

***„Krise kann ein produktiver Zustand sein.
Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“
Max Frisch***

Inhaltsverzeichnis

	Seiten
I. <u>Einführung und Basis</u>	2
a. Einordnung in den Kommunikationskontext	2
b. Krisenthemen beim IB	2
c. Wie kommt es zur Krise?	2
d. Einschätzung der Krisen-Stärke	3
e. Bewegen, wie das Netz	3
II. <u>Wie kann man Krisen vorbeugen?</u>	4
a. „Big Four“ der präventiven Krisenkommunikation	4
b. Frühwarnung im Netz	5
III. <u>Was, wenn die Krise doch eintritt?</u>	5
a. Verhalten im Shitstorm	5
b. Do's und Dont's in der Krisenkommunikation	6
IV. <u>Nach der Krise</u>	7
a. Crisis Circle	7
b. Fazit	7
Quellen	7

Ansprechpartnerin und Redaktion:

Lara Reichwein // Unternehmenskommunikation
Mail: lara.reichwein@internationaler-bund.de
Tel.: 069-94545-128

I. Einführung und Basis

Social Media verändert die Spielregeln der Unternehmenskommunikation grundlegend: Die schnelle Verbreitung von Informationen, die Möglichkeit mit der Öffentlichkeit zu interagieren und die Aufhebung regionaler Einschränkungen bei der Informationsbeschaffung sind Beispiele für Faktoren, die künftig die Öffentlichkeitsarbeit prägen. Der Druck auf ein Unternehmen im Fall einer Krise verstärkt sich durch diese zusätzlich. Das Internet kann dabei ein barrierefreies Empörungsmedium sein. Dennoch bieten gerade die sozialen Netzwerke durch die Möglichkeit zum Dialog die Chance, eine Krise kommunikativ positiv zu meistern. Einen Überblick zum Thema Krisenkommunikation und den Umgang mit Shitstorms und Co. soll dieser Leitfaden bieten.

In den zahlreichen Einrichtungen des IB wird tagtäglich eng mit Menschen zusammengearbeitet. Diese Menschen haben unter anderem verschiedene Bildungshintergründe, sind verschiedenen Alters und haben verschiedene soziokulturelle Hintergründe. All diese Menschen haben die Möglichkeit, soziale Netzwerke zur Interaktion mit und über den IB zu nutzen – für positive und negative Äußerungen. So gibt es ganz natürlich unterschiedliche Meinungen, Empfindungen und Sichtweisen auf bestimmte Themen. Diese Diversität der Meinungen kann und sollte nicht verhindert werden.

Einordnung in den Kommunikationskontext

An dieser Stelle soll nicht unerwähnt bleiben, dass im Falle einer Krise Social Media-Kanäle nur einen Teil der Möglichkeiten darstellen, um als Unternehmen angemessen zu kommunizieren. Je nach Situation muss auch geprüft werden, ob über die klassischen Medien Krisenkommunikation eingeleitet werden muss, um die Öffentlichkeit zu erreichen. Dieser Leitfaden konzentriert sich jedoch ausschließlich auf Handlungsempfehlungen für den Bereich Social Media.

Mögliche Krisenthemen beim IB

Um für das Thema zu sensibilisieren, sollen im Folgenden mögliche Szenarien aufgeführt werden, die sich so oder so ähnlich in unserem Arbeitsalltag beim Internationalen Bund und seinen zahlreichen Einrichtungen ereignen oder Gegenstand von Shitstorms werden könnten.

- Vorfälle/Notfälle in Einrichtungen (Mobbing, Gewalttaten, Unfälle...)
- (Ehemalige) Mitarbeitende, Teilnehmende, Bewohnerinnen und Bewohner, die sich ungerecht oder schlecht behandelt fühlen und ihrem Unmut öffentlich Luft machen
- Personelle Umstrukturierungen oder Missmut über Personalmangel
- Skandale mit oder ohne involvierte Mitarbeitende
- Sicherheitsmängel in Einrichtungen
- Kritik über den Zustand von Einrichtungen
- Usw. ...

Tipp: Überlegen Sie in Ihrem Team, welche Szenarien in Ihrer OE auftreten könnten und fertigen Sie eine Sammlung der möglichen Problematiken an. Dies kann als Basis genutzt werden, um ein passendes Verhalten und angemessene Antworten für diese Szenarien auszuarbeiten.

