

1 Warum überhaupt Krisenkommunikation?

Adolf Sauerland ist ein erfolgreicher Krisenmanager. Doch. In eigener Sache. Die größte Krise in *seinem* Berufsleben hat der Mann erfolgreich gemeistert: Er muss nicht vor Gericht oder wenn dann höchstens als Zeuge und er darf bis zu seiner Pensionierung sein volles Gehalt behalten und bekommt dann eine satte Pension. An diesen Blickwinkel des Begriffs »Erfolg« wird sich die Öffentlichkeit wohl nur schwer gewöhnen, denn für die meisten dürfte der Name auf Dauer negativ in Erinnerung bleiben. »Sauerland« ist zum Synonym für Unglück und Tod, für behördliches Versagen und menschliche Ignoranz geworden. Dieser Name ist untrennbar mit jener Veranstaltung verbunden, bei der 21 Menschen ums Leben kamen, 500 weitere teilweise schwer verletzt wurden, tausende vielleicht ihr Leben lang Alpträume haben und von Panik und Todesangst verfolgt jede Ansammlung von Menschenmassen meiden werden: Loveparade Duisburg, 24. Juni 2010.

Die Vorgeschichte

Zur Vorgeschichte: Von 1989 bis 2006 fand die lautstarke Technoparade jährlich in Berlin statt, mit viel Müll, noch mehr Lärm und gelegentlichem Ärger mit der Bevölkerung, aber zunehmend erfolgreich und vor allen Dingen ohne nennenswerte Unfälle. Die Teilnahme an der angeblich größten Tanzparty der Welt war in der Hauptstadt kostenlos. Als den bisherigen Veranstaltern das Geld ausging sprang der Unternehmer Rainer Schaller ein. Seine Lopavent GmbH firmierte ab 2006 als Veranstalter und seine Sport-Kette McFit wurde Hauptsponsor. Die Loveparade war von nun an kommerziell und wurde in verschiedene Ruhrgebietsstädte verlegt, deren Marketingmanager Chancen witterten.

Nach Essen 2007 und Dortmund 2008 sollten Bochum 2009 und Duisburg 2010 dran sein. Die Stadt Bochum erntete viel Spott, weil sie ihre vorgesehene Parade absagte: aus Sicherheitsbedenken. Ein Jahr später zog Duisburg im Rahmen des Projekts »Ruhr 2010 – Kulturhauptstadt Europas« die Sache knallhart durch.

Das Unglück

Die Stimmung auf dem Gelände des ehemaligen Hauptgüter- und Rangierbahnhofs war schon gut, die Party voll im Gange. Mit etwa 700 Sonderzügen wurden die Raver nach Duisburg gebracht. Die genauen Zahlen kennt keiner. Aus Marketinggründen übertreibt der Veranstalter: Von einer Million Gästen ist zeitweilig die Rede. Die Ordnungsbehörde dagegen *untertreibt*, scheint es auch gar nicht so genau wissen zu wollen: Das eingezäunte Gelände ist nur für 250 000 Menschen zugelassen. Zuvor schon hat es hinter den Kulissen zwischen verschiedenen städtischen Behörden richtig Krach gegeben: Zu viele Partygäste, keine Feuerwehrpläne, keine detaillierten Sicherheitskonzepte. Das Bauamt war dagegen. Es siegte der absolute Wille, nicht wie in Bochum im Vorjahr zu scheitern. So kam es, dass kurz vor Beginn die erforderlichen Papiere formal vorhanden und die Genehmigungen unterschrieben waren. Ein Jahr später wird die Staatsanwaltschaft die Erteilung der Genehmigung als rechtswidrig bezeichnen. Doch an diesem Sommertag war die Welt erst mal in Ordnung. Die Party konnte steigen.

