

MUT ZUM VERZICHT

Bettina Zimmermann, Expertin für Krisenmanagement, rät Medien dringend zur Vorsicht im Umgang mit Bildern und Namen von Tätern.



Wenn Sie neue Kunden brauchen, müssen Sie nur die Zeitungen aufschlagen. Die vielen Krisen nehmen Ihnen die Akquise quasi ab ...

Es ist tatsächlich so, dass Skandale, Anschläge und Unternehmenskrisen die Medien beherrschen. Aber das freut uns natürlich nicht, obwohl Krisenmanagement zu unserem Kerngeschäft gehört. Wir werden meist empfohlen, viele haben auch unser „Praxishandbuch Krisenmanagement“ (siehe S. 48) gelesen. Es ist auf jeden Fall wichtig, eine Krisensituation nicht auf die leichte Schulter zu nehmen, denn es geht für das Unternehmen um sehr viel. Der gute Ruf, die Reputation oder der Weiterbestand der Firma stehen auf dem Spiel, da muss die Chemie zwischen Geschäftsleitung und Krisenmanager stimmen, es muss eine Vertrauensbasis entstehen können.

Was sind häufige Krisen-Formen?

Krisen sind sehr vielfältig und Attentate glücklicherweise selten. Typische Krisensituationen aus unserer Praxis, die wir entweder direkt im Ereignis begleitet haben oder mit Krisenstäben trainieren, sind Infrastrukturausfall, Betriebsunterbrechung, Reputationsverlust, Todesfall im Betrieb, Cyberangriffe, sehr anspruchsvolle und schwierige Entlassungen usw. Eine deutliche Zunahme im letzten Jahr stellen wir bei Bedrohungsfällen fest. Firmen ziehen uns mehr und mehr bei der Beurteilung von auffälligen Mitarbeitenden zurate.

Medien und ihre Rolle bei Amokläufen, Anschlägen und Krisen sind ein brandheißes Thema. Sie gehören zu den großen Medienkritikern. Was fordern Sie?

Krisensituationen, Amokläufe und Terrorakte erleben wir heute in Echtzeit. Onlinemeldungen erreichen uns rund um die Uhr. Eine nüchterne, sachliche und emotionslose Berichterstattung über Ereignisse bringen heute keine Leser mehr. Daher liefern Medien konsequenterweise das, was ihre Kunden konsumieren und kaufen möchten, nämlich emotionale, herzerreißende Geschichten, Situationen, Momente und Interviews, die direkt ins Herz gehen. Medien stehen bekanntlich unter großem Druck, möglichst schnell, möglichst viel und möglichst sensationelle Informationen zu liefern. Medien haben einen gesellschaftlichen Auftrag, das ist unbestritten. Geht dieser jedoch so weit, dass Gewalttäter und Terroristen mit Bild, Namen und

gleichem zu Helden und Märtyrern. Da sollen Medien ihre Verantwortung wahrnehmen und mit diesen sensationellsten Berichterstattungen aufhören. Allerdings reicht es nicht, wenn „nur“ Onlinemedien die Berichterstattung anpassen, die sozialen Medien müssen mitziehen. Damit will ich nicht sagen, dass Attentate totgeschwiegen werden sollen. Ein Umdenken, ein Bewusstmachen der Konsequenzen und Übernehmen der Verantwortung ist aber dringend notwendig!

Einige Medien in Europa haben bereits verzichtet, Attentäter zu zeigen und diesen ein Forum zu bieten. Sehen Sie eine Kehrtwende?

Nach den letzten Anschlägen wurde das Pro und Contra der Veröffent-

Ihre Aufgabe ist es, dass Krisen erst gar nicht oder medial kontrolliert in den Medien stattfinden. Wie gehen Sie in der Praxis konkret vor?

Wir betrachten eine Krisensituation immer umfassend. Deshalb gehen wir auch unter Zeitdruck nach einem geregelten und bewährten Beurteilungs- und Führungsprozess vor. Dieser beginnt mit einer Problemerkennung und führt über die Beurteilung der Lage und der Entschlussfassung zu entsprechenden Maßnahmen. Darauf gestützt werden Managemententscheidungen gefällt, die anschließend an die entsprechenden Stakeholder-Gruppen kommuniziert werden sollen. Sowohl die externe wie die interne Krisenkommunikation ist sehr anspruchsvoll und muss gut vorberei-

» Eine Krise ist nicht per se der Untergang – entscheidend ist, wie sie bewältigt wird

