

Öffentlichkeitsarbeit für Unternehmen in Krisen- und Katastrophenfällen

von Dr. oec. HSG Arnold Kappler, Hedingen / CH

Keywords: Krisenmanagement, Krisen PR, Katastrophen PR, Öffentlichkeitsarbeit in Krisen, Öffentlichkeitsarbeit in Katastrophenfällen

Inhaltsverzeichnis

1.	Krisenmanagement ist immer auch Informationsmanagement	2
2.	Den Krisenfall im Normalfall vorbereiten!	3
3.	Vorgehen im Rahmen von Krisenbewältigung	5
4.	Das Unternehmen im Krisenfall	6
5.	Das Unternehmen im Katastrophenfall	9
6.	Besonderheiten für die Medienbetreuung im Krisen- und Katastrophenfall	12
6.1	Die Medienvertreter suchen Sofortinformationen	12
6.2	Informationen den Medienvertretern stufenweise/schrittweise übermitteln	12
6.3	Vorgehen bei ungenügendem Informationsstand	13
6.4	Fakten – Keine Reizwörter	13
6.5	Wie verhalten bei Todesfällen	14
6.6	Angaben zur Schadenshöhe	14
6.7	Fragen nach der Verantwortung	14
6.8	In der Kürze liegt die Würze	14
6.9	Klare, verständliche Sprache	15
6.10	Das Lokalradio hat grosse Bedeutung	15
6.11	Den obersten Chef nicht vergessen	15
6.12	Auch in der Krise behält die interne Information ihre Bedeutung	15
7.	Schlussbemerkung	16

Kommunikationsstrategien bei Krisen und Katastrophen

Jeder seriöse Unternehmer bildet Rücklagen für Unvorhergesehenes. Dabei stehen oft nur materielle Werte im Vordergrund. Trotz erheblicher Fortschritte in Sachen Öffentlichkeitsarbeit denken viele Unternehmen immer noch zu selten daran, auch immaterielle Werte zu schützen, ihr Image zu sichern. Den meisten Unternehmen fehlen geeignete Instrumente, um gegen Unvorhergesehenes im Bereich der öffentlichen Meinung gewappnet zu sein. Gerade hier müssen „Reservepolster“ gebildet, muss eine Strategie entwickelt werden, um im Falle eines Falles unverzüglich und sicher Image-Reserven mobilisieren zu können.

Keine Krise verläuft wie die andere. Deshalb gibt es auch keine Patentrezepte zur Vermeidung von Krisen- und Katastrophenfällen. – Wertvolle prophylaktische Hinweise ergeben sich jedoch aus der Analyse von vergangenen Krisenfällen. Der vorliegende kleine Leitfaden will dazu dienen, realistische Präventivplanungen vorzubereiten, die auch die Aspekte der Öffentlichkeitsarbeit berücksichtigen.

1. Krisenmanagement ist immer auch Informationsmanagement

Das gesellschafts- und umweltbezogene Verhalten eines Unternehmens prägt heute in hohem Masse dessen Image und das Vertrauen, das ihm von verschiedenen Seiten entgegengebracht wird. Unterlassungssünden hingegen beeinträchtigen – direkt und längerfristig – eine erfolgreiche Unternehmenstätigkeit, beispielsweise auf den Absatzmärkten oder dem Arbeitsmarkt.

Erfolgsmeldungen formulieren sich leicht. Aber wie präsentiert sich ein Unternehmen in schwieriger Lage? Die relevanten Zielpublika suchen auch in solchen Situationen nach fassbaren, glaubhaften Orientierungshilfen. Krisen- und Chancensituationen haben vielfach ähnliche Symptome: In beiden Fällen steht die Unternehmensleitung unter Erfolgszwang mit relativ kurzer Entscheidungs- und Handlungszeit. Die Komplexität der Aufgabe beinhaltet Überraschungen und kann zu Konfliktsituationen mit Stresserscheinungen führen. Der Ausgang ist in beiden Fällen ungewiss. Eine ausserordentliche Lage setzt die mit ihrer Bewältigung Beauftragten vielseitiger Beanspruchung aus: Psychologischer Druck, Zeitdruck, Mediendruck! Rasch ändernde Ereignisse bedingen klar überwachte Handlungsabfolgen mit entsprechender Aufgabenzuteilung.

Krisenmanagement ist darum immer auch Informationsmanagement! Die Vorbereitung und Organisation eines Krisenstabs (inklusive Kenntnisse über seine Arbeitsweise) werden daher zu unverzichtbaren Führungsmitteln. In der Krise bleibt keine Zeit, Experte zu werden. Krisensituationen sind im Normalfall vorzubereiten. Frühwarnsysteme, Schwachstellenanalysen, Präventivplanung, Einsatz und Schulung von Krisenstäben sind einige der Stichworte hierfür. Dazu gehört auch ein Informationsplan / PR-Plan nach innen und aussen.

2. Den Krisenfall im Normalfall vorbereiten!

In der Krise muss die Informationspolitik die Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter und der Öffentlichkeit befriedigen. Doch dürfen diese Bemühungen nicht die prioritären Anstrengungen beeinträchtigen, die zur Bewältigung der eigentlichen Krise getroffen werden müssen.

Die Öffentlichkeitsarbeit stellt wohl eine bedeutende Funktion, aber immer nur eine Teilfunktion der umfassenden Krisenbewältigung dar. Dieser Gedanke soll wegleitend sein, auch wenn in der Folge vorwiegend die Aspekte der Öffentlichkeitsarbeit, beziehungsweise der Informationspolitik im Vordergrund stehen.

