

WIRTSCHAFTS | zeit

Magazin

Das unabhängige Wirtschaftsmagazin für Vorarlberg, Liechtenstein, Ostschweiz und die Bodenseeregion!

DICHT und SICHER mit RHENUS!



**Gute Krisenkommunikation
muss menschliche Reflexe
überwinden**

[Seite 8]



**Hypo Vorarlberg bündelt
Immobilien- und
Leasinggeschäft**

[Seite 13]



Gute Krisenkommunikation muss menschliche Reflexe überwinden

Roland Binz ist ein führender Experte für Krisenkommunikation. Im Interview mit der «Wirtschaftszeit» verrät er Tipps, wie Unternehmen und Persönlichkeiten mit kritischen Situationen optimal umgehen und ihre Reputation bewahren können.

Herr Binz, Sie haben 2009 mitgeholfen, in der Schweiz den Verband für Krisenkommunikation zu gründen. Wie kamen Sie auf diese Idee?

Die Bedeutung der Krisenkommunikation heute wird nach wie vor unterschätzt. Wir waren damals eine Handvoll Spezialisten, die dem entgegenwirken wollten. Obschon wir anfangs zum Teil belächelt wurden, haben wir beschlossen, mit Hilfe eines Verbandes den Stellenwert und die Qualität der Krisenkommunikation zu verbessern. Inzwischen verfügen wir über einen qualitativ hochstehenden Kodex, zählen 60 Mitglieder und stossen auch bei Unternehmen auf immer grösseres Interesse.

Und was bringt der Verband den Mitgliedern und Interessierten?

Der Nutzen ist sehr vielfältig. Einerseits werden wir oft als Experten befragt. Organisationen gelangen an uns, wenn sie Beratung oder Fachreferenten suchen. Besonders hilfreich ist der fachliche Austausch. Wir treffen uns regelmässig und diskutieren aktuelle Krisenfälle, aus denen wir Lehren ziehen. Meistens liefern betroffene Unternehmen selber einen Input.

Weshalb wird denn Ihrer Ansicht nach Krisenkommunikation oft unterschätzt?

Das ist eine gute Frage. Hierzu müssen wir das mediale Umfeld genauer betrachten. Der öffentliche Diskurs hat sich mit der rasanten Entwicklung des Internets komplett verändert. Geschichten eskalieren nicht mehr erst dann, wenn die Zeitung am anderen Tag erscheint. Storys sind heute blitzschnell publik, in Online-Medien und insbesondere in Social Media wie Facebook und Twitter. Jedermann ist heute quasi Reporter. Diese Beschleunigung geht einher mit einer zunehmenden Empörung und Skandalisierung in den Medi-

en. Gleichzeitig haben Journalisten immer weniger Zeit, Fakten sorgfältig zu prüfen. Krisenkommunikation spielt sich international und in Echtzeit ab. Je schneller man informiert, desto grösser ist die Chance, Schaden abzuwenden. Doch darauf sind viele potenziell Betroffene schlicht ungenügend vorbereitet.

Kann man denn eine solche Entwicklung überhaupt verhindern?

Ja, mit Sicherheit. Für eine gute Krisenkommunikation ist es nie zu spät. Dies bedingt jedoch ein Bewusstsein darüber, dass die heutige Gesellschaft volle Transparenz verlangt. Und zwar nicht erst, wenn man öffentlich dazu gezwungen wird. Ge-



Was hat dies für die Betroffenen für Konsequenzen?

Die Folgen sind verheerend. Wer in einer kritischen Situation zu lange mit der Kommunikation wartet, bereitet blauäugig selbst den Nährboden für Spekulationen und «Enthüllungen». Beispiele dafür gibt es fast täglich. Nehmen wir den Deutschen Bundespräsidenten Christian Wulff, Karl-Theodor zu Guttenberg oder den zurückgetretenen Schweizer Nationalbankpräsidenten Philipp Hildebrand. Sie alle haben nur zögerlich und häppchenweise auf die erhobenen Vorwürfe reagiert. Darunter hat nicht nur ihre eigene Reputation, sondern auch jene ihrer Institutionen massiv gelitten. Hätten sie stattdessen rasch und transparent agiert, hätten sie viel Glaubwürdigkeit bewahren können.

rade zu Guttenberg und Hildebrand hätten sich mit Sicherheit ohne grossen Vertrauensverlust im Amt halten können, wenn sie von Beginn weg alle Fakten offen auf den Tisch gelegt hätten. Und auch Herr Wulff hat durch Intransparenz alle Glaubwürdigkeit verspielt – nicht wegen des kritisierten Privatkredits notabene, sondern weil er mit den medialen Fragen sehr seltsam umging. Langes Zuwarten, Vertuschung, Ablenkungsmanöver, mangelnde Selbstkritik, Schuldzuweisungen oder oberflächliche Rechtfertigungen sind häufige Fehler, durch die Exponenten ihr Gesicht verlieren. Was früher noch möglich war, funktioniert heute nicht mehr. Im Gegenteil: Betroffene werden so lange kritisiert, bis die Öffentlichkeit das Gefühl hat, man habe jetzt wirklich alles offen gelegt.

Das klingt sehr einleuchtend. Wie erklären Sie sich, dass gerade hochrangige Persönlichkeiten in kritischen Situationen offensichtlich falsch reagieren?

