

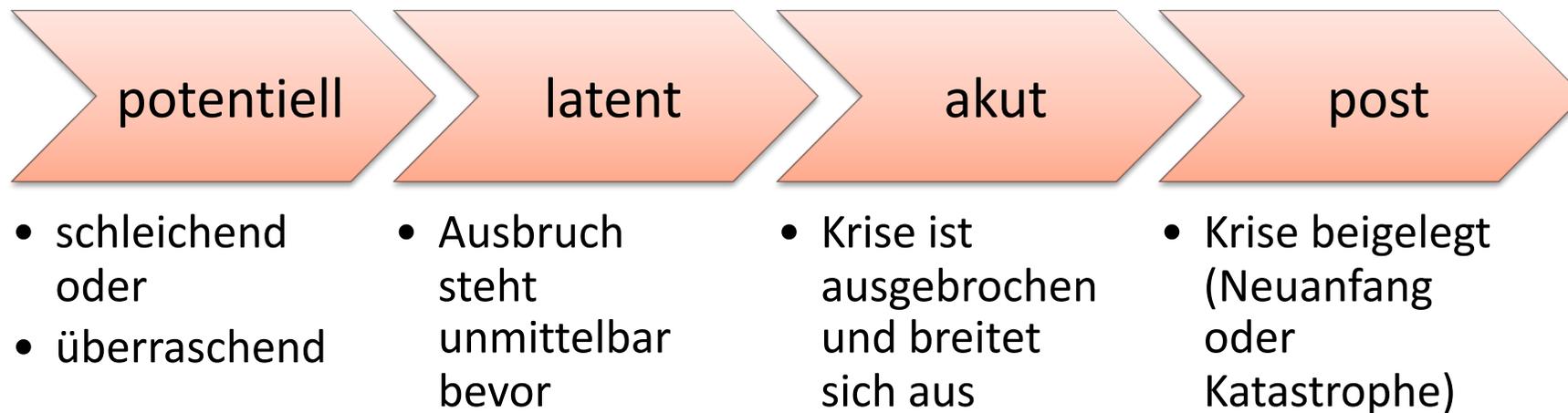
Herausforderungen an die interne und externe Kommunikation in der Krise

Vortrag an der ibs
Dr. Johannes Mißbeck
Berlin 25. 8. 2009

- Zur Einführung: Krise und Krisenmanagement
- Der Beitrag der Krisenkommunikation im Rahmen des Krisenmanagements
- Zielgruppen und Instrumente der Krisenkommunikation
- Faktoren erfolgreicher Krisenkommunikation

- Zuspitzung einer (bis dahin) kontinuierlichen Entwicklung bis zum Wendepunkt
 - Ursachen intern oder extern
 - ungewollt und ungeplant
 - chaotisch und die Existenz bedrohend
 - getrieben durch Öffentlichkeit und Medien
- Definition nach SCHARR 2006

