

Wider die Eskalation des Irrationalen

Keine Nachrichten sind gute Nachrichten – Grundlagen erfolgreicher Krisen-PR

Von Harry Kolbe und Bernhard Messer

„Ich hätte nicht gedacht, dass man sich so schnell um Kopf und Kragen reden kann“, resümierte ein Manager nach seinem Interview vor der Fernsehkamera. Eigentlich hätte er die wartenden Medienvertreter nur an seine Pressestelle verweisen sollen, denn sein Unternehmen befand sich in einer bedrohlichen Situation: Begleitet von einem beachtlichen Aufgebot lokaler Medien hatte gerade die Staatsanwaltschaft die Büroräume des Unternehmens durchsuchen lassen. Es bestand Korruptionsverdacht gegen leitende Mitarbeiter.

„Auch bei uns kann es schwarze Schafe geben. Damit muss man immer rechnen“, so lauteten die zwei simplen Sätze im unfreiwilligen Interview mit niederschmetterndem

Ergebnis. Vorverurteilung der verdächtigten Kollegen, eine empörte Belegschaft, verunsicherte Kunden und irritierte Kreditgeber, so lautete die Analyse. Zum Glück wurde das Interview nicht gesendet. Es war Bestandteil des Krisentrainings.

Solche Ergebnisse sind nicht die Ausnahme. Im Gegenteil. Ein Unternehmen, dessen Manager sich nicht ausreichend auf die Krisenkommunikation vorbereitet haben, muss mit falschen Reaktionen seiner Mitarbeiter rechnen. Eines der größten Hindernisse in der Praxis ist der sehr oft benutzte Leitsatz: „Dazu sagen wir nichts.“ Und genau die mit dieser Aussage verbundene Zielsetzung funktioniert nicht. Denn getreu der Lehre von Watzlawick kann man nicht „nicht kommunizieren“. Schon der Versuch führt in aller Regel zu vorhersehbarer Interpretation: Wer schweigt, hat Unrecht. Krisen – egal ob in Unternehmen oder Behörden – sind hoch kommunikative Situationen. Sie sind Chef-sache. Und sie sind in ihren Grundlagen vorhersehbar. Daher muss man sich auf die Krise auch kommunikativ vorbereiten.

Das richtige Verhältnis

Es ist unerheblich, ob es sich um ein kleines Unternehmen, einen Weltkonzern oder die Polizei bei der Fußball-Weltmeisterschaft handelt. Das Ziel ist immer gleich: schnell 'raus aus den Negativschlagzeilen oder am besten gar nicht erst hineinkommen. Ob und wie das gelingt, hängt wesentlich davon ab, ob das Kommunikationsmanagement so organisiert ist, dass es schnell und präzise funktioniert. Dabei ist es egal, ob ein Unternehmen ohne Kommunikationsabteilung auskommen muss, wie es bei vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen der Fall ist, oder eine Organisa-

tion wie die Polizei allein in Nordrhein-Westfalen für die Fußball-WM weit über 100 Pressesprecher zur Medienbetreuung einsetzt. Immer muss der Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zum jeweiligen Ereignis stehen. Und bei einem Weltereignis mit 15.000 akkreditierten Journalisten waren die Anforderungen an die Kommunikation ähnlich extrem wie die Belastung für Mensch und Technik bei der Formel 1.

Das Problem bei der vergangenen WM war nicht in erster Linie die Menge der Medienvertreter, sondern das Risiko, dass sicherheitsrelevante Vorfälle zum globalen Skandal eska-

Immer unter Beobachtung der Medien: Spezialeinsatzkräfte der Polizei in Dortmund müssen nach dem WM-Spiel Deutschland-Polen in eine Auseinandersetzung zwischen gewaltbereiten Hooligans eingreifen.



