

Jana Riedmüller
Geschäftsführerin
Riedmüller Kommunikation
CH – 8852 Altendorf
T +41 55 44 25 333
jr@riedmueller.ch
www.riedmüller.ch



Jana Riedmüller

Räumen wir zunächst mit einem Mythos auf: «In der Krise besteht eine Chance». Eine Krise führt nicht selten zu Zerwürfnissen, unternehmerischem Schaden und nicht zuletzt auch zu physischen und psychischen Belastungen der Beteiligten. Es ist, als würde die Büchse der Pandora geöffnet und eine negative Überraschung folgt auf die andere. Häufig wird unterschätzt, wie nachhaltig sich Krisen auch nach ihrer Bewältigung auswirken. Es gibt Menschen, die sich nicht mehr begegnen wollen, Loyalitätskonflikte, die bewältigt werden müssen, aber auch Menschen, die ihre gegenseitige Wertschätzung erst unter Beweis stellen können. Und last but not least bleibt das gesamte Tagesgeschäft während einer Krise auf der Strecke.

Wann ist eine Krise eine Krise?

Viele Ereignisse werden rasch zu einer Krise stilisiert. Sei dies eine Rückrufaktion eines Produktes, ein negativer Bericht in den Medien oder ein Managementfehler, der erkannt und korrigiert wurde. Der Skandalisierungs- und Empörungstrend in den Medien hat dazu geführt, dass Unternehmen nicht mehr richtig wahrnehmen, ob sie tatsächlich in einer Krisensituation sind oder nicht.

KRISENKOMMUNIKATION – DIE BÜCHSE DER PANDORA

Eine echte Krise ist ein schwelender Zustand, eine bedrohliche Situation, die sich beispielsweise aufgrund des Bekanntwerdens zugespitzt hat. Ob hausgemacht oder von aussen verursacht: Die Krise ist ein Moment, indem nicht klar ist, wie sich die Situation entwickeln wird. Deshalb werden permanent Entscheidungen verlangt. Ein Moment also, in dem einem Unternehmen und seinen Verantwortlichen alles abverlangt wird, sie stehen unter öffentlichem Druck und Entscheidungszwang.

Schleichkrise versus Schockkrise

Man kann zwischen zwei Arten von Krisen unterscheiden: der Schockkrise und der Schleichkrise.

Die Schockkrise kommt überraschend, überwältigt und kann sich zu einer Katastrophe entwickeln. Beispielgebend hierfür sind Flugzeugabstürze oder andere Unglücke, die in der Regel nicht auf ein Selbstverschulden durch die Verantwortlichen zurückzuführen sind. Andere Beispiele sind falsche Vorwürfe, Intrigen oder bewusste Versuche, ein Unternehmen zu schädigen. Diese Art Krise kann jeden und jedes Unternehmen treffen.

Eine andere und sehr viel verbreitetere Krise ist die Schleichkrise. Wie der Name schon sagt, kommt sie schleichend. Dieselgate ist ein gutes Beispiel für eine Schleichkrise, in der die Kardinalfehler auf dem Silbertablett serviert wurden: Verschweigen, vertuschen, Salamtaktik.

Kann man sich auf eine Krise vorbereiten?

In einer Schleichkrise sind Unternehmen durchaus auf eine Krise vorbereitet. Indem sie bewusst unwiderrufliche Fehler machen, sie verschweigen, vertuschen, verharmlosen – wie VW es gezeigt hat – handeln sie im Wissen, dass das «schiefegehen» kann. Dieselgate ist eine in Kauf genommene Krise, von der man hoffte, dass sie vorbeiziehen würde. Ein Trug-

schluss. Krisenkommunikation beginnt weit vor einer bedrohlichen Situation. Das gilt auch für Schockkrisen, deren Ausmass durch einen langfristigen Vertrauensaufbau und Präventionsmassnahmen beeinflusst werden kann.

Unternehmen sollten frühzeitig kommunizieren, wenn sie aufgrund unternehmerischer Entscheide eine kritische Öffentlichkeit erwarten, die zu einem Imageschaden führen könnte. Das können bevorstehende Firmenverlagerungen sein, ebenso wie unternehmensbedingte Stellenstreichungen oder andere unvermeidbare Entscheide mit möglichen negativen Auswirkungen. Diese Entscheidungen mit der richtigen Kommunikation einzuordnen, zu erklären und zu begleiten, bevor sich daraus eine echte bedrohliche Situation entwickelt, gelingt inzwischen immer mehr Unternehmen, aber eben – längst nicht allen. Vertrauensaufbau ist eine Daueraufgabe.

