

Vortrag Anwaltsakademie, 5. Oktober 2007, Melk

**„Strategische Kommunikationsplanung und erfolgreiche Medienarbeit in Krisenfällen. Der richtigen Umgang mit Medien und Journalisten.“**

Vom Kommunikationswissenschaftler und Philosophen Paul Watzlawick stammt der Satz „Man kann nicht nicht kommunizieren“. In diesem Sinn ist Verhalten jeder Art Kommunikation. Das heißt, jede Form der Reaktion – auch die Nicht-Reaktion ist Kommunikation und hat eine bestimmte Aussagekraft. Wer also nicht erklärt, was er vor hat, darf sich nicht wundern, dass Verwirrung, Verunsicherung und Demotivation stattfinden, eben all jene Reaktionen und Folgen, wenn Gerüchte die Oberhand gewinnen.

Information findet also grundsätzlich immer statt, entweder man prägt sie selbst, oder sie wird von anderen bestimmt. Je klarer man allerdings die eigene Position definiert, umso leichter ist auch die Darstellung und damit die Nachvollziehbarkeit für eine breite Öffentlichkeit. Nur wenn es eine klare Linie gibt, die sichtbar gemacht wird, kann man damit rechnen, verstanden zu werden und Zustimmung zu erhalten. Entscheidend ist daher die möglichst nachvollziehbare Darstellung einer Position, eines Vorschlags. Das Prinzip „never walk alone“ gilt nicht nur für Entscheidungen innerhalb von Institutionen oder Unternehmen, sondern vor allem auch im öffentlichen Meinungsbildungsprozess. Je mehr Leute für ein bestimmtes Anliegen und für eine bestimmte Position eintreten, umso erfolgsträchtiger entwickelt sich das Anliegen. Das bedeutet, man muss seine Mitstreiter überzeugen, dass das eigene Ziel auch ihren Zielen dient. Und damit sie den Weg argumentativ mittragen können, braucht es von Beginn an eine klare Kommunikation.

Der Inhalt einer Medieninformation, der oft relativ komplex ist, muss so aufbereitet sein, dass die Kernbotschaft, um die es geht, zumindest in 3 kurzen Absätzen erklärt werden kann. Das bedeutet, das Verdichten von Informationen ist eine ganz entscheidende Aufgabe, um die niemand herumkommt, wenn er will, dass möglichst

viele sich am Diskussionsprozess beteiligen können. Und da gilt dasselbe in der Wirtschaft wie in der Politik, auch für Anwälte die in eigener oder in fremder Sache in der Öffentlichkeit kommunizieren: man muss die Betroffenen „mitnehmen“ und sie vor allem dort „abholen“ wo sie stehen. Nur wer dieses Prinzip beachtet, dem wird es gelingen, seine Zielgruppe von den notwendigen Veränderungen zu überzeugen oder sie für die eigene Idee oder Position zu begeistern. Dabei geht es immer um vor allem ein Element: was haben die Konsumenten davon. Wo liegt der Vorteil gegenüber dem derzeit Bestehenden, wer profitiert und wem kommen die Verbesserungen zugute. Wem am besten gelingt, das zu kommunizieren, hat die Konkurrenz bereits überholt. Jeder kennt das Argument, bestimmte Dinge wurden nicht „richtig kommuniziert“. Diese Analyse gilt eigentlich immer dann, wenn die Vorbereitung für den Diskussionsprozess um ein Thema ungenügend war oder Akteure sich einfach ungeschickt in der Öffentlichkeit präsentiert haben und mit ihren Argumenten gescheitert sind. Um ein Anliegen insbesondere in einem länger dauernden öffentlichen Diskurs erfolgreich zu kommunizieren, ist entscheidend, erwartbare Argumentationen der anderen Seite zu antizipieren und plausible Gegenargumente parat zu haben. Dafür braucht es gute Vorbereitung, dieser Zeitaufwand rechnet sich meist aber.

