

NJW-Rubrikenmarkt

Der Service für die tägliche Praxis

Medien als Partner, nicht als Gegner verstehen – Krisenkommunikation statt Kommunikationskrise

von *Andreas Frädrieh*, Pressesprecher und Krisenberater mediXtra

Für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in einem Unternehmen ist die Pressestelle, der Pressesprecher oder eine PR-Agentur zuständig, für juristische Probleme die Rechtsabteilung oder der Hausanwalt. Gut gemeinte Aussagen zur Aufhellung bestimmter Sachverhalte (Transparenz und Aufklärung sind Leitmotive der Öffentlichkeitsarbeit) können unter bestimmten juristischen Umständen gegen das Unternehmen verwandt werden und im schlimmsten Fall sogar strafrechtliche Konsequenzen mit sich führen (jeder Satz ist justiziabel).

Im Krisenfall entstehen daher häufiger Zielkonflikte zwischen der Öffentlichkeitsarbeit und Anwälten. Unterschiedliche Aussagen in Krisenzeiten werden in den Medien gerne gegeneinander ausgespielt, insbesondere wenn das Unternehmen in der Krise in Atavismen zurückfällt: Flucht, Kampf oder der „Totstell-Reflex“. Dabei sind Nichtstellungennahmen („no comment“) in der Krise meistens der kommunikative Offenbarungseid, welche zur Vorverurteilung in der Presse führen.

Mit der Abweichung vom Gewohnten verdienen Journalisten ihr Geld. Krisen sind für die Medien Normalzustand. Die Existenz vieler Verlagshäusern oder Fernsehsendern definiert sich durch Schlagzeilen, Reichweiten, Auflagen, Page Impressions und Einschaltquoten. Denn die Aufmerksamkeit der Leser, Hörer, Zuschauer und User ist knapp. Daher orientieren sich die Medien an der Ausnahmesituation, die Normalität (der Alltag) ist uninteressant. Nur eine schlechte Nachricht ist eine gute Nachricht – eine Krise verzeiht daher keine Fehler.

Krisen sind von einem massiven Vertrauensverlust gekennzeichnet (1. – Der Vertrauensfaktor)

Das 3. Jahrtausend steht für die globale Verknappung von Ressourcen aller Art. Nicht nur Rohstoffe und Energie werden knapp. Auch immaterielle Güter wie Aufmerksamkeit, Zeit und Vertrauen sind knapp.

Die meisten medienbegleiteten Konflikte sind Vertrauenskrisen. Deshalb ist der wichtigste Pfeiler der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in Friedenszeiten das Sichern und Stabilisieren der Vertrauensbasis. Vertrauen schaffen und bewahren ist auch die wichtigste Basis in der Krisenkommunikation. Rechtsabteilungen betrachten einen Schaden von der Anspruchsseite. Es gilt mögliche Forderungen aller Anspruchsteller abzuwehren, zumindest aber mit „Misstrauen“ zu begegnen. Ziel der Krisenkommunikation ist es, alle Maßnahmen darauf zu konzentrieren, Vertrauensdefizite und Imageeinbußen zu verhindern. Der Vertrauensverlust in ein Management bei Mitarbeitern, Banken, Lieferanten, Anwohnern, Opfern, Hinterbliebenen, Behörden, Staatsanwälten, Versicherungen und Medien prägt auch das Presseecho.

Es ist wirkt sich nachteilig aus, in der Krise Informationen vor der Öffentlichkeit zu verbergen. Früher oder später kommt doch alles raus. Nichts schädigt die Reputation und das Image mehr als eine unaufrichtige Kommunikation. Der daraus entstandene gesellschaftliche Schaden kann größer werden als die eigentliche Verfehlung. Man ist eher bereit, einen öffentlich eingestandenen Fehler zu verzeihen oder zu vergessen, wenn aufrichtig und transparent kommuniziert wird. Im kollektiven medialen Gedächtnis wird dies als Teil gesellschaftlicher Verantwortung interpretiert.

Wir sind nicht schuld ./ Jetzt erst recht (2. – Die Schuldfrage)

In einer Krise geht es zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr um „Recht behalten“ oder darauf zu pochen, die Unschuld zu beweisen oder einen Prozess zu gewinnen. Es geht vielmehr um Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Authentizität, Identität, Loyalität und Emotionen. Das Quittieren des gewonnenen Prozesses mit dem „Victory“-Zeichen von Deutsche Bank-Vorstand Josef Ackermann führte zu einer nachhaltigen Lawine negativer Berichterstattung. Schlagzeilen („Aufmacher“) interessieren sich nicht für eine juristische Schuldfrage, sondern werden durch ein nicht in Paragraphen katalogisiertes ethisches Wertesystem im Unterbewusstsein der Öffentlichkeit determiniert.

