

2. Krisenkommunikation



Agenda

2.1

Übersicht

2.2

Definition von Krisen

2.3

Eigenschaften von Krisen

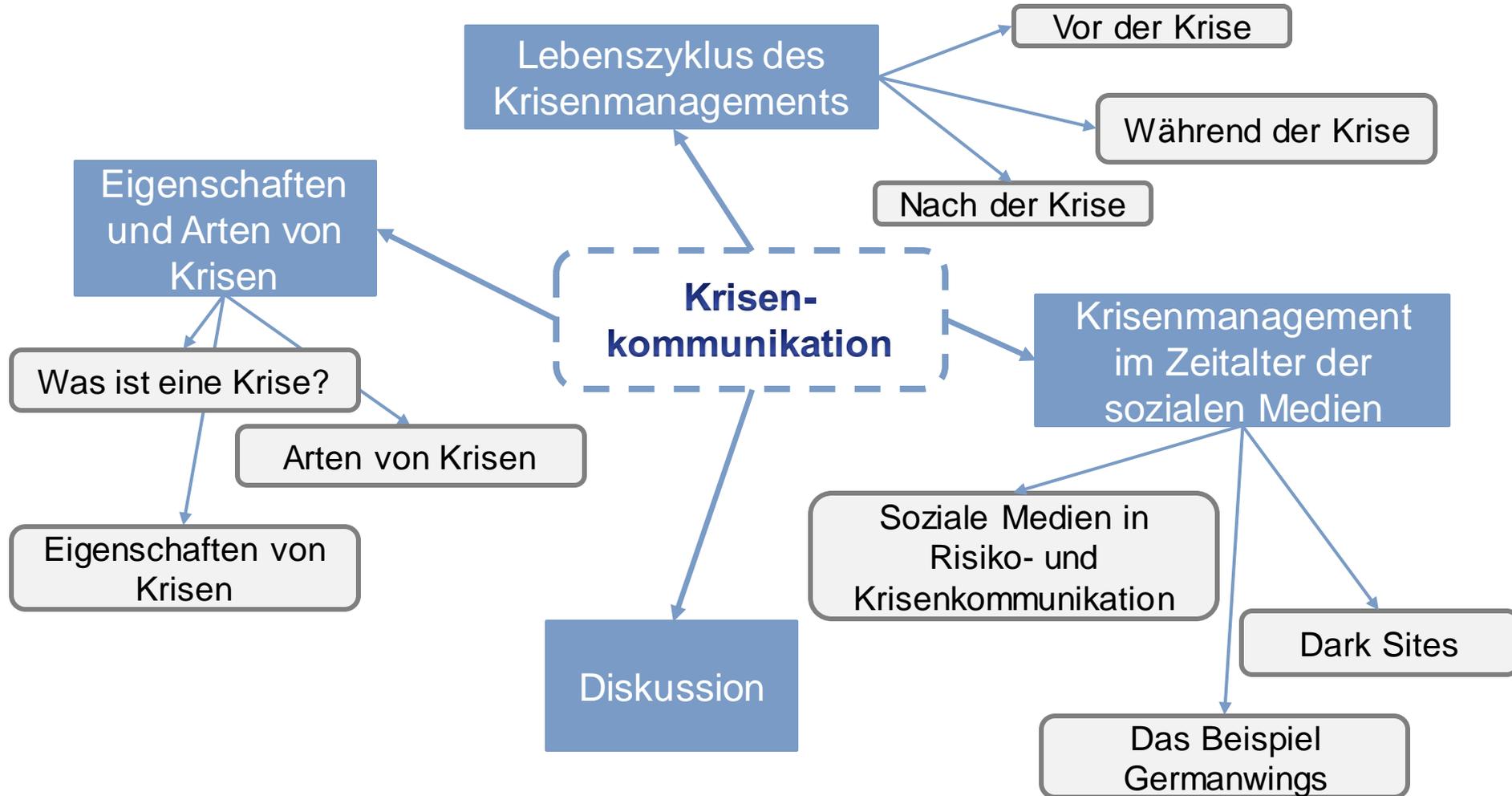
2.4

Krisenmanagement

2.5

Zusammenfassung

2.1 Inhalt Krisenkommunikation



2.1 Frage- und Problemstellungen

1 Wie kann man Krisen klassifizieren und welche Eigenschaften besitzen sie?

2 Was sind Beispiele für unzureichende Krisenkommunikation und wieso scheiterte diese?

3 Wodurch zeichnet sich Krisenkommunikation vor einer Krise aus?

4 Wodurch zeichnet sich Krisenkommunikation während einer Krise aus?

5 Wodurch zeichnet sich Krisenkommunikation nach einer Krise aus?

6 Welchen Einfluss haben soziale Medien im Krisenmanagement?

Agenda

2.1

Übersicht

2.2

Definition von Krisen

2.3

Eigenschaften von Krisen

2.4

Krisenmanagement

2.5

Zusammenfassung

2.2 Einführung in die Krisenkommunikation

- Am 24. März 2015 stürzte der Germanwings Flug 4U 9525 in den Französischen Alpen ab



- Kurz nach dem Unfall veröffentlichten Germanwings und die Lufthansa AG Statements auf Twitter, ihren Websites und stellten eine gebührenfreie Hotline zur Verfügung
- Die Unfallursache war an diesem Tag völlig unbekannt



- Kann eine Organisation auf Krisen vorbereitet sein?
- Wie sollte ein Unternehmen in so einer Situation reagieren?
- Warum ist es wichtig, mit allen/den verschiedenen Stakeholdern frühzeitig zu kommunizieren?
- Wie beeinflusst eine Krise die gesamte Organisation?

2.2 Krisenkommunikation – Was ist eine Krise?

Definitionen von Krise

- “A Crisis is a **major, unpredictable event** that has potentially negative results. The event and its aftermath may significantly damage an organization and its employees, products, services, financial conditions and reputation.” (Barton 1993, S. 2)
- “A Crisis is a major catastrophe that may **occur either naturally or as a result of human error, intervention or even malicious intent**. It can include **tangible** devastation, such as the destruction of lives or assets, **or intangible devastation**, such as the loss of an organization’s credibility or other reputational damage.” (Argenti 2007, S. 213)

2.2 Krisenkommunikation – Arten von Krisen (I/II)

Arten von Krisen



Naturkatastrophen

- Hurrikan zerstört Abfallentsorgungsanlage
- Erdbeben verwandelt Supermärkte in Schutthaufen
- Tsunami zerstört Tourismusindustrie in einem Küstengebiet



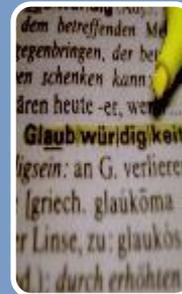
Vom Menschen verursachte Krisen

- Menschliches Versagen (z.B. Bilanzbetrug)
- Fahrlässigkeit (z.B. Unfälle von Tankschiffen)
- Böswillige Absicht (z.B. Unternehmen als Opfer von Datenklau)



Materielle Zerstörung

- Gebäude, Maschinen, Infrastruktur
- Umweltschädigung
- Fallender Absatz, Aktienpreis
- Vernichtung von Menschenleben



