

Konzept unabdingbar

Image ist eine der Existenzgrundlagen eines Unternehmens, die in Minuten zerstört werden kann. Krisenkommunikation ist die Öffentlichkeitsarbeit in Krisenlagen, von deren Wirksamkeit und Überzeugungskraft es abhängt, ob dieses Image erhalten bleibt oder zerstört wird. Öffentlichkeitsarbeit in Krisenlagen ist nicht das Gleiche wie Öffentlichkeitsarbeit im Alltag eines Unternehmens.



Foto: Bruno Hersche

Grossaufmarsch der Medien
beim Grubenunglück in Lassing (A).

VON BRUNO HERSCHE

Es ist unverständlich, weshalb so viele Unternehmen so wenig bis nichts in die Krisenkommunikation investieren. Offenbar ist es in diesem Fall wie in vielen Bereichen der Sicherheit und des Krisenmanagements. Erst wenn man einmal kräftig die Finger verbrannt hat, zieht man Schutzhandschuhe an. Dass es beim ersten Mal gleich Verbrennungen dritten Grades sein könnten, diesen Gedanken verbannt man angesichts anderer Alltagsprobleme vorerst einmal ins Reich der Unwahrscheinlichkeiten. Dies bedeutet eigentlich nichts anderes, als einen Wechsel auszustellen, den man im Zeit-

punkt seiner Fälligkeit nicht mehr einlösen kann.

Führungsinstrument

Ein hoher ehemaliger Schweizer Polizei-offizier hat die Krisenkommunikation als das wichtigste Führungsinstrument in Krisenlagen bezeichnet. Dies mag etwas überspitzt formuliert sein, deutet aber an, welchen Stellenwert die Information im Katastrophen- und Krisenfall zu geniessen hat. Das Stichwort «Information» löst in der Regel die Assoziation «Medieninformation» aus. Dies findet auch statt, wenn man die sieben Thesen zur

Kenntnis nimmt, die der schweizerische Vizebundeskanzler, Casanova, einmal aufgestellt hat:

- ▶ Krisenmanagement ist immer auch Informationsmanagement.
- ▶ In einer Krise muss die Information die Bedürfnisse der Öffentlichkeit befriedigen, ohne jedoch die Anstrengungen zu beeinträchtigen, die zur Bewältigung der Krise getroffen werden.
- ▶ Die Information ist eines der Mittel zur Bewältigung ausserordentlicher Lagen.
- ▶ Verantwortlich für die Information sind diejenigen, welche die ausseror-

dentliche Situation zu bewältigen haben. Sie konsultieren die Informationsfachleute.

► In einer Krise sind das Informationsbedürfnis bei der Öffentlichkeit und die Notwendigkeit, diese zu informieren, direkt abhängig von der Schwere der Situation.

► In einer Krise ist die Wirkung der Information auf die Öffentlichkeit direkt abhängig von der Schwere der Situation.

► Die Informationspolitik muss der Art und der Schwere der Krise angepasst werden.

Information im Krisenfall ist aber weit mehr. Es ist der Umgang mit Nachrichten für die Öffentlichkeit, die Führung, die Einsatzkräfte, die Kunden und für Mitarbeiter, um ein adäquates Verhalten und Handeln im Interesse der Krisenbewältigung und zum Schutz von Menschen, Umwelt und Sachen sicherzustellen. Ausserdem dient die Information dazu, Vertrauen zu schaffen, was die Basis für richtiges Verhalten und Handeln darstellt und im Falle eines Unternehmens zudem Glaubwürdigkeit und Kundentreue direkt beeinflusst. Deshalb ist das Firmenimage sehr direkt abhängig von der Qualität einer Krisenkommunikation.

Solch hohe Anforderungen vermag nur ein gesamtheitliches Konzept für die Krisenkommunikation abzudecken. Dieses hat zu umfassen: passive Information für betroffene Angehörige («Sorgentelefon/Bürgertelefon, Internet, Auskunftsstellen»), Medieninformation und aktive Information, von den eingesetzten Kräften über die Mitarbeiter und Muttergesellschaften bis zu den Kunden und weiteren Interessierten. Weitere Bereiche der umfassenden Information, die hier nicht angesprochen werden, sind die Warnung und aktive Verhaltensinformation von Bevölkerung, Mitarbeitern und weiteren Betroffenen (z.B. Nachbarbetriebe) und die Information als Einsatzmittel – die so genannte Nachrichtenbeschaffung und -verbreitung, wozu ein eigenes Konzept notwendig ist –, das Nachrichtenkonzept.

