

Jana Meißner
Annika Schach *Hrsg.*

Professionelle Krisenkommunikation

Basiswissen, Impulse und
Handlungsempfehlungen für die Praxis

EBOOK INSIDE



Springer Gabler



Professionelle Krisenkommunikation

Jana Meißner · Annika Schach
(Hrsg.)

Professionelle Krisenkommunikation

Basiswissen, Impulse und
Handlungsempfehlungen für die Praxis

Hrsg.
Jana Meißner
Meissner Communications
Bönen, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

Annika Schach
Hochschule Hannover
Hannover, Niedersachsen, Deutschland

ISBN 978-3-658-25428-5 ISBN 978-3-658-25429-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-25429-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Manuela Eckstein

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Glück ist unter anderem: zu begreifen, wie alles zusammenhängt.

Warum dieses Buch?

Man sollte meinen, ein Meter Fachliteratur zur Krisenkommunikation reicht. Warum also noch 1,5 Zentimeter mehr? Ist nicht schon alles gesagt? Nein! Dieses Buch schlägt die Brücke zum integralen Risikomanagement, denn Krisenkommunikation ist kein eigenes Silo. Dieser Sammelband steht bildlich gesprochen mit einem Bein im Regal für Risiko-, Notfall- und Krisenmanager und mit dem anderen Bein bei der Krisenkommunikation-Fachliteratur. Das ist aktuell noch ein ganz schöner Spagat, doch wir sind fest entschlossen, die Regale zusammenzuschieben, denn im Ernstfall arbeiten Unternehmenslenker, Krisenmanager und Kommunikatoren schließlich in einem Team. Zum anderen gibt dieses Buch ungewohnt tiefe Einblicke, wie Krisenkommunikation in der Praxis „gemacht“ wird. Den Stempel „Top Secret“ haben wir in die unterste Schublade verbannt, zusammen mit der Mystifizierung. Stattdessen geben Unternehmensinsider und Berater ihr Krisenkommunikations-Know-how an Sie weiter – sowohl in methodischer Hinsicht als auch hinsichtlich der Bearbeitung ausgewählter Risiken der heutigen Zeit. Das wird Ihnen in Ihrem Alltag enorm weiterhelfen und sicherlich manchen Impuls auslösen.

Was erwartet Sie?

Sofern Sie zur Gruppe der Kommunikatoren gehören, betreten Sie im ersten Kapitel dieses Buches mit großer Wahrscheinlichkeit unbekanntes Terrain. Die Autoren sind Experten auf den Gebieten Risikomanagement, Notfall- und Krisenmanagement, Internes Kontrollsystem, Business Continuity Management und Organisationale Resilienz. Stellen Sie sich einfach vor, Sie lernen „neue Kollegen“ aus einer Abteilung kennen, von der Sie gar nicht wussten, dass sie existiert. Diese Kollegen erzählen Ihnen von ihren Aufgaben und Herausforderungen. Ihnen zuzuhören, könnte anstrengen, aber wir versprechen Ihnen, Ihre Mühe wird belohnt. Glück ist – unter anderem – zu begreifen, wie alles zusammenhängt und beim integralen Risikomanagement hängt alles zusammen. Sie werden nach diesem Kapitel also zur Gruppe der Glücklichen gehören. Was wollen Sie mehr?

Im zweiten und dritten Kapitel werden Sie sich als Kommunikatoren heimischer fühlen. Es geht um die Professionalisierung der Krisenkommunikation. Dafür betreten Unternehmenslenker, Risikomanager und Krisenmanager hier mitunter Neuland. Die Autoren dieses Kapitels sind Kommunikationsexperten. Sie geben Handlungsempfehlungen zur Bearbeitung ausgewählter Risiken der heutigen Zeit, beleuchten relevante Erkenntnisse der Krisenkommunikationsforschung und vermitteln Ihnen methodische Kompetenzen, denn keine Krise ist wie die andere!

Wem möchten wir danken?

