KRISENKOMMUNIKATION STATT KOMMUNIKATIONSKRISE IN LAND u. FORST

Handlungsvorschläge für die richtige Handhabung

INHALT

1. Einführung
2. Beginn einer Krise
3. Reputationsaufbau
4. Ursachen und Verlauf
5. Umgang mit Medien
6. Spezialfall Social Media
7. Vorbereitung auf eine Krise
8. Issue Management / Monitoring
9. Krisenmanagement Kreislauf
10. Krisenkommunikation in Ihrem Unternehmen

1. Einführung

Krisen und Katastrophen haben schon immer für einen hohen Informationsbedarf der Bevölkerung gesorgt und verlangen eine schnelle und aufklärende Reaktion, da sie ein deutliches Signal dessen sind, dass das Alltägliche durcheinandergebracht wird.

Eine Krise kommt unerwartet oder sie schleicht sich langsam an und gewinnt schlagartig durch große Aufmerksamkeit über ein erhöhtes Medieninteresse an Dynamik. Krisenschärfend ist es, wenn diese Entwicklung außerhalb Ihres Unternehmens wahrnehmbar ist; von Nachbarn und Anliegern, von Kunden und Geschäftspartnern, von Politik und Behörden und nicht zuletzt von den Medien. Sprechen wir von Krisen, so geht es unmittelbar um Risiken für Ihren Umsatz, Ihren Ruf und Ihre Existenz.

Besonders in der Land- und Forstwirtschaft entstehen oftmals durch öffentliche Diskussionen krisenhafte Situationen, die durch die Medien hervorgerufen, verbreitet und skandalisiert werden. Der Einzug des Internets in die Öffentlichkeitsarbeit und dessen stetiges Wachstum hat auch den kontinuierlich wachsenden Drang zur Dramatik und spektakulären Meldungen zur Folge. Dabei entsteht oft eine undurchsichtige Gemengelage in der vermeidliche Experten nach vorne drängen und ihre ganz eigene Agenda verfolgen, die in der Regel nicht identisch mit Ihren Zielen ist. Als Verantwortlicher in einer Krise gilt es, langfristig finanziellen Schaden von einem Betrieb abzuwenden und die Reputation des Unternehmens zu schützen oder sogar durch den Umgang mit einer Krise positiv auszubauen. Oftmals hat der hohe Druck, der durch eine Krise entsteht, ein unzureichendes Krisenmanagement zur Folge, welches meist größere Auswirkungen auf eine negative Entwicklung hat als die Ursache selbst. Im Umkehrschluss bedeutet das für Sie, dass Sie aktiv auf Krisensituationen Einfluss nehmen müssen.
Es gibt zahlreiche Methoden für die Kommunikation in krisenhaften Situationen mit denen Sie sich gezielt vorbereiten können. Um zukünftig Krisen zu bewältigen oder Sie im besten Fall sogar schon im Voraus abwenden zu können, haben wir in dem folgenden Leitfaden die wichtigsten Maßnahmen für ein Verständnis und eine erfolgreiche Krisenkommunikation erläutert.

Was ist eine Krise und wie entsteht sie?

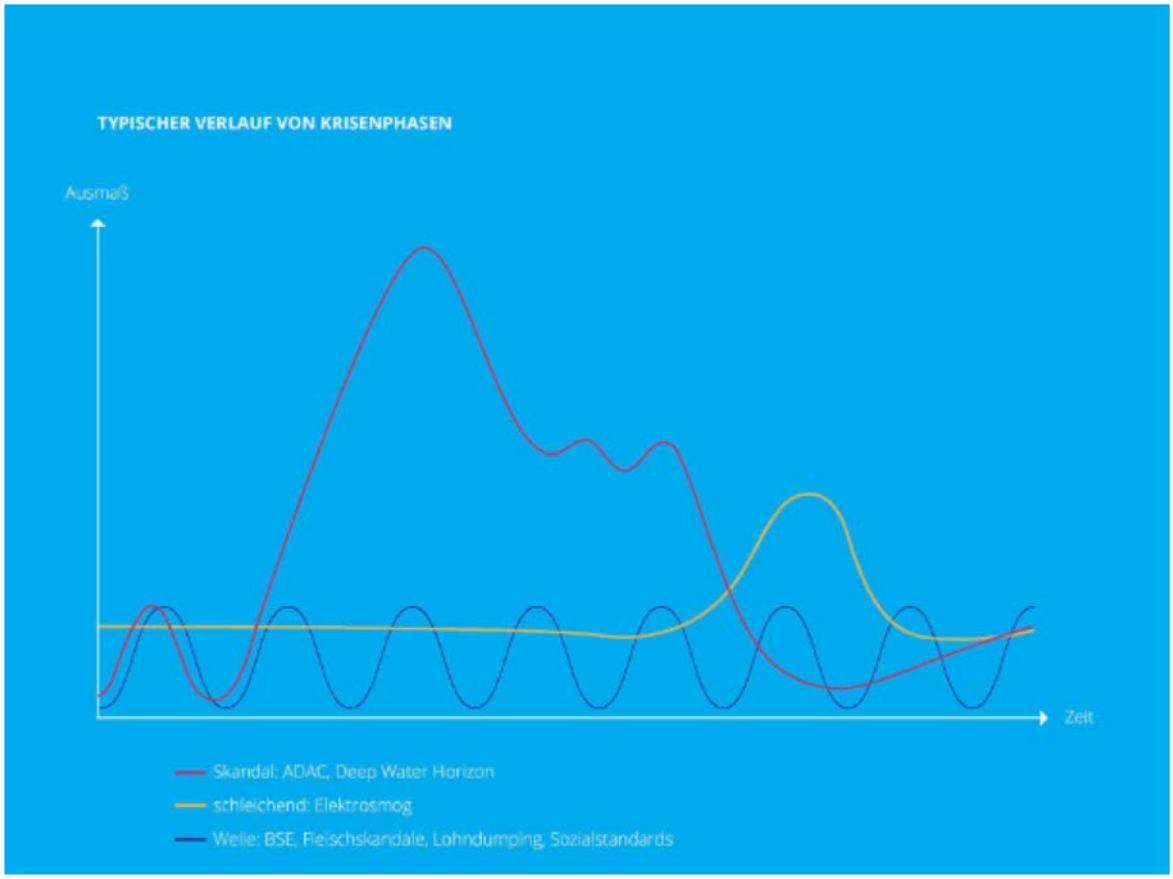
Eine Krise ist ein Problem oder ein Ereignis, das eine entscheidende und zumeist plötzliche Veränderung in Ihrem Unternehmen herbeiführt. Wenn man von einer Krise spricht, dann hat das Problem oder das Ereignis oft eine übergeordnete Bedeutung für ein Unternehmen, welches sich nicht im Rahmen der normalen Geschäftsabläufe bewerkstelligen lässt.

