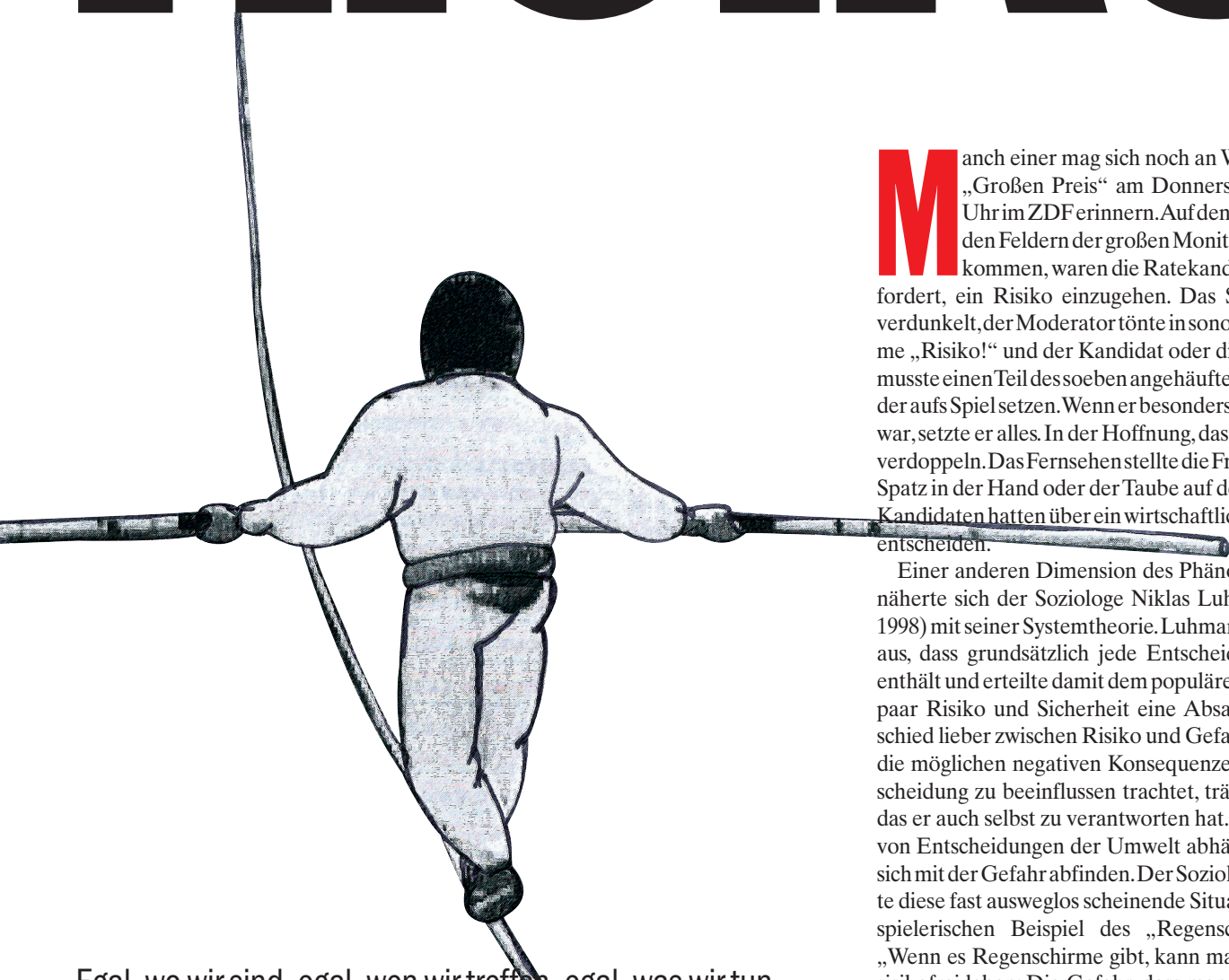


Risiko



Egal, wo wir sind, egal, wen wir treffen, egal, was wir tun – eins ist immer dabei: das **Risiko**. Risiko und Kommunikation sind nicht zu trennen, aber auch zu schweigen, ist riskant. Doch auch das kann bisweilen nötig sein.