Wie kommt es zur Krise?

Social Media-Plattformen haben im Vergleich zu klassischen Medien einen größeren Bewegungsfreiraum und sie sind ein Dialogmedium. Hinzu kommt, dass ihre Nutzer durch eine vermeintliche Anonymität eine vergleichsweise niedrige Hemmschwelle in Bezug auf Äußerungen oder Kommentare haben. Was Nutzende im Social Web kommentieren, würden sie in der glei-

chen Intensität vielleicht niemandem ins Gesicht sagen. Damit sind Social Media-Kanäle optimal zur Kanalisierung von Entrüstung geeignet. Die Aggregationskraft des Internets führt je nach Skandalpotenzial zu einer rasanten Weiterverbreitung im Netz. Bei der Reaktion darauf zählt vor allem Geschwindigkeit. Hier zählt jede einzelne Minute. Dazu kommt, dass kommunikative Krisen im Netz oft dort entstehen, wo es keiner mitbekommt: in einem kleinen Blog, einem winzigen Kommentar, am Abend oder am Wochenende, wenn es wenig „Gegenwind“ gibt.

Entscheidend ist: Findet die einzelne Meinung die Verbindung zu einem virulenten Krisenthema, zu skandalbereiten Medien, Meinungsplattformen und so zu einer empörungsbereiten Öffentlichkeit?

Einschätzung der Krisen-Stärke

Auf eine „schwache Brise“ und einen „Orkan“ folgen unterschiedliche Maßnahmen. Daher ist es wichtig, zuerst einmal einschätzen zu können, wie der Status Quo ist. Graf und Schwede haben hierfür eine sogenannte „Shitstorm-Skala“ entwickelt:

SHITSTORM SKALA	WINDSTÄRKE	WELLENGANG	SOCIAL MEDIA	MEDIEN-ECHO
0	Windstille	völlig ruhige, glatte See	Kein kritischen Rückmeldungen.	Keine Medienberichte.
1	leiser Zug	ruhige, gekräuselte See	Vereinzelt Kritik von Einzelpersonen ohne Resonanz.	Keine Medienberichte.
2	schwache Brise	schwach bewegte See	Wiederholte Kritik von Einzelpersonen. Schwache Reaktionen der Community auf dem gleichen Kanal.	Keine Medienberichte.
3	frische Brise	mässig bewegte See	Andauernde Kritik von Einzelpersonen. Zunehmende Reaktionen der Community. Verbreitung auf weiteren Kanälen.	Interesse von Medienschaffenden geweckt. Erste Artikel in Blogs und Online-Medien.
4	starker Wind	grobe See	Herausbildung einer vernetzten Protestgruppe. Wachsendes, aktives Follower-Publikum auf allen Kanälen.	Zahlreiche Blogs und Berichte in Online Medien. Erste Artikel in Print-Medien.
5	Sturm	hohe See	Protest entwickelt sich zur Kampagne. Grosser Teil des wachsenden Publikums entscheidet sich fürs Mitmachen. Pauschale, stark emotionale Anschuldigungen, kanalübergreifende Kettenreaktion.	Ausführliche Blog-Beiträge. Follow-Up-Artikel in Online-Medien. Wachsende Zahl Artikel in klassischen Medien (Print, Radio, TV).
6	Orkan	schwere See	Ungebremster Schneeball-Effekt mit aufgepeitschtem Publikum. Tonfall mehrheitlich aggressiv, beleidigend, bedrohend.	Top-Thema in Online-Medien. Intensive Berichterstattung in allen Medien.

Shitstorm-Skala: Wetterbericht für Social Media von Daniel Graf und Barbara Schwede (Quelle: www.feinheit.ch)

Tipp: Vielleicht gab es in der Vergangenheit bereits die ein oder andere kommunikativ kritische Situation im Social Web in Ihrer OE. Überlegen Sie, wo sie hier einzuordnen wäre. Häufig wirken kritische Kommentare im Social Web wie ein Orkan, sind jedoch eigentlich eine frische Brise. Hier gilt es, Ruhe zu bewahren, nicht in Aktionismus zu verfallen oder sich zu unbedachten und vorschnellen Äußerungen verleiten zu lassen.

Generell gilt: Wer sich im Netz bewegt muss sich auch bewegen wie das Netz.

