Krisenkommunikation

Jedes Unternehmen kann in eine mediale Krise geraten

Jedes Unternehmen kann unerwartet in eine öffentliche Krise schlittern. Sei dies durch unternehmerische Fehlleistungen oder durch moralische, ethische oder sogar rechtliche Verfehlungen einzelner Führungsverantwortlicher. Was ist in solchen Fällen zu tun?

Dr. Sven Bradke

Heutzutage können selbst kleinere Ereignisse riesige Medienlawinen auslösen. Sie richten für gewöhnlich in kürzester Zeit unermesslichen Schaden bei den betroffenen Firmen und ihren Mitarbeitern an.

Krise rasch eindämmen

Das Ziel der Kommunikation muss in solchen Fällen deshalb sein, die Krise schnellstmöglich «einzudämmen» und das Unternehmen bestmöglich vor grösserem Schaden zu bewahren. Hierzu sind einige präventive Vorkehrungen zu treffen sowie ein schnelles, engagiertes und situativ richtiges Handeln vorzusehen. Der vorliegende Beitrag will hierzu einige Tipps geben.

Vorzeichen der Krise erkennen

Der Sommer 2008 hatte es in sich. Aus einem negativen Beitrag zur Wahl des Armeechefs in einer einzigen (Sonntags-)Zeitung wurde eine breite öffentliche Kampagne mit grossem Kollateralschaden für alle Beteiligten. Ähnliches geschieht auch grossen Unternehmungen, wie die Ereignisse rund um die UBS in den letzten Monaten nur zu deutlich zeigten. Und zwar vor allem dann, wenn die Unternehmen eine grosse volkswirtschaftliche Bedeutung aufweisen, börsenkotiert sind, besondere Publikationspflichten zu erfüllen haben und das mediale Umfeld für eine spezielle «Kampagne» gerade geeignet ist.

Gefahren antizipieren

Auch kleinere Unternehmungen können unerwartet in den Fokus des öffentlichen Interesses geraten. Sei dies beispielsweise wegen eines Unfalls mit Personen- oder Sachschaden, wegen gesundheitsgefährdenden Produktionsprozessen, wegen Qualitätsmängeln der Produkte, wegen ökologischer, rechtlicher oder auch ethischer Fragen.

Das Undenkbare andenken

Insofern gilt es, frühzeitig alle unternehmerischen und politischen Risiken der eigenen Unternehmung aufzulisten. Dabei ist vor allem auch «das Undenkbare anzudenken». Wer sich mit den gefährlichsten Szenarien, eben den fast undenkbaren Ereignissen auseinandersetzt, der ist auch für die kleineren «Krisen» besser vorbereitet. Letztlich bedeutet eine gute Vorbereitung eine «bessere Beherrschung der Krise». Denn eines gilt für alle Krisen: Wertvolle Zeit kann nur verloren und nicht gewonnen werden! Je intensiver im Vorfeld die Auseinandersetzung mit den Risiken und Gefahren der Unternehmung sowie mit der Planung notfallmässiger Abläufe sowie organisatorischer und kommunikativer Massnahmen erfolgte, desto weniger geht wertvolle, Image schädigende Zeit verloren.

Zielgerichtete Vorbereitung

Das ABC eines präventiven Krisen-Managements setzt sich deshalb aus sechs wichtigen, vorbereitenden Massnahmen zusammen. Sie alle helfen, eine mögliche Krise besser zu bewältigen. Es sind dies:

1. Die Analyse möglicher Risiken und Gefahren des Unternehmens

2. Die Bewertung der Risiken und Gefahren nach Wahrscheinlichkeit, möglichem Schaden und möglicher weiterer Eskalation

3. Die geplante Notfallorganisation

4. Die Festlegung standardisierter Organisations- und Führungsabläufe in Krisensituationen

5. Die Ausarbeitung von Checklisten für die Kommunikation während der Krise

6. Erste Überlegungen zur Nachbearbeitung der Krise.

In jedem Fall wichtig

Solche Präventionsmassnahmen sind zu treffen, unabhängig davon, ob es einmal zu einer öffentlichen «Krise» kommt oder Ereignisse einen rein internen Charakter haben. Fest steht aber, dass im Handy- und Internetzeitalter auch unbedeutende Ereignisse in Firmen und Organisationen in null Zeit weltweit bekannt gemacht werden können. Selbst dann, oder erst recht dann, wenn alles geheim bleiben sollte. Wir leben heute in einer völlig transparenten Welt und Zeit – ungeachtet dessen, ob wir dies nun wollen oder nicht.

