



Foto: Barbara Bechtloff

In Krisen kommunizieren

Ein Kassierer unterschlägt erhebliche Summen aus der Vereinskasse. Bei der Altkleidersammlung verunglückt ein Helfer. Nach einem Zeltlager werden Missbrauchsvorwürfe erhoben. Was tun, wenn dann die Zeitungsredaktion anruft und eine Stellungnahme verlangt?

Von Martin Grünewald

Was ist eine „Krise“?

Mit Krise in diesem Zusammenhang lässt sich ein unerwartetes Ereignis mit ungewissem Ausgang und der Gefahr für unvollständige oder verzerrende Berichterstattung beschreiben, die zu öffentlichen Reaktionen mit einem erheblichen Image-Schaden führen kann.

Es gibt drei wichtige Voraussetzungen, die Anlass für eine Krisenkommunikation geben können:

- erhebliche Reichweite, also z.B. vorhandene oder bevorstehende Presse-/Medienberichte;
- öffentliche Bedeutung des Ereignisses, z.B. Vorwürfe über Fehlverhalten, das auch andernorts denkbar ist;
- ungewisser Ausgang mit dem Risiko negativer Auswirkungen für zukünftiges Handeln.
Handlungsbedarf besteht, sobald der Be-

ginn einer Krise erkennbar wird, spätestens dann, wenn öffentliche Vorwürfe laut werden.

Die Anlässe für Krisenkommunikation sind nahezu identisch mit den Kriterien, die Journalisten an den Nachrichtenwert für eine Berichterstattung anlegen. Es ist also eine berechnete Aufgabe für Journalisten, das Vorliegen eines Nachrichtenwertes zu prüfen und wahrheitsgemäß sowie unabhängig vom Ansehen von beteiligten Personen und Institutionen zu berichten. Die Übergänge von wahrhaftiger, seriöser Berichterstattung hin zu Dramatisierung und Skandalisierung sind allerdings fließend. In den Sozialen Netzwerken kann bereits eine zwar juristisch korrekte, aber als unangemessen empfundene Äußerung einen Shitstorm auslösen.

Eine Krise wird umso erheblicher, je größer das Erregungspotenzial ist und je stärker sich Menschen veranlasst sehen, sich auf die Seite von Schwachen, Opfern und Benachteiligten zu schlagen, die sich in einer Konfrontation mit einer aus ihrer Sicht übermächtigen Gruppe oder Institution befinden, die unmenschlich oder verantwortungslos handelt.

Wichtig: Durch Schweigen lässt sich eine Krise nicht aussitzen, weil eine unterbleibende Gegenreaktion in der Regel als Schuldeingeständnis verstanden wird. Wer grundlos angegriffen wird, hat die Pflicht zur Richtigstellung!

Chefsache und Medienkompetenz

Krisenkommunikation ist Chefsache! Und sie gehört gleichzeitig in die Begleitung von medienerfahrenen Fachleuten. Beide Kompetenzen müssen Hand in Hand zusammenarbeiten, denn jeder kleine Fehler kann zu großen Auswirkungen führen. Nur gemeinsam wird es gelingen, mögliche negative Folgen (Übertreibungen, Dramatisierungen, Halbwahrheiten) abzumildern oder ganz zu verhindern.

Bündelung der Kommunikation

Sobald ein Indiz für eine entstehende Krise auftaucht (z.B. Presseanfrage oder -bericht), ist die Kommunikation zu bündeln. Dazu gehört:

- Die Anweisung an alle Ehrenamtlichen und Mitarbeitenden, Anfragen der Medien konsequent an die Leitung/Geschäftsführung oder Presseabteilung weiterzuleiten. Denn niemand, der unerfahren im Umgang mit Medien ist, sollte sich äußern. Bereits jede

geringste Reaktion kann zu unwillkommenen Schlagzeilen führen. Deshalb lautet die nötige Antwort bei Presseanfragen: „Bitte wenden Sie sich an unsere Geschäftsführung/Pressestelle.“

- Soweit wie möglich sollte auch das gesamte Umfeld gebeten werden, auf Pressekontakte solange zu verzichten, bis die Tatsachen eindeutig geklärt sind. Jede Spekulation kann leicht in die Irre führen. Das lässt sich selten wieder aus der Welt schaffen.

