

# Vertrauen schaffen in der Krise

**Es muss nicht immer die explodierende Ölplattform oder der Flugzeugabsturz im Atlantik sein. Krisen treten vielfältig in Erscheinung und können Unternehmen öffentlich in die Knie zwingen. Es sei denn, die Verantwortlichen kommunizieren professionell.**

VON SUSANNE KLEINER

**G**anz gleich, ob technische Ausfälle, Produktfehler, Umsatzrückgänge, Korruption oder Verleumdungsattacken Spuren hinterlassen: Jede Krise ist anders. Krisenereignisse zeichnen dennoch ein identisches Bild: Journalisten stellen bohrende Fragen, sie wittern ihre Geschichte. Erste Gerüchte greifen im Internet Raum. Mitarbeiter sind geschockt und Kunden reagieren verunsichert. Die Geschäftsleitung ist überfordert. Das herbe Resultat: Das Ansehen des Unternehmens, seiner Führungskräfte und der Marke leidet. Trotzdem unterschätzen vor allem kleine und mittlere Unternehmen die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit in der Krise.

## Krisen und Medien

Drei Arten von Krisen schlagen sich in den Medien nieder. Erstens: Wenn eine Katastrophe eintritt, dann wird darüber berichtet. Das gilt für Werksunfälle genauso wie für Produktmängel, die Menschen gesundheitlich beeinträchtigen oder finanziell schwächen. Zweitens obliegt Verlagen, Fernseh- und Rundfunkanstalten, aber auch jedem Nutzer der Onlinemedien die Macht, Geschehen oder Personen auf die öffentliche Bühne zu heben und dadurch krisendynamisch aufzuladen. Würden veruntreute Spendengelder

oder Plagiatsvorwürfe nicht publik werden, wäre zwar ein Rechtsproblem mit Folgen, jedoch kein Reputationschaden zu verkraften. Umgekehrt gilt für gezielte Diffamierungen die ernüchternde Wahrheit, dass das öffentliche Ansehen mit der Publizität des Vorwurfs Risse bekommt oder wie ein Kartenhaus zerfallen kann – selbst wenn die Vorwürfe haltlos sind. Es verwundert also nicht, dass „Medienberichterstattung“ als Krisenursachen beachtlich zugenommen hat. Drittens kann die schlechte Informationspolitik in der Krise eine Kommunikationskrise auslösen, die als „PR-Desaster“ oder „Kommunikations-Gau“ skandalisiert wird. Und genau das muss nicht sein.

## Wenn der Kittel brennt

Am Tag X ist der Umgang mit den Medien ein Wettlauf mit der Zeit. Binnen zwanzig Minuten sind Kameras vor Ort. Mauern, Abschotten, Leugnen und in Schockstarre Verharren ist dann das falsche Mittel der Wahl. Tabu sind ebenso Mutmaßungen und Schuldzuweisungen. Vertrauen fördert, wer Fakten glaubwürdig kundtut und sich dazu bekennt, die Aufklärung mit allen Kräften zu unterstützen, mit den Behörden zu kooperieren und fortlaufend über weitere Erkenntnisgewinne und krisenbeseitigende Maßnahmen zu informieren – und das dann auch tut. Um die Deutungshoheit eines Themas in der Öffentlichkeit zu behaupten, ist es



“  
Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen unterschätzen die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit in der Krise.

“

Susanne Kleiner, Communications MSc, PR-Beraterin und Mediatorin

im Ernstfall entscheidend, sehr schnell zu agieren. Wer in der Hoffnung, das Problem aussitzen zu können, zu lange wartet, muss sich dem öffentlichen Druck beugen und kann nur noch reagieren. Deshalb gilt für das erste Statement zwingend: Schnelligkeit geht vor Vollständigkeit. Es ist besser, offensiv ein Statement abzugeben, Position zu



beziehen und offen zugeben, wenn noch nicht alle Informationen vorliegen, als abzuwarten bis alle Fakten auf dem Tisch liegen. Die Verlautbarung sollte nicht länger als dreißig Sekunden dauern, damit keine Satzteile geschnitten und in der Berichterstattung aus dem Zusammenhang gerissen werden können.