Wann organisiert man eine Pressekonferenz, wann entscheidet man sich für ein Interview. Wo agiere man selbst, wann ist es besser, andere für sich sprechen zu lassen, welches Thema eignet sich für welches Medium, wann bietet ein Auftritt in einer TV-Live-Sendung größere Chancen die eigene Botschaft öffentlich zu machen? In vielen Fällen werden diese Fragen eher als Zufallsprodukt der aktuellen Tagesarbeit behandelt, wer sich allerdings mit dem Medienumfeld intensiver beschäftigt, kann durch strategisches mediaplaning ein Optimum an Öffentlichkeits- und PR-Arbeit daraus machen. Nicht jede Zeitung hat gleich viel Platz, nicht alle Medien sind auch an einer ausführlichen Hintergrunddarstellung interessiert, Radio und Fernsehen haben ihre eigenen Mechanismen. Selten denkt man an den Redaktionsschluss, der allerdings entscheidend ist für die Story. Hat ein Journalist zu wenig Informationen – weil er entweder keinen Rückruf oder keine substantielle

Information erhält, schreibt er mit den inputs die ihm bis zur Abgabe seiner Geschichte zur Verfügung stehen. Die Geschichte kommt in jedem Fall ins Blatt.

Vielfach wird unterschätzt, wie wichtig ein professionelles Management der Medienarbeit, das auf langfristig guten und permanenten Kontakten zu Medien aufbaut, vor allem in der Phase von Krisen sein kann. Gerade in der Wirtschaft zeigt sich oft, dass zwar Produktions- und Prozessabläufe in Unternehmen regelmäßig evaluiert und optimiert werden, die Effizienz von Kommunikationsstrukturen hingegen wird relativ selten hinterfragt. Die Frage des professionellen Kommunikationsmanagements nach innen und außen zeigt sich oft erst in der Krise. Und spätestens hier zeigt sich dann, ob die Kommunikationslogistik auch entsprechend vorhanden und aktivierbar ist. Vielen wird dann plötzlich klar, dass akuter Handlungsbedarf besteht. Das Unwetter zieht auf und man hat keinen Schirm. Wer erst in der Krise die Kommunikation organisiert, ist zu spät dran. Man muss bei Schönwetter beginnen, nicht bei Schlechtwetter.

Gerade Anwälte sind in derartigen Situationen vor besondere Herausforderungen gestellt, sie kommen ja meist dann in den Medien vor, wenn sie als Vertreter ihres Mandanten bei Strafverfahren, Unternehmenskrisen oder – wir erinnern uns an das heikle politische Thema Restitution - auftreten. Oft sind es auch „spektakuläre“ Fälle, jedenfalls so bedeutsam, dass Journalisten sie für die breite Öffentlichkeit interessant finden.

Der professionelle Auftritt in der Öffentlichkeit, der Umgang mit Journalisten, eine Live-Interviewsituation müssen gelernt werden. Zu wissen, worum es in dem einen oder anderen Fall geht, ist jedenfalls zu wenig und oft sind es gar nicht die juristischen Details, für die sich Journalisten interessieren. Die mediale Öffentlichkeit ist auch nicht vergleichbar mit der Situation in einem Gerichtssaal, es geht weder um Anklage oder Zeugenbefragung. Öffentliche Auftritte wollen handwerklich beherrscht werden. Kein Profi stellt sich einfach hin und wartet auf die Frage eines Journalisten, in der Hoffnung die passende Antwort ohnehin parat zu haben.

Der Kommunikationsfluss an die Medien gehört organisiert. Die Krise stellt dabei eine besondere Situation dar, denn in der Krise werden alle gefragt, sind alle verunsichert und niemand kennt das Patentrezept, wie man aus einer schwierigen Lage wieder herauskommt. Aber es gibt Grundsätze die man unbedingt berücksichtigen sollte:

1. Gute Vorbereitung: Dokumentation aller relevanten Fakten, Personen, Kontakte, Telefonnummern
2. Keine Panik und Nerven behalten
3. Professionelle Beratung beiziehen
4. Krisenstab einsetzen und Krisenkoordinator nominieren
5. Rasch aber nicht hektisch reagieren
6. Erstreaktion abstimmen und wording verbindlich vereinbaren
7. Erreichbarkeit der Ansprechpersonen sicherstellen
8. Rasche Recherchen, Informationen verständlich aufbereiten
9. Einsetzen aller adäquaten Kommunikationsmittel
10. Offensiv kommunizieren, nicht andere vorschicken oder sich verstecken
11. Krisenkommunikation ist immer Chefsache
12. Betroffenheit und Wille zur Bewältigung zeigen
13. Ehrlichkeit, keine Beschönigungen, keine Lügen
14. Lösung medial „nachverkaufen“
15. Interne Analyse des Krisenmanagements plus Konsequenzen ziehen

In der Kommunikation gilt es, das Thema selbst zügig zu besetzen und damit die Dynamik bzw. die Richtung möglichst mitzubestimmen, Erreichbarkeiten von Ansprechpersonen rund um die Uhr für Journalisten sicherzustellen, belegte und überprüfte Informationen müssen so rasch wie möglich weitergegeben werden.

