

SERVICE

Nr. 14 Eine Publikationsreihe des
Bundesverbandes deutscher Pressesprecher

KRISENKOMMUNIKATION
– EINE EINFÜHRUNG



Bundesverband
deutscher
Pressesprecher



Dr. Thorsten Hofmann

Dr. Thorsten Hofmann ist Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung PRGS sowie Wissenschaftlicher Leiter des Instituts „Political & Crisis Management“ an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Inhalt:

- 01 Was ist überhaupt eine Krise?
- 02 Krisenbewältigung – Tue Gutes und rede darüber
- 03 Professionelle Krisen-PR auf dem Vormarsch
- 04 Krisen können Unternehmen zerstören
- 05 Skandal in der Krise: die Kommunikation
- 06 Vertrauen in Veränderung: Change Management
- 07 Mehr als Euro und Cent: Krisenökonomie
- 08 Prävention als Basis erfolgreichen Krisenmanagements
- 09 Präventionsmaßnahmen – ein Überblick
- 10 Zehn goldene Regeln der Krisenkommunikation

Störfälle in Atomkraftwerken, Bombenattentate auf der Ferieninsel Mallorca, Stillstand im Öffentlichen Nahverkehr, Schweinegrippe, korrupte Firmenchefs, Gammelfleisch, Flutwellen, böswillige Gerüchte: Die Krise hat viele Fratzen. Gesellschaftliche Konflikte, Wirtschaftsprobleme, Terror, Politikskandale, Umweltsünden oder Produktprobleme erschüttern die Betroffenen – überall, jederzeit und anscheinend unvorhersehbar. Wirklich unvorhersehbar? Muss es sein, dass die Kommunikation in und über die Krisen sich oft noch erschrecken-der darstellt, als die eigentliche Krise? Warum werden selbst Großunternehmen mit ausgebauten PR-Abteilungen über Nacht von Ereignissen überrollt? Warum stehen Politprofis und Katastrophenstäbe oft hilflos mit dem Rücken zur Wand? Durch langsame und falsche Kommunikation in Krisen entstehen Unternehmen und Organisationen Jahr für Jahr erhebliche wirtschaftliche Schäden. Ganz abgesehen von persönlichen Konsequenzen, die Firmen- und Kommunikationschefs zu tragen haben. Grund genug also, Zeit und Interesse für das komplexe Thema aufzuwenden.

01 Was ist überhaupt eine Krise?

Der Begriff Krise leitet sich aus dem griechischen Wort „krisis“ ab und bezeichnet ursprünglich den Bruch in einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung. Die Dramentheorie kennt die „krisis“ als alles entscheidenden Höhepunkt, der das Geschick des

Protagonisten entweder ins Tragische oder ins Komische wendet – wobei Letzteres erleichternde, erlösende Komik meint, nicht lächerlich machende. Der Krise geht häufig der Konflikt voraus, also eine Auseinandersetzung von mindestens zwei Beteiligten, bei der eine Seite etwas erwartet oder fordert, was die andere Seite nicht annimmt, ignoriert oder zurückweist. Können die Beteiligten einen Konflikt nicht beilegen, kann es zur Krise kommen. Eine Krise ist hier ein Verlust von Kontrolle über Geschäftsprozesse aufgrund von öffentlichen Reaktionen auf das Unternehmen. Die einschlägige Marketingliteratur beschreibt Krisen etwas gestelzt als „unregelmäßige, nicht lineare und unvorhersehbare Störungen, gekennzeichnet von Dynamik in verschiedenartigen Intervallen“. Im Rahmen dieses Beitrags wollen wir Krise als einen Vorfall (oder eine Serie von Vorfällen) verstehen, der negative Medienberichterstattung in erheblichem Umfang auslöst oder auslösen kann und das Image oder die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens oder einer Marke gefährdet. Parallel hierzu kommt es zu einer dramatischen Einschränkung der Handlungsfreiheit des Unternehmens. Typische Merkmale: fast immer völlig überraschend, frühzeitige Medienintervention, Informationsüberlastung auf Unternehmens-/Organisationsseite, ungewöhnlicher Verlauf, unvorhergesehene Ergebnisse. Der Begriff Krise wird heute auch von den Medien inflationär verwendet und bezeichnet vielfach verschiedene Drohszenarien. Nicht alles, was als „Krise“ bezeichnet wird, hat

mit Blick auf Bedrohlichkeit und mögliche Konsequenzen dieselbe oder eine ähnliche Qualität, Intensität oder zeitliche Dimension. Vielfach wird die „Krise“ auch bewusst herbei geschrieben.

