

In: Uth, H.-J. (Hg.): Krisenmanagement bei Störfällen. Vorsorge und Abwehr der Gefahren durch chemische Stoffe. Berlin, Heidelberg, New York u.a.: Springer 1994: 277-294

Krisenmanagement in Unternehmen

Wolf R. Dombrowsky

Problem voraus...

Was schief gehen kann, geht schief. Zumindest darauf ist Verlaß. Man weiß nicht wann und wo, doch wenn es kommt, dann knüppeldick. Freitagnachmittag, kurz nach Feierabend, mit Notbelegschaft und Urlaubsvertretung, während der Umrüstung der Telefonzentrale und Wartungsarbeiten am Zentralcomputer. Die verantwortlichen Ressortleiter sind nicht erreichbar, die Sekretärin ist krank, vor dem Werkstor steht Greenpeace, eine Reporterrotte stürmt das Pförtnerhäuschen, das Fernsehen filmt genüßlich und die Aufsichtsbehörde drängt schon auf Erklärungen...

"Warum gerade jetzt, warum gerade ich?", fragt, wen es trifft, und wünscht: "Scotty, beam me up". Doch niemand und nichts verschwindet, vor allem nicht die Krise und das sie auslösende Ereignis. "Was tun?" Das in den Brunnen gefallene Kind muß gerettet werden, auch dann, wenn mit Brunnenstürzen nicht gerechnet und dafür nichts vorbereitet wurde. Für Riskophile mag solcherart Improvisation Kreislauftonikum und Bewährungsrausch sein, doch nährt andernorts jeder Brunnensturz den Verdacht auf Leichtsinn, Gleichgültigkeit, vielleicht sogar vernachlässigte Sicherheit oder bewußte Risikoabwälzung. Und schätzt nicht in der Tat die potentiell Betroffenen gering, wer sich um ihre Lage zu kümmern erst beginnt, wenn sie schon Schaden leiden? In diesem Sinne erscheinen manche Unternehmen zunehmend als Sozietät von Abenteurern und Hazadeuren, denen nicht über den Weg zu trauen und denen kein Wort zu glauben ist. Das macht die Krise dann perfekt.

Das improvisierend-reaktive, eher aus dem Ärmel geschüttelte Krisenmanagement, startet an dieser Stelle. Und es startet notwendig mit hektischem Aktionismus. Krisen erscheinen dann automatisch als Überraschungskrisen, auch wenn sie sich angekündigt hatten. Zwei

Beispiele mögen die Abläufe und Unterschiede verdeutlichen: Der sogenannten "Flüssig-Ei-Skandal", der auch den Nudelhersteller Birkel traf und die "Undercover"-Sozialreportage Günter Wallraffs über die Thyssen Stahl AG:

Fall 1: "Türke Ali"

Als türkischer Leiharbeiter ließ sich der Schriftsteller Günter Wallraff bei der Thyssen Stahl AG einschleusen. In seiner Sozialreportage "Ganz Unten" (1985) berichtete er medienwirksam und in hohen Auflagen von "menschenverachtenden Ausbeutungspraktiken" vor allem gegenüber wehr- und rechtlosen Ausländern. Thyssen stand öffentlich als ausländerfeindlich am Pranger. Das Firmen-Image ging in den Keller.

Fall 2: Flüssig-Ei-Skandal / Birkel

Bei Routine-Untersuchungen stellte ein deutsches Gesundheitsamt 1985 in importiertem Flüssig-Ei Verschmutzungen fest. Ein darauf fußender Pressebericht löst einen Skandal aus: Angebrütete Eier, gar ausgebrütete Kükenteile würden in deutschen Nudeln verarbeitet. Klaus Birkel, Chef des gleichnamigen Nudelherstellers, beklagte, daß seit diesen Veröffentlichungen Mitarbeiter beschimpft wurden, Beleidigungsschreiben, Drohbriefe und sogar Bombendrohungen eingingen und der Einzelhandel Nudelprodukte im Millionenwert zurückschickte und Lieferungen stornierte.

Vergleicht man beide Fälle miteinander, so erkennt man, daß die aktuelle, ereignisbezogene Krisen-Kommunikation sehr unterschiedlich sein mußte. Im Falle Thyssen handelte es sich um eine tatsächliche Überraschungskrise: Das Leiharbeitsgeschäft stand nicht in der Diskussion, auch von den Gewerkschaften waren keine Warnsignale ausgegangen, die auf einen Konflikt hindeuteten. Ganz anders im Falle "Flüssig-Ei". Nach dem "Wein-Panscher-Skandal" und verschiedenen anderen Fällen von Rückständen in Lebensmitteln (Kälbermast, Arzneimittel, Farbstoffe) lag das Thema in der Luft. Im Prinzip also keine Überraschungskrise, sondern eine erwartbare Krise. Daß die Krise Birkel überraschte, muß als Managementfehler gewertet werden. Es fehlte an geeigneten Frühwarninstrumenten.

Doch auch die Rahmenbedingungen unterschieden sich drastisch. Während Thyssen nicht mit Endverbrauchern über Endprodukte, sondern rational über Arbeitsplatzangebote diskutierte und sich damit verteidigen konnte, daß deutsche Arbeitnehmer derartige Jobs

gar nicht annehmen, stand Birkel emotional extrem aufgeladenen Verbrauchern gegenüber. Die unmittelbare Kundennähe wirkte sich sofort als Verlust von Marktanteilen aus.

