

Spezialbereiche/Krisen-PR

Claudia Bracher Wolfensberger
Im Erlisacker 11
4103 Bottmingen

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	Seite 3
Ursachen für Konflikte und Krisen – vorbereitete Krisenpläne	Seite 4
Kriterien für Krisen	Seite 5
Hinter jeder Krise steckt meist ein längst bekanntes Risiko	Seite 6
Krisenkommunikation als Fortsetzung des Risikodialoges	Seite 7
Zusammenfassung dieses dialogischen Gesamtansatzes	Seite 8

Nur wenn Vertrauen in eine Institution besteht, wird ihr die Legitimation für kritische Entscheide zugebilligt.“

Peter Weingart, Risikoforscher

Einleitung

Keine Organisation, keine Institution – ob gross oder klein – ist vor Krisen geschützt. Es muss nicht immer eine grosse Katastrophe sein. Auch Unfälle, Entlassungen, Produktionseinstellungen oder andere Vorkommnisse können bei den Mitarbeitern und in der Bevölkerung Unruhe, Misstrauen oder Unmut erwecken und dadurch eine Krise auslösen.

Wie eine Organisation sich in einer solchen Situation verhält, welche Informationspolitik sie befolgt, kann nachhaltige Rückwirkungen für ihre Glaubwürdigkeit, ihr Ansehen in der Öffentlichkeit und die künftigen Beziehungen zu ihren Sozial- und Wirtschaftspartnern haben. Der Aufbau von Vertrauen braucht lange Zeit; zerstören kann man bestehendes Vertrauen über Nacht. Diese Tatsache muss man sich bei der Krisenkommunikation ständig vor Augen halten.

Richtiges Verhalten erfordert rechtzeitige PR-Planung. Dies ist in den meisten Krisenfällen möglich, da sie vorhersehbar sind. Aber auch für unvorhersehbare Krisen kann rechtzeitig vorgespannt werden, damit bei ihrem Eintritt rasch und zweckmässig gehandelt werden kann.

Ursachen für Konflikte und Krisen – vorbereitete Krisenpläne

Ursachen für Konflikte und Krisen sind:

- **Unglücke/Störfälle**
- Ergreifen von **Massnahmen** mit **schweren sozialen Folgen** (Restrukturierungen, Entlassungen, Kurzarbeit usw.)
- **Totalausfall im EDV-Bereich**
- **Unternehmen** ist **Ziel** von **kritischen/feindseligen Interessengruppen**
- **Besetzungen, Demonstrationen, Konsumentenaktionen** (politische Aktionen)
- **Produktesabotage**
- angeblicher oder tatsächlicher **Produktefehler**
- öffentliche **Diskussion über Produktesicherheit**
- **Produktemissbrauch** führt zu gesundheitlichen Schäden
- **Produkteskandale** bei vergleichbarem Produkt der Konkurrenz
- Verstoss gegen **Wettbewerbsrecht**
- **Erpressung** des Unternehmens/**Entführung** von Mitarbeitern; Terrorismus
- **Skandal** um **Unternehmensrepräsentanten** (Spendengelder, Bestechung)

Krisenpläne sollte ein Unternehmen haben für:

- **Produkterückzug**
- **Übernahme und Zusammenschluss**
- **Entlassungen, Werkschliessungen**
- **Streik, Boykott**
- **Unfall (Grundvarianten, Kriterien ab wann Medienarbeit)**
- **(grösstmögliche) Katastrophe**

Übrigens: auch NPOs haben Krisenpotentiale. Krisenpläne können dort etwas nötig sein für:

- finanzielle Probleme (Unterschlagung, Probleme mit Spenden)
- Projektflops
- Krisen in kritischen Tätigkeitsfeldern
- Krisen/Konflikte im Umfeld der Betreuungsaufgabe von Klienten
- Konflikte mit den Mitarbeitern

Kriterien für Krisen

Krisen können nach verschiedenen **Gesichtspunkten klassifiziert** werden:

Hauptfaktor selbstgemacht	<->	von aussen her stammend
Zeitpunkt wählbar	<->	Eintrafen absolut unerwartet
vermeidbar	<->	unabwendbar
für Unternehmen existentiell	<->	partiell
medienwirksam	<->	nicht von öffentlichem Interesse

Die Bedrohung durch eine Krise kann für das Unternehmen

unmittelbar sichtbar sein	<->	aus Krisenentwicklung ergeben
partiell sein	<->	total sein
(für Teile des Unternehmens)	<->	(für das ganze Unternehmen = Existenzkrise)

Bei der **Vorbereitung der Konflikt- und Krisenkommunikation** ist es sinnvoll zu unterscheiden zwischen:

vorhersehbarer Krise	<->	unvorhersehbare Krise
-----------------------------	-----	------------------------------

Charakteristika der Krise

- **plötzlich**, (ev. unerwartet)
- **sofort** in der **Öffentlichkeit sichtbar**
- dringend, **erzeugen** hohen (**Entscheidungs-)**Druck
- schliessen **Konflikte** von verschiedenen **Anspruchsgruppen** in sich
- **involvieren Geschäftsleitung** (GL)
- schwerwiegende mittel- und langfristige **Folgen**

Faktoren für Krisenpotential:

- **faktisches Risikopotential**
(Bedrohungspotentiale unternehmerischer Tätigkeit)
- **kritische, politisch bewusste Öffentlichkeit/en**
(Demokratie/öffentlicher Diskurs)
- **Medien** (Interesse an Konflikt, Macht-Ohnmacht-Situationen, Diskussions-Öffentlichkeit herstellen, wirken so als Verstärker)

Hinter jeder Krise steckt meist ein längst bekanntes Risiko

Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt. Dieses Zitat stammt von Walt Withman Rostow. Auch „unvorhersehbare“ Krisen kommen eigentlich nie aus heiterem Himmel. Hinter jeder Krise steckt nämlich ein Risiko. Und dieses Risiko wäre fassbar gewesen. Vielleicht hat man dieses Risiko nie bewusst erforscht, definiert; oder man hat es geahnt, aber nie darüber gesprochen. Oft hat man es ganz einfach verdrängt.

Immer gibt es nach einer Krise aber Anspruchsgruppen, die behaupten, sie hätten das Risiko, das jetzt zur Krise geführt hat, schon längst gekannt und auch immer wieder darauf hingewiesen. In der Krise geniessen diese Gruppen dann grosse Aufmerksamkeit. In den Medien wird ihre Kampfgeschichteverbreitet: Ihre langjährigen Anstrengungen, auf das Risiko öffentlich hinzuweisen, ihre Schwierigkeiten, die sie dabei erfahren haben, die Behinderung durch „mächtige Böse“ – meist ist das genau das Unternehmen oder die Branche, die jetzt ein katastrophales Ereignis verursacht hat.

Darum: Über Risiken muss man sprechen, solange sie noch als blosse Risiken im Raum stehen. Selten nimmt ein Unternehmen bei seiner Tätigkeit ein Risiko aus blosser Eigennutz in Kauf. Ein Risiko, solange es nicht zu einem Unfall geführt hat, ist in seiner Wirkung oft umstritten. Und es sind Zielkonflikte mit anderen – oft sozialen – Risiken, die dazu führen, dass man sich dafür entscheidet, ein technologisches Risiko in Kauf zu nehmen: Ist eine risikobehaftete Produktionstechnologie das grössere Risiko? – Oder die Gefahr, bei der Nichtanwendung Arbeitsplätze abbauen zu müssen?

Industrieunternehmen sind darum dazu übergegangen, ihrer Krisen- und Konfliktkommunikation einen sogenannten „**Risikodialog**“ vorzuschalten. Dabei geht es darum,

- mit den – v.a. kritischen – **Anspruchsgruppen** im Sinne der Problemakzeptanz einen **Dialog** aufzubauen
- **Risiken zu eruieren** und ein **Risikokataster anzulegen**
- **Kriterien für tolerierbare/nichttolerierbare Risiken** zu entwickeln – im Dialog mit möglichst vielen Anspruchsgruppen
- **Massnahmen zum Abbau untolerierbarer Risiken** und zum Überführen von untolerierbaren in tolerierbare Risiken zu ergreifen
- die **von den Anspruchsgruppen mitgetragenen Restrisiken** zu **definieren**
- Strukturen einzurichten und Massnahmen vorzubereiten, die in einem so verursachten Krisenfall den Schaden minimieren.

