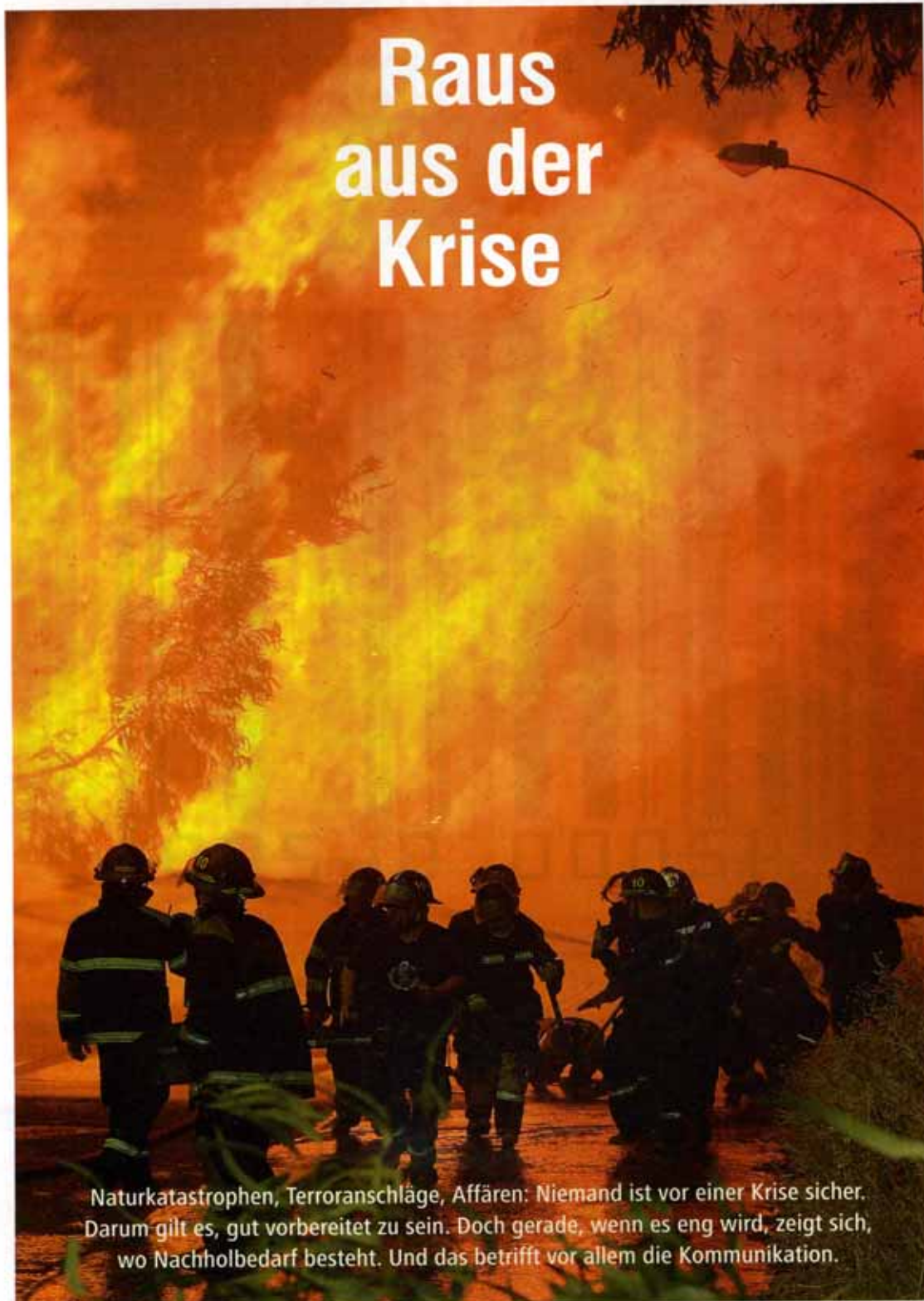


Titel



Wie so oft fing der ganze Skandal harmlos an: „Moni“ schrieb Anfang des Jahres einen Eintrag in ihr Onlinetagebuch. In diesem Eintrag übte die Bloggerin Kritik an Transparency International (TI). Die Organisation habe ihrer Freundin unter „fragwürdigen Umständen“ gekündigt – innerhalb der Probezeit. So etwas kann passieren und ist noch kein Skandal. Aber es wurde zu einem: durch TI.

Keine Argumente, sondern Paragraphen sollten die aufkeimende Diskussion beenden. Ein Justiziar meldete sich im Namen der NGO bei Moni: Die Vorwürfe im Netz würden den Tatbestand der „Schmähdikritik“ erfüllen – Moni habe den Eintrag zu löschen. Die Bloggerin beugte sich dem Druck, nicht ohne den Brief des Justiziaris zu publizieren. Dessen Drohungen erhitzen die Szene. Ein neuerliches Ultimatum (jetzt ging es um den Brief) heizte die Debatte weiter an – während die Organisation selbst sich zum Thema in Schweigen hüllte.

