

Fachbeitrag

Im Mittelstand häufig unterschätzt: Krisenmanagement ist mehr als Kommunikation – und unverzichtbar schon im Vorfeld

„Den guten Seemann erkennt man bei schlechtem Wetter“, sagt ein angeblich toskanisches Sprichwort. Die meisten Kommunikatoren verzichten dennoch gern auf eine Krise, um ihre Fähigkeiten zu beweisen. Was nicht selten genug daran liegt, dass sie der eigenen Vorbereitung und der ihres Unternehmens nur bedingt trauen – und das oft aus gutem Grund!

Vor allem im Mittelstand wird Krisenmanagement häufig noch gleichgesetzt mit der operativen Bewältigung eines Unglücks. Wie wichtig jedoch Kommunikation vor und im Krisenfall ist, wird unterschätzt. Die mit der Öffentlichkeitsarbeit Beauftragten sind dabei nur in Maßen schuld: Wenn sie überhaupt hauptamtliche Kommunikatoren sind (und nicht eigentlich Leiter einer Fachabteilung, zuständig für das Marketing oder die Assistenz der Geschäftsführung), wissen sie oft sehr gut, was eigentlich zu tun wäre. Sie haben zumindest theoretische Kenntnisse im Krisenmanagement, aber ihr Budget tendiert gegen Null und im extremsten Fall werden sie ohne Gegenwehr reduziert auf die Verlautbarung von Pressemitteilungen. Einen direkten Zugang zur Geschäftsführung, die gute Vernetzung mit den verschiedenen Abteilungen ist oftmals nicht gegeben – das Unternehmensmanagement hat sie dafür nicht legitimiert.

Spätestens in der Krise stellt sich jedoch heraus, wie kurzfristig es ist, Kommunikation als nebenbei zu erledigendes „Kinkerlitzchen“ und nachrangig zum Marketing zu betrachten. Heute kann sich kein Unternehmen, auch nicht im Mittelstand, mehr leisten, die gesellschaftliche Dimension seines Handelns unbeachtet zu lassen. Die Reputation eines Unternehmens ist das Maß, mit dem sein Handlungsspielraum bestimmt werden kann: Auch in Kleinstädten mit 30.000 Einwohnern. Diese Reputation herzustellen, zu pflegen und im Krisenfall zu schützen, ist eine wesentlich durch Kommunikation zu lösende Aufgabe. Bleibt Kommunikation aus, gehört sie nicht zur Kultur eines Unternehmens, dann müssen Unternehmensmanager spätestens in kritischen Situationen plötzlich und schmerzhaft erkennen, dass ihnen die Gesellschaft „da draußen“ die Handlungsfreiheit genommen hat – selbst wenn sie zu Unrecht an den Pranger gestellt worden sind.

Tatsächlich sind Krisen keine Phänomene, die nur Unternehmen in bestimmten Branchen oder von einer bestimmten Größe treffen können: Jede Organisation, die öffentlich auftritt und im Wettbewerb steht, ist potenziell krisengefährdet. Als Akteur in einem gesellschaftlichen Umfeld verfolgt sie Interessen, die sich naturgemäß nicht zu 100 Prozent mit allen Interessen ihrer Anspruchsgruppen decken können. Unternehmen jeder Größe sind also gut beraten, sich mit ihren Stakeholdern und deren Erwartungen auseinanderzusetzen – theoretisch und praktisch.

Die wesentliche Aufgabe eines Kommunikators ist hier, „Übersetzungsleistungen“ zu erbringen, sowohl in der Abschätzung, welche Reaktionen auf Aktionen des Unternehmens zu erwarten sind, als auch in einer für die Anspruchsgruppen verständlichen Erklärung des Unternehmenshandeln. Aber er kann nicht zaubern: Krisenmanagement ist mehr als Kommunikation – es ist das im Idealfall wahrhafte und transparente Auftreten eines Unternehmens, das um eine schnelle Hilfe, Lösung oder Aufklärung bemüht ist.

Zu glauben, ein externer Berater würde es im „sowieso ganz unwahrscheinlichen“ Fall einer Krise schon richten, ist ein großer Irrtum: Zweifels- ohne hilft Expertise in diesen Situationen höchster Anspannung. Aber Krisenmanagement ist kein Standardtool, mit dem kurzfristig angeheuerte Krisenberater mit aus der Schublade gezogenen Checklisten das Problem mal eben aus der Welt schaffen könnten.