Manch einer mag sich noch an Wim Thoelkes „Großen Preis“ am Donnerstag um 19.30 Uhr im ZDF erinnern. Auf den entsprechenden Feldern der großen Monitorwand angekommen, waren die Ratekandidaten aufgefordert, ein Risiko einzugehen. Das Studio wurde verdunkelt, der Moderator tönte in sonorer Bassstimme „Risiko!“ und der Kandidat oder die Kandidatin musste einen Teil des soeben angehäuften Geldes wieder aufs Spiel setzen. Wenn er besonders risikofreudig war, setzte er alles. In der Hoffnung, das Vermögen zu verdoppeln. Das Fernsehen stellte die Frage nach dem Spatz in der Hand oder der Taube auf dem Dach. Die Kandidaten hatten über ein wirtschaftliches Risiko zu entscheiden.

Einer anderen Dimension des Phänomens Risiko näherte sich der Soziologe Niklas Luhmann (1927-1998) mit seiner Systemtheorie. Luhmann ging davon aus, dass grundsätzlich jede Entscheidung Risiken enthält und erteilte damit dem populären Gegensatzpaar Risiko und Sicherheit eine Absage. Er unterschied lieber zwischen Risiko und Gefahr. Wer selbst die möglichen negativen Konsequenzen seiner Entscheidung zu beeinflussen trachtet, trägt ein Risiko, das er auch selbst zu verantworten hat. Wer dagegen von Entscheidungen der Umwelt abhängig ist, muss sich mit der Gefahr abfinden. Der Soziologe illustrierte diese fast ausweglos scheinende Situation mit dem spielerischen Beispiel des „Regenschirmrisikos“: „Wenn es Regenschirme gibt, kann man nicht mehr risikofrei leben: Die Gefahr, dass man durch Regen nass wird, wird zum Risiko, das man eingeht, wenn man den Regenschirm nicht mitnimmt. Aber wenn man ihn mitnimmt, läuft man das Risiko, ihn irgendwo liegenzulassen.“

► Einen anderen Aspekt des Themas Risiko beschrieb in den achtziger Jahren Ulrich Beck. In seinem Buch „Die Risikogesellschaft“ skizziert der Soziologe eine Gesellschaft, die sich nicht mehr über den Fortschritt charakterisierte, sondern über selbst produzierte Risiken. Kaum war das Buch Anfang 1986 auf dem Markt, kollabierte Ende April der Reaktor von Tschernobyl. Das Restrisiko hatte sich erfüllt. Becks Buch avancierte zum Bestseller. Die „Risikogesellschaft“ stellt zugleich einen Abgesang auf die klassische linke Gesellschaftskritik dar. „Not ist hierarchisch, Smog demokratisch“, schreibt Beck. Die Radioaktivität, und damit das Umweltrisiko, macht nicht vor Klassenschranken Halt, sollte das heißen. Aber auch das ist inzwischen Allgemeingut: Wer über finanzielle Substanz verfügt, kann sich besser gegen Risiken aller Art absichern. Oder wandert beim nächsten Super-GAU in die Südsee aus. Zur Sicherheit aber weit weg von den ehemaligen nuklearen Versuchsatollen der Amerikaner und Franzosen. Denn auch dort lauert das Risiko.

Bezogen auf die Kommunikation, drängen sich zwei Dimensionen des Phänomens Risiko auf: Risikokommunikation und Kommunikationsrisiko. Was beileibe nicht das Gleiche ist. Risikokommunikation setzt im Grunde bei Beck an und versucht, eine riskante Technik oder ein risikobehaftetes Produkt so zu kommunizieren, dass einerseits die Ernsthaftigkeit des Aussenders deutlich, andererseits die eigentliche Kommunikationskrise um jeden Preis vermieden wird. Der nachfolgende Beitrag von Ulrich Höbel ist der Versuch, den Begriff Risikokommunikation zu definieren und von der Kreisenkommunikation abzugrenzen.

Thomas Gauly, der beruflich auch gerade ein Risiko eingeht, indem er sich als Partner der Kommunikationsberatung CNC selbstständig macht und auf die Unternehmerseite wechselt, unterscheidet in der Kommunikation zwischen kalkulierbaren und unkalkulierbaren Risiken. Und hat die Erfahrung gemacht, dass Risiken sich oft lohnen. Zum Beispiel auch das Wagnis, das man als Unternehmenssprecher eingeht, wenn man einmal bewusst schweigt.