Der Besucherstrom nahm im Laufe des frühen Nachmittags noch zu. Irgendwann gegen 15 Uhr bildete sich ein Rückstau und ankommende Besucher konnten nicht mehr auf das Gelände verteilt werden. Was dann folgt, ist widersprüchlich. Jedenfalls soll ein Polizeibeamter die Anweisung gegeben haben, die komplette Eingangsschleuse zu öffnen, obwohl die Veranstaltungsleitung wohl genau das Gegenteil angeordnet hatte. Besucher bewegten sich zeitgleich aus beiden Richtungen durch einen Tunnel und blockierten sich dabei gegenseitig. Eine tödliche Falle. Gegen 17 Uhr wurde der Druck innerhalb der gestauten Menschenmenge so stark, dass viele Besucher stürzten und zerquetscht wurden. Während drinnen auf dem Gelände die Beats weiter dröhnten und die Mehrzahl der Besucher von dem Drama am Eingang gar nichts bemerkte, starben 13 Frauen und acht Männer aus sieben Ländern. Ein Augenzeuge: »Es war, als ob sich die Hölle aufgetan hätte«.

Krisenmanagement heißt: Probleme lösen

Begrifflich sind die Ereignisse von Duisburg ein »Großschadensereignis« – also noch nicht einmal eine Katastrophe. Für die betroffenen Menschen sind sie eine Tragödie. Für die Stadt und ihre Repräsentanten, den Veranstalter, die verschiedenen Behörden, die Politik und nicht zuletzt den Oberbürgermeister Sauerland sind sie eine Krise.

Auch wenn jede Krise ihren ganz eigenen Verlauf hat, gibt es doch prototypische, wiederkehrende Elemente. Wer Verantwortung trägt, muss und kann sich darauf vorbereiten: Mit der Fantasie eines Hollywoodregisseurs müssen Risiko-Szenarien

beschrieben und Ereignisse antizipiert, Abläufe festgelegt werden. Es bleibt zwar eine Illusion zu glauben, eine Krise sei jemals »beherrschbar«. Aber handwerkliche Professionalität kann zu akzeptabler Schadensbegrenzung beitragen.

Was ist überhaupt eine Krise?

- Sprachlich leitet sich der Begriff Krise aus dem griechischen Wort »krisis« ab und bezeichnet ursprünglich im medizinischen Sinne den Höhe- oder Wendepunkt einer Krankheit.
- Heute wird der Krisenbegriff weiter gefasst und kann sowohl in der Psychologie als auch im Wirtschaftsleben eine Rolle spielen.
- Im psychosozialen Bereich können sich schmerzhaft seelische Zustände krankhaft so problematisch entwickeln, dass sie zu einem völligen Zusammenbruch führen. Hier ist Krisenintervention durch Therapeuten erforderlich. Die psychosozialen Krisen sind nicht Gegenstand dieses Buches.
- Für den Bereich des Wirtschaftslebens definieren wir Krisen als Ereignisse oder Störungen, die nachhaltigen negativen Einfluss auf die Rentabilität oder die Reputation des Unternehmens haben (können) und zur Schadensminderung aktives Krisenmanagement benötigen.
- Jede *Krisenreaktion* hat demnach eine operative und eine kommunikative Komponente. Sie verhalten sich wie kommunizierende Röhren.
- *Krisenkommunikation* ist insofern stets zwingender Bestandteil des (operativen) *Krisenmanagements* und umgekehrt.
- Für die Kommunikation bedeutsam: Es kommt bei der Krisen-Wahrnehmung häufig nicht auf die Tatsachen an, sondern auf die (öffentliche) Meinung über die Tatsachen.
- Der Begriff Krise wird insbesondere von den Medien inflationär verwendet. Nicht jeder Zwischenfall im Tagesgeschäft ist schon eine Krise.
- Das Krisenpotenzial zu identifizieren und frühzeitig durch Gegensteuern das Aufkommen von Krisen zu vermeiden, ist Aufgabe des *Risikomanagements*.

Die Verantwortlichen von Duisburg sind womöglich sehenden Auges in das Desaster geschliddert, weil sie erkennbare Risiken in der Vorbereitung zwar ernst aber nicht ernst genug genommen haben. Die Mahner, die es auf Seiten der Polizei durchaus gab, konnten sich gegen den politischen Willen nicht durchsetzen. Die Loveparade 2010 hätte vermutlich gar nicht erst stattfinden dürfen. Zumindest nicht in Duisburg und nicht auf dem dafür vorgesehen Gelände unter diesen Rahmenbedingungen. Aus falschem Ehrgeiz und Geltungssucht, so der Vorwurf, wurden die Gefahren in Kauf genommen.