02 Krisenbewältigung – Tue Gutes und rede darüber

Krisenbewältigung unterscheidet sich im Prinzip nicht von anderen, meist allerdings weitaus populäreren und angenehmeren Managementaufgaben wie Verkaufen, Mitarbeiterführung, Prozesssteuerung oder das Überbringen guter Nachrichten im Rahmen einer (Bilanz-) Pressekonferenz. Die alte der Bergpredigt entlehnte PR-Regel „Tue Gutes und rede darüber!“ darf nicht so gedeutet werden, dass im Zweifel das große Schweigen ausbricht, sobald wirklich Schlechtes passiert. Würde man sich in einem solchen Fall an das Drei-Affen-Prinzip (nichts hören, nichts sehen, nichts sagen) halten, so wäre dies nicht nur höchst unbefriedigend, sondern zudem reichlich realitätsfern. Wendet man statt der drei Affen frei nach Foucault die Public Relations als Mittel des Diskurses und der Realitätsgestaltung an, gilt: Effiziente PR, auch Krisen-PR, produziert Wirklichkeit. Und dann passt die alte Formel wieder. Wer in der Krise richtig reagiert und Gutes tut, der soll und muss auch darüber reden. Leider gibt es immer wieder Situationen, in denen ausgerechnet die aufgrund ihrer Macht, Marktposition und Medienarbeit in der Öffentlichkeit stark beobachteten Großen ihrer kommunikativen Vorbildrolle im

Krisenfall keineswegs gerecht werden und eine „Vogel-Strauß-Politik“ betreiben. Dabei erscheint es zunächst durchaus verständlich, wenn das hässliche Wort „Krise“ im Ranking der unternehmerischen Pflichtübungen, auch innerhalb der Unternehmenskommunikation, wenn überhaupt, eher am unteren Ende rangiert. Und das, obwohl laut eigener stichprobenartiger Erhebungen über 80 Prozent der befragten Kommunikationsexperten in Unternehmen und im Öffentlichen Dienst der Meinung sind, dass die Bedeutung von Krisenkommunikation in Zukunft deutlich zunehmen wird. Die Situation in Sachen Krisenkommunikation verhält sich in den Organisationen wirklich paradox: Die Diskrepanz zwischen der (theoretischen) Einschätzung hinsichtlich der Nützlichkeit bestimmter Instrumente einerseits und deren tatsächlichen (praktischen) Einsätzen andererseits ist immer wieder erschreckend.

03 Professionelle Krisen-PR auf dem Vormarsch

Die Realität einer tatsächlich vorhandenen Krisenkommunikation in vielen Organisationen misst sich nicht in wohlfeilen Pressemitteilungen oder geschickt platzierten „special events“. Man erkennt sie vielmehr an entsprechenden Stellenausschreibungen („Issue Manager“, Referent „Krisen- und Umfeldkommunikation“), an öffentlichkeitswirksamen Krisensimulationen, an regelmäßigen Weiterbildungsmaßnahmen, der Zunahme von gut besuchten Krisenseminaren und Workshops, am diskreten Einbinden

externer Kommunikationsspezialisten – oder aber letztlich am ziemlich souveränen operativen Handling eines Krisenfalls. Bemerkenswert ist die deutlich zu beobachtende Professionalisierung im Umgang mit Krisen und krisenhaften Situationen. Viele alltägliche Ereignisse, die früher in einer kapitalen Krise gegipfelt wären, werden heute fachlich versiert, zunehmend souverän und unauffällig im Hintergrund „gemanaged“ und verschwinden mit dem nötigen Quäntchen Glück weitgehend unbeachtet im Alltag der Informationsflut aus tatsächlichen Katastrophen, Skandalen und Unglücken. Unauffällig bleibt dies nicht etwa deshalb, weil ver- oder geschwiegen wird, nein: Meist ist das genaue Gegenteil der Fall. Unauffällig, weil die Krise mit Hilfe einer professionellen Krisenkommunikation inklusive vorgelagerter Prävention routiniert und auch deshalb ohne besondere öffentlichkeitswirksame Medienberichterstattung gemeistert wird.