Hintergrundinformationen abgebildet werden sollen? Aus meiner Sicht sind sich viele Medienschaffende der Konsequenzen ihrer Berichterstattung und ihrer Verantwortung nicht bewusst oder ordnen hemmungslos alles den Auflagezahlen unter. Terroristen, Amokläufer und Gewalttäter erhalten viel Aufmerksamkeit und eine große Präsenz. Aus Studien weiß man, dass sich Amokläufer an „Vorbildern“, also an anderen Amoktaten orientieren. Terroranschläge werden durch eine solche Medienberichterstattung glorifiziert und Terroristen bei ihres-

lichung von Bildern von Terroristen ja heftig debattiert. Und das ist auch höchste Zeit und gut so. Einige Medien, allen voran die französischen, haben unlängst endlich entschieden, keine Bilder und Namen von Terroristen mehr zu zeigen. Eine Entscheidung, die sicher mutig, aber sehr richtig ist! Ob die besagten Medien das dauerhaft so umsetzen werden, werden wir, so hart dies auch klingen mag, erst nach den nächsten Anschlägen wissen. Ich hoffe, dass die Medien auch im deutschsprachigen Raum in diesem Punkt übergreifend nachziehen.

tet und umgesetzt werden. Wir haben in all unseren Krisenbegleitungen die Erfahrung gemacht, dass sich eine offene und ehrliche Kommunikation bewährt. Dazu kommt eine regelmäßige – nach dem Grundsatz intern vor extern – adressatengerecht aufbereitete Information. Wir betrachten die Medien nicht als Feind, sondern als einen mitentscheidenden Player in diesem Ereignis.

Viele Unternehmen scheinen für Krisen schlecht oder gar nicht gerüstet zu sein. Medienhäuser gehören



spätestens seit Charlie Hebdo zumindest zur Risikozielgruppe in Sachen Attentate. Demnach müssten bei Ihnen zwecks Früherkennung die Telefone nicht mehr stillstehen.

Es ist in der Tat so, dass durch die vielen medial ausgeschlachteten Krisen die Sensibilisierung zur Krisenvorbereitung auch in Unternehmen größer wird. Vielen Firmen wird bewusst, dass sie nicht oder nur schlecht gewappnet sind. Genau wie ein Pilot, der mögliche Krisensituationen regelmäßig im Flugsimulator trainiert, ist es auch beim Krisenmanagement. Eine Krise ist nicht per se der Untergang. Entscheidend ist, wie eine Krise bewältigt wird. Und wie der Pilot im Simulator, kann sich auch ein Unternehmen auf Krisensituationen professionell vorbereiten. Wir unterstützen beim Aufbau einer firmeninternen Krisenorganisation, welche auf die Größe und die Möglichkeiten des Unternehmens angepasst ist. In praxisorientierten Crashkursen bereiten wir den Krisenstab oder das Crisis Management Team auf mögliche Krisensituationen vor. Es gibt drei prägende Elemente bei der Krisenbewältigung: Zeitdruck, Chaos und ungewohnte Fragestellungen ...

... in dieser Reihenfolge?

Zu Beginn einer Krise hat man immer Chaos. Sie haben eine Fülle an ungeordneten Informationen, die entweder fehlerhaft, nicht vollständig oder nicht gesichert sind. Damit Sie diese Chaos-Phase möglichst schnell überwinden können, brauchen Sie eine strukturierte Vorgehensweise. Diese können Sie mit relativ wenig Aufwand lernen und trainieren. Es ist wichtig zu

verstehen, dass Führung in einer Krisensituation anders ist als im normalen Arbeitsalltag. Die mentale Auseinandersetzung mit möglichen Krisensituationen und das realitätsnahe Training gibt Firmen mehr Sicherheit. Diese ist bei der Bewältigung von tatsächlichen Krisensituationen essentiell und beruhigt ungemein.

Was sind denn aus Ihrer Sicht die häufigsten Fehler?

Mangelhafte Auseinandersetzung mit dem Krisenmanagement, der Krisenbewältigung. Leider sind sich immer noch viele Unternehmen nicht bewusst, dass eine Krise jeden treffen kann. Viele verschließen nach wie vor die Augen, ganz nach dem Motto „Uns wird es schon nicht treffen“ oder „Wenn die Krise da ist, ist es immer noch früh genug, sich damit auseinanderzusetzen.“ Dies ist eine fatale Fehleinschätzung. Auch in der Kommunikation können gravierende Fehler passieren. Ein Klassiker ist die Aussage gegenüber den Medien, man gebe keine Auskunft. Dies animiert Journalisten geradezu, tiefer zu recherchieren und Personen zu befragen, die in der Regel keine sachlichen oder gesicherten Informationen geben können.

Welche Rolle spielt denn der Faktor Emotionen?

Das ist ein neues Phänomen, womit alle umgehen lernen müssen. Vor Jahren waren Krisen oft ein räumlich entferntes Szenario. Durch die zunehmende Digitalisierung und Berichterstattung werden wir jedoch immer mehr zu direkt Betroffenen. Bei der Krisenbewältigung spielen Emotionen

eine tragende Rolle. Sie sind Fluch und Segen zugleich.

Wie sollten sich Medienhäuser schützen und in einer Krise agieren?

