

Krisenkommunikation – Profis nutzen die Ruhe vor dem Sturm

Durch das Internet stehen heute viele Diskussionen und Skandale im Fokus der Öffentlichkeit und Foren im Netz heizen die Stimmung auf. Für Bürgermeister und Kommunalverantwortliche ist diese Entwicklung eine Herausforderung, auf die sie sich gezielt vorbereiten müssen. Denn wer nicht für die Anforderungen und Erwartungen der Mediengesellschaft gerüstet ist, dem droht im Krisenfall ein böses Erwachen.

Autorinnen



Solveig Grundler

ist Journalistin und PR-Beraterin sowie zertifizierte Mediatorin (BM), zertifizierte Wirtschaftsmediatorin und Moderatorin von Großgruppen-Prozessen. Als Geschäftsführerin von Agorakomm ist sie auf schwierige Dialogverfahren von Kommunen und Unternehmen spezialisiert.



Susanne Kleiner

arbeitet als selbstständige PR-Beraterin, Trainerin (dvct), Coach (dvct), Journalistin und zertifizierte Mediatorin in München. Sie berät in Krisen- und Konfliktfällen und trainiert Kommunikationsverantwortliche.

Wer in der Krise Vertrauen vermitteln will, muss souverän mit Journalisten, der Bevölkerung und den Betroffenen umgehen. Dies setzt allerdings voraus, dass eine große Klarheit darüber herrscht, was zu tun und zu lassen ist, welche Überzeugungen vertreten werden und mit welcher Haltung Verantwortliche den Medien oder Betroffenen begegnen. Im besten Fall haben sich die Bürgermeister und Kommunalverantwortliche im Vorfeld sorgfältig damit auseinandergesetzt – zu einem Zeitpunkt, wenn keine Telefone bimmeln, die eigene Person nicht unter Druck steht und Amtsinhaber ein Für und Wider noch mit Bedacht abwägen können.

Generell sind Krisenzeiten Gradmesser der persönlichen Integrität und Beständigkeit. Die Glaubwürdigkeit leidet, wenn die zuvor im Wahlkampf vertretenen Überzeugungen angesichts von brechenden Deichen oder mysteriösen Finanzverwicklungen plötzlich nicht mehr gelten. Dann ist ein hohes Maß an Transparenz über die neu eingenommene Haltung vonnöten. Ansonsten erhöht sich der mediale Druck enorm. Die Stimmung im Netz, ideale Plattformen zur Kanalisierung von Empörung und Betroffenheit, heizt sich auf. Krisenmanager tun deshalb gut daran, sich im Vorfeld selbst die vielen kritischen Fragen zu stellen, mit denen sie im Ernstfall konfron-

tiert werden. Strikt nach dem Kommunikations-Grundsatz: Einem guten Dialog mit den anderen geht ein differenzierter innerer Dialog voraus. Und dann kommt es darauf an, Haltungen zu entwickeln. Haltungen, die im Krisenfall mit dem Brustton der Überzeugung auch vor laufenden Kameras vertreten werden.

Die richtige Balance finden

Souverän Botschaften zu vermitteln, die beim Publikum ankommen und die Herzen erreichen, ist auch eine Frage der richtigen Balance von Inhalt und Wirkung. Geborenen Kommunikationstalente ist in der Regel gar nicht bewusst, was sie so durchsetzungsstark macht. Sie agieren einfach wie immer und strahlen wie von selbst eine charismatische Autorität aus. Wem jedoch in der Aufregung gern die Stimme wegbricht oder wer Gefahr läuft, wild mit den Händen zu gestikulieren, ist gezwungen, sich neben den Inhalten auch mit einer stimmigen Körpersprache auseinanderzusetzen und möglicherweise daran zu arbeiten. Auf dem Holzweg ist allerdings, wer meint, seinen Statements mit ein paar eingeübten Gesten Wirkung verleihen zu können. Authentisch ist nur das, was uns gewohnheitsmäßig ausmacht, also über einen langen Zeitraum verinnerlicht wurde. Alles andere wirkt, wie es ist: antrainiert.

Die wichtigsten Tipps für die Krisenkommunikation

In ruhigen Zeiten: Beziehungen festigen, Vertrauen aufbauen

■ Kommunizieren Sie offen, transparent und kontinuierlich

Gewähren Sie Einblick über kommunale Aktivitäten und seien Sie für Fragen da. Vertrauen entsteht dank persönlicher Kommunikation. Pressearbeit und Online-Kommunikation verstärken den Effekt. Erarbeiten Sie für schwierige Themen klare Haltungen und Überzeugungen. Bereiten Sie sich in Medientrainings auf öffentliche Auftritte vor.

■ Skizzieren Sie Krisenszenarien und legen Sie Zuständigkeiten fest

Nehmen Sie Situationen und Ereignisse vorweg, die Krisenpotenzial entfalten können. Entwerfen Sie Sprachregelungen für den Worst Case und stellen Sie ein Krisenteam zusammen. Legen Sie in einem Krisenhandbuch fest, wer im Ernstfall für die Kommunikation und das Krisenmanagement zuständig ist, und sorgen Sie dafür, dass im Bedarfsfall ein schneller interner Austausch der zuständigen Fachexperten stattfinden kann.

