

«Dimensionierung in einer Krise ist entscheidend»

Mit 627 Mitarbeitenden ist die Matterhorn-Gotthard-Bahn (MGBahn), zu der auch die Gornergrat Bahn und der Glacier Express gehören, eines der grössten Tourismusbahnunternehmen in der Schweiz. Jan Bärwalde ist seit vier Jahren bei der MGBahn für die Unternehmenskommunikation verantwortlich. Der ehemalige Lufthansa-Mediensprecher plant, steuert, setzt um und evaluiert die gesamte Klaviatur an Kommunikationsmassnahmen innerhalb der MGBahn. Auch die Krisenkommunikation. Was das bedeutet und wie er sich organisiert hat, um in Krisenfällen als Einmann-Kommunikationsabteilung handlungsfähig zu sein, stellte er am VKK-Round-Table Ende Juni in Zürich vor.

Klare Rollen, klare Aufgaben

Klare Rollen, klare Aufgaben und kontinuierliche Schulungen sind gemäss Jan Bärwalde der Schlüssel zu einer allzeit funktionierenden, zielführenden Krisenkommunikation. Die eng abgestimmte Zusammenarbeit mit dem Risk-Management ist Voraussetzung. «Wir haben eine klare Abgrenzung der Rollen zwischen dem Risk-Management und der Krisenkommunikation, verwenden jedoch wenn immer möglich die gleichen Instrumente. Das stellt ein gemeinsames Verständnis sicher und verhindert Doppelspurigkeiten. Dafür haben wir keine Ressourcen», so Bärwalde. In einem 87-seitigen Krisenmanual sind die möglichen Szenarien dokumentiert, die Ereignisse klassifiziert und die Abläufe definiert. Daraus werden unterschiedliche Ausprägungen für die Krisenkommunikation sowie die Dimensionierung und die erforderlichen Ressourcen für die Kommunikation abgeleitet. Das Krisenteam besteht dabei auch aus «Kommunikationslaien» anderer Fachbereiche, die für den Zweck regelmässig geschult werden. Neue Erkenntnisse werden direkt im Manual aktualisiert. Es gilt der Grundsatz: eine zentrale Quelle für alle relevanten Vorgaben.

Schnell, schneller, Social Media

Was in den Social Media oder in den Medien kommuniziert wird, erfährt ein Unternehmen heute oft gleichzeitig mit den Lesern. Die Kommunikation erfolgt auf diversen Kanälen, Nachrichten gehen in Sekundenschnelle um die Welt – auch Falschmeldungen. Und die Medien schreiben einander ab, kopieren und kopieren so auch Fehler. Welche Strategie ist da für die MGBahn, die täglich tausende Gäste aus dem In- und Ausland durch die Schweizer Alpen führt, nachhaltig? Videos werden von allen gemacht, in den Social Media ist schnell ein Streckenunterbruch verbreitet – oft sogar bevor es in der Zentrale wahrgenommen werden konnte. Interpretationen von Videos sind auf unterschiedliche Arten möglich. Bärwalde führte die Teilnehmenden des VKK-Events anhand eines konkreten Beispiels durch ein Ereignis, bei welchem er innerhalb kürzester Zeit zahlreiche, auch internationale Medienanfragen erhalten hatte: Auslöser war ein kurzes Handyvideo in einem Familienchat, das eine heftige Schneeverwehung dokumentierte. Bei der Gornergrat Bahn war alles unter Kontrolle, im Video sah es aber aus, als wären die Passagiere auf der Strecke mitten im Schneesturm steckengeblieben. Für Bärwalde nichts Aussergewöhnliches, für die Zuschauer rund um den Erdball, die das Video sahen, möglicherweise der Beginn eines Desasters.

Proaktive Ereigniskommunikation mit Fakten

«Da gilt es möglichst rasch zu den Fakten zu gelangen – wobei solide Abläufe und optimale Vernetzung Voraussetzung sind – und transparent zu kommunizieren. Wir haben aus der Vergangenheit gelernt und vermitteln neu Störungsmeldungen proaktiv über verschiedene Kanäle (Newsletter, Twitter, Website). Nicht nur in Krisensituationen, sondern immer, wenn es ein Ereignis gibt», unterstreicht Bärwalde ihre Lernkurve. Mit dem Klimawandel kommen laufend neue Themen wie Steinschläge oder das Auftauen des Permafrosts auf die MGBahn zu, die auch kommunikativ begleitet werden müssen. Die Kernerkenntnisse für die Krisenkommunikation der MGBahn sind gemäss Bärwalde folgende: «In einem kleinen Team braucht es eine sehr fokussierte Organisation. Die Dimensionierung ist entscheidend, bei allem, was wir machen. Dazu braucht es eine permanente Analyse sowie das richtige Fingerspitzengefühl, um den Zeitpunkt nicht zu verpassen, wenn es sich von einer Ereigniskommunikation zur Krisensituation wandelt.»

Alles als Einzelperson lösen zu müssen, war eine Herausforderung, die auch der erfahrene Kommunikator nicht alleine meistern konnte. Bei Lufthansa stand jederzeit ein Stab für alle Aufgaben im Hintergrund zur Verfügung: Medienteam, strategische Führung, Analyseteam etc. «Für uns ist es besonders wichtig, in Rollen und Funktionen anstatt in Personen zu denken. Denn wir wissen nie, welche Personen zum Ereigniszeitpunkt gerade verfügbar sind.» Um die definierten Rollen bei Bedarf auch besetzen zu können, baute er ein Kernteam aus unterschiedlichen Fachbereichen auf, welches die je nach Ereignisfall erforderlichen Aufgaben wie Sprecherfunktion, Medienbeobachtung, Onlinekommunikation oder die Bewirtschaftung von Social Media- und internen Kanälen wahrnimmt. Regelmässige Schulungen und immer wieder die Möglichkeit, im realen Alltag die definierten Szenarien und Rollen anzuwenden, stellen sicher, dass bei begrenzten Ressourcen stets ein schlagkräftiges Team verfügbar ist. «Ich habe hier meinen Traumjob», so Bärwalde. Traumjob? Es ist die Leidenschaft, die bei dem Wahlwalliser sofort zu spüren ist. Er kann sich tagtäglich für das einsetzen, was er am liebsten macht, eine reibungslose Kommunikation sicherstellen: «Wenn es gar nicht zur externen Kommunikation kommt, haben wir die Krisenkommunikation am besten im Griff.»

Nächsten VKK-Event nicht verpassen

Der VKK freut sich auf Ihr Erscheinen. Auch Nicht-Mitglieder können an den Round-Tables zum Kennenlernen teilnehmen. Der nächste Anlass findet am 11. November 2019 im Astoria Olten zum Thema «Staatliche Sozial-Organisationen in der Dauerkritik» statt. Mehr dazu unter <http://verband-krisenkommunikation.ch/events/>

Bettina Freihofer Estrada, Vorstand VKK