Grundsätzlich unterscheiden wir zwischen Krisen die plötzlich und überraschend auftreten oder solchen, die bereits in den Ansätzen vorhanden sind und kontinuierlich voranschreiten.

Plötzlich auftretende und unvorhersehbare Krisen, wie zum Beispiel Umweltstörfälle, Produktrückrufe oder Shitstorms ziehen oft eine große öffentliche Aufmerksamkeit auf sich und bringen daher eine vergleichsweise hohe Medienresonanz mit sich. Dabei müssen Sie meist schnell ungeklärte Fragen beantworten und einschätzen, ob es sich bei der Krise um eine beherrschbare oder unbeherrschbare Situation handelt.

Bei sich anbahnenden Krisen, wie zum Beispiel Waldbesetzungen, Demonstrationen oder die Veränderung von gesellschaftlichen Meinungen bleibt die Entstehung der krisenhaften Entwicklung der breiten Öffentlichkeit zunächst verborgen. Hier bauen sich Krisenpotentiale langsam auf und finden dann oft schlagartig ihren Höhepunkt. Diese Form der Krise kann ebenfalls mit einer hohen Relevanz an die Öffentlichkeit gelangen. Der Ausbrauch einer sich langsam anbahnenden Krise ist wie in der Natur kaum vorhersehbar. Eine schleichende Krisenentstehung gilt es frühzeitig zu erkennen und dementsprechend vorzubeugen.

Krisenverlauf



Quelle: https://lesen.amazon.de/?asin=B07K7TW935 – Position 116

Eine Krise kann sowohl eigenverschuldet hervorgerufen werden, als auch durch äußere, unbeeinflusste Faktoren entstehen. Ein Beispiel für eine Krise aus Eigenverschulden ist ein Produktfehler oder vorsätzlich falsches Handeln. Eine Krise, welche das Unternehmen ereilt und kalt erwischt, obwohl dieses nichts dafür kann, sind beispielsweise Umwelteinflüsse, wie die Verbreitung des Borkenkäfers, der das Sterben von zahlreichen Bäumen und somit einen Umsatzeinbruch in der Forstwirtschaft mit sich bringen kann. Weitere Gründe können Initiativen sein, die Kritik an einem Projekt äußern und große Aufmerksamkeit auf sich und somit das Unternehmen ziehen, oder auch eine ungerechtfertigte Anschuldigung eines ehemaligen Mitarbeiters.

Eine Krise kann daher verschiedenste Auslöser haben und muss nicht zwingend durch menschliches Versagen ins Leben gerufen werden.

Gerade weil ein Unternehmen niemals zu 100% vor krisenhaften Situationen geschützt sein wird, ist es umso wichtiger zu wissen, wie Sie diese vorbeugen und im Ernstfall bewältigen können.

Eigenschaften einer Krise

a. Außergewöhnliche Situationen
b. Ungeplant / Überraschend / Ungewollt
c. Haben keinen festen Ablauf – sind dynamisch
d. Schwer zu steuern / unkontrollierbar
e. Offener Ausgang
f. Sind zeitlich befristet („Nach einem Tief kommt auch wieder ein Hoch“)
g. Häufig sehr komplex
h. Ausmaß und Folgen sind schwer überschaubar

2. Beginn einer Krise

Eine Krise beginnt mit dem Verlust von Vertrauen! In einer Krisensituation befindet sich Ihr Unternehmen oft in einem Kreuzfeuer der Öffentlichkeit. Dabei werden Sie oft unangenehmen und provozierenden Fragen ausgesetzt. Meist werden Glaubwürdigkeit und Vertrauen auf den Prüfstand gestellt. Wichtige Stakeholder dazu zählen zum Beispiel Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten oder die umliegende Bevölkerung, also Menschen, die sich für die Entwicklung Ihres Unternehmens interessieren begegnen Ihnen mit einer entsprechenden Erwartungshaltung und stellen Ansprüche in Bezug auf den Umgang mit der Krise an Sie.

Die Land- und Forstwirtschaft ist dabei ein Extremfall, da sie unmittelbar durch die Agrar- und Umweltpolitik beeinflussbar ist und mit vielen Themen, die zum Beispiel den Klimawandel betreffen in der Öffentlichkeit steht. Aufgrund des hohen Interesses an der Entwicklung von Land und Forst besteht somit die Gefahr, dass in krisenhaften Situationen viele Menschen, die nicht unmittelbar mit Ihrem Unternehmen verbunden sind ihre Aufmerksamkeit auf Sie richten.

So kann ein Shitstorm entstehen, bei dem Ihre Krise exemplarisch für ein betriebsübergreifendes Problem in der Branche herangezogen wird.

Daher ist es äußerst wichtig, dass Sie sich lange bevor eine Krise eintritt vorbereiten und mit kontinuierlicher Kommunikationsarbeit ein hohes Vertrauen bei Ihren wichtigsten Zielgruppen aufbauen. Darüber hinaus gilt es für eine positive öffentliche Reputation zu sorgen.

3. Reputationsaufbau

Messaging für Land- und Forstwirte

- Wir sind ehrlich, legen auch bei schwierigen Themen die Karten auf den Tisch.
- Wir beschönigen nichts, wir geben zu, dass wir für manche Probleme noch keine Lösung haben und selbst unter Zielkonflikten leiden.
- Wir sind kompetent, und zwar sowohl was Fachfragen angeht, als auch örtlich und in Bezug auf die menschlichen Beziehungen unseres Umfelds.
- Wir sind zuverlässige Partner der Gesellschaft vor Ort und gehen nicht von heute auf morgen ins Ausland, wir bieten langfristige Beschäftigungsverhältnisse, halten Wort, drehen uns nicht im Wind – und das seit hunderten von Jahren.