Nach einer Krise – auch das lehrt die Erfahrung – ist immer die Stunde der Besserwisser. Es melden sich gefragt oder ungefragt diejenigen zu Wort, die immer alles

schon vorher genau gewusst haben und natürlich selbst alles wesentlich besser gemacht hätten.

Neben vielen offiziellen Gutachtern und diversen wissenschaftlichen Untersuchungen haben sich auch Soziologen der renommierten Eidgenössischen Hochschule Zürich (ETH) mit dem Unglück von Duisburg befasst. Sie kamen zu einem bemerkenswerten Ergebnis, nach dem zumindest eine oft gehörte Darstellung revidiert werden muss: Auslöser des Unglücks sei das Verhalten der Besucher selbst während einer Massenpanik gewesen.

Die Suche nach Verantwortlichen

Nicht eine Massenpanik, so die Forscher, sondern ein »systemisches Zusammenwirken vieler Faktoren« habe die »Massenturbulenz« ausgelöst. Wegen der zu hohen Dichte der Besucher im Eingangsbereich des Festivalgeländes waren die Anwesenden laut der ETH-Analyse derart zusammengepfertcht, dass ihre Körper einander nicht nur berührten, sondern auch Vibrationskräfte übertrugen und verstärkten. Diese hätten dann ein sogenanntes »Massenbeben« verursacht und viele Menschen stürzen lassen.

Die Schweizer Forscher führen einen ebenso simplen wie einleuchtenden Vergleich an: Es ist wie bei dichtem Verkehr auf der Autobahn, wo »Staus urplötzlich wie aus dem Nichts entstehen«.

Zentrales Thema aller Maßnahmen muss in jeder Phase der Veranstaltung die Kommunikation zwischen allen Beteiligten sein. »Sicherheitskultur«, heißt das Stichwort. Die Suche nach einem Sündenbock kann den systemischen Ursachen des Unglücks nicht gerecht werden. Derart verkürzte Schlussfolgerungen könnten nämlich bewirken, dass man erforderliche Lehren nicht zieht und solche Ereignisse bei jeder Massenveranstaltung wieder passieren können.

Haben die Duisburger also einfach nur Pech gehabt? Ist Duisburg womöglich überall? Massenveranstaltungen gibt es jedenfalls quer durch die Republik zuhauf: volle Fußballstadien, Arenen mit Popkonzerten, Fan-Meilen mit tausenden Teilnehmern beim Public Viewing der Mega-Sport-Events bis hin zu den jährlichen großen Volksfesten, allen voran das Münchner Oktoberfest.

Unglücke geschehen immer wieder und überall. Die Menschen haben gelernt, mit solchen einschneidenden Erlebnissen fertig zu werden. Weil jeder Zwischenfall einen massiven Vertrauensverlust auslöst – bei den direkt Beteiligten, aber auch weit darüber hinaus – muss das Vertrauen von den Verantwortlichen kommunikativ wieder aufgebaut werden. Und zwar gleichrangig sowohl auf der Sachebene als auch auf der Gefühlsebene.

Dies geschieht im operativen Krisenmanagement durch schnelle und angemessene Betreuung, Fürsorge und praktische Unterstützung der Betroffenen. Diese Rolle haben berufliche, ehrenamtliche und zufällige Helfer unmittelbar am Ort des Geschehens sofort und vorbildlich übernommen.

Für das zweite Standbein, die Krisenkommunikation, gilt der uralte PR-Grundsatz »Tue Gutes und rede darüber«: Führungsstärke, positive Botschaften, Wertschätzung für die Betroffenen und das Werben um Sympathie sind hier gefragt. Niemand hat Interesse an Ausflüchten und gegenseitigen Schuldzuweisung. Genau das aber kennzeichnet die Kommunikation von Duisburg. In einer peinlichen Pressekonzferenz am Tag nach dem Unglück wollte keiner verantwortlich sein. Alle wollten alles richtig gemacht haben – und trotzdem sind 21 Menschen tot.

