

**An issue ignored is a crisis invited – Henry Kissinger**

(Ein Thema zu ignorieren, das die Öffentlichkeit bewegt, ist die Einladung zu einer Krise)

*Der vorliegende Leitfaden gibt praxiserprobte Hinweise zum Verhalten gegenüber der Presse im Krisenfall: Was tun, wenn bei einer Zollprüfung in Ihrem Unternehmen der Anschein einer untertariflichen Zahlung erweckt wurde und die Presse davon Wind bekommt? Wie reagiere ich, wenn bei einer verdachtslosen Prüfung meine Heimatzeitung plötzlich vor der Tür steht und nachfragt, warum bewaffnete Zollbeamten die Grundschule „stürmen“, die ich reinige?*

In jedem Fall gilt, auch wenn es schwer fällt: Ruhe bewahren und mit kühlem Kopf handeln. Emotionale Reaktionen nutzen nur der Sensationspresse – in keinem Fall Ihrem Unternehmen oder Ihrer Reputation. Kühl reagieren heißt aber, da sind sich die Presse-Profis einig, *nicht*, gar nicht zu reagieren - also abzutauchen und darauf zu hoffen, dass das öffentliche Interesse genau so schnell abebbt, wie es aufgetreten ist. Vielmehr lautet die Empfehlung der PR-Fachleute, das Problem offensiv anzugehen und als kompetentester Ansprechpartner in eigener Sache zur Verfügung stehen.

Denn „Kein Kommentar“ wird übersetzt als „Wer schweigt, hat Unrecht oder zumindest etwas zu verheimlichen“. Dennoch ist keine, wenigstens keine übereilte, Antwort besser als eine Lüge. „Mir liegen zur Zeit zum Sachverhalt noch keine ausreichenden Informationen vor. Ich werde mich kundig machen und Sie dann umgehend kontaktieren.“ ist adäquat und bedeutet: Zeitgewinn und kein Verlust der Reputation, denn die Presse hat eine Antwort und Sie finden sich nicht mit dem verheerenden Satz „...war zu einer Stellungnahme nicht bereit“ wieder. Gleichzeitig steuern und dosieren Sie die Informationsmenge, statt „Enthüllungen“ durch Dritte den Schauplatz allein zu überlassen. Nutzen Sie die Zeit, um angemessen, informiert und so gut wie möglich zu reagieren. Selbstverständlich ist, dass Sie sich in diesem Fall auch zeitnah, optimalerweise bis zu einem zuvor abgesprochenen Termin, wieder mit den Pressevertretern in Verbindung setzen. In der Regel und idealerweise sollte dies am gleichen Tag und vor Redaktionsschluss sein – andernfalls ist ebenfalls damit zu rechnen, dass die Verzögerung mit „...stand für eine Stellungnahme nicht zur Verfügung“ gleichgesetzt und kommuniziert wird.

Stellen sich im Raum stehende Vorwürfe als wahrheitsgemäß heraus, gilt es, mit redlicher Überzeugung Verantwortung zu übernehmen und, wenn nötig, Reue zu zeigen.

**Weitsicht zahlt sich aus:** Es ist von enormem Vorteil, bereits in ruhigen Zeiten gute Kontakte zur regionalen Leitpresse und den maßgeblichen Redakteuren aufgebaut zu haben. Kennt man sich, z. B. durch ein Redaktionsgespräch, wird die Gelegenheit zur Darstellung der eigenen Position erheblich leichter gegeben, als wenn zuvor die Schotten des Unternehmens bei Presseanfragen stets dicht gehalten wurden. Zudem erweist sich das 'ins Vertrauen ziehen' möglicherweise in Krisenzeiten als Pfand, da ein mit exklusiven Informationen bedachter Journalist ein Interesse daran hat, diese Quelle nicht versiegen zu lassen. Er wird also an fairer Berichterstattung interessiert sein. Exklusivität muss allerdings auch exklusiv heißen. Ein derart geköderter Journalist kann äußerst verärgert reagieren, wenn vorgeblich exklusives Material tatsächlich breit medial gestreut wurde.

Ein gutes Krisenmanagement beinhaltet auch, im krisenfernen Alltag mit der Presse vertraut zu sein: Halten Sie also regelmäßigen Kontakt zu Ihrem Lokalmedium. Lernen Sie sich kennen. Die Kontaktaufnahme unabhängig von einem aktuellen Ereignis stellt zudem ein gutes Trainingslager für den konkreten, für die meisten ungewohnten Umgang mit der Presse dar! Holen Sie Informationen ein, welcher Journalist welches Thema in den Redaktionen bearbeitet. Die wirtschaftliche Bedeutung Ihres Unternehmens sollte bekannt und regelmäßiger Bestandteil der „normalen“ Pressearbeit sein. Meldungen über die Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen sind ebenso Trümpfe in der öffentlichen Wahrnehmung. Als Gebäudereinigungsunternehmen lässt sich zudem mit der Qualifizierung und Beschäftigung gering oder wenig Qualifizierter Interesse wecken.

