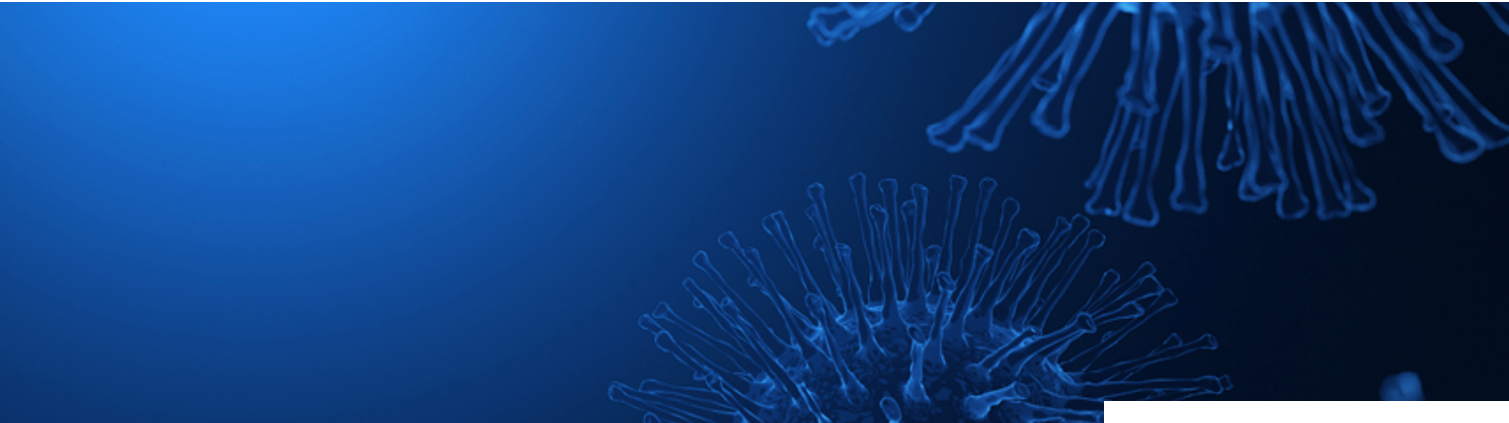




COVID-19: Glaubwürdiges und effektives Kommunikationsmanagement in einer Ausnahmesituation

Die rasche weltweite Ausbreitung des Corona-Virus stellt Unternehmen vor Herausforderungen von historischer Dimension. Die Krise hat inzwischen nahezu jedes Unternehmen erfasst. Wie lange sie andauern und wie hoch der Schaden sein wird, ist derzeit nicht absehbar. Kommunikation wird in dieser Lage zu einem Drahtseilakt, der in einem hoch unsicheren Umfeld widerstreitende Prioritäten verantwortungsvoll ausbalancieren muss.

Während die Gesundheit der Mitarbeiter und die Eindämmung der Pandemie oberste Priorität haben, können die finanziellen und operativen Folgen der Krise für Unternehmen rasch existenzbedrohende Ausmaße annehmen. Dabei sind sämtliche Stakeholder betroffen: Die Gesellschaft als Ganzes ist tief verunsichert, Mitarbeiter fürchten um ihre Gesundheit und ihren Arbeitsplatz, Banken und Lieferanten achten stärker auf Zahlungsfähigkeit, Kunden bangen um Lieferketten, Börsenkurse brechen zum Teil massiv ein.

Weil die Ursache dieser Krise nicht im Unternehmen selbst liegt, werden die Verantwortlichen allein am professionellen Umgang mit ihr gemessen. Sie müssen auf Basis einer dynamischen Lageentwicklung und unter wachsendem Druck die richtigen Entscheidungen treffen, um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter, das Vertrauen ihrer Stakeholder und den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

Was sind die Herausforderungen an die Kommunikation?

➤ **Management im Zielkonflikt:** Konsequenter Einsatz für die Gesundheit der Mitarbeiter erfordert zum Teil massive Einschränkungen im operativen Geschäft – gleichzeitig müssen Produktion, Vertrieb und Zahlungsfähigkeit gesichert werden.

- **Kommunikation in einem unsicheren und hoch dynamischen Umfeld:** Aktive Kommunikation ist unverzichtbar, um Führung, Vertrauen und Zusammenhalt zu sichern. Gleichzeitig besteht das Risiko, mit voreiligen und nicht belastbaren Aussagen – insbesondere bei Mitarbeitern, Kunden und am Kapitalmarkt – Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu verlieren und in die Defensive zu geraten.
- **Unmittelbarer persönlicher Austausch nicht länger möglich:** Durch das Gebot sozialer Distanz sind persönliche Dialogformate hinfällig. Unternehmen müssen Führung und Orientierung über neue Formate etablieren, um die Beziehung zu ihren wichtigsten Stakeholdern wie Mitarbeitern und Kunden virtuell aufrechtzuerhalten und damit Teamwork, Leistung und Geschäftserfolg zu sichern.
- **Verantwortliche unter Extrembelastung:** Gleichzeitigkeit und Geschwindigkeit der Ereignisse können die Beteiligten rasch überfordern. Damit steigt das Risiko von Fehleinschätzungen und möglichen Schrittfehlern in der Kommunikation.
- **Politik schürt hohe Erwartungen:** Verantwortliche geraten unter enormen Druck, die bereitgestellten Finanzhilfen jetzt rasch abzurufen und zur Sicherung des Unternehmens einzusetzen, ohne den dafür erforderlichen Prozess direkt beeinflussen zu können.

