

# INTERNE KOMMUNIKATION IN DER KRISE

Am Wendepunkt: In die Katastrophe oder zurück auf Kurs?

Tipps & Tricks aus der Praxis

**DIE KRISE  
KANN MICH  
MALL**



Ein Projekt des Masterstudiengangs Kommunikationsmanagement (Jahrgang 2013/2014) der Universität Hohenheim.

Mit freundlicher Unterstützung von Prof. Dr. Frank Brettschneider, Inhaber des Lehrstuhls für Kommunikationswissenschaft, insb. Kommunikationstheorie.

Hohenheim 2014

## INHALT

6

### AUTOREN

Dieses Handbuch ist im Rahmen eines Projektseminars des Masterstudiengangs Kommunikationsmanagement im Sommersemester 2014 an der Universität Hohenheim entstanden.

7

### EINLEITUNG

Nach außen meist top, nach innen ein Flop. Das einleitende Kapitel beschäftigt sich mit der aktuellen Relevanz von interner Krisenkommunikation in Unternehmen.

10

### GRUNDLAGEN: KEINE REPUTATION OHNE KOMMUNIKATION

Das Grundlagenkapitel bietet einen kurzen Abriss über die wichtigsten Dimensionen und Bestandteile der Krisenkommunikation und beschäftigt sich mit dem Stellenwert der Reputation in der Krise.

19

## DER BLICK IN DIE PRAXIS

Mit dem "Blick in die Praxis" werden Fragen nach der Rolle der Krisenkommunikation, deren Stellenwert und Professionalität ebenso beantwortet wie geeignete Mittel und Instrumente zur Krisenprävention und Krisenbewältigung. Zudem werden Chancen und Herausforderungen dargestellt.

55

## WWW IN DER KRISE: WAS WICHTIG WIRD

Das abschließende Kapitel fasst die wichtigsten Ansatzpunkte und Handlungsempfehlungen aus der Praxis prägnant zusammen und bietet einen Ausblick in die Zukunft der internen Krisenkommunikation.

59

## LITERATUR & QUELLEN

Zuletzt finden Sie hier alle verwendeten Quellen, welche den Texten und Graphiken zugrunde liegen.

## DIE REDAKTION

Avuska, Daniela

Balzer, Jens

Behm, Linda

Biedermann, Nicole

Bohnenberger, Katrin

Däubler, Stefanie

Deml, Eileen

Endrös, Julia

Först, Lisa

Friedrichs, Sandra

Gorges, Katharina

Grimme, Meike

Hackelöer, Laura

Heimerdinger, Sarah

Binder, Annick

Jäger, Jana

Kirschner, Julia

Krugsberger, Stefanie

Kunzendorf, Anne

Lamy, Natalie

Laucher, Jil

Löbel, Melanie

Neumair, Claudia

Pflichthofer, Pia

Przioda, Lisa

Schäfer, Isabell

Schneider, Daniel

Schobel, Carolin

Schoenicke, Jana

Schröter, Daniela

Tauscher, Simon

Valachovic, Julian

Weiss, Laura

Wild, Nina

Projektleiter: Dr. Ulrich Bihler

# EINLEITUNG

"Nach außen meist top, nach innen ein Flop"

**DIE KRISE  
KANN MICH  
MAL!**

## DER WERT VON UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Die „Krise“ steht im Brockhaus für eine „schwierige Situation“ und einen „Wendepunkt der Entwicklung“. Unternehmen und Organisationen stehen immer wieder an diesem Wendepunkt, an dem sich ihre Zukunft entscheidet. Kein Unternehmen bleibt heutzutage mehr von Krisen verschont, ihre Häufigkeit nimmt zudem drastisch zu.

Für die Siemens AG begann eine folgenschwere Krise im November 2006 mit Schmiergeldvorwürfen und groß angelegten Razzien an 30 Standorten. Es folgte der Rücktritt des Aufsichtsratsvorsitzenden, der Wechsel des Vorstandsvorsitzenden, mehrere Geldstrafen in Millionenhöhe und eine komplette Neuorganisation des Konzerns. Die anfänglich eingestandenen Schmiergeldzahlungen von 200 Millionen Euro mussten mit der Zeit auf 900

Millionen Euro nach oben korrigiert werden. Am Ende kostete der Skandal das Unternehmen 1,5 Milliarden Euro (vgl. Kießling & Korb 2009).

Ob sich eine solche Krise zur endgültigen Katastrophe entwickelt oder das Unternehmen einen Weg zurück zur Normalität findet, hängt auch mit der richtigen Kommunikation zusam-

*„Eine genaue Kenntnis der wesentlichen Stakeholder und ihrer Interessen sowie Einstellungen ist für die Unternehmenskommunikation unentbehrlich.“*

men. Während an die Berichterstattung der Medien und an Schadensbegrenzung bei den Kunden meist gedacht wird, fällt die Kommunikation mit den Mitarbeitern oftmals unter den Tisch.

Bei Siemens beging die Konzernführung mehrfach den Fehler, Mitarbei-

ter gar nicht über die aktuelle Situation aufzuklären. Die Angestellten der Siemens AG waren nicht besser über das Unternehmensgeschehen informiert als ihre Freunde und Familien, die die Medienberichterstattung verfolgten. Die prekäre finanzielle Lage führte zu Entlassungen. Am Ende mussten die Mitarbeiter für die Fehlentscheidungen des Managements und die dadurch entstandene Unternehmenskrise büßen (vgl. Kießling & Korb 2009).

Neben Siemens existieren zahlreiche weitere Beispiele für Krisen, die auch als Folge einer unzureichenden internen Kommunikation eskaliert sind. So löste der Umgang mit Mitarbeitern bei Amazon einen Proteststurm in den sozialen Netzwerken aus (vgl. Kwasniewski 2013). Nach einer Dokumentation der ARD im Februar 2013, in der Amazon-Mitarbeiter die Zustände im Unternehmen anprangerten, sollen rund 3.000 Menschen ihre Kundenkon-

ten gelöscht haben. Die im Anschluss eröffnete Facebook-Gruppe „Amazon Boykott Deutschland – Ich bin dabei“ verfügt über mehr als 2.500 Mitglieder (vgl. Gerth 2013).

Beim britischen Musik- und DVD-Händler HMV übernahmen gefeuerte Mitarbeiter am 31. Januar 2013 für kurze Zeit die Kontrolle über das Twitter-Konto und ließen ihrem Frust über das Unternehmen freien Lauf (vgl. Jones 2013).

Wie verheerend eine Krise verläuft, hängt – wie diese Beispiele zeigen – auch von der kommunikativen Integration der Mitarbeiter ab. Die richtige Kommunikation im entscheidenden Augenblick ist Gold wert. Denn während der Krise herrschen bei den Mitarbeitern eines Unternehmens Unsicherheit und Panik. In dieser Zeit ist die Kommunikation eines der wichtigsten Elemente, das achtsam eingesetzt werden

muss. Jedes Wort, jede Geste kann den Wendepunkt in der Entwicklung bedeuten.

Diese Publikation widmet sich dieser so relevanten internen Kommunikation, also der Kommunikation mit den Mitarbeitern, von Unternehmen in der Krise. Interne Krisenkommunikation findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern gleichzeitig, vor- oder nachge-

*„Eine Krise ist etwas,  
was den normalen  
Betriebsablauf stört [..].“*

lagert spricht das Unternehmen externe Zielgruppen an. Die Literatur weist dazu einige Theorien und Abhandlungen auf, über die das anschließende Kapitel 2 einen Überblick gibt.

Das Herzstück dieses Buches, Kapitel 3, wirft einen Blick in die Praxis. Sechzehn Experten der Unternehmenskommunikation gewähren Ein-

blick in ihre Erfahrungen, geben Tipps und zeigen Tricks auf im Umgang mit Unternehmenskrisen. Im Fokus steht die interne Kommunikation in der Krise, aber auch ganz allgemeine Erfahrungen werden thematisiert. Im abschließenden Fazit in Kapitel 4 können – in kompakter Version – die gewonnenen Handlungsempfehlungen entnommen werden.

# GRUNDLAGEN

"Keine Reputation ohne Kommunikation"

**DIE KRISE  
KANN MICH  
MAL!**

Unternehmenskommunikatoren haben es heute oft nicht leicht: Sie sollen die Botschaften der Organisation vermitteln; sie sollen die Strategie, das Handeln und die Leistungen des Unternehmens überzeugend darstellen; sie sollen damit möglichst die Vertriebs- und Verkaufsziele unterstützen. Und dabei müssen sie auf die Bedürfnisse, Erwartungen und Forderungen der Stakeholder Rücksicht nehmen. Denn „als Unternehmenskommunikation bezeichnet man alle Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen“ (Zerfaß 2007: 23).

Somit stehen bei der Unternehmenskommunikation nicht nur die Interessen des Unternehmens im Fokus, sondern

auch die Interessen der internen und externen Bezugsgruppen. Ziel ist, diese Interessen durch eine effiziente Unternehmenskommunikation zu steuern, um so einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Das setzt voraus, dass die Unternehmenskommunikation nicht nur Forderungen von oben nach unten kommuniziert. Sie muss auch Stimmen, Stimmungen und Wahrnehmungen nach dem Bottom-up-Prinzip (vgl. auch *Dialogveranstaltungen*) in die Kommunikationsstrategie und übergreifende Strategie des Top-Managements einbringen – sei es aus dem weiten externen Umfeld des Unternehmens oder aus den Reihen der eigenen Mitarbeiter.

Eine genaue Kenntnis der wesentlichen Stakeholder und ihrer Interessen sowie Einstellungen ist daher für die Unternehmenskommunikation unentbehrlich. Denn nur unter dieser Voraussetzung kann sie den unternehmerischen Handlungsspielraum sichern und so das

Wertschöpfungspotenzial der Stakeholder für die Erreichung der Unternehmensziele voll nutzen. Das Modell „Stakeholderkompass“ (Abbildung 1, Rolke 2011) identifiziert diese wichtigen Bezugsgruppen eines Unternehmens und deren Ansprüche. Der Kompass gliedert sich in vier zentrale Stakeholdermärkte: den Beschaffungs- und Absatzmarkt (Wertschöpfungsachse) sowie den Finanz- und Akzeptanzmarkt (Wertsicherungsachse).

Durch die strategische kommunikative Einflussnahme auf Stakeholderbeziehungen, -wissen und -einstellungen trägt die Unternehmenskommunikation zum Unternehmenserfolg bei. Sie richtet sich an alle für die Wertschöpfung des Unternehmens mittelbar und unmittelbar wichtigen Bezugsgruppen. Und sie nimmt angesichts der sich verändernden Wettbewerbsbedingungen eine immer wichtigere Rolle ein. Denn Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen wer-

## STAKEHOLDERKOMPASS IN ANLEHNUNG AN ROLKE (2011) – ABBILDUNG 1



den immer ähnlicher. Stakeholder verlieren angesichts des großen Angebots den Überblick. Kommunikationserfolg wird damit immer mehr zur bestimmenden Variable des Unternehmenserfolgs. Immaterielle Werte wie das Image und die Reputation werden immer wichtiger für Unternehmen, um sich vom Wettbewerb abzuheben.

Ziel der externen Kommunikation ist deshalb vor allem, den Bezugsgruppen ein positives Bild des Unternehmens zu vermitteln, Orientierung zu schaffen und ihre Einstellungen, Meinungen und letztendlich ihr (Kauf-) Verhalten zu verändern. Die Unternehmenskommunikation kann die externen Bezugsgruppen allerdings nur überzeugen, wenn sie auch deren Bedürfnisse und Ansprüche kennt. Auf diesem Weg können immaterielle Werte wie die Reputation langfristig aufgebaut und geschützt werden.

Die interne Kommunikation umfasst alle kommunikativen Prozesse, die sich

zwischen den Mitgliedern in einem Unternehmen abspielen. Damit hat sie mehrere Ziele beziehungsweise Aufgaben. Eine der wichtigsten Aufgaben ist die „Informationsfunktion“ (Meier 2002: 28). Dies bedeutet eine schnelle, umfassende und effiziente Information aller Mitarbeiter. Die zweite Aufgabe ist die „Dialogfunktion“. Dabei geht es um die Förderung des Dialogs und damit um den „sprachlichen Austauschprozess“ zwischen den Mitarbeitern (ebd.). Durch die Informations- und Dialogfunktion wird eine Vernetzung zwischen den Mitarbeitern hergestellt und so eine bessere Koordination und Abstimmung von Arbeitsprozessen gewährleistet.