Die taktischen Vorgaben bei der Gestaltung der aktuellen, ereignisbezogenen Krisen-Kommunikation ergaben sich aus diesen Unterschieden. Thyssen konnte mit Arbeitsplätzen argumentieren und (bewußt oder nicht, gewollt oder nicht) eine klammheimliche Schadenfreude darüber ausnutzen, daß die Dreckarbeit eben doch von anderen gemacht werden muß. Da sich auch die Gewerkschaften beim Thema Leiharbeit nicht stark machen, war keine wirkliche Konfliktfront zu befürchten. Da zudem nicht die Produktion, sondern "nur" ein Image-Segment betroffen war, ließ sich die gesamte Krisen-Kommunikation unabhängig vom normal weiterlaufenden Geschäftsgang abwickeln.

Für Birkel stellten sich grundlegend andere taktische Erfordernisse. Die Krise traf unmittelbar die Produktion und, über die verschiedenen Formen der Drohungen, auch die Belegschaft. Hygieneprobleme bei der Lebensmittelproduktion, ansonsten eher Gegenstand derber innerbetrieblicher Scherze, kehrten als Beschuldigungen von Außen zurück und polarisierten die Belegschaft. Man kannte "seinen Laden" und die "Leichen im Keller". Krisen-Management mußte also auch nach innen hin argumentieren und Überzeugung und Identifikation mit dem Unternehmen zurückgewinnen. Nach außen hin mußte Krisen-Kommunikation den Verlust von Marktanteilen stoppen, die Konsumenten zurückgewinnen und glaubwürdig beweisen, daß bei Birkel keine verunreinigten Zutaten verwendet werden. Dies war ohne grundlegende und demonstrative Eingriffe in die gesamte Nudelproduktion nicht mehr zu erreichen.

Fazit: Die ereignisbezogene Krisen-Kommunikation kommt ohne Rückgriff auf gesamtgesellschaftliche Bezüge nicht aus. Welche Argumente in welcher Situation greifen, also wirksam sind, liegt nicht in der momentanen Krisensituation begründet, sondern in den Verhältnissen, in denen die Krise ausbricht. Deshalb erfordert ein erfolgreiches Krisen-Management eine Krisen-Kommunikation, die sich auf eine langfristig angelegte Risiko-Kommunikationsstrategie stützen kann. Sie dient als Früherkennungs- und Frühwarnungseinrichtung und als stabilisierendes Element, auf das in der aktuellen Krise zurückgegriffen werden kann.

Krisenkosten

Doch wird Krisen-Management in diesem umfassenden Sinne gesehen und Ernst genommen? Im Prinzip wohl überwiegend nicht - noch nicht. Ein Blick auf die Kosten von Krisen sollte jedoch genügen, um die Bedeutung und die Spannbreite von Krisen-Management zu verstehen: Krisen schädigen das Image und damit verbunden auch die Marktchancen. Die mittelbaren Folgen in Form von Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverlusten, die sich auch mittel- und langfristig auswirken können (z.B. auf Börsenkurse, Behandlung durch Aufsichts- und Genehmigungsbehörden, Investoren), sind gewichtig, auch wenn sie sich nicht eindeutig ökonomisch erfassen lassen (vgl. Wiedemann 1990:8f.).

Zudem sollte bedacht werden, daß Krisen-Management nicht nur nach außen, sondern auch nach innen hin immer wichtiger wird. Der Druck jeder Krise schlägt, wie Birkel anschaulich zeigte, auf die Belegschaft durch. Sie schließlich stehen am Pranger, wenn das Unternehmen in eine Krise gerät. Insbesondere die Kontroversen um die Kernenergie haben gezeigt, daß Themen, die die Gemüter erhitzen, vor niemandem haltmachen und allerorten geführt werden. Ob in der Kneipe, nach der Kirche, im Bekannten- und Freundeskreis, in der Familie, aber auch indirekt über die Kinder, überall und immer stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Prüfstand. So gesehen ist Krisen-Kommunikation Sache aller.

Nun wäre es allerdings fatal, wenn alle Beschäftigten ihre individuelle Krisen-Kommunikationsstrategie entwickeln sollten. Wenn denn "corporate identity" Sinn haben soll, dann doch diesen: Die Mitarbeiter rechtzeitig mit der Unternehmenspolitik vertraut machen, ihnen Entscheidungen transparent machen und nachvollziehbare Argumente an die Hand geben.

Wie müssen sich Mitarbeiter fühlen, wenn sie auf ihr Unternehmen angesprochen werden und sie dazu nichts wissen und nichts sagen können? Und wie müssen sich Mitarbeiter gar fühlen, wenn sie die wesentlichen Dinge aus der Zeitung erfahren, - z.B. daß sie "freigesetzt" werden sollen, daß ihr Betrieb ein "unverantwortliches Risiko" bedeute oder daß Auflagen hintergangen worden seien? Zu Recht fühlen sich die Mitarbeiter übergangen und respektlos behandelt. Und zu Recht ist nicht zu erwarten, daß die so Behandelten das

Unternehmen als *ihr* Unternehmen ansehen, für das sie sich engagieren und das sie verteidigen.

In Krisen zeigt sich, wie die Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen stehen. Gerade Krisensituationen erfordern ein hohes Maß an Identifikation. Wenn man für jemanden die Kastanien aus dem Feuer holen soll, muß man gute Gründe haben!

