

Krisen-Kommunikation für Wasserversorger

Jan Ulland

Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW)

Ottweiler, 18. Juni 2013

A. Gerüstet für den kommunikativen Ernstfall: Krisen-Prävention

B. Wenn der Ernstfall eintritt: Maßnahmen der Kommunikation

C. Interviews und Statements im Krisenfall

D. Kommunikations-Angebote des BDEW

A. Gerüstet für den kommunikativen Ernstfall: Krisen-Prävention

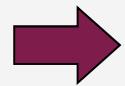
- **Kennzeichen einer Krise:**
 - *Überraschungseffekt*
 - *Lähmungszustand*
 - *Überforderung/Orientierungsdefizite auf allen Ebenen*
 - *Komplexe Problemsituation mit hohem Handlungsdruck*
 - *Keine Erfahrung (...)*

Quelle: Töpfer, Armin, 1999: Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr oder Chance? : Grundlage des Krisenmanagements, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge. Neuwied

Folgen unterlassener Kommunikation in einer Krise **bdew**

Energie. Wasser. Leben.

- ***Ein Schaden kann nicht nur durch ein real vorhandenes Problem, sondern auch durch falsche oder unterlassene Kommunikation entstehen***



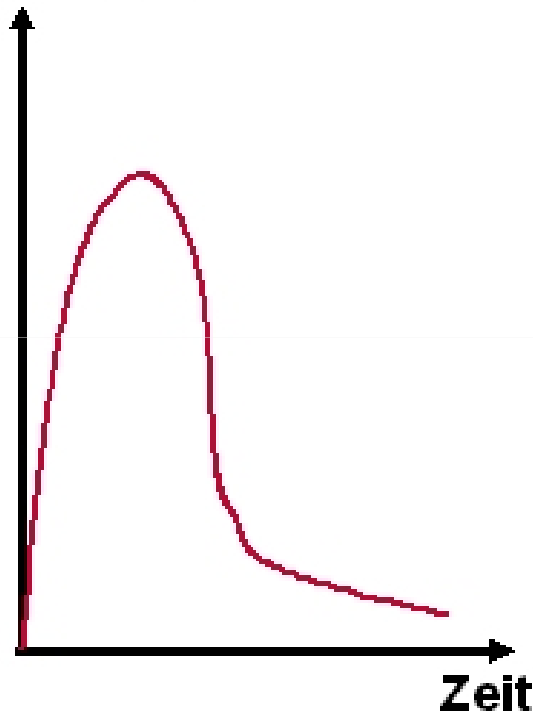
Beispiel: Insolvenz eines Mineralwasser-Unternehmens aufgrund fehlgeleiteter Kommunikation

- **Negative Konsequenzen missglückter Krisenkommunikation:**
 - Ansehensverlust
 - Absatzeinbruch
 - Aufgabenentzug
 - Personelle Konsequenzen

- **Krisenformen:**
 - „Direkte“ Krise: Eigenes Unternehmen direkt betroffen
 - „Fremdkrisen“, die auf eigenes Unternehmen übergreifen können
 - Schleichende Krisen (z.B. kritische Themen, die zunächst unterhalb der Wahrnehmungsschwelle bleiben)
- **Gegenstand von Krisen:**
 - Produktkrise (Qualität in Gefahr)
 - Personenkrise (Gerüchte über Fehlverhalten etc.)
 - Unfälle
 - Gefahren durch politische Entscheidungen/Gesetzgebung