04 Krisen können Unternehmen zerstören

Alle Krisen, verschuldet oder unverschuldet, vermeidbar oder unvermeidbar, plötzlich oder doch vorhersehbar, haben eines gemeinsam: Sie aktiv und erfolgreich zu bewältigen, ist eine gesamtorganisatorische Herausforderung, vor allem in Bezug auf Information und Kommunikation. Da sind Profis gefordert. Auch wenn die Erfahrung zeigt, dass in den meisten Fällen die Organisation oder die Marke auch noch nach der Krise existiert: Die Krise verzeiht keine

Fehler. Nach einer Studie der Markenberatung Publicis wollen 58 Prozent aller Deutschen nicht Kunde eines Unternehmens sein, das negativ in die Schlagzeilen geraten ist. Für 62 Prozent der Befragten hat sich beispielsweise die Markenwahrnehmung von VW durch die Skandale des Sommers 2005 (Lustreisen des Vorstands etc.) „stark verändert“, ermittelte die „Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung“ im September 2005. Eine im Vorfeld strategisch geplante und immer wieder geprobte interne und externe Kommunikation und Prävention bietet vielfältige Möglichkeiten, Krisen abzumildern und nachhaltige Folgeschäden in der (Medien-) Öffentlichkeit wenn nicht zu vermeiden, so doch deutlich einzuschränken. Eine mäßigende Kriseneinflussnahme gelingt nur, wenn sich alle Verantwortlichen in der Organisation mit den erforderlichen Kommunikationsstrategien und -aufgaben sowie den Personen, die sie ausführen, identifizieren. Und zwar von Anfang an, also auch im Vorfeld der Krise, in der Analyse- und Präventionsarbeit, wenn es um schonungslose Stärken- und Schwächenbewertungen geht sowie im unternehmerischen Alltag. Klarheit, Gradlinigkeit und Ehrlichkeit sind nicht nur Pflichttugenden im Krisenfall, sondern sollten einen grundsätzlichen Wertekosmos für jegliche Form der organisatorischen Kommunikation darstellen. Wobei Ehrlichkeit nicht zwingend Offenheit bedeutet. Manchmal erfordern es die Umstände, nicht alles zu sagen; aber das, was man sagt, sollte stimmen.

05 Skandal in der Krise: die Kommunikation

Kommen zu der eigentlichen Krisenursache also Fehler in der PR, kann der Schaden für ein Unternehmen exorbitant steigen. Schlimmer noch ist es, wenn die Krisen-PR zu einer PR-Krise führt. Es waren kommunikative Inkompetenzen, die aus einem mittleren Störfall in einem Werk der Hoechst AG eine öffentliche Vertrauenskrise gewaltigen Ausmaßes machten. Jüngst sorgt die Kommunikation der S-Bahn Berlin im Nahverkehrschaos für Verwirrung. Keine Aussagen zum voraussichtlichen Ende des eingeschränkten S-Bahn- Verkehrs, unglückliche Formulierungen wie „Wir haben genug andere Verordnungen zu befolgen“ oder „Von den Missständen wusste ich bis vor kurzem nichts“ und Unschuldsbeteuerungen, dass die Wagen regelmäßig gewartet würden, ziehen den Unmut von Senat, Berlinern und Medien auf sich. Die kaum vorhandene Krisen-PR der Telekom nach dem Datenskanal im Herbst 2008 wurde dem Unternehmen zum Verhängnis und beschädigte das Konzernimage. Das Internet erschwert darüber hinaus das Vergessen, indem es Ereignisse omnipräsent und damit auf Jahre abrufbar macht. Es war also erst die Organisationskommunikation, welche die jeweiligen Krisen eigentlich eindämmen und bewältigen sollte, die bei Medien und Bevölkerung massive Empörung hervorrief. Es war die Ignoranz der Manager, die technisch-organisatorische Defekte erst zu Öffentlichkeitskrisen eskalieren ließ und den materiellen wie den

immateriellen Schaden potenzierte. Selbst CEOs lassen sich häufig in die Defensive treiben, statt selbst zu agieren. Ein solches Verhalten ist ein gefundenes Fressen für die Journaille, die gerne gnadenlos mit den Unternehmensführungen abrechnet. Selten standen Manager so am Pranger, waren so sehr Zielscheibe von Medien wie zur Zeit. „Manager in der Medienfalle“ konstatieren die Unternehmensberatung Roland Berger und das Magazin WirtschaftsWoche in einer gemeinsamen Management-Buchreihe. Der Ausweg: Manager müssen Journalisten verstehen lernen, um die Öffentlichkeit für sich gewinnen zu können. Eine zu jeder Zeit konsequente und durchgehend glaubwürdige Kommunikationspolitik – und zwar nach außen wie nach innen – ist für ein effektives Krisenmanagement also unabdingbar. Um ein effektives und effizientes Krisenmanagement zu organisieren, braucht es allerdings Zeit und Geld.