Ziele

Die generellen Ziele eines Konzeptes «Krisenkommunikation» sind das Sicherstellen der gesamten Informationsbedürfnisse in Krisenlagen in den genannten Bereichen, die passive Information, Medieninformation, aktive Information, das Wahren der Interessen des Unterneh-



mens, namentlich Vermeiden von Image-schäden, das Festlegen der Zuständigkeiten zwischen Unternehmensleitung und betroffenem Standort, das Definieren der Schnittstellen zwischen Unternehmen und öffentlichen Stellen und optimales Integrieren der vorhandenen Fachleute.

Das Krisenkommunikationskonzept bildet die Grundlage für die Detailplanung, den Massnahmenkatalog und die Schulung. Es ist wie alle anderen Konzepte für Grossereignisse und Katastrophen vorsorglich zu erstellen, weil der Krisenfall so hohe Anforderungen stellt, dass Information als zentrales Führungsinstrument nicht ad hoc betrieben werden kann, und weil im Einsatzfall für die notwendigen Absprachen die Zeit nicht zur Verfügung steht. Fehlende personelle, räumliche und materielle Mittel können in der Regel nicht zeitgerecht beschafft werden.

Für die Ziele der einzelnen Bereiche geht es darum, mit der passiven Information primär die berechtigten Bedürfnisse der vermeintlich und tatsächlich Betroffenen und von deren Angehörigen zu decken, sekundär mit dem «Sorgentelefon/Bürgertelefon» die Überlastung der Notrufzentralen, der Telefonzentrale und anderer Stellen zu verhindern und mit der Medieninformation dem Fernsehen, dem Rundfunk und der Presse zu ermöglichen, ihren Informationsauftrag zu erfüllen. Damit kann indirekt wieder Einfluss auf das Verhalten der Bevölkerung genommen und auch Vertrauen in Behörden und betroffene Unternehmen geschaffen werden.

Weiter dient ein Konzept für die interne Information der eigenen Kräfte, um Voraussetzungen für ein optimales und zeitgerechtes Handeln zu schaffen,

weil Desinformation und fehlende Information zu Verwirrung und suboptimalen wenn nicht gar Fehleinsätzen führen können. Auf eigener Initiative basierende Aktivitäten sind in beschränktem Rahmen gefragt, aber nur dann nützlich, wenn die betreffenden Personen die Organisation und die Zuständigkeitsabgrenzungen im Not- oder Krisenfall kennen. Mit der aktiven Information von Muttergesellschaften, Kunden und weiteren Interessenten kann das Vertrauen in das Unternehmen erhalten und das Weiterbestehen gesichert werden.

Konzept

Die Krisenkommunikation ist in einem Konzept festzulegen, das von der Unternehmensleitung genehmigt wird. Es könnte wie das Beispiel im Kasten aussehen.

Passive Information

Ein «Sorgentelefon», Bürgertelefon, eine Hotline, ein Service Phone oder wie diese Einrichtung auch immer genannt wird, ist bei einem Grossereignis eine absolute Notwendigkeit. Die vielen Betroffenen oder die zum Teil weit entfernten Menschen, die über die Medien von einem Unglück oder einer Bedrohung erfahren, worin vielleicht einer ihrer Angehörigen verwickelt ist, haben ein legitimes und akutes Informationsbedürfnis, das befriedigt werden muss. Bei einem der Busunglücke auf der österreichischen Westautobahn bei Amstetten haben am Tag nach dem Unfall 350 Anrufe die Autobahngendarmerie lahm gelegt.

Im Flugverkehr ist man in verschiedenen Ländern gut vorbereitet. In München gibt es für ganz Deutschland ein fest eingerichtetes «Emergency Procedure In-

Bruno Hersche

ist dipl. Ing. ETH SIA und selbständiger, international tätiger Berater für Sicherheit, Katastrophen- und Krisenmanagement für zahlreiche Grossunternehmen und Spitäler, einschliesslich Krisenmanagement-Training sowie für Rettungswesen. Zudem ist er als «internationaler Experte für Katastrophenmanagement» Mitglied der neuen Fachgruppe «Disaster preparedness» der Eidgenössischen Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA).