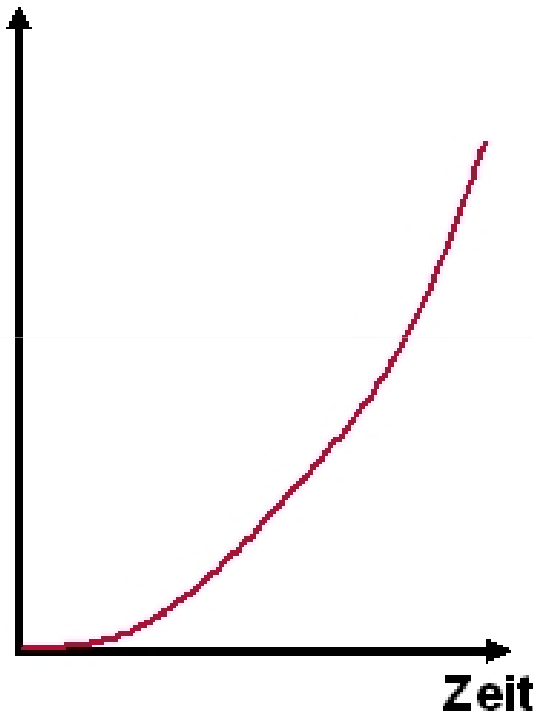
Verlauf von Krisen

Öffentliches
Interesse



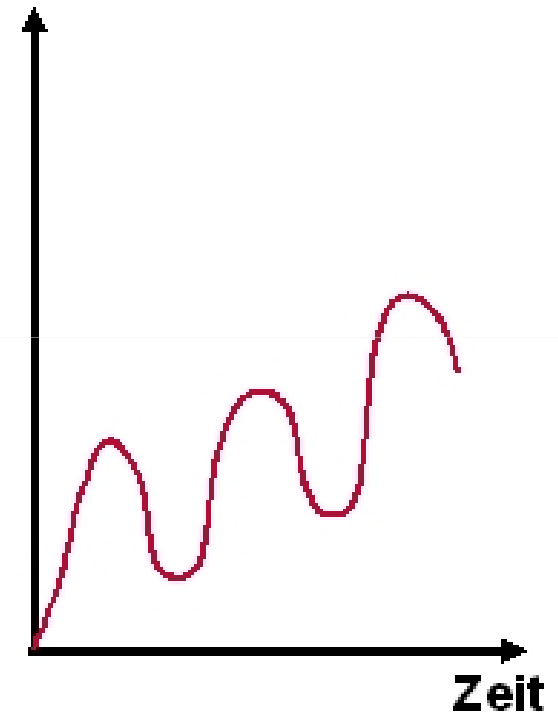
Eruptive Krise

Öffentliches
Interesse



Schleichende Krise

Öffentliches
Interesse



Periodische Krise

Quelle: RiskNET GmbH - The Risk Management Network
<http://www.risknet.de/wissen/grundlagen/krisenmanagement/>

- **Erstellung eines Krisenhandbuchs:**
 - **Adressbereich**: „Alarmliste“ mit Telefonnummer, E-Mail-Adressen aller relevanten Mitarbeiter und relevanter externer Institutionen (Behörden, Medien, Dienstleister)
 - Regelung zur **Erreichbarkeit der Mitarbeiter** auch außerhalb der Dienstzeiten (nach Dienstschluss, Wochenende, Feiertage etc.)
 - **Verantwortungsbereich**: Zügige **Abstimmungsprozesse** für den Krisenfall festlegen:
 - Mitglieder und Leitung eines **Krisenstabes** festlegen
 - Zuständigkeiten und Abläufe im Krisenfall
 - **Grundsatzbereich**: Darstellung möglicher Krisenszenarien
 - FAQs, Mustertexte in Krisenhandbuch integrieren

Prävention: Organisatorische Aspekte II


- **Verantwortungsbereich im Krisenhandbuch: Befugnisse und Abläufe für den Krisenfall klären:**
 - *Wer informiert und brieft die Geschäftsleitung?*
 - *Wer informiert die Belegschaft?*
 - *Wer informiert wichtige Institutionen (z.B. Aufsichtsbehörden, Bürgermeister, Landrat, Ministerien etc.)*
 - *Wer leitet die nächsten Schritte ein?*
 - *Wie wird der weitere Abstimmungsprozess geregelt (Bildung eines Krisenstabes, regelmäßige Krisensitzung)*
 - *Wer autorisiert die Veröffentlichungen im Krisenfall (Klärung v. Vertretungsregelungen)*
 - *Wer fungiert als Sprecher/Interviewpartner gegenüber der Presse (Regel: Mit einer Stimme sprechen: Geschäftsführung oder Pressesprecher)?*