Phasen der Krise



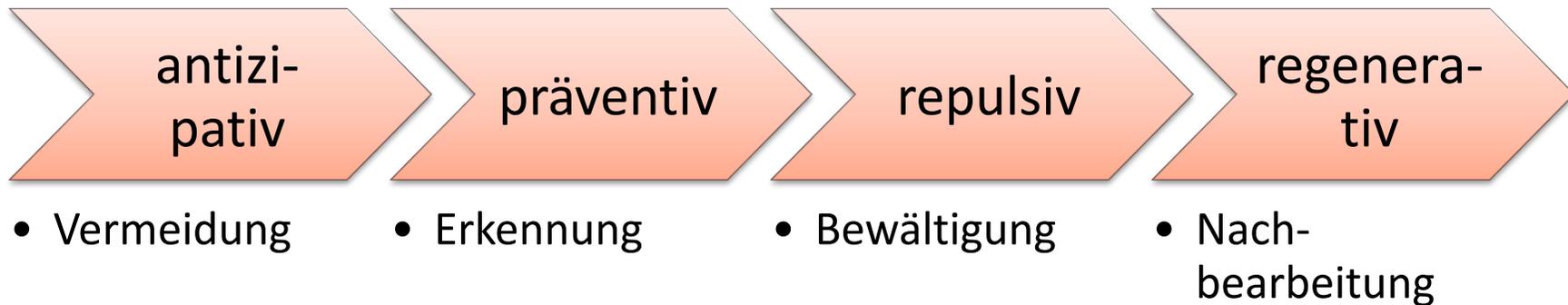
Interne Auslöser von Krisen

- Führungskrisen (Fehlverhalten leitender Akteure)
- Massenentlassungen und Werkstilllegungen
 - Interne Belastung durch Verschlechterung des Betriebsklimas
 - externe Belastung durch negative Presseberichte und Angriffe von Gewerkschaften oder Politikern
- Störfälle oder Unglücke
- Widerrechtliche Aktivitäten (Korruption, Bilanzfälschung)
- Produktfehler (Rückrufaktionen)

Externe Auslöser von Krisen

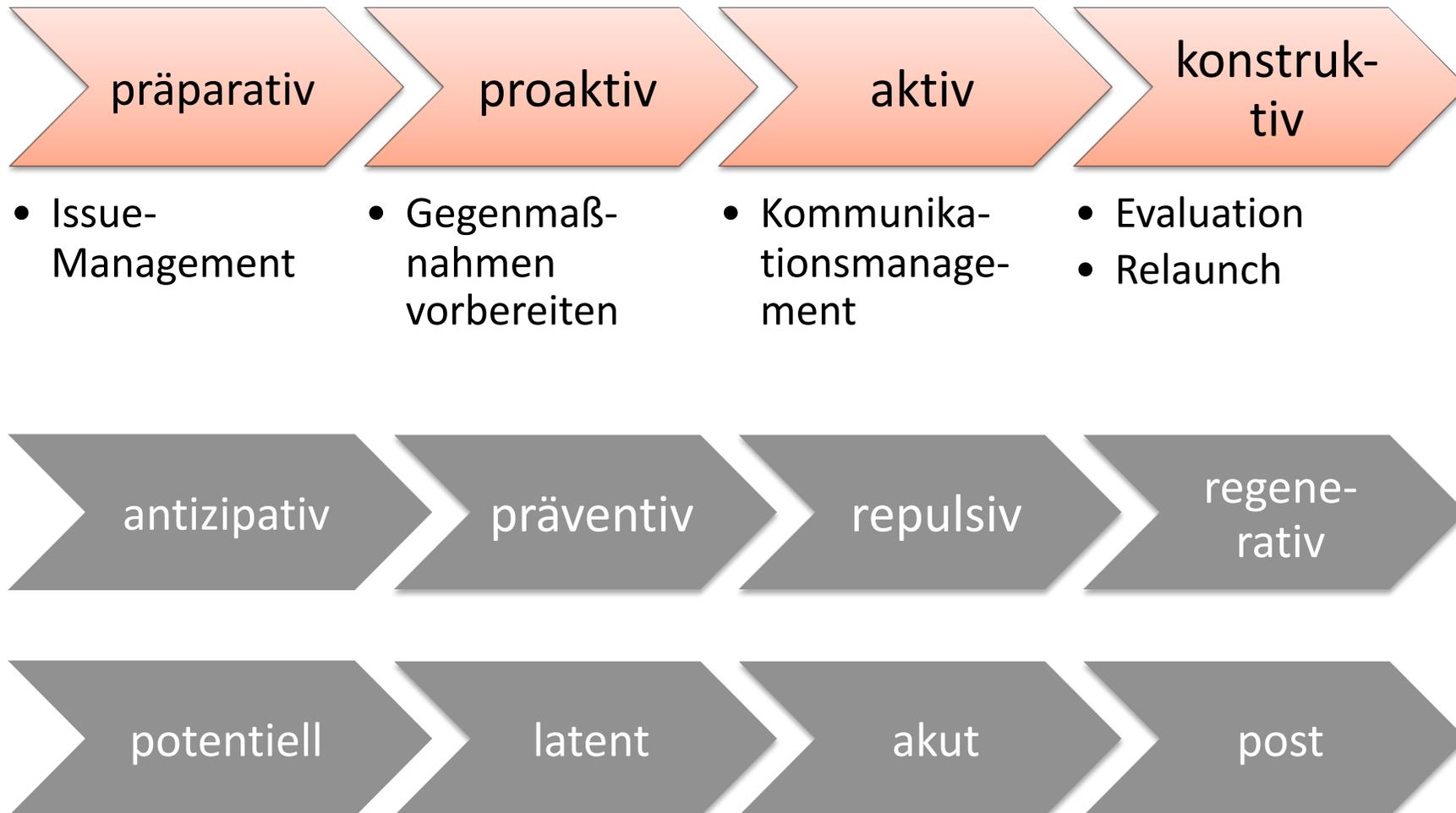
- Imageangriffe durch die Konkurrenz
- Kritik von Interessengruppen (Bürger-Initiativen, Presse, NGOs etc.)
- Produktsabotage (Exmitarbeiter rächt sich)
- Gesetzliche Regelungen