Auch im Bereich Öffentlichkeitsarbeit kann wertvolle Vorarbeit für eine allfällige Krisen- und Katastrophensituation im Normalfall an die Hand genommen werden, denn je grösser die Vertrauensbasis eines Unternehmens bei den relevanten Zielgruppen vor der Krise ist, desto leichter fällt es den Verantwortlichen, den Krisen- oder Katastrophenfall mit positivem Ausgang zu bewältigen.

Verschiedene PR-Massnahmen als Prophylaxe zur Vermeidung von Krisenlagen:

- Jedes Unternehmen muss die *Beziehungen zu all seinen relevanten Zielgruppen sorgfältig pflegen*.
- Jedes Unternehmen muss dauerhaft mit den Zielgruppen kommunizieren, den *Dialog anbieten* und dies sowohl *nach innen* als auch *nach aussen*.
- Was auch immer ein Unternehmer als Standpunkt vertritt, dieser muss laufend durch *gläubwürdiges, wahres Handeln* belegt werden.
- Jedes Unternehmen muss die *Denk- und Verhaltensweisen der Zielgruppen laufend beurteilen* und das Feedback in neue Lagebeurteilungen, in neue Entscheidungsgrundlagen einfließen lassen (Marktbeobachtung, Frühwarnsysteme, Stärken-/Schwächen-Analysen u. v. m.).
- In der Konzeption und *Organisation eines Krisenstabs* ist der Öffentlichkeitsarbeit und den dafür verantwortlichen Personen der gebührende Stellenwert einzuräumen. Denn die Information ist eines der wichtigsten Mittel zur Bewältigung von a.o. Lagen.

Werden die Belange der Öffentlichkeitsarbeit zur rechtzeitigen Vermeidung von Krisenlagen nicht berücksichtigt, können folgende Schwierigkeiten in der Krisenkommunikation entstehen:

Häufigste Schwierigkeiten in Krisenlagen:

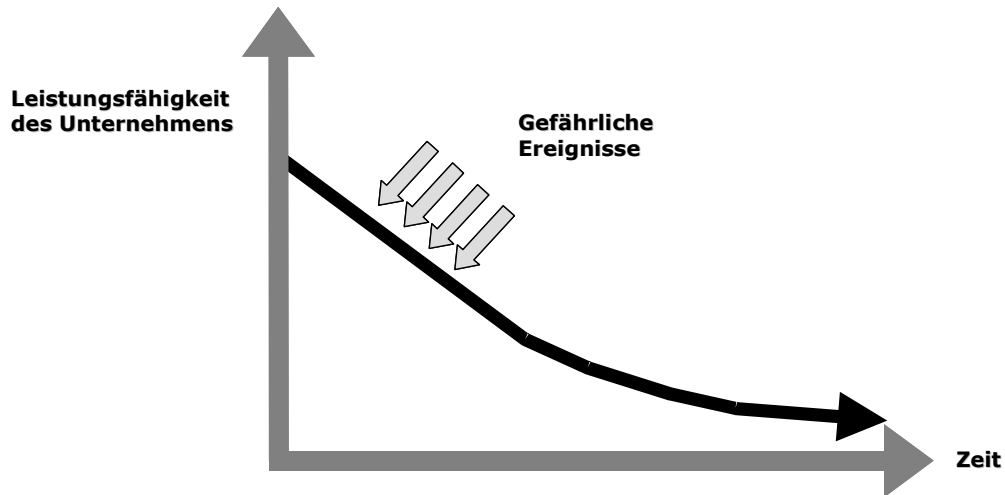
<i>Fehler im „Normalfall“</i>	<i>Folgen im Krisenfall</i>
<i>Informationsvakuum</i> nach aussen nach innen	Unsicherheit Gerüchte Falschmeldungen
Verspätete Informationen	Unsicherheit, Missverständnisse
Medienkontakte ad hoc, statt regelmässig	Fehlendes Vertrauen
Nur reaktive Kontakte („Feuerwehr-Aktionen“)	Fehlendes Verständnis
Fehlende Medienkenntnisse Fehlende Professionalität im Kontakt mit Medien	Erschwerte Zusammenarbeit mit den Medien

3. Die Informationspolitik muss der Art und der Schwere der Krise angepasst sein

Krise ist nie gleich Krise! In der Krise sind das Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit einerseits und die Wirkung der Informationen auf die Öffentlichkeit andererseits direkt abhängig von der Schwere der Situation.

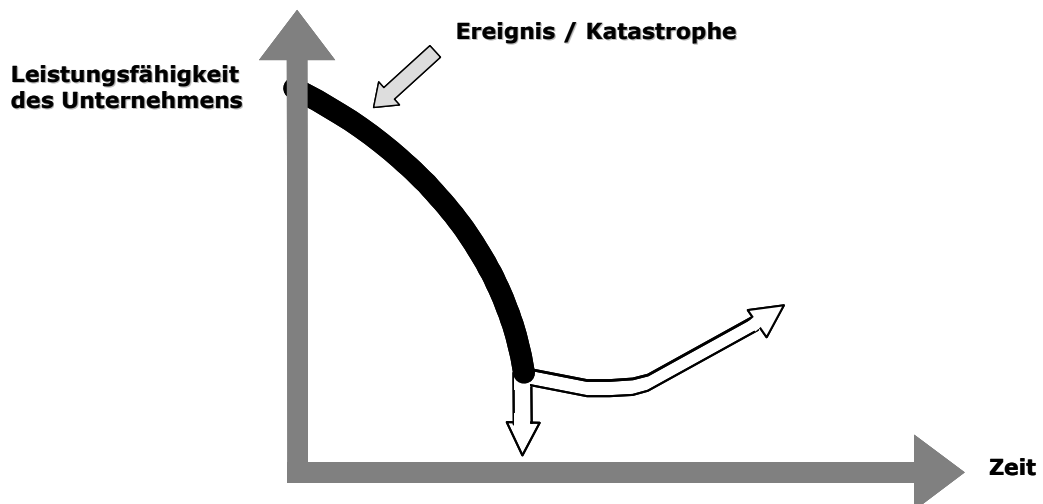
Grundsätzlich sind zwei verschiedene Krisenarten auseinanderzuhalten:

- Die Krise, die sich langsam entwickelt, der eigentliche Krisenfall



- Einfluss mehrerer oder weniger gefährlicher Ereignisse
- In der Regel langsamer Niedergang, wenn nicht rechtzeitig Gegensteuer ergriffen wird

- Die Krise, die sich schlagartig entwickelt, der eigentliche Katastrophenfall

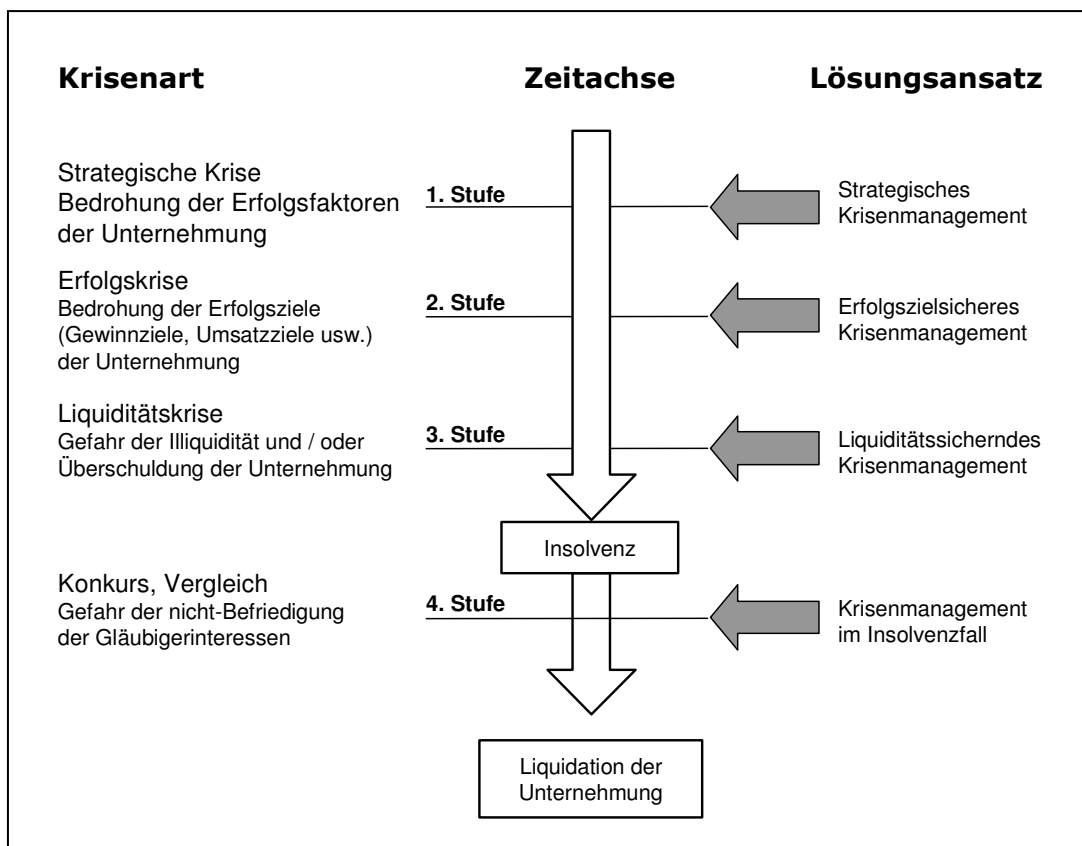


- Meist ein zentraler Auslöser der Krise/der Katastrophe
- Gefährdung des Unternehmens, wenn nicht schnellstens gegengesteuert wird.

4. Das Unternehmen im Krisenfall

Jedes Unternehmen muss sich laufend den sich ändernden Marktstrukturen anpassen. Grundlage dieses steten Wandels bilden technologische, ökologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Einflussfaktoren.

