

Unternehmenskommunikation

In Krisen oft überfordert

So manches Unternehmen musste in den vergangenen Monaten Gewinneinbrüche und Stellenstreichungen verkünden. Die Kommunikation wurde dabei oft zum wunden Punkt. Denn schwierige Situationen stellen besonders hohe Anforderungen an die Informationsverantwortlichen.

Von Stefan Wyer*

Krisenbewältigung bedeutet, neben wirtschaftlichen Massnahmen das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führung zu stärken, dasjenige der Kundschaft und der Investoren zu erhalten und die Unternehmensleitung in der Öffentlichkeit und gegenüber den Sozialpartnern und Standortbehörden als handlungsfähig darzustellen. Die Kommunikationsmassnahmen müssen daher mit Blick auf die verschiedenen Anspruchsgruppen eng aufeinander abgestimmt werden. Das geht nicht ohne ein diszipliniertes Zusammenarbeiten von Kommunikation, Marketing, operativer und strategischer Führung.

Vertrauen setzt Transparenz voraus

Jede Krise bringt neue, unerwartete Entwicklungen, auf die man sich nicht vorbereiten kann. Die Kommunikationsverantwortlichen müssen die Korrektheit der Informationen sicherstellen, ohne unnötig zu dramatisieren. Sie müssen ihre Chefs darauf trimmen, auch das Unangenehme wahrheitsgetreu zu nennen. Und sie müssen alle Anspruchsgruppen mit den notwendigen Informationen versorgen. Wer hier die dafür erforderlichen Beziehungen noch aufbauen muss, nachdem die Krise bereits eingesetzt hat, ist eindeutig zu spät.

Loyale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in der Krise äusserst wertvoll. Dass man sie zuerst infor-



«Loyale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in der Krise äusserst wertvoll», sagt der Kommunikationsprofi Stefan Wyer.

miert, ist ein Gebot der guten Unternehmensführung. Sie sind die wichtigsten Botschafter der Firma, werden aber auch gerne von Ausenstehenden dazu benutzt, um an Internas zu gelangen. Verlautbarungen an die Belegschaft sind daher meist gleichzusetzen mit externer Kommunikation. Gute Kommunikatoren beziehen das Umfeld der Mitarbeitenden in ihre Überlegungen mit ein. Wie reagieren die Familien, wie die Freizeitkolleginnen und -kollegen, wie die Stammtische, wenn ein Mitarbeiter vom schlechten Geschäftsgang der Firma und drohenden Entlassungen berichtet? Und wie kann man sie aus erster Hand informieren, damit sie nicht den Gerüchten verfallen?

Wenn der Erfolg viele Väter hat, dann hat der Misserfolg zumindest viele «böse Verwandte». Gewerkschaften, lokale Interessengruppen und politische Parteien nutzen die

Situation gerne für ihre eigene Publizität aus. Wer hier nicht aufpasst, wird schnell zum Spielball im Kampf um die Wählergunst. Ziel muss es sein, diese sogenannten «Key Players» für die Lösung der Situation zu gewinnen. Zur Krisenbewältigung gehört daher auch die Koordination der Kommunikation mit diesen Interessengruppen. Das kann vom Aushandeln von Sprachregelungen bis hin zur Durchführung einer gemeinsamen Medienkonferenz reichen. Dazu bedarf es viel Fingerspitzengeföhls und einer jahrelangen Erfahrung.

Lotzen an Bord holen

Bei KMU reichen meistens die Ressourcen nicht, um dauerhaft krisenerfahrene und vernetzte Kommunikationsprofis anzustellen. Versierte Kommunikationsexperten verfügen über einen grossen Erfahrungsschatz, ein professionelles Mediennetzwerk und meist auch nützliche persönliche Beziehungen. Nicht selten werden sie deshalb von Unternehmensberatern, die Firmen bei Krisenbewältigung und Sanierungen begleiten, als Spezialisten beigezogen.

Dabei geht es nicht in erster Linie darum, die bestehenden Informationsstrukturen zu ersetzen, sondern sie zu verstärken. Denn Kommunikation in der Krise sollte grundsätzlich über die vertrauten Personen geführt werden, um nicht noch mehr Unruhe zu stiften. Externe Berater müssen sich also ins bestehende Team einfügen lassen und zwischen verschiedenen Abteilungen und Ansichten vermitteln können. Ist das Schiff wieder auf Kurs, kann der Lotse wieder von Bord, ohne grosse Lücken zu hinterlassen. •

* Stefan Wyer ist Geschäftsführender Partner der Dr. Schenker Kommunikation AG, Bern