

Wege aus der Krise

Krisenmanagement ist Chefsache

Von Gisela Benson

Im Grunde genommen weiß jeder, dass Krisen über (s)ein Unternehmen hereinbrechen können. Alleine der Gedanke an Krisen und Katastrophen ist schon so unangenehm, dass viele Verantwortliche den Kopf in den Sand stecken. Krisen werden einfach verdrängt. Und damit auch die Chance, professionelle Krisenprävention zu betreiben. Mangelhafte oder gar fehlende Krisenprävention kostet im Ernstfall meist viel Geld, sehr viel Zeit, manchmal auch das ganze Unternehmen.

Krisen haben unabhängig von ihrer Größe verschiedene Gesichter. Sie brauen sich unerkannt und langsam zusammen oder brechen ganz plötzlich herein. Manche Katastrophen werden im Unternehmen durch Mitarbeiter, durch Produktprobleme, verursacht, andere werden von außen, vom Markt, von der Politik, etc. gesteuert. Obwohl jede Krise andersartig ist, haben sie dennoch einiges gemeinsam. Sie kommen unerwartet, sind schlagartig sichtbar, erfordern sofortiges Handeln und können existenzbedrohende Auswirkungen haben, die im Ernstfall von den Medien hartnäckig hinterfragt werden.

Gerade weil Unangenehmes gerne verdrängt wird, sind viele Unternehmen im Krisenfall regelrecht über-

fordert. Gefährlicher Aktionismus beherrscht nicht selten die Situation. Es geraten Dinge aus dem Ruder, weil keine Zeit zum Nachdenken bleibt. So wird improvisiert, weil kein Krisenstab dieses Vorgehen verhindert. Selbsternannte Experten übernehmen Deutungshoheiten und füttern damit unkontrolliert die Öffentlichkeit. Denn keiner kümmert sich um die (lästige) Presse, die mit gutem Recht auf Aufklärung pocht, denn „wer nichts sagt, macht sich verdächtig“.

Krisen können lähmen. Es laufen dabei gedanklich zig Prozesse ab: Angst, Hoffnung, Vertrauensverlust, Schadenfreude. Der erste Schock forciert gefährliche Eigendynamik. Denn nun steht eine Schar von Spekulanten, Ratgebern, Neidern auf. Al-

lerdings haben diese „Gutmeinenden“ ganz andere Interessen im Sinn. Gerüchte und Halbwahrheiten kursieren. Die Krise macht eben vor niemandem halt! Sie zeigt, dass keiner bestimmen kann, was letztlich eine Krise ist. Das definieren andere – die Öffentlichkeit, die Medien. Wenn ein Journalist die Witterung aufgenommen hat, dann kann das unerwartete Vorkommnis im Kleinen ganz plötzlich alle Welt interessieren.

Nicht die Krise entscheidet über das Schicksal eines Unternehmens, sondern einzig und allein die Art und Weise, wie auf die Krise reagiert wird. Deshalb sind Grundsätze im Umgang mit allen Betroffenen spätestens jetzt selbstverständlich! Alles, was nun vom Unternehmen an die Öffentlichkeit dringt, muss nicht nur transparent, verständlich, ehrlich und offen sein, sondern in erster Linie glaubwürdig. Deshalb müssen auch unangenehme Wahrheiten kommuniziert werden, denn jede Aussage kommt auf die Goldwaage. Krisen verlangen Schnelligkeit, Gründlichkeit, Dialogbereitschaft mit allen, mit den Befürwortern aber auch mit den Gegnern. Vertrauen muss neu aufgebaut werden.

Was tun, wenn die Krise eintritt?

Selbst wenn die Nerven blank liegen, gibt's nur einen guten Rat: Ruhe bewahren, keine Panik aufkommen lassen. Zu den Sofortmaßnahmen zählen selbstverständlich erste Hilfestellungen wie Feuerwehr, Notarzt, etc. Wichtig ist es, sich ei-

nen groben Überblick zur Situation zu verschaffen. Alle wichtigen Leute im Unternehmen und extern müssen sofort unterrichtet werden; dazu zählen auch Rechtsanwalt und Kommunikationsexperte.