06 Vertrauen in Veränderung: Change Management

Eine Krise erfordert immer Veränderungen. Besonders in der derzeitigen Wirtschaftskrise stehen viele Unternehmen vor schwerwiegenden Entscheidungen. Ob Stellenabbau, Kurzarbeit oder Einkaufsstopp – diese Entscheidungen sind mit Unsicherheiten verbunden. Die Folge: Die Menschen vermissen ihr gewohntes Koordinatensystem. Steht der Mensch als „Gewohnheitstier“ Veränderungen generell eher skeptisch gegenüber, werden die Change-Prozesse während

der Wirtschaftskrise verstärkt als Bedrohung wahrgenommen. Die Krise hat nicht nur Konsequenzen für das operative Geschäft, sie hat vor allem auch eine psychologische Seite. Das Phänomen Angst spielt in der Krisenkommunikation mit allen Bezugsgruppen des Unternehmens eine zentrale Rolle. Banken sehen ihre Kreditraten in Gefahr, Lieferanten befürchten die Zahlungsunfähigkeit ihres Kunden, die Mitarbeiter bangen um ihren Arbeitsplatz und der Betriebsrat hat Angst Handlungsspielraum und damit Legitimation bei der Belegschaft einzubüßen. Der Kommunikation kommt die wichtige Aufgabe zu, das Vertrauen all dieser Menschen und insbesondere der Mitarbeiter in die Unternehmensführung zu erhalten. Wie die Veränderungsprozesse von Mitarbeitern und Öffentlichkeit wahrgenommen werden, hängt im Wesentlichen von einer professionellen kommunikativen Begleitung des Change Managements ab, die die Ängste der Mitarbeiter ernst nimmt und Verständnis für die notwendigen Veränderungen schafft. Es lassen sich drei Phasen des Change-Prozesses unterscheiden, die jeweils durch Kommunikation unterstützt werden. In der Auftauphase (unfreezing) stehen die Verdeutlichung des Veränderungsbedarfs (Sense of Urgency) und die Risiken für das Unternehmen bei Nichtveränderung im Mittelpunkt der Kommunikation. In der Bewegungsphase (moving) ist es Aufgabe der Kommunikation, ausführlich über die Vision der Unternehmensführung und die Strategie zur Bewältigung der Krise zu

informieren. Dabei sollten die Unternehmenswerte und hervorzuhebenden Leistungen als integratives Moment genutzt werden. In der letzten Phase des Prozesses, dem Einfrieren (refreezing), fokussiert die Kommunikation auf die Veränderung selbst: Sie erzeugt Aufmerksamkeit für die Vision, konkretisiert und stellt den erreichten Erfolg dar.

07 Mehr als Euro und Cent: Krisenökonomie

Krisenkommunikation ist eine Investition. Immer. Ihre Notwendigkeit lässt sich allerdings nicht ausschließlich mit betriebswirtschaftlichen Kriterien begründen. Wer Krisenkommunikation installieren und erfolgreich betreiben möchte, muss dabei mehr im Auge haben als reine Shareholder-Value-Interessen oder einen schnellen Return on Invest. Spannend ist hier auch der Vergleich zwischen Marketingkosten und den Kosten für Krisenkommunikation: Neben mitunter gigantischen Marketingetats finden sich häufig eher kümmerliche, kaum oder nicht vorhandene Krisenkommunikationsetats. Wenn man Marketing definiert als sämtliche Tätigkeiten, die darauf ausgerichtet sind, ein Produkt, eine Dienstleistung, eine Marke auf den Markt zu bringen, dann muss ein professionelles Krisenmanagement diese ebenso kostspieligen wie wertvollen Marketingaktivitäten gewissermaßen sicherheitstechnisch ummanteln. Und diese aus unternehmerischer Verantwortung platzierte Schutzhülle wird den Bruchteil des Marketingetats kosten. So viel sollte es

dem Management mindestens wert sein, um eine vernünftige Prävention mit Hilfe von Krisenkommunikation sicherzustellen. Schließlich will jeder gute Manager seine Investition absichern.