So ein Buch braucht Menschen, die gute Antworten auf die Fragen unserer Zeit haben und bereit sind, diese Antworten auch auf ein weißes Blatt Papier zu bringen. Danke, liebe Autoren! So ein Buch braucht aber auch Menschen, die einem den Rücken freihalten und den Frustrationsphasen mit Sanftmut und aufmunternden Worten begegnen. Danke, liebe Familien und Freunde. Danke für eure Unterstützung, ohne die dieses Buch nie entstanden wäre!

Bönen
Hannover
im Januar 2019

Jana Meißner
Annika Schach

Empfehlungen zur Handhabung des Buches

Liebe Leserinnen und Leser,
dieser Sammelband ist ganzheitlich angelegt: Ein interdisziplinäres Autorenteam hat das Thema Krisenkommunikation aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet und es in das große Ganze des integralen Risikomanagements eingebettet. Auch unsere Leserzielgruppen zeichnen sich durch ihre Diversität aus: Unternehmenslenker, Risikomanager, Krisenmanager und Kommunikatoren. Im Folgenden finden Sie, liebe Leserinnen und Leser, einige Empfehlungen zur Handhabung dieses Buches.

Teil I: Das große Ganze – Die Management-Systeme organisationaler Resilienz

- **Inhalte:** Teil I stellt zunächst die vier Managementdisziplinen des integralen Risikomanagements im Kontext organisationaler Resilienz vor. Sodann beschreiben die Autoren die Rolle der Unternehmenskommunikation im integralen Risikomanagement. Die einzelnen Autorenbeiträge bauen aufeinander auf.
- **Schlagworte:** Organisationale Resilienz, Integrales Risikomanagement, Notfall- und Krisenmanagement, Business Continuity Management, Internes Kontrollsystem, klassisches Risikomanagement, Rolle der Unternehmenskommunikation im integralen Risikomanagement
- **Autoren:** Die Autoren des ersten Teils sind Experten auf den Gebieten Risikomanagement, Notfall- und Krisenmanagement, Internes Kontrollsystem, Business Continuity Management und Organisationale Resilienz.
- **Zielgruppen und Ziele:**
 - *Für Kommunikatoren:* Der erste Teil dient Ihnen als Grundlage und zur Verdeutlichung der großen Zusammenhänge. Wenn Sie die Kapitel dieses Teils gelesen haben, wissen Sie, wo Ihre Disziplin im System des integralen Risikomanagements „angedockt“ ist und welche Rolle Sie einnehmen beziehungsweise einnehmen könnten. Sie erhalten das systematische Verständnis und ganz viel theoretisches Basiswissen.

- *Für Krisenmanager, Risikomanager und Unternehmenslenker:* Die Inhalte des ersten Teils sind Ihr tägliches Geschäft. Gleichwohl werden Sie Denkanstöße bekommen, sowohl hinsichtlich des Stellenwerts und der Einbindung der Unternehmenskommunikation als auch hinsichtlich der Weiterentwicklung des Reifegrades Ihrer bestehenden Managementsysteme im Kontext organisationaler Resilienz.

Teil II: Der Ursprung allen Übels – Ausgewählte kommunikationsspezifische Risiken der heutigen Zeit und Impulse für ihre Bearbeitung

- **Inhalte:** Der zweite Teil betrachtet ausgewählte kommunikationsspezifische Risiken, die eine große Herausforderung für die Abteilung Unternehmenskommunikation darstellen. Die Autoren in diesem Teil geben Ihnen Handlungsempfehlungen zur Bearbeitung. Die einzelnen Autorenbeiträge können unabhängig voneinander gelesen werden.
- **Schlagworte:** Krisenkommunikation, Reputationsrisiken, Reputation-Reality-Gap, Risiko Desinformation, Social Bots, Gesicht der Krise, Akzeptanzkommunikation, Datenpannen
- **Autoren:** Die Autoren des zweiten Kapitels sind Kommunikationsexperten aus Praxis, Wissenschaft und Lehre.
- **Zielgruppen und Ziele:**
 - *Für Kommunikatoren:* Der zweite Teil sensibilisiert Sie für Risiken, die Sie als Unternehmenskommunikator (mit)verantworten. Ferner bekommen Sie Impulse und Handlungsempfehlungen zur Bearbeitung der aufgezeigten Risiken.
 - *Für Krisenmanager, Risikomanager und Unternehmenslenker:* Die hier aufgezeigten Risiken sind Ihnen nicht neu, mitunter aber deren Angang vonseiten der Unternehmenskommunikation. Wir sind davon überzeugt, dass Sie dieser Abteilung in Anbetracht der erörterten Risiken einen höheren Stellenwert beimessen und Ihre Schlussfolgerungen ziehen werden.

