

# Transformation unter Turbulenzen

## Mit gelebter Digitalkultur zum hybriden Corporate Newsroom

Von Daniel Bärlocher

**D**ie kommerzielle Luftfahrt geht durch die wohl schwierigste Zeit seit ihrem Bestehen. Die Coronapandemie hat den Luftverkehr weltweit in einem noch nie dagewesenen Ausmaß getroffen und praktisch zum Erliegen gebracht. Kaum eine andere Branche kämpft stärker mit den Auswirkungen der globalen Krise, kaum eine andere wird länger dafür brauchen, sie zu überwinden. Laut Schätzungen des Branchendienstes Cirium waren weltweit zeitweise über 17.000 Flugzeuge geparkt – viele davon werden für immer am Boden bleiben. Hunderte Millionen Menschen konnten ihre gebuchten Reisen nicht antreten. Dies führte laut Branchenverband IATA alleine im Jahr 2020 zu einem Ertragsausfall von weltweit bis zu 500 Milliarden US-Dollar. Ohne Staatshilfen hätte praktisch keine Airline den drohenden Liquiditätsengpass überstanden. Auch Swiss International Air Lines (SWISS) sah und sieht sich noch immer mit der größten Herausforderung in ihrer 20-jährigen Unternehmensgeschichte konfrontiert.

### **(Un-)Denkbar schwierige Herausforderungen**

Die Dimension der Pandemie steht in keinem Vergleich zu früheren exogenen Schocks wie 9/11, SARS oder die Finanz- und Wirtschaftskrise. Die Unberechenbarkeit, sich ständig ändernde, länderspezifische Reiserestriktionen und Lockdowns sowie die anfängliche Unsicher-

heit über die Verbreitung des Virus stellten die SWISS vor (un-)denkbar schwierige Herausforderungen: Wegen massiver Ertragsausfälle durch Flugstreichungen wurden einschneidende Kostensenkungsmaßnahmen, Projektstopps und eine Transformation des gesamten Unternehmens eingeleitet. Ausgehend von einem nachhaltigen Rückgang der Marktnachfrage um 20 Prozent wurde die Zahl der Mitarbeitenden und der Flugzeuge reduziert. Mit Darlehen der Muttergesellschaft und Staatshilfe konnte die Liquidität gesichert werden. Besonders gravierend wirkten sich aber die zahlreichen teils sehr kurzfristigen Flugstreichungen aufgrund sich ständig ändernder Reiserestriktionen aus. Diese verlangten nicht nur dem Flugbetrieb viel ab, sondern führten auch dazu, dass der Kundendienst aufgrund der immens hohen Zahl an Anfragen zu Umbuchungen und Erstattungen in kürzester Zeit komplett überlastet war. All dies wirkte sich bei einer Premium-Fluggesellschaft wie der SWISS in besonderem Maße reputations-schädigend aus und verlangte der Unternehmenskommunikation viel ab.

Als entscheidender Vorteil erwies sich, dass Mitarbeitende in Fluggesellschaften regelmäßig in umfangreichen Krisenübungen geschult werden. Dadurch konnte die Krisenorganisation mit ihren Task Forces schnell hochgefahren werden. Die Unternehmenskommunikation fasste in einer frühen Phase den Entschluss, sich ins Homeoffice zurückzuzie-

hen und nur noch bei betriebsnotwendigen Arbeiten ins Büro zurückzukehren. Damit wurden gleiche Voraussetzungen für alle im Team geschaffen und die Gefahr einer Ansteckung reduziert. In einem um die Kommunikatorinnen und Kommunikatoren aus den Schnittstellen erweiterten virtuellen Corporate Newsroom wurde die Kommunikation koordiniert und mit dem Newsroom der Lufthansa Group abgestimmt. Mit der intensivierte Nutzung eines Kollaborationstools als zentralem Steuerungsinstrument etablierte sich in Kürze eine Digitalkultur. Besonders effizient erwies sich das Tool auch, als aus Kostenspargründen Kurzarbeit verordnet werden musste. Dadurch konnte sichergestellt werden, dass sämtliche Kommunikatorinnen und Kommunikatoren über den gleichen Wissensstand verfügten und auch Übergeben reibungslos funktionierten.

### **Vertrauen mit dialogorientierten Formaten schaffen**

Im speziellen Fall einer Pandemie, wo Kontakte vor Ort nicht mehr oder nur sehr beschränkt möglich sind, findet zwangsläufig eine Verlagerung in den virtuellen Raum statt. Um diesem Umstand gerecht zu werden, wurden auf der internen News-Plattform ein Live-Ticker zu den aktuellen Entwicklungen geschaltet und die Zahl der interaktiven (Top-)Management-Webcasts erhöht, mit dem Ziel, einen regelmäßigen Informationsaustausch mit den Mitarbeiten-