Das trifft nicht nur Menschen in Top-Positionen, sondern kann uns allen passieren. Wir reagieren einfach menschlich. Das heisst, Angriffe kontern wir instinktiv mit Abwehr oder Gegenangriff. Kritik empfinden wir oft als unberechtigt oder übertrieben. Und wir neigen dazu, etwas als weniger schlimm darzustellen, zu beschönigen oder zu vertuschen. Das sind menschliche Reflexe, die es in der Krisenkommunikation zu überwinden gilt. Das hat viel mit Psychologie zu tun. Es gilt, die selbstschädigenden Verhaltensmuster zu durchbrechen.

„Es ist nie zu spät für gute Krisenkommunikation.“

Das klingt sehr belastend. Wie schafft man das in der Praxis?

Oft wird gesagt, hochrangige Persönlichkeiten seien «beratungsresistent». Das lasse ich für mich nicht gelten. Ich arbeite intensiv an der Einsichtsfähigkeit meiner Mandanten. Und ich verstehe, dass es für sie meist schwierig ist, über den eigenen Schatten zu springen, kritische Fragen wirklich ernst zu nehmen oder sogar Selbstkritik zu üben. Das ist belastend, weil die Fakten für Betroffene sehr unangenehm sein können. Sie werden von der Angst vor negativen Schlagzeilen getrieben. Ich versuche deshalb jeweils aufzuzeigen, dass das Gegenteil jetzt entscheidend ist: Lieber eine etwas negative Geschichte erdulden, als später wochenlang in den Schlagzeilen zu stehen. Wer aktiv informiert, den Dialog mit Kritikern offen und transparent pflegt, wirkt glaubwürdig. Das zeugt von gutem Krisenmanagement. Wer dagegen verschlossen bleibt, erleidet einen Ver-

trauensverlust. Diese Argumentation hilft meistens, eine Krise wirklich als Chance zu begreifen.

Sie haben eingangs erwähnt, dass sich der öffentliche Diskurs komplett verändert hat. Haben damit klassische PR und Marketingmassnahmen in der Krisenbewältigung ausgedient?

Das würde ich so nicht sagen. Tatsache ist aber, dass ein Umdenken stattfinden muss. In vielen Unternehmen sind Kundenservice, Marketing, PR und Kommunikation an verschiedenen Orten angesiedelt. Jeder pflegt sein Gärtchen. Um Kommunikationskrisen zu verhindern oder effektiv zu bewältigen, müssen diese Abteilungen eng zusammenrücken. Ein Beispiel: Im November 2010 gab es bei der Swisscom einen mehrstündigen Ausfall im mobilen Datennetz. Erste Hinweise lieferten Hunderte von Kunden über Twitter und Facebook. Bis das Unternehmen auf denselben Kanälen und auf der Homepage informierte, vergingen Stunden. Das führte dazu, dass besorgte Kunden massenhaft auf die Swisscom-Hotline anriefen. Sofort waren die Telefonberater überlastet. Es gab lange Wartezeiten, was zusätzlich für Ärger sorgte. Ironie des Schicksals: Gleichzeitig lief eine Werbekampagne, in welcher Swisscom sich für «das beste Netz der Schweiz»

„Krisenkommunikation spielt sich heute in Echtzeit ab.“

selber lobte. Die Inserate erschienen online und in Zeitungen teilweise direkt unter den Berichten über den Netzausfall... Hätte die Kommunikation rasch und bereichsübergreifend funktioniert, hätten sich die Kunden besser betreut gefühlt – und die peinlich wirkende Inseratekampagne wäre unverzüglich ersetzt worden, zum Beispiel durch eine Entschuldigung. Aus diesem Fall hat Swisscom sicher viel lernen können.

Könnten Sie zum Schluss noch die wichtigsten Empfehlungen für eine erfolgreiche Krisenkommunikation zusammenfassen?

Entscheidend sind heute die unverzügliche, wahrhaftige und transparente Kommunikation. Und zwar nach innen (Mitarbeitende, Familien- und Bekanntenkreis) wie auch nach aussen gegenüber Stakeholdern und der Öffentlichkeit. Ich staune immer wieder, wie sehr die interne Kommunikation vernachlässigt wird: Alle Mitarbeitenden einer Firma in den Schlagzeilen müssen heute zwingend wissen, was sie sagen können zur aktuellen Lage. Denn sie werden zuhause, von Bekannten oder im Dorfverein darauf angesprochen. Hier vernachlässigen Unternehmen oft wertvolles Multiplikationspotenzial, das eine sehr grosse Glaubwürdigkeit hätte.

Roland Binz ...

... ist Berater für Krisen- und Rechtskommunikation in Winterthur. Er teilt sein Büro mit Franco Gullotti, dem ehemaligen Pressechef der Fluggesellschaft SWISS. Die beiden beraten Persönlichkeiten, Unternehmen und Institutionen bei der internen und externen Kommunikation. In Österreich arbeiten Binz und Gullotti mit den Wiener Kommunikationsprofis von preventK zusammen. Seit 2010 ist Roland Binz auch Dozent für Krisenkommunikation am Schweizerischen Public Relations Institut (SPRI) in Zürich. Zuvor arbeitete er als langjähriger Konzernsprecher und stellvertretender Pressechef für die Schweizerischen Bundesbahnen SBB, als Presseoffizier der Schweizer Armee im Kosovo sowie als Redakteur bei der Tageszeitung „Der Bund“ in Bern.

Kontakt

Roland Binz Kommunikation & Image
 Stadthausstrasse 39
 CH-8400 Winterthur
 T +41 (0) 52 202 09 47
www.rolandbinz.com
info@rolandbinz.com
www.verband-krisenkommunikation.ch