Vom Ereignis zur Krise

Ein spezielles, firmeninternes Ereignis wird eigentlich erst dann zur «Krise», wenn Informationen an die Öffentlichkeit dringen und die Medienwelt diese Informationen zu beschäftigen beginnen. In ereignisreichen Zeiten mit Europameisterschaften, Olympiaden, Bundesratswahlen, Naturkatastrophen, usw. können andere, ganz besondere Ereignisse ohne grosse mediale Wirkung bleiben. Andererseits kann in ereignisarmen Zeiten (Sommerloch!) ein Thema sehr schnell die Schlagzeilen der Medien über Tage und Wochen beherrschen. Das gesellschaftliche und mediale Umfeld entscheidet also ebenfalls darüber, ob ein Ereignis überhaupt zum öffentlichen Thema wird und wie lange es dies bleibt.

Führen heisst kommunizieren

In jedem Fall gilt es aber, die externe wie auch die interne Kommunikation bei einem Ereignis engagiert und aktiv zu führen. Führen bedeutet dabei:

- den Medienschaffenden mit der nötigen Sorgfalt schnellstmöglich neue Informationen zu bieten,
- ihnen entsprechendes Expertenwissen und medial geschulte Interviewpartner zur Verfügung zu stellen,
- sie regelmässig und kontinuierlich über die neusten Erkenntnisse und die neuste Lage ins Bild zu setzen sowie
- das Aufkommen von Falschaussagen oder Gerüchten bestmöglich zu verhindern.

Ein ähnliches Vorgehen ist auch gegenüber den eigenen Mitarbeitern vorzusehen. Sie sind Beteiligte, die Aussenbeziehungen pflegen und ein Recht auf eine lagegerechte Information haben. Letztlich werden sie auch in ihrem privaten Umfeld auf solche Ereignisse angesprochen.

Spezifische Kommunikation

Die Kommunikation ist selbstverständlich nur ein Teil eines aktiven Krisen-Managements. Sie ist aber vom Start an bis hin zur Nachbearbeitung des Vorfalls eine der wichtigsten Krisen-Aufgaben. Die Qualität der Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit, den Mitarbeitern, den Kunden, den Lieferanten sowie gegenüber allen Involvierten entscheidet schliesslich über die Höhe des Imageschadens. Im besten Fall heisst es, dass das Unternehmen die Krise hervorragend meisterte. Im schlechtesten Fall geht das Unternehmen im Strudel der Ereignisse gleich selber mit unter. Wichtig ist, dass beim Krisen-Management und der entsprechenden Kommunikation die relevanten Zielgruppen spezifisch, zeitgerecht und mit dem richtigen Inhalt angesprochen und so zu Beteiligten und Informierten gemacht werden. Dies hilft massgeblich, den eingetretenen Schaden zu begrenzen und gute Voraussetzungen für die weitere Zukunft zu schaffen.

Krisen-Management ist lernbar

Keiner wünscht sich eine Krise. Aber jedes Unternehmen, jeder Verband und jede Organisation kann in eine solche mediale Krise geraten. Deshalb sollten mögliche Krisensituationen vorher angedacht, ein gutes Krisen-Management vorbereitet und firmenintern auch Krisen organisatorisch und personell geübt werden. Zudem sind in jedem Fall präventive Massnahmen bezüglich der aktiven Bewältigung der Krise sowie der Kommunikation vorzusehen. Denn eine gute Krisenkommunikation …

- … hilft den Reputationsschaden des Unternehmens zu verringern,
- … sorgt für ein klareres «Bild» in der Öffentlichkeit (Wahrnehmung!) während der Krise und
- … schafft günstige Voraussetzungen für «die Zeit nach der Krise».

Porträt

Dr. rer. publ. HSG Sven Bradke ist Verwaltungsratspräsident und Geschäftsführer der Mediapolis AG für Wirtschafts- und Kommunikationsberatung in St. Gallen. Er berät und begleitet namhafte Unternehmungen und Verbände in wirtschaftlichen und kommunikativen Fragestellungen.

Fragen

Dr. Sven Bradke
Geschäftsführer
Mediapolis AG
Röschstrasse 18, 9006 St. Gallen
Tel. 071 246 51 00
sven.bradke@mediapolis.ch
www.mediapolis.ch