Das Resultat ist mittlerweile ein ausgewachsener PR-Skandal: Die Blogger recherchierten Flecken auf der weißen Weste von TI – und wurden fündig. Nebst Kritik (ursprünglich ein unbedeutender Fall) geistern jetzt Vorwürfe über einen modernen Ablasshandel bei der Anti-Korruptions-Organisation durchs Netz. Auch „Focus“, „Netzeitung“ und „Tagesschau“ berichteten. Und TI steckt in der Krise – in die sie sich selbst hineinmanövriert haben. „Sie haben selbst zu verantworten, dass aus einem kleinen Problem durch ungeschicktes Agieren eine journalistische Diskussion entstanden ist“, sagt Heiko Kretschmer, Partner der Agentur Johanssen + Kretschmer. Statt die juristische Keule zu schwingen, hätte die NGO besser auf Kommunikation gesetzt.

Es fehlt der Sinn für das kleine Extra Krisenprävention

Transparency International hat die Weblogs unterschätzt. Dabei hatte erst 2005 der Fall Jamba bewiesen, welche Macht die neuen Medien haben. Ein Beitrag im Blog „Spreeblick“ hatte den Fokus auf den Klingeltonanbieter gelenkt, der sich nach wenigen Monaten strengerer gesetzlichen Restriktionen gegenüber sah. Mittlerweile hat Jamba seine Kommunikation erweitert – und eine Public-Affairs-Managerin eingestellt. Schaden macht eben klug.

In der Tat sind es die krisengeschütteltesten Branchen, die sich am besten

gegenüber künftigen Katastrophen gewappnet sehen, allen voran Pharma und Chemie. „Danach wird es rapide schlechter“, sagt Thorsten Hofmann von der Agentur PRGS. Wenn man sich die Branchen anschaut, sei man verwundert, wie wenige das Thema Krisenmanagement überhaupt auf der Agenda haben. Und wo Unternehmen noch eher über das nötige Kapital für den Aufbau eines solchen Managements verfügen, sieht es bei Behörden und Verbänden schlecht aus. Je weiter man dabei die Bundesebene verlässt, desto leerer werden die Kassen – damit auch der Sinn für das kleine Extra Krisenprävention.

Koordinationskrise zwischen Rügen und Schwerin

Was dies für Folgen hat, zeigte die Eskalation beim ersten Vogelgrippefund auf Rügen. Landrätin Kerstin Kassner geriet enorm in Kritik, weil es ihr nicht gelang, die Kadaver der verendeten Vögel rechtzeitig einzusammeln. Bilder von halbverwesten Schwänen gingen durch die Medien und schürten die Angst vor einer unkontrollierten Verbreitung des Virus H5N1. Dabei, sagt Kassner in einem Gespräch mit p&k, habe es keinerlei Verzögerung von ihrer Seite gegeben. „Wir haben sofort die notwendigen Maßnahmen gestartet.“

Das Problem: Viele Tiere lagen auf dem Eis. Der Landkreis aber verfügt über kein Boot. „Es wurde sehr viel Druck von Bund und Land ausgeübt. Sie haben aufgeregt gerufen: ‚Sammelt die Tiere ein, sammelt die Tiere ein!‘ Aber die schwierigen Bedingungen haben sie nicht gesehen.“

Kerstin Kassner beklagt die mangelnde Unterstützung – die sie aber selbst lange verhindert hat. Denn die Zuständigkeit lag laut Katastrophenschutzgesetz beim Landkreis. Mecklenburg-Vorpommern konnte erst eingreifen, als Rügen die Katastrophe ausrief. Bis es dazu kam, hatte

Landwirtschaftsminister Till Backhaus schon öffentlich ein Ultimatum gestellt.

Schadensereignis, Großschadensereignis, Katastrophenfall: Dem Bürger ist es gleich, in welchem Rechtsstadium sich ein Fall formal befindet. Für ihn zählt nur, was am Ende heraus kommt: sofortige Hilfe und nützliche Informationen.

Baden-Württemberg hat als erstes Bundesland versucht, das Kompetenzzu-



ETABLIERTE STRUKTUREN BEIM BUND: Frank-Walter Steinmeier im Krisenzentrum des Auswärtigen Amtes

rangel zwischen Land, Kreis und Kommune aufzulösen. Aufgeschreckt von 9/11 hat das dortige Innenministerium ein Projekt auf die Beine gestellt, das alle Ebenen im Ernstfall kommunikativ vernetzt. Jede Ebene hat Mitarbeiter geschickt, die gemeinsam einen Krisenleitfaden erstellt haben. Konzipiert hat das Projekt ein Kommunikationsberater:

„Mehr Kompetenzen für den Bund“ Horst Seehofer

Peter Höbel, Inhaber der auf Krisen spezialisierten Agentur crisadvice.

