



310 Krisenkommunikation

Dr. Elke Neujahr / Dr. Edith Wienand



Freie Journalistenschule

Modul 310: Krisenkommunikation

Autoren: Dr. Elke Neujahr / Dr. Edith Wienand

Legende

→ Aufzählung

↘ Lernziel

★ Definition

⊙ *Aufgabe / Übungen*

❖ **Schlagwort**

© 2019 Freie Journalistenschule. Alle Rechte vorbehalten.

Der gesamte Inhalt des vorliegenden Lehrmoduls (Texte, Bilder, Grafiken, Design usw.) und jede Auswahl davon unterliegt dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutze geistigen Eigentums der Freien Journalistenschule oder anderer Eigentümer. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Eigentümers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Zuwiderhandlungen werden zivil- und strafrechtlich verfolgt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Text berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Sämtliche verwendete Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber.

Die Freie Journalistenschule und ihre Dozenten und Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des vorliegenden Lehrmoduls angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit oder Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Lehrmoduls. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Insbesondere erfolgt die Anwendung von im Lehrmodul dargestellten Erkenntnissen auf Gefahr des Teilnehmers.

Verlag: Freie Journalistenschule, Berlin
www.freie-journalistenschule.de
Druck: MKM Media, Kleinmachnow
Made in Germany.

Inhalt

1.	Grundlagen der Krisenkommunikation	8
1.1	Typen und Ursachen von Krisen	8
1.2	Folgen einer Krise	14
1.3	Die Rolle der klassischen Medien	16
1.4	Die Rolle der sozialen Medien	19
2.	Krisenprävention	29
2.1	Reputationsmanagement	31
2.2	Issues Management	36
2.3	Risikomanagement	38
3.	Krisenmanagement	42
3.1	Leitlinien des Krisenmanagements	43
3.2	Organisation, Planung und Umsetzung	44
3.2.1	Ablaufplanung	44
3.2.2	Krisenteams	45
3.2.3	Krisenraum	47
3.2.4	Krisenhandbuch als zentrales Kriseninstrument	48
4.	Kommunikation in Krisen	55
4.1	Grundlagen	55
4.2	Aufgaben	57
4.3	Instrumente	63
5.	Krise als Chancenmanagement	79
	Antworten zu den Selbstkontrollaufgaben	86
	Literatur	101
	Über die Autoren	104
	Ihre Notizen	105

Allgemeine Lernziele:

Max Frisch sagt: „Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ Diese Erkenntnis – so wichtig und richtig sie für ein gutes Krisenmanagement ist, so wenig wird sie in krisenhaften Situationen beherzigt. Krisenhafte Ereignisse erschüttern viele Organisationen in ihrer Existenz – Unternehmen ebenso wie gemeinnützige Organisationen, öffentliche Institutionen, Parteien, Verbände oder Vereine. Dabei nimmt ein mangelhaftes Krisenmanagement häufig mehr Einfluss auf den negativen Verlauf einer Situation als die Ursache selbst.

Mit diesem Lernmodul möchten wir Ihnen die Grundlagen und Instrumente eines professionellen Krisenmanagements vermitteln. Sie sollen ...

- lernen, welche Ursachen es für Krisen gibt, und wie sich diese entwickeln.
- vertraut werden mit den Folgen einer Krise und erkennen, welchen Einfluss Medien auf den Verlauf von krisenhaften Ereignissen nehmen.
- lernen, wie man mit professioneller Krisenprävention die gute Reputation erhalten kann.
- sich vertraut machen mit den Basisanforderungen einer glaubwürdigen Kommunikation und erkennen, wie ein strategisches Reputationsmanagement funktioniert.
- die Grundlagen und Instrumente des Issues- und Risikomanagements kennenlernen.
- sich vertraut machen mit der Organisation, der Planung und der Umsetzung des Krisenmanagements.
- an vergangenen und aktuellen Fallbeispielen lernen, wie man in Krisen intern und extern kommuniziert, welche Grundlagen zu beachten und welche Aufgaben zu bewältigen sind, sowie welche Instrumente hierfür zum Einsatz kommen können.
- erkennen, warum Krisenmanagement immer auch Chancenmanagement ist.