Professionelles Kommunikationsmanagement bewirkt ein Gegengewicht zu Gerüchten und Spekulationen die dem Image schaden.

Ebenso gilt, Falschmeldungen sofort zu dementieren, bevor sie sich „setzen“ und damit verbreiten und verfestigen. Auch muss das Monitoring in der Krise verstärkt werden, das heißt die systematische Beobachtung der gesamten Krisenzone und ihrer medialen Wiedergabe. Dinge laufen zu lassen bedeutet, Negativa im Bewusstsein der Menschen zu verankern und es bedarf ungeheurer Anstrengung und vielen Geldes, dies alles wieder zu korrigieren. Die Krise bedeutet eine Herausforderung für alle Verantwortlichen, die aber auch als Chance für einen Neubeginn begriffen werden kann. Krisen kommen selten angekündigt, sie haben aber immer einen realen Problemausgang. Diese Hintergründe zu erforschen und Gegenstrategien zu entwickeln, um den Wiederholungsfall möglich abzuwenden, sind Teil eines erfolgreichen Krisenmanagements.

Die modernen Technologien haben es möglich gemacht, heute Millionen von Nachrichten an viele Adressaten gleichzeitig zu versenden, sei es per Fax, per Mail, per SMS, per Telefon. Gleichzeitig steigt die Fülle der Nachrichten weltweit. Hier haben Journalisten entscheidenden Einfluss – sie entscheiden, was medial öffentlich, sie bewerten den Nachrichtenwert einer Botschaft. 80% der täglichen Meldungen landen im journalistischen Papierkorb und werden nie für die breite Öffentlichkeit publiziert. Wer sich also Zugang zu Information schafft und rasch – das heißt vor allen anderen – den Weg in die Medien findet, gewinnt den Wettlauf um das News Schaffen und damit um die Aufmerksamkeit. Eine Information erhält dann einen Stellenwert, wenn sie eine bestimmte Mindestanzahl an Menschen unmittelbar in ihrem Lebensumfeld betrifft. Botschaften oder Ereignisse müssen für den Rezipienten von Nutzen sein. Das kann vom Steuervorteil bis zum Scheidungsverfahren einer bekannten Persönlichkeit reichen, die Mitteilung kann aber auch das Interesse der Menschen emotional berühren, wie etwa der Tod von Lady Diana, 2,5 Milliarden Menschen verfolgten ihr Begräbnis via TV weltweit mit.

Krisen, Skandale, abnormes Verhalten, also jene Themen, die mit gesellschaftlichen Konventionen brechen, eignen sich geradezu ideal für publizistisch breite Aufmerksamkeit. Negative Nachrichten haben mehr Chance auf Berichterstattung, bei Katastrophen und Unglücken gilt: je größer der Schaden, desto wahrscheinlicher die Berichterstattung darüber. Die Personalisierung eines Themas erleichtert die mediale Berichterstattung, der so genannte Promi-Faktor erhöht ebenfalls den Nachrichtenwert. Wer bekannt ist, wird gezeigt. Die Bekanntheit einer Person orientiert sich wieder an der Präsenz in den Massenmedien. Grundsätzlich ist jedem Mandanten, der in einer heiklen Angelegenheit in der Öffentlichkeit auftritt und von Medienvertretern zu Aussagen „verführt wird“, die ihm später schaden könnten, anzuraten, dies in Begleitung eines Anwalts zu tun. Dennoch muss die Abwägung, ob ein Klient allein oder in Begleitung mit Medien konferiert, in jedem einzelnen Fall abgewogen werden. Empfehlenswert ist jedenfalls, nie allein oder ohne Tonband Interviews zu geben.

