

Von Thomas Hobi*

Die Kommunikation in der Krise verläuft nach eigenen Gesetzmässigkeiten

«Man kann nicht nicht kommunizieren». Die Aussage des bekannte Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick bezieht sich eigentlich auf die zwischenmenschliche Kommunikation. Im übertragenen Sinn gilt sie aber auch für die Krisenkommunikation: Keine Kommunikation geht nicht.

Steckt ein Unternehmen in einer Krise, sind im Bereich der Krisenkommunikation weder die «Vogel-Strauss-Taktik» noch die «Salamitaktik» angebracht. Wer den Kopf in den Sand steckt oder anders gesagt nicht in Erscheinung tritt und nicht aktiv kommuniziert, was Sache ist, hat bereits verloren. Auch häppchenweise an die Öffentlichkeit zu treten und nur das einzugestehen, was nicht mehr unter den Teppich gekehrt werden kann, verspricht wenig Erfolg. In einer Krise hat Glaubwürdigkeit oberste Priorität. Es geht darum, mit einer offenen, aktiven und transparenten Kommunikation die menschliche Integrität zu wahren sowie Reputationsverlust und finanziellen Schaden zu vermeiden. Wer in einer Krise nicht von Anfang an aktiv und offen kommuniziert, hat bereits verloren.

«Haifischbecken» Medien

Die Medienlandschaft ist im Umbruch. Zeitungen schliessen sich zusammen oder passen ihre Redaktionskonzepte laufend an. Mit dem Aufkommen von Gratiszeitungen

und kostenlosen News im Internet sind die klassischen abonnierten Zeitungen unter Druck geraten. Viele Leute haben gar keine Zeitung mehr abonniert, und auch die Werbung mit Inseraten hat an Bedeutung verloren.

Ähnlich sieht die Situation bei den elektronischen Medien aus. Viele private und Sparten-Sender kämpfen um die Gunst der Zuschauer und Zuhörer. Trotz all dieser Veränderungen spielen die klassischen Medien auch in der heutigen Zeit – oder gerade in der heutigen Zeit – eine sehr wichtige Rolle im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit. Zwar hat jedes Unternehmen eine eigene Webseite oder einen Blog und nutzt Social-Media-Kanäle für die Kommunikation. Aber ohne Medien geht es dennoch nicht – im Gegenteil: Der zunehmende Konkurrenz- und Spardruck bei den Medien führt zu immer mehr Geschwindigkeit (Primeur, Breaking News), Boulevard und Sensation. Diese Tendenz kann man nicht stoppen oder ändern – auch wenn man sie



Thomas Hobi

vielleicht nicht immer gut findet. Man kann ihr nur mit professioneller Medienarbeit entgegentreten. Die Medien sind für die Unternehmenskommunikation so zentral, weil durch sie ein grosser Teil der Bevölkerung und damit des Zielpublikums erreichbar ist. An Schönwetter-Tagen freut sich jedes Unternehmen, wenn es den Weg in die Medien findet – in Krisensituationen würde man die Journalisten am liebsten in die Wüste schicken. Aber eben: Gerade in der Krise sind sie da und wollen Informationen.

Zusammenarbeit mit Journalisten

Journalisten sind weder Freund noch Feind, sie sind Partner und damit Teil der Krisenbewältigung. Aktive und transparente Kommunikation mit den Medien erhöht die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens oder einer Institution. Wichtig sind eine Stimme und eine Botschaft nach innen und nach aussen. Verfügt das Unternehmen über eine eigene Medienstelle, sind der Lead und die Koordination dort anzusiedeln. Der Kommunikationsverantwortliche sollte auf jeden Fall Teil des Krisenstabs sein und dessen Mitglieder in Kommunikationsbelangen beraten. Fühlt man sich in der Kommunikation nicht sattelfest, sollte man sich Unterstützung durch externe Fachspezialisten holen.

Die wichtigsten Kommunikationsgrundsätze:

- Die Botschaft muss wahr, sachlich und relevant sein.
- Die Information muss zeitgerecht und kontinuierlich erfolgen.
- Die interne Information muss (wenn möglich) vor der externen erfolgen,
- sicher aber zeitgleich (Intranet, Infowand, Mitarbeiterversammlung)

Krisenkommunikation ist Teil des Krisenmanagements

Der Begriff «Krise» stammt aus dem Griechischen, bedeutet «trennen, scheiden, beurteilen» und deutet auf eine schwierige Situation mit ungewisser Entwicklung hin. Krisenkommunikation allein führt aber nicht zum Ziel. Ebenso wichtig ist das Krisenmanagement, also der strukturierte Umgang mit Krisensituationen – die Problemerkennung, die Situationsanalyse und das Treffen von (Sofort-) Massnahmen. Die Kommunikation ist eine weitere wichtige Disziplin. Meistert man eine Krise erfolgreich, kann dies auch Chancen beinhalten. Man kann seine eigene Situation im Unternehmen, sein Handeln, seine Prozesse und Dokumentationen überprüfen (und bei Bedarf anpassen) und geht somit gestärkt in die Zukunft. Auf keinen Fall sollte

Führen und Entscheiden in Krisen

Das Kompetenzzentrum Krisenmanagement führt auf dem Lilienberg Seminare für Top-Führungskräfte durch. Folgende Themen werden behandelt: Entwickeln eines Krisensensoriums; Aufbau einer Führungsorganisation; Der Faktor Mensch in der Krise; Krisenkommunikation; Krisenstabsübung mit realistischem Szenario.

Das Seminar richtet sich an CEO, Geschäftsführer, Verwaltungsräte und Entscheidungsträger.

Weitere Informationen unter:

www.krisen-kompetenz.ch

man sich aber zurücklehnen und denken: «Krise? Bei uns? Unmöglich!». Krisen kommen ungeplant und verlaufen in nicht vorhersehbarem Tempo. Sie sind zwar zeitlich begrenzt, verursachen aber Druck und Stress und fordern schnelle und klare Entscheidungen, konsequentes, weitsichtiges Handeln und eine proaktive Kommunikation, die sich an folgenden Grundsätzen orientieren sollte:

- Es gilt das One-Voice-Prinzip (mit einer Botschaft nach aussen).

- Eine Krise hat oberste Priorität.
- Es ist konsequent die gleiche Botschaft zu kommunizieren (Sprachregelung und FAQ-Liste mit möglichen Fragen und passenden Antworten vorbereiten).
- Es ist sofort zu informieren und nicht erst, wenn man alles weiss (eine frühzeitige erste Stellungnahme ist entscheidend).
- Spekulationen kann vorgebeugt werden, indem kontinuierlich und offen informiert wird.

Wer nicht, unvollständig oder zu spät kommuniziert, rennt immer hinterher und kann nur reagieren statt agieren. Wer aber von Anfang an den Kommunikationslead übernimmt und kontinuierlich informiert, hat gute Chancen, seine Glaubwürdigkeit zu erhalten.

** Thomas Hobi ist Partner und GL-Mitglied der GU Sicherheit und Partner AG. Er gehört zum Gründungsteam des Kompetenzzentrums Krisenmanagement. Als Experte für Krisenkommunikation berät er Unternehmen, Organisationen und Einzelpersonen präventiv und im Ereignisfall, um schnell, professionell, glaubwürdig und ohne Reputationsverlust aus einer Krise herauszukommen.*