

## Sicher auftreten in der Öffentlichkeit und in den Medien

Die Fähigkeit, in der Öffentlichkeit aufzutreten, das Unternehmen glaubwürdig zu vertreten und Sachverhalte überzeugend zu präsentieren, wird für Führungskräfte immer wichtiger.

Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit ist heute jede Führungskraft gefordert und sollte das Unternehmen bei jeder Gelegenheit überzeugend in der Öffentlichkeit vertreten können.

Im Ereignisfall und wenn es um brisante Themen wie Fusionen und Arbeitsplatzabbau geht, können sich Geschäftsleitungen und Führungskräfte immer weniger um ihre Verantwortung drücken und ihre Pressesprecher vorschicken oder sich hinter lakonischen Pressemitteilungen verstecken. Die Öffentlichkeit erwartet, dass die direkt Verantwortlichen persönlich zu Fragen, Vorwürfen und Ängsten der Betroffenen Stellung beziehen.

Krisen erhöhen das Bedürfnis nach Information. Wenn eine formelle Information fehlt, kommt es leicht zu Gerüchten. Dabei verbreiten sich Gerüchte mit doppelsinnigem, unklarem Inhalt und Gerüchte, die den Empfänger persönlich betreffen, besonders schnell. Die Ausbreitungsgeschwindigkeit ist enorm. Wenn jemand ein Gerücht an drei Personen weiter gibt und diese drei Personen es wiederum an je drei Bekannte weitererzählen, so sind nach zehn Durchgängen bereits über 59'000 Menschen "informiert" ( $3^{10} = 59'049$ ). Gerüchten begegnen Sie am besten durch eine offene und ehrliche Information oder alternativ durch Statements wie:

- *„Gerüchte kommentieren wir grundsätzlich nicht.“*
- *„Wir sehen im gegenwärtigen Zeitpunkt keinen direkten (kausalen) Zusammenhang zwischen „Ereignis XYZ“ und unserer gegenwärtigen und vergangenen Geschäftstätigkeit.“*

Es gibt auch Grenzen der Information. Das Recht auf Information endet, wenn durch die Information vertrauliche oder persönliche Bereiche von Dritten oder Geschäftsgeheimnisse verletzt würden. In einem solchen Fall können und müssen Sie ein Statement oder ein Interview klar ablehnen. Dazu ein geeignetes Statement:

- *„Wir wissen beide, was Sie mit Ihrem Interview bezwecken wollen. Wir fühlen uns für unsere Mitarbeiter verantwortlich und können deshalb diesem Interview nicht zustimmen. Ich bin sicher, dass Sie dafür Verständnis haben.“*

## Öffentliche Diskussionen und Debatten

Eine Teilnahme an öffentlichen Diskussionen und Debatten ist grundsätzlich zu begrüßen, denn wie das Sprichwort sagt: Die Abwesenden haben immer unrecht. Voraussetzung sind fachlich und kommunikativ kompetente Gesprächsteilnehmer des Unternehmens bzw. der Organisation.

Klären Sie vor einer Zusage die folgenden Punkte:

1. Wer ist der Veranstalter?
2. Welche Resonanz findet die Veranstaltung?
  - a. Teilnehmerzahl
  - b. Zeitpunkt
  - c. Anwesenheit der Medien
3. Welche Möglichkeiten bestehen, die eigene (Firmen-) Meinung zu vertreten?
4. Ist die Veranstaltung kontradiktorisch angelegt? Wenn ja: Wer sind die Kontrahenten?
5. Wer sind die übrigen Diskussionsteilnehmer?
6. Wer ist der Gesprächsleiter?
7. Welches Publikum darf man erwarten (bestimmte Gruppen)?

## Umgang mit kritischen Fragen und Einwänden

In Diskussionen und Debatten müssen Sie stets mit kritischen Fragen, Einwänden und persönlichen Angriffen rechnen. Mit der Quittung-Antwort-Ja-Frage können Sie auch in heiklen Situationen die Kommunikation im grünen Bereich halten und Zustimmung für Ihre Ansichten, Ideen und Projekte bekommen.

Lassen Sie sich durch kritische Fragen oder Einwände nicht aus der Fassung bringen. Schiessen Sie nicht gleich verbal zurück, sondern quittieren Sie die Frage, den Einwand oder den Angriff erst einmal. Quittieren bedeutet, dass Sie Ihrem Gegenüber bestätigen, dass seine Botschaft bei Ihnen angekommen ist. Durch das Quittieren fühlt sich der Kontrahent erst einmal akzeptiert und ernst genommen. Sie gewinnen dabei Distanz zur kritischen Äusserung und Zeit für eine adäquate Antwort. Dadurch wird auf beiden Seiten eine Eskalation der Debatte vermieden. Je hitziger eine Diskussion, desto wichtiger das Quittieren.