Ein Risiko für die PR braut sich manchmal auch im Nachbarbüro zusammen. Dann nämlich, wenn das Marketing eine klassische Werbekampagne eronnen hat, die sich weniger um Image und Reputation des Unternehmens schert, sondern die Aufmerksamkeit um jeden Preis sucht. Bestes Beispiel ist die „Geiz ist geil“-Kampagne der Elektronikmarkt-Kette Saturn, die in den vergangenen Jahren zum geflügelten Wort im Lande wurde, wann immer es um die negativen Folgen von Einsparungen ging. Nun, nach fünf Jahren, soll der Jung-von-Matt-Claim abgesetzt werden. Der Kampagnenclaim der Konzern-Schwester Media Markt („Ich bin doch nicht blöd“) wird einstweilen weiter benutzt.

Eine Welt ohne Risiken ist nicht vorstellbar. Fraglich ist nur, wie wir damit umgehen. Risikofreudige Menschen erleben und erreichen im Zweifel mehr, können aber auch tiefer fallen. Risikoscheue Menschen dagegen leben sicherer und müssen sich Erfolge in der Regel härter erarbeiten.

Frank Behrens



Realisiertes Restrisiko: Der kollabierte Reaktor von Tschernobyl 1986

Gut für's Geschäft

Ein Plädoyer für mehr Offenheit von **Peter Höbel**

In diesen Tagen beherrschen die großen, die allumfassenden, die epochalen Risiken die Diskussion. Geht dieser Planet durch den Klimawandel vor die Hunde oder doch eher durch die drohende Überbevölkerung? Und wann? In 50, 100 oder 500 Jahren? Oder vielleicht doch nicht? Menschen und Medien führen eine teils erbittert Risikodiskussion. Plötzlich war das Thema auf der Tagesordnung, ist in das öffentliche Bewusstsein vor- und eingedrungen. Dabei nehmen wir alle tagtäglich Risikoabwägungen vor – zumeist jedoch unbewusst. Unsere Alltagsrisiken sind nicht so

weltbewegend wie Klimawandel und Überbevölkerung. Gesundheits- und Ernährungsfragen, Familienplanung, Geldanlagen, Kaufentscheidungen in allen Lebensbereichen. Umso erstaunlicher, dass Risikokommunikation als eigenständige Disziplin in Führungsetagen, Pressestellen oder Agenturen eine noch eher untergeordnete Rolle spielt.

Risikokommunikation wird selbst von PR-Profis oft mit Krisenkommunikation in einen Topf geworfen. Sicher ist das Grundanliegen beider Disziplinen artverwandt: Im Zusammenhang mit kritischen Ereignissen wollen sie Vertrauen fördern, bewahren oder schaffen. Der gravierende Unterschied: Krisenkommunikation ist integrativer Bestandteil des (operativen) Krisenmanagements, während oder nachdem ein schädliches Ereignis bereits eingetreten ist. Sie unterstützt kommunikativ die Schadensbegrenzung. Risikokommunikation hingegen findet statt bevor ein kritisches Ereignis (möglicherweise) geschieht. Sie dient der Sensibilisierung der Stakeholder und deren mentaler Vorbereitung auf (möglicherweise) drohende Unbill. Im Idealfall kann sie sogar eine Wirkung entfalten, die dazu beiträgt, dass das befürchtete Ereignis womöglich gar nicht erst eintritt. Gefahr erkannt, Gefahr gebannt. Theoretisch jedenfalls.

Das sehen nicht alle so. Kritiker offensiver Strategien sehen die Gefahr „selbstinduzierter Krisen“. Sprich: Bloß keine schlafenden Hunde wecken. In der Tat kostet es neben klugen Konzepten auch ein Maß an Überwindung, freiwillig mit dem Finger auf die eigenen tatsächlichen oder vermeintlichen Schwachstellen zu zeigen. Meist bedarf es dazu eines konkreten Anlasses.

