



KOMMUNIKATION IN DER KRISE

EINE CROSSACADEMY PUBLIKATION

KOMMUNIKATION ZWISCHEN STORY UND ERNSTFALL

DIE STUNDE DER KRISE IST DIE STUNDE DER MASSEN MEDIEN. JOURNALISTEN HABEN SICH AUF DIESEM FELDE OHNE ZWEIFEL GROSSE VERDIENSTE ERWORBEN. SIE BEDIENEN DIE NACHFRAGE NACH INFORMATIONEN. AKTUELL UND OBJEKTIV, SO WILL ES DAS JOURNALISTISCHE ETHOS. VERZERREND, PANIKMACHEND, SIMPLIFIZIEREND, SAGEN MEDIENKRITIKER. NACHRICHTENWERTE, KRITISIEREN SIE, ORIENTIERTEN SICH ZU SEHR AM „NEGATIVEN POTENZIAL“. UNTER DEM ZEITDRUCK DES REDAKTIONSSCHLUSSES BLEIBE IMMER WIEDER DIE QUALITÄT AUF DER STRECKE. MANGELNDES WISSEN, SCHLAMPIGE RECHERCHEN UND DIE NOT DER SCHLAGZEILE KÖNNEN FATALE KONSEQUENZEN HABEN, WENN DER ZWANG ZUR ERSTINFORMATION IN DESINFORMATION UMSCHLÄGT.

Medien, das steht heute außer Frage, haben eine große Verantwortung: Krisen können hier publizistische Gestalt annehmen. Sie können hier aber auch ihre Auflösung finden. Was den einen die Story, ist den anderen der Ernstfall der Krisenkommunikation. Unternehmen haben schmerzhaft lernen müssen, dass sie nicht darauf vertrauen können, dass sich die Fakten durchsetzen.

Vielleicht wollten sie es sogar manchmal eher verhindern. Wie auch immer: Sie haben gelernt, dass Themen aus dem Nichts heraus Karriere machen und sich auf ihrem Weg wie ein Hurrikan mit Energie aufladen, um dann ihren zerstörerischen kommunikativen Landfall zu haben. Mit Krisen ist nicht zu spaßen: Sie bedrohen den Absatz. Sie bedrohen das Image. Und sie bedrohen das Management. Sie können jahrelange Anstrengungen um Glaubwürdigkeit vernichten. Unternehmen müssen daher alles daran setzen, die Verarbeitung ihrer Themen in der Wirklichkeitsmaschine zu verfolgen und – womöglich – zu beeinflussen.

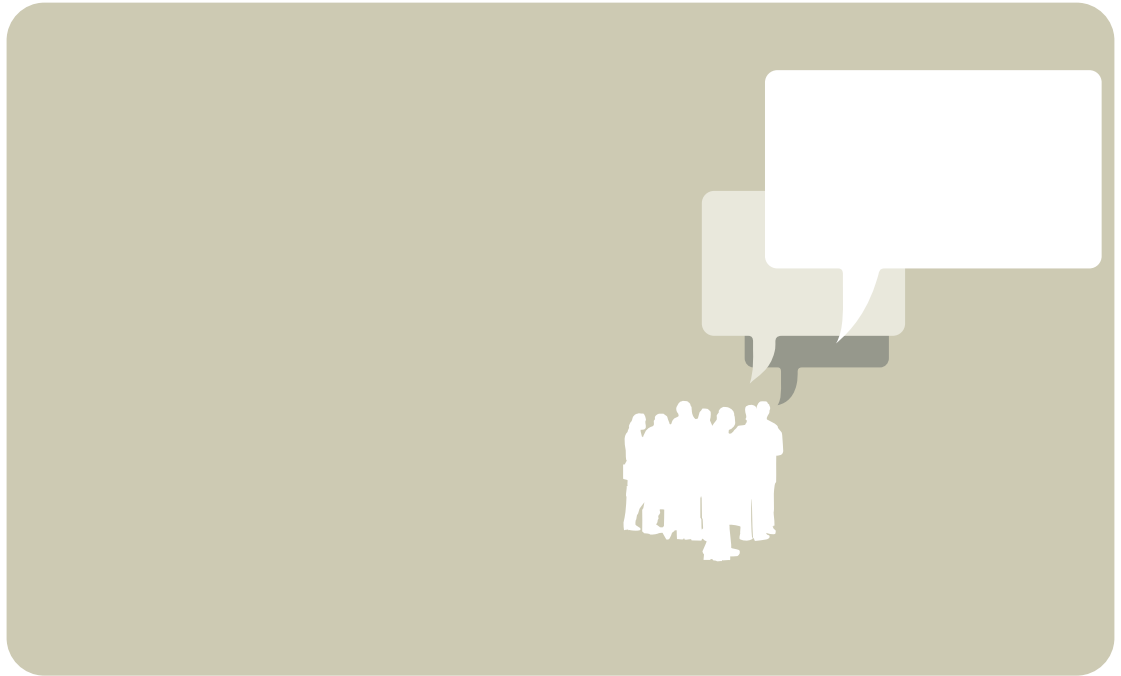
„Gibt es eine professionelle Partnerschaft in der Krise?“ Diese Frage stellte die Kölner PR Lounge in den Mittelpunkt ihrer Diskussion auf dem Forum

„PR Lounge – Special“ des Journalistentages DJV-NRW 2005 in Bochum. Über den kommunikativen Ernstfall diskutierten unter der Moderation von crossrelations-Geschäftsführer Andreas Severin Hagen Seidel vom Düsseldorfer WELT-Büro, Christian Kullmann von der RAG sowie die Krisenberater Peter Höbel von crisadvice und Dr. Udo Nimsdorf von Engel & Zimmermann. Eine Dokumentation dieser Diskussion finden Sie auf den nachfolgenden Seiten.

