



## AGIEREN, NICHT ABWARTEN — KOMMUNIKATION IN DER KRISE



Micha Guttman ist Rechtsanwalt und Medienberater bei der Medienagentur dictum law communications, die sich auf Krisenkommunikation spezialisiert hat. dictum law communications berät vor allem Spitzenkräfte in Wirtschaft, Verbänden und Politik. Außerdem coacht er Führungskräfte für ihren öffentlichen Auftritt.

Eine Unternehmenskrise kommt zumeist nicht überraschend. Hinweise gibt es früh genug. Die Krise zeichnet sich erkennbar ab. Doch die Betroffenen schauen weg. Vor allem aber schweigen sie. Auch wenn sie bereits bemüht sind, Lösungsansätze zu finden, versuchen sie, Normalität vorzutäuschen. Abwarten und schweigen heißt die Strategie, die allerdings nur in wenigen Ausnahmefällen zum Erfolg führt. Längst haben Gerüchte ihren Weg in die Öffentlichkeit gefunden und Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden sind beunruhigt. Die Geschäftsführung muss Antworten geben und hat in diesem Fall nur wenig Handlungsspielraum. Reaktion verursacht stets Rechtfertigungszwang. Wer sich aber rechtfertigen muss, hat das Heft des Handelns aus der Hand gegeben. Micha Guttman von dictum law communications gibt im Folgenden Tipps zur besseren Kommunikation in der Krise.

Die Krise lässt sich vergleichen mit einem Stein, der einen Abhang hinunterrollt. Wenn man ihn nicht rechtzeitig stoppt, nimmt er soviel Fahrt auf, dass er alles nieder wälzt, was sich ihm in den Weg stellt. Je mehr eine Krise in der Öffentlichkeit durchschlägt, um so schwieriger und aufwändiger wird es, sie mit Mitteln der Krisenkommunikation erfolgreich zu bekämpfen.

Drei Grundregeln sollten dabei beachtet werden:

**Jede falsche Aussage, bewusst oder unbewusst, wendet sich im Verlauf der Krise gegen den Urheber.**

Krisenkommunikation ist vor allem „Kommunikation“, das heißt grundsätzliche Bereitschaft, über die Krise und ihre Bekämpfung so früh wie möglich zu sprechen. Wer zögert, überlässt anderen, Außenstehenden oder Interessengruppen, Ursache und Folgen der Krise zu interpretieren und damit letztlich die öffentliche Meinung zu bestimmen. Die Gesprächs-

bereitschaft darf allerdings nicht grenzenlos sein. Sie muss sich den jeweiligen strategischen Zielen der Krisenbekämpfung anpassen. Wichtig ist dabei, schon in früher Phase der Krisenkommunikation stets die Wahrheit zu sagen. Sollte es aus bestimmten und nachvollziehbaren Gründen noch nicht angebracht sein, Sachverhalte oder Abläufe öffentlich darzustellen, sollte mit Hinweis auf internen Klärungsbedarf geschwiegen werden. Jede falsche Aussage, bewusst oder unbewusst, wendet sich im Verlauf der Krise gegen den Urheber. Sie bleibt im Archiv und dieses Archiv dient oft der „Rache der Journalisten“.

Krisenkommunikation folgt kommunikationswissenschaftlichen Lehren. Wer erfolgreich sein will, muss diese Regeln kennen, die aus „handwerklichen“ Kenntnissen der Öffentlichkeitsarbeit bestehen, darüber hinaus aber auch Erfahrungen des Risikomanagements einbeziehen.

Krisenkommunikation erfordert genaue Analysen der Krise, ihrer Ursachen und der möglichen Folgen. Erst danach kann das Konzept der Krisenkommunikation erarbeitet werden, das dann aktiv umge-

setzt werden muss. Eine falsche Analyse führt unweigerlich zu weiteren Fehlern und birgt die Gefahr, dass die angewandte Krisenkommunikation ins Leere läuft.