08 Prävention als Basis erfolgreichen Krisenmanagements

Es ist durchaus bezeichnend, wenn im Rahmen einer Untersuchung zwei Drittel der Befragten glauben, dass es ein Schuldeingeständnis ist, wenn eine Organisation in einer Krise schweigt. Auffallend ist vor allem, dass nicht das Unglück selbst als Skandal betrachtet wird und Kritik auslöst, sondern die Kommunikation in der Krise. Nicht nur deshalb ist Krisenkommunikation weit mehr als eine schnell eingerichtete Planstelle. Krisenkommunikation muss im gesamten Unternehmen gelebt und geübt werden. Wer im normalen Geschäftsbetrieb nicht auf alle Eventualitäten vorbereitet ist, kann in der plötzlich aufflackernden Krise nicht angemessen reagieren. Krisenkommunikation besteht daher vor allem aus Krisenprävention. Die kontinuierliche Vorbereitung auf mögliche Krisen ist ein Muss für jedes Unternehmen und jede Organisation, die es ernst mit dem Krisenmanagement meinen.

09 Präventionsmaßnahmen – ein Überblick

Zu einer professionellen Krisenprävention gehören verschiedene Maßnahmen, die im Folgenden näher erläutert werden.

Krisenprofile und Krisenbarometer

Zunächst steht die Erstellung eines Krisenprofils im Vordergrund. Mit Hilfe eines Fragenkatalogs, Workshops und der Analyse von Krisenthemen erfolgt die Entwicklung von Krisenszenarien, deren Bewertung und die Entwicklung eines Krisenbarometers. Gerade in Krisensituationen kann niemand irgendeine künftige Entwicklung jemals wirklich kontrollieren. Aber nur wer einen Szenarioplan erstellt, verschafft sich die Möglichkeit, zukünftige Krisen möglichst im Ansatz zu erkennen, frühzeitig zu behandeln und somit in ihrem Fortlauf zu beherrschen. Denn diese Pläne nehmen potenzielle Entwicklungen vorweg und gewährleisten den vorbereiteten Umgang mit ihnen. Wie gehe ich nun als Unternehmen an eine solche Szenarioplanung heran? Wie entwickle ich aus Risikoherden Krisenszenarien? Und wie kann ich bei all diesen Krisenszenarien noch meine Bezugsgruppen antizipieren? Dafür gilt es Antworten zu finden. Der Leiter eines Unternehmens muss sich fragen, wo die Risikoherde sind, die im Extremfall zu Krisen führen können. Aus Gesprächen und der konsequenten Anwendung derer ergibt sich eine Vielfalt von Krisenherden, die daraufhin kategorisiert werden müssen, wo der Unternehmenswert am stärksten gefährdet ist, wo Mission und Vision des Unternehmens am stärksten konterkariert werden. Es ist unsinnig zu versuchen, sich auf jedes Krisenszenario, das ein Unternehmen treffen könnte, vorzubereiten. Die eigentliche Kunst besteht nun wieder in der Reduktion und

dem Bilden sogenannter Dachszenerien, die dann exemplarisch behandelt werden. Bei der Bildung eines Krisenprofils geht es nun darum, Risikopotenziale aus allen Bereichen des Unternehmens unter kommunikativen und Krisenmanagement-Aspekten zu erfassen, zu analysieren und zu bewerten. Diese Erstanalyse bildet die Basis, die fortgeschrieben werden muss.

Organisation und Infrastruktur

In einem nächsten Schritt gehört die Organisation des Krisenmanagements zur Prävention. Neben der Bildung eines Krisenstabs, der Einrichtung eines Krisenraums und der Kommunikationsinfrastruktur, Einbeziehung in Logistik, Abläufe sowie Erstellen von Checklisten sind Basisinfos zu Unternehmen, Produkten, Produktion, Vertriebswegen etc. sehr wichtig und müssen stets zur Verfügung stehen. Niemand ist in der Lage, eine Krise absolut perfekt zu managen. Im Ergebnis unterscheidet die Summe rechtzeitig erkannter und verhinderter Fehler gutes von schlechtem Krisenmanagement. Und das Gleiche gilt natürlich auch für die dazugehörige Kommunikation. Geregelt Krisenmanagement ist hierzulande nur vereinzelt das direkte Ergebnis dirigistischer Eingriffe. So schreibt z. B. die bundesdeutsche Störfallverordnung chemischen Betrieben zwingend behördlich abgesegnete Krisenpläne vor. Dafür sind eine Menge Voraussetzungen erforderlich, wie die personelle Ausstattung, die Bildung eines sogenannten Krisenstabs. Damit sich auch die

