

Krisenprävention – Vorbereitungstipps für abrupte Veränderungen

Immer mehr Unternehmen sehen sich mit abrupten Veränderungen konfrontiert. Das perfekte Krisenmanagement schafft es, Probleme erst gar nicht aus dem Ruder laufen zu lassen. Das erfordert entsprechende Vorbereitung und vor allem auch Training für Kommunikatoren und Mitarbeiter im Kundenkontakt.

Wolfgang Immerschitt

Kommunikationsmanagement in außergewöhnlichen Situationen ist ein viel diskutiertes, dokumentiertes und beschriebenes Thema. Davon zeugen 27 Millionen Suchmaschineneinträge. Dennoch gilt auch heute noch die schon vor Jahren gewonnene Erkenntnis, dass es viele Organisationen nicht davor bewahrt, sich mangelhaft auf den Krisenfall vorzubereiten (Mast 2008: 98). Die beste Form der Krisenbewältigung ist eigentlich, sie erst gar nicht akut werden zu lassen. „Offenbar ist am gefassten, wer auf alles gefasst ist. So gesehen ist nicht morbide, sondern lebensklug, gelegentlich auch an Verlust und Versagen zu denken“ (Märting 2010: 27).

„Wie auch immer der Wandel zustande kommt, er stellt eine besondere Herausforderung für die Unternehmenskommunikation dar, da er vielen Menschen in den Unternehmen und im Umfeld Angst macht. Bestehendes verliert an Gültigkeit, neue Herausforderungen werden sichtbar, Orientierung fällt schwer und nicht selten macht sich bei Unternehmen und Stakeholdern gleichermaßen Aktionismus breit. Man weiß nicht mehr so recht, welcher Weg ins Ziel führt; dafür läuft man eben umso schneller“ (Mast 2006: 405).

Basiskriterien der Prävention

Die vier Basiskriterien einer erfolgreichen Krisenprävention sind:

Beobachten: Wer nicht weiß, was um ein Unternehmen herum vorgeht, kann auch nicht rechtzeitig reagieren. Die Methode für die systematische Umfeldanalyse ist *Issue Management*.

Analysieren: Die beobachteten exogenen und endogenen Phänomene müssen auf die Auswirkungen hin überprüft werden. Daraus sind die richtigen Schlüsse zu ziehen und die Verfahren und Abläufe zu definieren. Das Instrument dafür ist das Krisenhandbuch.

Trainieren: Keine Krise ist wie die andere. Es gibt aber immer wiederkehrende Muster, auf die man sich durch Übung einstellen kann.

Informieren: Laufende Kommunikation nach innen und außen ist die beste Vorbereitung auf außergewöhnliche Ereignisse. So werden Beziehungsnetzwerke geknüpft, Vertrauen aufgebaut und Verfahren standardisiert.

Themenfelder, die Krisen auslösen können

Wenn Manager und Kommunikationsverantwortliche sich mit dem Thema Krise auseinandersetzen, denken Sie in der Regel zuallererst an die Fälle, in denen es brennt, kracht oder Menschen während der Arbeit zu Schaden kommen. So schlimm diese Fälle auch sein mögen: Sie sind in der Regel am einfachsten zu lösen. Vor allem ein Umstand kommt dabei den Betrieben zugute: Sie werden bei der Problemlösung von den Blaulichtorganisationen – also Polizei, Feuerwehr und Rettungsdienst – unterstützt.

Andere Krisenursachen sind wesentlich diffiziler zu handhaben. Einerseits, weil sie komplexer und ihre Ursachen und Auswirkungen schwerer einzuschätzen sind. Krisenursachen können Gesetze und Auflagen, geschäftliche Probleme, Kunden oder Lieferanten, Produktionsprozesse, Behördenverfahren, Mitarbeiter sowie das Management selbst und nicht zuletzt Umweltprobleme sein, um nur einige zu nennen.



Schon gewusst?

Ein Shitstorm bedeutet noch keine Krise

Shirtstorms, also massive Empörungswellen in sozialen Netzwerken, sind in Zeiten von Facebook und Twitter nicht mehr wegzudenken. Eine Studie der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in Köln zeigte jetzt, dass Unternehmen trotz der öffentlichen Kritik nicht mit nachhaltigen wirtschaftlichen Schäden rechnen müssen. Ein Großteil der betroffenen Firmen reagiere aber mit einer Anpassung von Krisenplänen und der Restrukturierung ihrer Kommunikationsabteilung auf die Kritik. Zwei Forscher hatten dazu Leitfadeninterviews mit Kommunikationsverantwortlichen von zehn Unternehmen geführt, über die im Zeitraum von Januar 2010 bis Mai 2013 in den Online-Ausgaben der sechs größten überregionalen deutschen Tageszeitungen in Zusammenhang mit einem Shitstorm berichtet wurde.

