Was tun, wenn's in der Firma kriselt?



Experten raten: Als Erste sollten die Mitarbeiter informiert werden – sonst blühen die Gerüchte.

Andrea Pawlik

Wenn ein Kind Angst im Dunkeln hat, hilft es nichts, ihm zu erklären, dass da nichts ist, wovor es sich fürchten muss. "Erst das über Jahre aufgebaute Vertrauen zu den Eltern gibt ihm die Gewissheit, dass es daran glauben kann", sagt Kommunikationsberater Wolf Achim Wiegand. Ähnlich funktioniert Krisen-PR: "Ein Unternehmen, das die Emotionen in der Öffentlichkeit nicht ernst nimmt, bekommt Probleme, weil es deren Vertrauen ver-liert." Die Folgen: Das Image ist beschädigt, die Mitarbeiter fremdeln, die Kunden verlieren das Vertrauen und der Umsatz geht zurück.

Eine Firmenkrise zeigt laut Wiegand dann Außenwirkung, wenn "Grundwerte der Gesellschaft betroffen sind". Zu ihnen gehören heute gesundheitliche und finanzielle Sicherheit sowie eine intakte Umwelt. Sind diese Grundwerte augenscheinlich gefährdet, breitet sich Angst aus. Dieser Unsicherheit der Menschen müsse ein Unternehmen in der Krise begegnen, meint Wiegand. Was nicht immer leicht sei: "Unternehmen reagieren häufig mit Zahlen, Daten, Fakten – und unterschätzen die großen Emotionen."

Schlechte Beispiele gibt es zuhauf – gerade in der aktuellen Finanzkrise. Ex-Journalist Wiegand: "Zum Beispiel ist der Vorstandschef der Bayern LB in einer Pressekonferenz gefragt worden, ob er sich nicht für die Verfehlungen seines Instituts entschuldigen wolle. Er hat auf diese Frage überhaupt nicht reagiert." Damit vertat er die Chance, in der Öffentlickeit ein Bild seiner Bank als Unternehmen und Arbeitgeber

mit Verantwortungsbewusstsein zu zeichnen. Besser in der aktuellen Krise habe da ein Hamburger Institut reagiert: die Haspa. "Nur ein oder zwei Tage nach der Insolvenz von Lehman Brothers hat die Haspa öffentlich gesagt, dass auch unter ihren Kunden Anleger betroffen sind und dass sie sie bereits persönlich angesprochen habe."

Stefanie von Carlsburg, Leiterin der Haspa-Unternehmenskommunikation, freut sich zwar über das Lob – aber eigentlich hält sie das Vorgehen ihres Instituts für selbstverständlich. "Auch mit unangenehmen Themen muss man offen umgehen. Sonst verliert man seine Glaubwürdigkeit."

"Schlechte Nachrichten haben einfach immer einen be-

sonders hohen Aufmerksam-keitswert", hebt Medientrainerin Kathrin Lehmann hervor. Sie rät betroffenen Unternehmensvertretern, weniger "glatt" aufzutreten und dafür mehr Menschlichkeit zu zeigen. "Fakten zu transportieren ist natürlich wichtig, aber man sollte sich auch überlegen, wer der Betroffene ist und sich mit ihm auf eine Stufe stellen. Wichtig sei, dass man es damit auch ehrlich meine. Lehmann: "Wenn sich ein Unternehmen nur anbiedert, spürt man das als Zuhörer." Vor Plattitüden warnt die Medientrainerin: "Natürlich kann man "unbürokratische Hilfe' zusagen, aber man muss solche Begriffe dann auch mit Leben füllen. Es muss klar werden, was das Unternehmen genau darunter

versteht, wenn es solche Hilfe verspricht."

Doch was macht eigentlich eine Krise aus? Sind es immer nur Störfälle in Kernkraftwerken, Massenentlassungen, Rückrufaktionen? "Es ist derjenige, der das Unternehmen von außen betrachtet, der festlegt, ob es sich um eine Krise handelt", erklärt PR-Expertin Ulla Wiegand. Den Firmen selbst sei es mitunter noch gar nicht bewusst, dass sie in Schwierigkeiten stecken. "Wenn etwa bei einem kleineren Chemieunfall interne Experten sagen, mit 99,9-prozentiger Wahrscheinlichkeit sei die Umgebung nicht betroffen, glaubt sich die Firma auf der sicheren Seite. Der Laie aber sieht die 0,1-prozentige Möglichkeit, dass ihm und seinem Umfeld doch etwas passiert."