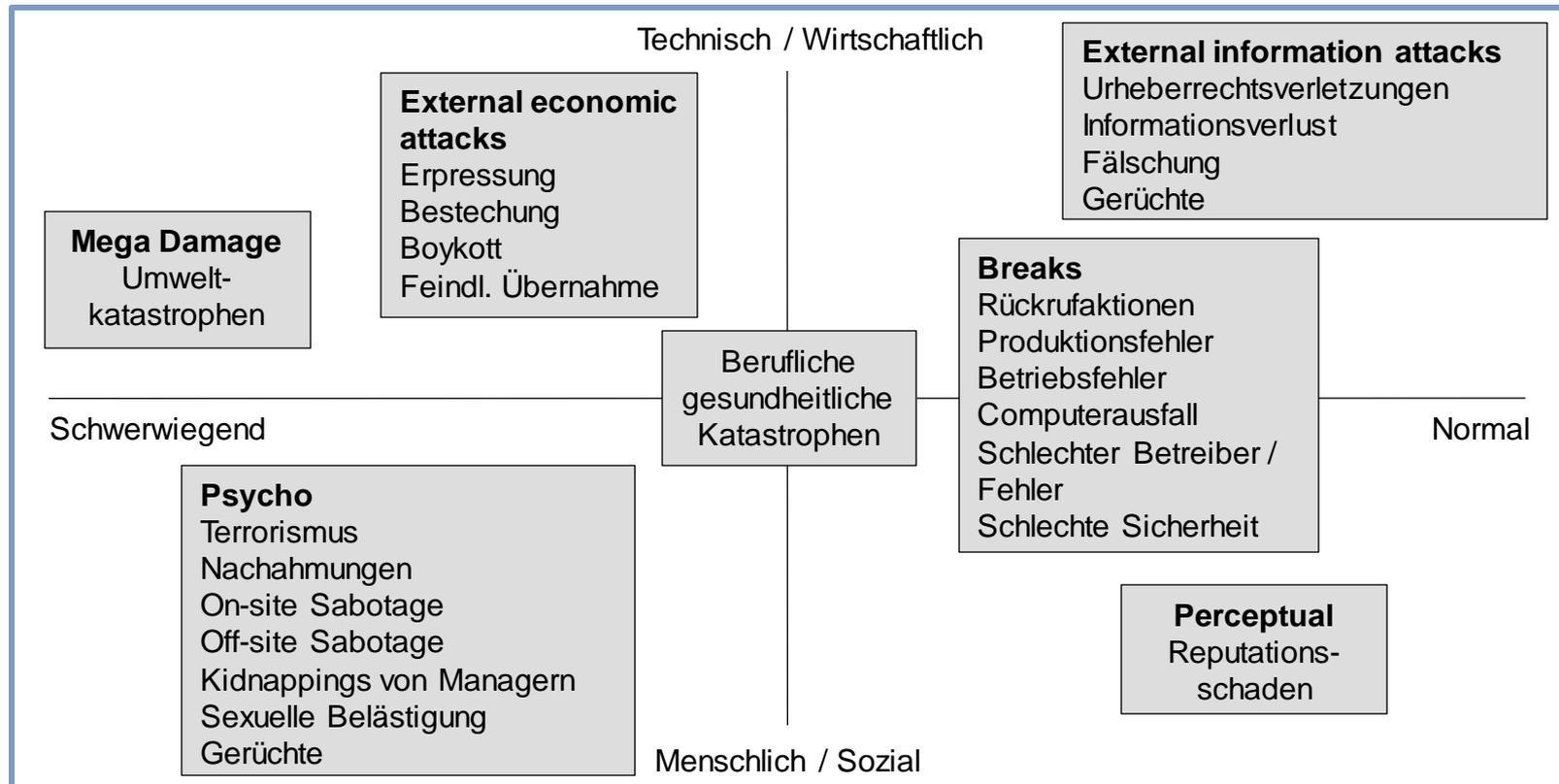
Immaterielle Zerstörung

- Reputation
- Vertrauen
- Glaubwürdigkeit

➔ Wer ist verantwortlich?

2.2 Krisenkommunikation – Arten von Krisen (II/II)

Mehrere Krisen können gleichzeitig auftreten



(Quelle: Pearson, C./ Mitroff, I. 1993: S. 50)

Agenda

2.1

Übersicht

2.2

Definition von Krisen

2.3

Eigenschaften von Krisen

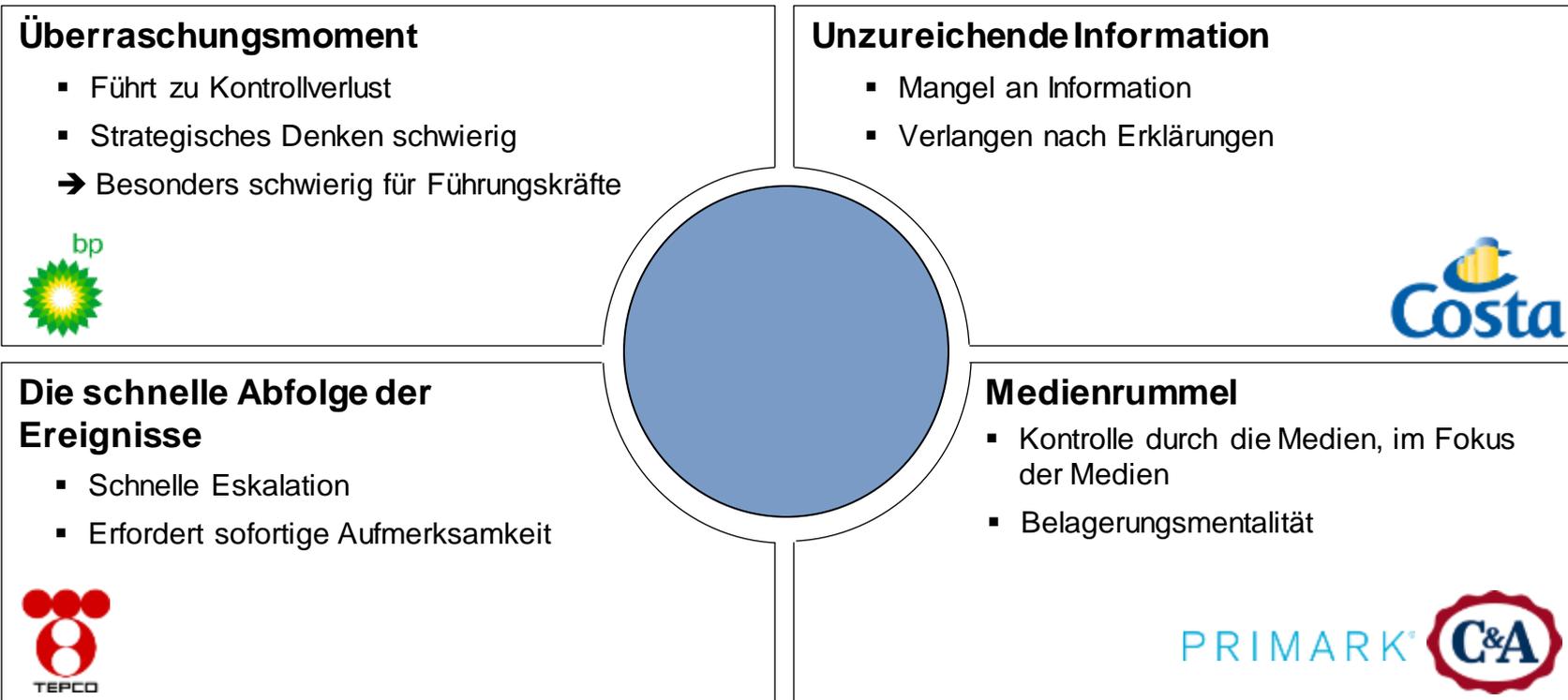
2.4

Krisenmanagement

2.5

Zusammenfassung

2.3 Krisenkommunikation – Eigenschaften von Krisen



→ Jede Krise ist einzigartig, aber alle Krisen besitzen gemeinsame Eigenschaften

2.3 Überraschungsmoment & unzureichende Information

EXAMPLE

Beispiele Deepwater Horizon und Costa Concordia

2010: Die Deepwater Horizon Explosion



Die Explosion der Deepwater Horizon Bohrinself, betrieben von Transocean und bohrend für BP, führte zu beachtlichem Medieninteresse und Imageschaden für BP.

- Die Explosion tötete 11 Arbeiter und verletzte 16 weitere
- Verursacht eine Offshore-Ölpest im Golf von Mexiko für 87 Tage → größte marine Ölpest der Welt

Eigenschaften der Krise

- BP war überwältigt von der Abfolge der Ereignisse
- Anfangs wurde die Ölmenge von CEO Tony Hayward heruntergespielt
- Später: PR-Kampagne im Wert von \$50 Millionen, um den Schaden zu beheben

2012: Die Costa Concordia Tragödie



Das Luxuskreuzfahrtschiff Costa Concordia lief auf Grund vor der Insel Giglio während eines riskanten Manövers, das den Tod von 32 Menschen verursachte.