Krisen-Management beginnt also nicht erst mit der Krise. Es braucht Mitarbeiter, die in der Krise an Bord bleiben - nicht nur wegen des Arbeitsvertrages, des Gehaltes oder aus Pflichtgefühl, sondern auch aus Überzeugung. Ohne eine gewisse Schnittmenge aus gemeinsam geteilten Überzeugungen wird es nicht möglich sein, in einer Krise ein überzeugendes und dadurch glaubwürdiges Krisen-Management zu betreiben.

Überzeugende Krisen-Kommunikation benötigt Überzeugung bei den Krisen-Managern! Glaubwürdig überzeugen kann ein Unternehmen aber nur, wenn es zunehmend alles unternimmt, um auch den Gefahren, die mit seiner Tätigkeit verbunden sind, Herr zu werden. Menschen mögen sich die irrsinnigsten Risiken zumuten, doch sie reagieren zunehmend sensibler, wenn ihnen von Dritten Risiken zugemutet werden, über die sie nicht mitentscheiden können. Das Einverständnis in Risiken ist jedoch unverzichtbar. Jedes Industrieansiedlungs- und Genehmigungsverfahren zeigt, daß Risikobereitschaft zunehmend zu einer infrastrukturellen Ressource wird. Umgekehrt zeigen kollektive Risikoaversionen, daß dadurch im Extremfall ganze Produktlinien (z.B. Asbest) und Produktionsweisen (FCKWs) aufgegeben werden müssen. Risikobereitschaft entsteht jedoch nur, wenn diejenigen, die die Risiken mittragen sollen, davon überzeugt sind, daß

1. die Risiken um eines Vorteils willen gerechtfertigt sind ("Ethikkomponente") und daß
2. Sorge für den Fall eines Schadeneintritts getragen wird ("Schutzkomponente").

Diesen Anforderungen muß sich letztlich die Leitungsaufgabe "Krisen-Management"

stellen. Zukünftig werden "Sorge-Leistungen" zum vermarktungsnotwendigen Bestandteil von Produkten und Diensten werden: Sorgt sich das Unternehmen um die Umwelt, um die Menschen, um die Gesundheit, um Schutz und Sicherheit? (vgl. Braun/Bauer 1993; Schmidheiny 1992; Winter 1993). Ethische Komponenten und Schutzkomponenten werden langfristig bestimmende Imageattribute, Krisen-Management wandelt sich von der Ausnahmefall-Leistung bei akuten Krisen zur dauerhaften Früherkennungseinrichtung für die Krisenprävention einerseits und zum "Begleitschutz" für unternehmerische Glaubwürdigkeit in den Bereichen Sorgfalt und Sorge andererseits. Krisen-Management und Qualitätssicherung werden zusammenwachsen. So wie heute schon Qualitätssicherung nicht mehr nur Produkte oder Dienste, sondern auch die Verfahren zu ihrer Erstellung erfaßt, werden in Zukunft auch externe und bisher oftmals externalisierte Momente der Produktion über das präventive Krisen-Management internalisiert. Lebens- und Umweltqualität wird darüber zur Produkt- und Dienstqualität.

In einem solchen Kontext werden ausschließlich technische Vorkehrungen zur Beherrschung und Minimierung von Risiken, auch wenn sie international höchste Standards erfüllen, nicht mehr als ausreichend angesehen. Zunehmend möchten die Menschen gefragt werden (auch wenn sie dann nicht antworten), zunehmend möchten Menschen erklärt bekommen, was mit ihnen und um sie herum passiert (auch wenn sie es im Zweifelsfall doch nicht so genau wissen wollen). Insofern handelt es sich hochgradig um symbolische Kommunikation: Man möchte das Gefühl haben, Ernst genommen und gefragt zu werden, man möchte als Mensch respektiert und nicht auf nackte Funktionen reduziert werden (z.B. zu "Stimmvieh") und man möchte, zumindest ansatzweise, "wichtig" sein, also nicht als Nummer, Kanonenfutter oder "Nobody" gelten.

Kommunikation im Krisenfall

Das Ziel von Kommunikation ist letztlich: wechselseitige Anerkennung und Verständnis durch Verständigung. Im Krisenfall, wenn jede Sekunde zählt und jeder Handgriff sitzen muß, sind die Alltagsfunktionen von Kommunikation problematisch. Krisen-Kommunikation soll eigentlich ausschließlich sachlicher Natur sein. Damit die Krise schnell überwunden wird, müssen alle Beteiligten zu einem Räderwerk verschmelzen, müssen ihre Maßnahmen zueinander passen, muß jeder genau wissen, was er zu tun und zu lassen hat. Deshalb sollten bei der Krisen-Kommunikation die sozialen Funktionen von Kommunikation in den Hintergrund treten und die sachlichen, funktionalen und instrumentellen Funktionen im Vordergrund stehen. Allein die Tatsache, daß bei jedem größeren Schadensereignis oder in jeder Katastrophe die meisten Probleme im Kommunikationsbereich auftreten, einschließlich emotionaler Ausbrüche bei den miteinander Kommunizierenden, läßt Zweierlei deutlich werden:

1. Es gibt keine rein sachlich-funktionale Kommunikation
2. Spontane Krisen-Kommunikation ist zum Scheitern verurteilt

Auch aus diesen Gründen bedarf ein erfolversprechendes Krisen-Management intensiver Vorbereitung. Die Ansprechpartner sollten sich kennen - innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Sie sollten gemeinsam üben und sich im sozialen wie im sachlich-funktionalen Sinne verständigen. Wie wichtig die Herstellung von wechselseitigem Kennen und von Verständnis ist, läßt sich mit der Beantwortung der folgenden Fragen erahnen:

Ob mir Herr/Frau X in der Katastrophenschutzbehörde vertraut?