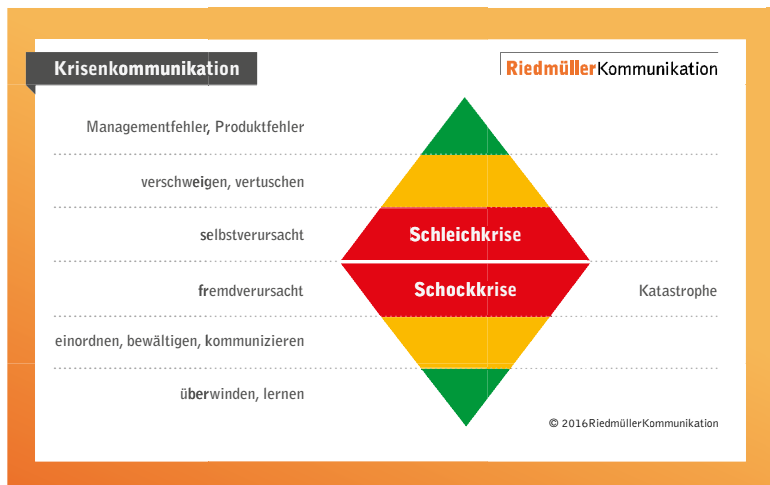
Wie bewältigt man eine Krise?

Exaktes Einordnen

Ist eine Krise als solche erkannt, ist eine schonungslose und umgehende Lageeinschätzung, Analyse der Ursachen und Einordnung des Themas zwingend. Das schliesst die Beurteilung der äusseren Bedingungen ein, Zusammenhänge müssen erklärt werden. Dieselgate beispielsweise kommt in einer Zeit, da Elektroautos auf dem Vormarsch sind, die politischen Ampeln im wahrsten Sinne des Wortes auf Grün stehen und gleichzeitig der Trend weg von industriellen Arbeitsplätzen hin zu digitalisierten und robotergestützten «Helfern» zunimmt. Unter diesen Bedingungen hat Dieselgate eine weit höhere Sprengkraft. Das Ungemach aus Pandoras Büchse bezieht sich nicht mehr nur auf CO₂-Werte, sondern zieht weit grössere Kreise.

Entscheidungsfähige Krisenmanager

An die Spitze einer Krisenbewältigung gehört ein entscheidungsfähiger Krisenmanager, der gleichzeitig Hauptkommuni-



nikator ist. Im besten Fall ist es der Chef selbst. Das funktioniert jedoch nur, wenn er nicht Teil des Problems, sondern Teil der Lösung ist. Ein Manager beispielsweise, der die Krise durch bewusstes Fehlverhalten ausgelöst hat, verschärft sie, wenn er mit einem «Mea culpa» oder gar «ich habe alles nicht gewusst» auftritt.

Das Krisenmanagement muss einer Persönlichkeit übertragen werden, welche glaubwürdig und entscheidungsfähig ist, sachlich agiert und klar kommunizieren kann. Nur eine Persönlichkeit, die Vertrauen genießt, kann Schaden vom Unternehmen abwenden.

Loyalster Krisenstab

Der Krisenmanager muss sehr schnell entscheiden, wen er in den engsten Zirkel aufnimmt. Das Team muss von der ersten Stunde, ja Minute an funktionieren. Wichtigste Voraussetzungen sind Fairness, absolute Transparenz und eine Fehlerkultur. Eitelkeiten, Machtstrukturen oder Informationshoheit für nur eine Person im Krisenteam sind tabu. Es gilt das One-Voice-Prinzip. Nichts wirkt verheerender als unterschiedliche Aussagen und nichts lieben die Medien mehr als die Gegenüberstellung selbiger. Das Krisenteam muss klar die Führungsverantwortung des Krisenmanagers anerkennen und auch dessen Entscheide respektieren und stützen. Das Team hat die Lösung im Fokus und schafft nicht zusätzliche Probleme.

Durchdachtes Timing

In einer Krisensituation laufen die Uhren anders. Innerhalb kürzester Zeit nach Bekanntwerden einer Krisenlage klingeln die Telefone und läuft die Onlinewelt heiss.