Im besten Fall führt die Beziehungsarbeit zur Presse dazu, dass Sie im Krisenfall bereits vor der Veröffentlichung davon erfahren und Gelegenheit oder wenigstens Zeit gewinnen, selbst und überlegt Stellung zur Sache zu nehmen.

Problematisch, da emotional und Sympathie gegenüber den Betroffenen auslösend, ist die Tendenz die Berichterstattung durch persönliche Schicksale besonders *eindrucksvoll* zu illustrieren, besonders der nicht tagesaktuellen Presse. Ehemalige Mitarbeiter, die möglicherweise im Streit ausgeschieden sind, bilden ein Potential für weit über den eigentlichen Anlass hinaus schießende Angriffe. Ein be-

währtes Gegenmittel kann in solchen Fällen die Aussage ausgewählter Mitarbeiter sein, die ihrerseits (vertrauenswürdig und wahrheitsgemäß!) Auskunft über die tatsächlichen Umstände und ihren Arbeitsalltag geben. Im Idealfall sind dies z.B. Betriebsratsvertreter. Sie gelten als besonders glaubwürdig.

Hilfestellung zum richtigen Verhalten im konkreten Presse-Ernstfall können Medienprofis geben, wenn nicht gar ein eigener Pressesprecher, eine Pressesprecherin dem Unternehmen zur Seite steht. Bietet sich aufgrund der Unternehmensgröße ein eigener Pressesprecher nicht an, ist beispielsweise das Engagement eines ehemaligen, im Ruhestand befindlichen Pressesprechers einer Kommune oder Journalist der Regionalpresse mit entsprechendem Netzwerk überlegenswert. Dieser kann, ausgerüstet mit Knowhow, Erfahrungsschatz und Adressverzeichnis (!) eine hervorragende Unterstützung sein.

Letztendlich „den Kopf hinhalten“ muss im Krisenfall aber der **Unternehmer** selbst. Pressesprecher können erste Feuerwehr spielen, doch der Unternehmer ist gefragt, Verantwortung zu übernehmen und in den Ring zu steigen. Ehrliche Besorgnis und unbedingter Aufklärungswille, ohne leichtfertig und schnell die Schuld zu übernehmen, machen Punkte in der Öffentlichkeit. Doch auch wenn letztendlich der Unternehmer „in den Ring steigen“ muss. Die wichtigsten Mitarbeiter sollten über alle Fakten informiert sein und im Falle eines Falles wissen, was zu tun ist. Das beinhaltet auch, dass Pförtner oder Empfang in Ihrem Unternehmen wissen, wie bei Presseanfragen zu reagieren ist und an wen im Zweifelsfall durchgestellt wird.

Zur Medienbeobachtung im Krisenfall sollte heute auch die Beobachtung der Berichterstattung im Internet gehören. Bei zahlreichen Zeitungs- oder auch TV-Berichten, die sich auch im Internet wieder finden, besteht die Möglichkeit zur Kommentierung durch die Besucher der Webseite. Auch große Blogger oder Watchsites greifen Themen auf und erreichen unter Umständen eine große Reichweite. Zudem Pressearbeit im Krisenfall informieren sich zunehmend Journalisten im Internet und stoßen so unter Umständen auf die völlig ungefilterte „Stimme des Volkes“.

Bei allem Rat zur Offenheit gegenüber der Presse gilt es dennoch, die rechtlichen Konsequenzen der Freimütigkeit gegenüber der Presse abzuschätzen. Weiterhin gilt: Was nicht in die Welt soll, darf, auch nicht unter dem Siegel „nicht zur Veröffentlichung gedacht“, an die Presse gegeben werden. Nach einer Schonfrist gelangt in der Regel jede, zumindest jede halbwegs brisante, Information an die Öffentlichkeit. Das Abwägen, ob und was an wen weitergegeben wird, beinhaltet deshalb die Möglichkeit des Eingestehens der Verantwortung im Hinblick auf mögliche spätere gerichtliche Auseinandersetzungen gegenüber dem unter Umständen irreparablen (Image-) Schaden in der Öffentlichkeit und damit auch in weiten Teilen der Kundschaft.

Der Zeitverlauf einer Krisensituation kann wiederum zur Hilfestellung werden. Wenn nach einiger Zeit die neuen Skandalmeldungen zu Ihrem „Fall“ versiegen, sind Journalisten auf der ständigen Themenjagd eher daran interessiert oder bereit, als neues Thema über Ihre Entlastung zu berichten. Können Sie in dieser Situation dazu aktive Gegenmaßnahmen zur Schadensbegrenzung oder Wiedergutmachung pressewirksam präsentieren, steigen die Chancen, in der Öffentlichkeit Reputation zurückzugewinnen. Schließlich erweisen Sie sich in einer Krisensituation an der Lösung ehrlich interessiert. Zurück auf das Beispiel einer verdachtslosen und dann auch ergebnislosen Zollprüfung in einer Grundschule kann ein spendiertes Eis für alle Schüler eine nette Geste für den erlittenen „Schock“ sein – die pressewirksam, vielleicht mit einem nostalgischen Eiswagen, präsentiert, ein sympathisches Unternehmensbild zurückgewinnen helfen kann.