Phasen des Krisenmanagements



- Kommunikation allein kann die Krise nicht bewältigen.
- Aber Kommunikation ist der zentrale Baustein im Krisenmanagement, was die Steuerung der Auswirkungen der Krise betrifft.

Phasen der Krisenkommunikation



Die Identifikation von Zielgruppen:

- Schwerpunkt der strategischen Kommunikationsplanung

Unterschied:

- im Marketing kann man sich seine Zielgruppen aussuchen
- in der PR sind die Zielgruppen vorgegeben, weshalb man hier auch von „Anspruchsgruppen“ spricht, die ein Recht auf Information für sich beanspruchen
- Wir unterscheiden externe und interne Zielgruppen, mit spezifischen Kommunikationskanälen

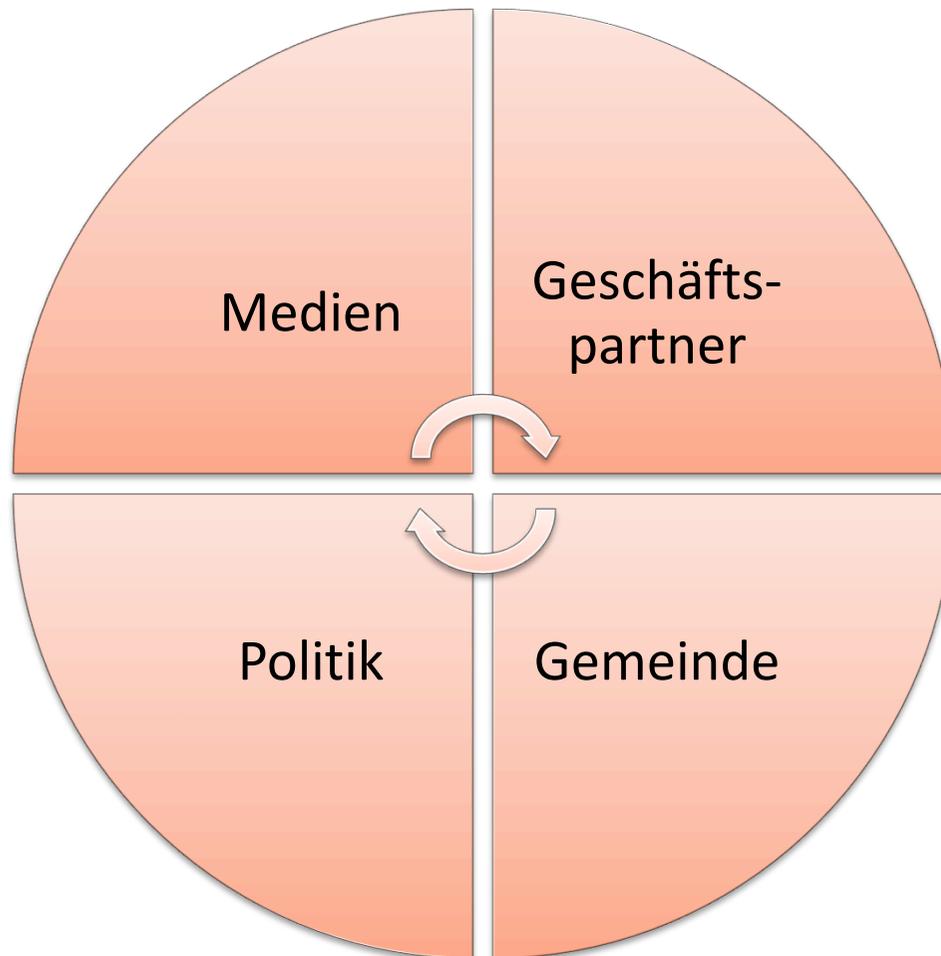
Die Bedeutung der externen Kommunikation