Ob sie mich ernst nehmen?

Ob sie mich für kompetent halten?

Ob sie meine Aufgabe im Ernstfall für nützlich ansehen?

Ob sie meine Aufgabe hinreichend kennen?

Was werden sie im Ernstfall von mir erwarten?

Aber auch in die Gegenrichtung sollte gefragt werden:

Kann ich der Behörde X,Y vertrauen?

Sind die Mitarbeiter überhaupt mit meinem Unternehmen vertraut?

Kann ich die Kompetenz der Behörde beurteilen?

Wissen sie überhaupt, welche Informationen ich in einem Ernstfall brauche?

Kenne ich die Aufgaben und Leistungen der Behörde?

Gutes Krisen-Management

Das Problem guter Krisen-Kommunikation besteht darin, daß es "gute" Krisen-Kommunikation nicht als Fertigprodukt gibt. Krisen-Kommunikation läßt sich nicht als abrufbare, standardisierte Anwendung aus der Schublade ziehen. Auch die Katastrophenabwehr-Kalender der Katastrophenschutzbehörden garantieren keine gute Krisen-Kommunikation. Sie sind nur ein Gerüst, an dem man sich entlanghangeln kann.

Aber auch eine andere Extremposition, nach der jede Krise anders ist und man sich daher grundsätzlich nicht darauf vorbereiten könne, ist grundfalsch. Richtig ist zwar, daß die Form des Krisenverlaufs, die beteiligten Variablen und die sie auslösenden Bedingungen immer neue Kombinationen ergeben, doch gerade dadurch ist Krise gleich Krise. Auch der Fluß bleibt Fluß, obgleich man nicht zweimal in den selben steigen kann. Er ist, solange er fließt, immer ein anderer, aber insgesamt eben doch Fluß. Steht einem das Wasser bis

zum Halse, stellt sich jedoch weniger die Frage, ob man Philosoph werden möchte. Es genügt, wenn man ein guter Schwimmer ist!

Im Bereich von Krisen-Kommunikation gibt es also keine Lösungen, sondern nur Prozesse, die für eine zeitlich und örtlich gegebene Situation optimal angemessen sein können. Gerade in der sozialen Interaktion, wo es auch um Gefühle und Interessen geht, muß von einer Pluralität von Lösungsmöglichkeiten ausgegangen werden. Jeder weiß, daß z.B. Umweltaspekte in Zeiten großer Arbeitslosigkeit anders wahrgenommen, verhandelt und entschieden werden als in Zeiten großer Prosperität und Vollbeschäftigung. Oder man denke an Winston Churchill, der seinen Landsleuten im 2. Weltkrieg "Blut, Schweiß und Tränen" versprach und dennoch bejubelt wurde, weil er nicht beschwichtigte und ver-harmloste, sondern Härte und Klarheit zeigte.

So gesehen ist Krisen-Management selbst Kommunikation: Die Beteiligten handeln eine Lösung aus, d.h. sie entwickeln eine optimale Lösung argumentativ. Genau hier unterscheidet sich Krisen-Management grundsätzlich von anderen Managementformen: Es geht nicht um Maximierung oder Minimierung von Gewinn oder Kosten, sondern um die Zerlegung einer als Krise erscheinenden Fehlentwicklung in abarbeitbare und in kommunizierbare Teilprobleme und damit in sehr verschiedene, u.U. sogar in nicht zu vereinbarende Lösungsstrategien.

Von daher gibt es nicht "die" Krise und nicht "die" Lösung. Vielmehr werden bestimmte Ereignisse oder Abläufe von vielen verschiedenen Beteiligten aus sehr unterschiedlichen Gründen als Krise wahrgenommen und aus ebenso vielen Gründen, Motivationen und Interessen zu beeinflussen versucht. Schon frühzeitig sollte sich jeder Krisen-Manager an den Gedanken gewöhnen, daß es auch Krisengewinnler gibt, Untergangs-Profiteure, denen

gar nicht an einer schnellen Krisenbewältigung gelegen ist. Harrisburg (Three Mile Island) und Tschernobyl waren eben auch willkommene Argumente gegen die Kernkraft und nicht ausschließlich und für alle gleichermaßen Großschadensereignisse.

Deshalb gelten beim Krisen-Management andere Gesichtspunkte als bei wirtschaftlichen, technischen oder administrativen Entscheidungen. Die Ziele und Mittel des Krisen-Managements leiten sich nicht einfach aus den allgemeinen Unternehmenszielen ab. Vielmehr ergeben sie sich aus den situativen Gesamtbedingungen und damit auch aus moralischen, politischen, sozialen, psychischen, emotionalen und ideologischen Einflüssen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Dies macht Krisen-Kommunikation komplex und schwierig.

Natürlich geht es bei jedem Krisen-Management in erster Linie um die Prioritäten, die in einer freiheitlich-demokratischen Verfassung moralische Glaubwürdigkeit begründen: Um Leben und Gesundheit der Menschen, um die Bewahrung menschenwürdiger Lebensverhältnisse, um die Abwendung von Gefahr und Notlagen. Doch so klar sind die Prioritäten in der Praxis keineswegs. So wird die Rettung von Menschenleben ja erst dann zu einem Problem von Krisen-Kommunikation, wenn angesichts knapper Rettungsmittel ihre Verteilung zu begründen ist. Vielleicht ist dies das ganze Geheimnis eines guten Krisen-Managements: Entscheidungen treffen zu können, die nachträglich keiner Begründung bedürfen, weil alle Beteiligten in der Situation intuitiv oder qua Einsicht die Richtigkeit erkennen konnten...

