

Kommunikation in der Krise

So reagierte Kuoni auf die Tsunami-Katastrophe



Krisenkommunikation ist Kommunikation unter Hochdruck und hat nichts mit Schönwetter-PR zu tun. Sagen, was Sache ist: Schnell, direkt und restlos abgesichert. Das ist das erklärte Ziel. Und dies gelingt nur, wenn man auf eine vorbereitete Krisenorganisation zurückgreifen kann. Umso mehr, wenn die Ereignisse, wie bei der Flutkatastrophe in Südostasien, chaotischer und tragischer sind, als man es sich jemals hätte vorstellen können.

Dr. Andrea Hemmi

Die erste Meldung, die den Pikettdienst in den frühen Morgenstunden des 26. Dezember erreichte, sprach von einer Welle in Sumatra, die vier Personen erfasst hatte. Ein Unglück. Als wenige Stunden später der eilends einberufene Krisenstab am Hauptsitz von Kuoni eintraf, war die Informationslage immer noch unübersichtlich. Was sich aber abzeichnete: eine Katastrophe.

Erste Stunden am wichtigsten

Zusammen mit anderen Reiseveranstaltern und der Reiseversicherung Elvia richtete Kuoni als Erstes eine Notfallnummer für die Angehörigen der Urlauber ein. Obwohl das Ausmass der Flutkatastrophe zu diesem Zeitpunkt nur zu erahnen war, wurden weitere Sofortmassnahmen beschlossen: Die hauseigene Edelweiss Air, die im Anflug auf die Malediven war, erhielt den Auftrag, erste Gäste zu evakuieren. Zudem wurden sämtliche Urlaubsreisen der nächsten Tage

in die vom Tsunami betroffenen Gebiete abgesagt.

In den ersten Stunden wurden alle Kräfte darauf konzentriert, die Reiseleiter in den betroffenen Gebieten bei der Kontaktaufnahme mit den Gästen zu unterstützen und Informationen zu beschaffen. Beides sollte sich als grosse Herausforderung erweisen. Die Kommunikationsstrukturen in den betroffenen Gebieten waren zu weiten Teilen zusammengebrochen und die Kommunikationsmittel häufig in den Fluten untergegangen. Von vielen Gästen, die auf eigene Faust zum nächsten Flughafen reisten, wusste man nicht, wo sie sich aufhielten. Das Kuoni-Büro im thailändischen Patong existierte nicht mehr, und die Reiseleiterin aus Khao Lak war zwei Tage lang verschollen. In Abstimmung mit dem Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) und in Zusammenarbeit mit anderen Reiseveranstaltern und Airlines wurden Leerflüge organisiert, um weitere Gäste nach Hause zu holen und Hilfsgüter nach Sri Lanka und Thailand zu bringen.

Mit an Bord waren Care-Teams und Reiseleiter zur Verstärkung. Nach einer knappen Woche waren bis auf die vermissten Urlauber alle Kuoni-Gäste wieder daheim.

Wissen, was los ist

Kaum war das kleine Krisenkommunikationsteam von drei Personen an jenem Sonntagmorgen komplett, wurden die individuellen Verantwortlichkeiten zugeteilt. Zwei Personen übernahmen die Beantwortung der Medienfragen und verschickten am ersten Tag intern und extern insgesamt drei Communiqués, um permanent breit über den neuesten Stand der Katastrophe zu informieren. Als sich das Ausmass des Unglücks immer klarer zeigte, wurde entschieden, dass der Chef von Kuoni Schweiz als Leiter des Krisenstabs das Gesicht vor den Kameras sein soll. In Zeiten der Krise – so der Grundsatz von Kuoni – gehört das Management an die Front. Das dritte Mitglied des Teams konzentrierte sich auf die interne Kommunikation, koordinierte die Informationen mit



den mehr als 20 Kuoni-Tochtergesellschaften und sorgte so für einen ausgeglicheneren Wissensstand.

Immer ein Ladegerät für das Handy in Griffnähe zu haben, erwies sich an jenem 26. Dezember als richtig. Während einer Krise wie dem Tsunami im Indischen Ozean explodiert das Informationsbedürfnis der Medien und der Öffentlichkeit innert kürzester Zeit. Je schneller da ein Unternehmen reagieren kann, desto besser. Eine schnelle Krisenkommunikation wird von der Öffentlichkeit nur dann als erster, handfester Schritt der Krisenbewältigung wahrgenommen, wenn diese Kommunikation verlässlich ist. Die Information auf dem Internet, die Wordings für den Vertrieb – alles musste höchsten Ansprüchen genügen, denn die Daten waren ausgesprochen sensibel. Es ging um Menschen. Es ging um Angehörige, für die jede Ungewissheit unerträglich war. Nur was restlos abgesichert war, wurde kommuniziert.