4. Ursachen und Verlauf

Bestimmte Krisenursachen haben sich in der Vergangenheit als besonders häufig und gefährlich herausgestellt. Dazu gehören anhaltendes Fehlverhalten von Unternehmen, Bürgerinitiativen wie Stuttgart 21 oder eine Störung in Produktionsprozessen. Diese Ursachen lösen jede fünfte Krise aus.

Oft treffen dabei mehrere Krisenereignisse zusammen, beziehungsweise bauen aufeinander auf. So können beispielsweise Produktfehler zu einem Sozialthema mit weitreichenden Folgen werden, die weit über das lokale Umfeld hinausgehen.

Unternehmenskrisen folgen häufig einem ähnlichen Verlauf. Beginnend bei einem auslösenden Ereignis, über Schlagzeilen in der Presse und der Verunsicherung des Unternehmensumfeldes, über den Verlust von Vertrauen und Glaubwürdigkeit bis hin zu einer Debatte um die Schuldfrage, welche letztendlich oft in offiziellen Verfahren untersucht wird.

Beispiele für Krisen in Land und Forst (1/3)

1. Geplatzter Bau einer Hähnchenmast in Waldeck (Nordhessen)

Hintergrund

Landwirt Karl Schwalenstöcker zieht nach groß angelegten Protesten seinen Genehmigungsantrag auf den Bau einer Hähnchenmast-Anlage für 80.000 Hähnchen in Waldeck zurück. Die Anlage war als Existenzgrundlage für die zukünftige Generation angedacht.

Kommunikationsstrategien der Gegenseite

- Kritiker gründen die Bürgerinitiative Pro Waldeck
- 400 Menschen protestieren gegen den Bau in Waldeck
- Online Petition „Nein zur Hähnchenmastanlage in Waldeck!“ mit 2.124 Unterstützenden
- Die Grünen bringen einen Antrag in den Kreistag
- Der Kreistag soll sich gegen den Bau aussprechen
- Regierungspräsidium soll die Genehmigung verweigern
- Domamium soll keine Flächen mehr zur Verfügung stellen – Grund für den Rückzug des Landwirts, da dies den möglichen Verlust der Hälfte der Pachtflächen bedeutet hätte

Medienecho (Auswahl)

- https://www.hna.de/lokales/frankenberg/kreis-waldeck-frankenberg-ort306259/haehnchenmast-in-waldeck-investor-zieht-plaene-zurueck-10413186.html
- https://www.hna.de/lokales/frankenberg/waldeck-ort79441/debatte-um-waldecker-haehnchenmast-anlage-vor-kameras-10319158.html
- HR Fernsehen: Jetzt mal Klartext: https://www.hr-fernsehen.de/sendungen-a-z/jetzt-mal-klartext/sendungen/jetzt-mal-klartext-,sendung-45996.html

2. Aktive Verzögerung der Errichtung einer Windkraftanlage in Beelitz (Brandenburg)

Hintergrund

Die Firma Juwi hat seit 2016 eine Baugenehmigung für zwölf Windkraftanlagen in einem Waldstück nahe der Stadt Beelitz. Dagegen hatte es mehrere Widersprüche gegeben, unter anderem von der Stadt Beelitz, der Umweltvereinigung „Waldkleeblatt-Zauche“ und den Recura-Kliniken, die den Abstand der Anlagen zu ihrem Sitz in den Heilstätten als zu gering ansehen.

Im September 2018 hatte das Landesumweltamt dennoch den Sofortvollzugsbescheid ausgestellt. Dagegen hatten die Stadt, die Kliniken und die Vereinigung „Waldkleeblatt“ wiederum Widerspruch eingelegt.

Eine Einigung zwischen den Parteien steht weiter aus. Ähnliche Projekte scheitern von Beginn an.

Kommunikationsstrategien der Kritiker

- Argumentation: Für die Windkraftanlagen wird das Kulturgut „Deutscher Wald“ gefällt; darüber hinaus hohe Brandgefahr bei Windkraftanlagen im Wald
- November 2018: Aufruf der Umweltvereinigung Waldkleeblatt zur Demonstration mit großer politischer Unterstützung aus Brandenburg und vom Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) – 300 Teilnehmer
- März 2019: Neuer Aufruf des Vereins Waldkleeblatt zur Fahrraddemo gegen Windkraftanlagen in Wäldern

Medienecho (Auswahl)

- https://www.pnn.de/potsdam-mittelmark/windenergie-rund-um-beelitz-gruenes-licht-fuer-windkraft-im-wald/23145132.html
- http://www.maz-online.de/Lokales/Potsdam-Mittelmark/Beelitz/300-Menschen-protestieren-bei-Beelitz-gegen-Windraeder-im-Wald
- https://www.juwi.de/aktuelles/artikel/artikelansicht/bisher-keine-einigung-mit-stadt-moeglich-juwi-plant-weiterhin-zwoelf-windraeder-in-beelitz-brandenbur/
- https://www.pnn.de/potsdam-mittelmark/windpark-in-der-reesdorfer-heide-kein-durchkommen-fuer-windrad-firma/24061250.html

3. Kampagne gegen den Spargelanbau unter Folie (Brandenburg)

Hintergrund

Weil im europäischen Vogelschutzgebiet „Mittlere Havelniederung“ nördlich der Stadt Brandenburg seit zehn Jahren Spargel unter Folie angebaut wird, sollen bereits 21 Vogelarten „lokal ausgestorben“ sein. Der Naturschutzbund Deutschland (Nabu) hat die Untere Naturschutzbehörde aufgefordert, die Auswirkung der Folienbespannung zu untersuchen. Aber: Spargelanbau unter Folie ist wirtschaftlicher und wichtig, um im EU-Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben.