Wenn es um das Thema Krise geht, steht bei Unternehmen ein Aspekt zwangsläufig im Mittelpunkt: Wie lassen sich kommunikative Krisen (potenziale) frühzeitig erkennen und in ihrer Entwicklung beeinflussen. Ein Konzept wird in den letzten Jahren in diesem Zusammenhang immer häufiger genannt – Issues Management. Aber was verbirgt sich hinter diesem Begriff? Einfach nur Krisenkommunikation oder doch mehr? Lesen Sie dazu eine Einordnung im zweiten Teil dieser crossacademy-Broschüre.

crossacademy ist die Dachmarke für die Fort- und Weiterbildungsangebote der Düsseldorfer Agentur crossrelations. Die vorliegende Broschüre ist die erste Ausgabe einer Publikationsreihe, in deren Rahmen zukünftig immer wieder aktuelle Themen und Diskussionen aufgegriffen und aus der Perspektive der Kommunikationsberatung beleuchtet werden.





DISKUSSION AUF DEM FORUM „PR LOUNGE – SPECIAL“
DES JOURNALISTENTAGES DJV-NRW
2005 IN BOCHUM



CRISIS? WHAT CRISIS?

KRISEN KENNT JEDER. ZUMINDEST DENKEN VIELE ZU WISSEN, WORUM ES DABEI GEHT. DER SKANDAL UM LUSTREISEN UND VERUNTREUTE GELDER BEI VOLKSWAGEN STÜRZTE DEN AUTOBAUER IN EINE KRISE. ODER NICHT? UND DIE „PEANUTS“, WIE HILMAR KOPPER VON DER DEUTSCHEN BANK EINST 50 MILLIONEN MARK FÜR GEPRELLTE HANDWERKER BEZEICHNETE, BRACHTEN DEM DEUTSCHEN VORZEIGEUNTERNEHMEN EINE KRISE. ODER VIELLEICHT DOCH NICHT? WAS ALSO MACHT EINE KRISE AUS? DIESE FRAGE ZU BEANTWORTEN, SCHEINT SELBST FÜR GESTANDENE KOMMUNIKATIONSPROFIS KEINE LEICHTE AUFGABE ZU SEIN.

Der RAG-Kommunikationschef Christian Kullmann hält es jedenfalls nicht für möglich zu definieren, was eine Krise ist. Er verweist darauf, dass jedes Problem seine eigene Struktur habe und somit eine individuelle Herangehensweise erfordere. Für Kullmann gibt es aber dennoch eine bestimmte Ablauflogik innerhalb von Problemen, die fast immer identisch ist und sich aus dem jeweiligen Krisenszenario ergibt. Auch für den Agenturchef Dr. Udo Nimsdorf sind Krisen nicht so einfach definierbar. Für ihn haben Krisen allenfalls die Gemeinsamkeit, dass sie nicht vergleichbar sind. Nimsdorf sieht ein Problem darin, dass die meisten Unternehmen nach wie vor davon ausgehen, dass sie mit Krisenhandbuch oder Krisenstab bestens gewappnet sind. Es gebe mittlerweile keine Normalsituation in der Unternehmenskommunikation mehr, sondern Unternehmenskommunikation sei heute fast immer auch Krisenkommunikation. Auf die Überzeugungskraft der Fakten könne kaum noch vertraut werden, weil emotional-psychologische Aspekte die Oberhand behielten. Würde alleine der Zeitpunkt einer Aussage falsch gewählt, wäre die beste Botschaft chancenlos.

Wenn Journalisten ihre exklusive Gatekeeper-Position verlieren, weil jede Meldung in Sekunden-schnelle durch die Massenmedien weltweit ver-

breitet wird, dann gäbe es im Grunde permanent Krisen. Doch wo liegen die Faktoren dafür? Nimsdorf registriert eine hochsensible Öffentlichkeit und vermisst Journalisten, die Informationen erst filtern und richtig recherchieren. Stattdessen würden Vermutungen und Spekulationen heute in Sekunden im Internet und in der Öffentlichkeit verbreitet. Das Ergebnis sei ein Konflikt, in dem Jeder gegen Jeden antrete. 70 Prozent aller so genannten Skandale, die durch Journalisten aufgedeckt werden, hätten als Informanten einen ehemaligen Mitarbeiter, einen Konkurrenten oder einen unzufriedenen Mitarbeiter. Zudem beklagt Nimsdorf eine Hysterisierung in der Gesellschaft, wie zum Beispiel während der „Vogelgrippe-Welle“. Da habe die Süddeutsche Zeitung etwa auf Seite eins von einem Papagei aus Papua Neuguinea berichtet, der in England verendet war und erst auf Seite elf darüber, dass täglich 2.500 Kinder an Aids sterben. Jede Unternehmenskrise kann in die Dynamik einer solchen Hysterisierung gelangen.

Für den Krisenexperten Peter Höbel wird die Krise als Begriff mittlerweile zu inflationär gebraucht. Nicht jeder Notfall sei schon eine Krise. Tatsächlich sei die Qualität der Wahrnehmung das zentrale Thema. Krisen habe es immer gegeben und werde es immer geben.



WENN 2 UND 2 NUR 4,5 IST.

HAGEN SEIDEL, DR. UDO NIMSDORF, CHRISTIAN KULLMANN UND PETER HÖBEL IM GESPRÄCH ÜBER DAS ZUSAMMENSPIEL VON MEDIEN UND UNTERNEHMEN IN DER KRISE.