Welche Information wo am besten ankommt, hängt vom Inhalt der Nachricht, aber auch vom Medienformat ab. Fernsehen ist ein sehr dynamisches Medium, weil Fernsehbilder rasch aufeinander folgen und nicht – wie Meldungen in Printmedien – zum besseren Verständnis nachgelesen werden können. Anders als bei Tageszeitungen, Magazinen oder Büchern bieten Fernsehbilder dem Zuschauer nicht viel Zeit, über den Inhalt länger nachzudenken. Entsprechend einfach, klar und kurz muss die Botschaft formuliert sein bzw. die visuelle Darstellung umgesetzt werden. Fernsehen visualisiert vor allem die Körpersprache, Printmedien setzen auf den Informationsgehalt. Bilder werden außerdem in der rechten Gehirnhälfte schneller gespeichert, weil sie schematisch abgespeichert und automatisch assoziativ vernetzt werden.

Die Anforderungen an Journalisten sind hoch, sie müssen ein breites Allgemeinwissen aufweisen, rasch reagieren und fundiert recherchieren können. Ständige Konkurrenzbeobachtung, die tägliche Bewertung „was ist eine Geschichte“ und das Einordnen von Ereignissen auf seine Bedeutung und Relevanz für das breite öffentliche Interesse fordern Journalisten täglich neu heraus. Ob Boulevardblatt,

Qualitätsmedium oder Themenmagazin – eine Eigenschaft verbindet alle Journalisten, unabhängig von ihren Arbeitgebern: sie müssen neugierig und aufmerksam für Details sein. Ein Journalist wird immer versuchen, unverbindlich ins Gespräch zu kommen und selten seine Absichten, worauf er hinaus will, sichtbar machen. Je kommunikationsfreundlicher er seinen Gesprächs- also Auskunftspartner behandelt, umso mehr holt er an Informationen aus ihm heraus. Die Geschichten sind meist schon im Kopf geschrieben, die Hintergründe recherchiert, die Fragen penibel vorbereitet, das Interview gezielt aufgebaut. Dennoch entsteht so Manches erst neu im Gespräch, was die Geschichte wiederum in eine andere Richtung lenken kann. Deshalb ist es für den Interviewpartner umso wichtiger, sich genauso penibel auf das Gespräch vorzubereiten. Man muss wissen, was man sagen kann/darf, was mit dem Gang an die Öffentlichkeit bewirkt wird, wen die Botschaft erreichen soll. Die Grundregel gilt für alle, die mit Journalisten arbeiten: nie unvorbereitet sein im Glauben, ohnehin alles zu wissen.

Gerade für Anwälte ist der Schritt zu einer offensiven Öffentlichkeitsarbeit ein sehr sensibler und von der jeweiligen Situation beherrscht:  
Er darf nie ohne Absprache mit seinem Mandanten an Medien herantreten.  
Es muss klar definiert sein, welche Rolle der Anwalt in der Öffentlichkeit einnimmt.  
Ist er offizielles Sprachrohr für seinen Klienten, braucht er dazu einen klaren Auftrag.  
Jeder Schritt, jede brisante Botschaft muss vorab abgestimmt sein.

Nicht die persönliche Präsentation bestimmt, was berichtenswert ist, sondern die Brisanz der Story. Schicksale, Skandale, Firmenzusammenbrüche, kriminelle Taten sind für Medien ideales „Futter“, Täter- und Opferthesen lassen sich breit darstellen. Gerade hier tendieren Medien oft zu Vorverurteilungen, weil über die Personalisierung jede Geschichte besser transportierbar ist. Dem Anwalt kommt hier eine besondere Verantwortung zu. Nicht selten wird sein öffentliches Auftreten auf den Klienten übertragen, er kann damit öffentliche Sympathie aber auch genau das Gegenteil für seinen Mandanten bewirken. In der medialen Darstellung kommt es nicht immer nur auf die Fakten an, sondern vielmehr auf die Wirkungen von Informationen. Je mehr Emotion, je mehr Schicksal, umso weniger zählen

komplizierte Details. Medien beziehen Position, weil sie ihre Leser mitnehmen wollen zur Folgegeschichte. Auch wenn es um strikte Trennung von Beitrag und Meinung/Kommentar gehen sollte, der Kampf um die schärfere Schlagzeile lässt viele Grundsätze verschwimmen. Wenn die Blattlinie einmal festgelegt ist, gibt es selten eine Änderung der Berichterstattung. Das bedeutet, eine erfolgreiche Pressearbeit muss strategisch von Beginn an geplant sein, sie muss all jenen Informationen liefern, die für die Festlegung der Art der Berichterstattung mitentscheidend eingreifen können.