Es zählt, in der Krise Verantwortung zu übernehmen – mit Empathie. „Wir haben uns nichts vorzuwerfen“ oder „wir haben das Recht auf unserer Seite“ sind Aussagen, die kontraproduktiv wirken, da sie in der öffentlichen Meinung als fehlendes Verantwortungs- oder Unrechtsbewusstsein gewertet werden.

Ein Beispiel für eine vertrauensbildende, populäre Maßnahme während einer Krise ist schnelle Fürsorge für Opfer (z. B. psychologische Betreuung, Rückholung aus dem Ausland), obwohl die haftungsbegründende Kausalität überhaupt noch nicht erbracht wurde. Bedenken bestehen meistens dahingehend, dass freiwillige schnelle Leistungen Rückschlüsse auf das Verschulden zulassen könnten und dadurch der Versicherungsschutz gefährdet wird. Doch schon im Vorfeld lassen sich so trotz der möglichen Präjudizwirkung die später weitaus imageschädigenderen Pyrrhussiege vermeiden: Prozess gewonnen, Mandant in der öffentlichen Meinung erledigt.

Viele Prozesse werden von Opfern oder Hinterbliebenen überhaupt nur aus Verbitterung geführt – nach dem Motto „Jetzt erst recht!“ – weil das Unternehmen zur Schuldfrage schwieg. Nachlässigkeit wird bestraft, Fürsorge wird belohnt, eine juristische Schuldfrage ist in der Krise nicht relevant. Fazit: Wer öffentlich nichts tut oder schweigt, hat erst recht Schuld, egal ob er schuld hat oder nicht. Und: Der (langfristig finanzielle) Schaden durch medial initiierten Boykott gegen ein für „schuldig“ befundenes Unternehmen im kollektiven Gedächtnis (bzw. im Internet) überwiegt um ein Vielfaches einen Rechtsanspruch oder Freispruch. Es bleibt ein Makel zurück.

Wer zu spät kommt, den bestrafen die Medien (3. – Der Zeitfaktor)

Die Informationsflut trifft die Überflussgesellschaft, eine übersättigte, medialisierte Risikogesellschaft. Technologische, ökologische und politische Risiken nehmen zu. Finanzkrise heute, Ölkrisen gestern wie morgen, Staatskrisen, demographischer und Klimawandel, Deregulierung, Lebensmittelskandale, Produktrückrufe, Massenentlassung, Insolvenz – allen Krisen ist gemeinsam, dass sie die unmittelbare Aufmerksamkeit der Medien auf sich ziehen. Die Medien sind schnell, zahlreich und aggressiv. Eine Krise ist ein hochaktueller Vorgang, der sofort einen dramatischen Wettlauf gegen die Zeit auslöst.

In den Redaktionen wird mit hohem Zeit- und Erfolgsdruck recherchiert. Das taktische Ziel, die Meinungsführerschaft zu erlangen, lässt sich daher nur durch einen Zeit- bzw. Vertrauensvorsprung erzielen. Bereits in den ersten Stunden aufkommender Dissonanzen werden (unumkehrbar) alle Weichen gestellt für das spätere Erscheinungsbild des gesamten Krisenmanagements.

Für die Praxis von PR-Profis bedeutet das: Schnelligkeit geht vor Vollständigkeit. Nicht nur Gerüchte verbreiten sich durch das Internet explosionsartig. Wer schweigt, überlässt das Feld anderen, und befindet sich automatisch in der Defensive. Dann kann man nur noch reagieren statt zu agieren. Mit welchen Mitteln man sich dann zur Wehr setzt z. B. gegen eine ungewollte Berichterstattung (mit Anspruch auf Unterlassung, Gegendarstellung, Berichtigung oder Schadensersatz), ist neben der (presse-)rechtlichen Würdigung zwischen Meinungsäußerung und Tatsachenbehauptung auch eine grundsätzliche, strategische Überlegung.

Während Rechtsstreitigkeiten sollte nichts dem Zufall überlassen werden. Da gerade in der Frühphase einer Krise die Kommunikation von der Logik des Mediensystems bestimmt wird, sind die Chancen groß, durch rechtzeitige und konzertierte Maßnahmen z. B. durch Litigation-PR einen positiven Einfluss auf den Ausgang eines Konflikts zu nehmen. Denn Folgen missglückter Krisenkommunikation werfen auch einen Schatten auf die Reputation eines Juristen.