PR LOUNGE: „Herr Seidel, die Art und Weise, wie Medien in Krisensituationen berichten, wird sehr kontrovers diskutiert. Kritiker werfen den Medien einen Hang zu Verzerrung, Panikmache und Simplifizierung vor. Auf der Jagd nach dem Negativpotenzial würden Krisen leichtfertig überproportioniert. Ist das eine Frage individueller Professionalität oder sind Fehlleistungen mediensystemimmanent?“

HAGEN SEIDEL: „Grundsätzlich ist das ja nichts Neues. Natürlich ist es eine Binsenweisheit, dass man „Firma XY liegt im Plan“ schlecht los wird. Wenn sie unter Plan liegt, ist das schon eher eine Geschichte oder Schlagzeile. Ich gebe ihnen recht, dass es einen Trend gibt in diese Richtung, die Sie gerade angesprochen haben. In der Wirtschaftsberichterstattung besteht der Trend zur Boulevardisierung. Es ist einfach attraktiver und spannender für die Leser, wenn eine Geschichte auf den Vorstandsvorsitzenden zugeschrieben ist. Allerdings muss man aufpassen. Wenn ein Unternehmen in Flammen steht, dann brennt auch schnell der Vorstandsvorsitzende.“

PR LOUNGE: „Herr Kullmann, Journalisten orientieren sich bei der Themenwahl offenbar stark an der Berichterstattung der Kollegen. Haben Unternehmen nach dem, was wir gehört haben, eigentlich eine Chance mit ihrem Standpunkt durchzudringen? Wie kann man diese Haltung bei der Bearbeitung von Themen durchbrechen?“

CHRISTIAN KULLMANN: „Lassen Sie mich das an einem Beispiel erläutern: Der Spiegel, also eine als seriös angesehene Quelle, schreibt 2 plus 2 ist 4,5. Dann geht das über die Agenturen raus. Anschließend kommt die Politik und sagt: Oh, 2 und 2 ist 4,5, das müssen wir kommentieren. Und dann sind sie als



ANDREAS SEVERIN (MODERATION)

Andreas Severin ist Gründer und Mitgesellschafter von crossrelations – Corporate Communications Consultants und Vizepräsident der Gesellschaft führender PR-Agenturen GPRA. Seit 2005 ist er außerdem als Lehrbeauftragter für Issues Management im Studiengang Public Relations der FH Gelsenkirchen tätig.



PETER HÖBEL

Peter Höbel gilt als einer der kompetentesten Krisenkommunikatoren in Deutschland. Als geschäftsführender Gesellschafter der Frankfurter Unternehmensberatung crisadvice beschäftigt er sich seit fast 30 Jahren kommunikativ mit Krisen. Der gelernte Journalist und ehemalige Stern-Redakteur arbeitete lange Jahre als Nachrichtenchef der Lufthansa.



CHRISTIAN KULLMANN

Christian Kullmann ist Leiter des Zentralbereichs Kommunikation und Vorstandsbüro der RAG AG. Er studierte nach journalistischer Ausbildung bei den Wirtschaftsmagazinen Capital und Impulse an der Universität Hannover Wirtschaftsgeschichte und Politik. Vor seinem Wechsel zur RAG AG arbeitete Kullmann bei der Dresdener Bank in Frankfurt, zuletzt als Leiter der Abteilung Strategische Kommunikationsplanung und Medienanalyse.



Unternehmenssprecher gefordert und müssen richtigstellen, dass 2 und 2 nicht 4,5, sondern 4 ist. Wir leben in einer Mediendemokratie. Die Nachrichtenfolge wird immer schneller und die Recherche immer oberflächlicher, weil die Verlage sparen müssen. Sie können das Spiel natürlich auch umdrehen. Jemandem erzählen, dass 2 plus 2 doch 4,5 ist und dann diesen Mechanismus in Gang setzen. Das gehört zur Realität von Krisen oder von Krisenkommunikation.“

PR LOUNGE: „Herr Seidel, was können sie tun, um diese 4,5 im Redaktionsalltag doch noch zu überprüfen, wenn eine Krise herrscht, wenn's schnell gehen muss, wenn der Berichterstattungsdruck im Medienwettbewerb vorhanden ist?“

HAGEN SEIDEL: „Wenn uns Nachrichtenagenturen mitteilen, die Agentur ABC schreibt aber 4,5, dann brauchen sie schon ein gewisses Standing innerhalb der eigenen Redaktion. Und ein bisschen Wissen über das Unternehmen und die eigene Branche können natürlich auch nicht schaden, um den Kollegen zu sagen: Das ist nicht der Aufmacher. Je heftiger der Wettbewerb tobt und je mehr man sieht, wie Journalisten Agenturmeldungen produzieren, umso mehr besteht die Gefahr zu sagen, ist mir doch egal, ob 2 plus 2 nun 4 oder 4,5 ist. Hauptsache, ich hab' meine Meldung und die läuft in den Agenturen.“

PR LOUNGE: „Teilen Sie diese Ansicht, Herr Dr. Nimsdorf?“

UDO NIMSDORF: „Ich teile die Ansicht insofern, dass auch alle jeden Tag erfahren, dass die Arbeitsbedingungen der Journalisten immer schlechter werden, dass immer mehr darauf angewiesen sind, mit Agenturmeldungen zu leben. Ich denke, man kann tatsächlich noch entgegenwirken, denn Journalismus ist auch nicht eine Seite und die andere ist die PR, sondern es gibt ja auch Konkurrenzinhalte im Journalismus. Nicht nur eine Konkurrenz unter Journalisten, sondern es gibt auch Konkurrenz unter den entsprechenden Medien. Aber wir können Konkurrenzsituationen in einer Krise ausnutzen und zu einem anderen Journalisten gehen und sagen: ‚Pass mal auf, wir meinen, das ist falsch gelaufen, wir geben dir hier mal eine andere Geschichte, die ist exklusiv, die kriegst nur du, stell' das mal bitte richtig oder thematisiere das mal.‘ Ob man das gesamte Rad zurückdrehen kann, ist fraglich, aber immerhin kann man etwas dagegensetzen.“