Die Zeiten, in denen ein paar befreundete Journalisten auftauchen, die man mit ein paar Informationen abspeisen konnte, sind entgültig vorbei.

Foto: Bruno Hersche

grossen Raumes, vorsorglich bezeichneter Telefonleitungen und damit einer im Voraus bekannten und einfach zu merken Telefonnummer, idealerweise Gratisnummer, bereit stehender Telefonapparate in ausreichender Zahl, EDV-Einrichtungen zwecks Zugriff auf relevante Daten, Visualisierungsmittel und geschulten Personals. Im Bedarfsfall sollen Fachleute für Spezialfragen zur Verfügung stehen (z.B. Mediziner, Chemiker, Psychologe). Auch in diesem Fall ist die vorsorgliche Absprache mit den Behörden unerlässlich, um Doppelspurigkeiten und Widersprüche zu vermeiden.

Die Nummer des Sorgentelefon wird über Rundfunk und Fernsehen, allenfalls durch wiederholte Texteinblendung auf dessen Betriebsbereitschaft bekannt gegeben. Ergänzend kann sie über Internet verbreitet werden, wie dies beim Eisenbahnunglück von Eschede oder nach der Lawinenkatastrophe im österreichischen Galtür geschah. In besonderen Fällen können auch physisch vorhandene Auskunftsstellen an zentralen Punkten eingerichtet werden, die über die notwendige Infrastruktur und ausreichendes kompetentes Personal verfügen.

Medieninformation

Die Medienlandschaft hat sich in den letzten Jahren grundlegend geändert. Die Zeiten, da auch bei einem grösseren Ereignis ein paar Journalisten aufkreuzten, von denen man die meisten persönlich kannte, die man mit wenig Aufwand ausreichend informieren konnte und die ein friedliches Grüppchen waren, sind endgültig vorbei. Heute führen zahlreiche Privatsender einen erbitterten Konkurrenzkampf, denn nur wer die Nase zuvorderst hat, kann die Zuschauer- und Zuhörerquoten steigern, die notwendigen Werbeeinnahmen sicherstellen und damit den Überlebenskampf gewinnen. Sie sind mit modernsten Mitteln ausgerüstet und unglaublich rasch mit mobilen Mitteln vor Ort.

So sollen angeblich bei einem Gefahrgutunfall in einem deutschen Autobahnkreuz sieben Fernsehstationen teils mit Hubschraubern 18 Minuten nach dem Unfall vor Ort gewesen sein, einige Mi-

nuten später kam die Feuerwehr. Dank ihrer Satelliten-Übertragungswagen sind die Fernsehstationen in der Lage, sieben bis acht Minuten nach Ankunft live zu senden. Aber auch die Printmedien geraten zunehmend unter Zeitdruck, weil sie mit aktuellen Informationen als Erste im Internet präsent sein wollen, mit so genannten «Breaking News».

Welches sind die Konsequenzen? In weniger als 30 Minuten stehen die ersten Journalisten vor dem Tor des Unternehmens, in dem etwas passiert ist, und wollen informiert werden. Kurze Zeit später sind es Dutzende Medienschaffende, die mit einer aggressiven, aber in der Regel legalen Informationsbeschaffung zu den Top-News kommen wollen. Wenn das Unternehmen nicht bald einen kompetenten Pressesprecher, dessen Strategie nicht mit «no comment» überschrieben ist, verfügbar hat, werden Mitarbeiter und andere Personen befragt.

Beim Grubenunglück im österreichischen Lassing am 17. Juli 1998, von dem ein kleiner 25-Mann-Betrieb betroffen war, harrierten rund 300 Journalisten bis zu einem Monat vor Ort aus, und anlässlich der Lawinenunglücke im Februar 1999 in Tirol belagerten über 400 Medienschaffende mit ihrem ganzen technischen Equipment die Kaserne von Landeck, wo der Katastrophenstab eingerichtet war und wo sie übrigens – im Gegensatz zu Lassing – hervorragend betreut worden waren. Beim Kitzsteinhornbahnunglück im österreichischen Kaprun waren es schon über 700.