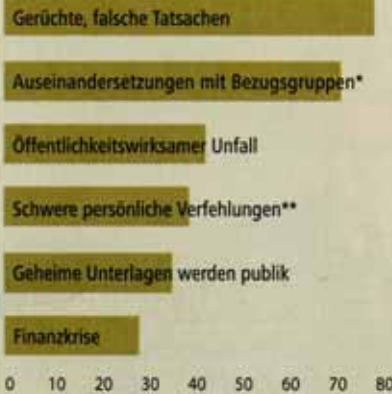
Das Ergebnis nach zwei Jahren Koordinationsarbeit: ein landesweites Handbuch für Krisenkommunikation. Jede Stelle greift im Ernstfall auf die dort notierten Checklisten zurück. Zusätzlich garantiert ein zentraler „Informations- und Kommunikationskoordinator“ eine einheitliche und unkomplizierte Kommunikation. „Es kann ja nicht sein, dass die Abläufe und die Kommunikation nur funktionieren, wenn ein Landrat den Katastrophenfall ausruft“, sagt Höbel. „Verlagern von Zuständigkeiten ist nichts anderes, als ein Ablenken vom eigenen Versagen.“

Wolf Dombrowsky, Leiter der Katastrophenforschungsstelle an der Uni-

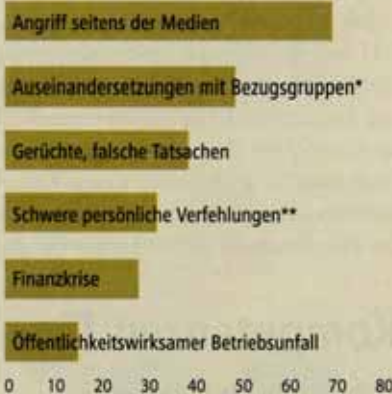
Die Top 6 der Krisen

Die „Studie Krisenkommunikation“ eröffnet den Blick hinter die Kulissen des Krisenmanagements in Deutschland und zeichnet einen Vergleich von Behörden, Verbänden und Unternehmen. p&k listet daraus die Anteile der krisenhaften Ereignisse in der Vergangenheit bei...

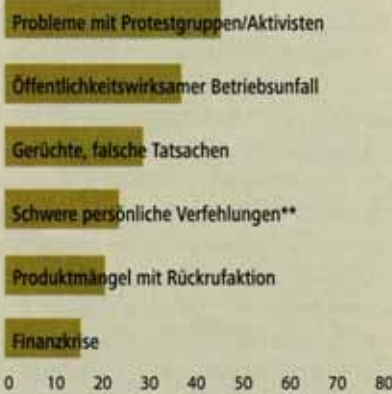
Behörden



Verbänden



Unternehmen



Angaben in Prozent

* öffentliche negative Auseinandersetzungen mit z.B. Bürgerinitiativen, Lobbyisten, Medien

** z.B. Veruntreuung

Quelle: Studie Krisenkommunikation, Johansen + Kretschmer

versität Kiel, forderte nach dem Eklat auf Rügen sogar eine „GSG9 des Katastrophenschutzes“, eine zentrale Eingriffstruppe des Bundes, die zum Zuge kommt, wo Land und Landkreis versagen. Mit dieser Forderung steht Dombrowsky nicht allein. Längst mehrten sich die Stimmen der Politiker, denen die Reform des Föderalismus nicht weit genug geht. Darunter auch Bundeslandwirtschaftsminister Horst Seehofer: Wir brauchen mehr Kompetenzen für den Bund, lautet seine Konsequenz aus der Vogelgrippe.

Eine zentrale Krisenorganisation auf Bundesebene hätte einen klaren Vorteil: größere Erfahrung. Schon jetzt versuchen Einrichtungen wie die Akademie



DIE MACHT DER BILDER: Atemmaske und Schutzanzug wecken Angst

für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz (AKNZ) diesen Erfahrungsschatz in die Länder weiter zu tra-

„Wir dachten, wenn wir sachlich informieren, wird sich der Hype legen“

Kerstin Kassner

gen. Aber je weiter man die Ebene des Bundes verlässt, desto dünner werden eben gerade in nordöstlichen Ländern die Ressourcen für und Interessen an entsprechenden Programmen.

Natürlich gab es auch auf Rügen im Vorfeld Übungen für den Krisenfall, berichtet Kerstin Kassner. Diese Übungen waren mehr operativ, weniger kommunikativ, und die Szenarien nicht so organisiert, dass sie für alle Krisenfälle griffen. Bis Februar ging man auf Rügen noch

davon aus, dass der Virus die Stallungen trifft. Nun waren es Wildvögel. Sehr viele Wildvögel. Und dann fielen die Medien in Rügen ein – und schürten die Angst vor einem „Killervirus“.