Beispiel für einen Paradigmenwechsel in der Risikokommunikation ist die touristische Industrie. Früher hat die Branche das offene Gespräch über Risiken gescheut wie der Teufel das Weihwasser. Der Begriff „Urlaub“ hatte gefälligst nur mit Sonne, Sand und glücklichen Stunden am Traumstrand in Verbindung gebracht zu werden. Krankheiten, Terror, Räuber und Naturkatastrophen kamen im Internet, in Katalogen, in Pressemitteilungen und sogar in den so genannten Zielgebietsinformationen kaum vor. Erst nachdem im Dezember 2004 eine gigantische Flutwelle die Urlaubsparadiese in Südostasien platt gemacht und mehr als 230.000 Menschen in den Tod gerissen hatte – darunter auch Hunderte von deutschen Touristen – setzte ein Umdenken auf breiter Front ein. Viele Kunden der Reiseveranstalter könnten noch leben, wäre das Risiko Tsunami vor der Reise ein Kommunikationsthema gewesen.

Heute, zweieinhalb Jahre nach dem Natur-Disaster, gehört es bei seriösen Anbietern zum guten Ton, frühzeitig über die richtigen Reaktionen auf mögliche Gefahren am Urlaubsort zu informieren: Hurrikans, Tsunamis, Erdbeben, Legionellen aus der



Ohne Netz und doppelten Boden, doch gelingt der riskante Balanceakt, ist der Applaus sicher

Dusche, Malaria, Salmonellen, gefährliche Regionen, Taschendiebe, Terroristen und gewöhnungsbedürftige Verkehrsmittel gehören nun mal zur Lebenswirklichkeit. Verschweigen macht keine Destination sicherer. Anfängliche Befürchtungen, durch die neue Offenheit könnten die Buchungszahlen in den Keller gehen, haben sich nicht bewahrheitet. Im Gegenteil: Die Botschaft von Verantwortungsbereitschaft und Fürsorge ist angekommen. Die Aufforderung, nach „Risiken und Nebenwirkungen“ zu fragen, darf nicht zur herunter geratterten Leerformel der Schnellsprecher im Werbefunk verkommen. Ebenso wenig hilfreich sind kreative Euphemismen wie die unglückselige Worterfindung „Restrisiko“ aus der Kernenergie-debatte der siebziger Jahre.

Die Mehrzahl der Menschen ist weit offener als viele (paradoxaerweise selbst von Ängsten und Zweifeln getriebene) Manager und Kommunikatoren glauben, sagen uns die Psychologen. Natürlich ist nie auszuschließen, dass der eine oder andere von einer (Kauf-) Entscheidung Abstand nimmt, wenn er mit der Nase auf ein Problem gestoßen wird, das er vielleicht lieber verdrängen würde. Per Saldo eindeutig schädlicher ist aber, wenn Konsumenten aus diffusen Ängsten heraus vermeintliche (weil nicht abschätzbare) Risiken vorsorglich ganz meiden. Oder wenn plötzlich ein Thema hoch kocht. Oder wenn mangelnde Transparenz zu Verärgerung und Enttäuschung mit Klagen und negativen Postings im Internet führt.

Welche Anforderungen werden an Risikokommunikation gestellt?

- Operative Risiken fachlich analysieren, einschätzen und bewerten
- Mögliche Ängste aller Beteiligter erkennen und ernst nehmen
- Betrachtung der Lage durch die Brille der Laien
- Lösungsansätze sowohl sachlich als auch emotional zur Diskussion stellen
- die beteiligten Stakeholder sensibilisieren und bewusste Entscheidungen herbeiführen
- Auffang-Szenarien entwickeln, falls aus dem Risiko der Ernstfall wird

Zeitpunkt, Umfang und Inhalt kritischer Themen selbst zu bestimmen und so den Verlauf einer öffentlichen Diskussion zu beeinflussen, dämpft übrigens zumeist den Enthüllererger von Skandalmedien, Panikverstärkern, Krisengewinnlern, Wettbewerbern und divergierenden Interessengruppen.

Strategisch gut durchdachte und taktisch klug eingesetzte Risikokommunikation ist neben den klassischen Kerndisziplinen wie Produkt-, Image- oder Krisen-PR inzwischen ein geradezu unverzichtbares Instrument im Kommunikationsmanagement.

Peter Höbel ist Geschäftsführer der crisadvice-Krisenberatung in Frankfurt am Main.