PETER HÖBEL: „Das Wichtigste ist, dass man als Pressesprecher, oder auch als Krisenberater im Unternehmen, die Spielregeln kennt, und zwar auch die Spielregeln der anderen Seite. Ich halte es für ziemlich schlimm, wenn Pressesprecher noch nie eine Redaktion von innen gesehen haben, nicht wissen, wie Redakteure arbeiten und was für sie wichtig ist. Im Grunde genommen funktionieren wir alle, die Teil des Mediengeschäfts sind, als Teil der Unterhaltungsindustrie. In dem Moment, wo man es mit Schicksalen zu tun hat, fängt es an ernster zu werden. Wenn es darum geht, dass die Kollegen von den bunten Blättern und den großen Schlagzeilen zum „Witwen schütteln“ ausschwärmen, dann gilt es schnell, offen und ehrlich zu kommunizieren, um dem einen Riegel vorzuschieben. Natürlich haben Medien einen Informationsanspruch, aber die Pressefreiheit endet auch dort, wo sie die persönlichen und menschlichen Belange des Einzelnen bedrohen oder schädigen.“



PR LOUNGE: „Herr Dr. Nimsdorf, was ist Ihre Beobachtung dabei, wenn man seitens des Unternehmens dieser Meute gegenübersteht und nicht weiß, ob der eine Sie austricksen will oder der andere eine aufrichtige Recherche betreibt. Wo werden da am ehesten die Fehler gemacht in den Unternehmen?“



UDO NIMSDORF: „Die Frage ist mit einem einzigen Satz nicht zu beantworten. Vor allem ist es eine Personenfrage. Es gibt Journalisten, mit denen können Sie reden, und es gibt welche, die den Anspruch des investigativen Journalismus haben, die haben ihre vorgefasste Meinung, die haben vorher ihren Beitrag und die fragen sie dann eigentlich nur noch hinterher wegen eines Zitats, damit es nicht heißt ‚Kein Kommentar von der Firmenleitung‘. Diese Gattung ist dann, wenn sie mal eine Meute ist, schwer unter Kontrolle zu bekommen.“



DR. UDO NIMSDORF

Dr. Udo Nimsdorf ist Vorstand und Gesellschafter der Engel & Zimmermann AG, Agentur für Wirtschaftskommunikation in Gauting bei München. Der promovierte Politik- und Kommunikationswissenschaftler war lange Zeit Lehrbeauftragter an der Fachhochschule und Universität München sowie Dozent beim Deutschen Institut für Betriebswirtschaft in Frankfurt.



HAGEN SEIDEL

Hagen Seidel ist seit September 2005 Leiter des Düsseldorfer WELT-Büros. Den Einstieg in den Journalismus fand er über den klassischen Weg: als freier Mitarbeiter der „Neuen Osnabrücker Zeitung“ und der „Hannoverschen Allgemeinen“ während des Studiums der Geschichte, Politik und Germanistik in Hannover. Seidel arbeitete ab Anfang 2003 zunächst als Korrespondent im WELT-Büro NRW.



WAS BRINGT EIN KRISENHANDBUCH?

UNTERNEHMEN SIND AUF KRISEN OFT NUR UNZUREICHEND VORBEREITET. WER BESCHÄFTIGT SICH SCHON GERNE FREIWILLIG MIT DEM AUSNAHMEZUSTAND? UND IN ZEITEN KNAPPER BUDGETS IST DAS EIN FAKTOR, AN DEM GESPART WERDEN KANN. DOCH DIE KATASTROPHE KOMMT MIT DEM ERNSTFALL. EINE LANGWIERIGE KRISE, SCHADENERSATZFORDERUNGEN UND EIN RUINIERTER RUF KOMMEN UNTERNEHMEN MEIST WEITAUS TEURER ZU STEHEN ALS KRISENPRÄVENTION. KÖNNEN KRISENHANDBÜCHER HIER EINEN SINNVOLLEN DIENST LEISTEN?

Für Peter Höbel, Hochschuldozent und Chef der Agentur crisadvice, ist ein Handbuch ein Werkzeug, mit dem höchstens die ersten Schritte bewältigt werden können. Wenn eines vorhanden sei, und das ist eben längst nicht überall der Fall, könne man schneller und professioneller mit der Krise umgehen. Aber mit dem Handbuch allein löse man selbstverständlich noch keine Krise. Wer im Unternehmen regelmäßig Worst-Case-Szenarien durchspiele, der sei, so Höbel, „mental schon auf dem richtigen Weg“. Es komme aber vor allem auf die persönliche Kommunikation an. Wer, bevor eine Krisensituation eintritt, schon den Dialog mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen gesucht habe, also mit Medienvertretern, Verbraucherverbänden und Politikern gesprochen habe, und dort sympathisch und glaubwürdig überkomme, der habe im Ernstfall keine oder weniger starke Kritik zu befürchten. „Wenn Sie das nicht getan haben und sich auf Handbücher verlassen, dann verlieren sie“, bringt es Höbel auf den Punkt.