Zum Schluss noch einige Ratschläge für den Umgang mit Journalisten, die man für eine erfolgreiche Medienarbeit berücksichtigen sollte:

- Überlegen Sie, wo das Interessante an ihrem Fall für die breite Öffentlichkeit liegen könnte
- Bauen Sie eine gute Gesprächsbasis mit dem Journalisten auf, versuchen Sie herauszufinden, was ihn bewegt an dem speziellen Thema
- Bringen Sie sich als Experte für bestimmte Inhalte ein
- Beantworten Sie die Fragen des Journalisten wie in einem freundlichen Gespräch, nicht wie ein Verhör vor Gericht
- Formulieren Sie einfache Aussagen, die für Laien nachvollziehbar sind
- Nur klare Botschaften mit wenig Fachvokabular sind massenmedial kommunizierbar – kein Juristendeutsch, soweit vermeidbar, ohne an Präzision zu verlieren
- Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für das Interview, lassen Sie keine Unterbrechungen (durch Sekretärin, Handyläuten, etc. zu)
- Bereiten Sie sich gewissenhaft vor: was will der Journalist wissen, was kann ich sagen
- Überlegen Sie Ihre zentrale Botschaft, die sie gerne als Schlagzeile lesen
- Nichts Verschleiern, nie Lügen, keine Ablenkungsmanöver: sagen was ist

Der Berufsstand der Anwälte hat einen hohen öffentlichen Stellenwert, der von Journalisten als „Quelle“, Interviewpartner oder Hintergrundinformant gerne und häufig genutzt wird. Und auch Anwälte sollten sich an den Grundsatz halten: alles,

was in der Öffentlichkeit gesagt wird, muss wahr sein, aber nicht alles, was wahr ist, muss öffentlich gesagt werden.

Jeder der mit Journalisten arbeitet, sollte über ihre Arbeitsweise Bescheid wissen. Redaktionskonferenzen, und Redaktionsschlüsse definieren den Redaktionstag. Sie definieren den Rahmen für die Berichterstattung. Dazwischen wird recherchiert, bei Pressekonferenzen, Hintergrundgesprächen, in Interviews, in Datenarchiven. Wie viel Platz eine Story auf welcher Seite im Blatt bekommt, hängt nicht nur von ihrer Relevanz für ein breites Publikum und ihrem News- und Informationswert ab, sondern wie sie vom entscheidenden Redaktionsteam bewertet wird, auch wie sie vom Journalisten der sie schreibt, entsprechend intern präsentiert wird. Gelingt es ihm, den perfekten „Aufhänger“ zu finden und alle zu überzeugen, landet sein Beitrag sogar als „Aufmacher“ auf Seite 1. Für denjenigen, der eine Geschichte platzieren will, bedeutet das ein grundlegendes Verständnis was aus journalistischer Sicht eine Story ausmacht. Dazu bedarf es, insbesondere bei Themen die unspektakulär aber interessant wären, eine entsprechende Kenntnis, wie Medienarbeiter denken und arbeiten. Je mehr man über Blattlinie, Redaktionsabläufe weiß, umso eher erreicht man auch das Interesse der Journalisten für das eigene Anliegen. Die regelmäßige Kontaktpflege mit Medienmenschen ermöglicht hier gute Einblicke, oder man lässt sich von Kommunikationsprofis unterstützen bzw. beraten.

Öffentliches Auftreten lässt sich aber auch selbst gestalten. Gastkommentare zu aktuellen Themen sind gern gefragt, vorausgesetzt, sie sind sprachlich verständlich, rasch verfasst und entsprechen einer tagesaktuell publizierbaren Textlänge. Die Präsentation via eigener homepage zählt heute zu den Standards, um die niemand herumkommt. Das Verfassen von Büchern, Fachartikeln in Spezialmagazinen, das regelmäßige Publizieren von newsletters, Vorträge bei Kongressen und das Abhalten von Seminaren sind weitere Möglichkeiten, sich einer zumindest quantitativ eingeschränkten Öffentlichkeit zu präsentieren. Für alle „Auftritte“ gilt: professionelle Vorbereitung und Präsentation, der Zielgruppe relevante Informationsaufbereitung. Nicht, was interessiert mich, sondern was interessiert meine Adressaten, lautet die Formel.