Weitere Ziele der internen Kommunikation sind die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, des Vertrauens und der Glaubwürdigkeit des Unternehmens sowie die Identifikation mit diesem. Dies ist wichtig, um die Mitarbeiter zu motivieren und sie langfristig an ein Unternehmen

zu binden. Außerdem kann das Unternehmen sie damit als glaubwürdige Markenbotschafter gewinnen, um das Image und die Reputation aufzubauen und zu stärken. Letztlich soll die interne Kommunikation damit einen Beitrag zur Erreichung der Geschäftsziele leisten (vgl. Mast 2013: 223 f.).

## DER IMMATERIELLE TOP-WERT: DIE REPUTATION

Als immaterieller Wert trägt die Reputation dazu bei, Unterstützungspotenziale bei den Stakeholdern des Unternehmens zu schaffen. Mithilfe der Reputation schafft sich ein Unternehmen damit die sehr wichtige „Licence to operate“, erreicht Akzeptanz in der Gegenwart und ein Polster für potenzielle Risiken und Krisen in der Zukunft. Denn die Reputation stellt die Summe aller persönlich erlebten oder über Stakeholder, Medien oder das Unternehmen vermittelten Erfahrungen dar, die die

Stakeholder über lange Zeit mit einem Unternehmen gesammelt haben und weiterhin machen.

Verfügt ein Unternehmen damit bei seinen Bezugsgruppen über ein Konto mit überwiegend positiven Erfahrungen, also einer hohen Reputation, kann dieses in der Krise als Reservoir fungieren: Die positiven Erfahrungen und damit das bestehende Vertrauen in das Unternehmen können die Auswirkungen einer Krise eindämmen. Gerade im Zusammenhang mit dem Krisenmanagement und insbesondere der Krisenprävention spielt die Reputation eine wesentliche Rolle – auch für die Unternehmenskommunikation.

### DIE ROLLE DER KOMMUNIKATION IM KRISENMANAGEMENT

„Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt.“ Der Wirtschaftswissenschaftler Walt Whit-

man Rostow bringt es mit seinem Zitat auf den Punkt: Krisen sind in der Tat am wirkungsvollsten zu managen, bevor sie überhaupt entstehen. Doch die stark wachsende Zahl von Unternehmenskrisen über alle Branchen zeigt, dass dieses Prinzip in der Realität nur bedingt greift – entweder weil Unternehmen nicht den Wert von Krisenprävention erkennen oder weil sie nicht professionell für plötzlich einsetzende Krisen aufgestellt sind.

### DIE ROLLE DER KOMMUNIKATION IM KRISENMANAGEMENT

„Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt.“ Der Wirtschaftswissenschaftler Walt Whitman Rostow bringt es mit seinem Zitat auf den Punkt: Krisen sind in der Tat am wirkungsvollsten zu managen, bevor sie überhaupt entstehen. Doch die stark wachsende Zahl von Unternehmenskrisen über alle Branchen zeigt, dass die-

ses Prinzip in der Realität nur bedingt greift – entweder weil Unternehmen nicht den Wert von Krisenprävention erkennen oder weil sie nicht professionell für plötzlich einsetzende Krisen aufgestellt sind.

Bei Unternehmenskrisen gilt in immer stärkerem Maße: Sie sind oftmals kommunikative Krisen. Selbstverständlich ist es wichtig, die (nicht kommunikativen) Ursachen einer Krise zu beheben. Im Voraus, während und nach der Krise eine effektive Kommunikation zu betreiben, Stakeholder und Betroffene mit Informationen zu versorgen sowie die Reputation des Unternehmens bestmöglich zu schützen, sind jedoch genauso relevante Bestandteile des Krisenmanagements.

Der renommierte Krisenkommunikationsforscher W.T. Coombs gliedert eine Krise in die Phasen „Precrisis“, „Crisis“ und „Postcrisis“. Die Unternehmens-

kommunikation kann vor allem in den aktiven Phasen des Krisenmanagements wirken, also in der Pre- und Postcrisis. In der Precrisis kann sie Risikopotenziale und Signale sehr gut erkennen. Mit einem in das Reputationsmanagement integrierten Issues Management wird die Außenwelt des Unternehmens auf riskante Themen effektiv gescannt und beobachtet. Durch Risk Assessments werden intern Risikopotenziale und Schwächen identifiziert und beurteilt.

Beide Aktivitäten helfen der Unternehmenskommunikation bei der Krisenprävention, indem sie riskante Themen frühzeitig erkennt, sie aufgreift und diese Risikothemen strategisch in die für das Unternehmen bestmögliche Richtung steuert. Zum anderen kann die Unternehmenskommunikation aber auch auf diese Weise für Stakeholder wichtige, positive Themen identifizieren. Diese Themen kann sie zum Aufbau von Reputation nutzen und damit einen Ver-

trauensvorschuss für potenzielle Krisen schaffen.

Genauso wichtig sind diese Präventions-Maßnahmen, um das Unternehmen effektiv auf eine Krise vorzubereiten. Denn ist bekannt, aus welchen Themen Krisen entstehen können, ist es möglich, die bestmöglichen Maßnahmen für jedes potentielle Krisenszenario aufzusetzen: So können schon vor dem akuten Krisenfall etwa Handlungsschemata für das Unternehmen und die Unternehmenskommunikation in der Krise oder aber Kommunikationsregelungen im Sinne der One-Voice-Policy entwickelt werden. In der Krise können wichtige Unternehmensvertreter gezielt für ihre Rollen im Auftritt nach innen und außen trainiert und sensibilisiert werden. In der Phase der Crisis ist der Handlungsspielraum der Unternehmenskommunikation begrenzt. Es gilt, die Krise als Zustand zu erkennen und Bewältigungsstrategien – die bestmög-

lich schon in der Precrisis entwickelt wurden – umzusetzen. Die Aufgabe der Unternehmenskommunikation ist in dieser Phase deshalb vor allem reaktiv. Ein Krisenstab ist dabei erfolgsscheidend: Zu ihm gehört die Unternehmenskommunikation als wesentlicher Baustein. Er entwickelt den Notfallplan, bestimmt die konkreten Botschaften, die Tonalität sowie die Maßnahmen im akuten Krisenfall. Die Unternehmenskommunikation ihrerseits hat die Aufgabe, die bestehenden kommunikativen Umstände so gut wie möglich zu steuern, zu beherrschen und zu bewältigen. Krisenrelevante Informationen müssen frühzeitig und verständlich an die Betroffenen sowie an die relevanten Stakeholder vermittelt werden. Die Information der Stakeholder sollte umfassend und zeitnah geschehen.

In der dritten Phase, der Postcrisis, kann die Unternehmenskommunikation hingegen wieder sehr aktiv handeln:

Der beschädigte Ruf des Unternehmens sowie das verletzte Vertrauen müssen schnellstmöglich wieder aufgebaut werden; Maßnahmen gegen erneute Rückschläge müssen entwickelt und umgesetzt, Scanning und Monitoring weiter betrieben werden. Der vergangene Krisenverlauf muss genau analysiert werden, Stärken und Schwächen der Prozesse in der Krise müssen identifiziert werden. Erwartungen, Meinungen und Einstellungen der Stakeholder müssen erneut erhoben sowie die Medien auf weitere riskante Themen untersucht werden. Der Kreislauf beginnt damit wieder von neuem: mit der Krisenprävention.

Zusammengefasst lässt sich der wesentliche Beitrag einer Unternehmenskommunikation in den Phasen einer Krise wie in der Grafik auf Seite 17 darstellen

## **DIE ZWEI SEITEN DER MEDAILLE**

Ist die Unternehmenskommunikation damit das Heilmittel in der Krise oder sogar der Schutzwall vor der Krise? Nein, denn es muss unbedingt berücksichtigt werden, dass Kommunikation auch das Gegenteil bewirken kann. Insbesondere heutzutage kann unprofessionelle Unternehmenskommunikation Krisen auslösen. Denn gerade in einer Welt vernetzter und sozialer Medien, in der nicht mehr nur Journalisten und PR-Experten sich wahrnehmbar äußern, sind Kommunikationsrisiken viel schwieriger zu managen und nur noch schwer zu verhindern. Ein Fauxpas der Unternehmenskommunikation, der von einem Stakeholder besonders negativ wahrgenommen wird, kann jederzeit in einem massenmedialen Aufruhr und damit in einem erheblichen Reputationsverlust enden. Kurz gesagt: Unprofessionelle Unternehmenskommunikation vernichtet heutzutage deutlich mehr Unternehmenswert als früher!

Wird Unternehmenskommunikation professionell betrieben, leistet sie durch den Aufbau und die Pflege der Reputation einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung und dem Erfolg des Unternehmens. Und zu diesem professionellen Reputationsmanagement gehört eine bestmögliche Krisenprävention und Krisenkommunikation, die den guten Ruf des Unternehmens auch in schwierigen Zeiten so gut es geht bewahren.

## **EXTERNE UND INTERNE KOMMUNIKATION IM KRISENMANAGEMENT**

Die Strukturen einer effizienten Krisenprävention und -kommunikation sind in den bisherigen Ausführungen skizziert worden. Bei einem vertieften Blick darauf tritt zum Vorschein, dass vor allem die Kommunikation mit dem Umfeld des Unternehmens im Mittelpunkt steht, kurzum also die externe Unternehmenskommunikation. Der

## DIE 3 PHASEN DER KRISENKOMMUNIKATION – ABBILDUNG 2



internen Kommunikation werden zwar auch Aufgaben zugewiesen, wie zum Beispiel die Information der Mitarbeiter, insgesamt nimmt sie aber in der Krisenprävention und -kommunikation bisher doch eher eine Statistenrolle ein, als dass sie Hauptdarsteller ist. Warum ist das so?

Unternehmen denken zuallererst an die externen Bezugsgruppen, die so schnell wie möglich mit alle relevanten Informationen versorgt werden müssen. Den höchsten Handlungsdruck haben hier alle börsennotierten Unternehmen qua gesetzlicher Vorgaben. Dazu spielt vor allem die Angst der Unternehmen vor einer negativen medialen Berichterstattung eine entscheidende Rolle, die durch eine schnelle Reaktion beeinflusst werden soll. Denn öffentlich verbreitete schlechte Nachrichten bedeuten oftmals einen Reputationsverlust bei den externen Bezugsgruppen wie Journalisten, Politikern oder Geldgebern, was

hohe finanzielle Einbußen mit sich bringen kann. Die internen Bezugsgruppen – also Führungskräfte und Mitarbeiter – werden hingegen häufig später, teilweise sogar weniger informiert als das Unternehmensumfeld. Das ist heutzutage ein großer Fehler! Denn ihre Rolle als glaubwürdige Kommunikatoren für das Unternehmen gerade in der Krise wird nicht hinreichend genutzt.

# DER BLICK IN DIE PRAXIS

"Das Meer an Definitionen – fast schon eine Krise für sich"



**DIE KRISE  
KANN MICH  
MAL!**

Kurz zusammengefasst:

*Führungskräfte und Mitarbeiter stellen ein wesentliches Potenzial für die Unternehmenskommunikation dar. In vielen Bereichen der Kommunikation hat dieses Verständnis auch längst Einzug gehalten. Die interne Kommunikation gewinnt in den vergangenen Jahren vermehrt an Bedeutung. Warum wird sie aber im Rahmen der Krisenprävention und -kommunikation oft so stiefmütterlich behandelt? Warum befindet sich die interne Krisenkommunikation nicht im Blickfeld der Unternehmenskommunikatoren? Oder gibt es möglicherweise unbewusste Strukturen und Maßnahmen der internen Krisenprävention und -kommunikation? Kommunikationsexperten aus Unternehmen, Agenturen und Hochschulen ge-*

*ben im Folgenden interessante Einblicke und hilfreiche Anstöße, um diese Fragen zu klären und ein mögliches Bild einer modernen Krisenprävention und -kommunikation mit optimal genutzter interner Kommunikation als Baustein zu skizzieren.*

### **DAS MEER AN DEFINITIONEN – FAST SCHON EINE KRISE FÜR SICH**

Wenn es darum geht, eine Unternehmenskrise zu definieren, gibt es fast so viele unterschiedliche Ansatzpunkte wie Kommunikationsfachmänner. Es existiert nicht die eine Krisendefinition. Jeder Kommunikationsexperte macht die Krise an unterschiedlichen Faktoren fest.

