

**Reden Berater**  
**Verlag der Deutschen Wirtschaft**  
**Ausgabe März 2003**

## **Professionelle Kommunikation in Krisensituationen**

von Wilhelm Streit

Wenn es kracht, wird der Umgang mit der Öffentlichkeit besonders wichtig. Als Lehrstück der Öffentlichkeitsarbeit wird heute der Giftgasunfall bei Hoechst 1993 angesehen. Vertuschen, Verharmlosen, Ablenken, Beschönigen waren zunächst die Reaktion des Konzerns. Stück für Stück wurde die tatsächliche Belastung bekannt und nicht nur das Vertrauen in die Aussagen der Firma sank auf Null. Das Renommee nahm langfristig schwersten Schaden. In allen Vorlesungen und Ausbildungen zum Thema Krisen PR hat Hoechst nun einen unauslöschlichen Wert, den es gerne wieder los wäre: das klassische Negativbeispiel für Öffentlichkeitsarbeit.

Was ist in einem akuten Krisenfall zu unternehmen? Kann man sich darauf vorbereiten? Wie reagiert man, wenn man selbst noch gar nicht viel weiß? Auf Zeitgewinn setzen? Auf andere verweisen, hinhalten oder einfach Kontakt nicht aufnehmen? Fragen, die jeden, der mit Unfällen, Reparaturen und vor allem unvorgesehenen Ereignissen umgehen muss, brennend interessieren. Schließlich kann auch jede Rede, sogar harmlose Grußworte, in eine krisenhafte Situation stolpern. Es ist möglich, dass Sie unverhofft und ohne Ihr Zutun in eine spannungsgeladene Stimmung hineingeraten. Manchmal reicht es in einer Rede, den falschen lobend zu erwähnen, um Ressentiments eines Zuhörers auszulösen und Sie „bekommen das Fett ab“.

Theoretisch sich auf solche Ereignisse vorzubereiten, erscheint vielleicht noch überschaubar. Doch wie sieht es in der Praxis aus – unter Zeitdruck, Informationsmangel, Zuständigkeitsgerangel und vielleicht an einem Feiertag und mitten in der Nacht? Und dazu die Zweifel und Bedenken, der Druck, ja keine Fehler machen zu dürfen, und außerdem ist man ja nur nebenher auch noch für die Presse zuständig. Und jetzt erst – unter der besonderen Belastung des Ereignisses - zeigen sich die Fertigkeiten und Erfahrungen in der Kommunikation. Interviews, Statements und Reden in positiven Situationen, sind ja vergleichsweise einfach. Doch in der Krise beweist man sein Können. Doch auch hier gilt: Der Umgang mit der Presse auch für die außergewöhnlichsten Krisenzeiten kann geübt und professionalisiert werden.

Erster Schritt für jedes Wort in der Krise ist eine gründliche Vorbereitung. Bei Hoechst – einem Konzern mit einer professionellen PR-Abteilung war man auf Vieles vorbereitet, doch anscheinend nicht auf den Ernstfall. Ein Krisen-PR-Plan ist

ein absolutes Muss, auch wenn man nur Gummibärchen herstellt oder eine kleine Verwaltung betreut. Nehmen Sie sich die Zeit und malen Sie sich die undenkbarsten Katastrophen ihres Betriebes, ihres Amtes oder in ihrer persönlichen Geschichte aus. Listen Sie auf, was diesen GAU (Größter Anzunehmender Unfall) ausmacht. Wer wäre betroffen? Wer sind Ihre Gegner? Wie unglücklich kann das Leben einen mitspielen?

Der zweite Schritt ist dann der grundsätzlichsste: Schwören Sie sich bei allem was Ihnen heilig ist, die Wahrheit zu sagen. Wenn Details noch nicht gesichert sind, oder tatsächlich nicht veröffentlicht werden können, üben Sie ein, ihr Schweigen in Details zu begründen. Und dabei auch wieder bei der Wahrheit bleiben. Das Wahrheits- und Wahrhaftigkeitsgelübde ist der Kernpunkt erfolgreicher Krisen-PR. Höchsts verlor jegliches Vertrauen – und sie konnten später noch so sehr die Wahrheit sagen, niemand wollte ihnen mehr glauben. Ist das Vertrauen erst einmal angeknackst, ist es nur noch mit großem Aufwand (millionenteure PR-Kampagnen waren bei Höchsts nötig. Und dennoch: Aliquid semper herit, irgendwas bleibt immer hängen!) Schritt drei: Planen Sie den Krisenfall.