Kommunikationsstrategien der Gegner

- Heimische Vogelarten verschwinden
- Attraktivität des Tourismus leidet
- Forderung nach kleineren Folienfeldern

Medienecho (Auswahl)

- https://www.tagesspiegel.de/berlin/brandenburg-naturschuetzer-kritisieren-einsatz-von-folien-bei-spargelanbau/19673534.html
- https://www.berliner-kurier.de/berlin/brandenburg/buergerinitiative-weniger-voegel-durch-spargel-folien--1548470
- http://www.taz.de/!5013085/

5. Umgang mit Medien

Durch Berichterstattungen in den Medien gewinnt eine Krise oft an Dynamik und erzeugt so ein sehr hohes Interesse bei der Öffentlichkeit und der Bevölkerung, da sie einen Ausbruch aus dem Alltäglichen wiederspiegelt . Jedoch entspricht das eigene Verständnis über die Situation oft nicht der Auffassung der Medien. Um eine krisenhafte Situation, die in der Öffentlichkeit behandelt wird, erfolgreich zu bewältigen, ist es wichtig, ein Verständnis über die Rolle und die Herangehensweise der Medien zu entwickeln. Während für ein Unternehmen die Krise eine Sondersituation darstellt, ist diese Situation für die Medien der „Normalfall“ und gehört schlicht zum Medienalltag.

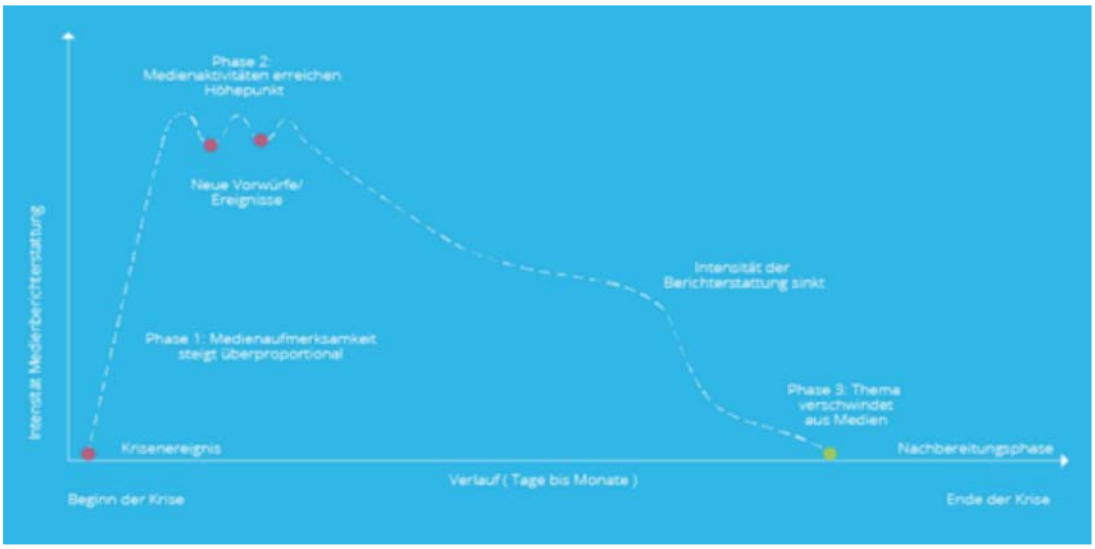
Medienvertreter sind speziell darauf geschult, Sie kritisch mit der Situation zu konfrontieren. Dabei stürzen sich Medien zuerst auf die negativen Aspekte, da diese in Schlagzeilen verpackt, hohe Auflagen generieren und am erfolgreichsten bei den Lesern funktionieren. Journalisten haben ihre „Story“ meist schon fertig, bevor sie mit den Verantwortlichen gesprochen haben. Möglichen Lösungswegen und positiven Aspekten wird wenig Beachtung geschenkt. Im Gegenteil, oftmals werden einzelne Zusammenhänge skandalisiert, verzerrt und sehr destruktiv/negativ dargestellt. Für einen Journalisten ist dies ein Selbstverständnis, da sie sich als Vertreter der Mitte der Gesellschaft ansehen und sich so dazu legitimieren Missstände und Fehlverhalten im Sinne des öffentlichen Interesses aufzudecken. Andere Medien greifen Negativschlagzeilen gerne auf, schnell beginnt ein Überbietungswettstreit unter den Medien und ein sich ausbreitendes Feuer entfacht. Dabei sind oftmals Mutmaßungen und Vorverurteilungen Gegenstand einer Berichterstattung.

Verlauf in der Berichterstattung

1. Das publizistische Interesse steigt zu Beginn steil an.

2. Die Medienaktivitäten erreichen ihren Höhepunkt, Informationen verdichten sich und die Gesamtsituation wird dargestellt.

3. Verschiebungen in der Aktualität lassen das Thema aus dem Mittelpunkt verschwinden und sorgen dafür, dass es nicht weiter im Bewusstsein der Öffentlichkeit vorhanden ist.



Quelle: https://lesen.amazon.de/?asin=B07K7TW935 – Position 241

Halten Sie sich stets vor Augen, dass in der Öffentlichkeit nicht von Interesse ist, wie die Krise tatsächlich abgelaufen ist, sondern nur, wie Sie von den Medien dargestellt wird, da dies die Meinungen der Menschen beeinflusst und prägt. Ausschlaggebend für den Verlust von Ansehen sind die Meinungen Dritter, welche durch die Krisenberichterstattung beeinflusst werden. Daher gilt auch hier, dass Unternehmen, die regelmäßig, offen und ehrlich kommunizieren, transparent sind und zeigen, dass sie verantwortungsvoll handeln, im Fall einer Krise, mit mehr Vertrauen und Glaubwürdigkeit rechnen können.

Leitsätze für den Umgang mit Medien

1. Vertuschung ist Selbstbetrug! Mut zur Selbstkritik und Fehlereingeständnisse wirken vertrauensbildend.

2. Aktion schafft Meinungsvorsprung, Reaktion verursacht Rechtfertigungszwang.

3. Kurzfristige Schadensbegrenzung ist nur PR-Kosmetik! Erfolgreiche Krisen-PR setzt auf langfristige Neuorientierung und Vertrauensbildung.