Zentral für eine Kommunikationskrise ist, dass sie Aufmerksamkeit erregt. Damit ist nicht nur die mediale Öffent-

lichkeit gemeint. Die Kommunikationskrise ist „... eine Situation (, die)... von der internen oder externen Öffentlichkeit beziehungsweise den Medien als solche wahrgenommen wird“ (Experte Automobilkonzern). Es spielen also generell alle Stakeholder eines Unternehmens eine wichtige Rolle. Stakeholder sind alle Personengruppen, die einen Einfluss darauf haben, ob und inwiefern das Unternehmen seine Ziele erreicht. Entscheidend ist, ob diese Bezugsgruppen der Situation Relevanz beimessen. Im Umkehrschluss bedeutet das: „Solange Sie keine Wahrnehmung haben und auf Grund dessen auch keine Berichterstattung, haben Sie auch noch keine Krise“ (Experte Kommunikationsagentur). In dem Moment, in dem die Krise negative Berichterstattung auslöst, ist in der Regel auch schon ein Schaden für das Unternehmen entstanden. Krisen „entwickeln sich aus normalen Situationen, die unterschätzt wurden“ (Expertin Kommunikationsagentur). Hierin liegt die große

Gefahr der Krise für das Unternehmen. In der Regel sind es Situationen mit großem Schadenspotential, die die Möglichkeit einer Krise in sich tragen.

Dieser Schaden kann den Ruf des Unternehmens bedrohen. Einige Experten sehen in der Reputationsgefahr ein zentrales Merkmal von Krisen. Für sie ist eine Krise „jede Situation, die durch mediale Berichterstattung die Reputation des Unternehmens negativ beeinflusst“ (Experte Automobilkonzern).

Andere Experten machen die Krise daran fest, dass sie die Standardprozesse im Unternehmen stört. „Eine Krise im Unternehmen ist das, was den Produktionsablauf oder den Produktivitätsablauf so beeinträchtigt, dass dabei (...) Einschränkungen oder gar komplette Stillstände hervorgebracht werden“ (Expertin Hochschule). Für manche reicht eine bloße Einschränkung für den Krisenbegriff nicht aus, vielmehr muss die Situation die

Existenz des Unternehmens gefährden.

Die Krise lässt sich auch anhand ihrer Folgen und dem daraus resultierenden Handlungsbedarf beschreiben.

### *„Typische Krise – gibt es nicht?!“*

Sie wirkt lähmend auf das betroffene Unternehmen und setzt die Kommunikationsverantwortlichen immer unter Reaktions- und Kommunikationsstress. „Eine Krise erfordert ein schnelles, konsequentes, in sich abgestimmtes Handeln, nach innen und außen“ (Experten aus Hochschule und Kommunikationsagentur). Der Nachteil an dieser Art der Krisendefinition ist, dass sie die Krise erst erkennbar macht, wenn der Stress für die Verantwortlichen bereits eingetreten ist.

Schließlich ist es auch möglich, einen Zusammenhang zwischen Issues und Krisen herzustellen. Zwischen bei-

den besteht ein schleichender Übergang. Nach dieser Logik ist eine „Krise [...] ein Issue von einer größeren Dimension“ (Expertin Konsumgüterkonzern).

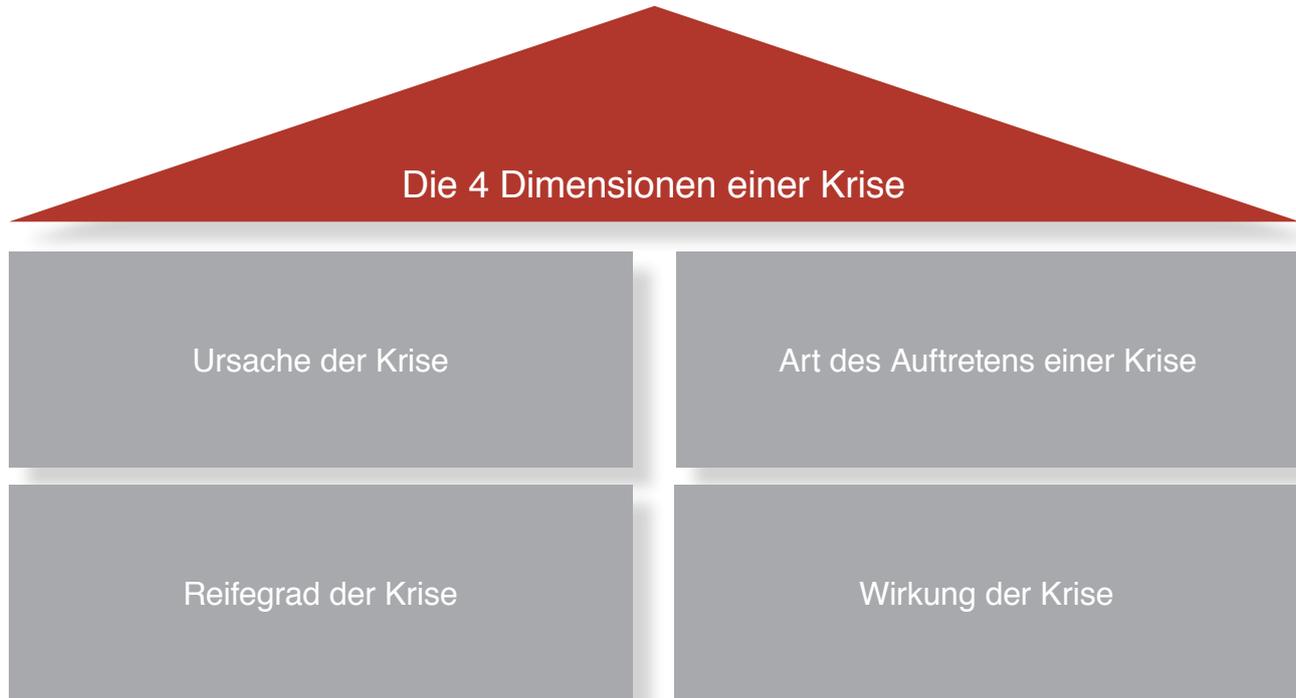


## Infobox

### **ABGRENZUNG ZWISCHEN ISSUE, THEMA UND KRISENTHEMA:**

Themen sind der Kernbestandteil der Kommunikation und können die Öffentlichkeit oder Teile davon beschäftigen und mobilisieren. Issues wiederum sind die Themen, die ein Unternehmen tatsächlich oder potentiell betreffen. Es sind Themen, die von der Öffentlichkeit und dem Unternehmen unterschiedlich bewertet werden, öffentliches Interesse finden und Konfliktpotential aufweisen. Sobald ein Issue in Zusammenhang mit massiver öffentlicher Kritik steht und sich eine Krise daraus entwickelt, wird von einem Krisenthema gesprochen.

## DIE DIMENSIONEN EINER KRISE – ABBILDUNG 3



„Krisenkommunikation bedeutet auch, einordnen zu können, was eine Krise ist und was nicht“ (Experte Automobilkonzern). Eine Krisendefinition soll dabei helfen, eine potentielle Krisensituation rechtzeitig wahrzunehmen, bevor ein erheblicher Schaden für das Unternehmen eintritt. Je größer die Anzahl an beschreibenden Merkmalen für eine Krise ist, desto komplizierter wird es, sie zu erkennen.

Keine Krise ist wie die andere. Aber um richtig auf eine Krise zu reagieren, empfiehlt es sich, diese in Typen einzuteilen. Dadurch lässt sich besser einschätzen, inwiefern das Unternehmen den Verlauf der Krise beeinflussen kann. Außerdem können für einzelne Typen spezifische Krisenpläne entworfen werden.

Den Charakter einer Krise machen die Ursache, die Art des Auftretens, der Reifegrad und die Wirkung der Krise

aus. Anhand dieser vier Dimensionen kann die Krise bestimmt werden. Die hier aufgeführten Unterkategorien erheben nicht den Anspruch, erschöpfend zu sein, sondern dienen dazu, die jeweilige Dimension zu verdeutlichen (vgl. Abbildung 3).

Die Dimension „Ursache einer Krise“ kann außerhalb des Einflussbereichs des Unternehmens liegen, zum Beispiel in Naturereignissen, einem Unfall oder Unglück. Im Gegensatz dazu stehen Ursachen, die durch Verschulden des Unternehmens zustande gekommen sind. Die Typisierung der Krise kann auch nach internem oder externem Ursprung vorgenommen werden. Ist die Krise durch Probleme im eigenen Haus entstanden oder ist beispielsweise die ganze Branche davon betroffen? Ist die Krise in Abhängigkeit mit der Branche zu sehen, dann ist der Einfluss der einzelnen Unternehmen auf die Krise begrenzt. Die Ursache kann außerdem

sach- oder personenbezogen sein. Zu den sachbezogenen Ursachen zählen beispielsweise Mängel in der Produktion. Solche Krisentypen sind leichter zu handhaben als personelle Krisen. Das ist der Fall, wenn Topmanager in Korruption oder Skandale verwickelt sind oder der Unternehmenschef tödlich verunglückt. Diese Krisen sind insbesondere gekennzeichnet durch starke Emotionen, Moral, Ethik und/oder Orientierungslosigkeit.

Das „Auftreten der Krise“ ist entscheidend dafür, wie einfach das Unternehmen zurück zur Normalität findet. Singuläre, also einmal auftretende Krisen, sind schwieriger zu lösen als serielle. Treten bestimmte Krisentypen häufiger auf, hat das Unternehmen bereits eine gewisse Erfahrung oder gar Routine im Umgang damit.

Die Dimension „Reifegrad einer Krise“ unterscheidet sich in „critical situa-

tions“, sogenannte „crit sits“, und „crisis“ (Experte IT-Konzern). Die „crit sits“ sind Teil der alltäglichen Arbeit, die zwar den Betriebsablauf stören, aber mit relativ wenig Aufwand behoben werden können. Im Gegensatz dazu behindern „crisis“ den Betriebsablauf so sehr, dass

sie mit normalem Arbeitsaufwand nicht mehr behoben werden können.

Schließlich ist auch die „Wirkung der Krise“ eine relevante Dimension. Hat die Krise Auswirkungen auf die mediale Berichterstattung oder die Reputation des

Unternehmens, muss mit ihr anders umgegangen werden als wenn sie lediglich Auswirkungen auf das Unternehmensgeschäft hat.



## Infobox

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Eine kurze **Krisendefinition** führt Sie ans Ziel – am besten ermitteln Sie die Krise anhand dreier Punkte: Reputationsgefahr, Öffentlichkeitsrelevanz und Kommunikationsbedarf.
- Ordnen Sie eine potentielle oder aufgetretene **Krisensituation** innerhalb der folgenden Dimensionen ein: Ursache, Auftreten, Reifegrad und Wirkung.
- Anschließend können Sie die **Komplexität der Krise** und ihre Beeinflussungsmöglichkeiten leichter beurteilen.

# DER BLICK IN DIE PRAXIS

"Krisenkommunikation ist unumstritten  
– noch nicht nach innen"



**DIE KRISE  
KANN MICH  
MAL!**

## KRISE IST UNTERNEHMENS- ALLTAG

Die Frage, ob Krisenkommunikation überhaupt notwendig ist, sollte sich für Unternehmen heutzutage nicht mehr stellen. Krisen nicht professionell zu begegnen, mag vielleicht noch vor Jahrzehnten zeitgemäß gewesen sein – in einer Welt globalisierter Märkte und steigender Ansprüche seitens der Stakeholder ist das aber grob fahrlässig. Krisen sind mit zunehmender Betriebsgröße Unternehmensalltag. Daraus ergibt sich auch der hohe Stellenwert, den Krisenkommunikation in Unternehmen einnehmen sollte.

Der Unternehmenserfolg hängt von einer unüberschaubaren Anzahl an Faktoren ab. Ein Wesentlicher ist der Umgang mit Medien, die einen der wichtigsten Stakeholder darstellen – vor allem dann, wenn es um Krisen geht. Denn Medien prägen das Unternehmensbild

in der Öffentlichkeit entscheidend mit und vermitteln indirekte Erfahrungen. Die Medienlandschaft befindet sich noch immer in einem Wandlungsprozess: Informationen zirkulieren schneller und die Öffentlichkeit erwartet nicht mehr nur tagesaktuelle Informationen, sondern oftmals auch stündliche Updates über Nachrichten-Apps. Das hat zur Folge, dass Medien heute oft ungeprüfter und schneller Informationen veröffentlichen als noch vor Jahren. Der Informationsdruck für Unternehmen und die Notwendigkeit, professionell auf die Logik der Medien ausgerichtet zu sein, wachsen. Skandale, Katastrophen und Pannen sind entscheidende Nachrichtenfaktoren und haben für den Mediennutzer ein großes Interessenpotential. Aufgabe der Krisenkommunikation ist es, diese Problematik so gut wie möglich zu managen und sicher aus der Krise zu finden. Ein professioneller Umgang mit Krisen ist unabdingbar, besonders wenn ein Unternehmen der

Öffentlichkeit stark ausgesetzt ist. In der Praxis hat „...Krisenkommunikation zu Recht einen hohen Stellenwert, weil man ... durch negative PR mehr kaputt machen, als man durch positive PR danach wieder gutmachen kann“ (Experte Automobilkonzern).