Was ist überhaupt PR?

- »PR« als Abkürzung des amerikanischen Begriffs »Public Relations« bedeutet schlichtweg Öffentlichkeitsarbeit. Allerdings gibt es einige hundert Definitionen, was unter »Öffentlichkeitsarbeit« zu verstehen ist.
- In ihrer Anfangszeit zu Beginn des vorigen Jahrhunderts wurde PR primär als Steuerungsinstrument der Massen begriffen und entsprechend massiv eingesetzt.
- Derlei Betrachtungsweisen sind natürlich mit einem modernen PR-Bild, wie es die DPRG (Deutsche Public Relations Gesellschaft) als Berufsverbands der deutschen Öffentlichkeitsarbeiter hat, nicht mehr vereinbar: »Öffentlichkeitsarbeit ist ein kontinuierlicher (über einen längeren Zeitraum hinweg) umfassender Dialog (das heißt in beide Richtungen) einer einzelnen Interessengruppe (Behörde, Partei, Firma, Verband, Organisation, Massenmedien, Jugendliche, einfach jede denkbare Gruppe) mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld (Behörde, Kundengruppe, Gegner, Eltern, die gesamte Öffentlichkeit).«
- Albert Oeckl, der Pionier der PR in Deutschland nannte PR in seinem Standardwerk »Handbuch der Public Relations« 1964 »das bewusste und planbare Bemühen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen.«
- Für das Gabler Wirtschaftslexikon dient PR heute »als professionell gestaltete Auftragskommunikation vor allem der Wahrung der Interessen der Auftraggeber im Markt der Meinungen. Dazu werden die eigenen Positionen definiert, Meinungen untersucht, Interessens- und Anspruchsgruppen lokalisiert, Informationen zielgruppenspezifisch aufbereitet und mit ausgewählten Kommunikationsmitteln ins öffentliche Bewusstsein gehoben.«
- Wir sehen die Öffentlichkeitsarbeit als Führungsaufgabe im Rahmen eines ganzheitlichen interdisziplinären Kommunikationsmanagements.

Die Aufarbeitung des Unglücks hat zahlreiche Facetten. Keiner macht alles richtig oder alles falsch. Sowohl die Vorgeschichte als auch die Ereignisse am Unfalltag und die Aufarbeitung gehen gleichermaßen auf das Konto der Stadt Duisburg, des Veranstalters Lopavent und auch der beteiligten Sicherheitsbehörden. Es stellt sich die Frage, ob und welche Fehler im Vorfeld, also schon bei Planung und Genehmigung der Veranstaltung, gemacht wurden. Ferner wird aufzuarbeiten sein, was in und vor dem Tunnel schief gelaufen ist. Insofern unterscheidet sich das Loveparade-Unglück nicht von anderen Ereignissen, bei denen Menschen zu Schaden gekommen sind.

Ob und was konkret einzelne Personen in Duisburg richtig oder falsch gemacht haben ist in der Nachschau eher strafrechtlich oder versicherungstechnisch relevant. Für die Krisenkommunikation nach der Tragödie spielt die Aufarbeitung praktisch keine Rolle mehr. Die Bilder und der wahrgenommene Eindruck des Versagens haben sich in das kollektive Gedächtnis fest eingebrannt. Die Öffentlichkeit hat sich ihr Urteil längst gebildet. Der Imageverlust für Duisburg als Kommune wird langanhaltend und nachhaltig sein.

Sichtbar Verantwortung übernehmen

Es geht in dieser und vergleichbaren Situationen vor allem um die sichtbare Übernahme von Verantwortung. Dass die Gedenkfeiern ohne den Oberbürgermeister stattgefunden haben, ist ein unmöglicher Vorgang. Ein Stadtoberhaupt, das nicht begreifen wollte (und wohl bis heute nicht will), dass es wenn schon nicht rechtlich, dann zumindest moralisch und politisch verantwortlich ist. Verantwortung nicht zu übernehmen, wird von den Medien und der Öffentlichkeit immer abgestraft. Sauerland ist zu einer tragischen Figur geworden, die sich selbst durch das in Krisen häufig zu beobachtende Verhalten eines Angstbeißers zum geradezu idealen Sündenbock für den Boulevard anbot. Zu Beginn hat sich nämlich der veröffentlichte Zorn noch verteilt und genauso stark gegen den Veranstalter Schaller gerichtet – bis zu dessen kommunikativem Armer-Sünder-Befreiungsschlag im »Bild-Verhör«. Exklusiv und wohlwollend.

