

Die potentielle Krise ist überall

Krisenkommunikation als Unternehmensgrundsatz

Reinhold W. Henke

Wien, November 2003

Das griechische Wort "Krise" als Bezeichnung eines Wendepunktes offenbart immer wieder seine reale Beschränktheit, wenn es darum geht, in einem Unternehmen Konsens darüber zu erzielen, ob überhaupt oder zumindest, in wie weit man sich denn in einer Krise befindet. Nur unzulänglich behilft man sich mit dem Versuch der inhaltlichen Gleichsetzung von "Krise" und "Chance", um wenigstens so diesen offenkundig abschreckenden Begriff salonfähig zu machen. Viele tun sich schwer, über Krisenmanagement in Unternehmen zu sprechen, weil sie damit die mögliche eigene Betroffenheit dokumentieren und glauben, ihre Managementfähigkeiten in Zweifel zu ziehen. Krise ist grundsätzlich etwas, was bestenfalls die anderen betrifft. Selbst ist man aber sicher in der Lage, alles im Griff zu behalten. Unternehmen meinen, kaum in Krisensituationen schlittern zu können, weil damit nur die ganz großen akuten Fälle und die ebenfalls ganz großen multinationalen Konzerne konfrontiert wären. Umweltstörfälle oder Produktprobleme. Sandoz, Nestle, Exxon-Valdez, Bhopal....und wie die berühmt-berüchtigten Fälle von trauriger Weltberühmtheit sonst noch heißen mögen.

Ich möchte deutlich machen, daß wir in der Entscheidung, wie unser Krisenmanagement und unsere Krisenkommunikation aussehen soll, wesentlich weniger häufig von den wirklich großen akuten Anlaßfällen betroffen sind, sondern häufiger von der schleichenden, sich aufbauenden Krise, die sich hauptsächlich durch unternehmerische Fehleinschätzung entwickelt. Es ist wichtig, vor allem diese - sich entwickelnden und schleichenden Krisen zu beleuchten - und die Rolle des Krisenmanagements zu einem Zeitpunkt, zu dem die Situationsanalyse noch längst nicht zur konsensualen Krisenerkenntnis führt. Krisen sind öffentliche Angelegenheiten. Sie entwickeln sich in der Interaktion mit den Öffentlichkeiten, meist den Medien und den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Die durch die Medien repräsentierte besorgte Öffentlichkeit reflektiert dabei in zunehmendem Maße veränderte gesellschaftliche Wertvorstellungen und Schutzziele. Das bringt es mit sich, daß wir heute nicht nur bei akuten Anlaßfällen über Krisenmanagement und Krisenkommunikation sprechen. Viel häufiger sind wir heute mit Auseinandersetzungen mit interessierten

Bevölkerungsgruppen etwa zu den Themen Tierversuchen, Produktions-lärm, Anlagengenehmigungen, Luftverschmutzungen, Gefahrentransporte, Korruption, gesundheitsschädigende Produkte, Arbeitnehmerschutz-probleme und unzählige weitere Aspekte konfrontiert.

Signale im Vorfeld einer möglichen Krise. Meistens geht dabei die Kritik von Pressure Groups oder Medien aus und man mißt diesen Einzelstimmen zu wenig Bedeutung bei.

Es sind meist grobe Einschätzungsfehler von Unternehmen, die eine Krise begünstigen. Etwa der Glaube an die perfekte Planung, derzufolge gerade "unserem" Unternehmen das nicht passieren kann. Nichttechnische Krisenursachen werden zuwenig beachtet. Oder wir konstatieren ein gewisses Übervertrauen in das Management. Wir sind so groß und so gut - Krisen können uns gar nicht treffen. Oder die Einstellung: nichts ist ohne Risiko - andere Risiken sind noch viel größer. Weitere Wahrnehmungs- und Einschätzungsfehler von Unternehmen betreffen das Unterdrücken und Ignorieren von Informationen.

Substantielle Hinweise auf kommende Produktkrisen, Zulassungsbeschränkungen oder Produktionsveränderungen oder Gerüchte werden beiseite geschoben. Man läßt keine Kritik zu und blendet ganze Problemzonen und Schwierigkeiten einfach aus. Motto der Mitarbeiter: Solange die Unternehmensführung eine Meinung vertritt, wird man doch nicht so blöd sein, auf Probleme und Gefahren hinzuweisen, wo nicht einmal die Vorgesetzten das Problem wahrnehmen. Tief im Management verwurzelt ist das schwarz-weiß-Denken und Kritiker werden verteufelt.