Neben den Medien erwarten unter anderem die Kunden ein hohes Maß an Transparenz von den Unternehmen. Sie wollen genau wissen, welches Produkt sie konsumieren, unter welchen Umständen es hergestellt wurde und welchen ökologischen Fußabdruck das Unternehmen hinterlassen hat. Um Krisen schon im Voraus zu verhindern oder um einen gewissen Vertrauensvorsprung im Krisenfall bei den jeweiligen Stakeholdern zu haben, werden präventive und strategische Prozesse immer wichtiger. Wer beispielsweise negative Berichterstattung durch das Einleiten der richtigen Schritte im Keim ersticken kann, spart sich Mühe und Kosten, die

mit einer folgenden Krise verbunden sein können. Trotzdem gibt es noch immer Unternehmen, die professionelle Krisenkommunikation unterschätzen. Damit nehmen sie einen möglichen Imageverlust in Kauf, der sie Millionen kosten kann. Hinzu kommt, dass der Wiederaufbau der Reputation Jahre und Jahrzehnte dauern kann – oder ein Imageschaden sogar irreparabel bleibt.

## **DIE MITARBEITER ALS KRISEN-FRÜHWARNSYSTEM**

„Es gibt keine Unternehmenskrise, die intern irrelevant ist“ (Experte Kommunikationsagentur) – interne und externe Krisenkommunikation sind eng verzahnt und wie bereits erläutert in die Phasen Prävention, Krise und Nachbereitung unterteilt. Der internen Krisenkommunikation kommt ein immer höherer Stellenwert zu, denn Mitarbeiter sind besonders sensibel für Umweltveränderungen und sich anbahnende Kri-

sen. Zum einen haben sie ihre exklusive Innensicht auf das Unternehmen, kommen aber zum anderen auch mit Ansichten anderer Stakeholder-Gruppen in Kontakt. Ihr Blickwinkel ist deswegen besonders wertvoll für das Unternehmen – vor allem, um Krisen präventiv zu begegnen und im Krisenfall einen internen Zusammenhalt nach außen zu zeigen.

Die interne Krisenprävention muss es schaffen, einen Vertrauensvorsprung bei den Mitarbeitern zu erreichen. Vier Punkte müssen laut Praxis und Theorie beachtet werden:

- die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen
- die Steigerung der Motivation
- der Aufbau von Loyalität (vor allem im Hinblick auf die Berichterstattung)
- Mitarbeiter als Sensor nutzen

„Wenn die Belegschaft im Unklaren gehalten wird, schafft man Raum für Gerüchte und Spekulationen“ (Experte Kommunikationsagentur). Journalisten versuchen oft gezielt, Informationen von Mitarbeitern zu bekommen, die sie bei der Pressestelle nicht erfragen können. Um zu verhindern, dass Mitarbeiter sich negativ über das Unternehmen äußern, sind Identifikation, Motivation und Loyalität essentiell.

Nicht alle Informationen und Stimmungen lassen sich aus Clippings oder Medienresonanzanalysen ableiten. Um aufkommende Problemfelder zeitig zu erkennen, eignen sich z. Bsp. regelmäßige Mitarbeiterbefragungen (Mitarbeiterseismograph) oder Dialogveranstaltungen (siehe Kapitel "Unterschiedliche Instrumente für intern und extern, S.44). Kann ein Unternehmen eine sich anbahnende Krise ausmachen, bevor sie in der Berichterstattung aufkommt, ist es noch möglich, sie im Keim zu ersticken.

Der Vertrauensvorsprung der Mitarbeiter ist auch im konkreten Krisenfall für ein glaubwürdiges Auftreten nach außen wichtig. Dafür sollten drei Punkte beachtet werden:

- Mitarbeiter sollen instruiert und zum Sprachrohr des Unternehmens werden
- Mitarbeiter sollen für die Krise sensibilisiert werden
- Mitarbeiter sollen einheitlich kommunizieren

Der letzte Punkt soll allerdings nicht implizieren, dass alle Mitarbeiter Botschaften eingetrichtert bekommen, die sie wortwörtlich an die Medienvertreter kommunizieren. Die interne Kommunikation muss den Mitarbeitern vielmehr einen Werkzeugkasten mit Kernbotschaften zur Verfügung stellen. Nur so kann ein Unternehmen ein glaubwürdiges Auftreten sicherstellen.

Zur Krisenkommunikation gehören nicht nur Prävention und Bewältigung, sondern auch die Krisennachbereitung. Dieser Punkt wird in der Praxis vernachlässigt – und das, obwohl der Stellenwert einer Evaluation nach Ansicht der Theoretiker nicht zu unterschätzen ist:

- Regelmäßige Fehler werden analysiert und können ausgeschaltet werden
- „Lessons learned“ können als Handlungsempfehlungen für die nächste Krise dienen
- Mitarbeiter sollten aktiv in diese Phase mit einbezogen werden

Aus den ersten beiden Punkten ergibt sich, dass durch eine Nachbereitung Ressourcen eingespart werden könnten. Aus dem letzten Punkt folgt, dass auch bei der Nachbereitung die Sichtweise der Mitarbeiter wichtig ist: Welche Faktoren hat die Kommunikation übersehen? Welche Punkte wurden

falsch eingeschätzt und deswegen zum Nachteil des Unternehmens vernachlässigt?

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Denken Sie **Krisenkommunikation immer langfristig**: nur so greifen die einzelnen Zahnräder ineinander und die Krise kommt erst gar nicht auf!
- Verstehen Sie **Krisenkommunikation als einen kontinuierlichen Prozess**: Ihre Mitarbeiter sind Ihr krisenpräventives Frühwarnsystem!
- Sehen Sie das **Unternehmen aus Mitarbeitersicht**: so werden Probleme sichtbar, die sonst unter den Tisch gefallen wären!
- **Nach der Krise ist vor der der Krise**: Mit der Krisennachbereitung sollte schon die Vorbereitung auf mögliche neue Krisen erfolgen.

# DER BLICK IN DIE PRAXIS

"Professionelle Krisenkommunikation schafft Verbündete"



**DIE KRISE  
KANN MICH  
MAL!**

## **PRAKTIKER SETZEN AUF PRÄVENTION, THEORETIKER AUF EVALUATION**

Ohne einen im Voraus entwickelten Fahrplan wird es in der Krise schwierig sein, die richtigen Schritte zum richtigen Zeitpunkt einzuleiten. Denn Krise bedeutet Stress und fehlende Zeit. „Der wichtigste Part der Prävention ist es, die Wahrnehmung ... im Unternehmen für mögliche Krisen zu schärfen, um dann mit entsprechenden Aktivitäten und Schritten präventiv das Krisenmanagement aufzubauen“ (Experte Kommunikationsagentur). Zur Aufgabe der Krisenprävention in der Praxis gehört es also, ein Konzept oder einen Notfallplan zu installieren, und eine Basis für den Krisenfall zu schaffen. Wenn das Unternehmen erst bei Eintritt einer Krise konzeptionelle Überlegungen anstellt, ist es längst zu spät. Neben dem angesprochenen Notfallplan ist es wichtig, klare Kommunikationsstrukturen in Unterneh-

men zu verankern. Missverständnisse und Komplikationen können so auf ein Minimum reduziert werden.

Das übergeordnete Ziel der Krisenprävention ist es, eine Krise erst gar nicht aufkommen zu lassen. Ein möglichst frühes Eingreifen kann eine potenzielle Krise im Keim ersticken. Zu einer der wichtigsten Maßnahmen der Prävention gehört das Issues Monitoring, das das Ausmachen potenzieller Krisen-Themen umfasst. In der Praxis sind meist quantitative Monitoring-Verfahren üblich, um die Krisenthemen des Unternehmens aufzuspüren. Darunter fällt das Messen des Unternehmensauftritts im Print- und Online-Bereich mithilfe von Kennzahlen. Qualitative Ansätze, die sich auf die Messung weicher Faktoren innerhalb des Reputationsmanagements beziehen, werden eher vernachlässigt – und das, obwohl vor allem in großen Unternehmen mit der Reputation der Unternehmenserfolg steht und fällt.

Ein umfassendes Monitoring der relevanten Themenfelder für die Reputation sollte also nicht unterschätzt werden. Neben dem Monitoring, das sowohl intern und extern erfolgt, sind vor allem Schulungen des Kommunikation-Teams und der Mitarbeiter zentrale Maßnahmen. Krisenprävention ist also vor allem intern im Unternehmen zu verorten, auch wenn Krisen meist als externes Phänomen wahrgenommen werden. Es geht dabei immer um den größtmöglichen Vertrauensvorschuss: Stakeholder sollen zu Verbündeten des Unternehmens werden.

Das Ziel der Krisenbewältigung ist es, die Krise kommunikativ zu managen und einen Reputationsschaden zu minimieren. Denn „...man kann den Ausbruch von Krisen (oft) nicht verhindern, aber man kann die medialen Folgen der Krise minimieren“ (Experte Kommunikationsagentur). Ist ein Krisenfall eingetreten, achten Unternehmen auf nachste-

hende Maxime für die Kommunikation, um das Vertrauen der Stakeholder (zurück) zu gewinnen:

- Zeitnah
- Offen und ehrlich
- Lückenlos
- Einheitlich

Unter *zeitnah* versteht man, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse der Stakeholder schnellstmöglich bedient werden, um Misstrauen abzubauen. *Offene* und *ehrliche* Kommunikation umfasst, entgegen der Salami-Taktik, eine transparente Aufarbeitung der Krise. Das bedeutet, dass Informationen nicht erst dann an die Öffentlichkeit getragen werden sollten, wenn es fast schon zu spät ist. Um *einheitlich* zu kommunizieren, muss das Unternehmen orchestriert nach innen und außen auftreten. Alle Verantwortlichen, die beispielsweise Pressemitteilungen veröffentlichen oder vor die Kamera treten, sollten dies als

eingespieltes Ensemble tun. Kommunikationsmaßnahmen sind damit ganz genau aufeinander abgestimmt. Nur so findet das Unternehmen wieder in seinen gewohnten Alltag zurück ohne einen tiefgreifenden Reputationsschaden davonzutragen.

Die Krisennachbereitung findet in der Praxis noch wenig Zuspruch, die Theoretiker fordern eine stärkere Beachtung. „Jede Krise und jede Krisenkommunikation muss evaluiert werden: Was sind die nächsten Schritte? Sollte oder muss ich Maßnahmen daraus ableiten?“ (Expertin Hochschule). Die Aufgabe der Krisenbewältigung ist es, folgende Fragen nach jeder Krise zu beantworten:

- Was können wir aus der Krise lernen?
- Was können wir beim nächsten Mal besser machen?
- Was ist schief gelaufen?

- Wo können wir effektiver (weniger Ressourcen einsetzen) und effizienter (Synergieeffekte nutzen) werden?

Eine Krise ist also erst dann abgeschlossen, wenn eine umfassende Evaluation des gesamten Krisenmanagements erfolgt ist.

## **LOYALE MITARBEITER SIND KRISENFESTE MITARBEITER**

Die interne Kommunikation hat das Ziel, einen Vertrauensvorsprung bei der Belegschaft zu erreichen. Die drei oben genannten Krisenphasen beziehen sich nicht nur auf die externe Krisenkommunikation, sondern lassen sich fast eins zu eins auf die interne Kommunikation herunter brechen. Ziel der internen Krisenprävention ist es, potenzielle Krisenthemen zu entdecken und mögliche Issues zu ermitteln. Mitarbeiter sind be-

sonders sensibel und eignen sich als internes Frühwarnsystem: Sind die Mitarbeiter beispielsweise gegenüber einem neuen Produkt skeptisch, kann das als Zeichen dafür gesehen werden, dass auch bei^ (potenziellen) Kunden ein Gefahrenpotenzial vorliegen könnte. Zur Krisenprävention gehört es vor allem, Mitarbeiter zu Verbündeten zu machen: Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren können und integriert sind, helfen dem Unternehmen in der Krise. Wichtig ist, dass auch Führungskräfte für den Stellenwert der Krisenprävention sensibilisiert werden.