Fürsorge wird belohnt, Ignoranz wird bestraft

Erst viel später, in einem (ebenfalls exklusiven) Interview mit der Süddeutschen Zeitung, rechtfertigte Sauerland 2011 sein Handeln. Oder besser sein Nicht-Handeln. Gelähmt sei er selbst gewesen in den Wochen nach der Loveparade, sagte er der Zeitung: »Das war damals wie unter einer Dunstglocke. Ich sah die Realität. Ich

konnte aber die Gedanken nicht gerade richten.« Subjektiv mag das ja stimmen – wahrgenommen aber wird es als larmoyante Selbstverteidigung.

Ein Jahr nach dem Unglück räumte er wenigstens ein, als Oberbürgermeister nicht das geleistet zu haben, was die Menschen von ihm erwartet hatten. Dennoch: »Ich bleibe im Amt, bis man mir nachweist, dass in meinem Bereich Fehler gemacht wurden«. Sein Bereich? Sein Bereich als OB ist die ganze Stadt! Dem WDR-Fernsehen sagt er in die Kamera: »Weil ein Oberbürgermeister, ein Hauptverwaltungsbeamter, sich ja nicht schulen lässt auf solche Krisensituationen, mussten wir mit den Möglichkeiten, die wir hatten, fertig werden.« So einfach geht Verantwortung. Zum Jahrestag entschuldigte er sich immerhin. Zur Gedenkfeier ging er aber wieder nicht. Und zu weiteren Konsequenzen war er erst recht nicht bereit. Der Zeitpunkt für einen Abgang in Würde war längst verpasst.

Zum zweiten Jahrestag ist Adolf Sauerland dann nicht mehr OB. Seine Bürger jagten ihn im Februar 2012 durch einen Bürgerentscheid mit klarer Mehrheit aus dem Amt. Nach der Abwahl behält er als Übergangsgeld seine vollen Bezüge aus der Besoldungsgruppe B11 und geht dann in Pension – die politische Konsequenz für 21 Tote und mehr als 500 teils schwer Verletzte. Bitter für die Opfer, für die wahrscheinlich nicht ausreichend Geld aus der Haftpflichtversicherung vorhanden sein wird. Dass die Staatsanwaltschaft nur gegen die Mitarbeiter der Stadtverwaltung,



Sprachlos in Duisburg: Oberbürgermeister Sauerland (rechts) und Veranstalter Schaller finden auf der Pressekonferenz nach dem Loveparade-Desaster nicht die richtigen Worte.
(Screenshot crisadvice)

nicht aber gegen deren (Ex-)Chef ermittelt, können und wollen Überlebende, Angehörige der Opfer und die breite Öffentlichkeit nicht verstehen.

Nicht nur gegen den Oberbürgermeister, die Polizei, die Verwaltung und den Veranstalter richtet sich Kritik. Auch die Medien müssen sich massive Vorwürfe gefallen lassen. So sind allein beim Deutschen Presserat mehr als 230 Beschwerden über die Berichterstattung eingegangen. Wie immer bei vergleichbaren Ereignissen haben sich Reporter vor Ort verhalten wie die Axt im Walde, klagen Betroffene (vgl. Teil III, Kap. 1). Was ist noch Chronistenpflicht, was ist schon Voyeurismus?

Die kommunikative Herausforderung

Gedruckt und gesendet wird, was Auflage bringt. Der mediale Mainstream folgt den Leitmedien. Nach Großschadensereignissen und Katastrophen ist als fatales Schwarmverhalten eine Annäherung von Boulevard- und Qualitätsjournalismus zu beobachten.