Das Rennen um die Kommunikationsführung ist eröffnet. Einige Unternehmen agieren inzwischen sehr professionell.

Aber man kann auch anderes beobachten: Die prompte unüberlegte Reaktion, noch ohne klare Faktenlage, man wählt den Weg «Angriff ist die beste Verteidigung». Oder das Schweigen, Version «aussitzen».

Wer die Krise aktiv führt, spricht den «schwelenden Zustand» in den Griff bekommen will, muss kommunizieren. Es bleibt nur wenig Zeit, um die Faktenlage zu sortieren. Ein guter Krisenmanager handelt deshalb sofort. Er lässt die Vorfälle umgehend untersuchen, zieht die nötigen Experten hinzu und kann blitzschnell die Lage erfassen und erste Entscheidungen treffen. Mit einer ersten Stellungnahme ist es so möglich, die Lage unter Kontrolle zu bringen und die Kommunikationsführung an sich zu ziehen. Das Bedürfnis nach Information ist in Krisen eklatant höher als sonst. Wer zu lange wartet, öffnet Spekulationen Tür und Tor. In der Krise heisst das Timing: Einordnen, entscheiden, kommunizieren und die Kommunikationsführung halten. Es gilt «Agenda-Setting» statt «Agenda-Surfing».

Faktenhoheit

In einer Krise zählen einzig und allein Fakten. Was ist passiert? Wer ist involviert? Wo ist es passiert? Warum? Und wann? Der Krisenstab muss die Faktenhoheit haben. Das Team sollte sich wie investigative Journalisten verhalten und alle Quellen nach Informationen prüfen. Nichts ist schlimmer, als Informationen, die einem erst über die Medien oder Dritte zugetragen werden. («Das haben wir auch erst aus den Medien erfahren»)

Was bekannt ist, gehört auf den Tisch und eingeordnet. Sind die Fakten in der Kürze der Zeit noch nicht erschöpfend, sollte in der ersten Stellungnahme erklärt werden, wann weitere Fakten zu erwarten sind. Und: Es muss aufgezeigt werden, welche Sofortmassnahmen ergriffen wurden, um dieser Krise Herr oder Frau zu werden.

Wahre und klare Worte

Es ist müssig, zu erwähnen, dass allein das wahre Wort zählt. Ausreden, Sündenböcke, Schuldzuweisungen, Rechtfertigungen sind verschwendete Zeit. Auch braucht es Mut zu klaren Worten. In einer Krisensituation ist keine Zeit zum «redigieren». Keine Aussage wird nochmals zur Prüfung vorgelegt. Das gesprochene Wort ist das geschriebene oder gesendete Wort. Je klarer und prägnanter also die Aussagen, je sicherer ist, dass die Fakten verstanden werden.

Krise doch als Chance?

Nicht selten wird eine Krise nach ihrer Bewältigung anders eingeschätzt, als zu Beginn. Vieles wird dann durch die differenzierte Brille betrachtet, was zu Beginn der Krise durch Aufregung, Angst oder Befangenheit geprägt war. «Am Ende ist man immer klüger» heisst es so schön. Wem es gelingt, die «Bewältigungsbrille» schon zu Beginn der Krise aufzusetzen und sachlich, besonnen und mit der nötigen persönlichen Distanz zu kommunizieren, gehört in die Liga der Top-Krisenmanager.

Die Erfahrung zeigt, dass nicht alle Unternehmen nach einer heftigen Krise wirklich gestärkt daraus hervorgehen. Zwar konnte vielleicht ein Imageschaden abgewendet, doch sind die Nachwirkungen im Innern des Unternehmens oft noch sehr heftig. Es zeigen sich Erschöpfungszustände bei den involvierten Personen, die über Tage, teils Wochen, nichts anderes mehr gemacht haben, als eine Krise zu bewältigen. Es ist deshalb nach der Krise genauso wichtig, alle involvierten Personen nochmals an einen Tisch zu holen, das Geschehene auszuwerten und sich gegenseitig zu stärken. Wenn das gelingt und das wäre die Meisterübung bei der Bewältigung einer Krise, kann ein Unternehmen auch gestärkt daraus hervorgehen. Dann kann in der Krise eine Chance gesehen werden, weil doch noch die «Hoffnung», also die Chance, aus Pandoras Büchse entwichen ist, bevor sie wieder geschlossen wurde.