4. Krisenkommunikation ist Chefsache! Doch jeder Mitarbeiter ist auch ein Öffentlichkeitsarbeiter, daher gilt: Kommunizieren Sie stets intern, bevor Sie extern kommunizieren.

5. Journalisten nicht abblocken und korrumpieren. Stattdessen halten Sie lieber konstruktive Distanz und nutzen Sie offene und glaubwürdige Kommunikationspolitik um nachhaltig auch Ihr Verhältnis zu Journalisten zu verbessern.

Tipps in der Konfrontation mit Journalisten

1. Recherche im Voraus

- Informieren Sie sich über den Journalisten und seinen Arbeitgeber
- Erfragen Sie den Grund für die Anfrage
- Klären Sie, wenn möglich, im Vorfeld die Fragestellungen ab

2. Kernbotschaft definieren

- Überlegen Sie sich, was Sie sagen wollen.
- Welche Themen sind wichtig?
- Was soll/darf kommuniziert werden?
- Besprechen Sie intern, was preisgegeben werden soll (dabei spielt auch der Zeitpunkt eines Interviews eine Rolle)

3. Ruhe bewahren bei überraschender Konfrontation

- Bewahren Sie Ruhe, seien Sie stets sachlich und freundlich und erfragen den Grund für das plötzliche Auftreten
- Gehen Sie auf inhaltliche Fragen nur dann ein, wenn es eine Frage ist, auf die Sie sehr gut vorbereitet sind und wo Sie wissen, dass es publiziert werden darf
- Vereinbaren Sie einen Pressetermin. Zeigen Sie, dass Sie bereit sind, Fragen zu beantworten und dies auch gerne ausführlich in einer Pressekonferenz
    - Nutzen Sie dann die Zeit, um sich sorgfältig vorzubereiten
    - Lassen Sie sich eine Visitenkarte oder ähnliches geben. Sie wollen wissen, mit wem Sie gesprochen haben, um auf die Person zurückkommen zu können.

4. Persönliche und Private Gespräche unterscheiden

- Auch wenn der Journalist sehr freundlich ist, ist er beruflich da und versucht so viele Informationen wie möglich zu bekommen
- Sprechen Sie nichts an, was Sie nicht in der Öffentlichkeit sehen, hören oder lesen möchten
- Auch nach Ende des offiziellen Interviews sollten Sie immer im Hinterkopf behalten, dass es sich um ein berufliches Gespräch handelt, das Ihrem Ruf schaden könnte

5. Fachsprache reduzieren

- Nutzen Sie nicht zu viele Fachbegriffe und vor allem keine, die Sie distanziert wirken lassen
- Ihre Sprache sollte für jeden gut verständlich sein
- Stellen Sie sich bspw. vor, Sie müssten die Thematik einem Kind oder einer älteren Person erklären

6. Nicht immer liegt in der Kürze auch die Würze

- Journalisten sind meist für verschiedene Bereiche zuständig und haben nicht das Fachwissen wie der Betroffene selbst
- Erkundigen Sie sich nach dem Hintergrundwissen und bauen darauf die Konversation auf
- Erklären Sie lieber einmal zu oft, als einmal zu wenig
- Versteht der Journalist nicht, was Sie sagen wollen, werden Sie Dinge lesen, hören oder sehen, die nicht der Nachricht entsprechen, die Sie übermitteln wollten

7. Der kleine Kreis

- Sprechen Sie nicht von der gesamten Branche, Sie könnten in Fettnäpfchen treten und Dinge sagen, die so nicht ganz stimmen
- Bleiben Sie im kleinen Kreis Ihres Betriebes. Sie kennen den Betrieb, können emotional, bildlich und lebhaft darstellen worum es geht und können sicher sein, dass die Aussagen 100%ig der Wahrheit entsprechen

8. Auf die Presse zugehen

- Haben Sie eine Botschaft oder eine Aussage, die Sie kommunizieren wollen? Gehen Sie aktiv auf die Presse zu, zeigen Sie, dass Sie bereit sind, Antworten zu liefern und stellen Sie Ihre Transparenz und Offenheit unter Beweis, dies dient dem Aufbau des Vertrauens zu Ihren Stakeholder

Wie bereits erwähnt ist eine offene Kommunikation sehr wichtig um ein vertrauenswürdiges Umfeld aufzubauen und dies sollten Sie auch im Kontakt mit Pressevertretern beachten. Ihre Kontakte und Anhänger können zur Schutzbarriere im Falle einer Krise werden. Bahnt sich ein Sturm an und ist nicht mehr zu umgehen, so werden Sie diesen mit deutlich weniger Schaden verarbeiten müssen, sofern Sie im Voraus ein gutes und vertrauenswürdiges Verhältnis mit Ihren Anhängern und Kontakten in der Presse aufgebaut haben. Zufriedene Kundschaft neigt dazu sich leise im Hintergrund aufzuhalten, kommt es jedoch zu einer Krise, können Sie auch Ihre Kundschaft und Anhänger mobilisieren um negativen Berichten o.Ä. entgegenzutreten. Wichtig um dies umsetzen zu können ist allerdings auch, dass Sie ihre Kontakte regelmäßig pflegen und nicht aus den Augen verlieren, da Sie im Falle einer Krise mitunter keine Zeit haben werden sich erst alles zusammen zu suchen und zu argumentieren damit ihre vermeidlichen „Freunde“ für Sie ihre „Hände ins Feuer halten“.