Aufgabe der Krisenbewältigung ist es, die Mitarbeiter als Unternehmenssprecher zu nutzen. „...Es (ist) immer das Ziel, Mitarbeiter zu Botschaftern der eigenen Information zu machen“ (Experte Technologiekonzern). Dafür muss das Unternehmen seine Mitarbeiter sensibilisieren, um eine passgenaue Kommunikation sicherstellen zu kön-

nen. Ist der Mitarbeiter der Verbündete des Unternehmens, präsentiert sich das Unternehmen in der Wahrnehmung der externen Stakeholder als intern geschlossen und krisenresistent. In dieser Phase ist es entscheidend, die Unsicherheiten bei den Mitarbeitern zu minimieren und transparent zu sein. Es wäre beispielsweise fatal, wenn Mitarbeiter über gewisse Problematiken, die sie selbst betreffen (Stellenabbau, etc.), aus den Medien erfahren. Das Unternehmen muss also um Vertrauen und Verständnis werben, nur so können Mitarbeiter zu Botschaftern werden. Bei motivierten und loyalen Mitarbeitern gelingt das leichter. Die Maßnahmen zur Integration und Identifikation aus der Phase der Krisenprävention sind also eng mit der Bewältigung von Krisen verknüpft.

Wie schon erwähnt findet die Krisenbewältigung in der Praxis noch wenig Beachtung. Lediglich die Theoretiker empfehlen eine umfassende Evaluation

aller Prozesse der Krisenkommunikation – auch nach innen.

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Krise bedeutet Stress, Mitarbeiter und Führungskräfte machen vermehrt Fehler: Entwickeln Sie einen **Notfallplan**, welche Schritte wann in welchem Fall einzuleiten sind und die Fehler werden minimiert!
- Bauen Sie langfristig ein **Verbündeten-Netzwerk** auf – das gilt für alle Anspruchsgruppen, besonders aber für Ihre Mitarbeiter!
- **Lernen Sie von Ihren Mitarbeitern** und bereiten Sie eine Krise nach: Mitarbeiter können Ihnen nach der Krise sagen, was nicht gut gelaufen ist!
- Machen Sie Ihre **Mitarbeiter in der Krise zu Unternehmensfürsprechern**: Unter anderem die Medien werden Sie als besonders krisenresistent wahrnehmen!

# DER BLICK IN DIE PRAXIS

"Interne Prozesse entscheiden über den Ausgang der Krise"



**DIE KRISE  
KANN MICH  
MAL!**

## INTERNE PROZESSE ENTSCHEIDEN ÜBER DEN AUGANG DER KRISE

Die Unternehmenskommunikation ist mit einer Unterstützungsfunktion betraut und schafft mit automatisierten Abläufen ein starkes Fundament, um die Krise zu bewältigen.

Die Krise trifft ein Unternehmen – zumindest in den meisten Fällen – unerwartet und überraschend. Das gilt sowohl für den Zeitpunkt einer Krise als auch für ihr Ausmaß und ihre Auswirkungen auf die verschiedenen Teile eines Betriebs. Die Produktion kann durch einen Unfall behindert werden oder wird gar gänzlich lahm gelegt. Ein Fehltritt des Vorstands, beispielsweise in Form einer missverständlichen Interviewaussage, könnte das Image des Unternehmens schädigen und die Verkäufe in den Keller treiben. Weitere, glimpflichere oder auch deutlich schwerwiegendere Vorfälle, die das alltägliche Funktionieren

eines Unternehmens behindern, sind denkbar und machen eine Krisenkommunikation notwendig. Alle Fälle eint aber ein Problem: die Zeit. Wer erst bei Eintritt der Krise darüber nachdenken muss, wie er selbige bewältigen kann und den Schaden in Grenzen hält, hat meist schon verloren. Zeit wird in der Krise zum höchsten Gut und entscheidet über Sieg oder Niederlage.

In kaum einem anderen Fall schauen die Manager, Vorstände und Kommunikationsexperten häufiger auf ihre Armbanduhr als in Zeiten einer Krise. Umso wichtiger ist es, schon vor einer notwendigen Krisenkommunikation zu wissen, wer verantwortlich ist, welche Schritte unbedingt gemacht werden müssen und welche Kompetenzen daran beteiligt werden. Routinen sind wichtig und obwohl sie in der Hoffnung entstehen, niemals gebraucht zu werden, verhindern klare, vordefinierte Prozesse der Krisenkommunikation im Fall der Fälle

allzu schlimme Folgen.

## KRISENKOMMUNIKATION IST NICHT NUR SACHE DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Die Unternehmenskommunikation kann eine Krise nur begleiten, nicht lösen, und benötigt daher Unterstützung aus anderen, relevanten Fachbereichen des Unternehmens.

Katastrophen, Pannen oder Skandale sind in manchen Fällen unnötig und auch zu verhindern, in anderen Situationen wiederum kann ein Unternehmen nichts gegen die Bedrohung der Krise tun. In absolut allen Fällen aber sind klare Kompetenzen von entscheidender Bedeutung, um gegen die bedrohliche Lage anzukämpfen. Wo also findet Krisenkommunikation im Unternehmen statt? Die Unternehmenskommunikation spielt eine zentrale Rolle. Etwa die Hälfte der Experten gibt an, dass die

dass die Krisenkommunikation hauptsächlich in der Unternehmenskommunikation verankert ist und von dort aus die wichtigsten Entscheidungen getroffen werden.

Das scheint im ersten Moment auch sinnvoll, da das Team der Unternehmenskommunikation einen guten Draht zu den verschiedenen Betroffenen einer Krise hat, sowohl intern als auch extern. Wie bereits angesprochen ist die Zeit in Krisen knapp, die Kommunikationsabteilung kennt sich aber gut mit den internen Informationswegen aus und weiß auch darüber Bescheid, wer außerhalb des Unternehmens in Krisen angesprochen werden sollte. Da in der heutigen Medienwelt mit gut informierten Journalisten und reichweitenstarken Bloggern jede Krise auch externe Effekte hat, ist es geradezu zwingend notwendig, die Unternehmenskommunikation in der Krise einzubinden. Allerdings kann die Unternehmenskommunikation eine Krise

nicht lösen, sie kann lediglich die Federführung übernehmen, die Prozesse steuern und als Ansprechpartner nach innen und außen dienen.

Während die Experten aus Agenturen und kleineren Unternehmen die Krisenkommunikation zu einem sehr großen Teil in die Hände der Kommunikationsabteilung geben, verfügen große Konzerne und Großunternehmen über deutlich differenziertere Krisenteams. Fachabteilungen werden mit ihrer Kompetenz eingebunden, bei produktbezogenen Krisen wie Rückrufaktionen kann nur das Produktmanagement wirklich effektiv an einer Lösung arbeiten, während Arbeitsunfälle in erster Linie ein Fall für die Personalabteilung und Produktion sind. In großen Unternehmen existieren für den Krisenfall Teams, die sich aus verschiedenen Abteilungen zusammensetzen, wie eine Strategieabteilung, ein Crisis Prevention and Response-Team oder Crisis-, Issues- und Risk-

Management-Teams. Je größer ein Unternehmen ist, desto wichtiger ist die Bildung von bereichsübergreifenden Teams, denn die Informationswege zwischen zwei Abteilungen können bei mehreren Tausend Mitarbeitern sehr lang sein – und die Reaktionszeit ist, wie gesagt, entscheidend.

### **MITARBEITER MÜSSEN MINDESTENS GENAUSO VIEL WISSEN WIE EXTERNE STAKEHOLDER – UND DAS FRÜHER**

Interne und externe Stakeholder sollten synchron mit Informationen versorgt werden, Mitarbeiter aber mit einem kleinen Zeitvorsprung.

Gerade in der Anfangsphase ist zu beachten, dass nicht nur ein kompetentes Team für die Krisenkommunikation zusammengestellt, sondern diese auch richtig ausgerichtet wird. Wenn die Prozesse nur darauf abzielen, externe

Stakeholder wie die Medien oder Investoren zu informieren, bleiben die wichtigsten Botschafter des Unternehmens auf der Strecke: die Mitarbeiter. Andererseits dringen Informationen, die an die Mitarbeiter ausgegeben werden, sehr häufig nach außen. Der Mitarbeiter erzählt es Freunden, seinen Kindern, seinem Partner, und schon wird die Botschaft nicht mehr in der Form nach außen getragen, wie es beabsichtigt war.

„Konkretes Beispiel: Eine Abteilung soll verkauft werden. Dann ist es natürlich ein ungueter Ton, wenn die Mitarbeiter das aus den Medien erfahren. Gleichzeitig, wenn es geschäftsrelevant ist oder aktientechnisch, (und) irgendjemand vorher Bescheid weiß, dann kannst du dich auch richtig in Schwierigkeiten bringen! Alle Leute müssen am besten zeitgleich informiert werden“ (Experte Technologiekonzern). Die Meinung der Experten ist hier zwiespältig: Einige messen der externen Krisenkommunikation eine höhere Bedeutung für die Bewältigung der Krise zu, andere wiederum sehen die interne Krisenkommunikation als entscheidend für eine schnelle Lösung an.

Die meisten Experten sehen die einzige Möglichkeit allerdings darin, externe und interne Krisenkommunikation zeitgleich zu behandeln, mit denselben Botschaften, aber einer unterschiedlichen Argumentation. Mitarbeiter sind direkt von einer möglichen Krise betroffen und reagieren daher emotionaler.

*"Idealerweise sollten die Mitarbeiter einen kleinen Informationsvorsprung haben."*

Ob, inwieweit und welche internen und externen Gruppen angesprochen werden, hängt von der Art der Krise ab. Ein Stromausfall in Brasilien muss beispielsweise nicht unbedingt im deutschen Werk zu einer Krisenkommunikation

führen. Letztlich müssen interne und externe Anspruchsgruppen aber nahezu synchron angesprochen werden: „Man darf – vor allem in der Krise – nie den Eindruck erwecken, dass die externe Kommunikation wichtiger genommen wird als die interne Kommunikation. Deshalb muss beides mindestens gleichzeitig ablaufen, aber idealerweise sollten die Mitarbeiter einen kleinen Informationsvorsprung haben“ (Experte Automobilkonzern).

## **VORBEREITUNG IST DAS A UND O DER KRISENKOMMUNIKATION**

Wer vor der Krise versäumt, die Abläufe zu standardisieren und personelle Verantwortungen zu klären, hat in der Krise ein großes Problem.

Automatisierung, Industrie 4.0 und die Optimierung von Arbeitsabläufen sind aktuelle Themen, die in der heutigen Berufswelt und in beinahe allen

Branchen die Effizienz von Unternehmen erhöhen sollen. Diese Trends sind auch auf die Krisenkommunikation von Unternehmen zu übertragen. Standardisierte Ablaufpläne und vorgefertigte Informationswege sind das A und O der Krisenkommunikation – und diese gilt es schon vor der Krise zu erstellen. Laut den Experten gibt es hier unzählige Möglichkeiten, die Krisenkommunikation systematisch vorzubereiten. „Grundlagen, also gewisse Standards, die man heute schon so macht, obwohl sie nicht immer durchgeführt werden, haben hier ihre Berechtigung“ (Expertin Hochschule).

*"Wenn die Krise da ist, brauchst du nicht mehr zu recherchieren."*

Nicht alle Unternehmen verfügen über ein sogenanntes Issues Management. Dabei ist dieses Voraussetzungen von Krisenpotenzialen über systematisches

Monitoring schon die halbe Miete, um eine Krise präventiv vorzubereiten beziehungsweise schon im Keim zu erstickten. Informationen werden zusammengetragen, sodass im Krisenfall alle relevanten Aspekte zur Bewältigung schnell erreichbar vorliegen. „Wenn die Krise da ist, brauchst du nicht mehr zu recherchieren“ (Expertin Technologiekonzern). Denn wenn die Krise wirklich da ist, recherchieren auch alle anderen, vor allem Journalisten und Mitarbeiter. Ein Unternehmen, das nicht mehr weiß über seine eigene Krise als alle anderen, verliert schnell an Souveränität und Glaubwürdigkeit.

Auch Krisenpläne und Krisenhandbücher sind vor einer Krise aufzustellen. Das Krisenhandbuch beziehungsweise der Krisenplan legt Standards für verschiedene Arbeitsabläufe im Fall einer Krise fest. „Also wenn etwas passiert, muss ... der Plan so offensiv ... und so strukturiert sein, dass er ablaufen kann.

Dass nicht genau dann, wenn er ablaufen soll, wieder tausend Fragen auftauchen. Er muss aktuell sein, es müssen die richtigen Ansprechpartner drin stehen, die richtigen Gesetzesabläufe da erfasst sein“ (Expertin Hochschule). Es geht bei Krisenhandbüchern darum, alle Eventualitäten zu erfassen, die während einer Krise entstehen könnten.