### **Zum Schluss noch einige Tipps in der Zusammenfassung**

#### ***Was Sie tun sollten:***

An Werkzeugen im akuten Krisenfall stehen Ihnen zur Verfügung: **Pressemitteilung, auch auf Ihrer Internetseite; Pressekonferenz; Informationsgespräche.**

Seien Sie grundsätzlich vorbereitet, in dem Sie allgemeine Informationen über Ihr Unternehmen vorhalten, die nicht erst im Krisenfall und womöglich unter Zeitdruck zusammengesucht werden müssen.

Im abebbenden Verlauf können Sie die Gelegenheit nutzen, mit Leserbriefen auf Falschmeldungen zu reagieren. Parallel zur Presseberichterstattung bei Ihren Kunden für Aufklärung sorgen. Lassen Sie nicht zu, dass diese ausschließlich aus der Presse von Ihren Problemen erfahren - lassen Sie sich andererseits bei der Gelegenheit aber auch nicht zur Schönrederei verleiten.

Intern sollte im Anschluss die Manöverkritik dazu genutzt werden, Konsequenzen aus dem Vorgehen zu ziehen und für die Zukunft Vorgehensweisen für den Krisenfall zu entwickeln.

### **Rechtliche Optionen:**

Wenn die Auseinandersetzung in der Presse unfair zu werden droht, steht selbstverständlich als letztes Mittel auch die juristische Auseinandersetzung zur Verfügung. Jedoch sollte dieses Instrument nur mit äußerstem Bedacht in Erwägung gezogen werden. Ein Aufsehen erregender Schlagabtausch kann sich als nachteilig erweisen, gerichtlich bestätigte Vorwürfe können verheerende Wirkung erzeugen. Rechtliche Schritte sollten z.B. dann in Erwägung gezogen werden, wenn krasse Falschmeldungen nicht korrigiert werden. Holen Sie zuvor in jedem Fall juristischen Rat ein, zumal, wenn Sie in Presseauseinandersetzungen wenig erfahren sind.

### **Sehr problematisch:**

Tatsachen aktiv vertuschen in der Hoffnung, dass niemand sie herausfindet. Es trifft Sie umso härter, gelangt dieses Vorgehen an die Öffentlichkeit. Sie verlieren Glaubwürdigkeit und Sympathien.

### **Was Sie nicht tun sollten:**

Die Hand auf die Kameralinse: Mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit lautet der Kommentar zu einem solchen Bild „Stand für eine Stellungnahme nicht zur Verfügung“ und erweckt beim Zuschauer den Eindruck „hat etwas zu verbergen“.

Keine Salamiaktik: Nur zögerndes und auf Nachfrage Preisgeben von Informationen führt dazu, dass Sie jede Steuerung des Informationsflusses verlieren. Und es findet sich sicher jemand, der in die Lücke, die Sie aufmachen, stößt.

**Und bitte bedenken:** „Ein gut informierter Journalist kann gefährlich werden, ein schlecht informierter ist es schon“ (Hartwin Möhrle, Krisen-PR)

**Buchtipps** zum Thema und allgemein zur Pressearbeit, für alle, die sich ausführlicher mit dem Thema beschäftigen möchten

- **Krisenkommunikation** Autoren: Florian Ditges, Peter Höbel, Thorsten Hofmann  
UVK Verlagsgesellschaft; TB 255 Seiten, 24,90 Euro
- **Krisen-PR** Autor: Hartwin Möhrle  
Frankfurter Allgemeine Buch; gebunden 231 Seiten, 29,90 Euro
- **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit – Ein Handbuch** Autor: Gernot Brauer  
UVK-Verlagsgesellschaft; gebunden 730 Seiten, 49 Euro
- **Deutsch für Profis – Wege zu gutem Stil** Autor: Wolf Schneider  
Mosaik bei Goldmann; TB 270 Seiten, 8 Euro
- **Die PR- und Pressefibel** Autor: Norbert Schulz-Bruhdoel  
Frankfurter Allgemeine Buch; gebunden 352 Seiten, 29,90 Euro
- **Texten wie ein Profi** Autor: Hans-Peter Förster  
Frankfurter Allgemeine Buch; TB 277 Seiten, 25,90 Euro
- **Die Pressemitteilung** Autor: Wolfgang Zehrt  
UVK Verlagsgesellschaft; TB 194 Seiten, 24,90 Euro