Teil III: Gewusst wie – Inhaltliche, organisatorische und methodische Handlungsempfehlungen für Krisenkommunikatoren

- **Inhalte:** Der dritte Teil gewährt einen tiefen Einblick, wie die Disziplin Krisenkommunikation professionell „gemacht“ wird. Die Autoren vermitteln inhaltliche, organisatorische und methodische Kompetenzen und binden auch relevante Erkenntnisse der Krisenkommunikationsforschung ein.
- **Schlagworte:** Methodenkompetenzen, Internationale Krisenkommunikation, Medientrainings, Public Affairs, Medienrecht, Sprach-Analyse, Filmmanipulationen, Krisenkommunikationsforschung
- **Autoren:** Die Autoren des dritten Teils sind ebenfalls Kommunikationsexperten aus Praxis, Wissenschaft und Lehre.

- **Zielgruppen und Ziele:**

- *Für Kommunikatoren:* Der dritte Teil ist Ihre ureigene Profession. Die inhaltlichen, organisatorischen und methodischen Handlungsempfehlungen helfen Ihnen, Ihre Kompetenzen im Bereich der Krisenkommunikation aufzubauen und zu vertiefen.
- *Für Krisenmanager, Risikomanager und Unternehmenslenker:* Wenn Sie wissen wollen, wie Ihre Kollegen aus der Unternehmenskommunikation in der Praxis arbeiten, dann sind Sie herzlich eingeladen, auch diesen Teil zu lesen. Die Kommunikatoren werden sich freuen, auf ein kompetentes Gegenüber zu treffen, auf Sie!

Inhaltsverzeichnis

Teil I Das große Ganze – Die Management-Systeme organisationaler Resilienz

1	Reifegrade organisationaler Resilienz	3
	Jens Washausen und Jana Meißner	
2	Die Zahnräder des Integralen Risikomanagements	17
	Jens O. Meissner und Sheron Baumann	
3	Die Rolle der Unternehmenskommunikation im Integralen Risikomanagement	45
	Jana Meißner	
4	Der Werkzeugkasten des Krisenmanagements	55
	Joannis Koulalis und Christof Schäfer	
5	Einbindung der Krisenkommunikation ins Krisenmanagement	63
	Jörg Brückner	

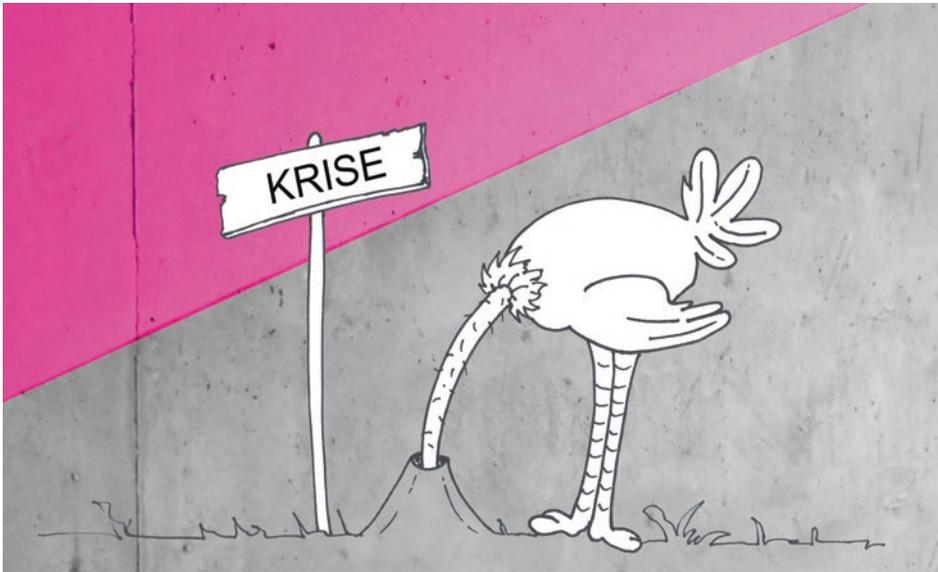
Teil II Der Ursprung allen Übels – Ausgewählte kommunikationsspezifische Risiken der heutigen Zeit und Impulse für ihre Bearbeitung