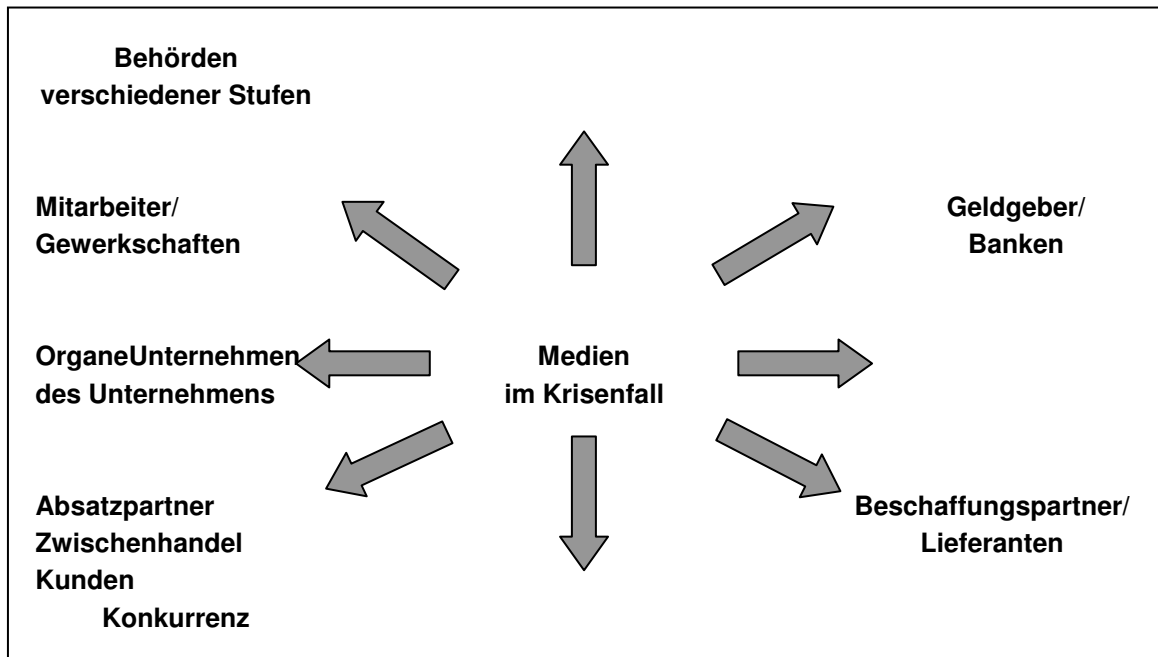
Welches sind nun die Anzeichen für ein Unternehmen, das den Anschluss an die Umweltentwicklungen verpasst hat oder gar bereits in einer Krisensituation steckt? Es sind dies meist Symptome wie Desorganisation, unnötige Familienquerelen, hohe Fluktuationsraten bei Führungskräften, defensive Grundhaltung des Managements, verpasste Chancen im Markt, schlechtes Betriebsklima und letztlich geringe Motivation in der Belegschaft. – Ist es einmal soweit gekommen, dann ist der Zeitpunkt für ein rechtzeitiges Agieren seitens der Geschäftsleitung meist verpasst.



Im Krisenfall zeigt und bewährt sich das („in Friedenszeiten“) gut aufgebaute *Beziehungsnetz eines Unternehmens*, die Krisensituation wird zur „Nagelprobe“ für die „gesäte Saat“ in Normalzeiten. In einer Krise ist nur derjenige vertrauenswürdig, der vorher das Vertrauen rechtzeitig und zielstrebig aufbaute.

Denn im Krisenfall spielt die *persönliche Beziehungspflege* (neben anderen klassischen PR-Massnahmen) eine ausschlaggebende Rolle.

Wichtige Beziehungsfelder im Krisenfall



Je schwieriger sich die Situation eines Unternehmens darstellt, desto wichtiger wird die *interne Informationspolitik*, die PR nach innen. Sie muss Vertrauen für die zu realisierenden Massnahmen schaffen. Sie muss mithelfen, dass Unternehmensentscheide von allen Stufen mitgetragen werden. Und last but not least: Sie muss helfen, dass die entscheidenden Leute einer Firma, die „Schlüsselpersonen“, bei der Stange bleiben, also nicht ausziehen.

In gewissen Krisenlagen (wie zum Beispiel Bedrohung der Erfolgsziele) kann noch Spielraum für *vorbereitete PR-Kampagnen* vorhanden sein. Bei Umstrukturierungen, bei Betriebschliessungen oder Firmenverkäufen kann ein Unternehmen vielfach aus eigenem Antrieb agieren und kann das Handeln, beziehungsweise die Informationspolitik noch bestimmen.

Bei fortgeschrittenen Krisen, wie Liquiditätskrisen, hingegen ist vorausschauendes Handeln kaum mehr möglich. Die verantwortlichen Firmenexponenten sind in die Enge getrieben, sie können nur noch reagieren. Diese grundsätzliche, taktische Problematik für die Informationspolitik („Agieren können“ oder „Reagieren müssen“) ist für alle Aktivitäten im Bereiche der Krisen-PR ausschlaggebend und dessen Beachtung in Handlungskonzepten/Anweisungen sehr wichtig.

Typische PR-Aktivitäten in Krisenfällen (dargestellt am Beispiel einer Liquiditätskrise):

- *Der persönliche Kontakt* (mündlich oder schriftlich), der gezielte, offene *Dialog* mit relevanten Zielgruppenvertretern ist von ausschlaggebender Bedeutung. Dialog mit
 - Presse (gegen Falschmeldungen, geben Gerüchte)
 - Mitarbeitern (gegen Gerüchte, Halten der Mitarbeiter)
 - Behördenvertretern (Verständnis, Hintergrund-Informationen)
 - Absatzpartnern (Weiterführen der bisherigen geschäftlichen Beziehungen, Halten der Umsätze)
 - Beschaffungspartnern (Vermeiden eines Lieferstopps, eventuell Stillhalten)
 - Banken (Stillhalten, Gewähren von Krediten)

- *Medienkonferenzen* und der Versand von *Mediencommuniqués* erweisen sich in einer Phase des Reagierens vielfach als zweiseitiges Schwert. Der Vorbereitung der Medienkonferenzen, insbesondere der Bestimmung deren Inhalte, aber auch dem Abfassen der Mediencommuniqués (wiederum Bestimmen der Inhalte), ist grösste Aufmerksamkeit zuzumessen.