Aus der vorgestellten Super-Katastrophe bauen sie ihren Notfallplan. Das fängt mit einfachen Dingen, wie einer umfassenden Presseliste an, geht mit einer Übersicht aller in Frage kommenden Experten für jede erdenkliche Krise weiter und endet noch lange nicht bei einer soliden Liste der eigenen Mitarbeiter und Verbündeten. Und investieren Sie in die Vorbereitung von verständlichen und vertrauenserweckenden Informationen. Halten Sie Unterlagen bereit, in denen Sie ihren Betrieb beschreiben. Technische, juristische oder kaufmännische Zusammenhänge allgemeinverständlich erklären, ist oft nicht einfach. Vielleicht brauchen Sie dazu einen Formulierungsfachmann. Auf alle Fälle sollten sie für jede denkbare Krise ein „Erklärstück“ parat haben. Hätte Höchsts den Austritt von giftigen Gasen, die lange vorher „denkbar“ waren, in ein Krisenszenario eingebunden, wäre viel Schaden verhindert worden.

Mit diesem Stehsatz an Verlautbarungen zur Krise haben Sie einen guten Grundstock, auf den Sie im Ernstfall aufbauen können. Und ein weiterer Vorteil: Sie haben sich mental bereits mit dem einen oder anderen Fall befasst und tappen viel weniger in die Emotionsfalle: Oh Gott, eine Katastrophe. Stattdessen werden Sie ruhiger und souveräner reagieren.

Zum Krisenplan gehört auch, dass Sie Strukturen schaffen, die im Ernstfall funktionieren. Viele vernachlässigen in der Öffentlichkeit die interne Öffentlichkeit. So wie sie die Kanäle nach draußen aufbauen und pflegen müssen, damit sie sich auch in schwierigen Zeiten bewähren, so ist es unverzichtbar die eigenen Mitarbeiter, Kollegen und sogar Wettbewerber auf dem Laufenden zu halten. Auch das Krisenszenario wird am besten mit der gesamten Belegschaft erarbeitet und geübt. Das verlangt den Mut, auch von Fehlschlägen und Pannen sprechen zu können. Doch der Lohn der Mühe liegt auf der Hand. Zufriedenere Mitarbeiter, die wissen, sie werden ernst genommen und nichts läuft über deren Köpfe hinweg, sind auch außerhalb von Krisen ein Gewinn.

Schritt fünf: Üben. Es klingt zunächst verblüffend, wenn man hört, eine Krise sollte geübt werden. Generell gilt, wer in guten Zeiten gut kommunizieren kann, hat gute Chancen auch unter

extremen Belastungen, Anfeindungen, Verdächtigungen oder unüberschaubaren Situationen besser zu reagieren. Allerdings nur, wenn er sich stets an seine Fehlbarkeit erinnert und sich offen dazu bekennt. Nichts kann eine Vertrauensbasis mehr gefährden als arrogantes Auftreten eines vermeintlich Unfehlbaren. Würde die Atomenergie offen zu den Grenzen der Beherrschbarkeit stehen, kämen ihre Aussagen glaubhafter an den Mann. Und in einem GAU hilft einem die Aussage, so was gibt es nicht, so was kann nicht sein, nun wirklich äußerst wenig.

Eine Übungsmöglichkeit für schwierige Reden ist der „advocatus diaboli“. Ideal auch vor Diskussionen, Reden und Versammlungen. Bitte Sie einen Kenner der Materie sich in die Rolle des erbitterten Gegners zu versetzen. Am besten verinnerlicht er gleich die Haltung aller „Feinde“, die Sie sich persönlich oder für Ihre Arbeit vorstellen können. Vielleicht haben Sie auch die Möglichkeit mehrere „advocati“ einzusetzen. Das erhöht den Stress- und damit auch den Trainingsfaktor. Beginnen Sie ihr Krisenszenario und setzen Sie sich mit den „gespielten“, aber scharfen Gegnern auseinander. Was tun, wenn jemand ihre Rede unterbricht, Sie persönlich beschimpft? Spielen Sie, am besten mit einer Videoaufzeichnung, die Krise durch. Analysieren Sie anschließend kritisch, wie Sie gewirkt haben: Aufgeschreckt? Ertappt? Überrumpelt? Hilflös? Unsicher? Der vertuscht doch was! Dem glaube ich nicht! Warum explodiert der so?