Mitarbeiter sind gerade in solchen Momenten sehr sensibel und erwarten hohe Führungsqualifikation vom Management. Deshalb sind erste Verhaltensvorgaben notwendig. Ein professioneller Umgang mit den Medienvertretern ist selbstverständlich. Bevor kein klares Bild zur Situation möglich ist, dürfen keine Informationen an die Öffentlichkeit gelangen.



Gisela Benson ist Kommunikations- und Krisenberaterin.

Die erste Stunde nach Kriseneinbruch

Jetzt müssen Weichen gestellt werden. Ein Krisenstab aus Führungskräften des Unternehmens übernimmt die entscheidenden Aufgaben. Ausgestattet mit umfangreichen Kompetenzen, klaren Schnittstellen, hoher Erreichbarkeit und der Sprecherrolle des Unternehmens bildet diese Task Force das Scharnier vom Management zu den Mitarbeitern und vom Unternehmen zur Öffentlichkeit.

Parallel beginnt nun die Krisenanalyse, um die wunden Punkte, die offenen Flanken, die Ursachen, festzustellen. Was ist konkret passiert? Im „Leitfaden der Krisen-Kommunikation“ werden alle wichtigen Kontaktdaten der Task Force, der Multiplikatoren, etc. festgehalten. Unterschiedliche Szenarien, wie mit der Krise umgegangen werden soll, wie sie argumentativ behandelt wird und an wen die Aussagen gerichtet werden, sind weitere Bestandteile des Leitfadens. Erste Statements, die für die Medien und für die Mitarbeiter notwendig sind, gehören zum Aufgabenbereich des Krisenstabs.

Folgestunden in der Krise

In der Folgezeit nach der Stunde „0“ wird das Unternehmen wieder auf Kurs gebracht. Jetzt müssen erarbeitete Strategien umgesetzt werden, damit intern Ruhe einkehrt. Die Mitarbeiter brauchen Sicherheit und suchen Vertrauen zum Management. Kompetente Stellungnahmen von unbeteiligten Dritten wie Vertreter

von Versicherungen, Banken, Kunden, Instituten, etc. können je nach Art der Krise wertvoll sein. Diese Verbündeten sollten direkt vom Krisenstab betreut werden.

Selbstverständlich ist professionell aufbereitetes Material für die Medien wie Presstexte, Statements, aussagekräftiges Bildmaterial außerordentlich wichtig. Pressemeldungen müssen schnellstens auf den Weg gebracht, eine Pressekonferenz organisiert, Hintergrundgespräche mit den Medien geführt und die gesamte Klaviatur des Kommunikations-Mixes gespielt werden.

Via Internet lassen sich viele Aktivitäten kanalisieren und beschleunigen. Ein speziell eingerichtetes Forum bietet Interessenten die Möglichkeit zum Austausch mit Betroffenen. Außenstehende und Insider kommen geführt in Kontakt. Im Intranet erfahren Mitarbeiter alle relevanten Schritte. Das Internet und das Intranet werden zu strategischen Instrumenten der schnellen Information und Interaktion.

Auswege aus der Krise eröffnen sich nur, wenn den Problemen mit Offensiv-Geist begegnet wird. Offensiv heißt allerdings nicht, Beteiligte oder gar Medien zu überrumpeln. Offensiv heißt, strategisch geführt.

Im Dialog mit Medien

Wenn Medienvertreter keine Auskünfte erhalten, recherchieren

sie auf anderen Wegen. Deshalb ist der offene Dialog Voraussetzung für den professionellen Umgang mit Medien. Speziell im Krisenfall kann man sich zunächst auf drei Hauptanliegen der Journalisten konzentrieren: Was ist passiert? Warum ist es passiert? Was wird zur Bewältigung der Situation getan? Antworten zu diesen Fragen sind zu Beginn der Krise ausreichend. Nicht gestellte Fragen nicht durch vorweggenommene Antworten provozieren.

Um sattelfest in Gespräche oder Konferenzen zu gehen, empfiehlt es sich, ein Frage- und Antwort-Szenario intern durchzuspielen.

Wenn der Staatsanwalt kommt ...

In unzähligen Fällen wird heute bereits ein „hinreichender Tatverdacht“ zur „Tatgewissheit“. Bereits während eines Ermittlungsverfahrens, das eigentlich nicht öffentlich ist, finden sich vertrauliche Details vor Anklageerhebung in den Medien. Viele Medien sind heiß auf Sensationsgeschichten. In der heutigen Gesellschaft hilft dem Betroffenen meist nicht einmal mehr der Freispruch. Es bleibt immer etwas Negatives hängen. Dabei verlieren auch unschuldig Verdächtige nicht nur den Job, sondern vor allem ihre Reputation.