Kassner war entsetzt: „Ich habe das absolut unterschätzt. Wir dachten, wenn wir sachlich informieren, wird sich der Hype legen.“ Aber er legte sich nicht. Gert Lindemann, Agrarstaatssekretär und Leiter des Krisenstabs Tierseuchenbekämpfung, erklärt: „Der erste Fall einer ernstzunehmenden Tierseuche löst immer ein besonders großes Medien-

echo aus. Ich habe den Eindruck, dass in dieser Situation nicht immer klar unterschieden wurde zwischen operativen Zielen und vermeintlichen kommunikativen Erfordernissen. Dies birgt letztlich immer die Gefahr, dass beide Bereiche zu kurz kommen.“

Dem Faktor Angst etwas entgegensetzen

Diese Gefahr wurde auch durch Politiker selbst potenziert. Weil sie im allgemeinen Kompetenzgerangel zwischen Bund, Land und Kreis selbst Öl ins Feuer gossen. Und weil sie dem Faktor Angst wenig entgegensetzten.

Öl ins Feuer gegossen hatte unter anderem Ulla Schmidt, die, in Anbetracht eigener politischer Gegner, die Länder kritisierte, sie hätten nicht ausreichend Tamiflu zur Medikation besorgt – ohne die Wahrscheinlichkeit einer Pandemie zu relativieren. Und Bärbel Höhn sinnierte öffentlich über die Option, der Virus könne die anstehende WM verhindern. Beide Beiträge erreichten nur eins: eine Zunahme der Angst.

Angst ist das Kernelement jeder Krise. „Angst plus Medien gleich Krise“, lautet die Formel von Peter Höbel. Dabei hat Angst wenig mit der tatsächlichen Gefahr zu tun. Wie eine aktuelle forsa-Umfrage belegt, sinkt zurzeit sogar die Angst der Bevölkerung vor einer Infektion mit dem H5N1-Virus – trotz zunehmender Virusbefunde im Land. Das reale Risiko steht immer einem gefühlten gegenüber. Fakten sind daher nur die eine Seite, der Krise zu begegnen. Erfolgreiche Krisenkommunikation

Foto: sas/ha



DIE KRISE DER LÄNDER: Hochwasser bei Hitzacker im April diesen Jahres

nikation bedient auch Emotionen. Heiko Kretschmer betont: „Eine emotional reagierende Öffentlichkeit hält sich keineswegs immer nur an sachliche Argumente. Also muss auch die Kommunikation darüber hinausgehen.“

Medien lieben starke Bilder und Skandale

Krisenkommunikation muss Betroffenheit vermitteln. Viele der Maßnahmen, die später auf Rügen ergriffen wurden, waren reine Kosmetik, bestätigt ein Mitarbeiter des Landwirtschaftsministeriums von Mecklenburg-Vorpommern. Immer wieder stand der Sinn und Zweck der Desinfektionsmatten zur Diskussion. Aber sie hatten eine klare Symbolik: „Wir haben damit gezeigt: ‚Wir nehmen eure Sorgen ernst.‘“

Ein richtiger Ansatz – aber mit falschen Schritten, kritisiert Thorsten Hofmann. „Was vollkommen übersehen wurde, war die Macht der Bilder.“ Männer in Schutzanzügen mit Masken und Desinfektionsgeräten treten aus der Dunkelheit in die Lichtkegel der Autos: Die Szene erinnert

an klassische Science-Fiction. Und wie schon die halbverwesten Schwäne gingen auch die Bilder der Schutzanzüge und Atemmasken um die Welt. Sie schürten die Angst, statt sie zu entkräften.

Medien lieben starke Bilder und starke Geschichten. Ein Skandal erhöht Auflagen- und Zuschauerzahlen. Eine gute Story lässt sich kein Blatt entgehen. Medien nehmen daher schnell die Rolle der Buhmänner ein. Sie sind aber auch wichtige Partner im Prozess der Aufklärung einer verunsicherten Bevölkerung. So zeichnete eine Jury in den USA gerade die beiden Lokalblätter „The Sun Herald“ aus Biloxi und „The Times-Picayune“ aus New Orleans mit dem begehrten Pulitzer-Preis für ihre Berichterstattung über den Hurrikan Katrina aus. Unter anderem weil sie mit ihrer Arbeit den betroffenen Menschen Halt gegeben hätten.

Auch Kerstin Kassner lobt die Lokaljournalisten. Andere große Blätter hingegen hätten noch nach Tagen die Bilder vom ersten Tag publiziert oder Aufnahmen einer anderen Region, um Angst zu schüren. Den Unterschied erkenne ohnehin keiner. Medien inszenieren Wirklichkeit – zum Teil mit unsauberen Methoden. Das rückte gerade erst wieder ins Licht, als die Diskussion über Gewalt an Schulen entbrannte.