Foto: Jan Potente

lieren und damit dem Ansehen Deutschlands schaden. So wie sich die Polizei auf Räumung von Stadien oder Massenschlägereien mit betrunkenen Hooligans einstellt, haben Unternehmen und Branchen ihre spezifischen „Worst-Case“-Szenarien. Die Beispiele sind vielfältig: terroristische Bedrohung; ein Produkterpresser informiert die Medien, um seine Lösegeldforderung durchzusetzen; bei einer Hauptversammlung, die von einem Sicherheits-Dienstleister betreut wird, stürmen Globalisierungsgegner die Bühne und bespritzen den Finanzvorstand mit einer Blutkonserve; Mitarbeiter stehen im Verdacht, Kunden zu bestehlen. Die Liste lässt sich fast beliebig verlängern. Es handelt sich um Szenarien, auf die die Verantwortlichen vorbereitet sein müssen, weil sie sich zu handfesten Krisen für ihr Unternehmen ausweiten können.

Sicherheit in neuen Dimensionen: 60.000 Fans schauten in Köln auf zwei Leinwänden beim Public Viewing das Spiel England-Schweden. Bengalische Freudenfeuer waren erlaubt.



Es gibt verschiedene Definitionen von Krise. Für Unternehmen gelten im Wesentlichen folgende Eckpunkte: Gefahr für die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens, Bedrohung für die Gesundheit oder das Leben von Mitarbeitern sowie eine tatsächliche oder mögliche Berichterstattung in den Medien. Deshalb ist es wichtig zu wissen, nach welchen Mustern Krisen entstehen und wie man frühzeitig gegensteuern kann.

Drei Erscheinungsformen, zwei Gesetze und drei Regeln

Drei Erscheinungsformen werden unterschieden:

- die spontane, überraschende Krise, etwa Unfälle, Anschläge oder Skandalberichte in den Medien
- die schleichende Krise, die ihr Potenzial ständig steigert, bis sie plötzlich Nachrichtenwert bekommt. Dazu zählen Kostenparprogramme, Personalabbau, Umstrukturierungen, die zu einem hohen Frustrationslevel führen. Wenn der kritische Punkt erreicht ist, reicht häufig ein belangloser Vorfall, an dem sich die negativen Emotionen der Belegschaft entladen können.
- die wellenförmigen Krise, bei der ein negatives Thema immer wieder auftaucht. Juristische Auseinandersetzungen sind dafür ein gutes Beispiel. Von der Prozesseröffnung über die Vernehmung prominenter Zeugen

bis hin zum Urteil einschließlich der Revision bieten sich viele Anlässe, um kritisch über das Unternehmen und die angeklagten Personen zu berichten.

Steckt man erst einmal drin, erlebt der eine oder andere die Krise als hoffnungslose Situation, die scheinbar keinen Ausweg mehr zulässt. Kunden, Anteilseigner, Banken, Behörden, ja selbst die eigene Belegschaft verlieren das Vertrauen ins Unternehmen und seine Führung. Dieses Vertrauen ist nicht an objektive Kriterien gebunden. Es hängt von den so genannten weichen Faktoren ab, eben ob man einem Unternehmen und seiner Führung traut.

Man kann also nicht davon ausgehen, dass die Fakten für sich sprechen. Mindestens genauso wichtig sind Emotionen wie Wut, Ärger, Hilflosigkeit oder Misstrauen. Das Grundproblem von Krisen liegt in der Eskalation des Irrationalen. Das zu verhindern, ist eine der Hauptaufgaben des Krisenmanagements. Denn wenn der kritische Punkt überschritten ist, verlieren auch gute Argumente ihre Überzeugungskraft. Hat eine Krise erst einmal Nachrichtenwert in den Medien erreicht, gelten zwei ungeschriebene Gesetze:

- Schuldig bis zum Beweis des Gegenteils – das bedeutet, selbst ungerechtfertigte Vorwürfe können existentielle Probleme darstellen.
- Wer schweigt, hat Unrecht.

Will man den totalen Verlust des Vertrauens in das Unternehmen, die Mar-

ken und die Führung verhindern, gelten daher für die Krisenkommunikation drei Vorgaben:

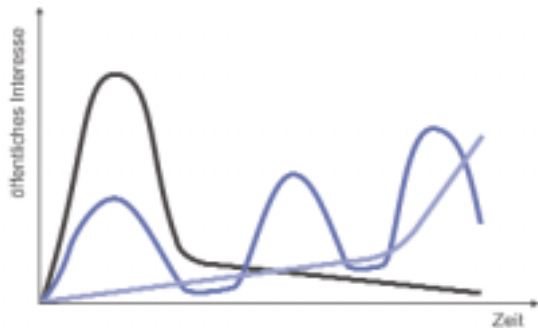
- so schnell
 - so offen
 - so wahr
- wie möglich.