- Die Medien stellen den wichtigsten Kontakt zur Öffentlichkeit her
 - können nützen oder schaden, Top-Priorität
- Politik kann Helfer, aber auch Kritiker sein
 - gute Kontakte über Parteigrenzen hinaus sind hilfreich
- Geschäftspartner sind Zulieferer, Abnehmer/ Kunden oder auch Banken
 - Vertrauensverlust wirkt hier unmittelbar geschäftsschädigend
- Die Gemeinde, in der das Unternehmen ansässig ist
 - „gutnachbarschaftliche“ Beziehungen herzustellen lohnt sich

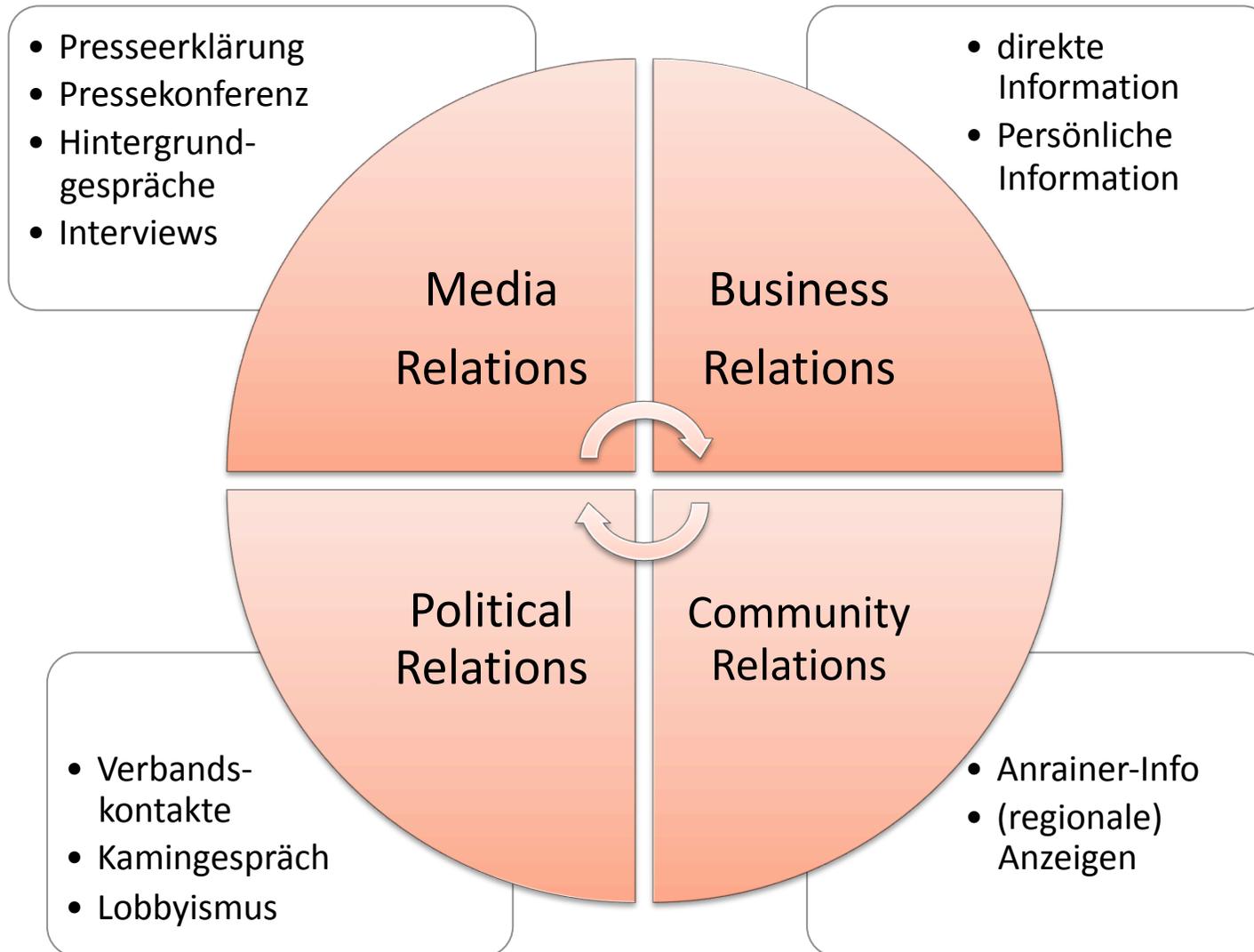
Externe Zielgruppen der Kommunikation

