

Glaubwürdigkeit erhalten

Krisen können für Unternehmen schwerwiegende Folgen haben. Eine vertrauenswürdige interne Kommunikation garantiert die Loyalität der Mitarbeitenden auch in Krisenzeiten.

von lic. oec. Andreas Eigenmann und
lic. phil. Barbara Kamer (*)

Mit «Krise» assoziieren die meisten von uns unerwartete und unbeeinflussbare Ereignisse wie den Terroranschlag in London oder das Tsunami-Seebeben. Diese Geschehnisse hatten neben dem menschlichen Leid vor Ort unter anderem auch weitreichende wirtschaftliche Konsequenzen für die Reisebranche in der Schweiz. Diese von aussen verursachten Krisen treffen Unternehmen meist überraschend und schwerwiegend. Häufiger anzutreffen sind jedoch Krisen, deren Ursachen innerhalb des Unternehmens anzusiedeln sind. Krisenzeichen wie negative Medienberichte und ein sich verschlechterndes Betriebsklima werden nicht oder zu spät erkannt oder ignoriert.

Krisen vorbereiten

Während einer Unternehmenskrise steht neben den wirtschaftlichen Faktoren vor allem die Glaubwürdigkeit der Unternehmung auf dem Prüfstand. Verunsicherung macht sich bei den Kunden, Konsumenten, Partnerfirmen und Investoren breit. Am stärksten betroffen sind die Mitarbeitenden. Neben dem verlorenen Vertrauen lösen Unternehmenskrisen bei ihnen Existenzängste aus. Sie wollen wissen, welche Auswirkungen die Krise auf das Unternehmen und ihren Arbeitsplatz hat. Die Kommunikation mit den Mitarbeitenden rückt daher während der Krise in den Mittelpunkt. Die Vorbereitung

entscheidet wesentlich, ob in der Krise geordnet kommuniziert und gehandelt werden kann. So wird ein Krisenstab im voraus gebildet und regelmässig trainiert.

Darin vertreten sind der CEO oder ein Geschäftsleitungsmitglied, Kommunikationsverantwortliche, Juristen und je nach Krisentyp Führungsverantwortliche aus Logistik, Produktion und Personal.

Krisen trainieren

Zur Krisenvorbereitung gehört das Erstellen eines Krisenkonzepts inklusive Krisenmanuals. Es regelt das Vorgehen in der Krise und legt Kommunikationsverantwortungen und Stellvertreterregelungen fest. Darin finden sich Namen, Telefonnummern, E-Mail-Adressen aller wichtigen Ansprechpartner. Selbst das «Wording», d.h. mit welchen Worten die Krise gegen innen und aussen kommuniziert wird, ist genau festgehalten. Ebenfalls wird im voraus festgelegt, wer, wie und wann per Telefonhotline und Intranet, oder an Sitzungen und in der Mitarbeiterzeitschrift intern informiert. Für die externe Kommunikation existieren bereits Communiqués, welche der aktuellen Situation angepasst werden können.

Doch selbst die besten Krisenkonzepte garantieren noch kein erfolgreiches Bestehen einer Krise. In regelmässigen und über-



Barbara Kamer und Andreas Eigenmann.

raschenden Krisensimulationen wird das Zusammenspiel des Krisenstabes realitätsnah geprobt. Kommunikationstrainings für Führungskräfte begleiten die Krisenübungen: Denn Führungskräfte müssen auch unter Zeitdruck und in Stresssituationen ruhig und kompetent kommunizieren. Es ist offensichtlich, dass ein vertrauensbildender und glaubwürdiger Auftritt des CEO vor der Belegschaft oder ein gelungener Medienauftritt den Krisenverlauf positiv beeinflusst und den internen wie auch externen Druck auf das Unternehmen abbaut.

Care Team und Telefon-Hotline

Folgend ein Beispiel einer Krisensituation: Ein Mitarbeiter läuft Amok und verletzt mehrere Mitarbeiter, einige sogar tödlich. Nicht alle sind durch dieses bestürzende Ereignis im selben Mass betroffen. Vor allem für die Direktbeteiligten und die Angehörigen der Opfer kann ein solch traumatisches Ereignis schwerwiegende Konsequenzen mit sich bringen. Neben der unmittelbaren professionellen psychologischen Betreuung durch Care Teams sind diese Betroffenen am meisten auf Informationen angewiesen und müssen daher zuerst informiert werden. Eine kapazitätsfähige und je nach Situation mehrsprachige Telefonhotline für unmittelbar Betroffene hilft, Unsicherheiten und Spekulationen abzubauen. Diese Call-Centers werden sowohl für die Mitarbeitenden wie auch für Externe eingerichtet.

Mitarbeiter zuerst informieren

In den ersten Stunden nach einem Ereignis ist entscheidend, dass die Informationen schnell vom Ereignisort in die Unternehmung gelangen. Ist der Pressesprecher vor Ort vollständig durch die Medienarbeit ab-

sorbiert, wird der Informationsfluss in die Unternehmung hinein verzögert.

Die interne Kommunikation verbunden mit den notwendigen Handlungsanweisungen muss in Krisen schnell, klar und aufrichtig geschehen. So werden die Mitarbeitenden immer als erste informiert. Dank Intranet können sämtliche Angestellte auch in Unternehmungen mit Niederlassungen im Ausland, ohne Zeitverzögerung vom CEO über den Vorfall aufgeklärt und in der Folge auf dem Laufenden gehalten werden. Diese Informationen können kurz vor einer Medienkonferenz intern publiziert werden. Wichtig ist die Beschränkung auf Fakten; auf keinen Fall sollen Vermutungen geäussert werden. Trotz der unvollständigen Informationslage sollte die Belegschaft darauf vertrauen können, dass die Unternehmensführung alles in ihrer Macht stehende unternimmt, um die Krise zu meistern.

Aus der Krise lernen

Die Betroffenen möchten auch noch nach der Krise auf ihre Ängste und Fragen Antworten finden. So sollen Themen, welche im Zusammenhang mit dem Ereignis stehen könnten, wie z.B. Arbeitsklima und Leistungsdruck, an internen Diskussionspodien, an Weiterbildungsprogrammen oder in Mitarbeiterzeitschriften behandelt werden.

Oft werden Führungskompetenz und Unternehmenskultur erst in Krisensituationen wirklich sichtbar. Gelingt es einer Unternehmung, das Vertrauen der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit auch in diesen Zeiten aufrecht zu erhalten, wird sie an Ansehen und Glaubwürdigkeit gewinnen.

(*) Andreas Eigenmann ist Geschäftsführer der Agentur Eigenmann Unternehmenskommunikation. Barbara Kamer ist wissenschaftliche Assistentin der Dozentur Militärpsychologie und Militärpädagogik an der Militärakademie an der ETH Zürich. Sie organisieren für Unternehmen Intensivtrainings in Krisenkommunikation. Infos unter: www.unternehmenskommunikation.ch