Der Kommunikationschef der RAG, Christian Kullmann, hält nichts von Krisenhandbüchern. Seiner Meinung nach ist es nicht möglich, sich theoretisch auf eine Krise vorzubereiten. Viel wichtiger sei es, dass Unternehmensführungen ihre Kommunikationsverantwortlichen in strategische Unterneh-

mensprozesse einbezögen. Oft fehle es den Unternehmenssprechern an der nötigen Autorisierung, um über sämtliche Informationen verfügen oder notwendige Standpunkte vertreten zu dürfen. Genau das würden die Medien von Sprechern aber erwarten. Wichtiger als jedes Handbuch sei, dass der Kommunikationschef innerhalb eines Unternehmens so positioniert sei, dass er zum einen fragen und antworten könne, und zum anderen die Möglichkeit habe, selbstständig zu agieren.



Für Dr. Nimsdorf ist eine Krise mit einem Herzinfarkt vergleichbar. „Sie brauchen bei einem Infarkt die richtigen Leute an der richtigen Stelle, und zwar ganz schnell. Wenn sie da in Handbüchern nachgucken müssen, ist es zu spät“, weiß Nimsdorf. Das Entscheidende sei, den Spagat hinzubekommen zwischen der kurzen Zeit und den gesicherten Informationen, die nötig seien. Man könne die Presse nicht hinhalten und sagen, man wisse (noch) nichts. „Denn irgendwann müssen sie was sagen“, so der Agenturchef. Peter Höbel hingegen mahnt zu unterscheiden. Wer es mit Schadensereignissen oder gar Katastrophen zu tun habe, der komme an einer professionellen Vorbereitung und Abarbeitung nicht vorbei. Wer auch nur den Hauch einer Chance haben will, eine Situation wie einen Flugzeugabsturz oder eine Naturkatastrophe geordnet abzuarbeiten, und zwar sowohl operationell als auch kommunikativ, der müsse sich generalstabsmäßig vorbereiten.

LASSEN SICH KRISEN MIT SYSTEM BEWÄLTIGEN?

DIE PR LOUNGE-PODIUMSDISKUSSION MIT HAGEN SEIDEL VOM DÜSSELDORFER WELT-BÜRO, CHRISTIAN KULLMANN VON DER RAG SOWIE DEN KRISENBERATERN PETER HÖBEL VON CRISADVICE UND DR. UDO NIMSDORF VON ENGEL & ZIMMERMANN ERMÖGLICHTE AUSSERGEWÖHNLICHE UND SPANNENDE EINBLICKE IN DIE PRAXIS DER KRISENKOMMUNIKATION. KRISEN KÖNNEN, SOVIEL LÄSST SICH SAGEN, NICHT NUR DEN ABSATZ EINES UNTERNEHMENS BEDROHEN, SONDERN AUCH DEREN IMAGE UND DAS MANAGEMENT. VOR ALLEM ABER KÖNNEN SIE DIE JAHRELANGEN ANSTRENGUNGEN UM GLAUBWÜRDIGKEIT BINNEN KÜRZESTER ZEIT VERNICHTEN. UNTERNEHMEN MÜSSEN DAHER ALLES DARANSETZEN, DIE VERARBEITUNG IHRER THEMEN IN DER ÖFFENTLICHKEIT UND IN DEN MEDIEN ZU VERFOLGEN UND WOMÖGLICH ZU BEEINFLUSSEN.

Obwohl es den Kommunikationsfachleuten schwerfällt, eine Krise eindeutig zu definieren und damit womöglich auch als solche zu identifizieren, sei es generell wichtig, sich auf kritische Situationen mit einer im Unternehmen bekannten Ablauflogik vorzubereiten, um möglichst wenig Fehler zu machen. Dabei sei, neben einer von Transparenz und Offenheit geprägten Haltung, entscheidend, aus eigener Initiative an die Medien heranzutreten, bevor diese selbst aktiv würden. Dazu müssen nach Ansicht des Krisenexperten Peter Höbel fünf Faktoren beachtet werden, mit denen sich der Krisenverlauf maßgeblich beeinflussen lässt.

Die redaktionelle Praxis und deren Interessenslagen sind nüchtern nach den Maßstäben des Marktes und der darin agierenden Medien zu beurteilen. „Journalisten machen Schlagzeilen und keine Fußnoten“, sagt Höbel und fordert deshalb, dass die Berichterstattung immer auf die Nachfrage hin formatiert sein muss. Eine schwierige Personalsituation mindere den professionellen Umgang mit Krisen in Unternehmen wie Redaktionen. Das Stammpersonal sei heute tief ins Tagesgeschäft verstrickt und könne kritischen Themen häufig nicht die gebotene vorsorgende Aufmerksamkeit entgegenbringen. Krisen seien immer komplex und Kommunikation bewege sich in einer vielschichtigen Realität, so Höbel weiter. Für den Krisenmanager droht den komplexen Realitäten allerdings immer das Risiko einer irreführenden Vereinfachung. Die anspruchsvollen Themen überforderten schnell die redaktionelle Beurteilungskompetenz. „Krisenmanagement gibt es nicht zum Nulltarif“, warnt Höbel.