Um diese Ziele zu erreichen, muss die Aufbau- und Ablauforganisation „stehen“. Verantwortlichkeiten und Informationswege müssen verbindlich, also schriftlich, festgelegt sein. Je größer eine Organisation, desto wichtiger sind Krisen-Manuals und eingeübte Prozesse, damit in Extremsituationen die Umsetzung klappt.

Was verbirgt sich hinter diesen Vorgaben? Natürlich kann ein Unternehmen in der Krise nicht völlig offen alle Informationen preisgeben. Behinderung der Ermittlungstätigkeiten, Geheimhaltungs-

Krisen verlaufen unterschiedlich. Man muss ihre Entwicklung einschätzen können, um rechtzeitig zu agieren.

Erscheinungsformen von Krisen



- Modell 1: der Skandal
- Modell 2: die Welle
- Modell 3: die schleichende Krise

verpflichtungen gegenüber Kunden, Konsequenzen für juristische Auseinandersetzungen (etwa Schadensersatzprozesse) zählen zu den möglichen Gründen. Wenn allerdings, wie beim Korruptionsskandal des französischen Automobilzulieferers Faurecia, die Ermittler aufdecken, dass der Chef Pierre Levi die Schmiergeldzahlungen seines Unternehmens an Mitarbeiter von

Öffentlichkeit dagegen wird die Führung bereits als kriminell eingestuft.

Offen, wahr, schnell

Offenheit hat eine stark emotionale Komponente. Wenn Unternehmen versuchen, offensichtliche Fehler herunterzuspielen oder mit gegenseitigen Schuldzuweisungen operieren, ruinieren sie ihre Glaubwürdigkeit. Offenheit bedeutet, das richtige Maß und den richtigen Ton zu treffen. Deshalb ist es entscheidend, organisatorisch auf Nummer sicher zu gehen. Das bedeutet konkret: Möglichst nur ein definierter Sprecher, der aktuell abgestimmte Botschaften und Statements kommuniziert. Die eiserne Regel lautet: Eine Organisation muss mit einer Stimme sprechen. Je mehr Personen nach außen kommunizieren, etwa bei dezentralen Ereignissen, desto höher ist der Koordinationsaufwand für eine einheitliche Kommunikation. Krisenkommunikation muss immer zentral gesteuert werden.

Wahrheit ist die Arbeitsgrundlage für die Kommunikation mit allen Stakeholdern. Was kommuniziert wird, muss stimmen. So lautet die zweite eiserne Regel der Krisenkommunikation. Die Aussagen müssen auch später noch belastbar sein. Andererseits ist es gerade in Krisensituationen schwierig, innerhalb der eigenen Organisation die ganze Wahrheit herauszufinden. Deshalb muss man die Aussagen auf jene Fakten beschränken, die sich überprüfen las-



Bedrohung für das Ansehen von Deutschland in der Welt: Bei den Auseinandersetzungen wegen einer NPD-Demonstration in Gelsenkirchen musste die Polizei eine Eskalation der Gewalt verhindern. Die Stadt sollte nicht in die Schlagzeilen der internationalen Medien geraten.

Autoherstellern jahrelang gedeckt hat, bedeutet das einen schweren Schaden für das Unternehmen. Juristisch handelt es sich um einen Verdacht, in der Wahrnehmung der

sen. Die Faustregel lautet: Schnelligkeit vor Vollständigkeit!

Denn in der Krise haben Informationen eine kurze Halbwertszeit. Schnelligkeit ist der entscheidende Faktor zur Deeskalation. Das gilt für die Informationssammlung, -bewertung sowie die interne und externe Verteilung. Die Kriterien für eine angemessene Reaktionszeit orientieren sich in der Regel an den Vorgaben der Medien. Medien sind Krisenbeschleuniger. Die Menschen glauben, was in der Zeitung steht, auch wenn es nicht der Wahrheit entspricht. Wer negative Schlagzeilen verhindern will, muss rechtzeitig sprachfähig sein, um Gerüchte zu dementieren, falsche Behauptungen zu korrigieren oder zu relativieren.