Aus der Analyse folgt die Therapie. Was wollte und sollte ich wirklich vermitteln. Wie bleibe ich verbindlich, auch wenn es noch so schmerzt. Testen Sie, wie es wirkt, wenn Sie auf Anschuldigungen mit Verständnis (Ich verstehe, dass Sie das stark bewegt) und der Bitte um Zusammenarbeit (Das Thema ist sehr wichtig und deshalb müssen wir gemeinsam an einer Lösung arbeiten) reagieren. Bitten wird fast instinktiv entsprochen. Bitten Sie auch um Zeit für eine gründliche Aufklärung, bitten Sie um Verständnis, das in der zur Verfügung stehenden Zeit noch nicht alle Details zur Verfügung stehen. Versprechen Sie nichts. Sagen Sie aber unbedingt zu (und tun Sie es aber dann auch!), dass sie sich für eine umfassende Klärung und Information (nicht nur bemühen, sondern) einsetzen werden. Machen Sie klar, dass es wirklich auch in ihrem Interesse ist, die Fakten ans Licht zu bringen und erklären sie sich, dass sie dabei auch unangenehme Wahrheiten nicht scheuen werden. Sie wollen selbst, dass alles mit rechten Dingen zugeht.

Nach dieser Läuterungs- und Einsichtsübung holen Sie sich noch einmal die gefährlichsten Gegner für die erneute Übung. Sie werden merken, dass sich allein schon ihre Einstellung diesen Personen gegenüber verändert hat. Plötzlich sind das nicht mehr die gemeinen Hunde, die ihnen nur übel wollen, sondern sie verstehen deren Motivationen und Beweggründe besser. Sie erkennen auch die Chance, die im Konflikt mit Gegnern und Problemen liegt.

Wenn Sie sich zudem die Mühe machen, selbst einmal in die Rolle der verschiedenen „Widersacher“ (Sie sehen Sie eigentlich längst nicht mehr als solche, oder?) zu schlüpfen, gewinnen Sie noch unmittelbarer die Einsichten in deren Weltsicht und Handeln.

Der fünfte Schritt ist eigentlich wieder der erste: Wenn Sie sich die größtdenkbare Katastrophe ausmalen, schärft das ihren Sinn für Krisenvermeidung. Wenn Sie eine Rede vor einem bekannt schwierigen Publikum oder unter Anwesenheit ihres schärfsten Gegners vorbereiten, fängt die Arbeit auch mit der Vorstellung, was alles schief gehen kann an. Vielleicht kommt Ihnen im Laufe der Schritte 1 bis 4 dann die Idee, warum frage ich Kontrahent X nicht vor dem Ereignis, wie er die Sache sieht und was ihm wichtig ist. Nehmen Sie in ihre Rede die Argumente des Gegners auf, vor allem jene, die sie guten Gewissens unterschreiben können. Loben Sie das Engagement des Betreffenden. Wenn er Sie dann hart angreift, wird er keinen Blumentopf gewinnen und als unfaire Eiferer dastehen. Lieben Sie ihren Feind, damit Sie ihn verstehen lernen. Und wenn Sie ihn verstehen, dann ist er nicht mehr Ihr Feind. Alte Weisheiten bewähren sich öfter als man heute gemeinhin denkt.

Der fünfte Schritt ist also Kritik und Fehlentwicklungen aufzudecken, bevor es zur Krise kommt. Gehen Sie freundschaftlich, aber ernsthaft mit sich und Ihrer Arbeit ins Gericht. Wo hakt es, woran könnte sich berechnete Kritik festmachen. Listen Sie tatsächliche und mögliche Fehler auf und stehen Sie dazu. Dann können Sie selbst angstfrei und ohne Vorurteile ihr Handeln vertreten. Es ist ein Zeichen großer Stärke, seine Fehler zu kennen. Schwach ist, wer sie leugnet und versteckt. Befreien Sie sich vom Vertuschen und Schönreden! Ob in der Partnerschaft, wo Sie Versöhnung erreichen, weil sie sich ehrlich zu einem Fehler bekennen oder im Beruf dauerhaft Sympathien wecken, weil sie einem Kollegen sagen: „Das hätte mir auch passieren können!“ Sie sollten nicht im Büberhemd durch die Lande ziehen und sich aller Schuld der Welt bezichtigen. Aber wo ein „Nobody is perfect“ Sie menschlicher erscheinen lässt, da haben Sie einen Bonus, von dem sie in schweren Zeiten profitieren können.

Der Schritt Nummer sechs nenne ich: Spare bei Zeiten, dann hast Du in der Not. Informieren Sie schon zu „harm“(Harm bedeutet Schmerz)-losen Zeiten über mögliche Gefahren und wie Sie sich dagegen wappnen. Lassen Sie die Umwelt Einblicke in Ihre Arbeit, in Ihr Denken und Ihre Fehlbarkeit gewinnen. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (viele meinen immer noch, das sei dasselbe) beweist ihre Qualität leider erst, wenn es kracht, wenn einmal etwas massiv daneben geht, in der Krisen-PR eben.