Quelle: Spiller, Ralf / Hintzen, Thomas (2014): Der Shitstorm. PR-Magazin – Das Magazin für die Kommunikationsbranche 5, S. 57–61.

Früherkennung und Prävention von Krisen

Die meisten Krisen sind – empirisch betrachtet – hausgemacht, werden also durch falsche Unternehmenspolitik in den unterschiedlichsten Bereichen ausgelöst. Lorenz Steinke formuliert das so: „Nur selten trifft die von außen eskalierte Krise auf ein im Kern gesundes Unternehmen. Oft liegen über Jahre etabliert fehlerhafte Prozesse, ein schleichender Kundenverlust oder verkrustete Management-Strukturen vor, die eine Anpassung von Geschäftsmodell und -strategie an aktuelle Markterfordernisse oder veränderte Kundenwünsche vonnöten machen. Nicht selten steht der Riese, der vom Mediengewitter umgeworfen wird, schon seit Längerem auf tönernen Füßen. Doch nachdem Warnungen intern vorher ungehört verhallen, sind der Schock von außen und das damit verbundene Medienecho nur der letzte Anlass für das Öffentlichwerden der Krise“ (Steinke 2014: 46).

Wie Sie „gefährliche“ Themen orten

Kommunikative Überforderung in Krisensituationen „basiert zu einem erheblichen Teil auf einer fehlenden kontinuierlichen und systematischen Beobachtung der Organisationsumwelt, d. h. vor allem auf nicht vorhandenen oder nicht funktionierenden strategischen Frühaufklärungssystemen in der Unternehmenskommunikation“ (Röttger / Preusse 2008: 159).

Die Themenidentifikation erfolgt auf zwei Ebenen:

Interne Themenidentifikation durch das Qualitäts-, Risiko- und Beschwerdemanagement. Es gibt – vereinfacht formuliert – zwei Arten von Unternehmen. Solche, in denen es die Mitarbeiter gewohnt sind, dass Verantwortung von jedem Einzelnen wahrgenommen werden muss, und solche, in denen nach dem Prinzip „Wissen ist Macht“ vom Management agiert wird. Im ersten Fall kommt es bisweilen vor, dass negative Signale nicht rechtzeitig im Instanzenzug weitergeleitet werden, im zweiten Fall wird alles bis zum Topmanagement transportiert, was dort einen Informations-Overload erzeugt. Beides kann dazu führen, dass latente Krisen nicht erkannt werden. Deshalb ist es sinnvoll, Verständigungsketten – wie unten beispielhaft abgebildet – zu definieren, zu kommunizieren und zu leben.

Zur Identifikation kritischer externer Themen und der Bewertung der Relevanz für das Unternehmen kommt das Issue Management zum Einsatz. Themen, die für Ihr Unternehmen Veränderungsprozesse einleiten können, finden Sie durch Medienbeobachtung und durch aktive Nutzung der Social-Media-Plattformen für die Meinungsforschung (Immerschitt 2010: 140 f.).