Prävention: Identifikation potenzieller Krisenthemen

1. Krisenthemen identifizieren + Risiko-Einschätzung vornehmen:

- Gesundheitliche Gefahren (z.B. Spurenstoffe)
- Gesellschaftliche Akzeptanz (z.B. Wasserpreisdebatte)
- Akzeptanz in der Öffentlichkeit für bestimmte Maßnahmen

2. Inhalte vorbereiten:

- Sprachregelungen und Frage-/Antwort-Kataloge erstellen und bei Bedarf aktualisieren
- Krisenprävention mit Hilfe des Internet:
 - „Dark Site“ für eigene Homepage programmieren lassen:
 Vorbereitete, aber in Normalzeiten nicht sichtbare „Ernstfall-Seite“, die bei Bedarf frei geschaltet wird

3. Medien-Training mit Interview-Situation vor der Kamera absolvieren

4. Früherkennung: Medienbeobachtung/Medien-Screening

Prävention: Positives Bild des eigenen Unternehmens stärken

- **Vertrauen in „Normalzeiten“ gegenüber Medien, Bürgern, Politik stärken: Krisenkommunikation fängt in guten Zeiten an!**
- Fairer Umgang mit den Medien als Unternehmensgrundsatz:
 - Kontinuierlich kommunizieren, nicht nur in Krisenzeiten
 - Rechtzeitig und ehrlich kommunizieren (auch bei kritischen Themen)
 - Keine Ausgrenzung „unliebsamer“ Journalisten
 - Zielgruppenorientiert kommunizieren
 - Echte Fakten statt Werbung
- Kontinuierliche Kontaktpflege mit den relevanten Medienvertretern vor Ort

B. Der kommunikative Ernstfall

- Was erwartet die Öffentlichkeit in der Krise?
 - *Schnelligkeit*
 - *Glaubwürdigkeit und Kompetenz*
 - *Transparenz*
 - *Menschlichkeit (Verständnis für Ängste oder Verärgerung)*

„Forget the facts - push the story“

Boulevard-Journalisten-Motto aus den USA

Wandel der Nachrichtenfaktoren: Boulevardisierungs-Tendenzen der Medien

- **Untersuchung im Auftrag des „Netzwerk Recherche“¹:**
 - Journalistische Nachrichtenproduktion hat sich **tiefgreifend kommerzialisiert**
 - Faktoren **Personalisierung, Kontroverse und Aggression** nehmen zu
 - **Verschärfung der Konkurrenzsituation** der Medien untereinander
 - Ständige **Zunahme des Aktualitätsdrucks**

¹Quelle: G. Ruhrmann/R. Göbbel, 2007: Veränderung der Nachrichtenfaktoren und Auswirkungen auf die journalistische Praxis in Deutschland, Jena/Mainz.

Verhaltensmuster der Medien in Krisen¹

- **Orientierung der Journalisten an**
 - **Berichterstattung der Leitmedien** (überregionale Tagespresse, öffentlich-rechtlicher Rundfunk)
 - **Berichterstattung ihrer Kollegen** (Konkurrenzblatt oder –Sender)
-  ***Zu Beginn einer Krise oft gleichförmige Berichterstattung***
- **Personalisierung und Dramatisierung** (David gegen Goliath, gut gegen böse, Held gegen Widersacher);
 - **„Exklusivitäts-Druck“ der Medien**
 - **Fokus auf negativem Potenzial** eines Ereignisses: Überbetonung möglicher negativer Folgen ( „*bad news are good news*“)
 - **Oftmals keine fundierte Gefährdungseinschätzung durch Medien:**
Thema mit hohem negativen Potenzial wird aufgegriffen, unabhängig von tatsächlichem Risiko

¹Quelle: Neubert, Kurt, 2002: *Krisenkommunikation oder Kommunikation in der Krise?*, in: *Fachjournalist Nr. 5 – Oktober 2002*, S. 14f.