Manche Krisen sind schnelllebig – andere werden zur Imagekrise

Ausgelöst hatte den Skandal die Rütli-Schule im Berliner Bezirk Neukölln. Schnell weitete sich die Krise auf andere Schulen aus. Ein Dementieren der betroffenen Anstalten „Alles nur Einzelfälle“ schaffte es nicht, dem Thema die Brisanz zu nehmen. Doch das ZDF verlagerte unfreiwillig den Fokus: Der Sender hatte für seinen Bericht über eine Schule in Hamburg zwei Protagonisten mit Geld entlohnt, die sich im Video rauten. Inszenierte Gewalt auf Bestellung? Schon gab es eine neue Diskussion – und die Rütli-Schule geriet immer mehr in Vergessenheit. Die blitzartig losgetretene Grundsatzdiskussion der Politik über Integrations- und Bildungspolitik tat ihr Übriges: Jeder wollte Kompetenzen beweisen, allen voran Bayerns Ministerpräsident Edmund Stoiber. Glück gehabt, Berlin. Manche Krisen sind schnelllebig.

Andere Krisen allerdings können sich halten – und zu einer Imagekrise verfestigen. Bestes Beispiel ist die PDS, jetzt Linkspartei. Seit Jahren kämpft sie mit



Das Einmal-eins der Parteienkrise

Wie handeln Parteien in der Krise? p&k fragte bei der ehemaligen stellvertretenden CDU-Sprecherin Stephanie Hagelüken nach.

p&k: Kann man auf Parteikrisen vorbereitet sein?

Hagelüken: Auf den Inhalt einer Krise sicherlich nicht, aber auf den Umgang damit. Wichtig ist, schnell sprechfähig zu sein. Gut organisierte Pressarbeit kann vorsorgen: ein direkter und regelmäßiger Draht zum Chef, Fakten zeitnah beschaffen und die Abstimmung zwischen den Betroffenen gewährleisten. Ansonsten sollte ein Sprecher vor Dienstantritt die Leichen des Chefs kennen.

Haben es Parteien in Krisen schwerer?

Eine Krise entfaltet sich dann, wenn es Kronzeugen aus den eigenen Reihen gibt. In Parteien ist die Versuchung sich zu profilieren sicherlich ausgeprägter. Deshalb sollten die eigenen Leute in die Kommunikation eingebunden sein. Präsidium und Ministerpräsidenten einer Partei sollten früh informiert sein.

Wann droht die Krise aus dem Ruder zu laufen?

Das ist unterschiedlich. Wenn die ersten Parteigrößen sich öffentlich kritisch äußern, dann haben die Betroffenen ein ernsthaftes Problem. Die abweichenden Stimmen müssen wieder eingefangen werden. Die Devise: Telefonieren, telefonieren, telefonieren. Über die Medien gegenzusteuern gehört auch dazu: ein gezielt platziertes Interview kann helfen.

Gibt es ein Geheimnis der Krisenkommunikation?

Glaubwürdigkeit. Wer schnell alle Fakten und diese ohne Widersprüche offen legt, hat einen Vorteil. Wer nur scheinbar Informationen rausrückt, hat eigentlich schon verloren. Viele stolpern in Krisen nicht über den Vorwurf an sich, sondern über ihre Form der Krisenbewältigung.

Können sich Politiker vor Krisen schützen?

Anrühlich ist immer nur etwas, wenn es auch riecht. Deshalb gilt wie überall im Leben: ordentlich arbeiten, nicht lügen, auch keine Halbwahrheiten. In der Politik braucht man ein gutes Nervenkostüm. Politiker tun gut daran, Mitarbeiter zu haben, die mutig genug sind, den Chef auch mal zu kritisieren. Dann zahlt man auch weniger Schmerzensgeld.

zwei Themen: SED-Altlasten und Stasi-Vorwürfen. Versuche der Parteispitze, die DDR-Vergangenheit aufzuarbeiten und einen innerparteilichen Schlussstrich zu ziehen, werden mit großer Regelmäßigkeit torpediert.

Geld und Stasi in Personalunion

Umso wichtiger ist das Projekt Linkspartei mit der WASG. Es scheint der Weg aus der Krise – für beide Seiten. Einfach neu anfangen, bundesweit, so kommt die PDS weg vom Image der „sozialistischen CSU“, mit dem sich viele in Ostdeutschland angefreundet hatten. Seit Jahren profitiert die PDS vom Bonus der Regionalpartei, er bedeutet aber auch ihre Enge. Und die WASG gilt im Westen noch immer als Abfallprodukt der SPD. Der Lockruf einer neuen Linken ist die Chance zum Re-Branding, unbelastetes Image inklusive.