Kommunikatoren auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können, sollten sie durch geeignete Kollegen aus anderen Bereichen entlastet werden, z. B. für organisatorische und logistische Aufgaben, Koordination, Recherchen („Back Office“). Damit die vielen eben aufgeführten Helfer vernünftig arbeiten können, brauchen sie zusätzlich geeignete Arbeitsräume. Von vornherein müssen die Alarm- und Meldewege bei einem Krisenfall klar sein: Wer informiert wen? Wo laufen die Fäden zusammen? Wer informiert den Krisenstab? Informationen über die eigene Organisation sind sicherlich in Hülle und Fülle vorhanden, aber meist nicht organisiert oder nutzbar aufbereitet. Zur Krisenprävention gehört es aber, solche Informationen in medientauglicher Qualität vorzuhalten und im Krisenfall zu liefern. Wenn eine Organisation unfreiwillig in den Fokus der Öffentlichkeit gerät, werden bestimmte Fragen unter Garantie gestellt, wie z. B.: Wer sind wir und was machen wir? Warum machen wir was? Was haben wir für Produkte? Welchen Stellenwert haben Sicherheit, Qualitätsmanagement, Service? Also können passende Antworten in ruhigen Zeiten schon mal vorbereitet werden. „Q+As“ (Fragen-und-Antworten-Kataloge), griffig formulierte Hintergrunddienste, Fotos, Film-Footage, O-Töne, Websites – das volle Programm. Es ist psychologisch wichtig, sich im ganzen Krisenteam mit diesen Themen zu beschäftigen. So können strategische Ziele und taktische Vorgehensweise gemeinsam definiert werden. Was wollen wir als Betroffene sagen

und – was wollen wir nicht sagen? Was sind unsere Kernbotschaften? Auch die reguläre Homepage mit ihren fröhlichen Marketing-Slogans taugt oftmals für den dramatischen Krisenfall nicht. Eine dezent gelayoutete Darksite sollte daher vorbereitet im Hintergrund schlummern, um bei Bedarf sofort mit den wichtigsten Informationen freigeschaltet werden zu können.

Frühwarnsystem

Zur Prävention zählt zudem der Aufbau eines professionellen Frühwarnsystems, das ein permanentes Monitoring unternehmensrelevanter Krisenthemen in Medien, Öffentlichkeit, Wirtschaft und Politik als Basis einer Früherkennung von Krisen sicherstellt. Neben dem Issues Management sollten Beziehungen zu den Stakeholdern weiter aufgebaut und gepflegt werden. Kritische Stakeholder, ihre Argumentationen und Aktionen werden als Teil des Monitorings verfolgt: Welche Themen und damit verbundene Gefahren könnten demnächst hochkommen? Was haben Regierungsparteien und Opposition in Bund und Ländern vor? Plant Brüssel neue Richtlinien? Drohen Konflikte mit NGOs? Ebenso Branche und Wettbewerber: Welche Veränderungen und Neuheiten stehen an? Mit welchen Problemen schlägt sich die Konkurrenz herum? Um zielgerichtet, schnell und angemessen reagieren zu können, ist die permanente Medienbeobachtung nötig. Selbstverständlich hatten Kommunikatoren immer schon ein Auge auf Tickermeldungen und aktuelle

Fernsehberichterstattung. Aber das genügt nicht. Die systematische Auswertung (möglichst nahe an der Echtzeit) überlässt man besser den technisch perfekt ausgestatteten, professionellen Medienauswertern. Auch hier lohnt sich ein frühzeitiger Leistungsvergleich, denn es ist nicht sicher, ob ein Ausschnittdienst, der den täglichen Pressespiegel routinemäßig erstellt, auch in der Lage ist, passgenaue Medienanalysen für den Krisenfall zu liefern. Zu einem wei-