So gesehen geht es beim Krisen-Management um ein Entscheiden unter spezifischen Bedingungen mit dem Ziel möglichst umfassender Akzeptanz. Doch die Chance, Akzeptanz zu finden, steigt mit dem Billigungsgrad, den die Gesamtheit aller Krisen-Management-

Maßnahmen bei ihrer Entwicklung gefunden haben. Deshalb muß Krisen-Management Vorstandssache sein, aber von möglichst vielen innerhalb und außerhalb des Unternehmens konzipiert werden.

Gutes Krisen-Management muß daher dreigleisig fahren. Im aktuellen Krisenfall muß es taktisch angemessen sein, d.h. es muß den Erfordernissen des Moments optimal Rechnung tragen können. Darüber aber darf nicht vergessen werden, daß die Erfordernisse des Augenblicks nicht mit den längerfristigen Entwicklungen und den strategischen Zielen des Unternehmens kollidieren dürfen. Und schließlich ist strikt darauf zu achten, daß die reine Einsatz-Kommunikation absolut nichts in der Öffentlichkeit zu suchen hat. Die operative Einsatz-Kommunikation ist zwar Bestandteil, aber nicht Gegenstand der Krisen-Kommunikation.

Krisen-Management darf also nicht ohne die Einbettung in eine langfristig angelegte Risiko-Kommunikationsstrategie und nicht ohne eine ausschließlich operative, instrumentell abzuwickelnde Einsatz-Kommunikation gesehen werden.

—> Grafik: Krisen-Management als Gesamtkonzept 1

Die Hauptaufgabe des unmittelbaren Krisen-Management ist die ereignisbezogene, taktische Krisen-Kommunikation. Sie soll eine bestimmte Krise in einer bestimmten Situation nach Außen und nach Innen so darstellen, daß Schaden abgewendet wird. Sie muß den aktuellen Bedürfnissen der Adressaten Rechnung tragen.

Dabei zeigt sich, daß einige Bedürfnisse grundlegenden menschlichen Reaktionsmustern entsprechen. Sehr allgemein kann man sagen, daß Menschen in Krisen zuerst immer die folgenden 6 Fragen beantwortet haben wollen:

—> Grafik: 6 W's

Nachdem diese grundlegenden Bedürfnisse gedeckt sind, erwarten Menschen kausale Erklärungen. Sie unterscheiden sich von probabilistischen Aussagen, weil hier das Unfaßbare faßbar gemacht werden soll: "Warum passiert das gerade hier, gerade heute, gerade uns?" Kausale Erklärungen sind der heikelste Punkt der Krisen-Kommunikation. Es soll nichts präjudiziert, keine vorschnelle Schuldanerkennung gegeben werden. Da aber vor allem die Betroffenen (insbesondere die Angehörigen von Geschädigten) eine moralische Stellungnahme erwarten, ist es eminent wichtig, hier vorbereitet zu sein. Moral zeigen bedeutet auch, Konsequenz deutlich werden zu lassen. Hier und heute muß etwas geschehen. Moral, Kraft zur Konsequenz und Respekt vor den Betroffenen kann vor allem dadurch gezeigt werden, daß Betroffene, Kritiker und Vertreter relevanter Institutionen und Gruppen eingeladen werden und man ihnen Rede und Antwort steht. Daß dies nicht ad-hoc und von jedermann/frau der Unternehmensleitung bewältigt werden kann, sollte sich von selbst verstehen!

Das dritte Element guter Krisen-Kommunikation ist die Art und Abwicklung ihrer operativen Seite: Die instrumentelle Einsatz-Kommunikation wird nicht nur von der Qualität der Kommunikationsmittel bestimmt, sondern auch von den Menschen, die sie im Zusammenwirken mit den Einsatzkräften praktisch werden lassen.

Die operative Krisen-Kommunikation bewirkt letztlich das Klima, in dem Menschen in Notfällen Leben und Gesundheit für andere einsetzen. Sie ist nicht nur ein rein funktionales Führungsinstrument zur Befehlsausgabe und Datenübermittlung, sondern auch ein menschliches Führungsmittel zur psychischen Betreuung und Stabilisierung. Als Schnittstelle zu externen Dienststellen, Behörden, TÜV etc. ist sie zudem die "Nervenbahn" der Einsatzabwicklung. Mangelnde Kommunikationsdisziplin kann hier furchtbar auf die Nerven gehen kann, mangelnde Datensicherheit kann Informationen fehlerleiten und Schaden stiften.

Zudem verzahnt die operative Krisen-Kommunikation (also die eigentliche Einsatz-Kommunikation) die innerbetriebliche Gefahrenabwehr mit der öffentlichen Gefahrenabwehr und mit der Öffentlichkeit. Die Gegebenheiten der Einsatzsituation führen zu Entscheidungen, die in zugehörigen Formen der Krisen-Kommunikation (einschließlich der allgemeinen Bevölkerungsinformation über die Medien) nach Außen gebracht werden müssen. Auch deshalb ist ein erfolgreiches Krisen-Management nur in Kooperation mit allen beteiligten Kräften und mit der Öffentlichkeit möglich.