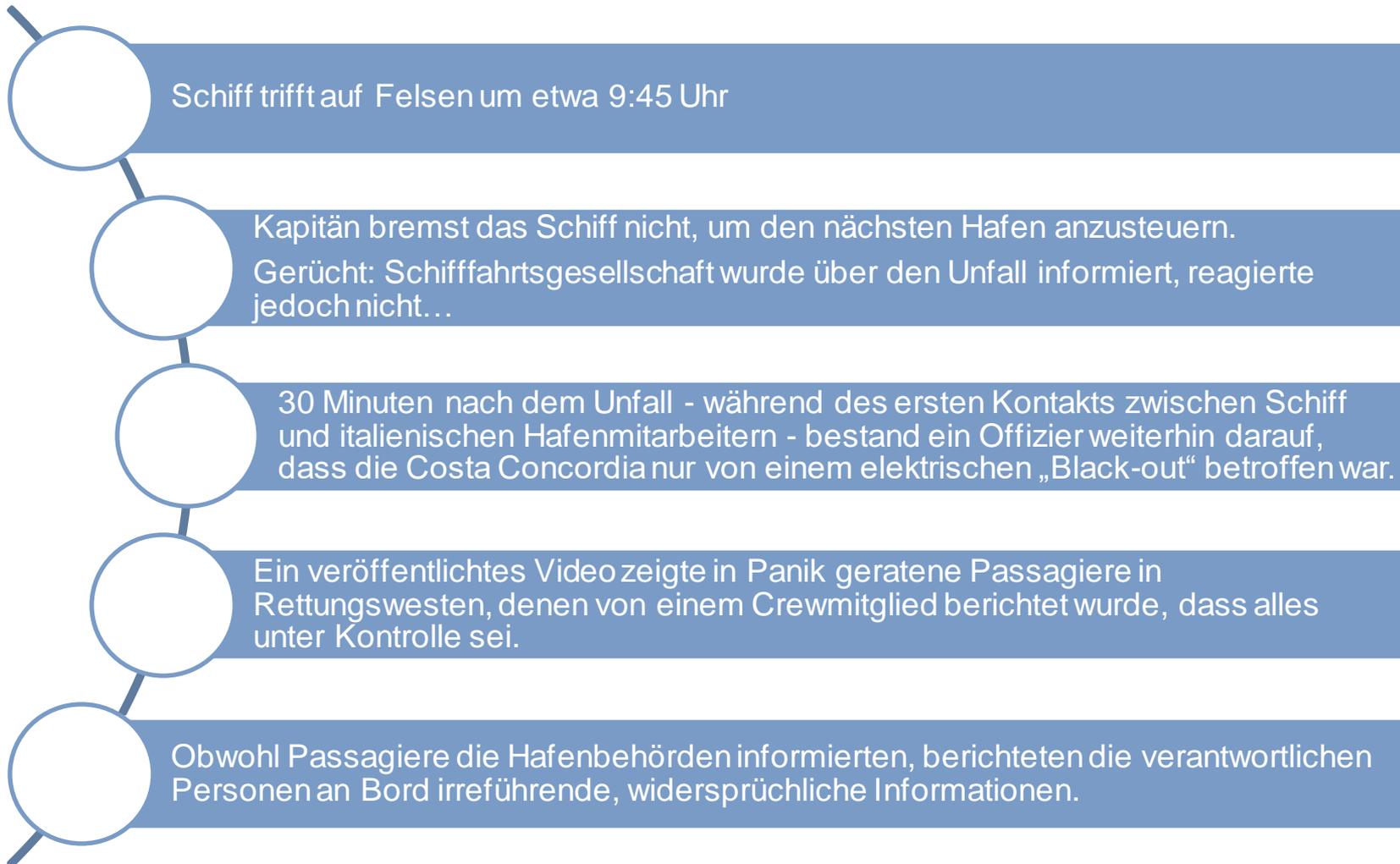
- Verspäteter Evakuierungsbefehl – mehr als 1 Stunde nachdem das Schiff auf Felsen gelaufen war
- Mangel an verlässlichen Informationen über die Ereignisse an Bord

Eigenschaften der Krise

- Kein koordinierter und faktenbasierter Ansatz in der Krisenkommunikation
- Widersprüchliche Geschichten und gegensätzliche Erklärungen

2.3 Das Beispiel Costa Concordia (I/II)

Mangel an Informationen während des Evakuierungsprozesses



2.3 Das Beispiel Costa Concordia (II/II)

Verhalten der Schiffahrtsgesellschaft

- Übermittlung **falscher** Informationen:
 - Schiffahrtsgesellschaft wurde nur 1 Stunde nach dem Unfall informiert
 - Sofortige Entscheidung und Ausführung der Evakuierung
 - Costa wusste nichts von vorherigen riskanten Manövern
- Erstes offizielles Statement: drei Tage nach dem Ereignis
- Zuerst Unterstützung von Kapitän Schettino; als Imageschaden für Costa zu groß wurde: Beschuldigung von Schettino
- Erster Entschädigungsvorschlag: Rückerstattung des Buchungspreises, 30% Rabatt auf nächste Kreuzfahrt

1. Leugnung	2. Täuschung	3. Panik & Unordnung
<ul style="list-style-type: none">▪ Ignorieren der Fakten: Weder die verantwortlichen Personen an Bord noch die Schiffahrtsgesellschaft erkannten den Ernst der Lage	<ul style="list-style-type: none">▪ Versuch, relevante Informationen über die Fakten zu unterdrücken, um Ernst der Lage herunterzuspielen	<ul style="list-style-type: none">▪ Keine Maßnahmen zum Krisenmanagement▪ Schuldzuschreibung von einer verantwortlichen Person zur nächsten

2.3 Die schnelle Abfolge der Ereignisse

EXAMPLE

Beispiel Fukushima



2011: Fukushima Daiichi Nuclear Disaster

Trat nach dem Tohoku Erdbeben und dem darauf folgenden Tsunami auf

- Der Tsunami verursachte einen Zusammenbruch der Stromversorgung, der die korrekte Funktionsweise der Kühlmechanismen verhinderte
- Explosionen und Kernschmelzung am Standort Fukushima

Eigenschaften der Krise

- Schnelle Abfolge der Ereignisse (Erdbeben, Tsunami, Defekte des Kraftwerks)
- Widersprüchliche Berichterstattung über die Vorgänge in Fukushima
- Unstimmigkeiten bezüglich der Informationen, die an die Öffentlichkeit gegeben wurden zwischen TEPCO und der Prüfstelle

2.3 Medienrummel

EXAMPLE

Beispiel Einsturz eines Produktionsgebäudes von Billigerherstellern in Bangladesch



2013: Einsturz eines Produktionsgebäudes

Einsturz eines Produktionsgebäudes zur Textilherstellung am Standort Rana Plaza in Bangladesch

- Verursachte den Tod von 1127 Menschen und 2438 Verletzte
- Weltweite Medien- und Konsumentenreaktion bezüglich Bangladeschs Arbeits- und Sicherheitsbedingungen
- Beträchtlicher Imageschaden für Unternehmen, die in Bangladesch produzieren

Eigenschaften der Krise

- Der Rana Plaza Zwischenfall veranlasste einen Einstellungswandel
- PRIMARK versucht, die sich verändernden Einstellungen der Kunden widerzuspiegeln; erstellt eine Ethik-Website, die die neuesten Förderprogramme für Opfer postet



2.3 Weitere Einblicke und Beispiele (I/II)

EXAMPLE



<https://www.youtube.com/watch?v=zZynf9F5Qsk>

2.3 Weitere Einblicke und Beispiele (II/II)

EXAMPLE



<https://www.youtube.com/watch?v=5jb-zspbKK4>

Agenda

2.1

Übersicht

2.2

Definition von Krisen

2.3

Eigenschaften von Krisen

2.4

Krisenmanagement

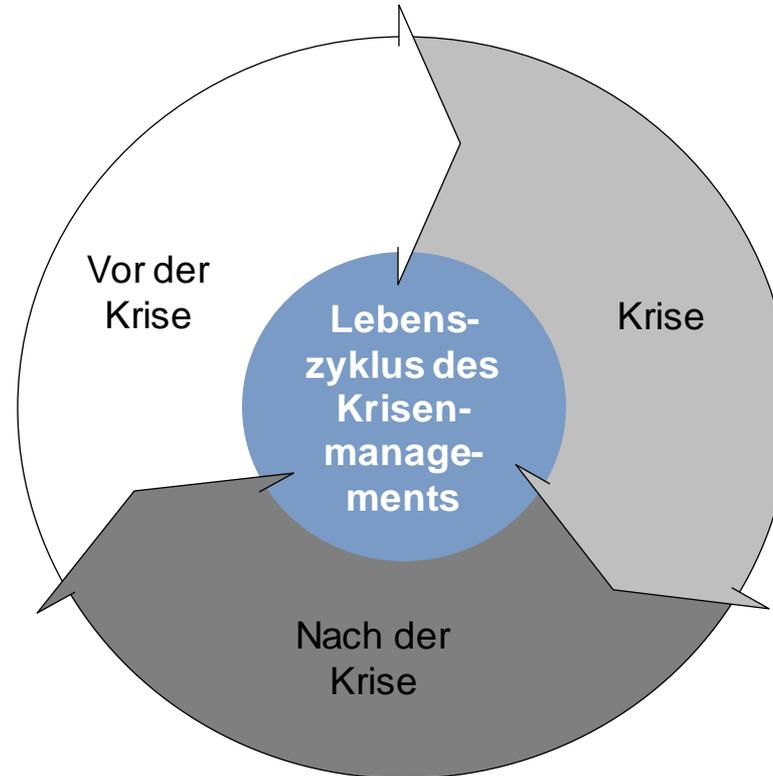
2.5

Zusammenfassung

2.4 Krisenmanagement beinhaltet mehr als unvorhersehbare Ereignisse

Lebenszyklus des Krisenmanagement

1. Signalerfassung
2. Prävention
3. Vorbereitung



1. Erkennung
2. Eindämmung

1. Recovery
2. Learning

2.4 Vor der Krise – Signalerfassung

Entwicklung von Mechanismen zur Signalerfassung

- Identifizierung von Quellen für Warnsignale
- Sammlung von Informationen
- Analyse der Informationen

- Tägliches Medienclipping
- Überwachung der sozialen Medien
- Qualitätsmanagement
- Beschwerdemanagement



Vermeidung des MUM-Effekts

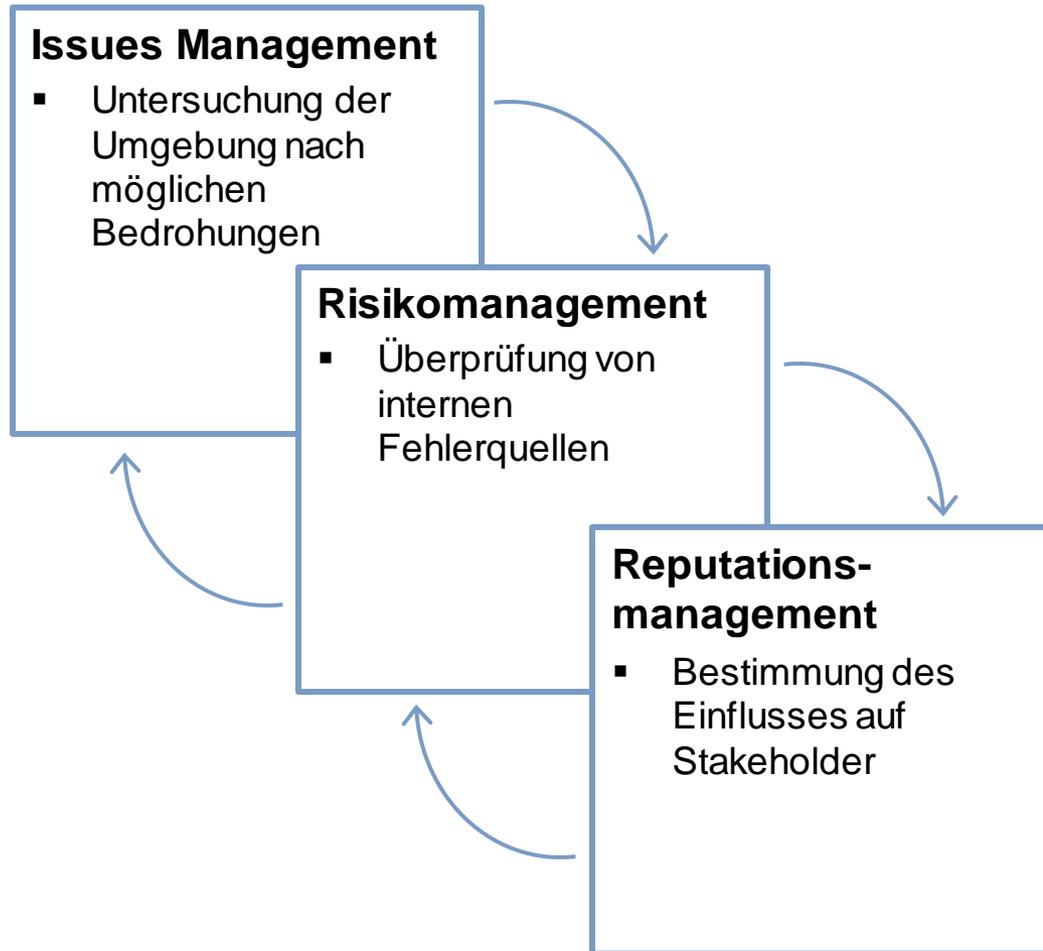
- Offenheit
- Vertrauen
- “Don’t shoot the messenger”



MUM-Effekt (minimize unpleasant messages): Handlungen, um den Fluss negativer/unangenehmer Informationen in einer Organisation zu blockieren

(Quelle: Coombs 2012)

2.4 Vor der Krise – Prävention



(Quelle: Coombs 2012)

2.4 Vor der Krise – Prävention

Krisenprävention = proaktives Krisenmanagement, Reduktion der Wahrscheinlichkeit einer Krise
→ **Ziel:** Vermeidung einer Krise

Ansätze zur Entwicklung von Krisenprävention:

Issues Management

(richtet sich hauptsächlich an das Umfeld): Ergreifung von Maßnahmen, die die Entwicklung eines Problems zu einer Krise verhindern. Untersuchung der Umgebung nach Veränderungen, Trends, Ereignissen und entstehenden sozialen, politischen und gesundheitlichen Themen

Risk Management

(richtet sich hauptsächlich an interne Quellen des Problems): Überprüfung von internen Fehlerquellen (z.B. Total Quality Management). Eliminierung oder Reduktion der Höhe des Risikos

Reputation Management

Versuch, Probleme in der Stakeholder-Organisation-Beziehung zu lösen, die eskalieren und der Unternehmensreputation schaden könnten

2.4 Vor der Krise – Vorbereitung: Action Plan Komponenten

1. **Titelseite:** vertraulich, letztes Revisionsdatum
2. **Einleitung:** Mitteilung des CEO
3. **Bestätigungsformular**
4. **Zeitpunkte für Probedurchgänge**
5. **Erste Handlung:** Verantwortliche bei Eintritt des Ereignisses
6. **Kontaktbogen Team**
7. **Abschnitt Risikobewertung:** Übersicht über abgedeckte Krisen, Wahrscheinlichkeit, Einfluss
8. **Berichtsbogen Ereignis**
9. **Abschnitt urheberrechtlich geschützte Information:** bestimmte Informationen bleiben vertraulich wie Geschäftsgeheimnisse
10. **Kommunikationsstrategie Arbeitsbogen**
11. **Sekundärer Kontaktbogen:** andere zu kontaktierende Stakeholder
12. **Stakeholder Kontaktbogen**
13. **Geschäftskontinuitätsplan**
14. **Beschreibung der Leitstelle**
15. **Nachkrise Beurteilungsformular**
16. **Appendix Vorlage**

Man kann nicht auf alle möglichen Szenarien vorbereitet sein, aber zumindest auf jede Art von Krise!

Durchführung von Probedurchgängen einmal im Jahr!

(Quelle: Coombs 2012)

2.4 Vor der Krise – Signalerfassung

Empfehlungen

- Prävention beinhaltet das Bestreben, bekannte **Risiken zu reduzieren**, die zu einer Krise führen könnten
- Organisationen sollten einen **strategischen Krisenmanagementplan** verwenden (z.B. getesteter und überarbeiteter Action plan, Identifizierung von wichtigen Ressourcen, Stakeholdern, Führungskräften und Prozessen zur Behebung der Krise)
- **Mitarbeiter** müssen ermächtigt und vorbereitet werden für Krisensituationen und Krisenereignisse (z.B. Verwendung verfügbarer Ressourcen, Kommunikationsfähigkeiten)
- **Führungskräfte** sollten interne und externe Faktoren untersuchen, die für Krisensituationen verantwortlich sind
- Identifizierung von **Organisationsstrategien**, um Krisen zu verhindern
- Unternehmen sollten **Trainingsseminare** halten damit sich Vorstände, Teamleiter und alle Mitarbeiter der Protokolle, Vorgehensweisen und Aktionspläne bewusst sind, die im Fall einer drohenden Krise umzusetzen sind
- Einbeziehung von **Stakeholdern** zur Behebung der Krise (z.B. Umgang mit den Medien, Überwachung Social Media)



(Quelle: Taneja et al. 2014)

2.4 Vor der Krise – Signalerfassung

Der Germanwings Fall

Kontinuitätsplan von Germanwings beinhaltete:

- Beschäftigung der Krisenagentur Kenyon zur Bewältigung der Situation
- 170 Seiten eines Krisenhandbuchs zum Umgang mit klaren Vorgaben
- Sofortige Bereitstellung von finanziellen Mitteln am Unfallort, um die Liquidität von Notfallmaßnahmen zu gewährleisten
- Team für Krisenmanagement und klar zugewiesene Verantwortungsbereiche (z.B.: Spohr und nicht Winkelmann richtete sich an die Öffentlichkeit)
- Glaubwürdige Demonstration von Empathie durch Angebot kostenloser Flüge für die Familienmitglieder und Freunde der Opfer



(Quelle: Taneja et al., 2014)

2.4 Krisenkommunikation – Kommunikation während einer Krise (I/V)

Sieben Schritte zum Krisenmanagement

- Planung bereitet Unternehmen nur teilweise auf die tatsächliche Krise vor
- 7 Schritte als allgemeine Vorschläge für Krisenmanager
- Alle Krisen sind verschieden, diese Vorschläge sind jedoch ein guter Ausgangspunkt
- Anpassung an die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Krise

Kontrolle erlangen über die Situation

So viel Information sammeln wie möglich

Ein zentralisiertes Krisenzentrum einrichten

Frühzeitig und oft kommunizieren

Die Mission der Medien in einer Krise verstehen

Mit Betroffenen direkt kommunizieren

Bedenken, dass der Betrieb weiterlaufen muss

Umgehend einen Plan aufstellen zur Vermeidung einer weiteren Krise

2.4 Krisenkommunikation – Kommunikation während einer Krise (II/IV)

1 Kontrolle erlangen über die Situation

- Das tatsächliche Problem definieren unter Verwendung von verlässlichen Informationen
- Setzen von messbaren Kommunikationszielen
- Kontaktieren des jeweiligen Krisenteams

- Verstehen, was passiert ist
→ Flugdetails (Flugnummer, planmäßiger Abflug und Ziel, Unfallort)
 - Mögliche Gründe für den Absturz (technisches Versagen, menschliches Versagen, Terrorismus,...)
 - Mit den spanischen, französischen und deutschen Behörden und Regierungen in Kontakt treten
- 

2 So viel Information sammeln wie möglich

- Das vorliegende Problem verstehen
- Interne und externe Informationen sammeln z.B. mit Betroffenen, Experten und Behörden sprechen
- Informationen von vielen Quellen verwalten
- Falls es länger dauern wird, die richtigen Informationen zu bekommen, dies kommunizieren

Mit den lokalen französischen Behörden, der Staatsanwaltschaft und dem Militär in Kontakt treten:



- Wie viele Opfer gab es?
- Was sind die Gründe für den Absturz?
-

2.4 Krisenkommunikation – Kommunikation während einer Krise (III/IV)

3 Ein zentralisiertes Krisenzentrum einrichten

- Plattform für die komplette Kommunikation während der Krise einrichten
- Den Medienrepräsentanten einen angenehmen Aufenthaltsort zur Verfügung stellen
- Die komplette Kommunikation in Bezug auf die Krise sollte von einer zentralisierten Stelle kommen

- Lufthansa richtete “Krisenwohnungen” ein, in denen das Krisenteam arbeitete und sich während der Krise aufhielt
- Carsten Spohr (CEO Lufthansa) wird „Gesicht der Krisenkommunikation“



4 Frühzeitig und oft kommunizieren

- Das was man sagen kann, so früh wie möglich kommunizieren
- Erklären, dass das Krisenzentrum in regelmäßigen Abständen Updates gibt
- Schweigen und verzögerte Antworten vermeiden
- Transparent sein
- Mitarbeiter informieren

Interne Kommunikation:

- Vorstände, Mitarbeiter etc. informieren
→ wie in der Öffentlichkeit antworten

Externe Kommunikation 24/03/2015 :

- Absturz 10:41 Uhr
- Erstes Statement von Carsten Spohr, CEO Lufthansa um 14:50 Uhr
- Pressekonferenz Germanwings 14:56 Uhr



2.4 Krisenkommunikation – Kommunikation während einer Krise (IV/V)

5 Die Mission der Medien in einer Krise verstehen

- Wettbewerbssituation, um den ersten Artikel zu bekommen
- Medien suchen nach Sensationselementen (Opfer, Sündenbock, etc.)
- Klar mit den Medien sprechen, um Spekulation zu vermeiden

- Eine veränderte Medienlandschaft berücksichtigen:
- Welche Einzelheiten werden die Medien berichten?
- Wie ist die Rechtslage?



6 Mit Betroffenen direkt kommunizieren

- Sowohl interne als auch externe Stakeholder direkt kontaktieren
- Prioritäten setzen, welche Betroffenen am wichtigsten sind
- Alle zur Verfügung stehenden Technologien bzw. Kanäle verwenden
- Versprechen einhalten

- Mitarbeiter (Piloten, Bodenmitarbeiter etc.)
- Management
- Hinterbliebene
- Kunden
- Aktionäre
- Funktionäre



2.4 Krisenkommunikation – Kommunikation während einer Krise (V/V)

7 Bedenken, dass der Betrieb weiterlaufen muss

- Ersatz für Mitglieder des Krisenteams sicherstellen
- Den Einfluss der Krise auf andere Geschäftsbereiche vorhersehen
- Mitarbeiter motivieren
- Strategien entwickeln, um Reputation wiederherzustellen

- Die Einreichung der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen der Piloten wird nicht nur die Passagierflüge beeinträchtigen, sondern auch den Frachtverkehr
- Die Schadensersatzforderungen werden auf verschiedenen Ebenen stattfinden und erfordern zusätzliches juristisches Personal



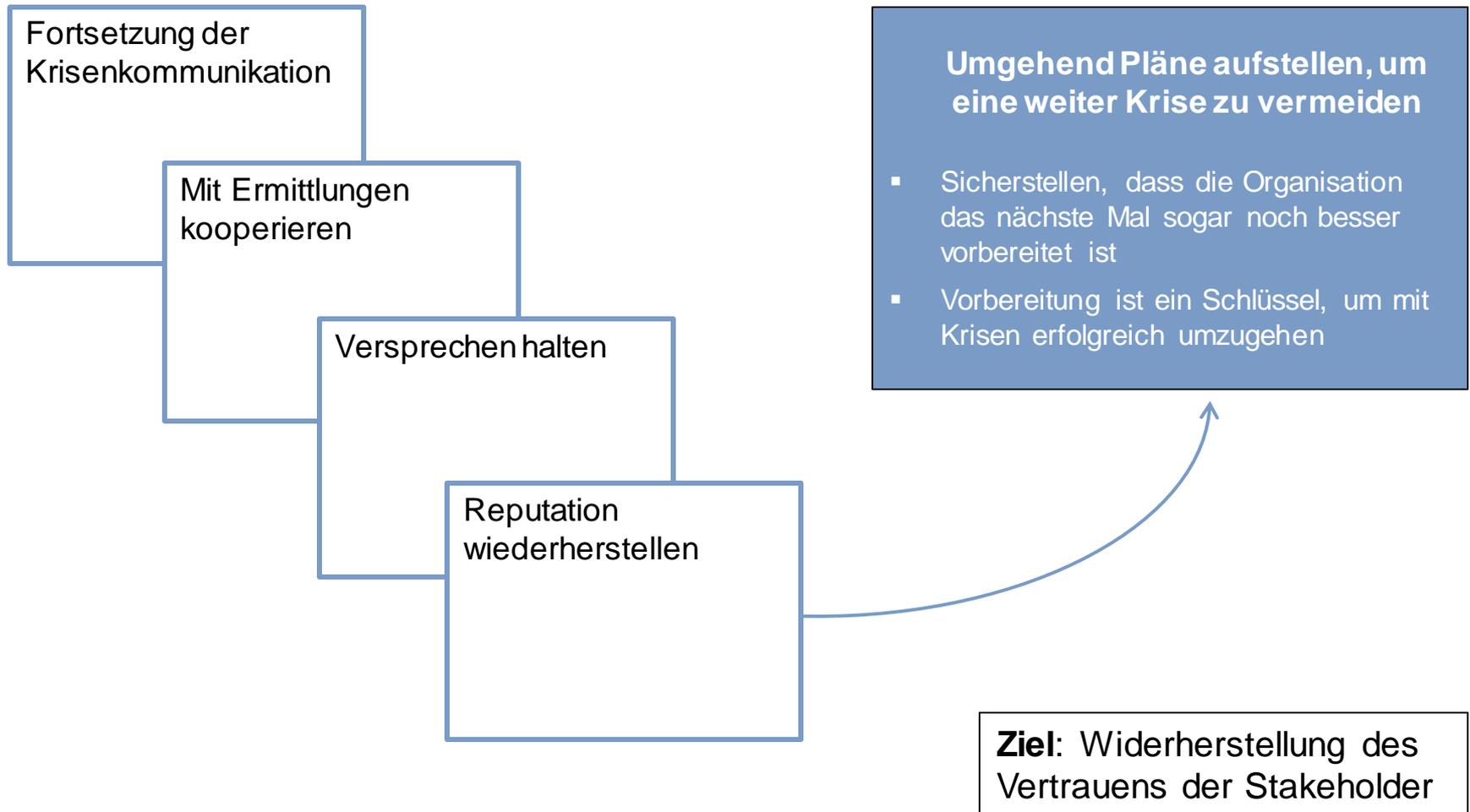
- Unterbrechung aller Werbekampagnen!

- Eine schwerwiegende Krise ist nicht der beste Zeitpunkt, um das eigene Unternehmen zu promoten!

8

Umgehend einen Plan zur Vermeidung einer weiteren Krise aufstellen!

2.4 Nach der Krise – Recovery und Learning (I/II)



(Quelle: Coombs, 2012)

2.4 Nach der Krise – Recovery und Learning (II/II)

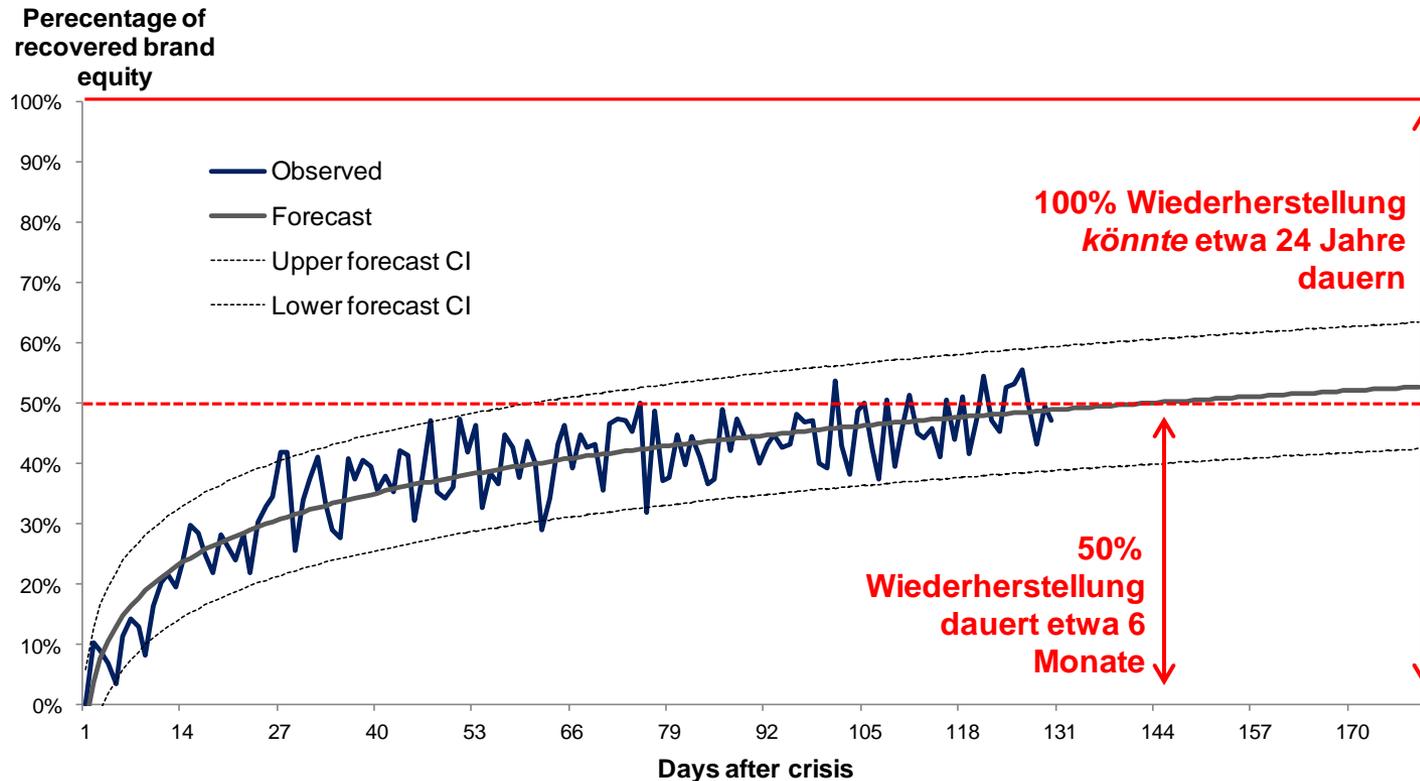
Wenn eine Krise gelöst wurde, muss eine Organisation nachfolgende Maßnahmen überdenken:

- a) **Recovery:** Mitglieder der Organisation bemühen sich, so früh wie möglich wieder zum Tagesgeschäft überzugehen
- b) **Learning:** Mitglieder der Organisation überdenken und besprechen ihre Bemühungen im Krisenmanagement; Beitrag zum “Corporate memory” (z.B. neue Regelungen für Piloten, z.B. Anwesenheit von stets zwei Personen im Cockpit)

Maßnahmen nach der Krise helfen...

- der Organisation, auf die nächste Krise besser vorbereitet zu sein
- sicherzustellen, dass Stakeholder einen positiven Eindruck von den Bemühungen des Krisenmanagements haben
- sicherzustellen, dass die Krise tatsächlich überwunden wurde (Ansprache aller Stakeholder, z.B. Kunden vs. Angehörige im Germanwings Fall)

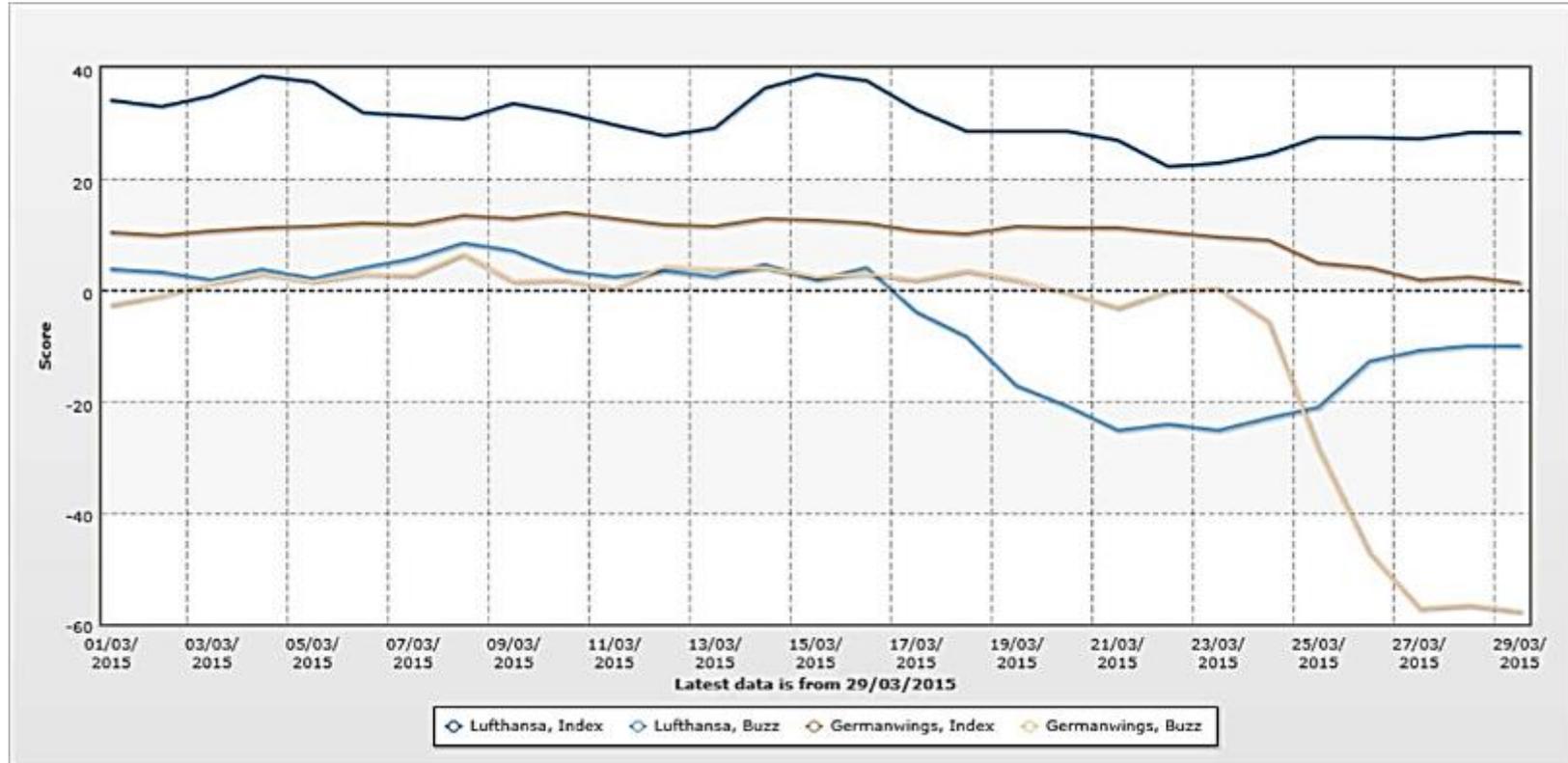
2.4 Nach der Krise – Wiederherstellung der Marke



Anmerkungen: Datenbasis: 66 Krisensituationen mit erheblicher Schädigung des Markenwerts
Gezeigt wird die durchschnittliche Wahrnehmung der Marke durch U.S. Konsumenten (gemessen nur an Werktagen)

(Quelle: Hepp/ Raithel 2013)

2.4 Nach der Krise – Wiederherstellung der Marke Germanwings (I/III)



(Quelle: YouGov.com)

2.4 Nach der Krise – Wiederherstellung der Marke Germanwings (II/III)

Pilotenstreik schadet Lufthansa mehr als Absturz

Interessante Erkenntnisse aus den Chatverläufen:

- Der Pilotenstreik vor dem Absturz am 24.3. hat der Lufthansa viel mehr geschadet als der Absturz selbst.
- Die Lufthansa konnte sich sogar in den Tagen nach dem Absturz noch verbessern: BrandIndex von 22 auf 28; Buzz von -25 auf -10.

Bei Germanwings ist das Bild allerdings sehr eindeutig:

- Der BrandIndex geht von 10 auf 0 zurück; der Buzz geht von 0 auf -60. Eine Multibrand-Strategie scheint doch sinnvoll zu sein.



2.4 Nach der Krise – Wiederherstellung der Marke Germanwings (III/III)

- Bemühungen, die Öffentlichkeit bezüglich der Flugsicherheit zu beschwichtigen
→ Im Cockpit müssen während allen Flügen stets zwei Personen anwesend sein
- Kommunikation mit Kunden über Social Media Kanäle
- Seminare für entspanntes Fliegen
- Unangekündigte medizinische Tests für Piloten
- Entschädigung für Familienmitglieder

Aber erfolgreiches Krisenmanagement endet nicht mit der akuten Krisensituation ...

Juli 2015: Offener Brief der Familienangehörigen der Opfer, in dem sie Carsten Spohr (CEO Lufthansa) beschuldigen, dass es keine direkte Kommunikation/Gespräche zwischen ihm und den Hinterbliebenen gab, keine Informationen über die unvollständige Rückführung der sterblichen Überreste, kein Besuch von Beerdigungen oder Antwort auf die Einladungen zu Beerdigungen und keine angemessene "Entschädigung"

- **Versprechen halten**
- **Mit allen Stakeholdern kommunizieren**



2.4 Krisenmanagement im Zeitalter der sozialen Medien (I/III)

*“Nowadays we clearly expect to hear about an incident via social media channels” (Sonja Ptassek
Media Spokeswoman, Swissair)*

Eigenschaften von sozialen Medien

- Soziale Medien operieren in Echtzeit
- Viraler Multiplikatoreffekt → durch Digitalisierung schnellere Verbreitung von Neuigkeiten
- Kontrolle behalten über Informationen und Bilder
- Das Internet vergisst nie



Soziale Medien in Risiko- und Krisenkommunikation berücksichtigen

1. Engagement in den sozialen Medien als Teil der Strategien und Ansätze im Risiko- und Krisenmanagement festlegen (→ direkte Kommunikation mit Stakeholdern/Medien möglich)
2. Soziale Medien als Instrument zur Krisenüberwachung (→ Früherkennung von möglichen Krisen)
3. Soziale Medien in tägliche Kommunikationsaktivitäten einbinden
4. An der Konversation teilnehmen, einschließlich des Managements von Gerüchten, und die besten Kanäle zur Erreichung von Segmenten der Öffentlichkeit bestimmen (→ Vermeidung von Fehlinformation)
5. Die Fähigkeit der sozialen Medien, zu antworten, verstehen
6. Ein Krisen-Toolkit für soziale Medien aufbauen (→ im Krisenfall vorbereitet sein)
7. Wissen, wo man antwortet (→ Identifizierung von Kanäle)
8. Ehrlich und transparent sein
9. Social Listening → Identifizierung von potentiellen Themen, die das Unternehmen betreffen könnten