Unbedingte Erreichbarkeit

Als das Team am Tag zwei nach der Katastrophe um halb vier Uhr morgens zu einer weiteren Krisensitzung eintraf, hatte der Regionalchef Thailand in Zürich 20 Stunden durchtelefoniert. Die Zahl der Gäste, die er in Zusammenarbeit mit Kuoni-Reiseleitungen an Ort lokalisiert hatte, war stark gestiegen. Er hatte Ungewissheiten aus der Welt geschaffen.

Neben der Schnelligkeit und der Sorgfalt bei der Informationsbeschaffung und -verbreitung gilt als dritte Faustregel für die Kommunikation im Krisenfall die unbedingte Erreichbarkeit. Je kleiner das verantwortliche Team für die Kommunikation, desto grösser ist dessen Verschleiss. Dennoch müssen die Vertreter der Unternehmenskommunikation immer und überall für die Medien erreichbar sein. Jeder Radiosender, jede TV-Station, jede Zeitungsredaktion sieht die eigene Anfrage als die wichtigste an. Das unbegründete Vertrösten von Journalisten oder gar eine Anfrage unbeantwortet zu lassen, wird von den Medien umgehend als Überforderung eines Unternehmens oder schlimmstenfalls gar als Arroganz gewertet und so weitergegeben. Krisenkommunikation ist Knochenarbeit.

Lieber heute als morgen

Im Fall einer Krise wie dem Tsunami ist die erste menschliche Reaktion der Schock. Wenn es gilt, in einer solchen Situation zu kommunizieren, dann darf dieser verständliche psychologische Mechanismus nicht greifen. Alles, was länger dauert als die sprichwörtliche Schrecksekunde, ist für die Krisenkommunikation zu lang. Natürlich hat die Flutkatastrophe auch bei den Kuoni-Mitarbeitern viele Emotionen geweckt. Mit diesen Emotionen umgehen zu können, ohne dass die Arbeit im Krisenmanagement davon beeinflusst wird, bedingt

Vorsorge. Die Automatismen eines Notfallkonzepts und eine eingespielte Krisenorganisation sind hier äusserst hilfreich. Auch wenn sich Krisen nicht planen lassen, so lässt sich doch der Umgang mit ihnen vorbereiten.

Die Vorbereitung

1. Mögliche Risiken identifizieren und Worst-Cases erarbeiten.

Wer sich auf das Schlimmste gefasst macht, erlebt die kleinsten Überraschungen.

2. Eine Notfall- und Krisenkommunikation setzt Organisation voraus.

Entscheidungswege und -abläufe müssen unbedingt festgelegt sein: Im Krisenfall ist zu deren Festlegung keine Zeit mehr; wer was wann zu tun hat, wird nicht beschlossen, sondern muss im Voraus geklärt werden.

3. Kontakte aufbauen.

Schlüsselmitarbeiter haben sämtliche Telefon- und Faxnummern, E-Mail-Adressen und Handynummern von Kollegen, Medien, Behörden und Experten immer griffbereit und à-jour. «Gegoogelt» wird vor der Krise.

4. Übung macht den Meister.

Das oberste Kader wird in Medientrainings vorbereitet, die Mitarbeiter trainieren den Ernstfall und machen sich mit dem Worst-Case-Szenario bekannt.

Fazit

Die Ereignisse nach dem 26. Dezember waren chaotischer und tragischer, als man es sich jemals hätte ausmalen können. Unvorbereitet hat Kuoni das aber nicht getroffen. Krisen können jeden Betrieb treffen, jede Branche. Eine Studie zur Umweltverträglichkeit eines bestimmten

Stoffs? – Krise. Ein schwarzes Schaf in der Branche? – Krise. Diffuse Vorwürfe eines verärgerten Ex-Mitarbeiters? – Krise. Trifft es einen, trifft es meist alle. Schnell reagieren und dabei sorgfältig arbeiten, erreichbar bleiben, vorbereitet sein; das ist immer noch die beste Versicherung in Zeiten, in denen ein gutes Image unzahlbar ist. ■



Porträt

Andrea Hemmi ist seit November 2003 Kommunikationschefin der Kuoni Reisen Holding AG. Vor ihrer Tätigkeit im Tourismuskonzern war sie knapp zwei Jahre Leiterin der Unternehmenskommunikation von McDonald's Schweiz und je drei Jahre Mediensprecherin beim privaten Fernsehsender TV3 und PR-Beraterin bei der Zürcher Agentur Trimedia Communications. Andrea Hemmi studierte an der Universität Zürich Germanistik und Betriebswirtschaft und promovierte mit einer Dissertation über Sprachspiele in der Werbung.

Fragen?

Andrea Hemmi

Dr. phil., Kommunikationschefin
Kuoni Reisen Holding AG, 8010 Zürich
Tel. 044 277 43 63
andrea.hemmi@kuoni.ch
www.kuoni.com



Anzeige



SQLBUSINESS



LOBOS Informatik AG
www.lobos.ch



Die Softwarelösung für Handel und Industrie