Dabei ist gerade die Kommunikation in der Phase, in der sich eine Krise im Unternehmen oder rund um ein Produkt entwickelt, von besonderer Bedeutung. Die Kunst der Krisenkommunikation besteht wohl darin, daß man in der Vorphase den Stellenwert und die zukünftige Bedeutung der Kritik richtig einzuschätzen weiß. Denn Produkte und Technologien, Materialverwendung aber auch rechtliche Zulassungsfragen, und Unternehmensentwicklungen werden in der Vorphase noch nicht öffentlich diskutiert. Kritiker weisen auf mögliche Risiken und Situationen hin. Medien werden darauf aufmerksam. Erst in der akuten Phase steht das Produkt oder die Technologie und das Verhalten des Unternehmens im Mittelpunkt der Kritik. Und dann reagieren Politik und Gesetzgebung. Verordnungen oder Vorschriften werden erlassen - politische Entscheidungen getroffen.

Am Höhepunkt mit der Krisenkommunikation, der "aktiven" PR-Arbeit, zu beginnen, ist meist ein hilfloser Akt, der kaum jenes Maß an Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufbaut, das für ein Leben in und nach der Krise notwendig ist. Das gilt vor allem für akute Phasen von Krisen, die sich langsam aufgebaut haben. Der Regelkreislauf sieht so aus, wenn wir von den "Unfällen" absehen: Das Problem entwickelt sich Schritt für Schritt. Manchmal auch bei gesellschaftlichen Protestbewegungen. Das ist der Anfang des Lebenszyklus eines Problems. Dabei kann gerade ein kritisches Ereignis der Auslöser sein. Eine soziale Gruppe - z.B. die Umweltschützer - macht dem erst viel später folgendem Verbot der FCKW-Spraydosen. Schlagworte und ihre Wirkungen werden über die Medien verbreitet. Ängste werden

verbreitet. Gleichzeitig werden Unternehmen an den Pranger gestellt, die die Ängste der Menschen nicht ernst nehmen. So erreicht das Problem schnell die große Öffentlichkeit. Jetzt nehmen andere soziale Gruppen Anteil an der Diskussion. Sie unterstützen die kritischen Positionen. Politische Parteien fördern Gesetze und Verordnungen heraus. Das Problem wird damit reguliert. Das Unternehmen bleibt auf der Strecke oder verliert zumindest an Reputation.

Aufgabe einer krisenvorsorgenden Öffentlichkeitsarbeit muß es also sein, ein Problem so früh wie möglich zu erkennen. Denn bereits zu Beginn der Krise muß versucht werden, die Diskussion aktiv mitzugestalten. Je später das Unternehmen das Problem aktiv lösen will, desto geringer werden die Chancen, es "zu führen". Außerdem sind höhere Krisenkosten die logische Folge. Es gilt also im Krisenmanagement die Kunst zu optimieren, in den Problemzyklus so früh wie möglich mit aktiven Managementhandlungen und ihrer aktiven Kommunikation einzutreten. Es sind 7 Faktoren, die in einer Wechselwirkung das Ausmaß einer Krise beeinflussen:

1. Die umweltorientierte Unternehmensführung
2. Die Unfallvorsorge
3. Das frühe Erkennen, möglicher gesellschaftlicher Umfeldveränderungen.
4. Die Beziehungen des Unternehmens zur Öffentlichkeit - vor der Krise.
5. Die Reaktion der Öffentlichkeit auf den tatsächlichen oder vermeintlichen Schaden.
6. Das Krisenmanagement
7. Die Krisenkommunikation

Krise kennt keine Wahrheiten.

Sie alle kennen die Aussagen so mancher Unternehmensverantwortlicher in Krisensituationen. Frustriert wird festgestellt, daß die Information über den "wahren" Sachverhalt nicht richtig "übergekommen" sei. Ganz grundsätzlich gilt dabei: wer seine Hausaufgaben nicht erledigt hat, bekommt in Zeiten, in denen Krisenmanagement und Krisenkommunikation notwendig sind, die Rechnung präsentiert.