Von dem mittlerweile so beliebten Krisenhandbuch sind nach Ansicht der Kommunikationsexperten keine Wunder zu erwarten. Dennoch sei es aber notwendig, um die ersten Schritte relativ zügig und problemlos zu bewältigen. Für den Unternehmenssprecher Christian Kullmann ist es jedoch wesentlich wichtiger, dass die verantwortlichen Kommunikatoren ihre Hausaufgaben machen und von sich aus den Dialog mit den Anspruchsgruppen suchen – und zwar bevor eine Krise eintritt. „Wer vorher nicht mit seinen Stakeholdern zusammenarbeitet, darf sich im Ernstfall auch nicht über fehlende Rücksichtnahme wundern“, so Kullmann. Kritik übt der RAG-Sprecher an den Unternehmen, die nicht selten ihre Kommunikationsverantwortlichen zu tief unter der strategischen Entscheidungsebene

positionierten, als dass sie relevante Informationen abrufen und vertreten könnten. Kullmann fordert für die Kommunikationsverantwortlichen ein stärkeres Standing im eigenen Unternehmen, um problematische Meldungen kritisch hinterfragen und gegebenenfalls abfangen zu können. Unternehmen, darin waren sich alle einig, kön-

nen zum Nachrichten- und Meinungsverlauf in der Krise erheblich durch ihr Informationsverhalten beitragen: Je weniger ein Unternehmen kooperiere, desto mehr werde spekuliert und leider auch unseriöser Berichterstattung Vorschub geleistet. Von entscheidender Bedeutung sei auch das rechtzeitige Anpacken von Themen – das sogenannte Issues Management – bevor es zu einer Krise kommt bzw. damit es nicht zu eben dieser kommen kann. „Themen müssen frühzeitig erfasst und verfolgt werden, wenn man nicht überrannt werden will. Nur so lassen sich rechtzeitig die nötigen Argumentationen aufbauen“, weiß Agenturchef Nimsdorf. Wer also akribisch Vorsorge betrieben hat, den erwischt eine Krise mithin seltener. Peter Höbel ist überzeugt: „Wer den Hauch einer Chance haben will, muss sich generalstabsmäßig vorbereiten.“



Fotos der Veranstaltung mit freundlicher Genehmigung von Anja Cord, freiberufliche Fotodesignerin und Bildjournalistin für Unternehmenskommunikation/Pressefotografie (cord@seitenweise.biz)

Was ist die PR Lounge?

Alles begann 2003 mit der Frage nach einem kleinen Journalistenstammtisch für Öffentlichkeitsarbeiter und Pressesprecher. Binnen kurzer Zeit hat Patrik von Glasow, Journalist mit Print- und Rundfunk-Erfahrung und damals in der Pressestelle von General Electric beschäftigt, die vermeintlich angesehenste Veranstaltung der deutschen PR-Szene geschaffen: die PR Lounge. Veranstalter der PR Lounge ist die Kölner Journalistenvereinigung KJV (www.djv-koeln.de), die mit rund 2.100 Mitgliedern größte Regionalvereinigung im Deutschen Journalistenverband (DJV). Die PR Lounge versteht sich als Kommunikationsplattform für PR-Manager, Pressesprecher und Journalisten aus dem Köln-Bonn-Düsseldorfer Raum, die in einer entspannten Atmosphäre branchenübergreifend neue Kontakte knüpfen und ihr Netzwerk erweitern wollen. Mittlerweile hat die PR Lounge über 600 Mitglieder.

Alle zwei Monate halten angesehene Referenten aus Agenturen und Unternehmen in der „Themen PR Lounge“ Vorträge über aktuelle PR-Themen, wie zum Beispiel „Krisenkommunikation“, „PR in der Wirtschaftspresse“ oder „Corporate Citizenship“. Sie findet in wechselnden Räumlichkeiten renommierter Einrichtungen, wie zum Beispiel in der Medienakademie Köln oder der SK Stiftung Kultur, statt. In unregelmäßigen Abständen werden die PR Lounge-Teilnehmer im Rahmen der „Unternehmenseinladungen“ zu auswärtigen Veranstaltungen eingeladen, wie zum Beispiel zum Flughafen Düsseldorf oder zu den Kölner Ford-Werken.
www.pr-lounge-koeln.de





ISSUES MANAGEMENT
UND KRISENKOMMUNIKATION
AUS DER BERATERPERSPEKTIVE

ISSUES MANAGEMENT UND KRISENKOMMUNIKATION

VON CROSSRELATIONS-BERATER MARCUS PONTZEN

Die Welt der Kommunikation ist reich an schillernden Begriffen. Neue Konzepte und Methoden werden bisweilen mit managementkompatiblen Wortschöpfungen belegt, um ihnen Glanz und Akzeptanz zu verleihen. Doch nicht jede Innovation hält dabei einer kritischen Überprüfung und den Anforderungen der Praxis stand. Von daher ist es nur verständlich, dass dem Begriff Issues Management vielfach eine gewisse Skepsis entgegengebracht wird. Zu Recht? Ist Issues Management ein wirklich gewinnbringendes Konzept oder doch nur alter Wein in neuen Schläuchen?

Unter einem Issue ist zunächst eine Angelegenheit zu verstehen, die von öffentlichem Interesse ist und einen wesentlichen Einfluss auf die Zukunft und Handlungsmöglichkeiten einer Organisation haben kann. Eingeführt wurde der Begriff Issues Management 1979 von dem PR-Berater W. Howard Chase. Unter dem Eindruck tiefgreifender gesellschaftlicher und ökonomischer Umbrüche hatte Chase nach Wegen gesucht, Unternehmen vor nachteiligen kommunikativen Verstrickungen in Umfeldereignisse zu bewahren. Issues verfügen entweder über ein Risiko- oder ein Erfolgspotenzial. Dass Issues Management verschiedentlich auf Risiko- bzw. Krisenkommunikation reduziert wird, spiegelt zwar die Genese des Konzepts wider, greift aber letztlich zu kurz. Es geht eben nicht nur um die Identifikation von Risiken und das Abwenden von Schäden, sondern auch darum, Chancen zu erkennen und diese für die Organisation zu nutzen.

So verstanden ist Issues Management nicht allein eine Spielart der Krisenkommunikation – es ist mehr. Daraus abzuleiten, die öffentliche und mediale Agenda ließe sich beliebig steuern, wäre allerdings weltfremd. Issues können nicht im eigentlichen Sinn gemanagt, also kontrolliert, sondern höchstens beeinflusst werden. Issues können in ihrem Verlauf durchaus unterschiedliche Entwicklungen nehmen. Entscheidend ist, dass sie rechtzeitig erkannt werden, nämlich dann, wenn noch Handlungsspielraum für eine Einflussnahme besteht.



