

„Krisenkommunikation bedarf besonderer Sende-Antennen“

In Ausnahmesituationen sollten Führungskräfte sensibel und glaubwürdig auf Sorgen von Mitarbeitern eingehen – Empathie und Transparenz schaffen Vertrauen

Frau Borhan, für die Spitzen und die Kommunikatoren in Unternehmen ist die Corona-Krise eine gewaltige Herausforderung. Wie geht gute interne Kommunikation in Krisenzeiten?

Eine gute interne Kommunikation wird aktiv gesteuert. Sie schafft Klarheit und gibt Orientierung. Jemand hat dafür den Hut auf und übernimmt sichtbar die Verantwortung. Dabei gilt es, die richtigen Botschaften glaubwürdig und transparent bei den Mitarbeitern platzieren, damit sie sich mit ihren Fragen und Ängsten in der Krise nicht alleingelassen fühlen.

Ist jetzt die Zeit für empathische, beschwörende, pathetische Ruck-/Wirschaffen-das-Reden eines Inhabers oder des Topmanagements?

Empathisch ja, pathetisch nein. Mitarbeiter spüren sofort, ob ihre Sorgen wahr- und ernst genommen werden. Statt Floskeln und Phrasen erwarten sie ehrliche, direkte Statements, sprich: klare Informationen, wo die Firma steht und wie es weitergehen soll. Auch, wenn es nicht gleich auf jede Detailfrage eine Antwort gibt.

Was sind die größten Kommunikationsfehler in Krisenzeiten?

Zu wenig oder zu spät kommunizieren, schwierige Themen außen vor lassen oder darum herumreden sowie keine konsistenten Botschaften und Perspektiven vermitteln. Gerade in Ausnahmesituationen, wo Emotionen hochkochen, wo nichts wirklich berechenbar ist, wo jeder etwas anderes hört und sagt und jeder Tag neue Erkenntnisse bringt, ist es umso wichtiger, die Belegschaft mitzunehmen.

Das heißt konkret?

Alle sollten den gleichen Wissensstand haben und die Entscheidungen der Führungsebene nachvollziehen können. Mit faktenbasierten Informationen versuchen Mitarbeiter auf ihre eigene Art, existenzielle Ängste auszubalancieren.

Mit umstrittenen oder unüberlegt kommunizierten Entscheidungen können Führungsspitzen – siehe Adidas – schnell Schiffbruch erleiden. Was lässt sich daraus lernen?

Professionelle Kommunikation ist ein Führungsinstrument, das besonderer Sende-Antennen bedarf. Wenn etwas im Vorstand Besprochenes unstrukturiert kommuniziert wird, führt das zu Unsicherheit in der Organisation. Wichtig ist, eine gute Balance zu finden zwischen dem, was die Unternehmensspitze bewegt und dem, was für Mitarbeiter wirklich relevant ist.

Wozu raten Sie?

Ich arbeite im Vorfeld gerne in Szenarien: Wir setzen die Brille der Zielgruppe auf und überlegen, wie die besagte Krisenkommunikation bei den Mitarbeitern landen würde, welche Fragen dazu auftauchen und welche wir schon im Vorfeld beantworten können, welche kritischen Momente einzukalkulieren sind und wie damit umzugehen ist. Gerade in Krisenzeiten darf man nichts dem Zufall überlassen, da ein falscher Satz massiv Unruhe schüren kann.

Wie viel bringen öffentliche Entschuldigungen, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist?

Das ist sicher ein erster möglicher Schritt. Fehler passieren, das ist menschlich, gerade in noch nie dagewesenen Situationen. Allerdings: Anzeigen schalten, um sich zu entschuldigen, das ist die ‚alte Welt‘. Dieses Budget hätte sinnvoller eingesetzt werden können. Ich hätte eine mutigeren, ‚sportlicheren‘ Ansatz erwartet, um mehr Haltung zu demonstrieren und Solidarität zu bekunden.



Jasmine Borhan, JB Strategic Communications.

»Menschen können besser mit Risiken und schwierigen Situationen umgehen, wenn sie sich angemessen informiert fühlen.«

Jasmine Borhan ist seit 2009 als Strategic Advisor & Executive Coach selbstständig. Ihr Berufsweg führte die gebürtige Stuttgarterin, die im Iran aufgewachsen ist und heute in München lebt, von den Kommunikationsabteilungen von Bosch über die Deutsche Messe AG in Hannover zu Daimler und Jungheinrich. Von 2011 bis 2013 war sie Chief Marketing & Communications Officer (CMO) weltweit bei Philips, in Amsterdam. Davor von Januar 2005 bis 2008 Executive Vice President Corporate Communications bei Bertelsmann und von 2001 bis 2004 Senior Vice President Corporate Communications bei T-Online, heute Deutsche Telekom.

Bekanntgabe von Krisenmaßnahmen im Jogging-Anzug aus dem Home-Office kurz vorm Wochenende – ist das der richtige Weg?

Das Home-Office eröffnet eine neue Dimension des Miteinanders. Es gibt Einblick in den ‚persönlichen Raum‘, macht Führungskräfte menschlicher und nahbarer. Das für eine Krisenkommunikation gewählte Outfit ist für mich Zeichen für wertschätzende Führung und verantwortungsvollen Umgang mit wichtigen Themen. Alles zusammen bildet ein ‚Gesamtpaket der Wahrnehmung‘ beim Mitarbeiter und zählt in die Glaubwürdigkeit der Kommunikation ein.

Wie teilt man Erkrankungen im Zusammenhang mit Covid-19 mit – oder gar Todesfälle?

Transparenz und Klarheit sind das Gebot der Stunde. Und Mitgefühl zu zeigen, darüber zu sprechen, was uns bewegt, verwundbar sein dürfen als Mensch, als ein Mitglied der Gemeinschaft, als Führungskraft, als Teil eines Teams und einer Organisation – das zeigt unser wahres Gesicht. Damit können wir enger und unabhängig von bestehenden Hierarchien zusammenrücken und als Führungskraft Wertschätzung zeigen.

Wer von seinen Mitarbeitern Opfer verlangt, sollte Vorbild sein?

Ganz klares Ja! Wie kann man als Führungskraft glaubwürdig sein, wenn man das, was man einfordert, selbst nicht vorlebt?

Der Gehaltsverzicht von hochbezahlten Spitzenmanagern ist im Vergleich zur den Sorgen einfacher Mitarbeiter meist bescheiden...

Es geht hier um eine Signalwirkung, um das Gefühl, im gleichen Boot zu sitzen, mitzumachen, sich einzubringen, zu engagieren und Erfolgsgeschichte aufzubauen. ‚Ich mache es vor, macht mit‘ sehe ich als eine Einladung der Führungskraft, um für angekündigte Maßnahmen Verständnis zu schaffen, gerade wenn das dem einzelnen Betroffenen in diesem Moment möglicherweise sehr schwer fällt.

Konzerne sind meist gut vorbereitet. Wie sieht es im Mittelstand aus, der die Handels- und Food-Branche prägt?

Für den Mittelstand, der oft keine Presseabteilung mit 10 Personen hat, ist Krisenkommunikation eine besondere Herausforderung. Trotzdem ist das keine Entschuldigung. Es gibt klare Empfehlungen.

Die da wären?

Das ‚Gesicht der Krise‘ muss definiert, vorbereitet und bestmöglich unterstützt werden, damit die Kommunikation strategisch und in geordneten Bahnen verlaufen kann. Damit die Mitarbeiter rechtzeitig informiert sind und ‚aufgefangen‘ werden können, wenn sie aus der Balance geraten, zum Beispiel bei der Ankündigung von Kurzarbeit oder Entlassungen. Und damit sie alle Fragen stellen können, die sie in diesem Moment beschäftigen, damit ihnen aktiv geholfen wird und sie sich nicht allein gelassen fühlen in existentiellen Situationen.

Bei Startups dürfte die Lage ähnlich sein?

Bei Startups ist das Thema noch ein bisschen anders gelagert. Hier mangelt es oft auch an Strukturen. Das heißt, es gibt zum Beispiel Agenturen, die für einzelne Kommunikationsmomente gebucht werden, die aber in der Krise dann nicht nahe genug an der Organisation beziehungsweise den Gründern ‚dran‘ sind, um gemeinsam intensiv an allen Themen arbeiten zu können.

Demzufolge...

...sollten Gründer in solchen Situationen idealerweise einen erfahrenen Kommunikationsexperten eng an ihrer Seite haben. Der sollte helfen, den komplexen Prozess so zu steuern, dass die Mannschaft sich informiert und wertgeschätzt fühlt. Dieser emotionale Faktor, also die starke Bindung zu einzelnen Mitarbeitern quasi als ‚Familie‘, wo man sich kennt und über alles spricht, ist in Startups um ein Vielfaches stärker durch die flachen Hierarchiestufen – und muss als Prozess gut moderiert werden.

Warum gibt es in vielen Unternehmen keine strukturell definierte und professionell aufgestellte interne Kommunikation für Krisenfälle?

Große Konzerne haben hierfür robuste Szenarien und Strukturen. Trotzdem gelingt das nicht immer, da nicht jede Krise vorhersehbar und vorbereitbar ist. Man denke beispielsweise nur an die A-Klasse von Mercedes-Benz und den sogenannten ‚Elchtest‘ im Oktober 1997.

Das hat den Daimler-Konzern damals kalt erwischt, skandinavisch kalt...

Es ist dann die Frage, wo das Unternehmen genau in so einem Krisenmoment die erforderliche Expertise zeitnah zukaufen kann, wenn es dafür intern noch keine Strukturen gibt. Wer kommt als Experte für die Geschäftsführung als erfahrener Sparringspartner in Frage, und wie kann sich diese enge Zusammenarbeit auf höchster Vertrauensbasis ohne Anlaufverluste zügig entwickeln? Krisenkommunikation ist für mich immer eine absolute Momentaufnahme.

Pläne für Notfallszenarien und Task-Force-Teams, oder Telefonlisten nützen aber wenig, wenn sie nur in der Schublade liegen. Müsste nicht manöverbüßig geübt werden?

Ganz ehrlich, davon halte ich nicht viel. Klar, es ist wichtig, Notfallszenarien entwickelt und durchdacht zu haben, zu definieren, wer Teil des Notfallteams ist, wie die Informationsprozesse laufen und alle Teilnehmer über die Abläufe informiert zu halten. Hier spreche ich aus Erfahrung: Oft ist es in der Realität dann so, dass genau diese Pläne über den Haufen geworfen werden müssen, weil sie sich ausgerechnet in diesem Fall so nicht anwenden lassen, weil die Telefonliste nicht mehr aktuell ist oder der besagte Mitarbeiter in der Notfallkette gar nicht mehr in der Firma ist. Das heißt, hier bestimmt der Moment das Tun. Und es ist am Ende das Gespür und die Erfahrung im Umgang mit genau diesen Situationen, die helfen, die passenden Lösungswege aufzuzeigen. Dafür braucht es keine große Organisation dahinter.

Häufig senden die Verantwortlichen unklare, zum Teil widersprüchliche Signale. Woran liegt's – und was lässt sich besser machen?

Ja, das ist sehr menschlich. Für jemanden, der Transparenz schaffen und informieren will, ist es umso wichtiger, in Extremsituationen nicht einfach loszurennen, sondern gut vorbereitet zu sein. Dass die Krisenkommunikation auf Basis des Gesamtkontextes, wo das Unternehmen strategisch hinwill, klar formuliert wird. Dass es im Nachgang eine definierte ‚Frage+Antwort Session‘ gibt, wo sich der Überbringer der Krisennachricht den Mitarbeitern in voller Verantwortung stellt, dass er die Zielgruppe faktenbasiert aufklärt und dass die Botenschafter Stück für Stück nachvollziehbar aufeinander aufbauen, damit Mitarbeiter nicht verzweifeln, sondern eine Chance haben, sich auf Neues vorzubereiten. *kon/iz 19-20*