6. Spezialfall Social Media

Soziale Medien haben einen großen Einfluss auf die Krisenkommunikation, da hier Krisenthemen wesentlich schneller als bei herkömmlichen Medien verbreitet werden. Neben Pressemitteilungen oder Presseversammlungen wird heute „getwittert“, „gepostet“ und „gebloggt“. Eine besondere Dynamik haben dabei emotionale und ethische Themen, die häufig stark über Social Media von NGO`s besetzt werden. Dies erhöht den öffentlichen Druck auf diese Themen. Früher erreichten Organisationen ihre Zielgruppen zumeist über klassische Marketing-Maßnahmen wie Broschüren, Direktmarketing und Werbe-Anzeigen in Tageszeitungen. Heute bieten soziale Medien direkte, effiziente, kostengünstige Wege, um mit der Zielgruppe ins Gespräch zu kommen. Sie eröffnen neue Möglichkeiten für Marketing, Vertrieb und Kommunikation. Dabei beginnen klassische funktionale Grenzen zu verwischen, beispielsweise zwischen Corporate Communication, Marketing, Werbung, Kundenbetreuung und Recruiting. In Deutschland nutzten im Jahr 2017 rund 75 Prozent der Unternehmen soziale Medien

Eigenschaften von Social Media

- Deutlich erhöhte Transparenz
- Beschleunigung und Erweiterung der Informationsverbreitung
- Mehr Möglichkeit in der Informationsdarbietung (Multimedialer Content)
- Hohe Komplexität
- Keine Qualitätskontrolle (fiktive und falsche Inhalte)
- Überschneidungen zwischen herkömmlichen Medien und Social Media
- Unethisches Verhalten
- Zufälligkeit von Akteuren und Aktivitäten
- Starker Einfluss von Stakeholdern auf Dritte

Viele Unternehmen meiden Social Media aus Angst vor einem sogenannten „Shitstorm“ oder dem Kontrollverlust über ein Thema. Das ist ein Trugschluss. Eine Krise, welche im öffentlichen Interesse steht verbreitet sich zwangsläufig über Social Media. Haben Sie keinen eigenen Account mit dem Sie in die Kommunikation eingreifen können, so werden krisenhafte Themen auf anderen Plattformen und Accounts behandelt, auf die Sie keinen Einfluss haben. Nutzen Sie die Kommentar- und Benachrichtigungsfunktionen von Social Media gerade in Krisensituation um direkt, proaktiv und unverfälscht mit Ihren Zielgruppen zu kommunizieren.

Auch können Sie bei bedrohlichen Themen präventiv über Social Media mit Ihren Stakeholdern kommunizieren, bevor die Presse etwas veröffentlicht, das im Zweifel nicht der vollständigen Wahrheit entspricht. Social Media macht Sie, bei richtiger Nutzung, agiler und kann Ihnen dazu verhelfen, das Vertrauen Ihrer externen Stakeholder zu stärken. Social Media ist somit Risiko und Chance zugleich. In jedem Fall dürfen diese Medien nicht unterschätzt und ignoriert werden.

Social Media Guidelines

1. **Strategische Fragestellungen:**
    a. Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Einsatz von Social Media?
    b. Welche Zielgruppe(n) möchten Sie erreichen?
    c. Auf welchen Plattformen ist diese Gruppe zu finden?
    d. Welche Ideen lassen sich mit Ihren Ressourcen umsetzen?

2. **Inhaltliche Fragestellungen:**
    a) Welche Botschaft soll übermittelt werden?
    b) Welche Themen sollen begleitet werden?
    c) Welche Formate möchten Sie nutzen? (Foto, Video, etc.)
    d) Welchen Stil möchten/müssen Sie zur Kommunikation nutzen?

3. **Organisatorische Fragestellungen:**
    a. Wie sind die Verantwortungen festgelegt?
    b. Wie erfolgt die inhaltliche Kontrolle des Contents?

Tipps im Umgang mit Social Media

1. **Geduld bewahren**

   Social Media lebt von Empfehlungen. Der beste Weg dazu sind fabelhafte Inhalte. Ab einer bestimmten Menge von Besuchern oder Fans kann dafür ein Effekt eintreten, der immer weitere Kunden anlockt.

2. **Zielgruppe abdecken**

   Alter, Geschlecht und Motivation sind wichtige Faktoren, um die Marketing-Aktivitäten auszu-richten. Die Inhalte sollten der Zielgruppe ange-passt werden.

3. **Authentisch bleiben**

   Unternehmen denken häufig von sich als Institution. Nicht jede Unterhaltung oder jeder Kommentar muss einem bestimmten Zweck dienen. Menschlichkeit wird im Social Media wertgeschätzt.

4. **Teilen & interagieren**

   Nicht nur auf die eigenen Inhalte schauen. Wenn die Thematik passt, kann auch fremder Inhalt geteilt oder weiterverbreitet werden. So steigt auch die Aufmerksamkeit für die eigene Seite.

5. **Zeit nutzen**

   Neuigkeiten sollten vermeldet werden, wenn die Nutzer online sind. In diesem Fall bekommen sie die Informationen brandaktuell präsentiert. Sie gehen nicht in der Masse an Informationen unter, die sonst auf den Kunden einfallen.

6. **Nutzer animieren**

   1. Der altbekannte Call-to-Action muss bei Facebook und Co. früh erfolgen. Häufig werden Nachrichten und Meldungen nicht bis zum Ende gelesen. In den ersten Sätzen sollte der Kunde daher mitgeteilt bekommen, was er machen soll.

7. Vorbereitung auf eine Krise

Mit einer professionellen Krisenprävention ermöglichen Sie Ihrem Unternehmen langfristig Handlungsspielräume. Um einen Überraschungseffekt zu vermeiden, sollten Sie sich folgende Fragen stellen.

- Welche Themen gibt es, die meine Geschäftstätigkeiten stören und unter Umständen sogar meine Existenz gefährden können?

- Wie wahrscheinlich ist es, dass dieser Fall eintritt?

- Welche Auswirkungen kann das Problem haben?

- Welche Möglichkeiten habe ich, ein Risikothema zu vermeiden?

- Wie kann ich mich vorbereiten, falls der Risikofall eintritt?
    - Welche Maßnahmen muss ich ergreifen?
    - Welche Aussagen sollte ich für den Ernstfall bereitliegen haben?
    - Wer kann mich bei der Bewältigung der Krise unterstützen?

Durchforsten Sie Ihr Unternehmen und das Unternehmensumfeld aktiv nach Schwachstellen und entwickeln Sie Strategien zur Risikominimierung. Ziehen Sie hierzu bei Bedarf externe Berater zur Unterstützung hinzu, da diese in der Lage sind, die Gesamtsituation objektiv zu betrachten.