Wichtigstes Ziel der Krisenkommunikation ist, öffentlichen Schaden von Unternehmen und handelnden Personen abzuwenden, zumindest aber zu mindern. Bei der Krise stehen oft Image der Firma und persönliches Ansehen des Unternehmers und des Vorstands auf dem Spiel, und zwar unabhängig vom tatsächlichen Verlauf der Krise. In der heutigen Mediengesellschaft prägt nicht so sehr das realistische Geschehen die öffentliche Meinung, sondern vielmehr die Vermittlung des Geschehens durch die Medien. Deshalb ist es unabdingbar, sich durch aktive Krisenkommunikation die Steuerungschancen bei diesem Prozess der Meinungsbildung professionell nutzbar zu machen. Dies hat nichts mit Manipulation zu tun. Aktive Krisenkommunikation in Medien und Öffentlichkeit ist vielmehr legitime Interessenvertretung eines Unternehmens, das sich selbstbewusst allen Herausforderungen stellt, die sich

bei der erfolgreichen Krisenbekämpfung ergeben.

Krisenkommunikation umfasst dabei aufeinander abgestimmte interne und externe Kommunikation. Mitarbeiter im Unternehmen müssen genau so einbezogen werden, wie Lieferanten, Kunden und die Medien. Nur ein integriertes Konzept wird zum Erfolg führen.

In der ersten Phase müssen intern Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf die Krise eingestimmt werden. Soweit wie möglich sollten Gründe der Krise offen gelegt, Gefahren der Krise für Unternehmen und Mitarbeiter beim Namen genannt und erste Lösungsmöglichkeiten angeboten werden. Ein Appell an Unterstützung und Solidarität ist sinnvoll, darf aber nicht übertrieben wirken. Nach Information der Mitarbeiter sollten Lieferanten, Kunden und Öffentlichkeit informiert werden. Der unmittelbare zeitliche Bezug ist dabei wichtig, da nach der Information der Mitarbeiter nicht mehr davon ausgegangen werden kann, dass diese Informationen intern bleiben. Es wäre nicht gut, wenn Medien und Öffentlichkeit aus Kreisen der Mitarbeiter oder über andere interessierte Gruppen Einzelheiten der Krise erfahren. Deshalb muss das Unternehmen noch zur gleichen Stunde der Unterrichtung der Mitarbeiter aktiv an die Öffentlichkeit gehen. Welche Mittel der Kommunikation dabei eingesetzt werden, muss individuell entschieden werden. Eine Pressemitteilung bietet sich an, möglich sind aber auch Module wie Pressekonferenz oder Pressehintergrundgespräch mit ausgewählten Journalisten.

Für interne und externe Krisenkommunikation gilt gleichermaßen: Das Unternehmen muss im Vorfeld seine Botschaften festlegen, mit denen es an die Öffentlichkeit gehen will. Mehr als bei öffentlichen Auftritten insgesamt gilt in der Krise, dass nur gute Vorbereitung den Erfolg ermöglicht. Vor dem Gang in die Öffentlichkeit müssen Chancen und Risiken des Auftritts abgewogen werden: Was darf gesagt, was darf nicht gesagt werden. Welche Fragen ergeben sich für die Öffentlichkeit und welche Antworten kann das Unternehmen geben. Welche konkreten Ziele will das Unternehmen mit der Krisenkommunikation erreichen und welche Mittel sollen

hierfür eingesetzt werden. Kann die Krisenkommunikation intern bewältigt werden oder benötigt das Unternehmen hierfür professionelle Hilfe einer Agentur, die sich auf Krisenkommunikation spezialisiert hat.

Beachtet ein Unternehmen diese Regeln, wird Krisenkommunikation ihre wichtigste Aufgabe erfüllen können, öffentlichen Schaden vom Unternehmen abzuwenden

oder ihn zu mindern. Sinnvoll ist es, wenn ein Unternehmen bereits frühzeitig vor drohenden Krisen mögliche Abläufe, persönliche Zuständigkeiten und Kommunikationsinhalte festgelegt und geübt hat. Der Weg erfolgreicher Krisenkommunikation beginnt, wenn noch keine Krise in Sicht ist.

*Micha Guttmann /*

*dictum law communications* ■



© picross, www.shutterstock.com