Welches sind die Forderungen daraus an das Unternehmen? Es muss sehr rasch mit einer gut funktionierenden und umfassenden Organisation für die Krisenkommunikation bereit sein. Es braucht eine andere Struktur der Öffentlichkeitsarbeit als im Alltag, die sorgfältig geplant sein will. Die Krisenkommunikation braucht dafür ein eigenes Konzept. Unternehmensvertreter, die mit den Medien in Kontakt kommen, benötigen ein Medientraining, denn sonst werden sie innerhalb kürzester Zeit «aufs Kreuz gelegt» und geben Auskünfte, die sie gar nicht erteilen wollten, denn es gilt der Grundsatz, nur die Wahrheit zu sagen, es gibt aber gute Gründe, nicht immer die ganze Wahrheit zu sagen.

Einsatzabwicklung

Die Interessen für die Einsatzabwicklung durch ein Unternehmen und die Einsatzkräfte einerseits und jene der Medien andererseits scheinen oft diametral auseinander zu liegen. Erinnert man sich indes daran, welche Folgen Image-Schäden haben können, dann erkennt man leicht, dass Medienschaffende nicht als blosser Störfaktor zu betrachten sind, sondern neben einer Auftragerfüllung auch Unterstützung für ein Problem des betroffenen Unternehmens bieten können: vermeiden eines unnötigen Image-Verlustes. ▶

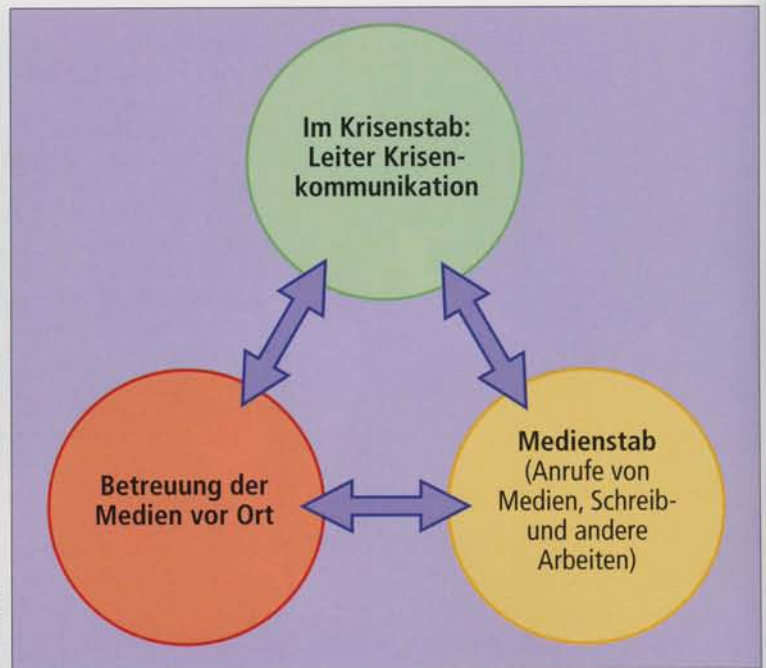
formation Centre (EPIC)», in dem innerhalb von zehn Minuten 30 geschulte Leute von Polizei, Flughafen und Fluggesellschaften ein Sorgentelefon in Betrieb nehmen können. Dieses wurde schon wiederholt in Betrieb genommen, wegen seiner guten Organisation und Wirksamkeit auch ausserhalb des Luftverkehrs, zum Beispiel beim Eisenbahnunglück von Eschede (D) oder gar bei der Brandkatastrophe im Tauerntunnel (Österreich). Im Zusammenhang mit dem Absturz der Swissair-Maschine des Kurses SR 111 vor Halifax gingen in Zürich 30000 und bei der Partnergesellschaft Delta Air 32000 Anrufe ein! Solche Einrichtungen, die vorsorglich geplant werden müssen, sollten aber auch für andere Krisenfälle, einschliesslich Ereignissen in Unternehmen zur Verfügung stehen – selbstverständlich in der Grösse immer angepasst an die Verhältnisse.

Die betroffenen Unternehmen müssen ausreichend ausgestattet sein. Dazu bedarf es eines geeigneten und genügend



Medienkonferenz in Galtür (A) nach dem Lawinenglück. [aus dem Internet]

In der Krisenkommunikation gilt es, drei Tätigkeitsfelder abzudecken.