Dazu gehört...

- Sich einlassen auf einen nur begrenzt steuerbaren Prozess
- Keine „hit and run“-Logik, besser: Einfluss nehmen durch die Teilnahme an Diskussionen
- Dem „Groundswell“ – Grundrauschen – im Netz lauschen

- Dabei bleiben, mitmachen, inhaltlicher Teil der Debatte werden
- Offenheit für Ironie und Humor zeigen, aber sachlich bleiben
- Diskussionsdynamik beobachten und analysieren
- Eindeutigen, gut begründeten Abschluss / Ausstieg setzen
- Die eigene Community aktivieren und mobilisieren: Mitarbeiter, Business Community, Partner, Multiplikatoren, „Influencer“
- Versuchen, über „dritte Quellen“ zu intervenieren: Klassische Medien, strategische Multiplikatoren wie anerkannte Fachleute, glaubwürdige Meinungsbildner etc.

II. Wie kann man Krisen vorbeugen?

Um als Unternehmen professionelle Krisenkommunikation durchführen zu können, ist eine gute Vorbereitung auf mögliche Krisen wichtig. Im besten Falle wird aus dem Wind kein Sturm und wenn doch, ist man gut vorbereitet. Aus dieser Haltung leiten sich folgende Ziele der präventiven Krisenkommunikation ab:

- Sensibilisierung für Risiken und mögliche Krisen
- Sicherung reibungsloser Abläufe, falls die Krise doch eintritt
- Sicherstellung kommunikativer Handlungsfähigkeit im Fall einer Krise
- Verknüpfung mit bestehenden Systemen wie professionelle Öffentlichkeitsarbeit, internes Qualitätsmanagement

Und so geht's:

„Big Four“ der präventiven Krisenkommunikation und Ideen für Umsetzung in den OEs

1. Krisenpotenziale früh erkennen und verstehen

- Analyse und Bewertung kommunikativer Risikopotenziale: faktische Risiken wie Produkte, Standorte, Sicherheit, Recht; Risiken des Marktes wie z.B. der Branche oder durch bestimmte Marktentwicklungen; Risiken durch Meinungen aus Medien, Politik, Gesellschaft, Menschen aus IB-Einrichtungen

2. Strukturen, Instrumente, Inhalte schaffen

- Organisatorische und inhaltliche Grundlagen: Workflow-Organisation im Krisenfall; Krisenteam, Sprecher, Informations-/Reportinglines, Manuals, Checklisten; Kommunikationskanäle und -plattformen; Medien- und Multiplikatorenkontakte zur Hand haben; Informations- und Dokumentenmanagement an der Hand haben: Informationen, Sprachregelungen, Q&As, Pressemitteilungen, Antworten auf häufig wiederkehrende Kritiken entwickeln

3. Implementieren, Trainieren

- Praktische Vorbereitung auf potenzielle Krisen durch Workshops, Trainings und Coachings für Mitarbeitende und Geschäftsführungen; Kontakte zu externen Beratern etablieren, die im Falle eines Falles zur Seite stehen können

4. Eigene Fähigkeiten hinterfragen, um Risiken zu managen

- Regelmäßige Trainings; Monitoring der Kommunikationskanäle und Thementracking

Tip: Die Suche nach Antworten auf die folgenden Fragen (nach B. Jodeleit) kann dabei helfen, eine maßgeschneiderte Präventionsstrategie für Krisenkommunikation in Ihrer OE zu entwickeln.

- *Was könnte Negatives über den IB / Ihre OE oder die mit ihr verbundenen Personen publiziert werden?*
- *Wie könnte sich diese Information weiterverbreiten?*
- *Wer hätte Interesse, negative Botschaften weiterzutragen, und wer sind im Fall der Fälle Ihre Fürsprecher?*
- *Wann soll auf negative Kritik reagiert werden und in welchen Fällen nicht?*
- *Wo und wie erreichen Sie Ihre Fürsprecher am besten?*
- *Wer ist im Fall einer Krise für das Monitoring zuständig?*
- *Wer produziert redaktionelle Inhalte, die Antworten auf kritische Fragen liefern?*
- *Mit wem müssen Inhalte abgestimmt werden?*

Frühwarnung im Netz

Um frühzeitig über eine kommende Krise oder kritische Kommentare im Social Web informiert zu sein, lohnt sich die Nutzung von Listening- und Monitoring-Tools, automatischen Alerts sowie der Einsatz von RSS-Feeds.

