

20. März 2007

Sonderveröffentlichung
als Beilage zur Bayerischen
Staatszeitung und zum
Magazin ChemManager

Kommunikation im Krisenfall

Interview mit dem Branchen-Experten Norbert Baumgärtner

Die Chemie hat nicht immer positive Schlagzeilen. Unglücke, Störfälle, aber auch Kampagnen gegen die Branche können Auslöser sein. Oder gründen negative Schlagzeilen nur auf mangelhafter Kommunikation? Dr. Norbert Baumgärtner, Lehrbeauftragter für Kommunikationswissenschaft der LMU München, gibt Antwort.

Herr Baumgärtner, was ist aus Ihrer Erfahrung heraus der häufigste Grund, wenn ein Unternehmen eine schlechte Presse hat?

Gerne wird behauptet, die Medien seien einfach industrie- und technikfeindlich. Das stimmt insgesamt nicht und wird gerne als Ausrede verwendet. Viel häufiger ist der Grund für eine schlechte Presse, dass Unternehmen keine kontinuierliche und professionelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit betreiben, erst im Krisenfall aktiv werden und oft auch nicht aufrichtig mit den Medienvertretern umgehen.

Ist es nur ein subjektiver Eindruck, dass viele Verantwortliche aus der Chemischen Industrie, ob nun auf Verbandsebene, in der Geschäftsführung oder selbst in einer Produktionsschicht der Überzeugung sind, vor allem die Chemie stehe besonders häufig in der Kritik?

Ohne Zweifel ist die Chemie neben der Kernenergie und, mit Abstrichen, der Biotechnologie ein besonders umstrittener Industriezweig. Umso wichtiger ist es, dass alle Angehörigen dieser Branche sicherheits- und umweltbewusst arbeiten, sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sind – aber auch, ihre nachweislich hohen Leistungen auf diesen Gebieten offensiv kommunizieren. Die Chemie hat als einer der letzten Innovationsmotoren in Deutschland durchaus Anlass, stolz auf ihre Erfolge zu sein. Sie muss sich der Kritik stellen, aber sie kann dies selbstbewusst tun. Es gibt keinen Grund, den Kopf in den Sand zu stecken.

Andererseits zeigt sich dort, wo die Menschen in engem Kontakt mit der Chemischen Industrie stehen, in der Regel ein entspanntes Verhältnis zur Nachbarschaft. Gerade in



Dr. Norbert Baumgärtner

Kurzportrait

Dr. Norbert Baumgärtner verfügt über 20 Jahre PR-Erfahrung in der Chemischen Industrie und in der Kernenergie-Branche. Er ist Inhaber der Baumgärtner Managementberatung und trainiert Unternehmen und Verbände in Risiko- und Krisenkommunikation. Ferner ist er Autor des Handbuchs: „Risiko- und Krisenkommunikation. Rahmenbedingungen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, dargestellt am Beispiel der chemischen Industrie“, Verlag Dr. Hut, München; ISBN: 3-89963-172-2.

Kontakt per E-Mail:
bmb-net@t-online.de

der Nähe müsste man doch Skepsis vermuten?

Dieser Effekt ist vielerorts zu beobachten und nur scheinbar paradox. Die Menschen, die an den Chemiestandorten wohnen, haben naturgemäß einen besseren Einblick in die Tätigkeit von ansässigen Unternehmen als die breite Öffentlichkeit. Es bestehen mehr persönliche Kontakte, die Kommunikation kann direkter geführt werden und die Risiko-/Nutzen-Relation ist deutlicher. Dies alles schafft Vertrauen und Akzeptanz – immer vorausgesetzt, das Unternehmen betreibt eine glaubwürdige, transparente und kompetente Öffentlichkeitsarbeit.

Können Sie einem Unternehmen eine Faustregel nennen, an die es sich im Krisenfall, bei Störung oder Unglück in der Kommunikation halten kann?

Der Verlauf von Unternehmenskrisen wird häufig in den ersten Stunden nach Eintritt des jeweiligen Ereignisses entschieden. Das bedeutet für das betroffene Unternehmen: Präsent sein von der ersten Minute an, offen und ehrlich kommunizieren, das Feld nicht anderen über-

lassen. Viele Unternehmen geraten durch passives Verhalten zu Beginn einer Krise in eine Defensive, der sie nicht mehr entkommen. Das Unternehmen kann nur noch reagieren und verliert das Gesetz des Handelns.

Andersrum gefragt: Was ist denn der größte Fehler, den ein Verantwortlicher in einer Krisenkommunikation begehen kann?

Das A und O erfolgreicher Krisenkommunikation ist Glaubwürdigkeit. Wer durch Informationsverweigerung, Abwiegeln oder gar bewusste Falschinformation versucht, um unangenehme Themen herumzukommen, wird letztlich seine Glaubwürdigkeit ruinieren und damit dauerhafte Imageschäden erleiden. Ein weiterer, häufiger Fehler ist eine technokratische, abgehobene Sprache, die den Adressaten überfordert oder gar abstößt. Wer Vertrauen sucht, muss den Empfänger sprachlich erreichen – nicht nur über das Gehirn, oft noch mehr über den Bauch.

Jetzt hat es die chemische Industrie manchmal mit regelrecht existenzbedrohenden Kampagnen zu tun. Wie sollte sich ein angegriffenes Unternehmen verhalten?

Kampagnen brechen meistens nicht aus heiterem Himmel herein, sondern kündigen sich durch mehr oder weniger starke Vorsignale an. Diese zu erkennen und entsprechend präventiv zu reagieren, ist eine wichtige Aufgabe der Kommunikationsverantwortlichen. Startet trotzdem eine Kampagne gegen eine Branche, so ist ein enger Schulterschluss aller Betroffenen unerlässlich. Konkurrenzdenken ist im Krisenfall fehl am Platz.

Ist in dieser Problematik nicht auch die Politik gefordert?

Die chemische Industrie ist vom Umsatz her der viertgrößte Wirtschaftszweig in Deutschland, eine Schlüsselindustrie für viele andere Bereiche und in Forschung und Entwicklung absolute Spitze. Eine solche Branche vor ungerechtfertigten Angriffen zu schützen und nach Kräften zu fördern, müsste Anliegen jedes verantwortungsvollen Politikers sein. Statt dessen wird häufig auf dem Rücken der Industrie ein parteipolitisches Süppchen gekocht. Von vernünftiger Industriepolitik ist – zumindest auf Bundesebene – leider wenig zu sehen. ed