Dazu zählt Planung und Vorbereitung, damit aus der Krisenkommunikation keine Kommunikationskrise entsteht. Dazu zählt, wie schon erwähnt, bereits vor der Krise eine aktive Öffentlichkeitsarbeit geleistet zu haben. Dazu zählt die Bereitschaft und die Fähigkeit, im Krisenfall eine glaubwürdige und offerne Informationspolitik zu betreiben und sich auf die Informationsbedürfnisse - auch auf die Berichterstattung der Medien einzustellen. Und, dazu zählt vor allem, die Befürchtungen der Öffentlichkeit zu jedem Zeitpunkt ernst zu nehmen. Und zwar auch und vor allem in der Aufbauphase eines Krisenszenarios.

Über die Bedeutung und weitere Entwicklung eines Problemfalls innerhalb des Managements wird aber zu oft kein Konsens erzielt. "Durchtauchen", "zumachen", "überdecken" - das sind die dazugehörigen Stichworte. Das meistgehörte Argument gegen eine entsprechende Kommunikationsstrategie im Zuge eines auftauchenden Problems ist, daß im Zuge des öffentlichen Umgangs mit der Fragestellung diese eigentlich erst zum großen Thema mache.

Sie haben schon sehr viel von Glaubwürdigkeit und Vertrauen gehört. Nur - wann und wie entstehen Vertrauen und Glaubwürdigkeit? Wie schnell ist es im Zuge einer Krisenentwicklung erarbeitbar? Oder anders gefragt: Kann in der Krise überhaupt Vertrauen erworben werden?

Vertrauen zu sichern heißt nicht nur fachliche Kompetenz zu demonstrieren, sondern auch ehrlich und offen zu sein und gesellschaftliche Interessen zu berücksichtigen. Überprüfen sie Ihre tatsächliche Einstellung zu folgenden Leitsatz: "In der Öffentlichkeit werden Unternehmen heute nicht nur nach ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit bewertet, - also Größe und Umsatz und ähnliches. Dazu kommen noch andere Beurteilungskriterien, wie das Engagement für den Umweltschutz, soziale und gesundheitliche Leistungen für die Allgemeinheit und die Übereinstimmung mit ethischen Zielen und Werten. "Würden Sie meinen, daß es in Österreich viele Unternehmen und Managements gibt, in deren Meetings grundsätzlich Fragen der Ethik diskutiert werden?

Tatsache ist jedenfalls, daß es immer weniger konfliktfreie Zonen gibt, in denen sich Unternehmen bewegen können. Unterschiedliche Beurteilungen und Bewertungen ein und derselben Sache fördern eben kontroverse Ansichten. Kaum ein Wirtschaftszweig, ob Chemie, Landwirtschaft, Energieproduktion, Transport, Verpackungsindustrie oder die Lebensmittelbranche ist frei von Konflikten und Störfällen, sowie Risiken für die allgemeine menschliche Gesundheit und für die Umwelt. Was ist also die Schlußfolgerung daraus? Unternehmen müssen lernen, mit Konflikten und Kontroversen zu leben. Öffentlichkeitsarbeit muß also gerade im Konfliktfall funktionieren.

Hier sind wir wieder bei den Stichworten Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Vertrauen zu einem Unternehmen beruht auf Erfahrungen, die man mit diesem Unternehmen gemacht hat. Dabei sind zweifellos die folgenden Faktoren wichtig:

Zum einen die Kompetenz des Unternehmens, das Vertrauen in die

Leistungsstärke, Innovationskraft und technische Zuverlässigkeit. Zum anderen die Berücksichtigung gesellschaftlicher Forderungen. Das Vertrauen, daß die Wirtschaftsmacht des Unternehmens nicht mißbraucht wird, daß gesellschaftliche Interessen genauso wie das Allgemeinwohl berücksichtigt werden und zum Dritten, daß Worte und Taten übereinstimmen. Nur wenn deutlich wird, daß den Worten auch Taten folgen, wird vertraut. Aus Vertrauen kann Glaubwürdigkeit werden. Diese hängt davon ab, wie ein Unternehmen von der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Wie präsentiert ein Unternehmen seine Fähigkeit, Risiken zu vermeiden und Tendenzen in Ökologie und Wertempfinden der Menschen aufzunehmen?