—> Grafik: Krisen-Management Gesamtkonzept 2

Betrachtet man Krisen-Management von den drei Elementen der Krisen-Kommunikation aus, dann ist das Strategische, Taktische und Operative untrennbar verwoben. Ein erfolgreiches Krisen-Management muß deshalb dafür sorgen, daß Krisen-Kommunikation als Gesamtkonzept entwickelt und verstanden wird. Eine ereignisbezogene Krisen-

Kommunikation wird nämlich nur Akzeptanz finden, wenn sie nicht erst im Krisenfall und im Alleingang entwickelt wird. Ein gutes Krisen-Management ist daher originär ein langfristiger Aushandlungsprozeß.

Im operativen Bereich müssen die Optionen des Krisen-Managements im buchstäblichen Sinne mit den beteiligten Akteuren ausgehandelt werden. Die Schnittstellen zwischen betrieblicher und öffentlicher Gefahrenabwehr, zwischen Unternehmen und Aufsichtsbehörden, zwischen Betreibern und externen Experten, aber auch mit den Medien und Vertretern der Öffentlichkeit sind zu definieren und in wechselseitigem Einverständnis arbeitsfähig einzurichten, zu testen und funktionsfähig zu halten.

Im taktischen Bereich findet die Aushandlung mittelbar und zumeist zeitlich versetzt statt. Die Adressaten sitzen nicht in Person am Tisch, wenn die für sie bestimmte Krisen-Kommunikation entwickelt wird. Doch sie sollten im Geiste präsent sein, sozusagen "simuliert" werden, damit es einem nicht geht, wie Hans Winkler, dem Verantwortlichen für Sicherheitspolitik und Öffentlichkeitsarbeit bei Sandoz AG, der sich vom Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit überrumpelt fühlte und nach dem Unfall von Schweitzerhalle zugab: "Wenn wir versuchen, etwas zu erklären, wird der Inhalt unserer Aussagen oft mißverstanden".

Damit Mißverständnisse ausbleiben, sollten bei der Gestaltung der taktischen, ereignisbezogenen Krisen-Kommunikation folgende Fragen beantwortet werden:

- Wer sind die Adressaten?
- Was sind ihre Gemeinsamkeiten, was die Unterschiede?
- Wissen wir, was sie wissen wollen?
- Kennen wir die Ängste und Hoffnungen der Adressaten

- Können die Adressaten unsere Sprache verstehen?
- Wollen sie uns verstehen?
- Vertrauen uns die Adressaten?
- Ist unsere Information für die Adressaten glaubwürdig?

Im strategischen Bereich schließlich kommt es darauf an, eine akzeptanzfähige Risiko-Kommunikationsstrategie zu entwickeln. Dazu ist es erforderlich, das "Ohr am Puls der Zeit" zu halten und die Veränderungen in den Werten, Einstellungen und Lebensstilen zu erkennen. Eine bloße Auswertung der Tagespresse genügt dazu nicht.

Total Crisis Management

Angesichts der enormen Auswirkungen von Krisen, sollte jedes Unternehmen frühzeitig erörtern, welche Ziele in einer Krise verfolgt und welche Prioritäten gesetzt werden sollen:

- Was will das Unternehmen in der Krise erreichen?
Schadenbegrenzung? Öffentliche Anerkennung für umsichtiges Krisen-Management?
Gute Presse? Kooperation?
- Was will das Unternehmen in der Krise vermeiden?
Produktionsausfall? Resignation bei den Mitarbeitern? Imageverlust? Schlechte
Presse? Protestkundgebungen? Konfrontation mit Politik, Gewerkschaften etc.?
- Was will das Unternehmen nach der Krise erreichen?
Imagewandel? Produkt-/Dienstleistungserneuerung?
- Was will das Unternehmen nach der Krise vermeiden?
Schadenersatzforderungen? Auflagen? Innere Kündigung bei Mitarbeitern?
Unternehmensüberprüfungen? Markteinbrüche? Negativ-Image? Produkt-
/Dienstleistungsänderungen?

Über die Zielsetzung und die Prioritäten des Krisen-Managements hat selbstverständlich die Geschäftsleitung zu entscheiden. Dies ist und bleibt "Chef-Sache". Die Ideenvielfalt und Qualität der Lösungsvorschläge hängen jedoch davon ab, ob vor einer Krise schon gedacht werden durfte. Zielvorgaben sollten entwickelt und diskutiert werden. Ein gutes Krisen-Management beginnt folglich mit einer Einladung zur Initiative.

- Welche Zielsetzung könnten in welcher Krise sinnvoll und nützlich sein?
- Für welche Ziele stehen welche Mittel zur Verfügung?
- Taugen die Mittel, um die angestrebte Zielvorgabe zu erreichen?
- Lassen sich alternative Ziele und innovative Mittel vorstellen?

Am Beispiel eines "Fünf-Jahres-Plan Krisen-Management" läßt sich ein ausgehandeltes Krisen-Management-Konzept nachvollziehen, das Raum für innovative Entwicklungen und hohe Akzeptanzchancen bietet:

—> Grafik: Fünf-Jahres-Plan

Die Kästen der ersten Spalte benennen die Aktivitäten der Unternehmensleitung. Sie haben mit der Initiative zu einer integrierten Gesamtstrategie zu beginnen, an deren Entwicklung all jene beteiligt werden sollen, die im Unternehmen mit Sicherheit im weitesten Sinne zu tun haben. Dazu sollte vom Werkschutz über die Werkfeuerwehr, die Sicherheitsingenieure und -beauftragten, die Umweltschutzbeauftragten bis hin zur Qualitätssicherung alles zur Mitwirkung motiviert werden.