Einer der bedeutendsten Punkte in jedem Krisenhandbuch und Krisenplan ist die Einberufung des richtigen Krisenstabs. Fachübergreifende Spezialisten aus Kommunikation, Produktmanagement, Geschäftsführung und anderen Bereichen treten zusammen, um durch die Krise zu leiten und eine Strategie für die jeweilige Krise zu entwickeln. Auch personelle Verantwortungen sollten geklärt sein. Da diesem Team nicht nur Fachleute der Kommunikation angehören, sollten alle, die möglicherweise mit Stakeholdern des Unternehmens in Kontakt treten können,

geschult werden. Die Fähigkeiten zu schaffen, um offen, ehrlich und authentisch zu kommunizieren, ist besonders in der internen Krisenkommunikation gegenüber den Mitarbeitern Gold wert.

Im Krisenhandbuch verankert sind auch mögliche Instrumente, die sich für den Einsatz in der Krise eignen. Laut den Experten ist davon abzuraten, neue Instrumente für die Krisenkommunikation einzusetzen, nur vorher bereits erprobte Kommunikationswege sind sozusagen auch krisenfest. Das gilt insbesondere für die interne Krisenkommunikation mit Instrumenten aus dem Web 2.0: „Wir würden nie auf die Idee kommen, dort ein solches Issue breitzutreten“ (Experte Technologiekonzern).

Die Erstellung von zu konkreten Leitsätzen oder gar Krisenstrategien ist den Experten aus der Theorie und aus den Agenturen zu Folge nicht möglich. Krisen sind dafür einfach zu unterschiedlich.

Allerdings ist es wie beschrieben durchaus hilfreich, in der Phase der Krisenprävention Handlungsmuster und Checklisten zu definieren und gewisse Prozesse zu systematisieren.

### **JEDE KRISE BEGINNT MIT ZEITDRUCK**

Die Bewältigung einer Krise gleicht einer kontrollierten Offensive: Einheitliche, zu 100 Prozent wahre Informationen müssen an die richtigen Stakeholder gerichtet werden.

Die ersten Stunden oder in extremen Fällen sogar die ersten Minuten einer Krise entscheiden oft darüber, ob ein Unternehmen großen Schaden nimmt oder mit einem blauen Auge davon kommt. Auf den ersten Schritten in die Krisenkommunikation, egal ob intern oder extern, ist stolpern absolut verboten! Im Idealfall finden Krisenpläne und –handbücher nun ihre Anwendung, werden

schnellstmöglich in Gang gebracht, Informationswege festgelegt und der Krisenstab beginnt mit seiner schwierigen Arbeit. Zu Beginn muss eine jede Krise konkret eingeschätzt werden, um die passende Krisenkommunikation in Gang bringen zu können. Dafür eignen sich, wie im Kapitel "Das Meer an Definitionen – fast schon eine Krise für sich" beschrieben, die vier Dimensionen Ursache, Auftreten, Reifegrad und Wirkung. Erst wenn diese Einschätzung steht, kann die Bewältigung der Krise starten. In den ersten Momenten einer Krise, nachdem die Einschätzung erfolgt ist und die nötigen Informationen eingeholt wurden, folgt die Information der Mitarbeiter. Diese Information ist ein elementarer Bestandteil der internen Krisenkommunikation. Zum einen sollen die Mitarbeiter über die Krise aufgeklärt werden, zum anderen müssen die Mitarbeiter wissen, wie sie mit Kontaktanfragen umgehen sollen und welche Prozesse nun im Unternehmen stattfinden.

„Die sagen nicht zum Journalisten: ‚Ich darf mich nicht äußern‘, sondern die sagen ‚Leute, ich bin hier Wissenschaftler, wenn ihr reden wollt, wir haben einen Pressesprecher. Das ist nicht mein Job, ich möchte hier forschen. Lasst mich jetzt in Ruhe‘. Da wird keiner sagen: ‚Ich darf nicht!‘, das wäre natürlich fatal“ (Experte Technologiekonzern).

*"Alles, was man sagt,  
muss wahr sein."*

Uneins sind sich die Experten über den weiteren Einsatz der Mitarbeiter als Botschafter. Die Tendenz geht aber klar in die Richtung, dass Mitarbeiter als Multiplikatoren an der Lösung der Krise mitarbeiten sollten. Zudem sagen alle Experten unisono, dass nur einheitliche Informationen und Statements in den Umlauf gebracht werden sollten, die zu 100 Prozent der Wahrheit entsprechen. „Man nicht alles sagen, aber alles, was man sagt, muss wahr sein“

(Expertin Hochschule). Die Experten aus den Unternehmen handeln in Krisen strikt nach dem Motto „Safety first“. Alle Kommunikationsmaßnahmen werden mit den Teilbereichen des Unternehmens und der Führungsetage abgestimmt. Sie verlassen das Unternehmen erst, wenn sie freigegeben wurden.

Die Einheitlichkeit betrifft in erster Linie die Abstimmung von interner und externer Krisenkommunikation. Entscheidend ist: An wen kommuniziere ich was? Dabei spielen das Ausmaß der Krise und Lokalität eine wichtige Rolle. Es ist ratsam, mit einer „Konzentration auf die Leute, die von der Krise betroffen sind“ (Experte Technologiekonzern) zu handeln. Obwohl keine allgemeinen Strategien für alle Krisen übergreifend erstellt werden können, da sich die Krisen zu sehr unterscheiden, sollte die Kommunikation im Krisenfall grundsätzlich eher aktiv, dialogorientiert und kontrolliert sein: „So offensiv wie möglich, so

defensiv wie nötig“ (Experte Kommunikationsagentur).

## **NACH DER KRISE IST VOR DER KRISE**

Unternehmen müssen aus vergangenen Krisen lernen, um gut gerüstet in die nächsten Krisenzeiten gehen zu können.

Wenn die Krisenkommunikation intern wie extern erfolgreich war und die Krise bewältigt wurde, ist nicht etwa Zeit für Urlaub. Nein, ganz im Gegenteil. Wenn Mitarbeiter und andere Stakeholder jetzt alleine gelassen werden, wird die nächste Krise umso härter. Ein abruptes Abstoppen der Kommunikationsmaßnahmen kann ein Unternehmen zurück in die Krise führen. Eine Krise endet nicht an dem Tag, an dem das Unternehmen scheinbar alle Folgen und Konsequenzen überwunden hat. Sie endet, wenn das Vertrauen der Stakeholder

zurückgewonnen ist. Wenn das Unternehmen sofort nach der Krise aufhört zu kommunizieren, verlieren die Stakeholder das Vertrauen wieder. Sie könnten denken, sie werden nur dann kontaktiert, wenn es einen Krisenfall gibt und sie zur Bewältigung gebraucht werden.

Eines haben alle Krisen gemeinsam: Die nächste kommt bestimmt! Die Vorbe-

reitung der nächsten Krise beginnt mit der Evaluation der aktuell bewältigten Bedrohung. Krisenpläne sollten optimiert werden, das Krisenhandbuch wird durch neue Erkenntnisse ergänzt und in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern werden alle Arbeitsabläufe im Detail geprüft. Ganz im Stile von „Learning by Doing“ merkt man trotz aller vorangegangener Planung und Theorie doch

erst im Ernstfall, wo die Schwachstellen der eigenen Krisenprävention und -bewältigung liegen. Für die interne Krisenkommunikation ist ein Dialog mit den Mitarbeitern dafür unverzichtbar.

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

### KRISENPRÄVENTION

- Durch **Standardisierung** können Prozesse beschleunigt werden, denn in der Krise zählt oft jede Minute. Sie können Krisen so zwar teilweise systematisieren, aber Krisen sind niemals vollständig planbar!
- **Klären Sie** personelle Verantwortungen, die Zusammensetzung des Krisenstabs und die ersten, wichtigen Schritte in Krisenhandbüchern oder –plänen! Beziehen Sie Spezialisten aus allen betroffenen Ressorts mit ein.

### KRISENFALL

- Kommunizieren Sie **einheitliche Informationen und Botschaften**, die zu 100 Prozent der Wahrheit entsprechen! Die interne und externe Krisenkommunikation sollte dabei möglichst synchron ablaufen – mit einem kleinen Vorsprung für die eigenen Mitarbeiter.
- Ihre Kommunikation sollte **von einer kontrollierten Offensive geprägt** sein. Beachten Sie die Lokalität, Art und Qualität der Krise bei Ihren Überlegungen!
- Informieren Sie Ihre Mitarbeiter und setzen Sie ihre **loyalen Kollegen als Multiplikatoren** ein!

### KRISENNACHBEREITUNG

- **Lernen Sie aus Krisen!** Abläufe können optimiert und Krisenhandbücher ergänzt werden. Bereiten Sie sich so auf die nächste Krise vor!
- **Beenden Sie die Kommunikation nicht** abrupt nach der Krise, sonst verlieren Sie sehr schnell wieder das Vertrauen Ihrer Stakeholder!

# DER BLICK IN DIE PRAXIS

"Unterschiedliche Instrumente für intern und extern"



**DIE KRISE  
KANN MICH  
MAL!**

## UNTERSCHIEDLICHE INSTRUMENTE FÜR INTERN UND EXTERN

In einer Krise stehen den Verantwortlichen verschiedene Instrumente zur Verfügung, wobei man zwischen interner und externer Kommunikation in den verschiedenen Krisenphasen unterscheiden muss.

Im Folgenden sollen spezifische Instrumente noch einmal genauer vorgestellt werden, mit deren Hilfe eine effektive Krisenkommunikation umgesetzt werden kann. Denn um in der Krise alle Beteiligten angemessen informieren zu können, bedarf es gewisser Maßnahmen und Mittel, die sich bei der Kommunikation im Krisenfall bereits bewährt haben. Hierbei muss insbesondere zwischen der internen und externen Kommunikation unterschieden werden, da in beiden Fällen verschiedene Instrumente zur Verfügung stehen.

## INSTRUMENTE ZUR EXTERNEN KOMMUNIKATION IN DER KRISE

Betrachtet man erneut die Phasen, die eine Krise durchlaufen, so lassen sich auch hier Unterschiede in der Wahl der Instrumente seitens der Experten feststellen.

In der Phase der Krisenprävention sollte in erster Linie, wie bereits erläutert, ein durchgängiges Scanning und Monitoring betrieben werden, um rechtzeitig auf eventuelle Krisenthemen oder Issues reagieren zu können. Dieses sollte sich sowohl auf die klassischen Medien beziehen, aber auch insbesondere Online-Formate wie soziale Medien mit berücksichtigen. Auch Themen, die speziell die Stakeholder eines Unternehmens betreffen, dürfen dabei nicht vernachlässigt werden. Inwieweit diese jedoch analysiert werden sollten, ist umstritten. Einige Experten vertreten die Auffassung, dass es ausreicht, lediglich

ein Stimmungsbild einzuholen und die allgemein als wichtig oder interessant empfundenen Themen der Stakeholder zu erfassen. Andere wiederum halten es für notwendig, ein ausführliches Modell zur Erfassung verschiedener Reputationsdimensionen einzuführen.

### Infobox

#### MODELL REPUTATIONSDIMENSIONEN:

Ein Modell verschiedener Reputationsdimensionen hat den Vorteil, ein geeignetes Frühwarnsystem zu bieten, mit dem Risiken für die eigene Reputation rechtzeitig erkannt werden können. Nachteil daran ist jedoch, dass das Erstellen eines solchen Modells mit erheblichem Aufwand verbunden ist. Eine Kosten-Nutzen-Abwägung wäre hier ratsam.

Ein weiteres wichtiges Instrument stellt das so genannte Risikomapping dar. Zusätzlich raten viele Experten, bereits im Vorfeld der Krise entsprechende Presse- und Kommunikationsmaterialien vorzubereiten, die im Ernstfall lediglich situationsadäquat angepasst werden müssen. Ein Beispiel sind Fragen- und Antwortkataloge, in denen die wichtigsten Standpunkte festgehalten werden können. Zusätzlich sollten anpassungsbereite Meldungen, die speziell an die Presse adressiert sind, vorbereitet werden. So ist im Krisenfall eine schnelle Reaktionsfähigkeit gewährleistet.

Als weiteren Punkt führen einige Experten an, bereits als Krisenpräventionsmaßnahme medienrechtliche Beratung in Anspruch zu nehmen, um im Ernstfall schnell und juristisch korrekt agieren zu können.

Ist der Krisenfall bereits eingetreten, gibt es einige spezifische Instrumente, die

geeignet sein können, eine Krise bestmöglich zu meistern. Auch hierbei ist es wichtig, sich medienrechtliche Beratung zur Seite zu stellen, um beim eigenen Handeln stets Gesetze und Normen zu beachten.