Journalisten »funktionieren« ohnehin alle recht ähnlich: Im Mittelpunkt ihres Universums sehen sie immer ihre Story. Das Drehbuch dazu haben sie meist sehr schnell im Kopf. Dafür braucht es verschiedene Elemente, die in einer Krisensituation praktisch frei Haus geliefert werden. Ein »Aufreger«, Opfer, ein »Schwein« (wahlweise wenngleich viel seltener: einen Helden) und ein möglichst simpler aber plausibler Ablauf.

Die typische Krise hat durch den empathischen Faktor einen hohen Aufmerksamkeitswert, sie macht betroffen und idealerweise gibt es starke Bilder. Je stärker die Bilder, desto stärker die Story. Dann muss nur noch die jeweilige Ausgangsthese durch zielgerichtet in die Storyline hinein recherchierte Fakten belegt werden. Diese »Konstruktion von Wirklichkeit«, für Kommunikationswissenschaftler seit langem offenkundig, macht es für Öffentlichkeitsarbeiter schwer, selbst mit guten Argumenten eine Geschichte zu beeinflussen. Ein Journalist, der sein Handwerk beherrscht, kann – gerade weil er Stereotypen und Erfahrungswerten folgt – auch in einer überraschenden und schwierigen Situation sehr schnell eine aus seiner und aus Sicht der Redaktion ordentliche Geschichte erstellen. Wenn dann noch die Fakten presserechtlich »wasserdicht« sind und die Story ob ihres Nachrichten- und Emotionswertes Auflage und Quote macht, ist die Reporterwelt in Ordnung.

Die Betroffenen hingegen nehmen das mediale Auftreten überwiegend als Angriff war. Der Berichterstattungsangriff verläuft dabei in Wellen. Die erste Angriffswelle erfolgt am Ort des Geschehens und zeitgleich im Umfeld der Opfer. Während Ärzte und Rettungssanitäter noch um das Leben der jungen Menschen ringen, halten Kameralente und Fotografen gnadenlos drauf. Andere Teams gehen »Witwen schütteln«, wie der zynische Branchenjargon heißt, wenn Reporter

Hausbesuche bei den Angehörigen, Freunden und Nachbarn von Verunglückten machen. Es wird geschüttelt, um an Bilder und Informationen zu kommen. Auf Betroffene wirkt dieses Geschäft meist abstoßend und erschütternd.

Die zweite mediale Angriffswelle

Dann kommt die zweite Angriffswelle. Wenn die tagesaktuellen Reporter endlich abgezogen sind, schlägt die Stunde der Enthüller. Weil niemand eine Woche nach einem Ereignis in den Blättern alle Kamellen lesen oder in den TV-Dokus sehen will, wird jedes noch so banale interne Dokument zum »Geheimpapier« und zur großartigen Enthüllung hochskandalisiert.

Folglich lassen sich sogenannte investigative Reporter noch häufiger als die reinen Augenzeugenberichtersteller von interessierten Informanten instrumentalisieren. Ein ganz normaler Aktenvermerk kann so den »Karrieresprung« zur Superstory machen, schlichtweg weil er gerade einem Journalisten in die Hände fiel. In die Hände fiel? Zugespielt wurde! In der Regel läuft ein Gegenseitigkeitsgeschäft in der Grauzone ab. Exklusivinformationen gegen (für den Informanten) wohlwollende Berichterstattung lautet der Deal – solange die Tendenz ins jeweils eigene mediale Weltbild passt. Ein Krisenmanager, der naiverweise glaubte, er könne juristisch derlei Veröffentlichung wieder einfangen, hat die ungeschriebenen Spielregeln nicht begriffen.

Es gibt natürlich auch geschriebene Spielregeln.

Neben zahlreichen allgemeinen Gesetzen, die regulierend auf die Medien einwirken können, beispielsweise Strafgesetze, Zivilrecht, Urheberrecht, Wettbewerbsrecht und Presserecht, haben sich die Journalisten eine Selbstverpflichtung auferlegt, die die schlimmsten Auswüchse in der Berichterstattung verhindern soll: den Pressekodex von 1973. Die 2007 überarbeitete aktuelle Fassung ist zu beziehen über www.presserat.de. In 16 Richtlinien regelt sie, was faire Berichterstattung darf.