Der lange Schatten eines Terroranschlages

Der Anschlag auf den Passauer Polizeidirektor Alois Mannichl Mitte Dezember hat die neonazistische Gewaltbereitschaft verstärkt in den Fokus des öffentlichen Interesses gerückt. Fast vergessen ist inzwischen dagegen, dass der wohl schlimmste Terroranschlag in der bundesrepublikanischen Geschichte auch auf das Konto rechts-extremistischer Gewalttäter geht. Das Attentat auf dem Münchner Oktoberfest vom 26. September 1980 gibt bis heute Rätsel auf: War der Bombenleger Gundolf Köhler tatsächlich ein Einzeltäter? Der Journalist Tobias von Heymann hat sich noch einmal des Themas angenommen und dazu die in der Birtler-Behörde zu diesem Vorgang verwahrten Stasi-Unterlagen durchforstet. Dabei förderte er interessante Dokumente zu Tage, die ein weitverzweigtes Terrornetzwerk sichtbar machen, bis hin zur geheimen NATO-Truppe Gladio.



**Tobias von Heymann
Die Oktoberfest-Bombe
NORA Verlag Berlin – 592 Seiten –
paperback – 33 Euro
zu beziehen auch über
kontakt@nora-verlag.de**

Spätestens wenn Beschuldigte zu Angeklagten werden, hilft nur noch einer – der Rechtsanwalt. Nur mit professioneller Begleitung kann Flurschaden begrenzt werden. Gemeinsam mit dem Kommunikationsexperten können in diesen Fällen Strategien für die Krisenbewältigung entwickelt und umgesetzt werden.

Wenn bereits der Prozess gegen ein Mitglied aus dem Unternehmen eingeleitet ist, kann im Einzelfall dem journalistischen Meinungsführer ein Gespräch mit dem Strafverteidiger vermittelt werden. Der Umgang mit den Medien in diesem Krisenfall muss äußerst sensibel gestaltet werden. Weniger ist mehr!

Krisenentwicklung unter Kontrolle

Während der gesamten Krisenbetreuung ist eine Bewertung der Medien unabdingbar. Wer in welchem Titel berichtet wie über das Ereignis? Negativ, neutral oder positiv? Nur so kann die Kommunikationsstrategie permanent an aktuelle Trends angepasst werden. Krisen haben Laufzeiten, Befürworter und Gegner.

Sobald Gras über die Krise gewachsen ist, geht der Alltag weiter. Alle Helfer sind schnell vergessen. Ein ehrliches Danke ist angebracht und bleibt lange im Gedächtnis: Bei den Kunden, die nicht abgesprungen sind. Bei Verbündeten, die zum Unternehmen gestanden sind. Bei

den Mitarbeitern, die tagtäglich die Krise hautnah erlebt haben und dennoch für den reibungslosen Geschäftsbetrieb gesorgt haben. Bei den Medien, die zwar kritisch aber fair über den Vorfall berichtet haben. Bei der eigenen Familie, beim Freundeskreis.

Vor der Krise ist nach der Krise

Jede Krise hat ihren Kreislauf. Deshalb ist die kritische Analyse am Ende der Krisenbewältigung erforderlich. Hat das Krisenteam funktioniert? Sind alle Anliegen des Unternehmens richtig kommuniziert worden? Wie haben die Medien reagiert? Hat sich letztlich das Konzept zur Krisenbewältigung überhaupt bewährt? Jede Krise ist anders. Es gibt keine Schubladenkonzepte. Aber alle Erfahrungen sind für das Krisenmanagement hilfreich.

Krisen können nicht verhindert werden, aber man kann den Ernstfall trainieren. Gemeinsam mit den Mitarbeitern und einem Krisenstab können regelmäßig die Bewältigungen von Krisen mit unterschiedlichen Szenarien geübt werden. Aus Erfahrung wird man klug.

Krise als Chance verstehen!

Krisen sind selbstverständliche Managementaufgaben. Nur mit dieser Einstellung können Unternehmen vor dauerhaften Imageschäden bewahrt werden. Krisen-Management ist Chefsache! Das sollte auch der Chef wissen. ■