### Mit einer Stimme sprechen

Eine „One-Voice-Policy“ verhindert Widersprüche und Ungereimtheiten, die Journalisten garantiert aufspüren. Das heißt: Ein Sprecher wird benannt, der offiziell klare Botschaften in einer verständlichen Sprache kurz und knapp verkündet. Sekretärinnen, Pförtner und die Telefonzentrale erhalten Sprachregelungen und die strikte Anweisung, alle Anfragen weiterzuleiten. Der Sprecher als das „Gesicht“ des Unternehmens steht ferner dafür, dass sich der Betrieb seiner Verantwortung stellt. Das beinhaltet auch, dass er Mitgefühl und Wertschätzung ausdrückt, wenn es der Situation angemessen ist. Ängste gilt es zu respektieren und wertschätzend zu behandeln, denn Arroganz rächt sich und liefert „perfekte“ Bilder für eine polarisierende Berichterstattung. Sachliche Darstellungen geben die eigene Perspektive wieder. Emotionale Ausbrüche oder Äußerun-

gen sind in diesen Stressmomenten zwar menschlich, jedoch in ihrer Medienwirkung nicht zu verzeihen. Sie sind mit Blick auf das digitale Gedächtnis als irreparabel einzustufen.

### Vorbereitung ist alles

Prävention sollte eine Säule des Risikomanagements sein. Dazu gehören Medientrainings, Krisenübungen, Installierung eines Krisenstabs und ein Krisenhandbuch genauso wie der krisensensible Umgang mit Ereignissen und die Identifikation von möglichen Risiken, die aus der Branche überschwappen können. Krisen-PR greift also nicht erst im Ernstfall. Vorbeugung bedeutet auch, regelmäßig aus dem Unternehmen zu kommunizieren, wenn alles normal läuft. So entsteht Vertrauen, das hilft, schwierige Perioden schneller zu überwinden. Wer auf die Krise vorbereitet ist oder aus Fehlern in der Vergangenheit lernt, kann Chancen nutzen, um seine Kompetenz in der Krisenbewältigung und souveränen Kommunikation zu demonstrieren. Dann rückt Max Frisch in greifbare Nähe, der erkannte: „Die Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihm nur den Beigeschmack einer Katastrophe nehmen.“

Im Fall der Fälle müssen die Verantwortlichen aus Unternehmen professionell kommunizieren.

Foto: kebox - Fotolia.com

### Die Autorin



Susanne Kleiner, Communications MSc, ist selbstständige PR-Beraterin für Rechtsstreit- und Krisenfälle und arbeitet als Mediatorin in Stuttgart. Als Dozentin trainiert die freie Journalistin (DJV) Unternehmen, Führungskräfte, Pressesprecher und Rechtsanwälte in allen Themen rund um „Kommunikation im Konflikt“.

[www.susanne-kleiner.de](http://www.susanne-kleiner.de)

## screen gallery – Die Werbeagentur

„Die höchstmöglichen Auszeichnungen unserer Arbeiten stehen bei uns nicht im Regal, sitzen aber häufig bei uns im Büro – zufriedene Kunden“, sagte Ulrich Philipp, „Kunden, die uns und unserer Erfahrung vertrauen. Denn was uns als Full-Service-Werbeagentur wirklich antreibt, ist Ihr Erfolg“. Das sind messbare Ergebnisse, die sich sehen lassen können!

Das kreative Agenturteam aus Schwäbisch Hall ist ein branchenunabhängiger Full-Service-Dienstleister für Unternehmen. Die Dienstleistungen reichen von einzelnen, schnell zu realisierenden Projektlösungen bis hin zu ganzheitlichen Konzepten.

Mehr dazu unter [www.screen-gallery.de](http://www.screen-gallery.de)

**SCHLUSS MIT LANGWEILIGER Werbung**

auch in facebook!

Planen Sie Werbemaßnahmen?  
Rufen Sie uns an!  
☎ 0791 9464550

**screen gallery**  
DIE WERBEAGENTUR  
Schwäbisch Hall [www.screen-gallery.de](http://www.screen-gallery.de)