Die Rolle der Medien

Medien zählen deshalb zu den wesentlichen Krisenfaktoren, weil sie mit ihren Informationen ein Massenpublikum erreichen und schlagartig alle Stakeholder beeinflussen können. *Bad news are good news*, heißt es landläufig, die schlechten Nachrichten sind gut fürs Geschäft. Medien haben also nicht selten ein Interesse daran, ein negatives Thema in den Schlagzeilen zu halten. Darauf sind sie eingestellt. Wer gegensteuern will, um einen Imageschaden von seinem Unternehmen abzuwenden, muss wissen, wie die Medien arbeiten:

- Sie sind schnell.
- Sie berichten kontinuierlich.
- Sie sind emotional.
- Sie polarisieren.

Schnelligkeit in den Medien bedeutet für Unternehmen im schlimmsten Fall Live-Berichterstattung. Die Radio- und Fernsehjournalisten können in Echtzeit berichten, noch während etwas passiert. Die meisten Zeitungen haben mit dem Internet ebenfalls einen schnellen Vertriebsweg für Texte und Bilder.

Interessanterweise ist es für Journalisten meist kein Problem, bei spontanen Krisen unter hohem Zeitdruck Informationen zusammenzutragen, denn bei außergewöhnlichen Ereignissen sind viele Menschen sehr mitteilksam. Je nach Thema bieten sich Politiker, Betriebsrat, Behörden, Experten, Geschädigte, ausgeschiedene Führungskräfte, Augenzeugen oder Unternehmenskritiker als Gesprächspartner an.

Das Problem sind für Unternehmen meist die extrem kurzen Vorlaufzeiten für die Berichterstattung. Deshalb ist es wichtig, diejenigen Medien zu beobachten, die wegen ihrer Schnelligkeit und ihres Verbreitungsgrades eine Leitfunktion für die übrige Berichterstattung ausüben. Im Fall der Fußball-WM waren es für die Polizei die Nachrichtagenturen und verschiedene Online-Medien. Über ein geschlossenes Portal wurde diese Berichterstattung der Polizei in Nordrhein-Westfalen landesweit nahezu in Echtzeit zur Verfügung gestellt, zusammen mit den aktuellen Sprachregelungen und Pressemitteilungen.

Die Produktionsbedingungen in den Medien bestimmen nicht selten die Reaktionszeiten in den Unterneh-



Foto: Jürgen Tack

Ständig aktuell informiert: Die Pressesprecher erhielten bei der Fußball-WM zentral gesteuert die neuesten Nachrichten, um kompetent und schnell Interviews geben zu können.

men. Bei potenziellen Skandalthemen werden sie zum Teil bewusst eng gesetzt. Wenn eine große Boulevardzeitung einen konkreten Tipp bekommt, dass bei Reparaturarbeiten auf Rechnern ihrer Firma Kinder pornos gefunden wurden, beginnt die Recherche der Reporter sicherlich nicht mit einem Anruf beim betroffenen Unternehmen. Den erhalten sie wahrscheinlich erst, wenn sich die Fakten erhärtet haben, vielleicht eine Stunde vor Redaktionsschluss.

Wenn das Thema skandalträchtig genug ist, gibt die Zeitung die Meldung umgehend an eine Nachrichtagentur, damit diese bereits am Abend und am nächsten Morgen in den Sendern laufen kann. Wenn sich die Pressestelle der Firma entschieden hat, die Lokalzeitungen in ihrer Stadt nicht zu informieren, beginnt am Folgetag eine schwierige Phase der Zu-

sammenarbeit mit den örtlichen Journalisten. Die Redaktionen werden den Eindruck haben, man sei ihnen gegenüber nicht offen gewesen, und dem Pressesprecher im späteren Verlauf ihrer Recherchen kaum Möglichkeiten einräumen, falsche Behauptungen zu widerlegen oder zu relativieren. Damit startet man aus einer ungünstigen Position in eine wellenförmige Krise mit immer wieder neuen Spekulationen auch hinsichtlich der Firma und einem anschließenden Gerichtsprozess mit hohem Nachrichtenwert.