8. Issue Management / Monitoring

Untersuchen Sie in Bezug auf Risikopotentiale nicht nur Ihr eigenes Unternehmen, sondern achten Sie stets darauf, welche Themen die gesamte Branche, in der Sie tätig sind, gefährden können. Gerade in der Land- und Forstwirtschaft gibt es zahlreiche öffentliche Debatten, die sich langfristig zu einer direkten Bedrohung für Ihr Unternehmen entwickeln können.

Krisenthemen bei Ihren Mitbewerbern oder auch Ihren Lieferanten können sich auch negativ auf Ihr Unternehmen und dessen Geschäftstätigkeiten auswirken. Als Beispiel lässt sich hierfür der ADAC anführen, der vor einigen Jahren sowohl den TÜV, als auch die Stiftung Warentest mit in den Fokus der Medien zog.

Tatsächlich konnten in vielen Fällen Störfelder durch das systematische Beobachten, Analysieren, Bewerten und Bearbeiten ausgeschlossen werden. Man könnte beim Issue Management auch vom „Fieberthermometer des Geschäftserfolges“ sprechen.

9. Krisenmanagement Kreislauf

Abb. 2: Krisenmanagementkreislauf

1. **Vorsorge**
    1. Risikomanagement (Risikoanalyse und – Kommunikation)
    2. Aufgaben-Analyse und kritische Prozesse ausmachen
    3. Kenntnisnahme über Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. Behörden, Geschäftsfeldern)

2. **Vorbereitung**
    1. Bestimmung der Krisenorganisation
    2. Kontaktaufnahme mit Partnern und das Schaffen von Netzwerken
    3. Entwicklung und Umsetzung des Krisenkommunikationskonzepts
    4. Bestimmung eines Melde- und Informationswesens
    5. Entwicklung und Umsetzung Personal- und Ausbildungsentwicklung

3. Umsetzung

3. Aufruf Krisenorganisation/Krisenstab
4. Krisenkommunikation/Anwendung Krisenkommunikationsplan
5. Ausübung der fachlichen Aufgaben
6. Informationsmanagement
7. Einsatzdokumentation

4. Nachbereitung

3. Rückkehr zur Normalität bekanntgeben
4. Arbeitsabläufe und -Prozesse wieder in den Normalstand versetzen
5. Kooperationen mit vorübergehenden Partnern lösen, aber Kontakt pflegen
6. Einsatzdokumentation
7. Auswertung des Ablaufes (Auswertungsgespräche/Workshops)
8. Abschlussbericht mit Handlungsempfehlungen (Bspw. Checkliste)
9. Risikomanagement anpassen und überarbeiten falls nötig

10. Krisenkommunikation in Ihrem Unternehmen

Je enger das Thema zu einem der Kernthemen Ihres Unternehmens gehört, desto weniger ist keine Reaktion auch keine Option. Gehört das Krisen-Kommunikationsthema zum engsten Themenkreis, sollte kommunikativ agiert werden.

Generelle Maßnahmen

- Erstellen Sie einen konkreten Ablauf für Krisenkommunikation. Dieser sollte im Kreis der zuständigen Mitarbeiter besprochen und ggf. geprobt werden. Hierzu gehören eine Liste der als Krisenthemen identifizierten Vorkommnisse (z.B. Einbrüche zwecks Fotografierens, Ausweisungen als Naturschutzgebiete etc.), eine Liste der einzubindenden Mitarbeiter (Kontakte), ein Satz von vorab „abgesegneten“ Informationen zum jeweiligen Krisenthema und ein Ablaufplan, der von „A-Z“ festlegt, wer/ wann/ wie zu involvieren ist. Dies schließt externe Stellen, z.B. Beratungen oder Behörden, mit ein.

- Den „Kopf in den Sand zu stecken“ ist keine Option, es sei denn, das Thema ist extrem kurzfristig und wird auf jeden Fall, schnell und dauerhaft durch ein Thema überlagert, das Ihnen nicht schaden kann.

- Transparenz, Persönlichkeit, Interaktion: Besser, einen klaren Fehler zugeben, als bockig in der Ecke stehen. In der Sache höflich und klar bleiben, sich nicht auf ggf. ein „niedriges Niveau“ begeben. Proaktiv ggf. Kunden informieren, bevor diese „aus der Presse“ hören, dass etwas nicht stimmt. Zeigen Sie Transparenz! Informationen und Ansprechpartner liefern, Zugänge öffnen, keine Mauer bilden, die später zusammenfällt. Holen Sie rechtzeitig fachmännischen Rat ein, um Sachverhalte wie z.B. Darstellungen in der Presse zu beurteilen und ggf. mit korrekten juristischen Mitteln (einstweilige Verfügung, Gegendarstellung) vorzugehen, statt verbal „um sich zu schlagen“.

- Den Gegner nicht durch Aggression mobilisieren, sondern den Ball sachlich flach halten. Argumentieren Sie in der Sache und werden Sie nicht persönlich. Im Zweifel Anwälte oder erfahrene Berater – oder den Verband - einschalten.

- Eklatante Mängel, wenn diese objektiv bestehen, abstellen und einen rechtmäßigen Zustand herstellen. Im Zweifel wissenschaftliche Berater (Gutachter) heranziehen, die eine Fehleranalyse durchführen und einen Maßnahmenkatalog erstellen, der schnell abzuarbeiten ist. Gute Krisenkommunikation besteht vor allem darin, objektive Mängel schnell abzustellen und nicht einen Zustand zu beschönigen, der objektiv nicht haltbar ist.

Zuständigkeiten

Zuständigkeiten sind vorab festzulegen und vor jeder konkreten Aktivität sind die, mit der Kommunikation inhaltlich befassten, Entscheider einzubinden. Je nach Größe Ihres Unternehmens kann dies die Unternehmensleitung sein, es sei denn, eine Zuständigkeit ist im Rahmen eines Ablaufschemas benannt und befugt, für Ihr Unternehmen zu kommunizieren.

Feldbeobachtung

Von Anfang an muss ein „Monitoring“ installiert sein, das sicherstellt, dass sowohl die sozialen Medien als auch Online- und Printberichterstattung kontinuierlich beobachtet werden.

- Gerade (erste) Reaktionen in den sozialen Medien können der Kommunikation weitere wichtige Impulse geben und „Stakeholder“ zeigen, mit denen unbedingt in die Interaktion gegangen werden muss.