Die Medieninformation ist deshalb im Sinne der Zusammenarbeit und nicht der Abwehr der oft despektierlich als «Pressefrützen» betitelten Medienschaffenden sicherzustellen. Diese haben einen klaren Informationsauftrag und können gerade im Grossschadensfall den Behörden, der Einsatzleitung und auch dem Unternehmen direkt oder indirekt über die Imagepflege hinaus Hilfestellung bringen. Denken wir zum Beispiel an den Aufruf in Lassing über das österreichische Fernsehen für eine Wärmebildkamera – eine an sich gute Idee. Ein kapitaler Fehler war dann allerdings, dass auch dies ad hoc und ohne jede Erfahrung organisiert worden war. Sonst wäre es nicht passiert, dass man als anzurufende Nummer jene der Einsatzleitung genannt hatte und dann von den an sich zu erwartenden 800 Anrufen völlig überrascht worden war, was die Einsatzleitung stundenlang blockierte. Ernsthafte Anrufer konnten nicht einmal die notwendigen technischen Spezifikationen erfragen.

Informationsverhinderung führt zu Eigenrecherchen am falschen Ort und zu Fehlinformationen. Denken wir daran: Die Medien kommen immer zu ihren Informationen, der bessere Weg ist der auf Zusammenarbeit basierende, kontrollierte. Dann passiert es vielleicht auch nicht, dass sich Journalisten als Feuerwehrleute verkleiden und so Absperrungen überwinden – Sat1 hat es in Lassing geschafft.

Damit entpuppt sich das vermeintliche Spannungsfeld zwischen Einsatzabwicklung und Medieninformation zu einer beiden Seiten Nutzen bringenden Kooperation, der man nicht aus dem Weg gehen, sondern die man ganz gezielt pflegen soll.

Organisation

An die Krisenkommunikation werden andere Anforderungen gestellt als an die

PR-Arbeit im Alltag. Sie ist namentlich auch ein Problem der verfügbaren Fachleute und des übrigen Personals, weil gleichzeitig zahlreiche Aufgaben an verschiedenen Orten abgewickelt werden müssen. Meist muss sie auch einer anderen Hierarchieebene unterstellt werden als im Alltag, um zeitgerecht handeln zu können. Drei Tätigkeitsfelder sind abzudecken.

Die «Nummer 1» der Öffentlichkeitsarbeit, der Leiter Krisenkommunikation, sitzt im Krisenstab, wo die ganzen Fäden zusammenlaufen und wo die PR-Strategie abgewickelt und beschlossen wird. Hier werden die Medienkonferenzen in ihren Grundzügen vorbereitet. Der Leiter Krisenstab hat auch die Medienverlautbarungen zu genehmigen.

Im Schadenraum braucht es auch schon beim Grossunfall in einer sehr frühen Phase eine gekennzeichnete Anlaufstelle für Medienvertreter und mindestens einen mit einer beschrifteten Warnweste gekennzeichneten, versierten und kompetenten Informationsbeauftragten. Dieser nimmt sich der Journalisten an und ermöglicht ihnen die aktuelle Berichterstattung. Zudem hält er den Einsatzkräften den Rücken frei und vermittelt dennoch in endlicher Zeit auf Wunsch Gespräche mit Führungskräften und Spezialisten. Deshalb sind Informationsspezialisten für diese Aufgabe ins Alarmkonzept zu integrieren und entsprechend zu schulen.

Der Medienstab oder das PR-Back-Office hat die Aufgabe, alle auf dem Telekommunikationsweg eingehenden Medienanfragen entgegenzunehmen und zu behandeln beziehungsweise diese an die zuständige Stelle weiterzuleiten. Hier werden auch Medienmitteilungen geschrieben, Fernseh- und Rundfunksendungen verfolgt und aufgezeichnet und zum Beispiel die Details für die Medienkonferenz vorbereitet. Dazu braucht es

eine kompetente Person als Leiter, ausreichendes Personal und vorbereitete Telefonanschlüsse.