Für die Glaubwürdigkeit Ihres Unternehmens im Krisenfall sollten Sie sich daher fragen: Haben wir uns in der Vergangenheit als kompetent erwiesen? Waren wir in der Lage Risiken zu vermeiden? Haben sich unsere Aussagen und Darstellungen in der Vergangenheit als richtig erwiesen? Wie sind wir mit Einsprüchen und Vorwürfen der Öffentlichkeit umgegangen? Wie haben wir in Konflikten und Auseinandersetzungen mit der Öffentlichkeit agiert. Orientieren Sie Ihr Management für ein glaubwürdiges Unternehmen an folgende Faktoren:

- Eine transparente Öffentlichkeitsarbeit hat mögliche Konflikte und Widersprüche im Unternehmen zu klären und einen einheitlichen Standpunkt zu erarbeiten und zu vertreten.
- Suchen sie Kontakte zu Personen, die sich mit öffentlichen Anliegen identifizieren, welche für das Unternehmen bedeutsam sind.
- Wenn Sie Verantwortung für die Umwelt und andere gesellschaftliche Anliegen wahrnehmen - machen Sie deutlich, was das Unternehmen an Verantwortung übernehmen kann und was nicht.
- Bereiten Sie sich darauf vor und argumentieren Sie , wieso das Unternehmen bestimmte (technische) Risiken auf sich nehmen muß.
- Gleichzeitig ist aufzuzeigen, welche Maßnahmen vorhanden sind, um diese Risiken zu kontrollieren.
- Zögern Sie nicht, externe Kontrollinstanzen hinzuzuschalten, wenn der eigenen Kontrolle nicht ausreichend vertraut wird.

- Und führen Sie eine offene Informationspolitik.

Bei der Qualität der Information über die Medien oder gegenüber den möglichen direkt betroffenen Zielgruppen gilt es, die unterschiedliche Risikoeinschätzung durch die tatsächliche oder möglicherweise Betroffenen zu berücksichtigen.

Wir können grob in 5 Risikowahrnehmungen unterscheiden:

1. Schrecklichkeit
2. Betroffenheit
3. Kontrollierbarkeit
4. Freiwilligkeit und
5. Bekanntheit

1. Die Schrecklichkeit betrifft die großen Störfälle. Die liegt vor, wenn die Möglichkeit von schwerwiegenden Erkrankungen, wie etwa Krebserkrankungen mit dem Störfall in Verbindung gebracht werden, oder etwa ein gentechnischer Unfall, der mit dem Bild des Monsters und anderen fundamentalen Ängsten gegenüber genetischen Experimenten verknüpft ist.

2. Der zweite Bereich ist die Betroffenheit. Bei Krisenfällen, von denen man selbst betroffen ist, wird die Gefahr höher eingeschätzt. Tritt eine Umweltgefährdung in einer technischen Anlage in der Nachbarschaft auf, so wird die Gefahr höher bewertet als in einer gleichen Anlage, die einige hundert Kilometer entfernt ist. Im Lebensmittelbereich ist die Betroffenheit ohne regionale Grenzen.

3. Kontrollierbarkeit: Ob persönlich Einfluß auf ein riskantes Geschehen genommen werden kann oder nicht, spielt eine weitere Rolle bei der Risikobeurteilung. Prozesse, von denen angenommen wird, daß sie von der eigenen Person beeinflusst oder gesteuert werden können, werden Risikominimiert eingeschätzt. Risiken, von denen aber angenommen wird, daß sie in keiner Weise beeinflusst werden können, etwa das

Wohnen bei einem Kernkraftwerk oder einer chemischen Anlage - werden höher eingeschätzt.

4. Mit der Kontrollierbarkeit hängt der Faktor der Freiwilligkeit zusammen. Risiken, für die sich ein Mensch freiwillig entscheiden kann, werden klarerweise geringer eingeschätzt. Solche, denen man unfreiwillig ausgesetzt ist - höher. Risiken von Industrieanlagen, für die man sich nicht freiwillig entscheiden konnte, werden deshalb auch höher eingeschätzt.

5. Zuletzt die Kategorie Bekanntheit. Risiken im Zusammenhang mit Störfällen, die in einer Gesellschaft nicht vertraut oder bekannt oder schwer verständlich sind, werden höher eingeschätzt als solche, deren Ablauf bekannt und vertraut ist. Klare Beispiele sind hier Störfälle in Kernkraftwerken oder in der Chemie. Hier werden die Risiken deutlich höher eingeschätzt als etwa bei Unfällen im Eisenbahnverkehr; Staudämmen oder im Bergbau.

