

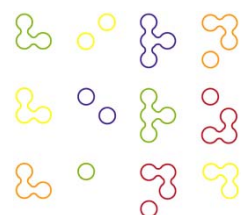
Onlinebasierte Krisenkommunikation – Vorteile und Voraussetzungen für die Implementierung

Autor: Uwe Wache

Veröffentlicht in:
kommunikationsmanager
Das Forum für Entscheider
März 2010

Mit freundlicher Genehmigung von

FAZ-Institut für Management-, Markt- und
Medieninformationen GmbH
Frankfurt



Onlinebasierte Krisenkommunikation

VON UWE WACHE

KRISENKOMMUNIKATION

> In Krisensituationen wirken Medien oft als Verstärker. Neben den klassischen Medien spielt dabei das Internet eine immer bedeutendere Rolle. Denn Krisenauslöser sind immer häufiger Foren, Chats oder Diskussionen in Social Networks, die in der Folge von klassischen Medien aufgegriffen werden. Da Internetnutzer rund um den Globus Zugriff auf Informationen und aktuelle Entwicklungen haben, werden Krisenherde damit noch unberechenbarer und Krisen noch „mobiler“ – mit entsprechenden Konsequenzen für die Krisenkommuni-

kation und das notwendige zeitgemäße Instrumentarium. Die Ansätze, mit denen sich Unternehmen rüsten, sind vielfältig, aber wenig transparent. Kaum ein Unternehmen ist – verständlicherweise – dazu bereit, öffentlich über die Tools zu berichten, die in der Krisenprävention beziehungsweise im Krisenmanagement zum Einsatz kommen. Das Portfolio reicht von einfachen, papierbasierten Lösungen – dem klassischen Krisenordner – bis hin zur onlinebasierten Premiümlösung, die manchen Unternehmen sechsstellige Euro-Beträge wert ist.

Auch wenn es keine Markterhebungen gibt, zeigt die Erfahrung, dass viele

„gewachsene“ Lösungen in Betrieb sind, die häufig genug Raum für Verbesserungen bieten. Man findet alles: den DAX-Konzern etwa, der Prozesse nach wie vor mit Hilfe von ausgedruckten Krisenmanuals abbildet, diese aber meist nicht ausreichend pflegt und seine Teams regelmäßig zu wenig schult. Oder den Global Player, der viel Krisenwissen in der Konzernzentrale in speziellen Teams vorhält, aber nicht über geschulte Teams in den Regionen verfügt, wenn es dort brennt. Oder wieder andere, die alles Krisenwissen mit Hilfe von Sharepoint-Lösungen zusammenziehen, aber wichtige Schnittstellen wie etwa Business Continuity Management (BCM) oder das Risk Management nicht systematisch einbinden. Und letztlich gibt es auch noch die Matrixorganisationen, die bei jeder Krise von null starten und in Abwesenheit klar strukturierter Prozesse und Tools wertvolle Managementzeit in endlosen globalen Calls vergeuden.

Vorteile von Online-Crisis-Management-Plattformen

Einfach	Inhalte können selbst gepflegt werden (einfaches Content Management System, kein IT-Spezialwissen erforderlich)
Sicher	Passwortschutz, SSL-Verschlüsselung
Effizient	Ein Handgriff stellt aktuelle Daten für alle zur Verfügung
Schnell, direkt, interaktiv	Änderungen in Echtzeit, SMS- und E-Mail-Alerts, Suchfunktionen, gemeinsames Erarbeiten von Inhalten, Chatfunktionen, mobile Anwendungen
Aktuell	Keine alten Versionen im Umlauf (Ordner, Dokumente, Kontaktdaten)
Präzise	Klare Handlungsanweisungen für Krisenmanagement, Teams, Meldestrukturen, Kommunikationsschnittstellen
Flexibel	On- und offline nutzbar, individuelle Anpassungen möglich
Strukturiert	Alle Prozessdokumente am richtigen Platz (Aktionspläne, Kommunikationspläne, Status Reports, Q&As, Sprachregelungen, Presseinfos, Kontaktlisten etc.)