International
Business School
Berlin

ibs



(Krisen-)Kommunikation für externe Zielgruppen

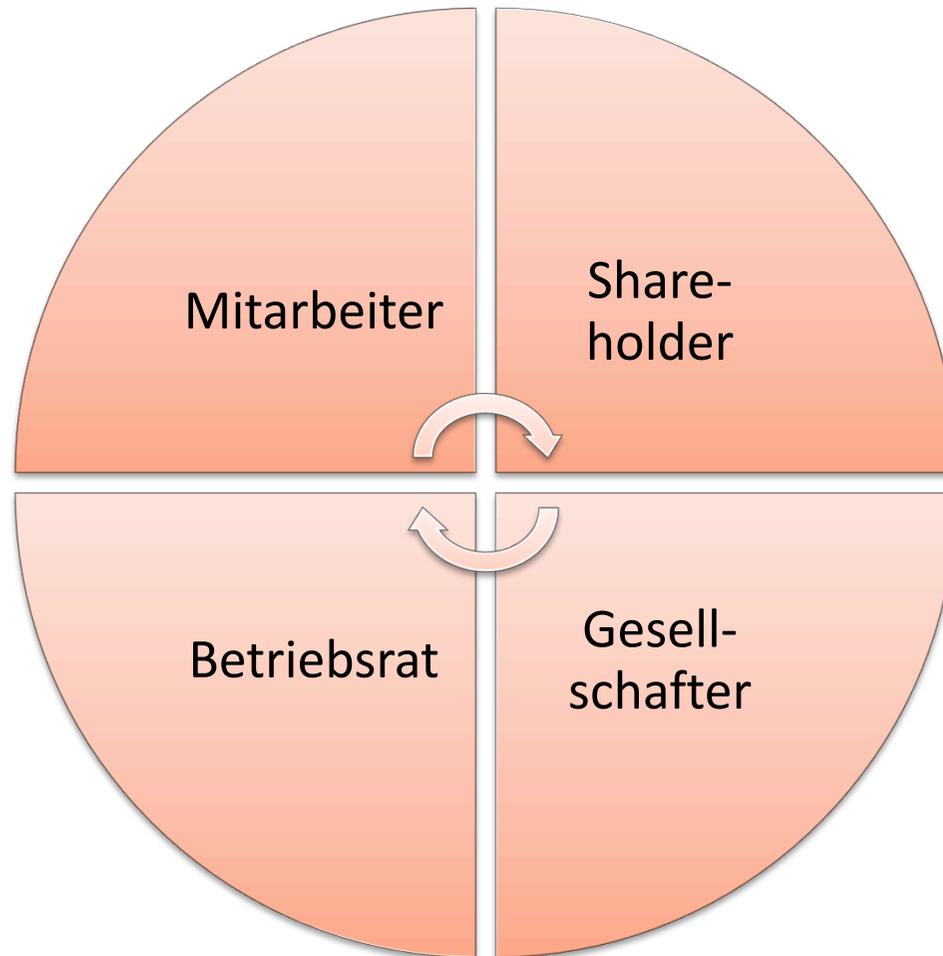


- Mitarbeiter sind in den Augen der Öffentlichkeit Repräsentanten des Unternehmens
- Bei einem Dienstleister wird der Mitarbeiter sogar Teil des Produkts
- Glaubwürdigkeit bei den Mitarbeitern aufbauen, damit man auch in der Krise das Vertrauen der Mitarbeiter hat
- Weil: jeder x-beliebige Mitarbeiter ist bei den Medien glaubwürdiger als ein Unternehmenssprecher oder Vorstand

