

”

Die Krise ist eine hyperkomplexe Situation, die unendlich viel Raum zur Interpretation bietet.

Bettina Gneisz-Al-Ani

Kommunikations- & Strategieberaterin

“

geblich auf der Suche nach einer koordinierten Informationsweitergabe.

Diese doch recht tiefen Gräben zwischen Selbst- und Fremdbild der Unternehmen spiegeln wider, was Bettina Gneisz-Al-Ani, ehemalige Senior Vice President/Kommunikationschefin der OMV, gleich zu Beginn der an die Präsentation der Studie anschließenden Podiumsdiskussion betont, nämlich dass man als Unternehmen strategisch noch so gut auf einen Krisenfall vorbereitet sein könne, dies einem aber nichts bringe, wenn man den Plan kommunikativ nicht umsetzen kann.

Wo die Krise beginnt

Noch vor der Planung richtiger Maßnahmen für den Krisenfall stellt sich jedoch die Frage, was eine Krise eigentlich ist. Und wie so oft ist die Antwort: Es kommt darauf an. Und zwar auf das Unternehmen.

Manuela Schürr, Leiterin der Unternehmenskommunikation bei der AMA, sieht eine Krise erst dann als solche an, wenn dadurch „Leib und Leben bedroht sind“. Was zunächst als sehr eng gefasste Definition erscheinen mag, wird plausibler, wenn man den Unternehmensgegenstand der AMA betrachtet, der unter anderem die Qualitätsprüfung von Lebensmitteln umfasst. Die Wahrscheinlichkeit, dass irrtümlicherweise in Umlauf gebrachte Lebensmittel mangelnder Qualität tatsächlich ein Menschenleben gefährden, ist bei der AMA im Vergleich zu anderen Unternehmen logischer-

weise hoch. Dass daraus eine Krise entsteht, folglich auch.

Man sieht also, dass man Unternehmen (und Krisen) nicht über einen Kamm scheren kann. Dennoch gibt es eine mehr oder weniger allgemeingültige Formel, die jene Faktoren berücksichtigt, die in einer Krise für Organisationen jeglicher Art relevant sind. Um die Schwere einer Krise in etwa einschätzen zu können, empfiehlt Gneisz-Al-Ani, das Produkt folgender Faktoren heranzuziehen: die Wahrscheinlichkeit des Eintritts der Krise, ihre potenzielle Bedrohung für das Unternehmen sowie die Macht der in die Krise involvierten Stakeholder. Ob die Stärke dann ausreicht, um im jeweiligen Unternehmen tatsächlich als Krise definiert zu werden, bleibt jedem selbst überlassen.

Erstens kommt es anders ...

Zurück zur Planung. Dass erfolgreiche Krisenkommunikation bereits in *guten* Zeiten beginne, darüber sind sich die Podiumsteilnehmerinnen, darunter auch Petra Haller, Leiterin Unternehmenskommunikation der APA, einig. Der Aufbau einer stabilen Reputation ist der Grundstein für erfolgreiche Krisenkommunikation, denn sie gibt dem Unternehmen im Ernstfall Luft und Raum, um die Krise bewältigen zu können: „Eine gute Reputation hält mehr aus, als man denkt“, ist Gneisz-Al-Ani überzeugt. Abgesehen davon sollte man ein Krisenkommunikationskonzept erarbeiten. Dieses kann bis hin zu einer detaillierten Ausarbeitung spezifischer Szenarien reichen.

Das sei aber nur bedingt sinnvoll, denn Krisen treten in den seltensten Fällen in der Art auf, wie wir sie uns vorstellen. Viel wichtiger sei es, zu wissen, wer man als Unternehmen ist und wofür man steht. Dazu gehöre auch, seine potenziellen *Schwächen* zu kennen, um bereits im Vorhinein eine Ahnung davon zu haben, wo es eventuell brenzlig werden könnte.

... und zweitens als man denkt

Ist die Krise schließlich da, neigen Unternehmen gern dazu, sich zu entschuldigen und in der Öffentlichkeit um Verständnis zu bitten. Doch das sei der falsche Zugang, sagt Gneisz-Al-Ani: In der ersten Phase einer Krise sei das Unternehmen als solches nicht relevant, vielmehr gehe es darum, seinen Stakeholdern zu signalisieren, dass man wisse,

was los ist, und sich intensiv mit der Lösung der Situation befasse. Die Krux an einer Krise ist, dass man als Unternehmen selbst noch nicht weiß, wie man auf diese reagieren soll – ansonsten wäre es vermutlich keine. Dinge zu erfinden, über die man sich selbst noch nicht im Klaren ist, nur um die Öffentlichkeit zu beschwichtigen, kann in dieser Situation schnell das Gegenteil bewirken: Gneisz-Al-Ani beschreibt die Krise als „hyperkomplexe Situation“, die unendlich viel Raum zur Interpretation bietet. Aufgabe der Krisenkommunikation ist es, diesem Raum nicht externen Kräften zu überlassen, sondern ihn *mitzubefüllen* – und das sollte mit äußerster Vorsicht geschehen.

”

Gute Reputation hält viel mehr aus, als man denkt.

Bettina Gneisz-Al-Ani

“

Kein Erfolgsrezept

Seine Schwächen zu kennen, ehrlich zu sein und die Kommunikation auch während einer Krise konsistent zu halten, kann jedenfalls dabei helfen, diese ohne allzu drastische Reputationsverluste zu überstehen. Auch wer sich in guten Zeiten auf potenzielle Krisen vorbereitet, ist sicherlich im Vorteil.

Ein Garant für gelungene Krisenkommunikation ist das aber leider dennoch nicht, denn wie schon Mike Tyson einst im Boxring sagte: „Everyone has a strategy until they get punched.“



APA-DeFacto und Marketagent.com präsentierten am Mittwoch die Ergebnisse ihrer Studie im Rahmen des PR-Trendradars.