(Hier am Beispiel der Lösung von Klenk & Hoursch)

Wenig Transparenz und Systematik

Wer vor dem Hintergrund des oben beschriebenen Trends Schaden vermeiden und sich bestmöglich wappnen will, muss sein Instrumentarium laufend auf den neuesten Stand bringen. Schließlich kann ein positives Markenimage, das über viele Jahre hinweg mit enormem finanziellem Aufwand aufgebaut wurde, schwer beschädigt werden, wenn die Krisenbereitschaft den neuen Herausforderungen nicht mehr standhält. Folgendes Grundmuster gilt: Wer vorwiegend lokal agiert, kann mit herkömm-

lichen Mitteln immer noch effizient und effektiv sein. Ein gepflegter, papierbasierter Krisenordner bleibt ein bewährtes Mittel zur Prävention – wenn entsprechend geschult wird. Da im Krisenmanagement Routine und Erfahrungswissen gefragt sind, kann ein Unternehmen mit einem eingespielten Team und entsprechenden Mitteln – Krisenraum, Medien-Monitoring, Kommunikation usw. – Krisen auch künftig effektiv und zentral managen. Wer jedoch über eine stark dezentrale Struktur verfügt (viele Geschäftsbereiche beziehungsweise Niederlassungen) oder global aufgestellt ist (und damit viele Regionen einbinden

muss), kommt mit diesen Basics nicht mehr aus. Solche Unternehmen brauchen eine Onlinestrategie, die ihre Geschäftsbereiche beziehungsweise Regionen einbindet sowie vor Ort schult und diese im Ernstfall in die Lage versetzt, eine Krise unter Anleitung der Unternehmenszentrale lokal zu bewältigen.

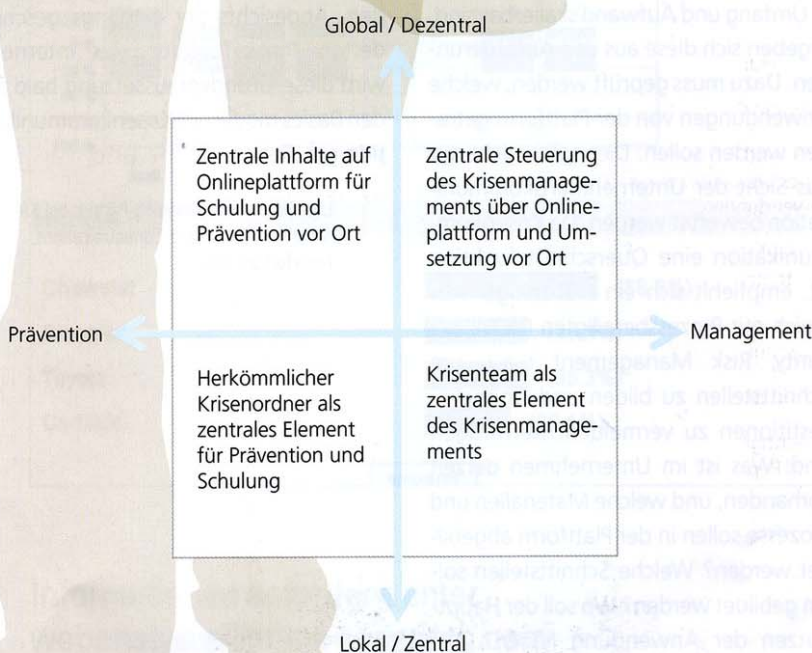
Vorteile onlinebasierter Krisenplattformen

Onlinebasierte Lösungen bieten eine Vielzahl an Vorteilen. Dazu zählen mehr Sicherheit, höhere Effizienz, Dialogfähigkeit, Geschwindigkeit und besseres