Der nächste Schritt ist die Antwort auf die Frage oder den Einwand. Dabei haben Sie folgende Möglichkeiten:

- Die Frage direkt beantworten. Wenn Sie antworten, dann halten Sie Ihre Antwort kurz und präzise. Lange Antworten verraten Unsicherheit.
- Die Antwort auf später vertragen, da Sie im Moment – aus welchen Gründen auch immer – keine Antwort geben können.
- Die Frage persönlich unter vier Augen – nicht im Plenum – beantworten.
- Die Frage zur Beantwortung an das Publikum weitergeben. Die Expertise des Publikums nutzen.
- Keine Antwort geben, da Sie nichts sagen möchten, z.B. auf indiskrete Fragen, über Ihr Privatleben, Gerüchte, schützenswerte Mitarbeiterbelange oder Betriebsgeheimnisse.

Gewinnen Sie schliesslich die Zustimmung mit einer entsprechenden Ja-Frage – einer Frage, mit der Sie der Zustimmung Ihrer Zuhörer sicher sein können. Achten Sie auf die verbale („Ja“) oder nonverbale Zustimmung (Kopfnicken).

## Quittung – Antwort – Ja-Frage

### 1. Quittung

- *„Vielen Dank für Ihre Frage.“*
- *„Das ist eine gute Frage.“*
- *„Gut, dass Sie mir diese Frage stellen. Das gibt mir die Gelegenheit, den Nutzen des Projekts nochmals kurz zu erläutern.“*
- *„Diese Frage beantworte ich gerne.“*
- *„Ihre Frage überrascht (freut, trifft, erstaunt usw.) mich.“*
- *„Das ist eine sehr persönliche Frage.“*
- *„Ich kann verstehen, dass Sie das brennend interessiert.“*
- *„Ich kann Ihren Standpunkt/Ihre Betroffenheit sehr gut verstehen.“*

### 2. Antwort

#### a. Die Frage direkt beantworten.

#### b. Die Antwort auf später vertagen.

- *„Ich kann Ihnen diese Frage leider nicht beantworten, da mir im Moment die nötigen Informationen fehlen. Rufen Sie mich doch bitte morgen Vormittag noch einmal an.“*
- *„Ich kann Ihnen zu diesem Zeit noch keine weiteren Informationen geben. An unserer Pressekonferenz am Freitag werden wir Sie umfassend über das Projekt informieren.“*

#### c. Die Frage unter vier Augen beantworten.

- *„Gerne beantworte ich Ihnen diese Frage in der Pause/nach der Veranstaltung im einem persönlichen Gespräch.“*

#### d. Die Frage in die Runde geben.

- *„Wer weiss eine Antwort auf diese Frage?“*

#### e. Keine Antwort geben.

- *„Auf persönliche Fragen, die mein Privatleben betreffen, möchte ich nicht eintreten.“*
- *„Wir kommentieren prinzipiell keine Gerüchte.“*
- *„Zu offenen Personalfragen äussern wir uns grundsätzlich nicht.“*

### 3. Ja-Frage

- *„Habe ich Ihre Frage damit (einigermassen) beantwortet?“*
- *„Kann ich das vorläufig als Antwort stehen lassen?“*
- *„Ist das okay?“*
- *„Ja?“*

## Medienkontakte

Begreifen Sie Medienkontakte als Chance, sich und Ihr Unternehmen positiv darzustellen.

Informieren Sie sich über die Medienlandschaft, die publizistische Grundhaltung, das politische, geografische und wirtschaftliche Umfeld und die Zielgruppen der einzelnen Medienerzeugnisse.

Machen Sie die Medien zu Ihrem Partner, indem Sie persönliche Kontakte pflegen, ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis aufbauen und interessante, neue und einmalige Themen anbieten.

Klären Sie vor jedem Statement oder Interview in einem Vorgespräch die folgenden Punkte:

- Zeitung, Zeitschrift oder Sendeanstalt.
- Titel, Ziel, Absicht und Zielgruppe des Berichts oder der Sendung.
- Dauer des Statements (in Sekunden).

Bestimmen Sie den geeignetsten Ansprechpartner in Ihrem Unternehmen in Bezug auf Auftreten, Kompetenz und Wissen.

Überlegen Sie sich vor dem Statement oder Interview:

- Was will ich mit meiner Aussage erreichen?
- Was will bzw. kann ich in der vorgegebenen Zeit sagen?
- Wie erreiche ich mein Zielpublikum am besten?

## Statements und Interviews

Ein Statement ist eine kurze Erklärung oder Verlautbarung zu einem bestimmten Ereignis. Die Aussage wird in der Regel in einen Presstext, Rundfunk- oder Fernsehbericht eingebaut. Die zur Verfügung stehende Zeit ist meist sehr knapp. Bereiten Sie sich deshalb gut auf das Statement vor und halten Sie die vereinbarte Zeit ein. Ist Ihr Statement zu lang, wird es gekürzt und für Sie wichtige Passagen fallen unter Umständen weg. Setzen Sie daher die wichtigsten Punkte an den Anfang Ihres Statements.

Bei Interviews stehen oder sitzen Sie einem Gesprächspartner (Journalisten) gegenüber, der Ihnen oft unangenehme, provozierende und heikle Fragen stellt. Bei Interviews sind profunde Sachkenntnisse, Schlagfertigkeit und Standfestigkeit besonders wichtig.