Wichtig ist zudem eine gelungene Pressearbeit. Dazu zählen Pressemitteilungen und Pressekonferenzen, wobei hier auf die in der Präventionsphase vorbereiteten Texte zurückgegriffen werden kann. Auch persönliche Gespräche oder Telefonkonferenzen stellen geeignete Instrumente dar. Hierbei wird zu Hintergrundgesprächen mit Journalisten oder beteiligten Anspruchsgruppen oder aber Podiumsdiskussionen geraten, insbesondere bei gesellschaftlich relevanten Themen.

Ein Experte aus einem Automobilkonzern rät zudem zu einer aktiven Gegenkommunikation. Hierbei sollen andere Themen prominent in der Öffentlichkeit

platziert und gestreut werden, um die negativen Schlagzeilen und Meinungen zu verdrängen.

## **INSTRUMENTE ZUR INTERNEN KOMMUNIKATION IN DER KRISE**

Für die interne Krisenkommunikation gibt es spezielle Instrumente, die geeignet sind, die kommunikativen Ziele zu erreichen und den Krisenverlauf möglichst positiv zu beeinflussen. Wie auch in der externen Kommunikation, muss zwischen der Präventions- und der Bewältigungsphase unterschieden werden.

Bei der Krisenprävention muss der Schwerpunkt auf der optimalen Vorbereitung der Mitarbeiter und Verantwortlichen auf das richtige Verhalten im Krisenfall liegen. Hierzu zählen Trainings und Simulationen von Krisen. Diese bringen den Vorteil, zeitliche Reaktionen und Positionen in einer entspannten

Atmosphäre erproben zu können, ohne dass Fehler schwerwiegende Konsequenzen nach sich ziehen würden. Zusätzlich sollten Seminare und Weiterbildungsmöglichkeiten sowohl für die Mitarbeiter als auch insbesondere für Führungskräfte angeboten und intensiviert werden.

Wie auch bei der externen Krisenkommunikation können bestimmte interne Kommunikationsmittel bereits im Vorfeld vorbereitet werden, die im jeweiligen Krisenfall dann nur noch angepasst werden müssen. So lassen sich Verteiler und Datenbanken erstellen, auf die im Ernstfall zurückgegriffen werden kann. Außerdem sollten bereits in der Präventionsphase Sprachregelungen erstellt werden, so dass es in der Krise selbst keine uneinheitliche Informationslage gibt.

Ebenso können exakte Regelungen zur Vorgehensweise in der Krise

festgehalten werden, die vor allem den Mitarbeitern helfen können, die Krise zu meistern. Hierzu gehören, wie bereits in Kapitel "Interne Prozesse entscheiden über den Ausgang der Krise" ausführlich erläutert, ein Krisenhandbuch sowie die eindeutige Zusammenstellung eines kompetenten Krisenteams beziehungsweise Krisenstabs, der im Ernstfall die Verantwortung übernimmt. Durch klar kommunizierte Verantwortlichkeiten wird ein Gefühl der Kompetenz und Sicherheit vermittelt. Zu einem Krisenstab können beispielsweise, wie eine Expertin aus der Automobilbranche erklärt, ein Verantwortlicher des Krisenprojektmanagements gehören sowie ein Vertreter der Geschäftsführung, der Kommunikation, der HR und je nach Einzelfall ein Vertreter aus der Produktion, dem Vertrieb und der Logistik.

In der Phase der Krisenbewältigung sind eigene interne Medien das wohl wichtigste Instrument der Kommunika-

tion. Zu nennen wäre beispielsweise das Intranet, das als entscheidender Informationskanal für die Mitarbeiter verwendet werden kann. Weitere Beispiele sind die Mitarbeiterzeitung, Aushänge am schwarzen Brett oder aber direkte E-Mails an die Mitarbeiter. Zusätzlich ist es in Bezug auf die interne Krisenkommunikation sehr wichtig, mit den Mitarbeitern in einen direkten Austausch zu treten. Hierbei empfehlen sich Podiumsdiskussionen oder aber Dialogveranstaltungen zwischen Mitarbeitern, Führungskräften und Krisenverantwortlichen. Diese Dialoge können sowohl in einer Face-to-Face-Situation oder aber über elektronische Plattformen beispielsweise in Form eines Chats stattfinden. Hierauf soll im Folgenden genauer eingegangen werden.

## DIALOGVERANSTALTUNGEN: FACE-TO-FACE-DIALOGE

Face-to-Face-Dialoge können zwischen Mitarbeitern und Führungskräften stattfinden. Hierbei handelt es sich um eine Veranstaltung, an der beide Parteien an einem Ort zusammenkommen, um über ein bestimmtes Thema zu reden. Wichtig ist hierbei, dass sich der Charakter der Veranstaltung von einem klassischen Vortrag unterscheidet. Bei einer Dialogveranstaltung sollte es zu einem Austausch kommen. Zwar sollten auch hier die Führungskräfte eine Referentenrolle übernehmen und die aktuellen Entwicklungen und den Stand der Krise darstellen, jedoch jederzeit offen für Fragen, Anregungen und Kritik der Zuhörer sein. Hierdurch erhalten die Mitarbeiter wichtige Informationen. Sie fühlen sich wertgeschätzt und in Entscheidungen mit einbezogen. Die Führungskräfte profitieren ihrerseits auch vom Austausch. Durch die Dis-

kussionen erhalten sie ein Gefühl dafür, was die Mitarbeiter beschäftigt, welche Ängste und Sorgen sie umtreibt und welche Themen in der Belegschaft von Belang sind.

Fraglich ist, wie viele Mitarbeiter zu einer solchen Veranstaltung eingeladen werden sollten. Handelt es sich um eine große Gruppe, hat dies den Vorteil, sehr viele unterschiedliche Meinungen abdecken zu können, was eine Diskussion belebt. Wird die Gruppe allerdings zu groß, widerspricht dies dem klassischen Dialogcharakter, bei dem jeder die Möglichkeit haben sollte, zu Wort zu kommen und Fragen zu stellen. Daher empfiehlt es sich, eher mehrere Veranstaltungen mit kleinen Gruppen anzubieten.

## DIALOGE ÜBER ELEKTRO- NISCHE PLATTFORMEN

Speziell unternehmensinterne Web 2.0-Anwendungen können dazu bei-

tragen, einen Dialog unter Mitarbeitern aber auch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zu ermöglichen (vgl. Huck-Sandhu o.J.). So kann speziell die Distanz zwischen Mitarbeitern und Führungskräften verringert werden und Mitarbeiter können stärker am Unternehmensgeschehen teilhaben, indem sie sich beispielsweise an Diskussionen zu verschiedenen Themen beteiligen (vgl. ebd.). Diese Möglichkeit vermittelt den Mitarbeitern das Gefühl, ernst genommen zu werden. Soziale Medien im Unternehmen leben von aktiven Mitarbeitern. So werden diese aufgefordert, ihre Meinungen kund zu tun, Kritik und Lob zu üben, aber auch Fragen zu stellen.

Im Vergleich zu Face-to-Face-Dialogformaten haben die Anwendungen über soziale Medien den Vorteil, dass eine Reaktion seitens der Mitarbeiter weder zeit- noch ortsgebunden ist. Alle Mitarbeiter, die über einen Internetzugang verfügen, haben die Möglichkeit, sich in Abstimmung mit ihrer Arbeit in-

dividuell zu einem Thema zu äußern. Gerade bei globalen Unternehmen, die verschiedene Standorte haben, ist dies sicherlich von Vorteil.

## CONCLUSIO

Es zeigt sich also auch bei der Wahl der geeigneten Instrumente, wie schon zuvor erläutert, dass insbesondere Dialogformate mit den Mitarbeitern ein wichtiges, wenn nicht gar das wichtigste Instrument der internen Krisenkommunikation darstellen. Denn die Mitarbeiter sind gerade in einer Krise der entscheidende Faktor für ein Unternehmen, da sie als Multiplikatoren gesehen werden können, die authentisch und offen die Botschaften des Unternehmens verbreiten. Stehen die Mitarbeiter also in einem Krisenfall auf der Seite ihres Arbeitgebers und unterstützen diesen, so ist dies ein wichtiger Schritt in der Krisenbewältigung. Daher ist es umso wichtiger, alle Unsicherheiten und Fragen der eigenen

Mitarbeiter zu klären, ein offenes Ohr für Belange und Ängste zu haben und die Mitarbeiter zu Botschaftern zu machen, die intensiv über die Krise, die Folgen und die Aktivitäten des Unternehmens aufgeklärt sind.

*„Ein Medium muss zum Unternehmen passen.“*

Dies bestätigt, was auch bereits in der Theorie vermutet wird: Die interne Kommunikation erfüllt zwei Aufgaben: eine Informations- und eine Dialogfunktion. Dies trifft also insbesondere auf die Situation in einer Krise zu. Gerade beim Aspekt der Krisennachbereitung fehlt es jedoch noch an geeigneten Instrumenten. Auch diese Phase sollte nicht vernachlässigt werden und durch den Einsatz kommunikativer Instrumente begleitet werden.

Grundsätzlich sollten die Instrumente, die ein Unternehmen einsetzt, jedoch

immer auf die spezifische Unternehmenskultur, die Krisensituation und die jeweiligen betroffenen Zielgruppen abgestimmt werden. Nur dann können sie ihre optimale Wirkung entfalten. Denn: „Ein Medium muss zum Unternehmen passen.“ (Expertin Kommunikationsagentur)



## Infobox

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Beziehen Sie ihre **Mitarbeiter** mit ein und treten Sie in einen Dialog!
- Stimmen Sie die Instrumente immer im Hinblick auf Ihre **Unternehmenskultur** und die **jeweilige Krisensituation** ab!
- Vernachlässigen Sie nicht eine adäquate Bearbeitung der Phase der **Krisennachbereitung!**

# DER BLICK IN DIE PRAXIS

"Herausforderungen und Chancen  
interner Krisenkommunikation"



**DIE KRISE  
KANN MICH  
MAL!**

## HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN INTERNER KRISENKOMMUNIKATION

In einer Krise sind die Verantwortlichen verschiedenen Herausforderungen gegenübergestellt. Durch eine kluge Vorgehensweise ergeben sich jedoch auch vielfältige Chancen, von der Krise zu profitieren.

### HERAUSFORDERUNGEN

Bereits im Vorfeld einer Krise kann es zu Unsicherheiten kommen, die die Verantwortlichen vor große Probleme stellen. Mit bestimmten Herausforderungen und Gefahren sollte ein Kommunikationsverantwortlicher stets rechnen, um im Krisenfall entsprechend vorbereitet zu sein.

Der erste Schritt ist es, eine Krise als solche rechtzeitig zu erkennen und auch vorherzusehen. Dies betonen gleich mehrere Experten. Hierbei kann und soll auf das Netzwerk der Mitarbeiter zurückge-

griffen werden. So können Mitarbeiter nicht nur Krisenthemen in das Unternehmen tragen, sondern auch zu Botschaftern des Unternehmens werden, die wiederum Informationen über das Unternehmen positiv in ihrem Netzwerk verbreiten. Diese Loyalität zum Arbeitgeber aufzubauen, stellt sich als nicht zu unterschätzende Herausforderung dar.

Zudem müssen verantwortliche Per-

*"Die Herausforderung ist, auf der einen Seite ehrlich zu bleiben, auf der anderen Seite die Panik nicht zu provozieren."*

sonen identifiziert werden, die anhand ihrer Kompetenz dazu in der Lage sind, eine Krise optimal zu meistern. In diesem Zusammenhang müssen zusätzlich Führungskräfte für die Thematik der Krisenkommunikation sensibilisiert und ihre Kommunikationskompetenz gestärkt werden. Denn in einer Krise ist es eine große Herausforderung, die richti-

ge Tonalität zu treffen. Hier besteht die Gefahr, durch falsche Kommunikation Angst unter den Mitarbeitern zu schüren. Es muss ein geeigneter Mittelweg zwischen einer so genannten „Panikmache“ und ehrlicher Information gefunden werden. Der Experte eines IT-Konzerns meint hierzu: „Für mich ist das oberste Ziel: offen und ehrlich geradeaus ...! Die Herausforderung ist, auf der einen Seite ehrlich zu bleiben, auf der anderen Seite die Panik nicht zu provozieren.“ Ein Krisenmanager aus einem Versicherungsunternehmen betont ebenso den Aspekt des Abwägens zwischen „so viel sagen wie möglich, aber nicht zu viel sagen“.

Zudem spielt während einer Krise der Ressourcenmangel eine wichtige Rolle. Oft fehlen neben personellen auch sachliche und zeitliche Ressourcen, um eine effektive Krisenkommunikation zu gewährleisten. Gerade etablierte Kommunikationssysteme und definierte Unternehmensprozesse und -strukturen

erfordern eine sorgfältige Planung, die von kompetentem Personal mit einigem zeitlichen Aufwand entwickelt werden müssen. Insbesondere in Zeiten zunehmender Digitalisierung intensivieren soziale Medien die Schnelligkeit der Kommunikation und die Wahrscheinlichkeit des Entstehens einer Krise, was einen großen Ressourcenaufwand erfordert. Hier herrscht ein großer Zeitdruck auf das Unternehmen, was die Reaktionsgeschwindigkeit anbelangt.