Doch für die reibungslose Kommunikation einer neuen Linken gibt es immer noch genug interne Stolpersteine. Die Partei steht sich oft selbst im Weg. Kürzlich erst nickte die Linkspartei einen neuen Schatzmeister ab. Pikantes Detail: Der neue Kassenwart hat eine IM-Vergangenheit. Seine Akte aber hatte sich vorher niemand angeschaut. Hätte die WASG nicht interveniert, wäre es nicht mal zur Diskussion gekommen. Geld und Stasi in Personalunion: Krisenprävention geht anders.

Neben Personen stolperte die neue Linke auch über ihre Spra-

„Die Krise ist ein Zeichen, dass man über uns nachdenkt“

Helge Meves

che: Schnell kursierte das Wort „Fusion“, Bodo Ramelow galt als „Fusionsbeauftragter“ der PDS. Doch die Ängste, die das Wort hervorruft, übersahen viele. Bis Grabenkämpfe entflammten zwischen den zahlenmäßig völlig un-

gleich gewichteten Landesverbänden. So stehen in Sachsen 300 WASGler 15.000 PDS-Mitgliedern gegenüber. Mittlerweile nennt sich Bodo Ramelow daher „Parteibildungsmanager“.

Um weitere Krisen zu vermeiden, optimiert die neue Linkspartei ihre innerparteiliche Kommunikation. „Man muss schon zugeben, die Linke hat eine lange Tradition des Verdachts und der Unterstellung“, sagt Helge Meves, einer der Koordinatoren in der Steuerungsgruppe von Linkspartei.PDS und WASG. Mehr Transparenz sei daher die Devise. Denn wenn sich Mitglieder informiert fühlten, könnten sie Medienberichte besser einschätzen. Und so sieht Meves möglichen Protesten entspannt entgegen. „Die Krise ist ein Zeichen, dass man über uns nachdenkt.“ Und das gebe der Linkspartei immerhin die Option, eigene Inhalte zu kommunizieren.

Trittbrettfahrer nutzen das Rampenlicht

Eine Krise ist die Chance, öffentlichkeitswirksam Themen zu besetzen. Plötzlich ist die Aufmerksamkeit da. Und wer in den Fokus kommt, kann Kompetenzen beweisen. Bestes Beispiel: Flutkanzler Gerhard Schröder. Dem warfen Medien und Opposition kurz vor der Bundestagswahl 2002 eine Sprunghaftigkeit in seiner Themenwahl vor. So richtig bringe sich Schröder bei keiner Sache ein. Dann kam die Flut. Und Schröder brachte sich ein: mit Regenjacke und Gummistiefeln. Derartig präsent konnte der Flutkanzler die Stimmung im Land zu seinen Gunsten noch einmal kippen.

Ähnlich profilierte sich, ebenfalls mitten im Wahlkampf, der ungarische Ministerpräsident Ferenc Gyurcsán bei der Flut 2006. Angela Merkel hingegen begleitet das zum Teil katastrophale Hochwasser auf deutscher Seite nur peripher. „Sachlich wie immer“, sagt Kretschmer. Aber genau das habe der Situation entsprochen: Die Hochwasser-Krise war 2006 keine nationale Krise. „Krise als Chance“ meint eben nicht, fremde Krisen als Chance zur Show zu nutzen.“

Doch Trittbrettfahrer, die eine Krise nutzen, um in das Rampenlicht zu rücken, gibt es viele. So koppelten die Grünen in Hessen („Ist das Atomkraftwerk Biblis genug vor Hochwasser gesichert?“) eine Diskussion über Atomen-

ergie an die steigenden Flusspegel. Andere Landesparteien nutzten die Angst vor dem Virus H5N1 erfolgreich, um das unliebsame Käfigverbot im Bundesrat zu kippen. Gute Interessensvertretung kennt ihre Zeit.

Jenseits des Schlagabtauschs in der Öffentlichkeit lobbyieren Verbände und Unternehmen im Hintergrund. „Die Kritik über die Medien bringt keinen weiter“, sagt Michael Starp, Referatsleiter Vieh und Fleisch beim Deutschen Bauernverband. Auch er war in den Vogelgrippekandal involviert – ohne mediale Präsenz. „Wir müssen uns daran ja nicht profilieren. Was uns negativ aufgestoßen ist, haben wir nicht in die Kameras gesagt, sondern in einem direkten Gespräch. Denn die Entscheidungen trifft noch immer die Politik.“ Zu der hat der Bauernverband bekanntlich einen guten Draht. Er konnte so die emotional hochkochende Stimmung zu seinen Gunsten versachlichen. Gerade Tier- und Umweltschützer suchten die allgemeine Empörung für ihre Forderungen zu nutzen, um Nebenthemen zu platzieren – Beispiel Nikotin im Ei. „Sauber getrennt“ habe man das, sagt Starp – auf Fachebene.