1. Grundlagen der Krisenkommunikation

Lernziele:

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, sollten Sie gelernt haben:

- welche unterschiedlichen Typen von Krisen es gibt,
- wie Krisen entstehen,
- welche internen wie externen Folgen krisenhafte Situationen für Organisationen haben,
- welche Rolle Medien in Krisensituationen spielen,
- wie sich (krisenhafte) Themen medial entwickeln.

Die Krise beginnt mit dem Verlust von Vertrauen: In Krisensituationen stehen Organisationen im Kreuzfeuer öffentlichen Interesses. Vor allem die Führungskräfte müssen sich auf viele unangenehme, oft auch provozierende Fragen einstellen. Glaubwürdigkeit und Vertrauen stehen auf dem Prüfstand. In Krisenzeiten ist das Interesse der Stakeholder, d. h. aller Gruppen, die Ansprüche an eine Organisation stellen, besonders hoch. Von vielen unterschiedlichen Seiten werden Vorwürfe laut, werden schnelle Antworten und Lösungen oder Schuldeingeständnisse erwartet. Der enorme Druck während eines krisenhaften Ereignisses macht eine Organisation schnell zum Spielball von Medien, Politik und vielen mehr. Ein Verlust der Handlungsfähigkeit droht, der zu ernsthaften Konsequenzen führen kann – bis hin zur Bedrohung der Existenz einer Organisation oder eines Unternehmens. Gerade während der Krise ist ein konzentriertes, effektives und systematisches Arbeiten notwendig, aber auch möglich, wenn organisationsintern Rahmenbedingungen hierfür geschaffen werden. Und umso wichtiger ist es, sich bereits vor Eintritt einer Krise systematisch vorzubereiten – und durch eine gezielte Kommunikationsarbeit bei wichtigen Zielgruppen eine gute Reputation aufzubauen. Denn nur eine professionelle Krisenvorbereitung ermöglicht ein rechtzeitiges Agieren und damit den Erhalt der Handlungsfähigkeit. Die folgenden Ausführungen zeigen, welche Krisenursachen existieren, wie eine professionelle Krisenvorbereitung aussieht, und welche Maßnahmen Organisationen treffen können, um Krisen möglichst effizient zu managen.

1.1 Typen und Ursachen von Krisen

Krisen sind grundsätzliche Probleme oder Ereignisse mit (möglicherweise) übergeordneter Bedeutung für ein Unternehmen, dessen Handhabung den Einsatz eines Krisenmanagements erfordert, weil ...

- ➔ sie keinem Szenario entsprechen, für das ausreichend vorbereitete Abläufe/Maßnahmen existieren.
- ➔ sie einem Szenario entsprechen, für das vorbereitete Abläufe/Maßnahmen existieren, die aber für den konkreten Fall (wahrscheinlich) nicht ausreichen.

3. Krisenmanagement

*Wenn Krise ist, muss Krise gemacht werden.
(Gerhard Schröder)*

Lernziele:

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, sollten Sie gelernt haben,

- **welche Faktoren für ein gutes Krisenmanagement von Bedeutung sind.**
- **worin sich Krisenmanagement und Störfallbewältigung unterscheiden.**
- **welche grundsätzlichen Leitlinien es für die Bewältigung von Krisen gibt.**
- **wie sich ein Krisenmanagementsystem organisatorisch und personell aufbauen lässt.**
- **wie Krisenteams funktional zusammengesetzt sind, und welche Aufgaben der Kommunikationsverantwortliche innerhalb des Teams übernimmt.**
- **wie ein Krisenraum ausgestattet sein sollte.**
- **wie ein Krisenhandbuch aufgebaut ist, und**
- **wie die Abläufe des Krisenmanagements zu gestalten sind.**

Es existiert eine Reihe von vorbeugenden Maßnahmen, um in einer akuten Situation möglichst großen Handlungsspielraum zu erhalten: Das ist die Aufgabe von gutem Krisenmanagement. Da nicht jede Krise vermeidbar ist, gibt es Rüstzeug, das hilft, Krisenpotenziale richtig einzuschätzen und in der akuten Situation möglichst souverän und gut vorbereitet zu agieren. Denn letztendlich ist eine Krise ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen (Max Frisch).