Speziell in der Phase der Krisen-

*"So viel sagen wie möglich,  
aber nicht zu viel sagen."*

nachbereitung stellt auch das „Lernen aus der Krise“ und das Erstellen so genannter „Lessons Learned“, die auf eine nächste Krise vorbereiten und Fehler, die bereits gemacht wurden, weitestgehend verhindern sollen, eine große Herausforderung dar. Denn gerade die Bewältigung dieser abschließenden

Phase wird von vielen Kommunikationsverantwortlichen häufig vernachlässigt.

## CHANCEN

Durch eine gute Vorbereitung und vorbildliche Bewältigung kann ein Unternehmen durchaus auch positive Effekte für sich erzielen. Bei den Chancen, die eine Krise für das Unternehmen und insbesondere eine gelungene Krisenkommunikation mit sich bringen, sind sich Experten aus Agenturen, Unternehmen und Universitäten weitestgehend einig.

Der Umgang mit den Mitarbeitern birgt beispielsweise sehr viel Potenzial, das für die positive Unternehmenskommunikation genutzt werden kann. Wie bereits erläutert, können Mitarbeiter als Botschafter die Unternehmensziele und -werte verbreiten. Auch kann eine gelungene interne Krisenkommunikation die Mitarbeiter noch enger an das Unternehmen binden, was ihre eigene

Motivation sowie Identifikation mit dem Unternehmen steigert und Vertrauen schafft. Durch einen offenen Austausch können Mitarbeiter weiter auf problematische Themen sensibilisiert werden, was schließlich zu einer offenen Kommunikationskultur führen kann, die wiederum in einem erneuten Krisenfall von Nutzen ist.

Doch auch extern kann Vertrauen geschaffen werden, das die Reputation, Glaubwürdigkeit und Attraktivität eines Unternehmens steigert. Gerade im Bereich der sozialen Medien lassen sich vielfältige Chancen erkennen, die die positive Bewältigung einer Krise mit sich bringen kann. Über eigene Kanäle können ungefiltert in direkter Kommunikation Informationen über das Unternehmen gestreut werden. Eine klare Positionierung und Erklärung zur aktuellen Situation werden möglich. Durch die Rückkanäle und die Interaktion in den verschiedenen Netzwerken wird

eine offene Diskussion mit Interessierten ermöglicht, auf die ein Unternehmen entsprechend reagieren kann. Dies wird besonders von Unternehmensexperten betont.

Vertreter von Universitäten unterstreichen zudem, dass eine One-Voice-Policy als wichtiger Ansatzpunkt gesehen werden sollte. Spekulationen sollten weitestgehend unterlassen wer-

den. So kann die Krise auch als Störung des Arbeitsablaufs gesehen werden, durch deren „charmante“ Bewältigung ein Unternehmen profitieren kann.



## Infobox

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Beziehen Sie ihre Mitarbeiter mit ein und treten Sie in einen **Dialog!**
- **Stimmen Sie die Instrumente** immer im Hinblick auf Ihre Unternehmenskultur und die jeweilige Krisensituation **ab!**
- Vernachlässigen Sie nicht eine **adäquate Bearbeitung der Phase der Krisennachbereitung!**

# WWW IN DER KRISE

"Was wichtig wird"

**DIE KRISE  
KANN MICH  
MAL!**

## WWW IN DER KRISE: WAS WICHTIG WIRD

In der heutigen Zeit kann – angesichts der rapiden Medienberichterstattung und der wachsenden Bedeutung immaterieller Werte – unprofessionelle Unternehmenskommunikation Krisen verschlimmern oder gar auslösen. Damit Unternehmen eine solche Krise rechtzeitig erkennen, hilft eine möglichst kurze und prägnante Krisendefinition. Laut dem Krisenmanager eines Versicherungsunternehmens weist eine Krise immer Reputationsgefahr, Öffentlichkeitsrelevanz und Kommunikationsbedarf auf. Die potentielle Krise muss also nicht erst zu einer Katastrophe heranwachsen, in der nur noch Panik und Hektik herrscht, ehe das Unternehmen und insbesondere die Kommunikationsabteilung handeln.

Wie der Stakeholderkompass von Rolke (2011) bereits nahe legt, stehen

die Mitarbeiter bei der Krisenkommunikation besonders im Fokus. Diese interne Krisenkommunikation findet laut der Literatur aber zu wenig Beachtung. Die Frage ist, ob es nicht dennoch unbewusste Strukturen und Maßnahmen der internen Krisenkommunikation gibt. Denn auch die Experten aus der Praxis erkennen, dass es keine Krise gibt, die intern nicht relevant wäre. Während den meisten Unternehmen also die Bedeutung der internen Krisenkommunikation bewusst ist und auch erste Ansätze existieren, auf diese einzugehen, ist im Großen und Ganzen dennoch viel Verbesserung- und Aufholarbeit notwendig.

Dieses Handbuch rät dazu, den Mitarbeiter in allen Phasen der Krisenkommunikation Beachtung zu schenken. Im Folgenden werden die gewonnenen Handlungsempfehlungen zusammengefasst.

## IM VORFELD DER KRISE

Vor der Krise, also in der Precrisis-Phase, ist es in vielen Unternehmen selbstverständlich, einen Krisen- oder Notfallplan zu entwickeln. Dazu gehören auch Handlungsschemata oder Kommunikationsregelungen für den Krisenfall. Bereits zu diesem Zeitpunkt müssen klare Kompetenzen und verantwortliche Teams festgelegt werden. Ein Krisenstab muss auch immer die Unternehmenskommunikation miteinschließen. In dieser Phase ist es Aufgabe der Unternehmenskommunikation, Risikopotenziale und Signale gut zu erkennen. Gerade hierbei empfiehlt es sich, die Mitarbeiter in das Frühwarnsystem einzubinden.

Die Unternehmenskommunikation muss genaue Kenntnis über die wesentlichen Stakeholder und ihre Interessen sowie Einstellungen einholen und auswerten. Auf dieser Grundlage muss

zudem – auch gegenüber den Mitarbeitern – eine positive Reputation des Unternehmens aufgebaut werden. Das so gewonnene Polster für die Zukunft kann die Auswirkungen einer Krise eindämmen. Bereits vor ihrem Eintreten muss ein Ziel der internen Kommunikation sein, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen und Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei den Mitarbeitern zu erreichen. Idealerweise identifizieren sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen, wodurch ihre Motivation steigt und sie sich loyal verhalten. Gerade gegenüber den Medien sind loyale Mitarbeiter in Krisen immens wertvoll. So können Mitarbeiter, wie in der Literatur empfohlen, als glaubwürdige Botschafter fungieren. Wird daran erst in der Krisensituation gedacht, ist es bereits zu spät.

## **DER KRISENFALL IST EINGETRETEN**

Gemäß der Literatur ist in der Crisis-Phase der Handlungsspielraum der

Unternehmenskommunikation begrenzt. Aber gerade jetzt muss jede Handlung und Aussage auf die Goldwaage gelegt werden. Da dies zu viel Zeit kostet in einer Situation, in der schnelle Reaktionen gefordert sind, sollte auf die zuvor entworfenen Notfallpläne zurückgegriffen werden können. Weil es aber nicht die eine Krise mit dem dazu maßgeschneiderten Krisenplan gibt, empfiehlt es sich, die Krise zunächst innerhalb der Dimensionen Ursache, Auftreten, Reifegrad und Wirkung richtig einzuordnen. Anschließend können die Komplexität der Krise und ihre Beeinflussungsmöglichkeiten leichter beurteilt werden.

*„So offensiv wie möglich,  
so defensiv wie nötig.“*

Die Unternehmenskommunikation ist in dieser Phase vor allem reaktiv, oder um es mit den Worten eines Ex-

perten einer Kommunikationsagentur auszudrücken: „So offensiv wie möglich, so defensiv wie nötig.“ Um Unklarheiten bei den Mitarbeitern und damit verbundene Probleme zu verhindern, muss sich ein Unternehmen in der Krise dennoch um seine Belegschaft bemühen. Die „Informationsfunktion“ ist eine der wichtigsten Aufgaben der internen Kommunikation. In der Theorie soll sie umfassend und zeitnah die Mitarbeiter informieren. Die Praxis legt darüber hinaus eine offene, ehrliche und einheitliche Kommunikation nahe. Inwieweit Mitarbeiter als Botschafter eingesetzt werden können und trotzdem eine One-Voice-Policy gelingt, hängt entscheidend von der Loyalität und dem Informationsstand der Mitarbeiter ab. Dazu kann es hilfreich sein, einen Dialog und Austauschprozess zu fördern.

## KRISE ÜBERSTANDEN — WEITERE AUFGABEN WARTEN

In der Postcrisis-Phase hat die Unternehmenskommunikation vielerlei Möglichkeiten, aktiv zu werden. Aber gerade diese Phase vernachlässigt sie in der Praxis am meisten. Dabei ist es enorm wichtig, jetzt den beschädigten Ruf des Unternehmens sowie das verletzte Vertrauen wieder aufzubauen. Außerdem sollten entsprechende Maßnahmen gegen erneute Rückschläge erarbeitet und umgesetzt werden.

Folgende Fragen helfen, um eine Krise effektiv nachzubereiten:

- Was können wir aus der Krise lernen?
- Was können wir beim nächsten Mal besser machen?
- Was ist schief gelaufen?
- Wo können wir effektiver (weniger

Ressourcen einsetzen) und effizienter (Synergieeffekte nutzen) werden?

Schlussendlich gilt: Nach der Krise ist vor der Krise. Deshalb sollte die Unternehmenskommunikation auch immer langfristig denken, handeln und kommunizieren.

Sowohl im Voraus als auch während und nach der Krise muss eine effektive Kommunikation betrieben werden, die die Mitarbeiter mit Informationen versorgt und die Reputation des Unternehmens bestmöglich schützt. Wer seine Mitarbeiter bei der Bekämpfung von Krisen nicht mit ins Boot holt, hat den Kampf bereits verloren.

## LITERATUR & QUELLEN

**Gerth, S.** (27.02.2013): Nach dem Skandal. Amazon muss sich öffnen. Unter: <http://www.derhandel.de/news/unternehmen/pages/Amazon-Krise-Nach-dem-Skandal-Amazon-muss-sich-oeffnen-9520.html>. Abgerufen am 29.07.2014.

**Huck-Sandhu, S.:** Interne Kommunikation 2.0. Verfügbar unter: <http://interne-kommunikation.net/index.php/interne-kommunikation-2-0-huck-sandhu/>. Abgerufen am 15.08.2014.

**Jones, S.** (31.01.2013): HMV workers take over official Twitter feed to vent fury over sacking. Unter: <http://www.theguardian.com/business/2013/jan/31/hmv-workers-twitter-feed-sacking>. Abgerufen am 29.07.2014.

**Kießling, A. & Korb, A.** (2009): Zur Rolle des Vertrauens für die Mitarbeiter- und Führungskommunikation. Der Fall Siemens. In S. Huck-Sandhu (Hrsg.), Unternehmenskommunikation in Zeiten der Wirtschaftskrise (S. 119-138). Stuttgart: Universität Hohenheim.

**Kirf, B.** (2013): Krisenkommunikation in der Mediengesellschaft 2.0. Frankfurt: Frankfurt School of Finance Management.

**Kwasniewski, N.** (13.02.2013): ARD-Reportage. Wie Amazon Leiharbeiter kaserniert. Unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/ard-reportage-dokumentiert-missstaende-in-der-leiharbeit-bei-amazon-a-883156.html>. Abgerufen am 29.07.2014.

**Mast, C.** (2013): Unternehmenskommunikation. 5. überarb. Aufl. Konstanz / München: UVK.

**Meier, P.** (2002): Interne Kommunikation im Unternehmen: von der Hauszeitung bis zum Intranet; Zürich; 2002.

## LITERATUR & QUELLEN

Rolke, L. (2011): Der Stakeholder-Kompass. In: Paul, Herbert / Wollny, Volrad (Hrsg.): Instrumente des strategischen Managements - Grundlagen und Anwendung. München: Oldenbourg Verlag München, S. 111 – 121

Zerfaß, A. (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration. In: M. Piwinger, A. Zerfaß (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler, S. 21-70.

Zerfaß, A. (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen: Westdeutscher Verlag.



