

Kommunikation in der Krise:


Das Zepter rasch in die

In den ersten Stunden und Tagen einer Krise entscheidet sich, ob Führungspersonen und das Unternehmen das Vertrauen von Betroffenen, Mitarbeitern, Kunden, Medien und der Öffentlichkeit erlangen oder nicht. Entscheidend dafür ist eine proaktive Krisenkommunikation. / Von Michael Freudiger* und Peter Fässler-Weibel**



Foto: Saggi Bucher/Reuters

Hand nehmen



Öffentlichkeit und Medien bestimmen, was eine Krise ist, und nicht der HR-Leiter oder das Unternehmen.

Gute Krisenkommunikation ist untrennbar von gutem Krisenmanagement und der fachlichen Betreuung der Betroffenen. Genauso wichtig wie direkte Kommunikation ist die indirekte Kommunikation durch Präsenz, Handlungen und den Einsatz für die betroffenen Personen. Die drei Ebenen sind Führen (command), Betreuen (care) und Kommunizieren (communication). Diese drei Bereiche verlaufen gleichzeitig und interaktiv. Durch schnelle, unkomplizierte psychosoziale Betreuung (z.B. durch ein professionelles Care-Team) wird den Betroffenen, anderen Mitarbeitern und der Öffentlichkeit signalisiert, dass die Krise gesehen und die Opfer ernst genommen werden. Dies wird wahrgenommen, gibt Sicherheit und schafft Vertrauen, dass Personal- und Unternehmensverantwortliche die Krise im Griff haben. Ohne dieses Vertrauen und Glaubwürdigkeit nützen die besten Massnahmen und Kommunikationskonzepte nichts. Bei der Krisenkommunikation gilt: offensiv bleiben. Tue Gutes und sprich darüber.

Mitarbeiter, Medien und Öffentlichkeit erwarten Führung und Informationen von höchster Stufe. Sie begnügen sich nicht mit Stellvertretern, auch wenn diese noch so gut sind. Wichtig ist, dass die verantwortliche Person, die Unternehmensleitung oder der Personalchef persönlich vor Ort ist, um ein authentisches Bild von der Krise zu haben. Sie geben dem Unternehmen ein Gesicht und zeigen, dass sie die Krise ernst nehmen. Dass beispielsweise nach einem Banküberfall der CEO innerhalb einer halben Stunde vor Ort war, sprach sich schnell in allen Bankfilialen herum und schuf beim ganzen Bankpersonal viel Vertrauen, obwohl er richtigerweise das Handeln der Polizei, dem internen Sicherheitsdienst und dem externen Notfallpsychologen überliess.

«Eine restriktive Informationspolitik ist verheerend, sie bestätigt nur, was schon bekannt ist.»

Krisenkommunikation ist anders ...

Unsicherheit ist ein typisches Krisenmerkmal. Bis alle Informationen bekannt sind, ist es zu spät, um zu handeln und zu informieren. Gute Krisenkommunikation ist proaktive Kommunikation. Informationen müssen so schnell wie möglich verifiziert und kommuniziert werden, Themen selber besetzt werden, damit Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufgebaut werden. In der Krisensituation ist entscheidend, was wahr ist, vor allem, ob es geglaubt wird und die Öffentlichkeit darauf vertraut. Sicherheit und Vertrauen bauen auf Fakten und Emotionen auf. Um Klarheit zu schaffen und Widersprüchen vorzubeugen, ist die Koordination der Information in einer Hand zu bündeln.

Krisen sind aber höchst emotionale Situationen, bei denen Gefühle oft stärker sind als Argumente und Erklärungen. Leider sehen vor allem männliche Führungskräfte eine Krise oft nur als heikle Managementaufgabe, die rational angepackt werden kann, und die ganze Krisenkommunikation läuft an den Betroffenen vorbei ins Leere. Absolut fehl am Platz sind persönliche Interpretationen oder Schuldzuweisungen; sie zerstören die Glaubwürdigkeit. Wenn immer möglich ist persönliche Kommunikation mit Betroffenen, Mitarbeitern und den Medien schriftlichen Kommuniqués vorzuziehen, die aber immer noch viel besser sind als gar keine Information.

Interne Kommunikation

In der Krise ist die Wirkung der Medien auf die Mitarbeiter zu bedenken. Bei jeder Krisensituation ist zu eruieren, welche Personengruppe welches Informationsbedürfnis hat. Betroffene, Angehörige, Mitarbeiter, Kunden, Medien, die sich übergegangen füh-

len, beginnen selber zu agieren. Zur Krisendynamik gehört es, dass gerade in diesem Moment «alte Leichen aus dem Keller geholt werden» und man als Personalverantwortlicher und verantwortliche Führungsperson plötzlich sehr wenige Freunde im Betrieb hat.