Wo liegt nun der Unterschied zwischen Krisenmanagement und Störfallbewältigung? Krisenmanagement ist mehr als nur Störfall- bzw. Alarm- und Gefahrenabwehrplanung. Es ist auch nicht nur eine Angelegenheit für Werkschutz und Werkfeuerwehr. Krisenmanagement muss ein Anliegen und eine Aufgabe der obersten Führungsebene eines Unternehmens sein, weil die Effizienz der Maßnahmen die weitere Zukunft einer Firma sehr direkt beeinflusst. Die Alarm- und Gefahrenabwehr hat zum Ziel, direkte personelle und materielle Schäden in- und außerhalb eines Betriebes zu begrenzen. Krisenmanagement ist übergeordnet und umfasst auch indirekte Schäden wie die erwähnten Imageschäden. Es ist auch mehr als nur der Inhalt von Maßnahmen im Störfall, wie sie die Störfallverordnung verlangt.

Dies und das nachfolgend Dargelegte sind – wie schon erwähnt – Dinge, die in Unternehmen nicht selten erst dann an die Hand genommen werden, wenn ein Krisenfall das Unternehmen bereits einmal am Lebensnerv getroffen hat – nach dem Motto: „Gebrannte Kinder fürchten das Feuer“ oder eben „Durch Schaden wird man klug“.

Über die Autoren

Dr. Elke Neujahr

Dr. Elke Neujahr ist geschäftsführende Gesellschafterin der Beratungsgesellschaft comm:up Kommunikation & Management GmbH mit Sitz in Düsseldorf und Inhaberin von „elke neujahr strukturberatung in kommunikation“. Sie coacht und berät national und international Führungskräfte global tätiger Unternehmen und Verbände in der strategischen und individuellen Gestaltung der Kommunikation. Ihre Beratungsfelder sind im Wesentlichen Veränderungsmanagement, Krisenmanagement und -kommunikation sowie Themen der Corporate Reputation.

Zuvor war Neujahr geschäftsführende Partnerin der führenden PR-Agentur ECC Kohtes Klewes (heute Ketchum Pleon) und deren Holding (650 Mitarbeiter). Davor war sie elf Jahre auf Unternehmensseite tätig (Continental AG, BEB Erdgas GmbH, Leiterin Presse- und Öffentlichkeitsarbeit Flughafen Hannover). Neujahr ist Lehrbeauftragte im Studiengang Risiko- und Sicherheitsmanagement an der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Bremen. Ihre Dissertation veröffentlichte sie unter dem Titel „Wer die Reputation hat, hat die Zukunft: Reputationsmanagement in Unternehmen“. Sie ist zudem Autorin von „SOS Krise – souverän – orientiert – sicher: PR in schwierigen Zeiten“ sowie Mitherausgeberin des „Handbuchs der Unternehmenskommunikation“.

Dr. Edith Wienand

Dr. Edith Wienand studierte Kommunikationswissenschaft, Politik und Soziologie in Münster. Neben ihrer Promotion arbeitete sie mehrere Jahre als wissenschaftliche Redakteurin bei der PR+plus Fernstudium Public Relations GmbH in Heidelberg. Von 2001 bis 2005 führte sie die Geschäfte der COMDAT Medienforschung GmbH in Münster. Seit Sommer 2005 arbeitet sie als freiberufliche Beraterin, u. a. für die Beratungsgesellschaft comm:up Kommunikation & Management GmbH in Düsseldorf sowie CROWDCONSULTANTS. Ihre Beratungsfelder sind im Wesentlichen Medienbeobachtung und Issues Management, Krisenmanagement und -kommunikation sowie Themen der Corporate Reputation. Wienand ist Autorin mehrerer Veröffentlichungen zum Thema Kommunikation und übernimmt regelmäßig Lehraufträge zum Thema Krisenkommunikation, u. a. an der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Bremen.