- Das Monitoring sollte objektiv sein, also auch den Blickwinkel einnehmen, den eine „leicht erregbare“ Öffentlichkeit einnimmt. Also keine Scheuklappen oder Angst vor der Wahrheit, sondern Gesamtbestandsaufnahme aller öffentlichen Resonanzen zum Thema. Ebenso keine pauschale Ablehnung („Wir lesen keinen Spiegel“), sondern auch die Medien „monitoren“, die nicht immer unbedingt positiv berichten. Denn von dort kommt meist auch das Feuer, nicht aus der befreundeten Presse oder in einem Chatroom, in dem sich Gelichgesinnte treffen.

Was ist wie zu sagen?

- Alle Sprechbefugten müssen zwingend mit klaren und schlüssigen Botschaften und vor allem mit denselben Botschaften sprechen. Achten Sie dringlichst auf Einheitlichkeit und Konsistenz.

- Nicht jedes Wort muss auf die Goldwaage aber jedes Wort sollte im Lichte der bestehenden Linie ausgegeben werden und ggf. vorab darauf geprüft werden.

- Das „Wie“ sollte nicht im stillen Kämmerlein, sondern im Kreis der mit der Kommunikation befassten Zuständigkeiten in ihrem Unternehmen erarbeitet werden. Vielleicht bleibt auch Zeit, die berühmte Nacht darüber zu schlafen.

- Alle Texte sollten redigiert, also inhaltlich, orthographisch und von der Zielgruppe her geprüft werden. Ein Shitstorm auf Facebook sollte in der Sprache pariert werden, den man auf Facebook postet. Umgekehrt kann ein Bericht in der FAZ nicht mit einem Text gekontert werden, der sprachlich oder inhaltlich unterhalb des Niveaus der Ausgangsmeldung liegt. Die korrekte Form ist in jeder Beziehung Aushängeschild und sollte genau beachtet werden.

- Wollen Sie im ‚Lead‘, also Meinungsmacher an vorderster Front sein? Oder bleiben Sie bei dem Thema in der zweiten Reihe, informieren und machen ‚en passant‘ die eigene Position klar. Auch dies müsste ggf. vorab im Kommunikationsplan festgelegt werden.

- Den Punkt treffen: Arbeiten Sie klar heraus, worauf genau die „feindliche“ Kommunikation basiert. Davon ausgehend und auf Basis der Unternehmensleitlinien können Kernbotschaften der Krisenkommunikation erarbeitet, ventiliert und festlegt werden. Von dieser Grundlage aus können für die ggf. verschiedenen Kanäle / Sprachrohre Botschaften aufgesetzt werden. Dabei sollte man nicht alle Stakeholder „über einen Kamm scheren“. Behalten Sie immer die verschiedenen Ansprechpartner im Auge, um ggf. das Gespräch aktiv zu suchen und so die Kommunikation zu flankieren.

Nicht vergessen

- Welcher Kommunikationskanal Ihres Unternehmens (zB Presse, Newsletter oder Social Media) ist die Plattform, die als erste ins Gefecht geht? Von wo werden die zentralen Botschaften vermittelt? Gibt es einen namentlich benannten “Pressesprecher“? Gibt es einen Kanal oder Kommunikationsweg, der besonders geeignet erscheint? Wichtig ist, gerade in der Krise nicht auf eingetretenen Pfaden zu gehen, sondern die Effizienz im Blick zu haben: Was ist in der Situation der beste bzw. effektivste Weg, Schaden abzuwenden und ggf. sogar mit Gewinn aus der Krise hervorzugehen?

- Gibt es eine Verbandskommunikation bzw. kann das Thema mithilfe des Verbands oder sonstiger erfahrener externer Helfer gestemmt werden? Welche internen und externen Truppen stehen bereit? Auf welche Hilfsmittel muss gesetzt werden ? Und welches taugt bestimmt nicht, obwohl es schon so oft im Rennen war (Beispiel: Berichterstattungen sind immer „nice to read“ – aber ist das Medium der geeignete Kanal, um eine Richtigstellung zu verbreiten? Gibt es nicht stattdessen z.B. in einem sozialen Medium eine Produktkommunikation, an der sich viel positive Resonanz ergeben hat? Warum nicht also diese „Follower“ angehen und versuchen, positiv gestimmte Menschen zu gewinnen?

- Perspektivwechsel: Was erwarten Kunden, Öffentlichkeit, Politik und ggf. weitere Stakeholder? Gibt es einen Konsens, auf dessen Basis eine Lösung gefunden werden kann? Denn gute Krisenkommunikation besteht weniger in der professionellen Kommunikation als vielmehr in der aktiven Arbeit: Statt Worten sollten besonders Taten folgen. Gesprächsbereitschaft, Bereitschaft zur genauen Fehleranalyse, Bereitschaft zur Mitwirkung.

- Umgekehrt muss in der Krisenkommunikation auch der Unternehmensstandpunkt deutlich werden. Also klar sagen, wie die Dinge liegen und wo die Angriffe substanzlos sind. Krisenkommunikation ist immer auch eine (gute) Gelegenheit, das Unternehmen, seine Bedeutung und seine Werte darzustellen. Rückgrat zeigen, klar in der Sache sein und immer fair bleiben. Durch Taten überzeugen. Krisenkommunikation bereitet immer nur den Weg – den guten Worten der Kommunikation müssen im Zweifel noch viel bessere Taten folgen.

Nach der Krise ist vor der Krise

Nach Festlegung der grundlegenden kommunikativen Marschrichtung und Umsetzung der ersten Schritte beginnt schon in der konkreten Situation das „Learning“: In welcher Form ist das Thema mittel- und langfristig aufzubereiten? Besteht „Wiederholungsgefahr“ und wie können solche Fälle ggf. proaktiv gemildert oder gar vermieden werden?

In der Krise also immer schon für die nächste mitdenken und das „Learning“ festhalten und verinnerlichen.

Es dauert zwanzig Jahre, sich eine Reputation zu erwerben und fünf Minuten, sie zu verlieren. Wenn man das im Auge behält, handelt man anders.

- Warren Buffet-