Die interne Kommunikation muss geführt werden. Bevor die Öffentlichkeit informiert wird, muss die Information an die Geschäftsleitung, den Verwaltungsrat, den Betriebsrat, die direkten Angehörigen und die Mitarbeiter geleitet werden.

Beispielsweise hatte nach einem Suizid eines mittleren Kadermitarbeiters einer Bank der Abteilungsleiter entschieden, die Todesursache nicht bekannt zu geben und eine interne Informationssperre verhängt. Nach drei Tagen brodelte es gewaltig in der Bank, Gerüchte wurden verbreitet, es kam zu Ressentiments gegenüber dem Vorgesetzten, seine Sozialkompetenz wurde offen in Frage gestellt und ältere Führungsfehler von ihm machten bereits die Runde in der gesamten Bank. Die Mitarbeiter hatten mittlerweile durch die Abdankung und durch private Kontakte viel mehr Informationen über die Todesumstände erhalten. Erst durch eine sofortige Intervention des HR-Verantwortlichen und ein extern geleitetes Krisengespräch mit der ganzen Abteilung konnten diese Dynamik gestoppt, die nötigen Informationen nachgereicht und die Wut der Mitarbeiter über die Informationspolitik und den Abteilungsleiter aufgefangen werden.

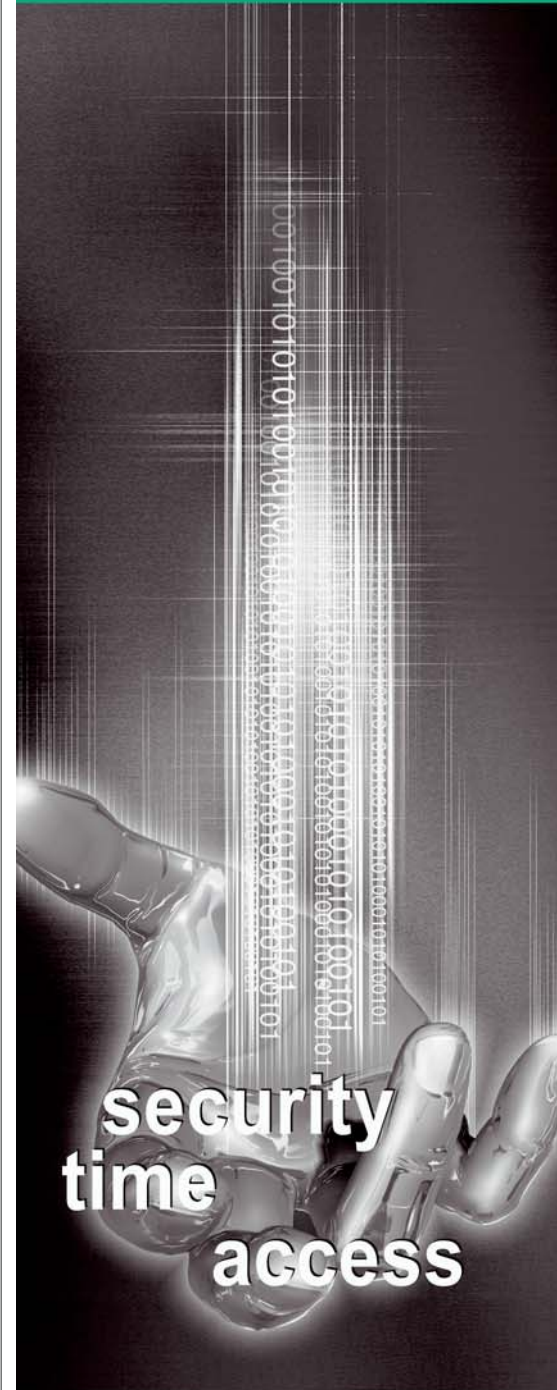
Externe Kommunikation und Medien

Die Öffentlichkeit interessiert sich für aussergewöhnliche Ereignisse. Nicht der HR-Leiter, nicht das Unternehmen, son-

«Es ist wichtig, Mechanismen einzubauen, damit Krisen überhaupt der HR-Abteilung gemeldet und dort als solche erkannt und gemanagt werden.»