Die Aufgaben sollten konventionell beginnen. Von den (hoffentlich) existierenden Sicherheitsanalysen und Alarmplanungen, den sicherheits- und qualitätsrelevanten Dokumentationen und Beschreibungen bis hin zu Ablauf- und Funktionsplänen sollten vereinheitlichte und hierarchisch integrierte Gesamtplanungen angefertigt werden.

Die Gesamtplanung muß sodann eingeführt werden. Dies sollte aus vielerlei Gründen in einem hochhoffiziellen Akt vollzogen werden, damit alle Mitarbeiter das "neue Zeitalter" der Gefahrenabwehrplanung erkennen können. Zudem sollten die externen Ansprechpartner zugezogen und über das Vorhaben informiert werden. Dies ist auch deswegen nötig, um im nächsten Schritt eine verlässliche Personalisierung erreichen zu können. Wurden die externen Ansprechpartner frühzeitig konsultiert und in die Planungsarbeit integriert, erhöhen sich die Chancen, daß im Krisenfall eine überwiegend sachlich-funktionale Einsatz-Kommunikation zustandekommt.

Nach der personellen Vernetzung erscheint ein erster Testlauf angeraten. Erweist sich das

Konzept als funktionstüchtig? Nach einer Test- und Korrekturphase sind die Stäbe einzurichten und verbindlich zu besetzen. Hier sind A-, B- und C-Teams sinnvoll, um für den Krisenfall eingespielte Ablöseteams verfügbar zu haben, aber auch, um von Anbeginn für Ausfälle, Krankheit oder Urlaub die Nachrücker in den definierten Funktionsstellen zu kennen.

Sobald die Funktionsteams benannt sind, beginnt deren Hauptarbeit. Sie haben für ihre Funktionen exakte Tätigkeitsbeschreibungen zu liefern und die erforderlichen Kompetenzen zu definieren. Zugleich müssen die Schnittstellen nach "Oben", "Unten", "Innen" und "Außen" definiert und in das Gesamtkonzept eingepaßt werden. Ebenso sind die Arbeitsgebiete zu beschreiben und Szenarien für eine Krisen-Kommunikationsstrategie für erwartbare Krisenfälle zu entwickeln.

Der Geschäftsleitung obliegt danach die Aufgabe, die Lösungsvorschläge zu prüfen, gegebenenfalls zu korrigieren und an die Stabteams mit neuen Direktiven zurückzugeben.

Im Schritt "Kooperationsgrade festlegen" und "Serviceleistungen anbieten" müssen die Stabteams ihr nach außen gerichtetes Leistungsspektrum konzipieren. Dazu sind Art, Umfang und Spektrum der Maßnahmen zu erarbeiten, die man bei Krisenfällen den verschiedenen Adressaten anbieten will und die dann auch vorzuhalten sind:

- Wird Behörden Hilfe angeboten (z.B. Expertise bei der Interpretation von Verfahrensdaten o.ä.)?
- Werden Ressourcen zur Verfügung gestellt? Wenn ja, unter welchen Bedingungen?
- Wird ein betriebseigenes Alarmierungssystem für die Nachbarschaft eingerichtet (z.B. Ankauf von Sirenen)?
- Wird ein Hilfsfonds für Betroffene eingerichtet?
- Werden spezifische Informationsservice-Dienste eingerichtet ("Sorgentelefon", Hot-

line, BTX-Dienste)?

- Werden Nachsorgedienste entwickelt (z.B. Psychosoziale Nachbetreuung wie in Borken)?

Da sich hier beinahe beliebig viele Maßnahmen denken lassen, ist es wiederum Aufgabe der Geschäftsleitung, über die Finanzierbarkeit und die Kosteneffektivität der Vorschläge nachzudenken.

Für die akzeptierten Maßnahmen sind sodann genaue Prozeduren zu entwickeln, argumentativ abzusichern und zugehörige PR-Maßnahmen auszuarbeiten.

Und schließlich sind Briefing-Methoden zu entwickeln und einzuführen, um den Leistungsstand überprüfen und gezielt korrigieren zu können sowie Maßnahmen, um die nicht unerheblichen Beziehungen zu externen Ansprechpartnern organisieren, kanalisieren und pflegen zu können.

Die richtigen Schritte beim taktischen Krisen-Management

Wenn man sich vor Augen führt, daß Krisen im Prinzip nichts anderes sind als Kontrollverluste, dann ist Krisen-Management nichts anderes als der systematische Versuch, Kontrolle zurückzugewinnen. Ob es sich dabei um einen Zimmerbrand oder einen GAU handelt, ist dabei gleichgültig. Die Krise ist ja nicht ein Ereignis, sondern ein inadäquates Umgehen mit einem Ereignis.

Aus diesem Grunde ist es von äußerster Wichtigkeit, Zeit zu gewinnen. Zeit ist die

Grundlage für Handlungssouveränität!

Um Zeit zu gewinnen, sollte ein Handlungsschema antrainiert werden, das man wie im Schlaf abspulen kann und das immer mit der simplen Basisfrage beginnt:

"Kann ich die Sache allein bewältigen und in welche Richtung muß ich aktiv werden?"

Eine ganze Reihe von Krisen oder auf Krisen zulaufende Störungen lassen sich allein, durch beherztes, schnelles und umsichtiges Handeln bewältigen. Die richtige Anordnung im richtigen Moment, die rechtzeitige Alarmierung von Einsatzkräften, manchmal sogar nur der entscheidende Knopfdruck, um eine Anlage ein- oder auszuschalten.