Krisenmanagement beginnt mit Krisenprävention

Nicht ganz so sauber verlief das Lobbying für die Getränkehersteller von Alkopops. Mit ihren süßen Mischgetränken erschlossen die Konzerne neue Märkte und kurbelten den Umsatz an. Sie riefen aber auch Kritiker auf den Plan, die Alkoholmissbrauch und Suchtgefahr

diagnostizierten. Alarmiert durch besorgte Eltern, wurden die Politiker aktiv. Schließlich stehen sie in Kontakt zu ihrem Wahlkreis – und wollen wiedergewählt werden. Die Folge der Diskussion um Alkopops: eine neue Sondersteuer auf das Modegetränk. Der Konsum ging zurück. Und die benachbarten Wirtschaftszweige? Die Hersteller von Bier und Brandwein zum Beispiel? Wenn ein Konsum von Alkopops durch eine Sondersteuer regulierbar war, so könnten die Suchtbeauftragten dies auch auf andere Branchen anwenden. Diese Branchen müssen darum bereits jetzt leisten, was die Hersteller der Alkopops versäumt haben: Maßnahmen zum Jugendschutz erstellen und an die Entscheidungsträger herantragen.

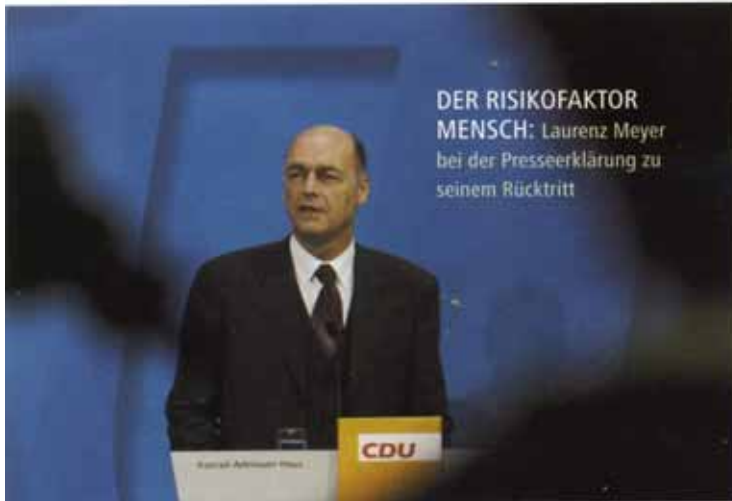
Jedes erfolgreiche Krisenmanagement beginnt mit der Krisenprävention. Dafür müssen sich Unternehmen mit ihren Krisenherden auseinandersetzen. Denen stellen sie sich immer häufiger über eine Allianz. Denn ein Problem eines Unternehmens, beispielsweise ein Chemieunfall, fällt häufig auf die ganze Branche zurück. Aktuell formieren sich Initiativen im Energiesektor, der durch Kartellvorwürfe und steigende Preise mehr und mehr in die Kommunikationskrise gerät. So hatten beispielsweise der Bundes-

VORFREUDE? WM-Stätte
Olympiastadion Berlin



Fußball-WM ohne Krise

Alle freuen sich auf die Fußball-WM – fast alle. Denn die Unternehmen wissen nach dem Skandal um EnBW und dem vorgebrachten Verdacht auf Korruption nicht mehr, wohin mit ihren Sponsorenkarten. Die WM-Katastrophenübung in Berlin hat außerdem gezeigt, dass die Austragungsorte alles andere als gut vorbereitet sind. Positives vermeldet dagegen Frankfurt am Main: Der Leiter der Presseamts Nikolaus Münster hat eigens ein Krisenkommunikationszentrum errichtet. Hier sitzen die Kommunikatoren der Infrastrukturbetriebe an einem Tisch, darunter Sprecher von Feuerwehr, Deutsche Bahn und Fraport. Der Schulterschluss hat ein Ziel: schnelle und einheitliche Kommunikation im Krisenfall. Wie wichtig das ist, hat Münster erstmals in einer Übung der AKNZ gemerkt – und daraufhin sein Pilotprojekt gestartet.



DER RISIKOFAKTOR MENSCH: Laurenc Meyer bei der Presseerklärung zu seinem Rücktritt

verband der Gas- und Wasserwirtschaft Anfang des Jahres gemeinsam mit dem Verband der Elektrizitätswirtschaft eine Imagekampagne gestartet. Und zurzeit werben präventiv Eon, EnBW, RWE und Vattenfall gemeinsam für die Sicherheit der Kernenergie.