Real Future -
die Zeiten im Griff

www.primion.ch



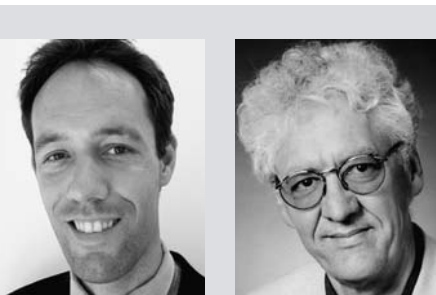
Integrated Security
Technology
primion[®]

primion AG 8856 Tuggen

dern die Öffentlichkeit und die Medien definieren, was eine Krise ist. Die Verantwortlichen sind gezwungen zu kommunizieren. Sie können nur noch entscheiden «wann», «wie» und «was» kommuniziert wird. Die erfolgversprechendste Strategie ist, proaktiv und transparent zu informieren. Von der ersten Minute an muss den Medien und der Öffentlichkeit gezeigt werden: Wir haben den Willen zu informieren und wir nehmen unsere Verantwortung wahr. Kommunikation ist Chefsache und muss schnell erfolgen. Eine restriktive Informationspolitik ist verheerend. Sie bestätigt nur, was schon bekannt ist. Wer nicht kommuniziert, gibt das Zepter aus der Hand und kann nur noch auf externe Dynamiken in den Medien reagieren. Medien, die in Krisen nicht informiert werden, suchen sich ihre Informationen selber. Die Führungsperson hat die Wahrheit zu sagen, aber keine Interpretationen zu machen. Mit den Journalisten ist zu vereinbaren, dass der Entwurf vor der Veröffentlichung gelesen werden kann. Medien müssen ihrem Informationsauftrag nachkommen. Sie sind als Partner zu behandeln!

Präventive Krisenkommunikation

Generell zeigt sich: Krisen treten unerwartet auf und sind sofort gut sichtbar. Personalverantwortliche und Führungspersonen, die darauf vorbereitet sind und sofort auf emotional nicht involvierte Fachpersonen zurückgreifen, machen in den ersten entscheidenden Stunden weniger Fehler. Das so entstandene Fundament von Vertrauen und Glaubwürdigkeit ist die Basis, um die Krise konstruktiv zu lösen und alle an Bord zu behalten. Je früher ein Personalchef oder die verantwortlichen Führungspersonen von einer Krise erfahren, umso mehr Handlungsspielraum steht offen. Deshalb ist es wichtig, Mechanismen einzubauen, damit



*Michael Freudiger ist Psychologe lic. phil. I und Psychotherapeut; spezialisiert auf psychosoziale Notfallinterventionen, Traumabewältigung, Krisenmanagement und Kommunikation.

**Peter Fässler-Weibel, CEO, Krisenintervention Schweiz.

mfr@kriseninterventionschweiz.ch

pfw@kriseninterventionschweiz.ch

Krisen überhaupt der HR-Abteilung gemeldet und dort als solche erkannt und gemanagt werden.

Die Krise als Chance

Seit der optimalen Krisenkommunikation nach dem Flugzeugabsturz in Halifax weiss man, dass eine Krise für ein Unternehmen nicht nur eine Bedrohung ist, sondern dass ein Unternehmen in einer Krise durch gutes Krisenmanagement und die enorme Medienpräsenz sogar Glaubwürdigkeit, Vertrauen und letztlich auch Kunden gewinnen kann. Bei den internationalen Care-Team-Einsätzen für eine Reiseversicherung hat das gezielte und proaktive Handeln der Medien nicht nur deren Druck auf die Betroffenen reduziert, sondern der Versicherung eine unbezahlbare positive Medienpräsenz in der Tagesschau und auf den Frontseiten gegeben.

Literatur:

Peter Fässler-Weibel (Hrsg.) (2005): Trauma und Tod am Arbeitsplatz. Paulus Verlag, Fribourg.

RÉSUMÉ DE CET ARTICLE

Communication en période de crise

Dans les premières heures d'une crise se décide si les personnes dirigeantes et l'entreprise acquièrent ou non la confiance des personnes concernées, des collaborateurs et de l'opinion publique. Une communication de crise proactive est en la matière déterminante. Tout autant important que la communication directe est l'indirecte par présence, actes et enjeu pour les personnes concernées. Des collaborateurs lors d'une crise attendent gestion et informations provenant de l'échelon supérieur. Il est important que la personne responsable, la direction de l'entreprise ou des ressources humaines soient personnellement présentes sur place afin d'avoir une image authentique de la crise. Elles donnent à l'entreprise une vision et montrent qu'elles prennent la crise au sérieux.

Boa LINGUA
SPRACHAUFENTHALTE BUSINESS CLASS



Business-Sprachtraining im Ausland.

- **Führend in Business-Sprachtrainings im Ausland**
- **Ausgewählte Qualitätsschulen, die wir persönlich kennen**
- **Umfassende und kostenlose Beratung für Individual- und Firmenkunden**

Prospekte & Informationen:

Hauptsitz:

Boa Lingua BusinessClass

Gubelstrasse 15, 6304 Zug

Telefon 041 726 86 96

Weitere Filialen:

Zürich, Bern, St. Gallen,

Luzern, Chur

www.businessclass.ch

Mitglied von:

