

Unternehmenskommunikation - so lang wie dieses Wort ist, so vielfältig sind seine Bedeutungen.

“Unternehmenskommunikation - Schlüssel zur Krisenbewältigung”

PQ - KARRIERE

AUTOR: INGO LEIPNER, FOERDERLAND.DE

Das geht bei den ganz kleinen Dingen in einem Unternehmen los: Lässt ein Chef seine Mitarbeiter nur frontal auf der anderen Seite des Schreibtisches Platz nehmen, betont er seine hierarchische Position. Findet das Gespräch aber an einer Tischecke statt, ist die Situation viel entspannter. Setzen sich beide nebeneinander an den Tisch, steht Kooperation im Vordergrund - gemeinsame Ziele werden verfolgt.

Worum geht's?

Schon bei diesen Fragen beginnt Unternehmenskommunikation, bis hin zu ganz großen Dingen: Krisensituationen, bei denen ein Unternehmen im Kreuzfeuer der Öffentlichkeit steht, zum Beispiel in der Chemieindustrie. Treten in der Nacht giftige Dämpfe aus, sind die Anwohner besorgt - und Journalisten verbreiten nur kritische O-Töne, wenn das Unternehmen nicht professionell reagiert. Denn oft fehlen vernünftige Auskünfte, erste Pressemitteilungen liefern keine konkreten Informationen, und wilde Spekulationen in den Medien heizen die Stimmung an. Versagt hier die Unternehmenskommunikation, leidet das Image der Firma erheblich - mit fatalen Konsequenzen: Kunden gehen verloren, Anleger stecken ihr Geld in andere Investments, Gewinne bleiben aus. Daher gilt, was der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Walt Whitman Rostow gesagt hat: "Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt."

Was verbirgt sich also hinter dem Begriff Unternehmenskommunikation? Ein großes Bündel unterschiedlicher Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen die Kommunikation mit seiner Umwelt steuert. Zum einen gegenüber allen wichtigen Zielgruppen in der Öffentlichkeit, zum anderen gegenüber den eigenen Mitarbeitern. Daher spricht man auch von einer externen und internen Unternehmenskommunikation: Wie ein Chef mit seinen Mitarbeitern redet, gehört genauso dazu wie die richtige Reaktion auf einen Störfall. So richtet sich die externe

Kommunikation zum Beispiel an andere Unternehmen, Kunden, Lieferanten oder Behörden. Die interne Kommunikation soll dazu beitragen, dass sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen identifizieren - eine Voraussetzung für hohe Leistungsbereitschaft und Eigeninitiative.

Wie sieht die Praxis aus?

Krisen sind eine besondere Herausforderung für die Unternehmenskommunikation: Gerade intern kann vieles schief laufen, wenn sich das Management nicht auf solche Situationen vorbereitet. Der internationale PR-Profi Oliver S. Schmidt hat ein paar Tipps, wie Unternehmen in einem Krisenfall die interne Kommunikation gestalten sollten:

- **Mitarbeiter als wichtige Zielgruppe erkennen:** Fehlende Kommunikation führt zu Motivations- Vertrauensverlusten bei den Mitarbeitern, schwere ökonomische Schäden sind die Folge. In der Krise besteht ein erhöhter Kommunikationsbedarf - Gerüchte, Fehlinformationen oder gar Panik sind zu vermeiden.

- **Aufrichtige und zeitnahe Kommunikation:** Schlechte Nachrichten sollten die Mitarbeiter nicht aus externen Quellen erreichen. Eine offene Kommunikation fördert das Verständnis der Mitarbeiter für unpopuläre Maßnahmen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

- **Ängste der Mitarbeiter ernst nehmen:** Sorgen und Nöte der Mitarbeiter sollen systematisch aufgegriffen, identifiziert und kommunikativ beantwortet werden. Die Leitung des Unternehmens muss zeigen, dass die Mitarbeiter ihr zu Recht vertrauen können.

- **Mitarbeiter als Verbündete:** In der Krise wollen Mitarbeiter in der Regel ihr Unternehmen unterstützen. Durch eine geschickte Kommunikationsarbeit vertreten dann Mitarbeiter die Position des Unternehmens nach innen und außen (Intranet, Gespräche mit Vorgesetzten).

- **Einheitliche Botschaft:** Extern und intern sollten Mitteilungen zeitlich und inhaltlich gut koordiniert sein (One Voice Policy). Als Unternehmenssprecher sollten nur entsprechend qualifizierte Personen auftreten. Intern gilt das genauso, weil sonst private Äußerungen der Mitarbeiter das einheitliche Erscheinungsbild nach außen unterlaufen können.

- **Kommunikation ohne Einbahnstraße:** Im direkten Gespräch oder über Mitarbeiter-Foren im Intranet kann das Management ein Feedback der Mitarbeiter einholen. So lassen sich die Wirksamkeit der Kommunikationsstrategie prüfen und weitere Informationen sammeln, wie externe Gruppen auf die Krise reagieren.

- **Materielle und immaterielle Ressourcen ausschöpfen:** Ideal wäre es, wenn alle Standorte, Geschäftsbereiche und Ebenen eines Unternehmens eingebunden sind, um eine Kommunikationsstrategie für den Krisenfall vorzubereiten. Dabei geht es um eine tragfähige Struktur für das Krisenmanagement.

- **Notwendigkeit systematischer Planung:** Kommunikation ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Krisenbewältigung. Daher sollten alle Bereiche des Krisenmanagements kontinuierlich geplant werden, um letztlich Lerneffekte aus Krisen in einen Wettbewerbsvorteil verwandeln zu können.

Das Fazit?

Unternehmenskommunikation findet immer statt - entscheidend ist ihre bewusste Gestaltung. Sonst greifen im Krisenfall intern Gerüchte um sich, und verunsicherte Mitarbeiter verlieren das Vertrauen in ihr Unternehmen. Authentische Information ist gefragt, nach innen und außen. Wer dann eine Pressemitteilung zu schreiben hat, sollte beherzigen, was der amerikanische Industrielle Charles F. Kettering so zugespitzt hat: "In einer Fünftelsekunde kannst du eine Botschaft rund um die Welt senden. Aber es kann Jahre dauern, bis sie von der Außenseite eines Menschenschädels nach innen dringt."