Handling. Für die Krisenprävention können den Krisenteams in unterschiedlichen Geschäftsbereichen beziehungsweise Niederlassungen oder bei globaler Aufstellung rund um den Globus Inhalte zentral zur Verfügung gestellt werden, und zwar mit allen Vorteilen der onlinebasierten Lösung: Volltextsuche, Verlinkung u.a.m. Die Pflege der Inhalte ist einfach und effizient, aufwendige Prozesse wie bei papierbasierten Lösungen (Aktualisierung, Bereitstellung usw.) entfallen. Ist die Plattform gut strukturiert und umfassend angelegt – von Kontaktdaten, über Meldeprozesse, Arbeitsanweisungen für die einzelnen Arbeitsphasen bis hin zu Checklisten und Templates –, stellt sie ein sicheres und stets aktuelles Tool zur Schulung dar, auf dessen Basis sich auch bei dezentral organisierten Unternehmen verbindliche Standards in der Krisenkommunikation etablieren lassen. Idealerweise sollten die Inhalte auch in PDF-Format überführbar sein, damit einzelne Bereiche ausgedruckt werden können und damit auch „offline“ zur Verfügung stehen.

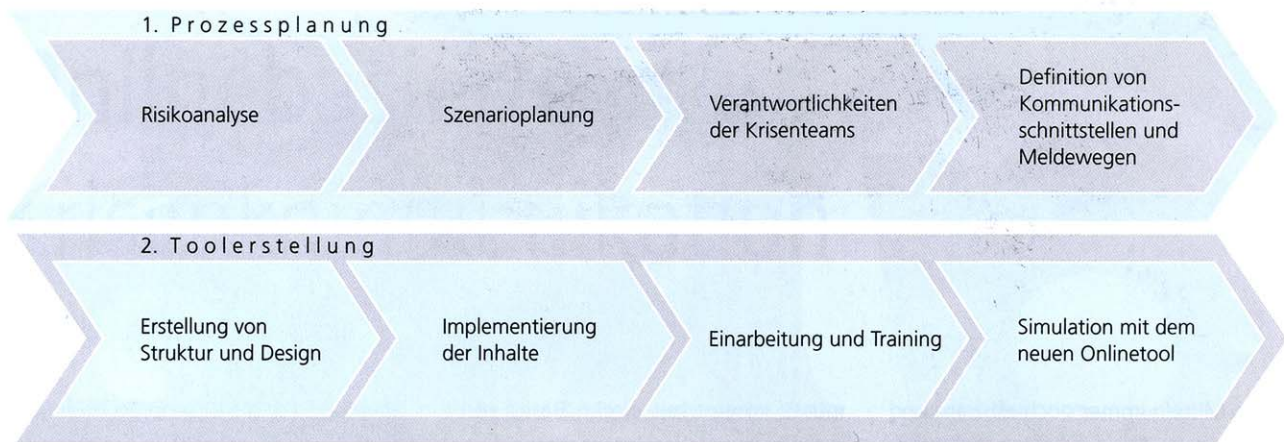
Im Krisenfall bietet die Onlineplattform mehr Geschwindigkeit und durch den ortsunabhängigen Einsatz mehr Flexibilität für das Krisenmanagement. Jedes Krisenteammitglied, ob aus einem anderen Geschäftsbereich oder einer anderen Region, verfügt über dieselben – stets aktuellen und stets freigegebenen – Informationen, was Konsistenz sicherstellt. Je nachdem, wie aufwendig die Plattform konzipiert ist, unterstützen zudem Dialog- und Chatfunktionen die Zusammenarbeit der Teams unter Stress. Wer als Krisenteammitglied unterwegs

Funktionen in der Krisenprävention und im Krisenmanagement



Quelle: Klenk & Hoursch

Prozessschritte zur Erstellung einer Onlineplattform



ist, kann außerdem die aktuellen Inhalte – die letzten autorisierten Q&A oder das vorläufige Statement – neben dem Zugriff über Laptop auch über mobile Endgeräte wie Blackberry oder iPhone abrufen. Wichtig ist dabei auch hier, dass die Oberfläche klar und selbsterklärend strukturiert ist. Schließlich sind in einer akuten Krise immer viele interne Experten involviert, bei denen keine umfassende Schulung mit der Plattform vorausgesetzt werden kann. Alles Krisenrelevante lediglich in einer Sharepoint-Lösung unstrukturiert zusammenzuführen führt also nicht zum Erfolg. Die von Klenk & Hoursch entwickelte strukturierte Lösung, die bei einer Reihe von DAX-Unternehmen im Einsatz ist, ist außerdem mit jedem beliebigen Webserver realisierbar – also unabhängig vom Unternehmensnetzwerk – und damit auch erreichbar, wenn das Intranet im Falle eines Zusammenbruchs der IT ausfällt.

All dies erhöht die Krisenbereitschaft von Unternehmen und versetzt sie in die Lage, besser, schneller und konsistenter auf kritische Situationen reagieren zu können. Als technische Allzweckwaffe oder modisches „Krisen-Cockpit“ sollte man Onlinelösungen allerdings nicht wahrnehmen. Hiermit ist meist der Wunschgedanke verbunden, Imagekrisen (oder publizistische Krisen) künftig per Knopfdruck lösen zu können. Dies bleibt Wunschdenken. Der Hauptnutzen von gut strukturierten Onlineplattformen

liegt ganz eindeutig darin, die mit dem Krisenprozess betrauten Personen besser interagieren zu lassen. Auf diese Weise sind die besten Köpfe im Unternehmen in der Lage, in einer immer unübersichtlicheren Umgebung die jeweils beste Abwehrstrategie zu entwickeln und diese auch in extremen Stresssituationen schnell und effektiv umzusetzen.

Voraussetzungen für die Implementierung einer Onlinestrategie

Wer bestehende, gewachsene Lösungen in Frage stellen will, wird die Kostenfrage stellen. Da Onlineplattformen in Umfang und Aufwand skalierbar sind, ergeben sich diese aus den Anforderungen. Dazu muss geprüft werden, welche Anwendungen von der Plattform getragen werden sollen. Dies sollte nicht nur aus Sicht der Unternehmenskommunikation bewertet werden. Da Krisenkommunikation eine Querschnittsfunktion ist, empfiehlt sich ein frühzeitiger Abgleich mit Prozessbeteiligten (BCM, Security, Risk Management u.a.), um Schnittstellen zu bilden und Doppelinvestitionen zu vermeiden. Kernfragen sind: Was ist im Unternehmen derzeit vorhanden, und welche Materialien und Prozesse sollen in der Plattform abgebildet werden? Welche Schnittstellen sollen gebildet werden? Wo soll der Hauptnutzen der Anwendung liegen? Auf welche Bedrohungsszenarien soll man

sich konzentrieren? Welche Personen bekommen Zugang zum Tool und mit welchen Berechtigungen? Hieraus ergeben sich wichtige Hinweise für die Strukturierung und die Umsetzung des Tools. Auch die Planungs- und die Umsetzungsphase solcher Projekte hängen von den Anforderungen ab. In der Regel sollten etwa vier Monaten ausreichen, um alle hier abgebildeten Prozessschritte umzusetzen. Die letzten beiden sind dabei besonders wichtig, um das System zum „Leben“ zu erwecken beziehungsweise am Leben zu halten. Denn wie bei anderen Tools auch entfalten Onlinelösungen ihren vollen Nutzen nur dann, wenn sie gut gepflegt und bedient werden. Angesichts der eingangs geschilderten Treiberfunktion des Internets wird diese Grundvoraussetzung bald zu den Basics moderner Krisenkommunikation gehören. <

Uwe Wache ist Managing Partner bei Klenk & Hoursch Corporate Communications, Frankfurt am Main