Richtig ist vielmehr: Krisenmanagement ist eine höchst unternehmensindividuelle Leistung, die maßgeblich von der herrschenden Kultur abhängt – und es ist eine Aufgabe der Unternehmensführung. Je komplexer die Organisa-



Dr. Martina Sprotte

tion ist gelehrte Tageszeitungsjournalistin mit Schwerpunkt Kommunalpolitik und promovierte Kunsthistorikerin. Nach ihrem Wechsel in die Public Relations arbeitete sie mehrere Jahre für Topcom Communication in Frankfurt und als Niederlassungsleiterin in Berlin. 2003 wechselte sie zu Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation GmbH in Berlin. 2005 wurde sie dort Unitleiterin und spezialisierte sich mit ihrem Team auf die Bereiche Krisen- und Issuesmanagement sowie Public Affairs. Seit Juli 2009 verantwortet sie den Aufbau einer neuen Business Line bei J + K und ist als Senior Management Advisor insbesondere im Krisenmanagement für Unternehmen und Verbände im Energie-, Chemie- sowie Health Care- und Phamasektor tätig.

tion ist und je kritischer die Branche, desto schwieriger das Verhältnis zu den Anspruchsgruppen und umso wichtiger ist die gute Vorbereitung auf kritische Situationen. Aber auch vermeintlich kleine Krisen können eine große Wirkung entfalten: Aufgekündigtes Vertrauen des Umfelds kann Unternehmen in jedem Fall nachhaltig wirtschaftlich schädigen. Zur unumgänglichen Prävention gehört eine von den Führungskräften mindestens gemeinsam getragene, besser noch eine gemeinsam entwickelte, Krisenpolitik.

Hier allerdings kann der externe Berater als Moderator und gegebenenfalls Mediator große Dienste leisten. Denn der Kommunikationsverantwortliche hat unter Umständen intern Kämpfe auszufechten, wenn er bei der Festlegung z.B. der Tonalität der Kommunikation des Unternehmens im Krisenfall und der Art des Umgangs mit Kritikern und Betroffenen immer auf die Grenzen von Kommunikation hinweisen muss. Anders gesagt: Dem Management muss deutlich gemacht werden, dass man auf keinerlei Akzeptanz hoffen kann, wenn man sein Handeln nicht öffentlich erklären kann. Dies ist mit einem Blick von außen unter Umständen besser zu leisten.

Unterstützung durch externe Krisenfachleute kann auch sinnvoll sein bei der Ausarbeitung eines Krisenhandbuchs mit Ablaufplänen, der Beschreibung der Berichts- und Entscheidungswege, der Ausarbeitung von Szenarien, der Erstellung von Checklisten sowie der Kommunikationsbausteine in Form von Pressemitteilungen oder Darbsites – und zwar im Sinne der Effektivität (→ Wissensübertragung aus vergleichbaren Organisationen) und der Qualitätssicherung (→ Vier-Augen-Prinzip). Ein komplettes Outsourcen der Krisenprävention funktioniert keinesfalls: Der Kopf in diesem Prozess muss derjenige sein, der im Krisenfall operativ damit umzugehen hat.

Man darf sich allerdings keine Illusionen machen: Trotz Prävention und vielleicht absolvierter Übungen bedeutet das Eintreten einer akuten Krise kaum vorstellbaren Stress. Die Ereignisse überschlagen sich anders, als im Krisenhandbuchszenario angedacht, unbekannte Akteure skandalisieren den Vorfall mit neuen Argumenten, unternehmensintern entbrennt eine Diskussion über die adäquate Reaktion, da der Hausjurist plötzliche Bedenken anmeldet. Auch für diesen Fall tun Unternehmen gut daran, einen ihnen im Idealfall schon aus „Friedenszeiten“ bekannten Krisenberater hinzuzuziehen – nicht unbedingt für die Rolle des Krisenmanagers, sondern in der Aufgabe des Beobachters, des Mediators, des Begleiters, des Coachs. Dieser Blick von außen kann die notwendig andere Perspektive liefern, denn in der Krise zählen neben der Schnelligkeit der Beweis von Zuverlässigkeit und Offenheit gegenüber der Kritik. Und um auch noch mit einem Zitat zu enden: „Wind und Wellen sind immer auf der Seite des besseren Seefahrers“ (Edward Gibbon).

Dr. Martina Sprotte referiert zum Thema „Professionelles ‚Schwarzsehen‘ – aus der Praxis der Krisenprävention“ auf der K2-Fachtagung „Krisenkommunikation“ am 15. Oktober in Düsseldorf.