B. Sofortmaßnahmen: Die „Dos“ in der Krise

- **Externe Kommunikation:**

- **Erstes Presse-Statement:**

- Eingetretenes Ereignis kurz schildern
 - Sofort-Maßnahmen des Unternehmens darstellen (Wasserversorger hat Überprüfung eingeleitet etc.)
 - Weitere Vorgehensweise kurz schildern
 - Weiteres detaillierteres Statement ankündigen

 **Botschaft: Wir sind aktiv, kompetent und informieren offen**

- **Website sofort aktualisieren:** ‚Dark Site‘ freischalten; aktuelles Statement einstellen; Unpassendes von Einstiegsseite nehmen
- Bei erwartbar unfairer Berichterstattung durch einzelne Medien: **Gegenöffentlichkeit** herstellen

Praxis-Beispiel: Wasserzähler

Saarfränkischer Zeitung

St. Wendeler Zeitung

FREITAG, 8. JULI 2011 Mit Freisen, Marpingen, Namborn, Nohfelden, Nonnweiler, Oberthal, Tholey und St. Wendel

„Im Normalbetrieb zählen die Uhren genau“

Wasser- und Energieversorgung hat Teststrecke aufgebaut

Von SZ-Redakteur Dagobert Schmidt

St. Wendel. „Wasseruhren gehen vor, also falsch. Den Verbrauchern wird zu viel Wasser berechnet.“ Seit Wochen ist das ein Thema in den Medien. Bei der Wasser- und Energieversorgung Kreis St. Wendel (WVW) wollte man jetzt genau wissen, was dran ist an den „Messfehlern“. Schließlich werden nur geeichte, also geprüfte Wasseruhren eingesetzt und die, so ist es Vorschrift, alle sechs Jahre ausgetauscht.

Geschäftsführer Joachim Meier hatte die Idee und so wurde im Keller des Betriebs- und Verwaltungsgebäudes in der Werkstraße 4 in St. Wendel eine Teststrecke mit drei unterschiedlichen Wasseruhren aufgebaut. Ein großer Messzylinder und eine Digitalwaage vervollständigen die Testanordnung.

„Es gibt Abweichungen“, erläutert Meier die Ergebnisse der Testreihen. „Aber diese Abweichungen gehen überwiegend zu Lasten der WVW.“ Im Normalbetrieb etwa, wenn die Wasch- oder Spülmaschine Wasser zieht, die Toiletenspülung betätigt oder die Gießkanne gefüllt werde, habe bei allen Messungen der von den Uhren angezeigte Wert der gemessenen Wassermenge entsprochen. Bei der Entnahme von Kleinstmengen, stark tropfender Wasserhahn, seien die Uhren gleichsam nachgegangen. Sie zeigten weniger an, als tatsächlich entnommen wurde. Hierbei war der Unterschied bei den großen Zählern Qn 6, die für einen Durchfluss von sechs Kubikmeter pro Stunde ausgelegt sind, größer als bei den kleineren Qn 2,5, deren Nennleistung bei 2,5 Kubikmeter pro Stunde liegt.

Im Stop-and-Go-Betrieb, Wasserhahn voll auf- und sofort zugedreht, arbeiten die Qn 6-Zähler zuungunsten der Kunden. „Die Zähler laufen dann etwas nach“, schildert Meier die Testergebnisse. So etwas sei im Haushalt aber normalerweise nicht üblich.

Pro Jahr pumpt die WVW 350 000 Kubikmeter mehr Wasser in ihr Leitungssystem, als ihre Kunden bezahlen. Bislang lastete die WVW diese Wasserverluste komplett Lecks in ihrem Leitungssystem an. Nach ihren Versuchen geht die WVW jetzt davon aus, dass davon rund 150 000 Kubikmeter durch die Wasseruhren der Kunden laufen, von diesen nicht gemessen und so auch nicht berechnet werden.

Von den 28 000 Kunden der WVW haben lediglich 350 einen der großen Zähler. Diese Zähler wurden, das erklärt der Geschäftsführer auf Wunsch der Kunden eingebaut. Zudem bietet die WVW ihren Kunden an, sich in der Zentrale die Testanordnung vorführen zu lassen: Ansprechpartner Christopher Schmidt, Telefon (0 68 51) 8 00 32 20.