Über die Einhaltung versucht seit mehr als 50 Jahren der Deutsche Presserat zu wachen. »Versucht« deshalb, weil der Rat allenfalls Rügen, Missbilligungen und Hinweise aussprechen kann, aber keinerlei Sanktionsmöglichkeiten gegen Journalisten, Redaktionen und Verlage hat. Außerdem gilt er nicht für Rundfunk- und Fernsehjournalisten, deren Sendungen nur zu oft eine verheerende Pranger-Wirkung für die Betroffenen entfalten. So wird das Gremium oft als »zahnloser Tiger« gescholten, aber immerhin entwickelt es wenigstens eine gewisse appellative Wirkung.

Dem wollte die andere Seite nicht nachstehen. Das Selbstkontrollorgan der Kommunikationsexperten, der Deutsche Rat für Public Relations (DRPR), hat 2012 ebenfalls Grundregeln in Form eines Kodex formuliert:

Ethische Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit

(Auszug)

- Um erfolgreich zu sein, sind Public Relations bei ihrer Arbeit auf das Vertrauen verschiedener Öffentlichkeiten angewiesen. Sie dürfen dabei konsequent die Partei ihrer Arbeit- oder Auftraggeber ergreifen.
- Wenn sie ihre eigene und die Glaubwürdigkeit der gesamten Branche sowie die Reputation ihrer Mandanten nicht untergraben wollen, müssen sie ihre Arbeit transparent gestalten und auf unredliche Praktiken verzichten.
- PR- und Kommunikationsfachleute sind der Wahrhaftigkeit verpflichtet, verbreiten wissentlich keine falschen oder irreführenden Informationen oder ungeprüfte Gerüchte.
- Public Relations verbreiten keine falschen und irreführenden Informationen, verhalten sich gleichermaßen loyal gegenüber ihrem Berufsstand.
- PR- und Kommunikationsfachleute sorgen dafür, dass der Absender ihrer Botschaften klar erkennbar ist. Sie machen ihre Arbeit offen und transparent, soweit dies die rechtlichen Bestimmungen und die Verschwiegenheitsverpflichtungen gegenüber den jeweiligen Arbeits- oder Auftraggebern zulassen.

Quelle: Das vollständige Dokument ist über www.kommunikationskodex.de des DRPR zu beziehen.

Dass es nunmehr Regelwerke als moralisches Stützkorsett jeweils für die Kommunikations-Berufsgruppen auf *beiden* Seiten gibt, ist sinnvoll. Daran ändert sich auch nichts, wenn im Kleinen und im Großen sowohl gegen den für die Journalisten geltenden Pressekodex als auch den neuen Kommunikationskodex der PR-Schaffenden verstoßen wird. Nur weil es Verkehrssünder gibt, denkt ja auch keiner daran, die Ampeln abzuschaffen. Und wie bei den Rotlicht-Sündern sind auch die Sanktionsmöglichkeiten sowohl des Deutschen Presserates als auch des Deutschen Rates für Public Relations eher begrenzt. Die Masse an folgenlosen Rügen und Missbilligungen für entsprechende Verstöße bestimmter Boulevardblätter spricht dafür Bände.

Die neuen, die »Bürgermedien«, werden davon ohnehin überhaupt nicht erfasst. Sie unterliegen keinerlei kodifizierten ethischen Grenzen und allenfalls die »Schwarm-Kontrolle« im Netz (vgl. Teil I, Kap. 6) kann ein gewisses Regulativ sein.

Die Hitliste der klassischen Krisen

Im Laufe der Zeit haben sich viele berichtenswerte Krisen angesammelt. Solche, die man nach einiger Aufregung bald wieder vergisst und Klassiker, die schon in Dutzenden von Büchern und Hunderten von Studien, Aufsätzen, Diplom-, Bachelor-, Magister- oder Masterarbeiten ver- und bearbeitet wurden. Deshalb sei der Hinweis gestattet, dass wir uns in diesem Buch mit der »Hitliste der klassischen Krisen« nicht nochmal beschäftigen werden: Die Störfall-Serie der ehemaligen Hoechst AG, in der der legendäre Satz eines Betriebsleiters vor laufender Kamera fiel: »Es besteht kein Grund zur Sorge, der freigesetzte Stoff ist nur *mindergiftig*«.