Krisenkommunikation als Fortsetzung des Risikodialoges

Es ist klar: wo eine Krise nach einem derartigen Risikodialog ausbricht, da wird die dann nötige Konflikt- und Krisenkommunikation einen ganz anderen Charakter haben und einen anderen Verlauf nehmen, als da, wo nie ein Risikodialog stattgefunden hat. Wo die Krisenkommunikation nämlich an die Tradition des Risikodialoges anknüpfen kann, wird sie auf viel weniger Misstrauen und Widerstände treffen.

In dieser Situation wird die gemeinsame Krisenbewältigung im Mittelpunkt stehen; und es droht dem Unternehmen oder der Organisation kein rascher und lange anhaltender Vertrauensverlust in der Öffentlichkeit. Denn hier wird die Krisenkommunikation mit Kommunikationspartnern und nicht mit - kationsgegnern stattfinden.

Destruktiver Umgang mit Risiken und Krisen

Sowohl der Risikodialog als auch die Krisen- und Konfliktkommunikation hat bei den Menschen mit gängigen Verhaltensmustern im Umfeld von Risiken und Krisen zu rechnen. Jede Krisenkommunikation muss intern und extern genau diese Widerstände eliminieren.

- Verdrängen (bagatellisieren, verleugnen, flüchten)
- Tabuisieren (auf Zeit spielen, auf Tauchstation gehen)
- Kontrollieren (analysieren, Machbarkeitswahn, „Alles-im-Griff“-Mentalität ausstrahlen und diese auch von den anderen erwarten)
- Resignieren (nichts tun, aufgeben, depressiv werden)
- Destabilisieren (Panikverhalten)
- Taktieren (Problem nur mit zynischen Spielen lösen)

„Die Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ Dieses Zitat von Max Frisch kann seine Wahrheit nur gewinnen, wo ein Geist des Akzeptierens von Problemen gelebt wird.

In der Krise finden Kommunikation hoch rückgekoppelt statt. D.h. man bekommt in der Krisenkommunikation viele Reaktionen aus der Öffentlichkeit. Sie liefern Regulative. Daraus kann man lernen und dieses Lernen auch öffentlich demonstrieren. Wo man erste Massnahmen als Reaktion auf solche Reaktionen begründet, teilt man der Öffentlichkeit mit: wir haben euch gehört und nehmen eure Forderung ernst. Wir lernen, sehen die Krise als Beginn einer Revitalisierung.

So kann man bereits noch während der Krise positive Beziehungen aufbauen, die man nach der Krise weiter pflegen kann.

Zusammenfassung dieses dialogischen Gesamtansatzes

Krisenprofil: Krisensituation des eigenen Unternehmens/Organisation analysieren, strategisch beurteilen

Konzept mit Zielen/Massnahmen (inkl. Kommunikationsmassnahmen) erstellen und die Voraussetzungen dafür schaffen

- **Risiko-Kataster: welche Risiken haben wir?**
- **Risikominimierung nach erarbeiteten Kriterien: welche Risiken müssen/wollen wir tragen?**
- **Restrisiko im Interesse von Unternehmen und Öffentlichkeit: Risikodialog mit der internen Öffentlichkeit (Mitarbeiter, Standortbevölkerung, politische Öffentlichkeit)**
- **Risikodialog permanent führen und dabei Massnahmen entwickeln**
- **Krisen-PR für definierte typische Situationen vorbereiten: Strukturen und Abläufe einrichten, Übungen abhalten, beständiges Anpassen**
- **Krisen-PR im Krisenfall – angepasst an die reale Situation – durchführen**