Sich diese Unterschiedlichkeit in der Risikowahrnehmung und damit in der Krisenwahrnehmung vor Augen zu halten ist deshalb wichtig, weil sie im gesamten Verlauf einer Krise zu Beginn bis zur akuten Phase die Informationspolitik des Unternehmens beeinflusst. In der Krisenkommunikation ist daher häufig der Konflikt um die Informationspolitik der Unternehmen vorprogrammiert. Das bedeutet, daß in der Informationsstrategie der Umfang und die Wahrnehmungsqualität der öffentlichen Meinung zu berücksichtigen ist. Daher sind Unternehmen, die für sich definieren können, wie weit sie mit ihren Dienstleistungen und Produkten auch nur möglicherweise zu umwelt- und gesundheitsgefährdenden Situation beitragen, gut beraten, sich der Qualität der öffentlichen Diskussion um Risiken bewußt zu sein. Das gilt ganz besonders in der Anfangsphase. Auch hier sehen Sie, wie wichtig in einem vorbereitenden Krisenmanagement die Analyse der Risikofaktoren, wie sie von der Öffentlichkeit und den Zielgruppen wahrgenommen werden "könnten", ist. Kommunikation muß also bereits im Vorfeld von Auseinandersetzungen und Konflikten beginnen. Wenn über Risiken informiert wird, so muß das Schadenspotential stärker gewichtet werden. Und zwar unabhängig von der

Wahrscheinlichkeitsbeurteilung. Das hat z.B. die Auseinandersetzung um die Kernenergie deutlich gezeigt. Hier hat der Verweis auf die geringe Eintrittswahrscheinlichkeit von gravierenden Störfällen in der Öffentlichkeit nichts gebracht.

Die soziale Seite ist bei der Risikokommunikation ebenfalls wichtig. Nicht Information, sondern Dialog ist gefordert. Das bedeutet, Kooperation mit und Beteiligung von gesellschaftlichen Anspruchsgruppen muß gesucht werden. Aber: über Risiken zu informieren, ist ein besonders heikles Kapitel. Denn Laien beurteilen nicht nur die Gefährlichkeit von technischen Anlagen und von Unfällen anders als Experten. Hinzu kommt noch eine Reihe von zusätzlichen Kommunikationsproblemen.

Die Erkenntnis, daß die Informationssuche und -verarbeitung von Laien durch Angstfaktoren ebenso prägnant ist, wie von der Konkurrenz ausnutzbar, hinterläßt oft genug frustrierte Unternehmen.

Stark gefestigte Meinungen und Überzeugungen sind schwer zu verändern. Sie wirken immer als Filter, durch den andere Informationen ausgeblendet werden. Vorneweg gilt, daß nur solche Informationen akzeptiert werden, die die eigene Auffassung unterstützen.

Es gehört zum Stehsatz, daß negativen Informationen eher geglaubt wird. Aber es ist aber nun einmal so. Negative Informationen haben einen größeren Einfluß auf die Meinungsbildung, als beruhigende Mitteilungen. Je weniger man um die Sache weiß, desto stärker ist dieser Effekt.

Und schließlich macht die "entweder oder" Auffassung der Öffentlichkeit immer wieder große Schwierigkeiten. Man meint, es gäbe entweder ein Risiko oder nicht. Daß das Risiko aber eine kontinuierliche Größe ist und es kein Null-Risiko gibt, ist für die Öffentlichkeit schwer verständlich. Dazu kommt, womit jeder Produktentwickler und Techniker zu leben

hat, daß Wahrscheinlichkeitsaussagen schwer faßbar sind. Wie das der Fall Kernenergie gezeigt, ist die Eintrittswahrscheinlichkeit keine

Beruhigungsgröße. Das bedeutet: Je stärker ein bestimmtes Risiko zum Medienereignis wird, desto häufiger wird es überschätzt.

Daher möchte ich den Grundsatz besonders betonen: Informationen über Produktrisiken und Schadensfälle kann nicht nur Wissensvermittlung sein. Sie muß mehr als das auf Sorgen, Ängste und Befürchtungen der Menschen eingehen.

Denken Sie auch unter den leidenschaftlichen Bedingungen einer Krisenkommunikation, in der man sich als Angegriffener oft mißverstanden fühlt, an den Watzlawick'schen Grundsatz: Es ist nicht wichtig was Sie sagen, sondern es ist wichtig, wie Sie verstanden werden.