6	Kommunikation braucht Haltung	77
	Martin Brüning	
7	Das Gesicht der Krise	85
	Bettina Kappe	
8	Risiko „Desinformation“	95
	Christiane Schulz und Marten Neelsen	
9	Digitaler Angriff auf die Reputation	105
	Giovanni Bruno	

10	Der Datenschutzverstoß als Herausforderung für die Unternehmenskommunikation	117
	Fabian Schmieder	
11	Akzeptiert durch die Krise	127
	Ekkehard Seegers	
12	Castor-Transporte der EnBW auf dem Neckar	135
	Lutz Schildmann	
Teil III Gewusst wie – Inhaltliche, organisatorische und methodische Handlungsempfehlungen für Krisenkommunikatoren		
13	Grundwissen für Krisenkommunikatoren	153
	Jana Meißner	
14	Krisenkommunikation im internationalen Kontext	171
	Alexander Fink	
15	Strategische Krisenprävention	189
	Tobias Müller und Sebastian Riedel	
16	Der Nutzen von Medientrainings für Krisenmanagement und Kommunikation	201
	Bernhard Messer	
17	Medienanwälte – wie man sie richtig einsetzt	215
	Ralf Höcker	
18	Krise und Public Affairs	225
	Ekkehard Seegers	
19	Die Macht der Sprache	235
	Annika Schach	
20	„Ich habe es im Fernsehen gesehen!“	249
	Wilfried Köpke	
	Zusammenfassende Handlungsempfehlungen	263

Teil I

Das große Ganze – Die Management-Systeme organisationaler Resilienz



Reifegrade organisationaler Resilienz

1

Impulse für die Weiterentwicklung von Risiko- und Krisenmanagement-Systemen im Zeichen unternehmerischer Zukunftssicherung

Jens Washausen und Jana Meißner

Zusammenfassung

Die Geschäftswelt dreht sich immer schneller. Sie ist komplexer, dynamischer und unvorhersehbarer denn je. Heute und in Zukunft kommt es darum mehr und mehr auf die Fähigkeit der Unternehmen an, mit Risiken, Widerständen, Krisen und Unbekanntem umgehen zu können. Diese Fähigkeit bezeichnen wir als organisationale Resilienz. Sie zu entwickeln und zu erhalten, ist eine hervorragende Form der Zukunftssicherung. In Kenntnis dessen erfüllen Krisen- und Risikomanagement-Systeme in Unternehmen bereits heute unverzichtbare und vitale Aufgaben. Dieser Beitrag beschreibt die Reifegrade organisationaler Resilienz. Die Autoren betrachten dabei insbesondere die exponierte Rolle und Reifegrade des Krisenmanagements, das sicherstellt, dass betroffene Unternehmen Ereignisse und Situationen bewältigen, aus denen ihnen nachhaltiger Schaden droht. Sie benennen Unzulänglichkeiten, leiten Konsequenzen ab und geben Impulse für die systemische Weiterentwicklung in Richtung Integrales Risikomanagement und organisationaler Resilienz im engeren Sinne. Die Ausführungen helfen insbesondere Führungskräften, die mit dem Aufbau und der Entwicklung von Management-Systemen betraut sind, die zur Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens beitragen. Dazu benennt der Beitrag auch die Meilensteine für eine entsprechende strategische Entscheidung des Unternehmens.