Leser, Hörer und Zuschauer wollen immer sofort wissen, wer schuldig ist. Ausgewogene Berichterstattung ist Gift für die Verkaufszahlen und die Sendequoten. Deshalb polarisieren Medien: gut oder böse, kriminell oder unschuldig. In unserem Szenario mag das Unternehmen unschuldig an den Vorgängen sein. Für die Diskussion in der Öffentlichkeit kann sich der gegenteilige Eindruck ergeben, wenn die Krisen-PR nicht greift. Wirklich bedrohlich für das Unternehmen wird das Thema, wenn es beispielsweise Kindernahrung herstellt oder in seiner Werbung mit Kinderfotos arbeitet. Diese Chance zum Wettbewerbsvorteil wird sich die Konkurrenz nicht entgehen lassen.

Dieses Beispiel macht deutlich, Krisen-PR ist deutlich mehr, als in kritischen Situationen die richtigen Worte zu sagen oder ein Interview abzulehnen.

Richtig organisiert für die Krise

Gerade in der Krise zeigt sich, wie gut ein Unternehmen organisiert

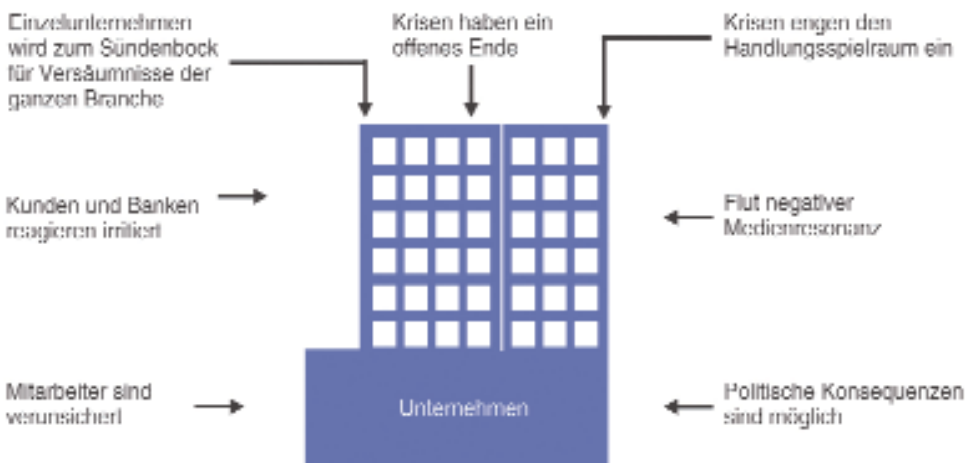
ist. Wie schnell sind die Teams einsetzbar? Wer entscheidet, wann ein Krisenstab einberufen wird? Wie verbindlich sind die Kriterien? Sind die Teams richtig besetzt? Weiß jeder, was zu tun ist? Wer trifft wie schnell die angemessene Entscheidung? Wie schnell stehen die notwendigen Informationen zur Verfügung? Das ist ein Ausschnitt der Fragen, die sich bei jeder Krise stellen. Die positive Beantwortung dieser Fragen ist die Voraussetzung dafür, dass in der Krise ein Unternehmen handlungs- und sprachfähig ist.

Wer sich die Mühe macht, allein diese Fragen in einem Krisen-Manual zu klären, wird überrascht sein, wie schwierig die Antworten sind. Allein die Erreichbarkeit stellt in den meisten Unternehmen ein spannendes Thema dar. Da sich Krisen nicht an Bürozeiten halten, reicht die Durch-

wahl zum Büro nicht aus. Die Herausgabe privater Telefonnummern ist ein sensibles Thema, sogar bei Führungskräften. Umgekehrt ist es interessant zu erfahren, wie häufig die Handynummern der Pressesprecher nicht in den Handys oder Blackberrys der Unternehmensleitung eingespeichert sind. Die aktuell geltenden Telefonnummern der Mitglieder von Krisenteams müssen zentral und dezentral vorliegen, damit die Alarmierung schnell und reibungslos funktionieren kann.