Bald einmal – auch nicht zu früh, das heisst, bevor gesicherte Ergebnisse vorliegen – ist in Absprache mit den Untersuchungsbehörden und den politischen Verantwortungsträgern eine erste Medienkonferenz anzukündigen und durchzuführen, an welcher in erster Linie das eingetretene Ereignis, dessen Auswirkungen und erste Erkenntnisse bekannt gegeben werden. Eine weitere Konferenz wird anberaunt, sobald wesentliche neue Informationen oder ein Gesamtüberblick vorliegen. Diese richtet sich nach dem Verlauf der Ereignisse. Auch für Medienkonferenzen sind vorbereitete Checklisten ein hilfreiches Mittel, um in der Hektik der Geschehnisse Wichtiges nicht zu vergessen. Die Tatsache, dass eine solche rund 50 Punkte umfasst, deutet an, dass es ohne gar nicht geht. Medienkonferenzen müssen wohl vorbereitet sein. Dazu gehört auch eine Vorbesprechung, eine Art Hauptprobe mit den Beteiligten. An den Medienkonferenzen werden sowohl die politisch Verantwortlichen wie auch die Fachleute, die kompetent Auskunft geben können, sowie die Untersuchungsbehörden erwartet.

Sind Betriebe von einer Krise betroffen, so besteht eine der zentralen Aufgaben in der Absprache der Informationspolitik zwischen Behörden und Unternehmen. Divergierende Auskünfte sind sowohl der Glaubwürdigkeit der Behörden wie auch dem Image eines Unternehmens nachhaltig abträglich. Es wird deshalb in der Regel zweckmässig sein, Medienkonferenzen gemeinsam zu bestreiten und damit Einigkeit in der Auffassung zu demonstrieren. Führen die öffentlichen Dienste und Behörden einerseits und Unternehmen andererseits getrennte Konferenzen durch, besteht die

Meldefluss



Diese Grafik zeigt den optimalen Meldefluss.

grosse Gefahr von unterschiedlichen Aussagen. Genau da haken dann die Journalisten ein, spielen die beiden Gruppen gegeneinander aus und setzen die ersten Schritte zur Zerstörung des Images.

Beispiel

Ein Beispiel guter und umfassender Krisenkommunikation mit dem Ziel, ein positives Image zu hinterlassen, hat zum Beispiel das Tourismusunternehmen Tirol Werbung anlässlich der Lawinenkatastrophe vom vergangenen Winter geliefert. So hat man innerhalb Stunden eine bemerkenswerte Organisation auf die Beine gestellt. Ziel war, einen kompetenten Informationsservice für Urlaubsgäste, Einheimische und Vermieter für alle auftauchenden Fragen anzubieten mit einer umfassenden, klaren und objektiven Information der internationalen Medien, der Aussenstellen der Österreich Werbung, der Handelsdelegationen, der Botschaften, der Reiseveranstalter, der Tourismusverbände, der Vermieter und sonstiger Partner.

Dabei galt es auch, eine klare Kompetenzabgrenzung zwischen Behörden und Tourismusunternehmen zu beachten und die Zusammenarbeit mit der Landeswarnzentrale, dem Katastrophenstab bei der einsatzführenden Bezirkshauptmannschaft Landeck und dem Lawinenwarndienst sicherzustellen.

Eine Internet-Serviceline, die rund um die Uhr verfügbar ist, wurde eingerichtet. In der Krisenzeit waren bis zu zwölf Mitarbeiter damit beschäftigt. Die Themenbereiche Top-Aktuell, Verkehrsberichte, Lawinenberichte, Schneeberichte, FAQs und Kontaktadressen wurden alle zwei bis drei Stunden aktualisiert.

Für die Medien- und Öffentlichkeitsarbeit standen in den ersten zwei Wochen bis zu vier Mitarbeiter rund um die Uhr zur Verfügung. Bis zu 18 Mitarbeiter im Zweischichtbetrieb waren eingesetzt

für ein Servicephone im Sinne eines Call-Centers, das von 8 bis 22 Uhr angerufen werden konnte.

Darüber hinaus wurden fünf Help-Desks als Informations- und Beratungsstellen an den Hauptverkehrsrouten inklusive Hauptbahnhof Innsbruck mit allen technischen Voraussetzungen eingerichtet und betrieben. Bis zu 20 Mitarbeiter erteilten während dreier Stunden rund 1500 Personen Auskünfte.