den sicherzustellen. In diesen Webcasts standen jeweils sämtliche Mitglieder der (erweiterten) Geschäftsleitung Rede und Antwort, einerseits, um Geschlossenheit zu demonstrieren, und andererseits, um sprechfähig bei sämtlichen Themen zu sein oder auch einmal zuzugeben, dass man ein Problem zwar identifiziert, aber noch keine Lösung dazu habe. Besonders großen Anklang bei den Mitarbeitenden fanden die bei den Webcasts eingesetzten, dialogorientierten Tools. Dadurch konnten die Mitarbeitenden nicht nur ihre Fragen (anonym) stellen, sondern auch diejenigen Fragen liken, die sie tatsächlich interessierten. Ein Moderator konnte so sicherstellen, dass die brennendsten Fragen im Webcast gestellt wurden. Im Gegenzug konnte sich die Geschäftsleitung ein klares Stimmungsbild zu jenen Themen machen, die für die Mitarbeitenden am relevantesten waren. Auch dieser größtmöglichen Transparenz ist es zu verdanken, dass die Mitarbeitenden der Geschäftsleitung viel Vertrauen entgegenbrachten und sich nicht durch teils widersprüchliche externe Berichterstattungen verunsichern ließen.

### **Mit Authentizität zu höherer Glaubwürdigkeit**

Parallel zur faktenorientierten und offenen Kommunikation mussten in Zeiten von knappen Ressourcen und eingeschränkter Mobilität kreative Lösungen gefunden werden, um auch Erfolgserlebnisse kommunizieren zu können. Letzteres, um einerseits die Motivation bei

den Mitarbeitenden hoch zu halten und um andererseits positive, externe Berichterstattungen zu generieren. Dies gelang mit der direkten Einbindung von Mitarbeitenden in die Kommunikation. So wurden zum Beispiel bei besonderen Ereignissen wie Repatriierungsflügen von Destinationen außerhalb des Netzwerks oder beim Transport wichtiger medizinischer Hilfsgüter in umgebauten Passagierflugzeugen Crewmitglieder mit Affinität zu Kommunikation angefragt, ob sie bereit wären, mit ihrem Mobiltelefon Foto- und Videomaterial zu produzieren. Diese Beiträge wurden dann auf

*Vorübergehend geparkte Flugzeuge am Flughafen Dübendorf, Mai 2020*

der internen News-Plattform unter #swissatheart geschaltet und – wo möglich – auch in der externen Kommunikation verwendet. Dank dieser sehr authentischen (Bewegtbild-)Beiträge und der Positionierung von internen Testimonials als Experten oder „Menschen am Ort des Geschehens“ konnten auf sehr emotionale Art und Weise positive Botschaften an die jeweiligen Zielgruppen transportiert werden.

### **Vom virtuellen zum hybriden Corporate Newsroom**

Aus kommunikativer Sicht kann man der Pandemie auch Positives abgewinnen: Durch die Homeofficepflicht wurden die digitale Transformation beschleunigt und eine breite Akzeptanz für eine virtuelle Zusammenarbeit geschaffen. Auch wenn die beste virtuelle Kommunikation keinen Live-Event ersetzen kann, hat es doch überraschend gut bei reaktiver und aktiver Kommunikation funktioniert – und es ist zu keinerlei Pannen gekommen. Zudem hat sich die Zusammenarbeit zwischen der Unternehmenskommunikation und den Kommunikationsschnittstellen des Unternehmens intensiviert und etabliert. Die damit einhergehende Digitalkultur ebnet den Weg zu einem hybriden Corporate Newsroom, der mit Kommunikatorinnen und Kommunikatoren vor Ort und im Homeoffice die strategische Themenplanung und operative Umsetzung steuert – weit über die Abteilungsgrenzen der Kommunikation und des Marketings hinaus, bis tief in die Kür des Storytellings in der proaktiven Kommunikation hinein.

### **Story Hub als „digitales Zuhause“**

In der proaktiven Kommunikation lösen Einzelstories bislang magazinähnliche Formate mit einer Aneinanderreihung von Stories ab und warten zudem mit authentischeren und emotionaleren Inhalten auf. Analog zu einem Drehkreuz bei Flughäfen steht in der Kommunikation ein Story Hub. Als Zubringer dienen

hierbei Social-Media-Kanäle und Newsletter, über die mittels emotional aufbereiteter Posts auf den Story Hub geführt wird. Auf der Microsite mit dem Story Hub erhalten die Posts ein „digitales Zuhause“, sie können dort jederzeit aufgefunden und geteilt werden. Über diese Plattform wird auf die „Langstrecke“ bzw. lange Strecke geführt, wo Themen vertieft oder mittels Teaser weitere Themen angeboten werden. Ziel ist, spannende Einblicke hinter die Kulissen zu geben sowie mit Destinationsmarketing zum Reisen zu inspirieren. Mit dem Übergang vom Krisenmodus zum „neuen Normal“ wird der hybride Corporate Newsroom erst recht seine Stärke ausspielen können, mittels integrierter Kommunikation mit proaktiven Stories die ungebrochene Faszination der Aviatikbranche auf emotionale Weise zu übermitteln. Mit dieser Transformation der Kommunikation und des Unternehmens nutzte SWISS gezielt Chancen in der Krise, um sich zukunftsfähig aufzustellen – ganz nach Winston Churchills berühmter Aussage „Never let a good crisis go to waste“.

---

Daniel Bärlocher ist Head of Corporate Communications der Swiss International Air Lines Ltd., Zürich