Die Aufgabe der Krisen-PR besteht darin, intern und extern Themen zu steuern, falsche Informationen zu korrigieren, Spekulationen abzublocken. Deshalb ist Kommunikation eine Daueraufgabe. Der Gesprächsfaden mit den verschiedenen Zielgruppen darf nicht abreißen. Gerade in Krisen ist die interne Informationsgewinnung

Unzureichendes Krisenmanagement kann existenzbedrohend wirken. Die Stakeholder müssen das Vertrauen in das Unternehmen behalten. Dazu leistet Kommunikation einen wesentlichen Beitrag.





CD-Autor Harry Kolbe leitet seit 1990 das Presse- und Informationsbüro des Polizeipräsidiums Bonn. Unter anderem war er Sprecher der deutschen Polizeidelegation bei den Fußball-Europameisterschaften 2000 und 2004, Mitglied der Projektgruppe zur Erstellung der Rahmenkonzeption für die Presse- und Medienarbeit der Polizei bei der Fußball-WM 2006 und übernahm die Konzeptionierung und Leitung der PolizeiiInformationsstelle im nordrhein-westfälischen Innenministerium für die Fußball-WM.

schwierig, weil sich das Unternehmen oder Unternehmensteile in einem schockartigen Zustand befinden. Die Informationslage ändert sich in sehr schnellen Abständen. Dennoch müssen die Informationen korrekt sein, die das Unternehmen verlassen. Eine Krise ist nicht die Gelegenheit, Grundsatzdiskussionen über Pressemitteilungen und Sprachregelungen zu führen. Der gesamte Prozess einschließlich der Freigabe muss sicher und zügig funktionieren. Denn nur wenn ein Unternehmen sprachfähig ist, kann es den Krisenverlauf mit steuern.

Daher reicht es nicht aus, wenn Unternehmen Krisen-Manuals haben.



CD-Autor Bernhard Messer ist Geschäftsführer der Kommunikationsberatungsagentur KommForce GmbH (www.kommforce.de), Medientrainer und Träger des Deutschen PR-Preises 2002. Er hat die Medientrainings für die Polizei in Nordrhein-Westfalen zur Fußball-WM 2006 geleitet. KommForce ist Mitgliedsunternehmen des Verbandes für Sicherheit in der Wirtschaft Nordrhein-Westfalen e. V. (www.vsw-nw.de) und betreut Unternehmen bei sensiblen Fragen der Kommunikation.

Die Abläufe müssen eingeübt sein. Ohne Übungen sind Krisen-Manuals wertlos. In der Regel werden Übungen in verschiedenen Schwierigkeitsstufen konzipiert und durchgeführt, um die Prozesse sauber auf Optimierungsmöglichkeiten analysieren zu können. Das bedeutet, dass auch die Krisenkommunikation geübt werden muss. Sie hat Schnittstellen zu allen wesentlichen Unternehmensbereichen. Das heißt, die Krisenteams müssen darauf eingestellt sein, nicht nur ihre Spezialaufgaben unter hohem Druck zu lösen, sondern auch mit Anfragen der Unternehmenskommunikation zurechtzukommen.

Wegen dieser vielfältigen Anforderungen lohnen sich die Krisenübungen für Unternehmen, weil sie positive Auswirkungen auf das Tagesgeschäft haben:

- Sie schweißen die Teams zusammen.
- Sie erhöhen die Belastungsfähigkeit.
- Sie verbessern die teamübergreifende Zusammenarbeit.
- Sie sensibilisieren für mögliche Risiken.

Apropos Tagesgeschäft: Krisenkommunikation beginnt, wenn es einem Unternehmen gut geht. Vertrauen ist ein zartes Pflänzchen. Deshalb muss Vertrauensbildung gegenüber den Stakeholdern frühzeitig anfangen. Man muss die Kommunikation systematisch betreiben, um die Wirkung von Krisen abfangen zu können. Gerade für diese Extremsituationen gilt: Kommunikation ist Chefsache. □