Medienhäuser sind vielen verschiedenen Bedrohungen oder Risiken ausgesetzt. Da lohnt es sich ganz besonders, der Realität in die Augen zu schauen. Gerade Drohungen in den unterschiedlichsten Facetten werden oft und gerne gegen Medienhäuser ausgesprochen – denn die Berichterstattung passt natürlich nicht jedem. Dann kommt es auch zu Angriffen z. B. durch das Hacker-Kollektiv Anonymus, welches schon verschiedene Male Medienhäuser angegriffen und die Produktion fast lahmgelegt hat. Auch hier empfiehlt es sich, einen Krisenstab zu bestimmen, diesen zu schulen und mit maßgeschneiderten Krisenstabsübungen zu trainieren. Und die Verantwortlichen in den Medienhäusern sollten nicht vergessen, dass auch sie in der Krise kommunizieren müssen.

Fotos: Ulrich H.M. Wolf, Fotolia/pixelrobot

Zur Person

Die Managerin Bettina Zimmermann berät Firmen bei der Bewältigung von Krisensituationen. Dabei unterstützt sie die Unternehmen in den Bereichen Krisenmanagement, Krisenkommunikation und umfassendes Care sowie Bedrohungsmanagement. Neben der akuten Krisenbewältigung bildet sie auch firmeninterne Krisenstäbe und Führungsunterstützungsteams aus. Sie ist Teilhaberin und Mitglied der Geschäftsleitung der Firma GU Sicherheit & Partner AG in der Schweiz, eines der führenden Krisenmanagement- und Sicherheits-Unternehmen im deutschsprachigen Raum.

BEILAGENMANAGEMENT IN NIE DAGEWESENER TIEFE

Die Modular Software Solutions GmbH entwickelt, vertreibt und implementiert die Management Lösung *V.I.P.* seit Anfang 2014 in Lizenz der EAE GmbH. *V.I.P.* besteht aus den Kernmodulen *dispo* mit Auftragsverwaltung, Plantafel und Personalplanung, *statistic* mit Produktionstracking, BDE und Controlling-Reports sowie dem jüngsten Modul *mail* mit Vertriebsdaten- und Anlegerbelegungsoptimierung, Warenannahme und Lagerverwaltung. Mit Installationen in den Druckereien von Axel Springer, Lensing Druck, Weser-Ems-Druck und der Funke Medien-gruppe hat sich *V.I.P. mail* zu einem unverzichtbaren Werkzeug bei der effektiven Produktion von Anzeigenblättern und Tageszeitungen entwickelt.

Anlegeroptimierung in wenigen Minuten

Die optimale Platzierung von mehr als 100 Beilagen für einen einzigen

Erscheinungstag auf Einsteckmaschinen mit mehr als 20 Stationen gelingt mit *V.I.P. mail* in wenigen Minuten. Die Anlegerbelegung kann dabei produktions- oder logistikoptimiert simuliert und festgelegt werden. Dabei werden Kriterien wie die Anzahl der Sortenwechsel, Mehrfachbelegung von Anlegern oder das maximal zulässige Exemplargewicht von der Software nach den Wünschen der Produktionsplaner berücksichtigt.

Produktionsplanung und -steuerung in voller Integrationstiefe

In einem geschlossenen Workflow werden Beilagen von der Auftragsbuchung in einem kaufmännischen System über die Anlieferung in der Druckerei bis zur produktionsoptimierten Auslagerung aus dem Regallager – maschinen- und anlegergenau auf Knopfdruck! – mit einem einzigen System verwaltet, das in der Regel zahlreiche

Insel- und Excel-Lösungen ablöst und damit neue Freiräume in der Produktionsplanung und -steuerung schafft.

Beilagenmanagement von der Auftragsbuchung bis zur Bereitstellung an der Maschine

V.I.P. dispo und *V.I.P. statistic* liefern darüber hinaus in der seit Anfang der 2000er Jahre gewohnten Integrationstiefe die richtigen Tools, um die gesamte Zeitungsdruckerei von der Plattenherstellung über die Rotationsabteilung bis zum fertigen Paket zu planen und zu steuern. *V.I.P.* integriert dabei jegliche vor- und nachgelagerten Systeme aller Hersteller im Zeitungsworkflow mittels moderner XML-Schnittstellen.

Eine Demonstration des Systems mit den konkreten Aufträgen und Aufgabenstellungen Ihrer Druckerei ist jederzeit kurzfristig möglich.

Modular Software Solutions

Vertriebsdatenoptimierung
Beilagenmanagement
 Akzidenzauftragsunterlagen
 BDE
 Warenannahme
 Online Produktionstracking
 Auftragsverwaltung
 Lagerverwaltung
Anlegeroptimierung
 Controlling-Reports
 Kostenkalkulation
 Automatische Fakturierung
 Personalplanung
 Plantafel
Produktionsplanung und -steuerung
 Bewährte XML-Schnittstellen
 Qualitätsmanagement

www.modular-software-solutions.de | info@modular-software-solutions.de