Es gibt kein Patentrezept – aber einen Plan braucht man

Kathrin Lehmann rät Firmen deshalb dringend, sich auf Krisen vorzubereiten. "Natürlich gibt es kein Patentrezept", sagt sie. Aber einige Schritte seien dennoch immer gleich: "Zunächst einmal muss man intern die wichtigsten Personen informieren", erklärt sie. Das seien diejenigen, die mit der Presse in Kontakt stünden – neben Vorstand, Geschäftsführung und PR-Abteilung könne das beispielsweise auch die Marketingabteilung betreffen. "In großen Unternehmen soll-ten sogar alle Mitarbeiter schnellstens darüber informiert werden, was vorgefallen ist und wie die Firma sich weiter verhalten wird", rät Leh-mann. Von den Mitarbeitern Stillschweigen nach außen hin zu verlangen, hält sie für un-angemessen. "Man darf dem Team keinen Maulkorb umhängen, sondern muss dafür sorgen, dass es das Problem und die Vorgehensweise ver-steht." Denn lässt man die Mitarbeiter im Unklaren, entstehen Gerüchte – und deren Aus-wirkung kann dramatischer sein als das eigentliche Pro-

Im zweiten Schritt wird die Öffentlichkeit informiert. "Und zwar vom Chef selbst", präzisiert die Kommunikationsexpertin Ulla Wiegand. "Das Unternehmen muss in der Krise einen sichtbaren Kopf haben. Es darf sich nicht hinter Pressesprechern oder anonymen Pressemitteilungen verste-cken." Ein Fehler, den gerade in der aktuellen Bankenkrise viele begangen hätten: "Da haben sich kaum Bankenchefs nach vorn gestellt", kritisiert Wiegand. Allerdings sollte der, der das Unternehmen vertritt, auch etwas davon verstehen, fügt sie hinzu. "Denn in Krisen-zeiten beruht der Kommunika-tionserfolg nur zu 20 Prozent auf der Organisation, etwa dem Krisenplan, aber zu 80 Prozent auf dem Auftritt des Unternehmens, zum Beispiel in Gestalt seines Kopfes."

SO BEREITEN SICH UNTERNEHMEN AUF DEN ERNSTFALL VOR

■ Langfristig Vertrauen aufbauen: Als glaubwürdig sollte sich ein Unternehmen bereits fernab jeglicher Krisen erweisen. Gerät die Firma in Schwierigkeiten, ist es zu spät für den Aufbau von Vertrauen bei Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Kunden. Wie gut eine Krisen-PR gelingt, ist immer auch eine Frage der Qualität der Unternehmenskultur.

■ Krisenplan entwickeln: Nicht nur Firmen, die potenziell gefähr-

liche Produkte herstellen oder im öffentlichen Fokus stehen, sollten sich auf alle Eventualitäten vorbereiten. Auch ein selbstständiger Heizungsmonteur kann ins Gerede kommen – etwa wenn er an einem Einbau mitgearbeitet hat, der später für eine Explosion verantwortlich ist. Festzulegen ist: Wer tritt in welchen Fällen wie an die Öffentlichkeit?

■ Offenheit: Bloß nicht abblocken! Stefanie von Carlsburg, PR-Chefin der Haspa: "Man sollte Mitarbeiter und Öffentlichkeit schnell und ehrlich informieren, selbst wenn man nur über einen Zwischenstand berichten kann." Auch das könne man nachvollziehbar kommunizieren. Wenn das Unternehmen mit einer neuen Information an die Öffentlichkeit geht, müssen zuvor die Mitarbeiter intern eingeweiht werden. "Es ist wichtig, dass sie genau wissen, was am nächsten Tag über ihr Unternehmen in der Zeitung steht." (apa)