- Das „angeschlagene“ Unternehmen muss in einer Krisenlage vielmehr versuchen, eine *doppelgleisige Strategie* (Umfassungsstrategie) zu verfolgen, d. h., einerseits
 - eine *reaktive Kampagne* verfolgen, um den eigentlichen Krisenfall zu bewältigen und andererseits gleichzeitig
 - den Aufbau einer *aktiven Kampagne* voranzutreiben und neue Aspekte, positive Punkte für das Unternehmen sofort und für die weitere Zukunft in den Vordergrund zu rücken.

5. Das Unternehmen im Katastrophenfall

Als mögliche *Katastrophenfälle* sind zu nennen:

- Kriminelle Handlungen gegen das Unternehmen
 - Erpressung
 - Geiselnahmen / Bombendrohungen
 - Sabotage
 - Spionage

- Höhere Gewalt
 - Grossbrand
 - Explosion
 - Chemieunfall
 - Wasserschaden / Überschwemmung
 - Unfall mit Schwerverletzten / Toten

- Betriebsstörungen grösseren Ausmasses
 - Ausfall von Fabrikationsanlagen
 - Störung der gesamten Infrastruktur
 - Produktfehler / Produktmängel (Rückrufaktionen)

Wie läuft vielfach ein Katastrophenfall für ein unvorbereitetes Unternehmen ab?

Nachdem sich der grosse Unglücksfall ereignet hat, wird improvisiert an die Schadensbehebung geschritten. Da kein Krisenstab vorhanden ist, ist das Management der Firma nicht in der Lage, Sofortmassnahmen zu treffen, um die wichtigste Zeit unmittelbar nach der Katastrophe zu nutzen. Meist kümmert sich niemand um die Medien, vielfach wird bei diesen Gelegenheiten die Antwort „no comment“ gegeben. Die Presse recherchiert alleine, am „falschen Ort“. Die Folge davon sind Falschmeldungen in den Medien, Halbwahrheiten und gar Spekulationen. Die grosse Chance für eine zielgerichtete Medienarbeit ist bereits vertan.

Die Funktionäre im ad hoc gebildeten Krisenstab sind total überlastet. Dies sei am *Beispiel von Sandoz* dargestellt (Unglücksfall Schweizerhalle): Während 30 Tagen im Monat November 1986 wurden vom Informationsdienst der Sandoz 200 Telefonanrufe (durchschnittlich pro Tag) beantwortet, 130 Pressegespräche und Interviews gegeben (4 – 5 pro Tag), 17 Fernsehteams empfangen und 3 grossangelegte Medienkonferenzen veranstaltet.

Wie kann sich ein Unternehmen auf einen Katastrophenfall vorbereiten?

Im Vordergrund steht die Bildung eines Krisen- / Katastrophenstabes. Für den Aufbau und die Führung eines derartigen Stabes werden mit Vorteil Erfahrungen aus Bereichen Feuerwehr, zivile Führungsstäbe, aber auch aus militärischen Stäben herangezogen. Im folgenden werden mögliche Lösungsvorschläge dargestellt.

Bildung eines Krisen- / Katastrophenstabes

- Materiell und personell Vorbereitungen für einen Katastrophenfall treffen.
- Für den Alarmfall Sofortmassnahmen vorbereiten, damit unmittelbar nach einem Unglück auf Zeitgewinn gearbeitet werden kann (inkl. Sofortmassnahmen für den Bereich Information).
- Umfangreichen, interdisziplinären Organisationskatalog (Präventivpläne) für die eigentliche Schadensbehebung (meist in Form von Checklists) erstellen.

Zusammensetzung des Krisenstabs

- Die Zahl der Mitglieder möglichst klein halten (Generalisten bevorzugen, Medienbeauftragten nicht vergessen).
- Fachkompetenz rangiert vor hierarchischer Stellung!
- Ein Mitglied der obersten Geschäftsleitung bekleidet die Funktion des Chefs „Krisenstab“.
- Als „Stabschef“ kann ein(e) Direktionssekretär/in amten, welche(r) die Vorbereitungsarbeiten des Stabes laufend überwacht und à jour hält.

Organisation / Mittel des Krisenstabes

- *Organisation*
 - Alarmorganisation, Alarmplan, Alarmierungsschema
 - Verzeichnis Krisenstab inkl. Stellvertreter
 - Verzeichnis sämtlicher Mitarbeiter und Organisationen der Notfallorganisationen
 - Verzeichnis externer Fachleute und nahestehender, wichtiger Persönlichkeiten
 - Sofortmassnahmenkataloge und Checklisten für die einzelnen Ereignisse
 - Dokumente mit vorbehaltenden Entscheiden (Präventivplänen)
 - Sicherheitshandbuch mit Gebäudeplänen, Angaben über Betriebsinfrastruktur, Einsatz- und Suchpläne, Evakuationspläne usw.
 - Verzeichnis vorhandener Hilfsmittel und Räumgeräte
- *Personelles*
 - Einsatzbereite Personen und Formationen wie:
 - Personen mit Sicherheitsaufgaben
 - Betriebswache/Werkschutz
 - Betriebsfeuerwehr und BSO
 - Freiwillige Helfer
 - Schlüsselpersonen des Unternehmens (verschiedenster Hierarchiestufen)
 - Rechtsdienst, Versicherungen
 - Pressebeauftragter
- *Technische Einrichtungen und Ausrüstungen*
 - Alarmierungsmittel (Lautsprecher, Sirenen, Handsprechfunk, Ortsruf usw.)
 - Kommandoposten des Krisenstabs sowie Ausweichposten mit Einrichtungen wie Telefon usw.
 - Material der betriebsinternen Einsatzkräfte wie Betriebswache, Feuerwehr usw.
 - Festinstallierte Brandschutz-, Werkschutz- und Überfallmeldeanlagen, Fernsehüberwachungsanlagen, Intrusionsschutzanlagen usw.
 - Ort für Medienkonferenzen mit technischer Ausrüstung vorsehen
- *Sicherung der Produktion und Administration*
 - Ausweichsysteme EDV
 - Pläne, Produktionsdokumente, Rezepturen usw.
 - Versicherungspolicen
 - Verzeichnisse für die Wiederbeschaffung von Maschinen, wichtigen Einrichtungen, Materialien usw.

Schulung des Krisenstabs

In regelmässigen Zeitfolgen sind mit dem Krisenstab Notszenarien durchzuspielen:

- Beschränkung auf branchentypische Szenarien
- Beweglichkeit der Leute schulen, festigen
- Zweckmässigkeit der Infrastruktur überprüfen

Was darf aus PR-Sicht in Alarm-/Notfallplänen nicht fehlen?

- Eine *Delegation von Verantwortung* an Funktionen und nicht an Stelleninhaber (Personalwechsel).
- Eine klare Regelung der *Stellvertretung* für den Fall der Abwesenheit oder Nichterreichbarkeit des betreffenden Funktionsinhabers. Insbesondere muss vorsorglich festgelegt sein, wer den Informationsverantwortlichen bei dessen Abwesenheit vertritt.
- Festgelegt sein muss, wie die unzähligen *Telefonanrufe* von Medienvertretern, Nachbarn, Angehörigen, Neugierigen usf. beantwortet werden, und wer diese beantwortet (Regelung der Triage).
- Von grosser Bedeutung ist die Festlegung einer *Informations- bzw. Meldekette*. Nicht alle notwendigen Telefongespräche nach einem Katastrophenfall können von den wenigen anwesenden Verantwortlichen selbst durchgeführt werden. Es empfiehlt sich daher, im Voraus festzulegen, von welchen Personen Informationen (im Schneeballsystem) weiterzugeben sind, um die unmittelbar Verantwortlichen zu entlasten.
- Es empfiehlt sich die Einrichtung und Bekanntmachung eines *Informationstelefons* („Hotline“) für eingehende Anrufe von Geschädigten, besorgten Nachbarn und anderen Betroffenen.
- Die möglichst schnelle *Information der zuständigen Behörden* (zum Beispiel Polizei, Feuerwehr, Amtsstellen) und der Öffentlichkeit (Medien) über die (Un-)Gefährlichkeit des Störfalles ist zu regeln.
- Die Gewährleistung einer *minutiösen, zeitlichen Dokumentation* („Gefechtsjournal“) ist vorzuziehen. Sollte es nach dem Notfall zu behördlichen oder anderen Untersuchungen kommen, sind derartige Protokoll von grossem Vorteil.
- Selbstverständlich hat in jedem Katastrophenfall die Bekämpfung des Vorfalles Priorität. Dennoch muss dem Bereich *„Information der Medien“* im Alarmplan grosse Wichtigkeit zugemessen werden. Der Alarmplan muss eine Person zum Firmensprecher bestimmen. Diese ist für alle Verlautbarungen gegenüber der Öffentlichkeit zuständig. Sie muss im konkreten Krisenfall der Presse gegenüber ihre Autorität und Kompetenz so rasch wie möglich unter Beweis stellen können, um in der Folgezeit von den Pressevertretern als informierter, auskunftsbereiter und kompetenter Partner des Unternehmens anerkannt zu werden.
- Der Alarmplan muss insbesondere auch die *Sprachregelung* sicherstellen. Die Mitarbeiter der Firma müssen wissen, dass sie Direktkontakte, Direktinformationen an Medienvertreter und weitere Aussenstehende zu unterlassen haben. Im Gegenteil, sie haben Informationssuchende direkt an die Verantwortlichen für Öffentlichkeitskontakte zu weisen.
- Der Krisenplan muss auch Hinweise über die zuständigen *Aufenthaltsorte der PR-Verantwortlichen* haben. Dieser Ort muss ausserhalb der Gefahrenzone liegen und soll nicht identisch mit dem Kommandoposten des Krisenmanagements sein. Der Aufenthalt des PR-Verantwortlichen ist zudem der Ort, wo sich die Medienvertreter aufzuhalten haben. Der vom PR-Verantwortlichen gewählte Ort muss über Räumlichkeiten für eine Pressekonferenz, mehrere Telefonanschlüsse, Toiletten und Erfrischungsmöglichkeiten verfügen.

6. Besonderheiten für die Medienbetreuung im Krisen- und Katastrophenfall

6.1 Die Medienvertreter suchen Sofortinformationen

Die Erfahrung mit Störfällen während der letzten Jahre hat immer wieder eines gelehrt: Die Öffentlichkeit, vertreten durch die Medien, erwartet schnelle und möglichst präzise Information über den jeweiligen Vorfall. Im Rahmen ihrer Berichterstattung sind sie primär nicht an der vollumfänglichen Information interessiert, sondern an den vorläufig zur Verfügung stehenden Informationen. Im Katastrophenfall heisst das Schlüsselwort für den PR-Verantwortlichen des entsprechenden Unternehmens: „Zur Verfügung stehen“. Kritik wird immer zuerst und besonders aggressiv dort aufgeworfen, wo Unternehmen klar ersichtlich „mauern“.