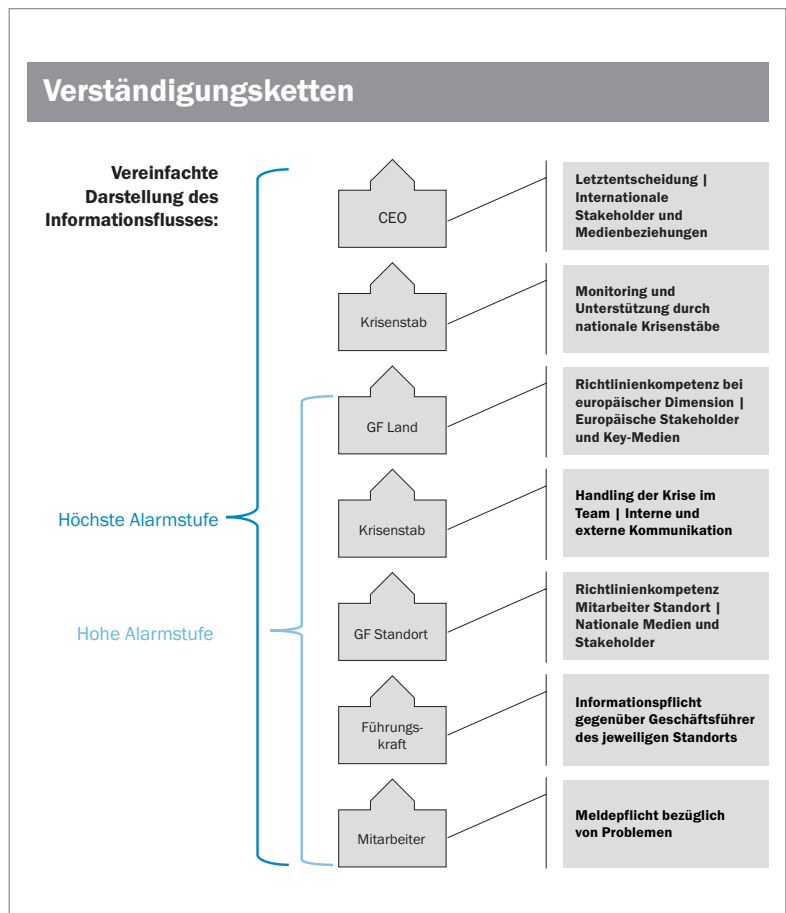


Abb. 1: Verständigungsketten (© Wolfgang Immerschitt).

Krisenhandbuch als zentrales Steuerungsinstrument

Um in kritischen Situationen einen kühlen Kopf zu bewahren, hilft es, wenn ein Krisenhandbuch vorliegt. Dabei handelt es sich um ein betriebliches Regelwerk, das als Orientierungshilfe für die Handhabung von möglicherweise eintretenden Krisen dient. „Ziel eines solchen Notfallplans ist die Sicherstellung eines koordinierten und reibungslosen Ablaufs bei der Krisenbewältigung. Der Krisenplan ermöglicht eine zeitlich verkürzte Bewertung der Lage, eine schnelle Entscheidungsfindung und – damit verbunden – eine frühere Einflussnahme auf den Krisenverlauf“ (Dreyer/Rütt 2008: 73).



Krisenstab mit klaren Kompetenzverteilungen

Im Handbuch wird auch festgelegt, wie der Krisenstab zusammengesetzt ist. Deren Leiter – also jene Person, die sich um die Bewältigung der Situation kümmern muss – hat innerhalb des Krisenstabs die Entscheidungskompetenz und beruft das Gremium im Anlassfall ein.

Eines der am aufwendigsten zu erstellenden Kapitel im Krisenhandbuch ist die Liste der Kontakte aller im Bedarfsfall zu verständigenden Stakeholder. Hier muss für die oben angeführten Anlassfälle jeweils überlegt werden, wer zu informieren ist.

Der Leiter des Krisenstabs wird durch das Krisenteam unterstützt. Im Krisenteam erweist sich kooperatives und arbeitsteiliges Verhalten nach innen, aber ein auf möglichst nur eine Person beschränktes Auftreten („Kommunikationsmonopol“) nach außen als zweckmäßig.

Die nachstehende Abbildung zeigt die wichtigsten Dialoggruppen, für die diese Übung gemacht werden muss und die es im Krisenfall zu informieren gilt:

Dialoggruppen mit Kontaktdaten

Ein anderes Thema, das schon präventiv abgearbeitet werden kann und muss, ist die Definition der Dialoggruppen. Der **Auswahlprozess der Dialoggruppen** erfolgt nach der Bedeutsamkeit für das Unternehmen. Die zwei wichtigsten Kriterien, die die Auswahl leiten, sind die Verletzlichkeit des Unternehmens und das Einflusspotenzial einzelner Gruppen.

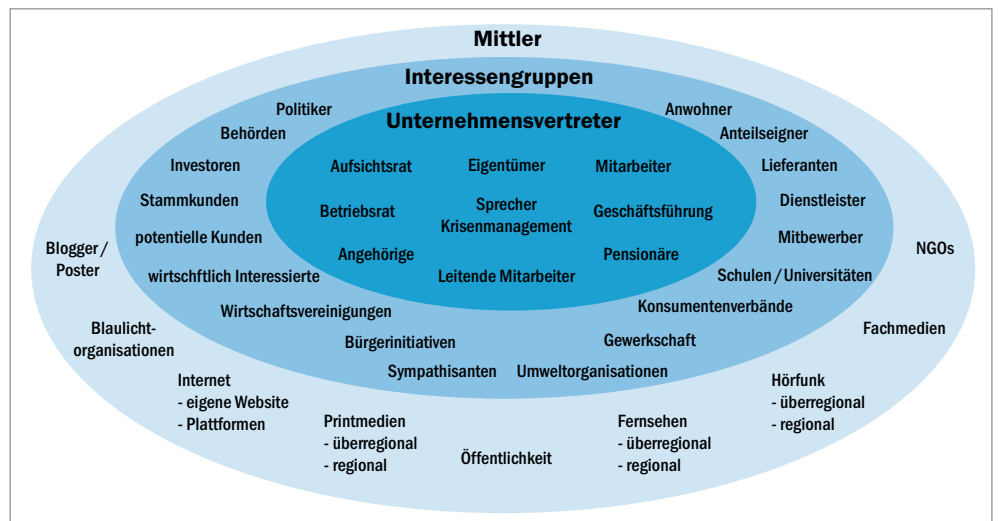


Abb. 2: Stakeholder (© Wolfgang Immerschnitt).