Der zweite Teil der Basisfrage ist schon differenzierter, weil dadurch Abfolgen berührt werden, die nicht ad-hoc getroffen, sondern vorentschieden werden müssen:

"Hat sich meine Aktivität zuerst nach Innen oder zuerst nach Außen zu richten?"

Die Frage zielt auf die Richtung der Aktivität und auf ihre Hierarchisierung. Niemand kann alles gleichzeitig tun, also muß strukturiert werden, damit eine abarbeitbare Hierarchie von Aktivitäten entsteht:

—> Grafik: First Steps

Die Grafik zeigt sofort, warum sich gegenwärtig im Krisen-Management noch die Einzelgänger tummeln: Jede Kooperation erfordert vor dem Handeln die Planung. Man

kann nicht delegieren, ohne genau abzustimmen, wer für welche Aufgabe mit welchen Kompetenzen zuständig und damit auch verantwortlich ist. Ein arbeitsteiliges, kooperatives Krisen-Management schließt damit situatives ad-hoc-Gewurstel aus. Dies bedeutet nicht, daß es keine Improvisation oder keine Spontaneität geben kann (oder darf). Es bedeutet nur, daß jede weiterführende Delegation den vorgängigen Planungsaufwand überproportional erhöht. Die Planung ist nämlich im Gegensatz zur tatsächlichen Krise immer komplexer, weil mehr Möglichkeiten antizipiert und mehr Handlungsoptionen entwickelt werden müssen. Von daher empfiehlt sich ein Verfahren der planerischen Problemlösung, bei dem nach Routineteil und Analysebedarf unterschieden wird. Um schnell handlungsfähig zu werden, zerlegt man das Ereignis in Segmente und beginnt diejenigen abzuarbeiten, für die Sofortmaßnahmen bereitstehen. Segmente, auf die nicht sofort verfügbare Maßnahmen zu passen scheinen, werden im Schnellverfahren gerastert, um ihre Besonderheiten erfassen zu können. Die erkennbaren Besonderheiten werden mit Hilfe einer differenzierten Problemanalyse wiederum in Segmente zerlegt, für die verfügbare Routinen passen. Für den Rest bedarf es alternativer Lösungsmöglichkeiten:

—> Grafik: Schritte der Problemlösung

Bei jedem Schritt kommt es darauf an, das Gesamtproblem in Unterprobleme zu zerlegen und Routinebereiche zu entdecken, die mit Standardlösungen behandelt werden können. Für Unterprobleme, für die Standardlösungen nicht verfügbar sind oder unangemessen erscheinen, müssen dann gezielt umsetzbare Lösungsmöglichkeiten gefunden werden. In vielen Fällen entstehen Lösungen dadurch, daß man die Lösungssuche nach Außen hin öffnet und die Adressaten für Hilfe oder Kooperation selbst um Vorschläge bittet. Die

genannten Vorschläge können dabei den Möglichkeiten oder Interessen des Krisen-Management entgegenstehen. Sie müssen dann in einer Matrix aus Vor- und Nachteilsargumenten bewertet und entsprechend kommuniziert werden. In der Praxis ergibt sich in den allermeisten Fällen ein optimales Mittel, ein Kompromiß, der allen Seiten gerecht wird und damit Maßnahme-Akzeptanz erzielt.

Literatur

Apitz, Klaas: Konflikte, Krisen, Katastrophen. Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust. Wiesbaden: Gabler 1987

Beger, R./Gärtner, H.-D./Mathes, R.: Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden, Frankfurt 1989

Braun, Sabine/Bauer, Kirsten: Stichwort Öko-Management. München: Wilh. Heyne 1993

Clausen, Lars/Dombrowsky, Wolf R.: Zur Akzeptanz staatlicher Informationspolitik bei Großunfällen und Katastrophen. Zivilschutzforschung Neue Folge Bd. 1, Schriftenreihe der Schutzkommission beim Bundesminister des Innern, hrsg. vom Bundesamt für Zivilschutz. Bonn: BZS 1990

Dombrowsky, Wolf R.: "Krisenkommunikation. Problemstand, Fallstudien und Empfehlungen", Arbeiten zur Risiko-Kommunikation Heft 20 (Programmgruppe Mensch, Umwelt, Technik), Jülich: Forschungszentrum Jülich 1991

Jungermann, H./Rohrman, B./Wiedemann, P.M. (Hg.): Risiko-Konzepte, Risiko-Konflikte, Risiko-Kommunikation. Reihe Monographien des Forschungszentrums Jülich Bd. 3, Jülich: Forschungszentrum Jülich 1990

Krummenacher, A.: Krisenmanagement. Leitfaden zum Verhindern und Bewältigen von Unternehmenskrisen. 1981

Rayner, S./Cantor, R.: "How fair is safe enough? The cultural approach to societal technology choice", RISK ANALYSIS 7, 1987, 1:3-9

Schmidheiny, Stephan: Kurswechsel. Globale unternehmerische Perspektiven für Entwicklung und Umwelt. München: Artemis & Winkler 1992

Schuy, A.: Risiko-Management. Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing. 1989

Sandman, P.M.: "Risk Communication: Facing Public Outrage", EPA-JOURNAL Nov. 1987

Wersig, Gernot: Die kommunikative Revolution. Opladen: Westdt. Verlag 1985

Wiedemann, Peter: Öffentlichkeitsarbeit bei Krisen. Ein Leitfaden zur besseren Kommunikation. Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft. Eschborn 1990 (RKW-Nr. 1100)

Winter, Georg: Das umweltbewußte Unternehmen. München: C.H. Beck 1993 (5. Aufl.)