

# Betriebsänderungen souverän kommunizieren

**Restrukturierungen provozieren Schlagzeilen. Wer Standorte schließt oder Stellen streicht, liefert gute Geschichten. Sprecher, die mauern oder sich in Widersprüche verstricken, verspielen Glaubwürdigkeit und schüren Ängste. Kluge Kommunikatoren gehen professionell mit der Presse um. Sie bereiten sich rechtzeitig vor und takten die interne und externe Kommunikation bewusst.**

### Journalisten sind Partner

Medienaffine Unternehmen unterstützen Pressevertreter partnerschaftlich und bereiten Informationen redaktionell auf: Ihre Pressemitteilung beantwortet die W-Fragen: Wer? Was? Wann? Wie? Warum? Wo? Welche Quelle? Sie strukturieren Texte mit aussagekräftigen Zwischenüberschriften. Mit Zitaten hauchen sie den Aussagen Leben ein oder spitzen Statements zu. Wichtig dabei ist: Juristendeutsch und Satzungeheuer sind tabu; maximal zwölf Wörter pro Satz. Ein Satz, eine Aussage. Aktiv statt passiv. Medienvertreter goutieren druckfähige Fotos und Hintergrundinfos: Daten und Fakten, die wirtschaftliche Entwicklung und Unternehmensgeschichte. Profis veranschaulichen komplexe Gesellschaftskonstruktionen mit farbigen Zeichnungen medientauglich. Mit elektronischen Unterlagen erleichtern sie Redakteuren, die Verlautbarungen unkompliziert weiterverarbeiten können, die Arbeit.

### Brücken bauen

Wer regelmäßig Pressemitteilungen versendet, aktualisiert seine Pressekontakte fortlaufend. Mandanten oder Kanzleien, die Presseverteiler neu aufbauen, recherchieren die relevanten Kontakte bei den Nachrichtendiensten, der Lokal-, Wirtschafts- und Fachpresse und kategorisieren nach Print, Funk, TV. Übrigens: Relevante Blogger gehören inzwischen auch zu den ernstzunehmenden Adressaten. Und: Es ist sinnlos, unbeliebte Zeitgenossen auszusparen. Brisante Themen setzen sich durch. Denn Redakteure schreiben voneinander ab. Sind Standorte gefährdet, ziehen kluge Strategen eine zielführende Beziehungspflege ins Kalkül. Ein Beispiel: Lokalpolitiker verwerten vor allem in Wahlkampfzeiten mögliche Angriffsflächen gerne zu ihren Gunsten. Es empfiehlt sich also, kurz vor dem großen Paukenschlag den Oberbürgermeister oder Wirtschaftsdezernenten am Standort in Kenntnis zu setzen. Ein Vertrauensbeweis, der sich lohnt: Die Chancen stehen gut, dass die Stadt betroffene Unternehmen unterstützt, anstatt bisswütig über sie herzufallen. Genauso beziehungsstärkend ist es, wichtige Geschäftspartner, -lieferanten und Kunden ins Vertrauen zu ziehen und Verbände als Fürsprecher zu aktivieren.

### Respekt trägt, auch wenn Strukturen wegbrechen

Enttäuschung macht sich breit, wenn relevante Partner die Neuigkeiten aus der Presse erfahren. Mitarbeiter, die direkt betroffen sind, genießen in der

offiziellen Timeline die erste Priorität. Die goldene Regel lautet: intern vor extern. So ist es hilfreich, Betriebsräte bei der Erstinformation explizit darauf hinzuweisen, bis zur offiziellen Verlautbarung Stillschweigen zu bewahren. Tatsache ist: Halbwahrheiten und Spekulationen schüren Ängste. Gute Geschäftsführer informieren ihre Mannschaft vor Ort persönlich. Schönfärberei schwächt. Die Fakten müssen auf den Tisch, und zwar mit Wertschätzung. Gute Führungspitzen danken den Angestellten für deren gute Arbeit. Denn Schließungen oder Stellenabbau resultieren selten aus mangelhaften Leistungen. Dialogbereite Betriebe intensivieren die Kommunikation mit der Basis. Sie richten eine Mail-Adresse für Fragen ein, die sie zeitnah beantworten und transparent machen. Für diejenigen, die lieber anonym bleiben, ist ein physischer Briefkasten Anlaufstelle. Hinzu kommen Angebote der Personaler, zu beraten und zu unterstützen.

### Klare Kommunikation wirkt

Am Tag X versendet das Unternehmen die Pressemitteilung, sobald die Mitarbeiterveranstaltung startet. Wer früh informiert, behält die Deutungshoheit. Ein organisatorisches Muss ist das Pressetelefon. Alle Mitarbeiter, besonders am Empfang, an der Pforte und in Vorzimmern wissen, dass sie Journalisten diese Nummer mitteilen oder zu dem autorisierten Sprecher durchstellen – ohne sich selbst zu „Geplänkel“ hinreißen zu lassen. Es folgt ein Pressegespräch. Um den Zugriff der Medien auf emotionsgeladene Betroffene zu vermeiden, ist es oft ratsam, Journalisten in Räume einzuladen, die vom Firmennareal entfernt liegen. Und: Gute Kommunikation fällt nicht vom Himmel. Versierte Sprecher machen sich in Medientrainings fit: Sie verstehen, wie sie klare Schlüsselbotschaften entwickeln, Mimik, Gestik und Stimme wirkungsvoll einsetzen und vor laufenden Kameras Fallstricke umgehen. Und sie setzen sich mit strategischer Öffentlichkeitsarbeit auseinander: Sie stimmen Botschaften bewusst mit den Informationskanälen ab, formulieren konstruktiv, nehmen mögliche Angriffsflächen vorweg und entkräften mit aussagestarken Statements, die Unternehmensvertreter gemeinsam mit ihren Anwälten entwickeln.

[www.beck-stellenmarkt.de/karriere](http://www.beck-stellenmarkt.de/karriere)

### Über die Autorin:

#### Susanne Kleiner

ist freie PR-Beraterin, Texterin, Journalistin und Mediatorin in München und kooperiert mit Rechtsanwälten als Expertin für Litigation-PR. Als Trainerin (dvct) und Coach (dvct) vermittelt sie persönliche und mediale Kommunikationskompetenz. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Beratung in Krisen, Konflikten und Veränderungsprozessen. Außerdem berät sie in allen Fragen rund um die Kanzlei-PR und Markenstrategie und entwickelt Image- und Werbetexte für Online- und Printmedien.