

Krisenmanagement

KLUGE KOMMUNIKATION IN SCHWIERIGEN ZEITEN

Aus Unternehmen sind nicht nur gute Nachrichten zu vermelden. Tritt der "Notfall" ein, sind Bedacht und Augenmaß gefragt. Eine geschickte Krisen-PR kann imageschädigende Folgen vermeiden. Die Erfahrung externer Kommunikationsprofis ist in dieser Ausnahmesituation von Vorteil.

Krisen in einem Unternehmen sind vielfältiger Natur. Ein Fehler im Management, eine ungeschickte Personalpolitik oder Mängel bei der Fertigung eines Produkts können Anlass für „bad news“ sein. Journalisten interessieren sich stets für schlagzeilen-trächtige Ernstfälle. Die Geschäftsführung ist oft überfordert, wenn die ersten neugierigen und drängenden Journalistenanfragen kommen oder die Redakteure mit Kamera und Mikrofon plötzlich vor der Tür stehen. Schnelle Information ist angesagt – aber weder panische Eile noch überstürztes Handeln sollten bei einer Krisen-Kommunikation die treibende Kraft sein.

Dies gilt vor allem dann, wenn eine schlechte Nachricht bereits aus dem Unternehmen gesickert ist und in der Öffentlichkeit die Runde macht – egal ob die Kritik berechtigt oder unberechtigt ist. Empörte Manager, die sogleich zum Hörer greifen, um den zuständigen Redakteur mit Verbalattacken zu überziehen, sollten erst einmal „abkühlen“.

Gelassenheit ist auch das beste Mittel in der Konfrontation mit Fotografen, die als ungebundene Gäste auf Tuchfühlung gehen. „Der Kopf muss klar und frei sein, um eine Strategie zu erarbeiten“, rät Rafael Pilszczek von der PR-Agentur PPR. Seine Parole lautet: Die Krise mit Offenheit und Redlichkeit meistern. „Berechtigte Fehler müssen offen eingeräumt werden. Zugleich müssen aber ungerechtfertigte Vorwürfe auch deutlich zurückgewiesen werden“, so der 38-jährige Inhaber der renommierten Agentur aus Harburg. Nichts bestrafen Journalisten schlimmer als Lügengebilde – die später wie ein Kartenhaus über dem Unternehmen zusammenstürzen. Denn die Wahrheit kommt irgendwann immer ans Licht. Wer Informationen zurückhält, nährt außerdem die Gerüchteküche und schafft einen idealen Nährboden für Spekulationen.

In eine interne Strategieplanung im Krisenfall sollten alle leitenden Mitarbeiter eingebunden werden. Hier gilt es, die Lage nüchtern zu analysieren: Was ist passiert? Mit welchen Folgen ist zu rechnen? In diesem Kreis der Führungskräfte sollte auch festgelegt werden, wer für Auskünfte gegenüber Journalisten autorisiert ist und somit Anfragen beantworten darf. „Der Vorstand und die Geschäftsführung nehmen nur in besonders wichtigen Situationen Stellung, zum Beispiel auf Pressekonferenzen“, erklärt Wolfgang Raïke, seit 30 Jahren im PR-Geschäft und erfolgreicher Berater mehrerer Hamburger Unternehmen. Sein Tipp: Mit einer Stimme

sprechen! Zudem sollten Zweifel, Misstrauen und Ängste von Mitarbeitern und der Öffentlichkeit ernst genommen werden. Raïke: „Überheblichkeit und Beschwichtigungen sind fehl am Platz und könnten Negativschlagzeilen bringen.“

Eine „Vogel-Strauß-Politik“ in Krisenzeiten oder gar das Aussitzen schlechter Nachrichten haben sich ebenfalls nicht bewährt. Denn in den Zeiten der schnellen Medienverarbeitung über Onlinedienste und Hörfunk ist schnelles Handeln ein unbedingtes Muss. Gleichwohl ist auch hektisches Agieren nicht immer das beste Rezept. „Das ist immer eine Abwägungssache und hängt vom Anlass der Krise ab. Oft verlieren die Medien schnell ihr Interesse und die befürchtete Negativberichterstattung über mehrere Tage bleibt aus“, weiß PR-Fachmann Rafael Pilszczek aus Erfahrung. Das Strategieziel lautet grundsätzlich: Über eine Krise sollte möglichst gar nicht erst berichtet werden! Dennoch sollte der Ernstfall gründlich vorbereitet werden, um effektiv und verantwortungsvoll handeln zu können. Wolfgang Raïke rät zu einem „Krisenhandbuch“, in dem die Regeln vorab festgelegt werden. Wer ist für was verantwortlich? Wer spricht mit den Medien? Wo

tagt der Krisenstab? So könne der Ernstfall in allen Details geübt werden.

Die Medien optimal und professionell zu bedienen, um sogar gestärkt aus einer Krise hervorzugehen, ist die eine Seite. Wie aber ist mit Kunden oder gar Auftraggebern umzugehen, die von der Krise erfahren haben und nun mit Verunsicherung reagieren? Rafael Pilszczek von PPR rät zu einer offensiven Strategie. „Bevor sich womöglich die Auftragslage negativ entwickelt, sollte ein ehrlicher Brief an Kunden und Auftraggeber formuliert werden. Auch ein direkter Anruf kann Schlimmes verhindern.“

Das Fazit der externen Spezialisten: Ein wohlgedachter Strategieplan, eine gründliche Vorbereitung der Krisen-PR unter Einbindung der wichtigen Mitarbeiter sowie eine offene Kommunikation schaffen Vertrauen und glätten die Wogen. Dann muss eine Krise nicht zwangsläufig zum Imageverlust für das betroffene Unternehmen werden. ■

Nicola Sieverling
redaktion@hamburger-wirtschaft.de
Telefon 36 13 8 305