■ Pflegen Sie Ihr Netzwerk und gewinnen Sie Fürsprecher

Investieren Sie in gute Beziehungen zu wichtigen Dialoggruppen. Pflegen Sie einen partnerschaftlichen Kontakt zu Journalisten und informieren Sie kontinuierlich.

■ Beobachten Sie, was über Sie verbreitet wird

Monitoring ist Pflicht. Bürgermeister müssen wissen, was über ihre Kommune und über sie verbreitet wird. Bedenken Sie, dass Brennpunktthemen aus anderen Städten und Gemeinden überschwappen können und Journalistenanfragen oder kritische Stimmen im Netz auf den Plan rufen. Seien Sie wachsam und behalten Sie die Medienkanäle online und offline im Auge.

■ Formulieren Sie Social Media Guidelines

Jeder Mitarbeiter avanciert privat und beruflich zum Botschafter und Multiplikator. Statt die Wirkung von Social Media zu verteufeln, klären Sie Ihr Team über die rechtlichen Gegebenheiten, Gefahren und Möglichkeiten im Krisenfall auf. Definieren Sie Ihre Philosophie, erarbeiten Sie Leitlinien für den Netzdialog und ganz wichtig: Schulen Sie Ihr Team.

In stürmischen Zeiten: Ruhe bewahren und Position beziehen

■ Bewahren Sie Ruhe

Verfallen Sie nicht in Panik. Atmen Sie tief durch, beobachten Sie das Geschehen und klären Sie die Krisenursache auf. Informieren Sie den ranghöchsten Amtsinhaber und rufen Sie das Krisenteam zusammen.

■ Handeln Sie schnell und stellen Sie Transparenz her

Klären Sie die Sachlage und informieren Sie über den Stand der Dinge. Dabei gilt: Salami ist eine Wurst, keine Taktik. Beziehen Sie sensibel und offensiv Position. Das, was Sie sagen, muss wahr sein. Beseitigen Sie die Krisenursachen oder informieren Sie über die Maßnahmen, die Sie akut ergreifen. Erläutern Sie Konsequenzen, die Sie für die Zukunft daraus ableiten.

■ Auch auf unberechtigte Kritik reagieren

Sie kommen nicht umhin, eine klare Stellungnahme abzugeben und dies auch, wenn die Kritik unberechtigt ist. Besonders dann ist es entscheidend, Normalität zu bekunden, andere Themen zu beschleunigen, Fürsprecher zu mobilisieren und Experten zu aktivieren.

■ Seien Sie dialogbereit und erreichbar

Definieren Sie einen Sprecher, der Statements vor den Kameras abgibt. Kommunizieren Sie auch online die Botschaften „mit einer Stimme“. Ganz wichtig: Seien Sie erreichbar, wenn es brennt. Bemerkungen auf Facebook wie „Wir haben jetzt Feierabend und sind morgen um neu Uhr wieder für euch da“ sind in stürmischen Zeiten fatal. Richten Sie eine Hotline ein, wenn viele Menschen direkt oder indirekt betroffen sind.

■ Kommunizieren Sie wertschätzend und nehmen Sie Ängste ernst

Krisen schüren Emotionen und verursachen Stress. Zeigen Sie Respekt und achten Sie Ihr Gegenüber. Das wirkt sich auf Inhalt und Sprache Ihrer Botschaften aus. Bieten Sie persönliche Gespräche oder Bürgersprechstunden an. Offene Kommunikation und Nähe schaffen Vertrauen.

Zudem sollten sich Krisenmanager im Vorfeld mit den Themen Schuld und Verantwortung auseinandersetzen und sich fragen:

- Welche Ressourcen kann ich aktivieren, um den möglicherweise eigenen psychischen Belastungen standzuhalten?
- Was stärkt mich und macht mich selbst krisenfest?
- Wem kann ich mich in schwierigen Zeiten anvertrauen?
- Wer ist ein zuverlässiger Berater?
- Von wem nehme ich überhaupt einen Rat an?

Menschen, die in Krisenzeiten „wie ein Fels in der Brandung stehen“, haben in der Regel klare Antworten auf diese Fragen.

Mit starken Botschaften überzeugen

Im Umgang mit der Presse lohnt es sich, einige wichtige Grundregeln zu beachten. Betroffene beschäftigen sich in heiklen Situationen mit der Frage: Gibt es die richtige Antwort – muss ich überhaupt etwas sagen? Die Antwort ist: Aussitzen funktioniert in unserer Mediengesellschaft nicht. Erfreulich ist allerdings: Starke Botschaften wirken. Pressestatements umfassen ein bis drei Sätze und dauern 20 bis 30 Sekunden. So verhindern versierte Sprecher, dass Sequenzen geschnitten werden und lediglich Teile des Originaltons oder Randaspekte übrig bleiben. Wer dabei einfache Worte wählt, sich verständlich ausdrückt und nachvollziehbar strukturiert, verstärkt seine Wirkung. Das bedeutet: Ein Gedanke, ein Satz. Kurze Hauptsätze, keine Nebensätze. Ratsam ist es auch, Gesetzesauszüge, Fremdwörter, Fachausdrücke oder Abkürzungen zu vermeiden oder sie zumindest verständlich zu veranschaulichen. Dabei helfen bildhafte Ausdrücke, Zahlen und Fakten. Versierte Sprecher formulieren aktiv und benutzen Verben, statt in einen Nominalstil zu verfallen. Und sie benennen ganz konkret, was sie sagen. Denn Allgemeinplätze und Binsenweisheiten schwächen. Autorität und

Präsenz gewinnt überdies, wer die Stimme am Satzende nach unten führt und dann pausiert.

Wer dementiert, schwächt seine Wirkung

Gut beraten ist, wer nichts dem Zufall überlässt, selbst die Regie übernimmt und damit verhindert, sich zu ungewollten Aussagen hinreißen zu lassen. Fallstricke lauern etwa dann, wenn sich Verantwortliche im Eifer des Gefechts ausufernd rechtfertigen oder verzweifelt anderen die Schuld zuweisen. Denn Abwehrmechanismen oder Gegenangriffe wirken vernichtend. Wer dementiert oder um den heißen Brei herumredet, schwächt seine öffentliche Wirkung. Grundsätzlich gilt:

Wer mauert, heizt Emotionen an. Wer sich abschottet, hat augenscheinlich etwas zu verbergen. Wer scheinbar aufklärt, verspielt Vertrauen. Das erste Statement ist existenziell und erfolgt in akuten Krisen innerhalb von maximal 30 Minuten. So behalten die Verantwortlichen die Deutungshoheit über das Thema und beugen einer Geiselhaft der Medien vor. Die Berichterstattung flackert kurzfristig zwar trotzdem auf, beruhigt sich danach jedoch wesentlich schneller.

Der richtige Umgang mit der Presse zählt

Journalisten haben ihr Storyboard im Kopf. Medienaffine Amtsinhaber gestalten diese Ideenskizze zu ihrem Vorteil mit. Sie denken in Schlagzeilen. Was soll in der Öffentlichkeit ankommen? Wie verdichte ich mein Thema und wie spitze ich die Aussage zu? Für welche Werte stehe ich? Mit einer solchen Herangehensweise begegnen Kommunalverantwortliche Pressevertretern partnerschaftlich, respektvoll und professionell. Dazu zählt auch, schnell zu reagieren und den Gesprächspartnern auf Augenhöhe zu begegnen. Das schließt die Gabe mit ein, Negatives aus Journalistenfragen außen vor zu lassen und die eigene Sicht positiv aufzuladen. Übrigens: Interview-

partner müssen nicht zwingend auf Fragen der Journalisten eingehen, vor allem vor laufenden Kameras. Denn meistens werden nur die Antworten gesendet. Vage Aussagen outen Sprecher als unprofessionell oder unsicher, ebenso wie Ironie, Sarkasmus, fragwürdige Scherze und Sticheleien über Dritte.

Wenn es vor Gericht eng wird

Sind Bürgermeister oder Kommunalverantwortliche mit strafrechtlich relevanten Aussagen konfrontiert, muss das erste Ziel sein, Berichterstattungen ganz zu verhindern oder chancengleiche Darstellungen zu unterstützen. Strategen verteidigen sich nicht, provozieren nicht und formulieren keine Schuldzuweisungen. Und sie verheddern sich nicht in Widersprüche. Versierte Kommunikatoren verstehen es, Verdachtsmomente aufzugreifen, ohne jedoch ausdrücklich darauf einzugehen. Aus gutem Grund verzichten sie auf Vokabular wie Staatsanwaltschaft, Klage, Ermittlungsverfahren, Vorwurf oder Gerichtsprozess. Denn damit etikettieren sie sich mit negativ konnotierten Reizwörtern und katapultieren sich in ein mediales Minenfeld im „Gerichtssaal der öffentlichen Meinung“. Zudem sollte anwaltlicher Rat hinzugezogen werden.

Fazit: Im Grunde ist es ganz einfach: Verlangt wird eine vorausschauende Wachsamkeit, die potenzielle Krisenthemen frühzeitig im Blick hat und den Hype um ein Thema gar nicht erst so groß werden lässt. Darüber hinaus sollten gut durchdachte Abläufe, Informationsnetzungen und klare Zuständigkeiten definiert werden. Und tritt der Fall der Fälle ein, sind zeitnah klare Botschaften gefragt – stringent und verständlich formuliert. ■

Susanne Kleiner und Solveig Grundler führen gemeinsam Fortbildungen für Bürgermeister und Kommunalverantwortliche durch. Kontakt: Solveig Grundler: www.agorakomm.de
Susanne Kleiner: www.susanne-kleiner.de