Worauf Kommunikationsverantwortliche jetzt achten müssen:

- Konsistent mit einer Stimme sprechen. Zentrale Steuerung und dezentrale Umsetzung der Kommunikation auf Basis spezifischer Guidelines, die auch die Digitalkommunikation der Mitarbeiter einbeziehen.
- Der CEO ist in der Krise Garant für Orientierung und Vertrauen, vor allem intern. Extern eher zurückhaltende Positionierung ratsam. Timing und Botschaften – eher zu zentralen und strategischen Fragen – genau prüfen und mit Blick auf Wirkung und Erwartungshaltungen sorgfältig abwägen.
- Deutungshoheit über Krisen- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern. Fokus auf klare Botschaften und sinnvolle Transparenz im Prozess. Neue Fakten und dynamische Lageentwicklung berücksichtigen. Anpassungen müssen über die zeitliche Entwicklung nachvollziehbar sein.
- Vorbereitung der wahrscheinlichen Eskalations-Szenarien: Infektionsdynamik im Unternehmen, Verlust des Vertrauens von Stakeholdern, womöglich verspätete finanzielle Unterstützungsleistungen, weitere Verschlechterung der Geschäftsaussichten, drohende Insolvenz. Zugehörige Stakeholder-Erwartungen im Blick behalten.
- Haltung und Orientierung durch Rückbezug auf Unternehmenswerte vermitteln, die auch in der Krise der unverrückbare Referenzpunkt für das unternehmerische Handeln bleiben müssen. Purpose des Unternehmens aktivieren und für die gemeinsame Bewältigung der Krise konkret und praktisch wirksam werden lassen.
- Einschätzungen und Maßnahmen zu COVID-19 stets auf Basis der aktuellen, wissenschaftlichen Faktenlage und in Abstimmung mit den zuständigen Gremien und externen Experten kommunizieren.

- Vertrauen und Zuversicht der Mitarbeiter durch aktive, empathische und authentische Kommunikation vermitteln. Dies gilt für alle Mitarbeiter mit Führungsverantwortung. Emotionalisierung und Paniksignale vermeiden. Konkrete Empfehlungen hierzu: <https://fticonsulting.com/2020/03/covid-19-how-should-you-be-calming-your-people/>
- Konstruktive Zusammenarbeit mit Politik, zuständigen Behörden und Experten – nur im ernsthaften Eskalationsfall öffentlich gegen die Politik positionieren.
- Digitale Kommunikation konsequent als Chance nutzen: Intern neue Formate für Führung, Dialog und Zusammenarbeit etablieren, damit Motivation und Leistungsfähigkeit der Belegschaft auch im virtuellen Kontext bestehen bleiben. Externen Stakeholderdialog etablieren und verstetigen.
- Für einen längeren Zeitraum ausreichende Kapazität und effiziente Prozesse in der Kommunikation gewährleisten, Lasten auf mehrere Schultern verteilen, um „vor die Kurve“ zu kommen, Handlungs- und Reaktionsfähigkeit sicherzustellen und so Kommunikationsfehler möglichst zu vermeiden.

Hartmut Vennen

Senior Managing Director - Frankfurt
+496992037137
Hartmut.Vennen@fticonsulting.com

Michael Reinert

Chairman, Strategic Communications, Germany
+496992037100
Michael.Reinert@fticonsulting.com

Carolin Amann

Managing Director - Frankfurt
+496992037132
Carolin.Amann@fticonsulting.com

Über FTI Consulting

FTI Consulting ist ein unabhängiges, weltweit tätiges Beratungsunternehmen, das Unternehmen dabei unterstützt, Veränderungen zu gestalten, Risiken einzudämmen und Rechtsstreitigkeiten beizulegen - finanziell, rechtlich, operativ, politisch & regulatorisch, transaktionsbezogen oder mit Blick auf die Reputation. Expertenteams von FTI Consulting arbeiten in allen wichtigen Geschäftszentren weltweit mit Mandanten eng zusammen, um komplexe geschäftliche Herausforderungen zu antizipieren, zu analysieren und erfolgreich zu bewältigen. Weitere Informationen finden Sie im Internet (www.fticonsulting.com) und auf Twitter (@FTIConsulting), Facebook und LinkedIn. Die hier zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind die der Autoren und nicht notwendigerweise die von FTI Consulting, seines Managements, anderer Tochtergesellschaften und verbundener Unternehmen sowie anderer Experten des Hauses.