BLICK ÜBER DEN TELLERRAND

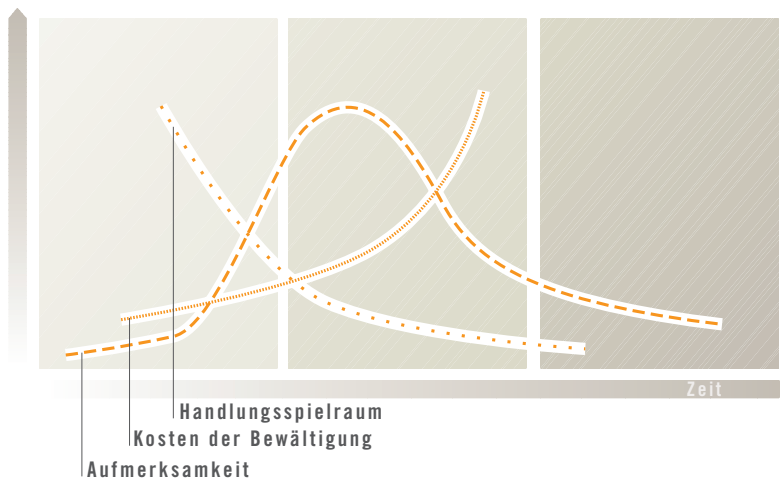
Was aber macht Issues Management nun aus? Ist es nicht seit jeher Aufgabe und Zielsetzung der PR, Themen zu setzen und kommunikative Risikovorsorge zu betreiben? Die besondere Qualität des Ansatzes ist in der ihm zugrunde liegenden Systematik der Identifikation und Beeinflussung von Issues zu sehen. Er gibt Antworten darauf, wie sich ein Managementsystem aufbauen lässt, das den Handlungsspielraum einer Organisation auf lange Sicht erhält oder erweitert. Seine Stärke und sein enormes Zukunftspotenzial für das Kommunikationsmanagement bezieht das Issues Management aus seiner Schnittstellenfunktion zwischen strategischen Managementfunktionen von Unternehmen. Im ökonomischen Kontext setzt dies ein Selbstverständnis voraus, bei dem Unternehmen ihre Existenzberechtigung nicht nur ausschließlich über ihren Markterfolg definieren. Mehr denn je müssen sie sich heute daran messen lassen, ob ihr Handeln jenseits des ökonomischen Erfolgs auch sozial verantwortlich ist. Verschließen sie davor die Augen, laufen sie Gefahr, im ungünstigsten Fall ihre gesellschaftliche Akzeptanz und damit ihre Existenzgrundlage zu verlieren. Gefordert ist ein erweiterter Blickwinkel, der über den unmittelbaren Tellerrand der eigenen Geschäftstätigkeit hinausgeht.

KOMPETENZEN FÜR MASSGESCHNEIDERTE LÖSUNGEN

In der Beratungspraxis geht es naturgemäß weniger um eine akademische Begriffsdiskussion oder wissenschaftliche Einordnung. Im Mittelpunkt steht, das Potenzial des Ansatzes zu nutzen, um eine praktikable, an den Möglichkeiten und Umfeldbedingungen der jeweiligen Organisation orientierte Lösung zu finden. Dabei kann und muss es natürlich nicht immer die ganz große, Konzerne durchdringende Systemlösung sein. Das ergibt sich – ungeachtet budgetärer Fragen – bereits aus der unterschiedlich hohen Komplexität verschiedener Organisationen und Organisationsumwelten. Die Issues-Management-Beratung kann je nach Ausgangspunkt deshalb auch durchaus unterschiedliche Dimensionen einnehmen – von der Einführung eines funktionierenden Medienbeobachtungs- und Auswertungssystems über die Gestaltung öffentlicher Thematisierungsprozesse bis hin zum Aufbau organisationsinterner Strukturen.

Lebenszyklus eines Issues

Quelle: Franz Liebl



Wer sich Handlungsspielräume für eine Beeinflussung erhalten will, ist auf eine frühzeitige Identifikation von Issues angewiesen.

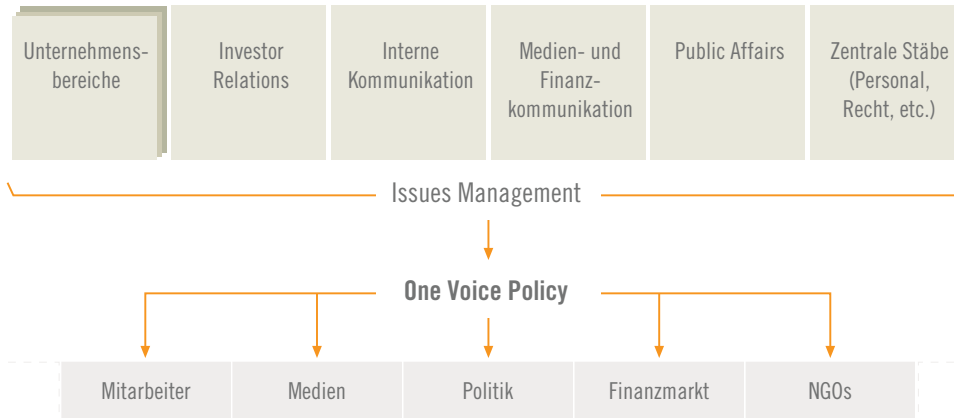
Entsprechend vielfältig sind die Anforderungen an das Qualifikationsprofil des Beraters. Neben ausgeprägten analytischen Fähigkeiten und einem fundierten fachlich-methodischen Know-how sind Kompetenzen in der organisatorischen Ausgestaltung effizienter Workflows unerlässlich. Denn Issues Management kann nur dann funktionieren, wenn es tatsächlich in interne Entscheidungsprozesse eingebunden ist. Es reicht eben nicht aus, eine Stabsstelle einzurichten im Glauben, mit diesem aufbauorganisatorischen Schritt bereits ein erfolgreiches System auf die Beine gestellt zu haben. Ein Scheitern ist dann zwangsläufig vorprogrammiert. Die Beratung muss an dieser Stelle bisweilen hartnäckige Überzeugungsarbeit leisten.

