehn Uhr in der Redaktion niemanden erreicht. Eine wirklich wettbewerbsfähige Online-Ausgabe wird es sich nicht leisten können, mit der Berichterstattung zu beginnen, wenn Radio und Fernsehen ihre Morgensendungen beendet haben. Aus Sicht der Frühschicht in den Redaktionen lautet die Frage eher: „Wann erreiche ich jemanden im Unternehmen?“

Tendenziell verändert das Internet die Selektion der Themen. Anders als bei einer Abonnements-Zeitung, die pro Monat oder Jahr bestellt wird, müssen die Online-Ausgaben quasi minütlich ihre Leser gewinnen. Hier zählen die Klicks ähnlich wie bei Radio und Fernsehen die Einschaltquote. Skandale und Krisen stellen eine Möglichkeit dar, die Einschaltquoten zu steigern. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass die Online-Redaktionen ihre Themenauswahl ähnlich konsequent am Massengeschmack ausrichten. Die Attraktivität von Krisenthemen und die Möglichkeit, dass Zeitungen im Internet live berichten können, bedeutet eine enorme Herausforderung für die Unternehmenskommunikation.

Wie wird die Krise präsentiert?

Betrachtet man die Aufbereitung der Nachrichten in den Internet-

ausgaben der Zeitungen, erkennt man durchweg die Dominanz der Optik. Gemessen an den Printausgaben sinkt online der Textanteil erheblich, die Bilder erhalten mehr Gewicht. Infografiken zählen weitgehend zum Standard, selbst Animationen sind gelegentlich anzutreffen. Unternehmen müssen sich deshalb fragen, ob es in Krisenphasen ausreicht, wenn sie möglichst schnell ihre Pressemitteilungen texten und abstimmen.

Mit der Dominanz der Bilder – vor allem der bewegten Bilder – gehen wichtige Nebenwirkungen einher. Die Wirkung der Themen gewinnt an Emotionalität. Sie wiederum ist wichtig für die Anbindung der Leser an den Internet-Auftritt. Denn in vielen Online-Redaktionen gilt ein Artikel dann als erfolgreich, wenn er möglichst häufig kommentiert wird. Die gedruckten Zeitungen kennen zwar seit Urzeiten den Leserbrief, aber erst online wird das Nachrichtengeschehen interaktiv. Das bedeutet, die Redaktionen können das Feedback ihrer Kunden in ihre Entscheidungen über Auswahl und Inhalt der Berichterstattung mit einbeziehen.

Soziale Netzwerke beschleunigen die Berichterstattung

Damit nicht genug. Mit dem Internet definiert sich Schnelligkeit neu. Die Live-Berichterstattung, also Interviews und Reportagen in Echtzeit, suggeriert zwar höchste Aktualität, aber der Bereich der Social Networks wie Facebook und Twitter



Twitter ist ein Online-Dienst, über den jeder Nachrichten in einer Länge von 140 Zeichen verschicken kann. Beim Amoklauf von Winnenden suchten Journalisten auf der Seite nach Meldungen von Augenzeugen.

bedeutet eine erhebliche Beschleunigung des Informationsflusses. Es ist nicht mehr unüblich, Twitter als Benchmark im aktuellen Nachrichtengeschäft zu werten. Das Problem bei Twitter besteht nicht nur darin, dass nahezu jeder, der etwas Bemerkenswertes erlebt, in Sekunden-schnelle Foto und Kurztext verschicken kann. Vielmehr steigt die Wahrscheinlichkeit für Falschinformationen erheblich. Wenn sie von den Medien aufgegriffen werden, können solche Fehler in Unternehmen zu erheblichen Problemen führen. Daher ist es entscheidend, sie früh zu erkennen und schnell gegen-zusteuern.

Grafik: Reproduktion der Webseite

Daraus lässt sich eine wichtige Forderung an die Krisenkommunikation ableiten. Auch wenn in Notfallsituationen mehr Hände und Köpfe benötigt werden als vorhanden sind – die Medienbeobachtung muss organisiert sein, so dass sie schnell und kontinuierlich funktioniert. Wenn dies gelingt, bedeutet das ein wichtiges Frühwarnsystem für das Krisenmanagement. Es geht um eine schnelle und möglichst präzise Einschätzung, wie die Lage in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. So ist die Medienanalyse notwendig, um bei Fehlern in der Berichterstattung gegensteuern zu können.

Über die Rückmeldungen aus der Medienbeobachtung kann man entsprechend die Sprachregelungen anpassen. Während im Krisenstab eine der zentralen Aufgaben darin besteht, eine objektive, sachliche Lagedarstellung zu bekommen, liefern die Medien Volkes Stimmung.