Bei Statements, Interviews und Diskussionen im Fernsehen spielt zusätzlich der optische Eindruck eine wichtige Rolle. Wählen Sie eine Kleidung, die zu Ihrem Image passt und in der Sie sich wohl fühlen. Vermeiden Sie grelle Farben und feine Muster. Ergänzen Sie sie durch passende, aber nicht übertriebene, und gut sitzende Accessoires (Krawatten, Schmuck usw.).

## Statement

1. Keinen Dank für die Frage oder für die Gelegenheit der Meinungsäußerung.
2. Die Frage nicht wiederholen.
3. Keine Anrede des Publikums oder des Journalisten.
4. Den Sachverhalt kurz, klar und allgemein verständlich darlegen: Kurze Sätze. Keine Nebensätze.
5. Im Fernsehen zusätzlich
  - a. Blickkontakt zur Kamera d.h. zu den Fernsehzuschauern.
  - b. Feste und überzeugende Haltung
  - c. Text nicht ablesen. Zur Beruhigung A6-Karte mit Stichworten in der Tasche bereithalten.

## Interview

1. Den Journalisten persönlich ansprechen.
2. Bei Fernsehinterviews den Blick hin zum Journalisten, ihrem direkten Ansprechpartner halten – nicht zur Kamera.
3. Das Gespräch führen:
  - a. Nicht auf Unterstellungen eingehen.
    - *„Das ist eine Unterstellung. Dazu möchte ich mich nicht weiter äussern.“*
  - b. Sich nicht vom Thema wegdrängen lassen.
    - *„Über diese Fragen wollten wir uns heute nicht unterhalten. Gerne stehe ich Ihnen zu einem späteren Zeitpunkt dafür zur Verfügung.“*
    - *„Okay, kehren wir zum eigentlichen Thema zurück.“*
  - c. Fragen annehmen und differenzieren.
    - *„Das ist eine gute Frage. Die eigentliche Frage müsste lauten...“*
    - *„Wie meinen Sie das genau? Worauf wollen Sie hinaus?“*
  - d. Eigene positive Beispiele anbringen statt sich zu verteidigen:
    - *„Insgesamt haben wir in den letzten beiden Jahren...“*
    - *„Insbesondere im Bereich ... konnten wir...“*
  - e. Darauf bestehen, das Interview anzuhören bzw. anzusehen und im Zweifelsfall neu aufzunehmen.
  - f. Bei Überlängen bestimmen, welche Passagen herausgeschnitten werden können.

## Reaktion auf negative Berichterstattung

Aussagen können auf die verschiedenste Weise manipuliert werden. Sie können

- falsch oder tendenziös wiedergegeben bzw. interpretiert werden,
- tendenziös illustriert werden,
- aus dem Zusammenhang gerissen, gekürzt bzw. in einen anderen Zusammenhang gestellt werden,
- frei erfunden sein, sogenannte "Enten".

Trotz Recht auf das eigene Wort bzw. Bild ist es, ausser bei persönlichen Zitaten, schwer durchsetzbar, dass Artikel bzw. Rundfunk- und Fernsehsendungen vor der Veröffentlichung vorgelegt und Änderungen vorgenommen werden.

Bevor Sie in der Wut reagieren, sollten Sie die Situation erst einmal in Ruhe analysieren, und sich dann für eine der folgenden Möglichkeiten entscheiden:

### 1. Keine Reaktion

Ist ein Bericht in der Tendenz unfreundlich bis negativ, sachlich aber richtig, so sollten Sie in der Regel von einer Reaktion absehen.

### 2. Berichtigung

Bei offenkundigen Fehlern oder Fehlinterpretationen können Sie eine Berichtigung verlangen. Dabei müssen Sie die Beweise liefern. Die Redaktion wird die Berichtigung im entsprechenden Textteil bringen, die Aufmachung aber selbst bestimmen. Dies ist die schnellste und einfachste Korrekturmöglichkeit.

### 3. Leserbrief

Sie können einen Leserbrief schreiben, der auch Meinungsäusserungen und Wertungen enthält. Die Redaktion ist aber nicht verpflichtet, den Leserbrief zu drucken. Falls er gedruckt wird, bestimmt die Redaktion den Zeitpunkt. Zudem, als weiterer Negativpunkt, erscheint der Leserbrief nicht am gleichen Platz wie der beanstandete Artikel.

### 4. Gegendarstellung

Wer durch einen Bericht in Presse, Rundfunk oder Fernsehen in seiner Persönlichkeit unmittelbar betroffen ist, hat das Recht auf eine Gegendarstellung. Eine Gegendarstellung ist klar als persönlicher Standpunkt gekennzeichnet und ist so zu veröffentlichen, dass sie den selben Personenkreis erreicht wie der beanstandete Bericht.

Um die Möglichkeiten der Manipulation und tendenziösen Darstellung von Aussagen im Vorfeld zu beschränken, sollten Sie kritisch sein bei der Auswahl der

- Medienvertreter: Pflegen Sie persönliche Kontakte und bauen Sie so ein Vertrauensverhältnis auf.
- Drehorte für Zwischenschnitte oder Bilder zum Text.
- Gesprächspartner Ihres Unternehmens bzw. Ihrer Organisation.