Beispiele für Alerts:

Google Alerts (<https://www.google.de/alerts>)
Talkwalker Alerts (<https://www.talkwalker.com/alerts>)
Kuerzr (<http://www.kuerzr.com/>)

Beispiele für Social Media Listening-/Monitoring-Tools:

Socialmention (<http://socialmention.com/>)
Hootsuite (<https://hootsuite.com/de/#>)
Tweetdeck (<https://tweetdeck.twitter.com/>)

III. Was, wenn die Krise doch eintritt?

Offenheit, Ehrlichkeit und Transparenz haben von Anfang an oberste Priorität. Informationen, die nicht vom Unternehmen selbst kommuniziert werden, werden früher oder später ihren Weg in die Öffentlichkeit finden, jedoch unter Umständen, die dem Image des Unternehmens weiter schaden können. Das Credo ‚Schnelligkeit vor Vollständigkeit‘ gilt in der Onlinekommunikation ganz besonders. Das Unternehmen übernimmt so eine aktive Rolle in der Aufklärung. Wichtig ist zudem die Kommunikation entscheidender Informationen auf allen Kanälen (wie bspw. auch der Website), um den Wechsel zu anderen Informationsquellen zu vermeiden.

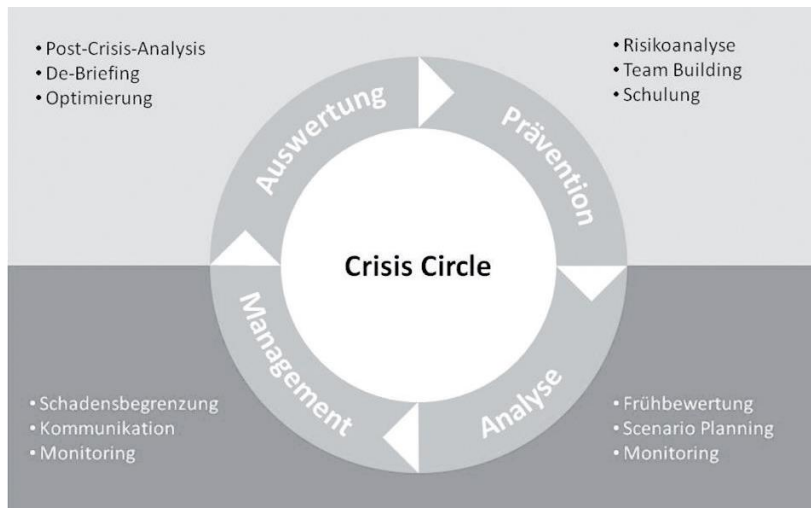
Wie verhalte ich mich im Shitstorm?

- Cool bleiben!
- Den Shitstorm ernst nehmen
- Emotionale und inhaltlich-sachliche Diskussion trennen
- Nur moderieren, nicht diskutieren
- Aspekte aufnehmen und auf die eigenen Informationsangebote lenken
- Korrespondierende Plattformen bespielen und Aufmerksamkeit dorthin lenken
- Klassische Medien parallel bespielen