Weitere Schritte

- Die Leitung nimmt so rasch wie möglich Kontakt zu erfahrenen Medienfachleuten, um sich begleiten zu lassen. In jedem Fall soll mit dem Pressesprecher des Kolpingwerkes Deutschland Kontakt aufgenommen werden.
- Die Leitung nimmt Kontakt zu den Betroffenen auf und klärt den Sachverhalt. Solange gibt es keine Stellungnahme gegenüber anfragenden Redaktionen. Es erfolgt lediglich der Hinweis: „Wir prüfen den Sachverhalt und kündigen unverzüglich unsere Information und Stellungnahme an.“

.....

Die Leitung nimmt Kontakt zu den Betroffenen auf und klärt den Sachverhalt. Solange gibt es keine Stellungnahme gegenüber Redaktionen.

.....

- Falls der Sachverhalt nicht umgehend gründlich geklärt werden kann, gilt mindestens eine 24-Stunden-Frist gegenüber Journalistenanfragen als berechtigt. Unverzüglich (aber nicht übereilt) wird eine (schriftliche) Stellungnahme oder eine Pressekonferenz angekündigt. Oft dürfte ►



Bei jeder Aktion kann auch mal ein Fehler passieren. In der Öffentlichkeit kann das auf unterschiedliche Weise dargestellt werden. - Im Bild ein Symbolfoto.

- ▶ eine schriftliche Stellungnahme geeigneter sein als ein persönliches Gespräch, bei dem man mit neuen, unerwarteten Fragen in die Enge getrieben werden kann. Anfragende Journalisten können gebeten werden, ihre Fragen schriftlich (per E-Mail) einzureichen. Dann bleibt Gelegenheit, in Ruhe über die Argumentation nachzudenken und sich abzustimmen. Die schriftliche Stellungnahme steht für sich und wird nicht mündlich ergänzt.
- Bevor informiert und Stellung genommen wird, muss die Leitung gemeinsam mit den begleitenden Medienexperten alle wichtigen Tatsachen zusammentragen und die Medieninformation sorgfältig formulieren. Jedes missverständliche und überflüssige Wort ist zu vermeiden.
- Dazu gehört auch die Auseinandersetzung mit der Frage: Gibt es mögliche Ansatzpunkte für Vorwürfe gegenüber dem Verband oder Träger einer Einrichtung sowie

Bei Diskussionen in sozialen Netzwerken gilt es zu beachten: Kritische Kommentare werden nicht gelöscht, sondern beantwortet.

seinem Personal? Mit welchen Argumenten kann darauf überzeugend geantwortet werden? Erst wenn die Schwachpunkte erörtert wurden und plausible Argumentationslinien festliegen, die Außenstehende zweifelsfrei überzeugen, sollte mit den Medien kommuniziert werden.

- Vor laufender Kamera sollte sich nur äußern, wer auf den Umgang mit audio-visuellen Medien vorbereitet und trainiert ist. Hierbei kommt es extrem darauf an, präzise und emotional angemessen zu sprechen.
- Die beteiligten Medienexperten klären möglichst die Seriosität und Absichten der anfragenden Journalisten, idealerweise auch deren Stoßrichtung. Sie lassen sich die Spielregeln des Umgangs miteinander nicht aufzwingen.
- Bei Diskussionen in sozialen Netzwerken gilt es zu beachten: Kritische Kommentare werden nicht gelöscht, sondern beantwortet. Denn Onliner verabscheuen Bevormundung, Arroganz und Machtgehabe. Beleidigungen und Hassreden müssen allerdings entfernt werden.
- Krisenkommunikation erfolgt oft in großer Hektik. Im Idealfall bereitet man sich deshalb bereits im Voraus darauf vor. Dazu gehört zum Beispiel, benötigte Kontaktdaten vorrätig zu haben.
- Beim Pressereferat des Kolpingwerkes Deutschland in Köln kann bei konkreten Anlässen eine Handreichung zur Krisenkommunikation angefordert werden. ◀

WEITERE HILFE BEIM PRESSEREFERAT

Handreichung zur Krisenkommunikation anfordern

- Referat Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation und Printmedien: Martin Grünewald (Pressesprecher), E-Mail: martin.gruenewald@kolping.de, Tel. (0221) 20701-110. Sekretariat: Erna Amrein, Durchwahl: -115, E-Mail: erna.amrein@kolping.de