Christopher Schmidt, Rüdiger Holz und Dieter Wölter (von links) an der Wasseruhrentestanlage der WVW. FOTO: B&K

Beispiel für Gegenöffentlichkeit

*Wasser- und Energieversorgung St. Wendel: **Presse-Termin mit eigenen Tests an Wasserzählern***

B. Sofortmaßnahmen: Die „Dos“ in der Krise

- **Interne Kommunikation:**
 - Unverzögliche **Information der eigenen Mitarbeiter** im Krisenfall, möglichst zeitgleich mit der ersten Information an die Medien
 - **Kontinuierliche Informationen an die eigenen Mitarbeiter über**
 - die Krisenentwicklung
 - Aufgaben, Maßnahmen und Vorgänge der eigenen Organisation
 - Hinweis auf Informationen für die Bevölkerung/die Allgemeinheit im Internet

B. Bloß nicht: Die „Don'ts“ in der Krise

- **Zu langsam bzw. zu spät kommunizieren:** Die ersten Stunden in der Krise können entscheidend sein
- **Solange Ursachen der Krise ungeklärt sind:**
 - **Keine Spekulationen** anstellen über mögliche Ursachen
 - **Gerüchte** nicht kommentieren
 - **Keine Schuldzuweisungen** an Dritte
 - Situation nicht bagatellisieren/beschönigen
- **Keine Interviews zwischen Tür und Angel geben:**
 - Wenn ein Kamerateam unangemeldet vor der Tür steht oder z.B. auf der Straße „auflauert“: Einziges Statement z.B.: *„Sie erhalten alle Informationen, die erforderlich sind, aber nicht zwischen Tür und Angel.“*
 - Medien nach Möglichkeit nicht in Betriebsräume lassen

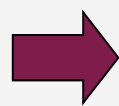
C. Interviews: Interview-Anfrage

- **Vorab-Klärung von Risiken: Ist ein Interview sinnvoll?**
 - Um welches Sendeformat handelt es sich?
 - Wie lang soll der Beitrag werden (2:30 Minuten oder längeres Stück?)
 - Ausführliches Interview oder kurzer O-Ton?
 - Wie lang soll ich als angefragter Interviewpartner zu Wort kommen?
 - Welche Fragen sollen gestellt werden?
 - Wer wird ebenfalls befragt?
 - Wo soll das Interview stattfinden? (Kritische Orte ablehnen)
 - Hat der Sender vor kurzem bereits über das Thema berichtet und wenn ja wie (sachlich, tendenziös etc.)?
 - Wann soll der Beitrag gesendet werden? (Interview-Anfrage erst kurz vor dem geplanten Sendetermin?)

 ***Welches Interesse verfolgt die Redaktion?***

C. Interviews: Absprachen + Vorbereitung

- **Dauer des Interviews: Klare Absprache mit der Redaktion/dem Journalisten treffen:**
 - Wenn nur O-Ton für Beitrag möglich: Kein Interview beliebiger Dauer absprechen! (z.B. 3 Fragen oder 2 Minuten Dauer vereinbaren)
 - Kurz vor dem Interview auf diese Vereinbarung erneut hinweisen



Risiko vermeiden, so lange befragt zu werden, bis ein Fehler passiert, der dann gesendet wird

- **Zusätzlich zu Zusammenstellung der wichtigsten Fakten und Argumente:**
 - Vorbereitung mit Kernbotschaften, Beispielen, Zahlen erstellen
 - Kritische Fragen antizipieren und Antwortmöglichkeiten formulieren
 - **30-Sekunden-Kurz-Statement mit den wichtigsten Botschaften formulieren**