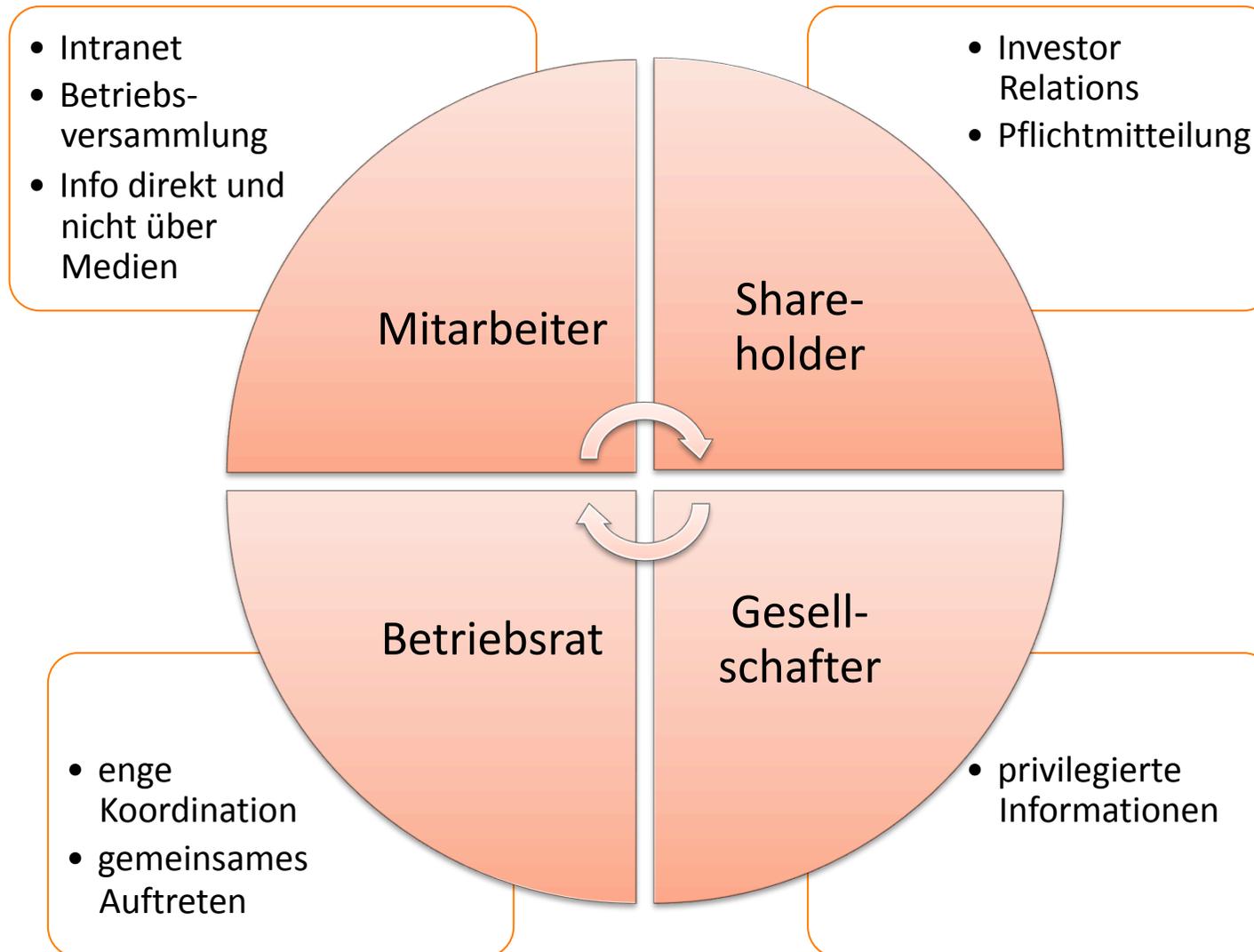
Interne Zielgruppen der Kommunikation

International
Business School
Berlin

ibs



(Krisen-)Kommunikation für interne Zielgruppen



Vor der Krise

- Frühwarnsystem, Issue Management
- gute Vorbereitung
 - Krisen-Handbuch, Training, Medienbausteine, „Dark Sites“
- Kenntnis der Medien und der Akteure
- Planung des internen Informationsflusses

Bei Ausbruch

- Nutzung von Technologie
 - (Alarmierungs-Software, Infotool im Intranet)
- Abgestimmte Kommunikationspolitik
 - Festlegung der Kommunikationshoheit
 - Unternehmen spricht mit einer Stimme
 - Einbindung der Unternehmenskommunikation in den Krisenstab

Faktoren erfolgreicher Krisenkommunikation (3)

In der Krise

- Agieren statt Reagieren
 - Geschwindigkeit, Schnelligkeit der Reaktion
- Aufklärung unterstützen – Spekulationen vermeiden
- Ehrlichkeit / Transparenz / Offenheit
 - Es kommt eh alles irgendwann raus...
- Schutz und Sorge für Betroffene
- Im Idealfall: den anderen immer einen Schritt voraus
 - Antizipation des Verhaltens der weiteren Akteure

Nach der Krise

- Aufarbeitung der kommunikativen Krisenbewältigung (Lessons learned)
- Wiederherstellung des Image
- Empathie für die Betroffenen zeigen
 - kein „Peanuts“-Effekt

„Nach der Krise ist vor der Krise“

Claudia MAST

Fallstudie: Berliner S-Bahn Krise

- Ausgangspunkt: Zugausfälle
- Grund: technische Probleme erzwingen außerplanmäßige Wartung