SCHNITTSTELLENFUNKTION AUF OBERSTER EBENE

Klar ist: Glaubwürdige und zielführende externe Kommunikation im Kontext eines Issues ist nur dann möglich, wenn sie auf belastbaren Fakten und dem Wissen um das organisationspezifische Verhältnis zum Thema beruht. Gleichzeitig muss jederzeit gewährleistet sein, dass interne Entscheidungsträger zeitnah und strukturiert über relevante Entwicklungen informiert sind. Nur so können erforderliche Maßnahmen frühzeitig geplant und angestoßen werden. Soll Issues Management also mehr sein als eine reine Alibiveranstaltung, muss ihm eine Schnittstellenfunktion zwischen verschiedenen Funktionsbereichen auf oberster Managementebene eingeräumt werden.

Issues Management als Schnittstellenfunktion

Quelle: Bernd Bauer



Issues Management funktioniert nur dann, wenn es als bereichsübergreifende Funktion verstanden und umgesetzt wird.

Tatsächlich wird Issues Management heute genauso unter betriebswirtschaftlichen Ansätzen wie unter dem klassischen kommunikativen Blickwinkel betrachtet. Dabei ist Issues Management auch in vertikaler Betrachtung eine bereichsübergreifende Aufgabe. Nur dann, wenn der Grundgedanke des Ansatzes und die Sensibilisierung gegenüber Themen mit Chancen- oder Risikopotenzial auch auf nachgelagerten Organisationsebenen etabliert wird, ist der Aufbau eines funktionierenden Informationsnetzwerkes möglich. Das ist umso wichtiger, als Issues auch intern, d.h. aus der Organisation heraus, erwachsen können.

Also: Ist Issues Management ein gewinnbringender Ansatz? Durchaus. Allerdings nur, wenn seine konsequente Umsetzung von der obersten Managementebene gewollt und getragen wird. Es wird Zeit, dass über Issues Management weniger geredet und dafür mehr praktische Erfahrungen gesammelt werden. Schwierig nur, wenn oftmals bereits die Nennung des Begriffs eine reflexartige Ablehnung und Fluchtverhalten auslöst – auch wenn das Wissen über die Inhalte des Konzepts oftmals nur rudimentär ist. Was dann ein wenig an den „Blinden, der vom Sehen erzählt“ erinnert, ist ein Problem. Denn solange eine vorschnelle Verdammung eine vorurteilsfreie Auseinandersetzung verhindert, wird sich Issues Management auf einer breiteren Basis nicht beweisen können. Der Praxistauglichkeit wird ein wirklich valider Nachweis fehlen. Der methodische Unterbau ist seit fast zwei Jahrzehnten kontinuierlich und auf hohem Niveau weiterentwickelt worden. Was bleibt, ist der Aufruf zu mehr Offenheit und die Hoffnung auf eine große Anzahl couragierter Macher.

Wer ist crossrelations?

crossrelations entwickelt Issues-Management-Systeme, berät Unternehmen bei der konkreten Implementierung und unterstützt sie bei der Entwicklung zielführender Strategien genauso wie bei der operativen Umsetzung entsprechender Maßnahmen. Insbesondere bereitet die Agentur Unternehmen gezielt auf den Umgang mit Krisensituationen vor – von der Risikoanalyse über die Entwicklung von Krisenszenarien bis hin zur Inszenierung von Krisenübungen und dem Medientraining von Führungskräften.

Das Leistungsspektrum von crossrelations geht über die konventionelle PR hinaus. Gemeinsam mit kompetenten Partnern entwickelt die Agentur vernetzte Kommunikationsstrategien ohne dabei einen naturgegebenen Führungsanspruch der PR zu reklamieren. Im Fokus steht alleine das zu erreichende Kommunikationsziel.

Zu den Kunden von crossrelations zählen führende Industrieunternehmen vor allem in den Bereichen Energie, Automobil und Chemie, aber auch Ministerien und Verbände.

crossrelations^x

Beratung und Redaktion verfügen über ein ausgeprägtes Branchenwissen und sind versiert in einer großen Bandbreite von unternehmensspezifischen Themenfeldern, wie zum Beispiel Umwelt, Nachhaltigkeit, Technologie, Marke und Produkt. Darüber hinaus unterstützt crossrelations seine Kunden bei spezifischen Evaluationslösungen. Als eine der ersten deutschen Kommunikationsberatungen arbeitet crossrelations mit dem von der GPRA entwickelten Communications Value System, einem Managementsystem zur Steuerung kommunikativer Wertschöpfung.

crossrelations wurde im Jahr 2000 von Andreas Severin und HG Tebrake gegründet. Die inhabergeführte Agentur mit Hauptsitz in Düsseldorf beschäftigt 15 festangestellte Mitarbeiter und unterhält seit 2004 eine Niederlassung in Peking. crossrelations ist Mitglied in der Gesellschaft führender PR-Agenturen (GPRA).