6.2 Informationen den Medienvertretern stufenweise / schrittweise übermitteln

Auch im Krisenfall erwartet die Presse klare, wahre Informationen.

Informationsschritt 1:

Klarheit über Sachverhalte

Möglichst schnell der Presse auf die Fragen geben:

Wer / Was / Wann / Wo

mit dem Ziel: Objektive Informationen über den Krisenfall vermitteln, die eindeutig sind. Informationen, die durch die Presse auch sofort überprüfbar sind.

Je nach Lageübersicht laufend die Informationsdichte erhöhen, laufend präzisieren.

Wenn möglich die Informationen visualisieren, Augenscheine vornehmen, eventuell Handlungsträger, verantwortliche Personen sich selbst darstellen lassen.

Informationsschritt 2:

Deutende, klärende Informationen liefern

Erst wenn die Fragen des Informationsschrittes 1 (objektive Sachverhalte) vollumfänglich beantwortbar sind (und nicht vorher!), Antworten auf die Fragen geben

Wie / Warum

mit dem Ziel: Kausale Erklärungen, Begründungen geben. Zusammenhänge herstellen, allenfalls Verantwortlichkeiten darstellen. Wiederum Vermitteln von Transparenz mit Firmeninformationen, Organigrammen und Erklärungshilfen.

Sehr vorteilhaft sind in dieser Phase Statements beziehungsweise Interviews mit dem Firmenchef, mit weiteren Vertretern der Geschäftsleitung, mit externen Experten, mit Behördenvertretern.

Informationsschritt 3:

Perspektivinformation geben, Glaubwürdigkeit dokumentieren

mit dem Ziel: Hinweise über Produktionsprozesse, eventuelle personelle Konsequenzen, Schadensbehebung, Folgenbeseitigung geben, damit die Glaubwürdigkeit, die Handlungssicherheit des Unternehmens dokumentiert werden kann.

Wiederum Einsatz von verschiedenen Erklärungshilfen. Vorteilhaft sind einzelne Statements der Unternehmensführung sowie weiterer, interner und externer Experten.

6.3 Vorgehen bei ungenügendem Informationsstand

Im Grunde genommen haben Unternehmen und der recherchierende Medienvertreter dasselbe Interesse an einer objektiven Darstellung: Das Unternehmen wird versuchen, seinen guten Ruf und den seiner Betriebsstätten und Produkte zu schützen, der Medienvertreter hingegen will sich nicht dem Vorwurf unsauberen Recherchierens oder einer Falschmeldung aussetzen.

Das Schweigen eines Unternehmens oder die berühmte Antwort „no comment“ werden vorerst als Vermutung, „die haben offensichtlich etwas zu verbergen“, aufgenommen. Ausweichen, Flunkern oder Geheimniskrämerei schaffen Misstrauen bei der Presse und als Folge hiervon in der Öffentlichkeit. Wenn ein Unternehmenssprecher eine Antwort auf die ihm von Journalisten gestellte Frage nicht weiss, soll er keine ausweichenden Antworten geben oder Vermutungen äussern. Er soll vielmehr offen zugeben, dass er zur Zeit keine zufriedenstellende Antwort geben kann, sich jedoch die Information zu verschaffen versucht und darauf im Sinne der laufenden Erhöhung der Informationsdichte zurückkommen werde. Derartige Versprechen müssen unbedingt eingehalten werden. Ein solches Verhalten vermittelt Sicherheit, einen positiven Eindruck und verhindert die Veröffentlichung von Halbwahrheiten, Vermutungen und Spekulationen.

Ein Unternehmenssprecher darf auch bei den ersten offiziellen Informationen der Presse gegenüber grundsätzlich mit dem Vorbehalt antworten, dass die von ihm publizierten Informationen dem derzeitigen Stand der Erkenntnisse entsprechen. Dieser Vorbehalt stellt sicher, dass das Unternehmen, wenn nötig, seine erste „im entscheidenden Moment zur Verfügung stehende Information“ ohne Gesichtsverlust korrigieren kann, ohne dass der Vorwurf der Widersprüchlichkeit oder einer unlauteren Informationspolitik erhoben werden könnte. Hierin liegt der Sinn der Formulierung „nach dem derzeitigen Stand der Erkenntnisse“.

6.4 Fakten – keine Reizwörter

Eine weitere Grundregel der Pressearbeit besagt, dass sich die Medieninformationen strikt an die Fakten zu halten haben und keinerlei Anhaltspunkte für Dramatisierungen oder Sensationalisierungen geben sollen. Negative Reizwörter wie „Tragödie, Drama, Katastrophe, obszöne Profite, Kriminalität usw.“ sollten von Firmensprechern nicht benutzt oder in Interviews wiederholt werden.

In Krisensituationen wollen Medienvertreter normalerweise wissen, ob die Situation unter Kontrolle sei, bzw. wann die Unternehmung die Kontrolle über die Situation zurückgewinnen werde. Falls diese Fragen gestellt werden, ist es falsch, Zeiten oder Fristen zu nennen, da (wie oben erwähnt) der erste Informationsschritt über die Vermittlung von objektiven Sachverhalten noch nicht abgeschlossen wurde. Als vorteilhaft erweist es sich in derartigen Situationen auch, dass hervorgehoben wird (falls das möglich ist), dass die Leitung und die Mitarbeiter des betroffenen Unternehmens eng mit den verantwortlichen Behörden zusammenarbeiten.