Der Risikofaktor Mensch in den Reihen der Parteien

Wo Unternehmen sich auf Themen und Zielgruppen fokussieren, ist das Krisenfeld für politische Organisationen größer: Politiker vertreten die Allgemeinheit. Das birgt ungleich mehr Krisenherde. „Der unberechenbare Krisenfaktor politischer Organisationen ist ihre demokratische Struktur“, sagt Heiko Kretschmer.

Viele Beteiligte bedeuten viel Abstimmungsbedarf. Das kostet Reaktionszeit. Und viele Beteiligte bedeuten unvorhergesehene Querschüsse. Die innerparteiliche Kommunikation ist manches Mal schwerer zu handhaben als die Medien. Die Presseabteilungen der Parteien wissen mitunter, wie sie die Medien bedienen. Sie wissen aber nicht, wie sich die eigenen Köpfe der Partei aus erster oder zweiter Reihe positionieren.

Der Risikofaktor Mensch beschwört manche Krisen in den Parteien erst herauf. Als die Nebentätigkeit des damaligen CDU-Generalsekretärs Laurenc Meyer ins Visier der Medien geriet, wurde die Affäre erst dann zu einer ausgewachsenen Krise, als Heiner Geißler im Fernseh-Interview Meyer mangelndes Unrechtsbewusstsein vorwarf. Plötzlich schoss es auch aus den eigenen Reihen.

Die Basis hinter sich zu versammeln, ist meist schwieriger, als Medien und politischen Gegnern Paroli zu bieten. Und wo die Köpfe schon wahlbedingt häufig wechseln, verliert die Partei wichtiges Potenzial. Denn mit jedem gestandenen Minister geht auch seine Erfahrung. Dazu gehört, wie man im Krisenfall reagiert. Noch haben Behörden und Parteien keine Mechanismen gefunden, diese Krisenerfahrung zu speichern. Jeder „Neue“ muss sich die Sachlage erarbeiten, Mitarbeiter anleiten und die Abläufe des Hauses kennen lernen. Das macht eine schnelle Kommunikation im Krisenfall schwierig.

Krisen brauchen erfahrene Personen. Diese müssen aber nicht nur die Strukturen kennen, sie müssen sie im Ernstfall auch außer Kraft setzen können. Um sofort angemessen zu reagieren. Als 1962 die Hamburger Sturmflut Existenz und

„Krisen bewältigt man nicht stur nach Vorschrift“

Peter Höbel

Leben tausender Einwohner gefährdete, war schnelle Hilfe gefordert. Der damalige Hamburger Innensenator und spätere Bundeskanzler Helmut Schmidt rief die Bundeswehr zur Rettung – ihr erster Einsatz im Inneren. Das war formal gesehen Verfassungsbruch. Führte aber letztendlich zu einer Änderung des Grundgesetzes, die Inlandseinsätze im Katastrophenfall gestattet.

„Am Schluss zählt nur, was den Menschen geholfen hat“, sagt Höbel. „Krisen bewältigt man nicht stur nach Vorschrift. Und mitunter muss ein Krisenmanager schwere und unpopuläre Entscheidungen treffen.“

Mirjam Stegherr, Till Schröder

Die Krise managen

Die wichtigsten Schritte des operativen und kommunikativen Krisenmanagements

Analyse: Vor der Krise kommt das Bewusstsein für das eigene Risiko

Krisenstab: Jedes Krisenmanagement braucht das richtige Team – und einen zentralen Manager für die Kommunikation

Monitoring: Risikoherde im Auge behalten, Stimmung und Diskussion verfolgen

Szenario: Vordenken, was im schlimmsten Fall passieren kann

Krisenhandbuch: Leitfaden und Checklisten zusammenstellen, um für die Szenarien gewappnet zu sein

Kommunikation: Grundbausteine erstellen, um Informationen einfließen zu lassen (Rufnummern, Fragen und Antworten, Dark Sites)

Krisenübung: Training macht sicherer – und zeigt, wo es hakt



Die Medien managen

Medien wollen Informationen. Die gibt man besser selbst, sonst macht es jemand anderes – so entstehen Gerüchte. Also die Informationslücke füllen. Das Problem: Oft wissen Sie zu Beginn selbst nicht mehr. Und Journalisten sind ungeduldig. Eine überlegte Aussage, und die Medien ziehen sich daran hoch. Sie brauchen dringend belastbare Informationen. Wenn Sie die Hintergründe nicht kennen, verschaffen Sie sich Zeit („Kann ich Sie in 30 Minuten zurückrufen“). Aber: Wehren Sie nicht ab. Zeigen Sie Betroffenheit („Ein furchtbarer Vorfall“) und Verantwortung („Ich werde mich sofort darum kümmern“). Zum richtigen Service gehört auch, ausreichend Platz, Strom und Kommunikationstechnik bereitzustellen. Dann können beide Seiten ungestört arbeiten – und Sie an vorderster Front die Informationen liefern.