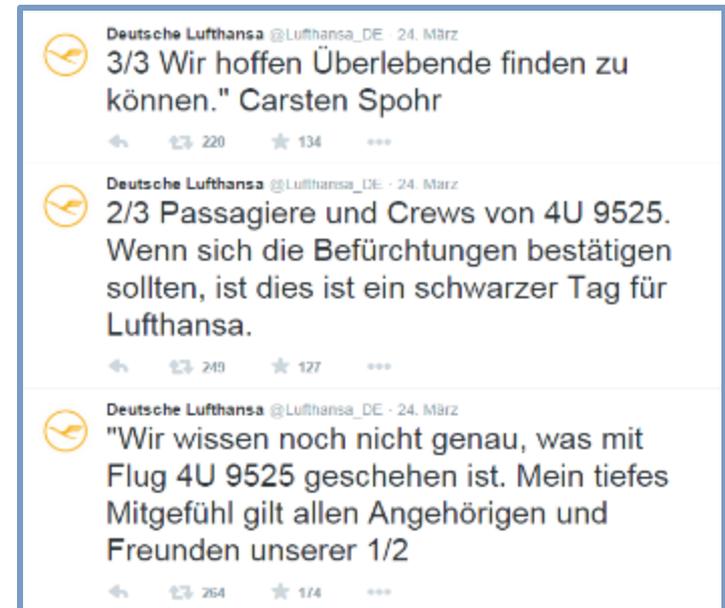
(Quelle: Veil et al. 2011)

2.4 Krisenmanagement im Zeitalter der sozialen Medien (III/III) – Der Germanwings Fall

- Sowohl Germanwings als auch ihre Muttergesellschaft, Lufthansa, änderten ihre **Logos auf Schwarzweiß**, um den ernsten Sachverhalt des Ereignisses widerzuspiegeln
- Frühzeitige und offene Kommunikation über **Twitter, Facebook** und die **Website des Unternehmens**
- **Videonachrichten auf Youtube** von Lufthansas CEO Carsten Spohr
- Sofortige **Presseerklärung** und Einrichtung einer **Hotline** zur Unterstützung von Familien und Freunden der Opfer
- **Prägnante, eindeutige** und **übereinstimmende** Nachrichten an die Öffentlichkeit



#indeepsorrow



2.4 Krisenkommunikation – Lessons Learned

Krisen kennen und verstehen

→ Häufig auftretende Eigenschaften von Krisen sowie fundamentale Faktoren und Schlüsselfragen bei der Bewältigung von Krisen zu kennen, kann die Fähigkeiten einer Organisation im Umgang mit Krisen stärken

Auf Krisen vorbereiten

→ Das Risiko für die Organisation zu bewerten, den Einfluss der Krise auf verschiedene Stakeholder zu analysieren und schlussendlich formale Pläne für das Krisenmanagement aufzustellen, bildet eine starke Basis für Organisationen, die tatsächlich mit einer Krise konfrontiert sind.

Richtlinien zur Kommunikation während einer Krise verwenden

→ Jede Krise ist einzigartig, man kann jedoch die vorhandenen Vorschläge anwenden, um die jeweiligen Anforderungen zu erfüllen. Des Weiteren haben Krisen hinreichend Gemeinsamkeiten. Somit ist die Anwendung der dargestellten acht Schritte ein guter Ausgangspunkt ist.

Agenda

2.1 Übersicht

2.2 Definition von Krisen

2.3 Eigenschaften von Krisen

2.4 Krisenmanagement

2.5 Zusammenfassung

2.5 Frage- und Problemstellungen: Antworten

1

Wie kann man Krisen klassifizieren und welche Eigenschaften besitzen sie?

- Arten von Krisen: Naturkatastrophen, vom Menschen verursachte Krisen, materielle Zerstörung und immaterielle Zerstörung. Außerdem können Krisen in normale und schwere, sowie menschliche, soziale, technische und wirtschaftliche Krisen unterschieden werden.
- Alle Krisen sind einzigartig, jedoch zeichnen sich viele durch die gleichen Eigenschaften aus: Überraschungsmoment, unzureichende Informationen, eine schnelle Abfolge der Ereignisse und großen Medienrummel.

2

Was sind Beispiele für unzureichende Krisenkommunikation und wieso scheiterte diese?

- Deepwater Horizon Explosion: Überwältigung durch die Krise und Herunterspielen des Ausmaßes
- Costa Concordia: fehlende Koordination und Faktenbasiertheit in der Kommunikation. Auftreten von Widersprüchen.
- Fukushima: Widersprüchliche Berichterstattung und unterschiedliche Meinungen, welche Informationen weitergegeben werden sollten.
- Rana Plaza Einsturz: Reaktion auf veränderte Kundeninteressen nötig.

2.5 Frage- und Problemstellungen: Antworten

3

Wodurch zeichnet sich Krisenkommunikation vor einer Krise aus?

- Signalerfassung: Auch in Zeiten ohne Krise muss die Berichterstattung stetig kontrolliert werden, um unerwünschte Meldungen auf ein Minimum zu reduzieren. Dazu sollten effektive Mechanismen etabliert werden.
- Prävention: Um Krisen zu vermeiden, muss das interne und externe Umfeld auf mögliche Gefahrenquellen untersucht und deren Einfluss auf Stakeholder untersucht werden. Schon hier werden Maßnahmen ergriffen, um das Risiko einer Krise abzuschwächen.
- Vorbereitung: Ein detaillierter Action Plan hilft, auf möglichst viele Szenarien vorbereitet zu sein. Durch regelmäßige Probedurchgänge kann dieser im Krisenfall schnell zum Einsatz kommen.

4

Wodurch zeichnet sich Krisenkommunikation während einer Krise aus?

- Während einer Krise muss flexibel auf die jeweilige, spezifische Situation reagiert werden.
- Dennoch gibt es sieben Schritte, die als Leitfaden gelten können: Kontrolle über die Situation erlangen, so viel Information wie möglich sammeln, ein zentralisiertes Krisenzentrum einrichten, frühzeitig und oft kommunizieren, die Mission der Medien in einer Krise verstehen, mit Betroffenen direkt kommunizieren sowie bedenken, dass der Betrieb weiterlaufen muss.

2.5 Frage- und Problemstellungen: Antworten

5

Wodurch zeichnet sich Krisenkommunikation nach einer Krise aus?

- Die Krisenkommunikation endet nicht mit dem Ende der Krise, währenddessen getätigte Aussagen und versprechen sind auch im Nachgang gültig.
- Unternehmen können aus Krisen lernen und versuchen, weitere Krisen zu vermeiden.
- Ziel ist, das Vertrauen der Stakeholder wiederherzustellen.
- Recovery and Learning: So früh wie möglich soll wieder zum Tagesgeschäft übergegangen werden. Zudem kann es nützlich sein, die Lehren aus der Krise ins Corporate Memory zu übertragen.

6

Welchen Einfluss haben Soziale Medien im Krisenmanagement?

- Soziale Medien operieren in Echtzeit und wirken als Multiplikatoren.
- Unternehmen sollten soziale Medien in der Risiko- und Krisenkommunikation berücksichtigen. Diese können verschiedene Funktionen erfüllen und auf verschiedene Art eingesetzt werden.
- Richtlinien der Kommunikation können schon vor der Krise festgesetzt werden. Auch die Vorbereitung von Dark Sites kann im Vorfeld von Krisen erfolgen.

Literatur



- Argenti, P.A. (2007). *Corporate Communication*, 4th eds., New York: McGraw Hill.
- Arpan, L.A./ Pompper, D. (2003). Stormy weather: testing “stealing thunder” as a crisis communication strategy to improve communicationflow between organizations and journalists, in: *Public Relations Review Vol. 29, No. 3*, pp. 291–308.
- Arpan, L.M./ Roskos-Ewoldsen, D.R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information, in: *Public Relations Review Vol. 31, No. 3*, pp. 425–433.
- Barton, L. (1993). *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, Cincinnati: South- Western Publishing.
- Coombs, W.T. (1995). Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis-Response Strategies, in: *Management Communication Quarterly, Vol. 8, No. 4*, pp. 447-476.
- Coombs, W.T. (2012). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, 3rd ed., SAGE Publications, Thousands Oaks.
- Conway, T./ Ward, M.L.G./ Bernhardt, A. (2007). Internet Crisis Potential: The Importance of a Strategic Approach to Marketing Communications, in: *Journal of Marketing Communications, Vol. 13, No. 3*, pp. 213-228.
- Pearson, C.M./ Mitroff, I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management, in: *Academy of Management Executive, Vol. 7, No. 1*, pp. 48-59.
- Perry, D.C./ Taylor, M./ Doerfel, M.L. (2003). Internet-Based Communication in Crisis Management, in: *Management Communication Quarterly, Vol. 17, No. 2*, pp. 206-232.