Der »Elchtest« der A-Klasse von Mercedes, bei dem ein nicht minder schlaues Zitat eines Pressesprechers am Beginn einer sehr teuren Krise für den Konzern stand: »Der Vorstand kann nicht ein Statement geben, nur weil irgendwo auf der Welt ein Auto umgefallen ist«.

Die Deutsche Bank, bei der praktisch jeder Vorstandsvorsitzende der jüngeren Bankgeschichte in die Hall of Fame der Krisenmacher eingehen könnte: Hilmar Kopper, mit seinem Ausspruch, 50 Millionen D-Mark seien »Peanuts«, Breuers Milliarden-Interview, in dem er (nach dessen Meinung) die Pleite des Kirchkonzerns herbeigeredet hat und natürlich – diesmal der Fettnapf als Foto – Ackermanns zum Victory-Zeichen erhobene Hand im Mannesmann-Prozess. Auch Ackermann-Nachfolger Fitschen führt die Peinlichkeitstradition der Deutsche-Bank-Bosse fort, indem er sich im Herbst 2012 nach einer Steuer-Razzia per Telefonanruf ausgerechnet beim Hessischen Ministerpräsidenten persönlich über die »Unverhältnismäßigkeit der staatsanwaltschaftlichen Ermittlungen« beschwert. Immer wieder gerne angeführt wird auch der »Fall Brent-Spar«, also jene Ölplattform von Shell, deren geplante Versenkung in der Nordsee der damals noch jungen Organisation Greenpeace zu einem kräftigen Aufschwung verholfen hat.

Und noch einen sehr grenzwertigen Bereich wollen wir in den nachfolgenden Kapiteln bewusst *nicht* intensiver beleuchten. Die Werbung hat die Krise für sich entdeckt! Künstlich ausgelöste Krisen als Eskalationsmethoden zur Steigerung der Aufmerksamkeit liegen offensichtlich gerade im Trend.

Die Krise als Provokation

Von öffentlicher Bücherverbrennung als Drohung gegen die geplante Schließung einer Bücherei bis zu angeblichem Kindesmissbrauch, um einen »Shitstorm« im Netz zu entfachen. Pikanterweise ging beim Festival in Cannes ein PR Grand Prix (»Goldener Löwe«) an ein Projekt, dem der Deutsche Rat für Public Relations (DRPR) anschließend aus ethischen Gründen eine Rüge erteilte und sogar (wenn

auch erfolglos) die Aberkennung des Löwen verlangte. Provokationen, wie sie in der Vergangenheit allenfalls aus der klassischen Werbung bekannt waren – etwa die Schock-Fotos von Benetton, oder die veräppelnden Plakate des Autovermieters Sixt – finden nun auch Eingang in die PR. Dabei wiederum besonders in die Kanäle der Sozialen Medien, die erwünscht schnell und heftig reagieren.

Diese Art der Inszenierung kommentierte das Fachblatt PR-REPORT im Juni 2012 süffisant: »PR-Beratern mit Fokus Krisenkommunikation mag dieser Trend ein wenig quer im Magen liegen«. Stimmt. In den meisten Führungsetagen und Pressestellen ist in der Tat genug zu tun, um mit all den Krisen, die keiner will und keiner braucht, fertig zu werden. Für sie gelten unverändert die Kernbotschaften der Krisenkommunikation, die vielleicht etwas idealistisch klingen mögen, aber den Nerv der Menschen treffen, wirksam sind und sowohl von den Betroffenen als auch der breiten Öffentlichkeit erwartet werden.

Kernbotschaften der Krisenkommunikation

Alle Formulierungen müssen unabhängig von der Art der Krise stets die folgenden positiven Kern-Botschaften vermitteln:

- Menschlichkeit
- Kompetenz
- Schnelligkeit
- Zuverlässigkeit/Lernfähigkeit
- Empathie und Sympathie

Die Lage mag noch so dramatisch, schwierig und aussichtslos erscheinen: *Schadensbegrenzung* ist immer möglich.