J. Washausen (✉)

GEOS Germany GmbH, Bonn, Deutschland

E-Mail: jens.washausen@professionelle-krisenkommunikation.de

J. Meißner

Meissner Communications, Bönen, Deutschland

E-Mail: jana.meissner@professionelle-krisenkommunikation.de

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

J. Meißner und A. Schach (Hrsg.), *Professionelle Krisenkommunikation*,

https://doi.org/10.1007/978-3-658-25429-2_1

1.1 Organisationale Resilienz im weiteren Sinne

1.1.1 Klassisches Risikomanagement, Notfall- und Krisenmanagement, Internes Kontrollsystem und Business Continuity Management

Jede unternehmerische Tätigkeit geht mit Risiken einher und mitunter manifestieren sich diese auch in handfesten Krisen. Um Risiken und ihre Auswirkungen zu managen, stehen den Unternehmen verschiedene Management-Systeme zur Verfügung (s. Abb. 1.1). Dazu gehören unter anderem das klassische Risikomanagement, das Notfall- und Krisenmanagement, das Interne Kontrollsystem und auch das Business Continuity Management. Diese vier Disziplinen erlangen in der unternehmerischen Praxis bereits in der Einzelbetrachtung sehr unterschiedliche Reifegrade. Es kommt auch vor, dass Unternehmen den Fokus auf ein einzelnes Management-System legen, zum Beispiel auf das Notfall- und Krisenmanagement, dieses dafür aber sehr umfassend ausgestalten. Mitunter existieren die vier Management-Systeme völlig losgelöst voneinander, in sogenannten „Silos“.

1.1.2 Integrales Risikomanagement

Sind die einzelnen Management-Systeme – das klassische Risikomanagement, das Notfall- und Krisenmanagement, das Interne Kontrollsystem und das Business Continuity Management – in einem System abgebildet, spricht man vom „Integralen Risikomanagement“

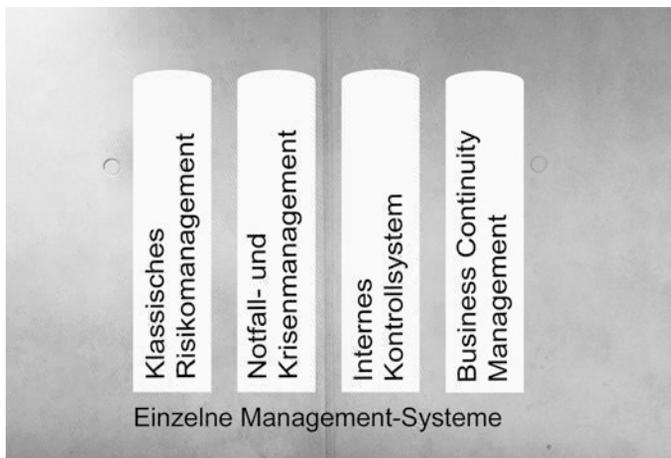


Abb. 1.1 Einzelne Management-Systeme



Abb. 1.2 Integriertes Risikomanagement

(s. Abb. 1.2 und Kap. 2). In Kap. 2 werden die vier Managementdisziplinen einzeln vorgestellt. Das Integrierte Risikomanagement erlangt für sich genommen bereits einen deutlich höheren Reifegrad als einzelne, getrennt voneinander bestehende Management-Systeme. Dieser Ansatz zielt darauf ab, trotz notwendiger Begriffsklarheit, keine Abgrenzung im Sinne von Insellösungen zu propagieren, sondern vielmehr ein gemeinsames Verständnis für Gefahren und Risiken aufzubauen (Bédé 2009, S. 23) und eine Verzahnung in einem Gesamtkontext zu unterstreichen (Bédé 2009, S. 7). In diesem hohen Reifegrad stellen Unternehmen sicher, dass das komplette Risikoportfolio bearbeitet ist und Wechselwirkungen, Eskalationsprozesse und Schnittstellen abgestimmt sind. Der Reifegrad darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass eine nachhaltige Schädigung durch eingetretene Risiken und ein vollständiges Scheitern des Unternehmens weiterhin nicht ausgeschlossen sind.

1.1.3 Organisationale Resilienz im engeren Sinne

Unternehmen, die ihre Resilienz im Sinne von Krisenfestigkeit, Widerstandsfähigkeit und Zukunftssicherheit über das Integrierte Risikomanagement hinaus steigern wollen, sollten sich darum mit dem Konzept der organisationalen Resilienz beschäftigen. Das Konzept macht den Umgang mit Gefahren, Risiken, Krisen und Unbekanntem zur Angelegenheit des gesamten Unternehmens (vgl. Abb. 1.3). Um die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens zu sichern, setzt die organisationale Resilienz auf die Mitwirkung unverzichtbarer Kräfte, nämlich die Mitarbeiter, und bettet diese Aufgabe in eine moderne Unternehmenskultur ein.