Do's: Faktoren guter Krisenkommunikation	Dont's: Diese Fehler gilt es zu vermeiden
<ol style="list-style-type: none"> 1. Schnelligkeit (Reaktionszeit des Unternehmens): Durch gutes Monitoring wissen, was los ist und schnelle Erstinformation absetzen 2. Klarheit / Verständlichkeit in der Kommunikation (stringent, zeitnah, für jeden verständlich) 3. Empathie (Ängste und Sorgen ernst nehmen, Perspektive zur Lösung aufzeigen) 4. Wahrhaftigkeit und Vertrauen: Nur Fakten kommunizieren, die der Wahrheit entsprechen und verlässlicher Informationspartner der Medien sein 5. Kontinuität und Transparenz (laufende und offene Information zum Krisenstatus) 6. Readiness (auf Krisenfälle vorbereitet sein, um schnell reagieren zu können) 7. Interdisziplinarität (organisiertes Zusammenarbeiten von verschiedenen Experten unter Zeitdruck sowie Team- und Zeitmanagement) 8. Instrumente und technische Ressourcen permanent bereit haben 9. Externe Berater und Dienstleister zur Seite haben – als Ressource/Berater 10. Konsistenz („One Voice“): Abgestimmte, einheitliche Sprachregelungen für alle Zielgruppen, nur autorisierte Sprecher (Disziplinierung) 11. Wirkung: Die informative und emotionale Kraft von Bildern, Grafiken und Symbolen nutzen (Infografik, Infoclips, Animationen, Doku-Material) 12. Einbindung der Führungskraft, um im Sinne des Unternehmens verantwortlich agieren zu können 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Böse Überraschung: Über Social Media werden viele Shitstorms angeschoben. Wer die heraufziehende Krise nicht sieht, wird böse überrascht. 2. Echo nur während der Öffnungszeiten: Abends, nachts und am Wochenende greifen „Online-Kämpfer“ an. So verbreitet sich der Shitstorm im Web – ohne Gegenwehr. 3. Hyperventilieren: Ist es ein Shitstorm oder nur ein Shitstürmchen? Nicht jeder kritische Post ist gleich eine Krise, unbedachter Aktionismus ist nicht zielführend. 4. Ignorieren: Wer kritische Posts ignoriert, gibt dem Shitstorm unnötig Freiraum, sich zu entfalten. 5. Fehler leugnen: Wer bei einem Fehler erwischt wird, hat in Social Media keine Chance, ungeschoren davon zu kommen. Leugnen führt nur dazu, dass man beim Lügen erwischt wird. Und das gibt dem Shitstorm erst recht Auftrieb. 6. Beschimpfen: Der Umgangston im Web ist oft rüde und beleidigend. Darauf keinesfalls einsteigen. 7. Post löschen: „Online-Kämpfer“ dokumentieren, wie ein Post gelöscht wurde und informieren darüber die Community. Das wird dann erst recht zum Treibsatz für den Shitstorm. 8. Juristische Keule: Juristische Schritte führen zu schlagartiger Solidarisierung und der Shitstorm mutiert zur Hydra. Ein Post wird vom Juristen entfernt, drei neue gehen online. 9. Allein zu Haus: Sie werden angegriffen und niemand hilft? Nur eine begeisterte Community eilt zur Hilfe – und ist die stärkste Waffe im Shitstorm.

IV. Nach der Krise

Nehmen wir an, der Sturm ist vorübergezogen. Wir haben im Sinne der Krisenkommunikation agiert und in der Öffentlichkeit alles für das Image des IB durch angemessenes Handeln getan. Was nun? Der Crisis Circle von Manger und Wache macht deutlich, dass Krisenkommunikation nie ein abgeschlossenes Projekt sein kann. Nach der Krise ist vor der Krise – auch wenn das negativ klingt. Es lohnt sich also, eine kommunikative Krise zum Anlass für eine Auswertung der Aktivitäten zu nehmen, um daraus zu lernen:



Quelle: Manger, M. & Wache, U. (2011)

Fazit

Abschließend ist festzuhalten, dass nur ein geordneter Krisenprozess und ein gut geschultes Team die Gewähr bieten, in einer zunehmend unübersichtlichen Medienlandschaft dem Druck aus der Netzwelt standhalten können. Neben der notwendigen Vorbereitung, den entscheidenden Tools und Schnittstellen bleiben zwei Voraussetzungen unabdingbar: Ein erfahrenes Auge und ein kühler Verstand.

Quellen

- Manger, M. & Wache, U. (2011). „Krisenkommunikation in Social Media.“ In: Dörfel, L. & Schulz, Th. (Hrsg.): Social Media in der Unternehmenskommunikation. Berlin, S. 189-201.
- Webinar von Hartwin Möhrle im Zuge des Social Media Manager-Ausbildung der Dt. Presseakademie (2017)
- https://www.klenkhoursch.de/tl_files/images/content/_downloads/CLI_Krisenkommunikation_Socia%20Media_Manger_Wache.pdf
- Shitstorm-Skala: Wetterbericht für Social Media von Daniel Graf und Barbara Schwede (Quelle: www.feinheit.ch)
- <https://www.koeln-news.com/social-media-die-zehn-groessten-fehler-im-shitstorm/16874>
- <https://www.lotsofways.de/wp-content/uploads/2013/01/Social-Media-Relations-Leseprobe.pdf>.