Wenn es darum geht, Anteilnahme und Bedauern zu formulieren, können diese Rückmeldungen als wichtige Hilfestellung dienen.

Darüber hinaus lässt sich nahezu in Echtzeit analysieren, wie andere Beteiligte (zum Beispiel Bürgermeister, Polizei, Feuerwehr, staatliche Aufsichtsbehörden) die aktuelle Lage bewerten. Für diesen Kreis gilt zwar in der Regel die Vorgabe, sich gegenseitig abzustimmen, aber unter dem hohen Mediendruck können auf allen Seiten Fehler passieren. Entscheidend ist, dass sie schnell korrigiert werden.

Ein weiteres Phänomen in Krisensituationen ist die extrem schnelle Entwicklung von Themen. Dabei sind im wesentlichen Angriffe beziehungsweise Vorwürfe von Bürgern und Initiativen gegen das Unternehmen gemeint. Egal ob sie nun zutreffen oder nicht, man gewinnt über die Medienbeobachtung wertvolle Zeit, um die Kommunikation entsprechend auszurichten.

Betrachtet man die Dimension von Internet-Berichterstattung im Twitter-Zeitalter, ist klar, dass für Unternehmen die Kombination von Schnelligkeit, Offenheit und Wahrheit erheblich hinter dem Ideal zurückbleiben muss. Das Tempo ist enorm. Bei der Wahrheit darf es keine Abstriche geben. Die Fakten müssen stimmen, sonst riskiert eine Firma die Glaubwürdigkeit, und ein Unternehmen, das in einer Krisenphase die Glaubwürdigkeit verspielt, steht bei der öffentlichen Meinungsbildung schnell auf verlorenem Posten.



Foto: J. Beck

Bei Krisen größeren Ausmaßes gerät man in das Blickfeld internationaler Berichterstattung.

Immer glaubwürdig sein

Dennoch gibt es Auswege. Niemand erwartet von einem Unternehmen allen Ernstes, dass in Notsituationen sofort nach dem Ereignis alle Fakten vorliegen. Auch die Medien arbeiten mit einer kontinuierlichen Aktualisierung der Informationen. Daran kann man sich orientieren. Verboten ist jedoch die sogenannte Salamtaktik, indem man eine negative Information erst einmal zurückhält. Rein pragmatisch betrachtet ist das Risiko viel zu groß, dass Journalisten die Information von dritter Seite erhalten. Glaubwürdigkeit umfasst mehrere Aspekte, an denen man sich orientieren kann:

- Schnelligkeit vor Vollständigkeit. Wenige Fakten sind besser als Schweigen. Bedenkt man, dass die Gesprächspartner mit ihren sogenannten Originaltönen nur wenige Sekunden in einem Bericht vorkommen, reichen fürs Erste Basisinformationen, die ständig aktualisiert werden. Dabei ist es entscheidend, dass Unternehmensvertreter wissen, wie man kurze Statements gibt und so das Risiko für missverständliche Aussagen eingrenzen.
- Kommunikation ist Chefsache. In Krisensituationen sind die Verantwortlichen gefragt. Wenn das Unternehmensimage bedroht ist, lautet eine der zentralen Fragen, auf wen man sich noch verlassen kann. Die Glaub-

würdigkeit hängt auch davon ab, wer kommuniziert. Wenn absehbar ist, dass sich Bürgermeister oder gar Minister einschalten, darf sich das Management nicht verstecken.

- Gemeinsam kommunizieren. Selbst große Konzerne können sich schnell einsam fühlen. Isolation ist Gift für die Glaubwürdigkeit. Ein Unternehmen, das abgestimmt mit den Behörden kommuniziert und zum Beispiel gemeinsam Pressekonferenzen bestreitet, wirkt offen.
- Mit einer Stimme sprechen. Unterschiedliche Informationen an verschiedenen Stellen des Unternehmens werfen ein schlechtes Bild auf das Krisenmanagement. Wenn der Eindruck entsteht, die linke Hand wisse nicht, was die rechte tut, schwindet schnell das Vertrauen in die Handlungsfähigkeit des Unternehmens. Es ist nicht leicht, sich auch bei bohrenden Fragen an die vorgegebenen Botschaften zu halten. Deshalb gilt in den meisten großen Unternehmen die eiserne Regel, dass nur diejenigen mit Medienvertretern sprechen dürfen, die entsprechend geschult sind.

Wer diese Punkte beachtet, wird die Berichterstattung zwar nicht verhindern, kann aber mehr Fairness erreichen. Ein bescheidenes Ziel, das in Krisenzeiten aber viel wert sein kann. ■