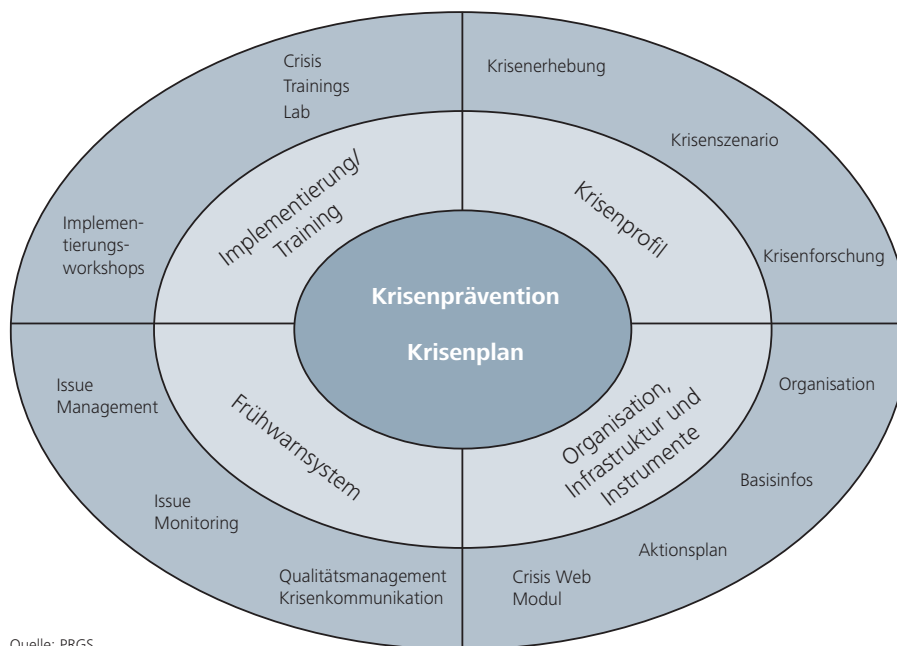
teren Baustein des Frühwarnsystems entwickelt sich der Mikrobloggerdienst Twitter. Besonders interessant ist seine Funktion als politisches Mobilisierungsinstrument im deutschen Wahlkampf. Unternehmen können sich über die elektronischen Politikhashtags schneller als bislang einen Eindruck von aufkommenden Themen und Trends auf der politischen Agenda informieren. Ob sich Gefahren für den Handlungsspielraum eines Unternehmens abzeichnen

oder ein Unternehmen selbst Gegenstand der Wahlkampfauseinandersetzung wird – für das Themenmonitoring kann Twitter im Wahlkampf 2009 eine sinnvolle Ergänzung sein. Eine Nachricht früher als die anderen zu erhalten, ist ein echter Mehrwert für das Frühwarnsystem.

Implementierung und Training

Ein Krisenpräventionssystem muss im Unternehmen bekannt und akzeptiert sein. Zur Implementierung gehören daher Kick-Off-Veranstaltung und Workshops zum Umgang mit Krisenplänen und dem Krisenhandbuch. Auf den Ernstfall bereiten Medien- und Telefontrainings, Ablauftrainings oder Live-Simulationen der in den entsprechenden Plänen skizzierten Szenarien für alle Beteiligten vor. Auch Anti-Stress-Trainings oder die Anwendung einer Darksite gehören dazu, wenn in der Krise alles reibungslos laufen soll. Workshops, die sich mit den Standards und dem Status quo der organisationseigenen Öffentlichkeitsarbeit sowie der Risikofähigkeit der Organisation beschäftigen, regelmäßige Meetings des eingerichteten Krisenstabs, kontinuierlicher Austausch mit allen relevanten Bezugsgruppen innerhalb und außerhalb der Organisation sollten im Vorfeld selbstverständlich sein. Und woher weiß der Krisenmanager, dass sich sein detailliert geplantes Krisenmodell auch in der Praxis, bewähren wird? Er weiß es nicht. Er muss es ausprobieren. Er braucht den Mut zur Realität. Er simuliert eine Krise, in Echtzeit, unter Realbedingungen. Nicht

Schaubild zur Krisenprävention:



Quelle: PRGS

irgendein fiktives Planspiel, nein, seine eigene Organisationskrise, genau die, die eigentlich nie kommen darf, realitätsnah in den laufenden Betrieb hereinbrechend, überraschend, unvorhergesehen, plötzlich – aber eben nicht ungeplant.