Ein Ombudsmann stand für Anfragen und Reklamationen während rund 14 Tagen zur Verfügung. In etwa 180 Fällen konnten Hilfe und Lösungen angeboten werden. Schon am 4. März wurden sodann zwei interne Veranstaltungen mit den Tiroler Regionen durchgeführt, die zum Ziel hatten, die Kommunikations- und Promotionsarbeit sowie die Informationspolitik abzustimmen. Rund hundert Tourismusvertreter nahmen daran teil. Die Tirol Werbung schaut aber auch in die Zukunft und ist mit diesem Erfolg nicht einfach zufrieden. Sie stellt zurzeit ein umfassendes Krisenmanagement auf die Beine, denn sie will in künftigen Fällen nichts dem Zufall überlassen, und bietet den Tourismusverbänden des Tirols Unterstützung in diesem Bereich an.

Diese Aktivitäten sind typisch: Wer schon gut ist, erkennt die Problematik und tut noch mehr, um optimal vorbereitet zu sein. Dies erinnert an Autofahrer: Nur wer schon ein guter Autofahrer ist, erkennt den Nutzen der Weiterbildung und besucht noch freiwillig Fahrkurse. All jene, die es dringend nötig hätten, aber geltend machen, dass sie ja 25 Jahre unfallfrei gefahren seien – wohl weil alle andern aufgepasst haben –, verzichten grosszügig auf so etwas.

Aktive Information

Die Medieninformation ist an sich eine Kombination passiver und aktiver Information. Das Zielpublikum der aktiven Information ist breit und kann die

Öffentlichkeit, mit der internen Information die eigenen Einsatzkräfte und Mitarbeiter, sodann die Kunden, Muttergesellschaften, Aktionäre und andere Interessenten umfassen. Mit der internen Information soll einerseits die Voraussetzung für ein optimales und zeitgerechtes Handeln geschaffen werden, weil Desinformation und fehlende Information zu Verwirrung und suboptimalen wenn nicht gar Fehleinsätzen führen und weil oft auf eigener Initiative basierende Aktivitäten in beschränktem Rahmen gefragt oder zumindest nützlich sind. Vorausgesetzt, die betreffenden Personen kennen die Organisation und die Zuständigkeiten im Not- oder Krisenfall.

Mit ihr soll auch vermieden werden, dass Mitarbeiter in Unkenntnis der Lage ungeschickte Antworten und Auskünfte erteilen. Mit einer raschen und zielgerichteten Information der Kunden soll das Vertrauen in das Unternehmen erhalten, ein Abwandern zur Konkurrenz, weil Lieferengpässe befürchtet werden, vermieden und damit das Weiterbestehen des Betriebes gesichert werden. Die aktive Information stellt ebenfalls hohe Anforderungen und hat deshalb professionell in Zusammenarbeit zwischen Krisenkommunikation und Marketing-Abteilung zu erfolgen.

Fazit

Die vorstehenden Ausführungen zeigen, dass Krisenkommunikation weit mehr ist als nur gerade eine nicht zu verhindernde Orientierung der Medien über die aktuelle Lage und das Ereignis. Sie ist sehr vielfältig, hat verschiedene Bereiche abzudecken, stellt hohe Anforderungen und verlangt professionelle Vorbereitung und Durchführung. Unter diesen Aspekten erhält die Krisenkommunikation ihren ganz besonderen Stellenwert als Führungsinstrument. Aber auch sie kann wie alle andern wichtigen Aspekte des Krisenmanagements nicht ad hoc betrieben werden, denn dies wäre auf die Dauer zu hoch gepokert. Ein taugliches Konzept schafft Erfolg in diesem komplexen Bereich.

Die Krisenkommunikation muss ausserdem in das gesamte Krisenmanagement eingebettet sein, den nur so kann erreicht werden, dass alle Betroffenen deren Ziele und ihre eigenen Aufgaben in diesem Bereich kennen. Wer diese Zielsetzungen verstanden hat und umsetzen kann, darf für sich in Anspruch nehmen, am erfolgreichen Krisenmanagement massgebend beteiligt gewesen zu sein, und der akzeptiert auch, dass Krisenmanagement und Krisenkommunikation System haben und erarbeitet werden müssen. ■