- Ist doch eigentlich fürsorglich, wenn Sicherheit so ernst genommen wird, oder?
- Warum kommt es dann zur Krise?
- Wie geht das Bahn-Management damit um?
 - Schuldfrage – Herstellerhaftung – Managerentlassung
- Wie bewerten Sie die einzelnen Maßnahmen?
- Was hätten Sie anders gemacht?

Literatur-Empfehlungen

KÖHLER 2006: Krisen-PR im Internet: Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Dissertation, Standardwerk für diesen immer wichtiger werdenden Bereich.

LAUMER & PÜTZ (Hg.) 2006: Krisen-PR in der Praxis: wie Kommunikations-Profis mit Krisen umgehen, Münster: Daedalus-Verlag

Die Sicht der PR-Praxis, materialreich und klug ausgewählt.

NOLTING & THIESSEN (Hg.) 2008: Krisenmanagement in der Mediengesellschaft: Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Ein sehr aktueller und umfassender Überblick, integriert Theoretiker und Praktiker.

RÖTTGER (Hg.) 2001: Issues-Management: theoretische Konzepte und praktische Umsetzung; eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

Nach wie vor der zentrale Sammelband zum Thema.

SCHARR 2006: Erfolgsfaktoren unternehmerischer Krisen-PR, Diskursanalytische Untersuchungen zur Beeinflussung von Krisendiskursen am Beispiel von Pressemitteilungen, Inauguraldissertation der Universität Mannheim

Sprachanalytische Arbeit mit gutem Überblick und vielen Details zur praktischen Kommunikationsanalyse.