C. Ihre Botschaft in 30 Sekunden: Das Kurz-Statement

- **Interview-Ziel:**
Nicht nur Fragen beantworten, sondern in erster Linie die eigene Kern-Botschaft vermitteln
- **5-Satz-Technik:**
 - 1. Klare Position: Ihr Standpunkt zu einem Problem**
 - 2. Drei kurze Botschaften, die Ihren Standpunkt untermauern:**
 - > Fakten/Argumente
 - > Einschätzungen
 - > Persönliche Überzeugungen/Erfahrungen
 - 3. Klares Fazit:**
 - > Eigene Position erneut verstärken oder
 - > auf wichtigen Zukunftsaspekt hinweisen oder
 - > Appell an Zuschauer/Öffentlichkeit richten

Beispiel 30-Sekunden-Statement

Frage: „Das Trinkwasser in Deutschland ist zunehmend durch Verunreinigungen gefährdet. Die Belastung des Wassers wird immer größer. Wie kann das geändert werden?“

Antwort:

„Sie zeichnen ein völlig falsches Bild von der Trinkwasser-Qualität in Deutschland. Das kann so nicht stehen bleiben. (**Standpunkt**)

- Das Umweltbundesamt hat wiederholt die hohe Qualität des Trinkwassers in Deutschland bestätigt.
- Die gesetzlichen Vorgaben zur Trinkwasserqualität und zur Trinkwasserüberwachung gehören zu den strengsten Regelungen weltweit.
- Und die Verbraucher haben großes Vertrauen in das Trinkwasser aus dem Hahn, das belegen Studien und Umfragen seit Jahren.

Wir als Wasserversorger werden an der Praxis gemessen – und die spricht in punkto Qualität eindeutig für uns.“ (> **Fazit: Verstärkung der eigenen Position am Schluss**)

Beispiele für kritische + unfaire Fragen

- **Aneinander-Reihung mehrerer Behauptungen in einer Frage**
 - Nicht versuchen, jede der Behauptungen zu widerlegen, sondern in einem Satz die Aussagen aus der Frage bewerten:
„Sie reihen zahlreiche pauschale Vorwürfe aneinander, die Wirklichkeit sieht allerdings ganz anders aus.“ Im Anschluss 2 -3 zentrale Argumente nennen.
- **Journalist zitiert überraschend eine neue, kritische Studie:**
 - Selbstbewusstsein zeigen, auf eigene Untersuchungen, andere Studien verweisen.
„Sie wissen, dass es zu diesem Thema eine Vielzahl an Studien gibt...“
- **Journalist beginnt mit Unterstellung und stellt erst dann die Frage**
Nicht nur auf Frage antworten, sondern zunächst Unterstellung zurückweisen.
- **Schwarz-Weiß-Fragen (Ja oder Nein) abwehren**

Hinweise zu TV-Auftritten

- **Kleidung:**

- grundsätzlich keine Karos, Streifen, Muster oder grellen Farben (Kameratauglichkeit!)
- keine auffälligen (teuren) Uhren oder Schmuck
- Anzug mit passender Krawatte / bzw. Kostüm, der/die in die Gesprächssituation, zur Jahreszeit und zur eigenen Persönlichkeit passt

- **Verhalten während der Diskussion:**

1. Die Augen folgen immer der Diskussion – der Person, die gerade redet! Nie nach oben, unten oder zur Seite schauen!
2. Auf eigene Mimik achten: Kein „düsterner“ Gesichtsausdruck, kein ironisches Lächeln
3. Keine unfairen Gesten: Nie laut Lachen! Nie die Augen verdrehen
4. Nicht zu lautstark in die Diskussion eingreifen
5. Möglichst immer andere ausreden lassen, dann aber auch dafür sorgen, dass man selbst ausreden kann

D. Kritische Themen der Wasserwirtschaft: Angebote des BDEW

- BDEW-Internet: Branchenkommunikation Wasserwirtschaft: Musterpresseinformationen, FAQs, Leitfäden zu den Themen
 - Wasserpreise
 - Wasserzähler
 - Spurenstoffe
 - Trinkwasserqualität (z.B. Hausinstallation/Trinkwasserqualität in öffentl. Gebäuden)
- BDEW-Tagesbericht zur Medienlage
- Monitoring Fernseh-Magazine

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

jan.ulland@bdew.de
+49 30 300 199 -1162