Erfolgsfaktoren der Krisenkommunikation

Das Eingehen auf die Interessen der Stakeholder ist ein erster Erfolgsfaktor der unternehmerischen Kommunikation zur Lösung von Krisensituationen. Sie sollten sich aber schon in ganz normalen Zeiten dem Dialog mit den Anspruchsgruppen stellen. Dadurch können Beziehungen und Vertrauen zwischen Ihrem Unternehmen, den Interessengruppen sowie den Medien aufgebaut werden (Riecken 2008: 207).

Die strategische Vorbereitung auf verschiedene Anlassfälle ist der zweite Erfolgsfaktor: „Die Wahrscheinlichkeit, dass die Kommunikation außer Kontrolle gerät, wird durch eine sorgfältige Vorbereitung verringert. Dazu trägt allein das hierdurch gewonnene Sicherheitsgefühl bei: Das Management fixiert die Krisensymptome nicht mehr tatenlos, sondern hat Spielraum zur kreativen Bewältigung der Situation“ (Mast 2006: 414). Hilfreich kann dabei die Checkliste mit den Fragen sein, die sich das Krisenteam stellen sollte.

Fragen zum Vorfall	Konsequenzen	Verantwortlich
Was ist passiert?		
Wie wird die Krise eingestuft?		
Entscheidungen zur Vorgehensweise	Konsequenzen	Verantwortlich
Welches Krisenpotenzial liegt vor?		
Müssen Behörden verständigt werden?		
Medienstrategie	Konsequenzen	Verantwortlich
Welche Medien wissen bereits Bescheid?		
Muss der Vorfall aus rechtlichen Gründen öffentlich gemacht werden?		
Ist die Dark Site der Website zu aktivieren?		
Nächstes Meeting	Konsequenzen	Verantwortlich
Wie häufig trifft sich das Krisenteam?		

Tabelle: Checkliste Fragenkatalog Krisenteam (© Wolfgang Immerschitt).

Geschwindigkeit spielt eine wichtige Rolle: Jedes Kommunikationsvakuum, das Sie hinterlassen, wird gefüllt. Das Grundgesetz der effizienten Krisenkommunikation lautet: „schnell sein, konsistent und ohne Widersprüche mit einer Stimme sprechen und möglichst offen“ (Mast 2008: 99).

Literatur

Dreyer, Axel / Rütt, Klaus (2008): ‚Im Zeichen des Tsunami‘ – Touristisches Ereignis- und Krisenmanagement bei der TUI. In: Roselieb, Frank/Dreher, Marion (Hrsg.): Krisenmanagement in der Praxis. Von erfolgreichen Krisenmanagern lernen. Berlin: Erich Schmidt, S. 57–82.

Immerschitt, Wolfgang (2010): Crossmediale Pressearbeit. Unternehmensbotschaften über klassische und neue Kanäle gekonnt platzieren. Wiesbaden: Gabler.

Martin, Doris (2010): Mich wirft so schnell nichts um. Wie Sie Krisen meistern und warum Scheitern kein Fehler ist. Frankfurt am Main: Campus.

Mast, Claudia (2006): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 2. Aufl. Stuttgart: UTB.

Mast, Claudia (2008): Nach der Krise ist vor der Krise – Beschleunigung der Krisenkommunikation. In: Nolting, Tobias/Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 98–111.

Riecken, Martin (2008): Zwölf Faktoren erfolgreicher Medienarbeit in Krisensituationen. In: Nolting, Tobias/Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, S. 205–217.

Röttger, Ulrike / Preusse, Joachim (2008): Issues Management. In: Nolting, Tobias/Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, S. 159–184.

Steinke, Lorenz (2014): Kommunizieren in der Krise. Nachhaltige PR-Werkzeuge für schwierige Zeiten. Wiesbaden: Springer Gabler.

Mehr zum Thema lesen Sie im Buch des Autors dieses Beitrags:

Wolfgang Immerschitt:
Aktive Krisenkommunikation. Erste Hilfe für Management und Krisenstab.

54 Seiten.

Wiesbaden:
 Springer Gabler 2015.

Erschienen als Taschenbuch und E-Book.



Dr. Wolfgang Immerschitt

Geschäftsführender Gesellschafter der Agentur Plenos und Lektor an der Universität Salzburg am Fachbereich Kommunikationswissenschaft. Er hat zahlreiche Fachpublikationen vorgelegt.