In Medienveröffentlichungen darf niemals publiziert werden, dass die Situation problematisch sei. Solche Äusserungen werden normalerweise einem Mangel an Kontrolle und damit einem Mangel an Kompetenz des Managements gleichgesetzt.

6.5 Wie verhalten bei Todesfällen?

Im Fall von Todesfällen oder Schwerverletzten soll das Unternehmen mit Äusserungen zum Grund oder zur Ernsthaftigkeit von Verletzungen äusserst zurückhaltend sein. Stellungnahmen zu diesem Thema sollen ausschliesslich Fachleuten überlassen werden. Auch hinsichtlich der Namen von Schwerverletzten oder Toten sollen Medienvertreter an die zuständigen Behörden verwiesen werden.

6.6 Angaben zur Schadenshöhe

Zur Höhe des Schadens und zu den Schadenbeseitigungskosten dürfen keine voreiligen Stellungnahmen abgegeben werden. Obwohl diese Informationen die Medienvertreter sehr interessieren, können durch solche Äusserungen Probleme mit den zuständigen Versicherungen entstehen. Diesen muss überlassen werden, unvoreingenommen ihre eigenen Schätzungen vorzunehmen. Erst danach kann man bereit sein, die von der Versicherung geschätzten Zahlen zu veröffentlichen.

6.7 Fragen nach der Verantwortung

Wie schon bei der Darstellung der Informationsschritte 1 – 3 soll keinesfalls dem Druck der Medienvertreter nachgegeben werden, um Spekulationen über die Verantwortung für den Katastrophenfall oder über rechtliche Konsequenzen zu machen. Die Medienvertreter sind darauf hinzuweisen, dass solche Stellungnahmen die Rechtsposition des Unternehmens beeinflussen zu können, vorerst sind die objektiven Informationen zu beschaffen, bevor weitergehende Verantwortungsfragen beantwortet werden können.

6.8 In der Kürze liegt die Würze

Alle Antworten an die Presse sollten kurz, d. h. möglichst nicht länger als 30 – 50 Sekunden sein. Schachtelsätze müssen vermieden werden. Kein Nachteil jedoch liegt darin, insbesondere im Umgang mit Vertretern der elektronischen Medien, wenn Teile der Stellungnahme mehrfach wiederholt werden, nämlich jene, welche die Kernaussage beinhalten, die das Unternehmen an die Öffentlichkeit weitergeben will.

6.9 Klare, verständliche Sprache

Insbesondere dürfen die wichtigen Schlüsselinformationen zur Beschreibung der Katastrophe nicht von Fachleuten abgefasst werden, sondern müssen allgemein verständlich, d. h. in einer Laiensprache dem Publikum übergeben werden. Fachtexte müssen also zuhanden des Publikums von den Medienverantwortlichen zielpublikumsgerecht redigiert werden.

6.10 Das Lokalradio hat grosse Bedeutung

Die Vorteile der elektronischen Medien sind bekannt: Raschheit, Unmittelbarkeit, stark in der Gefühlsbeeinflussung!

Die elektronischen Medien sind grundsätzlich gleich wie die Printmedien zu behandeln. Aber dort, wo sich die Vorteile des elektronischen Mediums ergeben, sind diese auch auszunutzen. Für Warnungen, für Mitteilungen über Schadensauswirkungen oder für Mitteilungen, dass keine Gefahr mehr besteht, oder für weitere prophylaktische Aussagen können die Lokalradios mit grossem Vorteil herangezogen werden.

6.11 Den obersten Chef nicht vergessen!

Der unmittelbare öffentliche Auftritt des obersten Chefs einer Unternehmung kann sehr vertrauensschaffend wirken. Dies auch dann, wenn dieser noch nicht über alle Details des Falles informiert ist. Das wichtigste sind sein Charisma und seine Fähigkeit, menschlich und einfühlsam zu reagieren, um Vertrauen zu schaffen.

6.12 Auch in der Krise behält die interne Information ihre Bedeutung

Häufig wird der Fehler begangen, dass die internen Stellen über den Verlauf einer Katastrophe nicht in „Echtzeit“ informiert werden. Auch hierfür ist eine Informationsstelle zu schaffen, die laufend und rechtzeitig die internen Stellen mit Informationen beliefert.

7. Schlussbemerkungen

Die gekonnte Öffentlichkeitsarbeit, die richtige Handhabung der internen und externen Information, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Bewältigung von Krisen und Katastrophenfällen.

Ein Unternehmen ist in einer Krise nur dann vertrauenswürdig, wenn das Vertrauen vorher schon aufgebaut wurde.

Die Krise wird erst dann zur Krise, wenn dem Unternehmen der Informationsfluss entgleitet. Erfolgversprechend ist der rechtzeitige Einsatz eines Krisenstabes sowie dessen realistische Schulung und Dotierung.

Die fachgerechte Vertretung der Information in einem kompetenten Krisenstab ist unabdingbar.

Ein Unternehmen, das diese Bedingungen nicht erfüllt, muss sich nicht wundern, wenn Krisen noch mehr Schaden anrichten, als sie es im Ernstfall schon tun.

-
- Erstmals publiziert in: Der kaufmännische Geschäftsführer, Verlag moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1990
 - Überarbeitet: 1997
-

© Arnold Kappler, Dr.oec. HSG CMC
Kappler Management AG, Hedingen/CH

Adresse Autor: Dr.oec. HSG Arnold Kappler
Kappler Management AG
Haldenstrasse 58
CH-8908 Hedingen
Mail: info@kappler-management.ch
www.kappler-management.ch