Herzstück Krisenhandbuch

Das Krisenhandbuch ist das Herzstück jeglicher Krisenarbeit. Idealerweise ist es multifunktional. In einem allgemeinen Teil enthält es die für Not- und Krisenfälle grundsätzlich geltenden von „oben“ abgesetzten Unternehmensrichtlinien. Ebenfalls Bestandteil der allgemeinen Beschreibung sind die für die jeweilige Organisation adaptierten allgemein gültigen Verhaltensregeln. Die Beschreibung scheinbar banaler Vorgänge hilft selbst erfahrenen Profis tunlichst nichts zu vergessen, wenn rundum die Nerven blank liegen („Reminder und Refresher“). Und für Anfänger, neue Kollegen und jene Mitarbeiter, deren Kerngeschäft im Alltag andere als die im Krisenfall zugewiesenen Aufgaben sind, dient es gleichsam als Leitfaden der Orientierung in einer unübersichtlichen Krisensituation. Darüber hinaus liefert das Handbuch praktische Organisationshilfen: Flow-Charts, Checklisten, Pläne und Formulare. Es enthält ebenso Alarmpläne (Wer ist wann und wie erreichbar?) wie Verzeichnisse interner und externer Ansprechpartner. Gute Krisenmanuals sind leicht handhabbar, enthalten alle wichtigen Informationen – und sind trotzdem nicht zu dick. Selbstverständlich kann und darf nicht jedes kleins-

te Detail darin geregelt sein. Es muss ein sinnvoller Rahmen vorgegeben werden, der genügend Raum für flexible Entscheidungen lässt. Bei allem Vertrauen in Regeln und vorgedachte Prozesse: Gesunder Menschenverstand ist durch nichts zu ersetzen. Viele Organisationskrisen hätten überzeugend, nachhaltig und glaubwürdig gelöst werden können – nämlich vor ihrem Entstehen. Insofern können Krisen zwar nicht verhindert, aber ihre Bewältigung kann sehr wohl trainiert werden.

10 Zehn goldene Regeln der Krisenkommunikation

01. Vertuschung ist Selbstbetrug – Mut zur Selbstkritik und Fehlereingeständnisse wirken vertrauensbildend!
02. Aktion schafft Meinungsvorsprung – Reaktion verursacht Rechtfertigungszwang!
03. Kurzfristige Schadensbegrenzung ist nur PR-Kosmetik – erfolgreiche Krisen-PR setzt auf langfristige Neuorientierung und Vertrauensbildung!
04. Krisenkommunikation ist Chefsache – aber auch in jedem Mitarbeiter steckt ein Öffentlichkeitsarbeiter!
05. Der Journalist ist weder „persona non grata“ noch Säulenheiliger, weder abzublocken, noch zu korrumpieren – konstruktive Distanz im Umgang sowie eine offene und glaubwürdige Informationspolitik zahlen sich aus!
06. Kampflust unterdrücken – es geht nicht ums Gewinnen!

07. Eine angemessene Überreaktion riskieren!
08. Konsensmanagement ist nicht gefragt!
09. Freunde und Feinde überprüfen und involvieren!
10. Prävention zur rechten Zeit (Probleme – Issues – Krisen)!

Dr. Thorsten Hofmann ist Mitautor des Buches „Krisenkommunikation“ (UVK, Konstanz 2008).

BdP – Informationsmaterial

Die Servicebroschüren des BdP greifen Themen der Kommunikationsszene auf und bieten praktische Tipps in den jeweiligen Fachgebieten.



von links nach rechts:

Arbeitsrecht für Unternehmens- und Behördensprecher, Durchsuchung im Unternehmen, Rechtsfragen der Wort- und Bildberichterstattung, Agenturverträge, Informationsfreiheitsgesetz (IFG), Wissensmanagement, Headhunter, Pressesprecher im Spannungsfeld zwischen allgemeiner Unternehmenskommunikation und Ad-hoc-Publizitätspflicht, Krisensituationen im Arbeitsverhältnis, Der gute Ruf im Web 2.0, Kommunikationscontrolling, Agenturauswahl, Reputationsmanagement

**BESTELLUNG DER INFORMATIONSMATERIALIEN AUCH UNTER
WWW.PRESSESPRECHERVERBAND.DE**

Antwortfax 030 / 84 85 92 00

Ich möchte folgendes kostenfreies Informationsmaterial bestellen:

- Servicebroschüre Nr. 13 „Reputationsmanagement“
- Terminbooklet 2009
- BdP Broschüre

Name, Vorname

Funktion / Stellung

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort



Bundesverband
deutscher
Pressesprecher

Friedrichstraße 209
D-10969 Berlin

Tel +49 (0)30 / 84 85 94 00

Fax +49 (0)30 / 84 85 92 00

info@pressesprecherverband.de

www.pressesprecherverband.de

1. Auflage August 2009