Abb. 1.3 Organisationale Resilienz im engeren Sinne

1.1.4 Das Gesamt-Konzept

Im weiteren Sinne verstanden (vgl. Abb. 1.4), umfasst die „Organisationale Resilienz im weiteren Sinne“ alle benannten Reifegrade: Angefangen mit den vier Management-Systemen klassisches Risikomanagement, Notfall- und Krisenmanagement, Internes Kontrollsystem und Business Continuity Management über das Integrale Risikomanagement hin zur organisationalen Resilienz im engeren Sinne.

- ▶ Jeder Schritt auf dem Weg zu einem resilienteren Unternehmen ist im Sinne der Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung ein richtiger.

1.2 Erfahrungen mit heutigen Krisenmanagement-Systemen

In den Wirtschaftsunternehmen treffen wir heute unterschiedliche Ausprägungen von Krisenmanagement-Systemen an. Krisenmanagement-Systeme sind die Gesamtheit der Organisation und dokumentierten Verfahren, die eine Aufbau- und Ablauforganisation in die Lage versetzen sollen, krisenhafte Situationen, drohende oder bereits eingetretene Krisen erfolgreich zu bewältigen.

Krisenmanagement-Systeme sind nur teilweise miteinander vergleichbar. Bei näherer Betrachtung ist schnell feststellbar, ob sie eigenen Erfahrungen und Anforderungen entsprechen, also „self-made“ sind, oder ob sie die Handschriften verschiedener Krisenmanagement-Berater erkennen lassen.



Abb. 1.4 Organisationale Resilienz im weiteren Sinne

In der Mittelfristperspektive von Unternehmen ergibt sich aus verschiedenen Anlässen immer häufiger das Erfordernis, das bestehende Krisenmanagement-System unter qualitativen Gesichtspunkten zu bewerten. Auch ist der von den Verantwortlichen geäußerte Wunsch nachvollziehbar, es nicht als eigenes System fortbestehen zu lassen, sondern es in andere, zum Beispiel das Qualitätsmanagement (ISO EN 9001) oder das Business Continuity Management (ISO EN 22301), zu integrieren. Das Verlangen nach Integration in ein übergeordnetes System ist sinnvoll, da hier die Darstellung von Prozessschnittstellen erheblich vereinfacht ist und fehlerhaft abgestimmte Prozesse sowie Lücken sofort auffallen. Insbesondere in der Lebensmittelindustrie ist diese Integration weit verbreitete Praxis.

Nach wie vor besteht das Manko fort, dass es keine, im Rahmen einer Norm beschriebene Grundstruktur für ein Krisenmanagement-System gibt. Gleichwohl ist es für Inhaber, Vorstände und Geschäftsführer und natürlich auch Leiter von Krisenstäben wichtig, den eigenen Status quo hinsichtlich des bereits vorhandenen Krisenmanagement-Systems festzustellen und zu bestimmen, wo zusätzlicher Handlungs- und Optimierungsbedarf besteht. Dafür haben wir in unserer Beratungspraxis den Begriff der Reifegrade für Krisenmanagement-Systeme eingeführt.

1.2.1 Kriterien für die Beurteilung der Reifegrade

Kriterien für die Beurteilung des Reifegrades sind:

- die Vollständigkeit der durchdeklinierten Risiko-Szenarien
- das erreichte Niveau der Handlungsfähigkeit der Aufbau- und Ablauforganisation (Krisenstab)
- und der Grad der Integration in Nachbarbereiche des betrieblichen Risikomanagements.

In der betrieblichen Praxis ist es nur allzu logisch, dass wir auch heute noch Unternehmen antreffen, in denen das Krisenmanagement nur für wenige priorisierte Szenarien implementiert ist. Sinnvollerweise beziehen sich diese Szenarien in erster Linie auf das operative Geschäft des Unternehmens (Beispiele: Produktsicherheit, Produktrückruf, Produkterpressung) oder herausragende Bedrohungen (Beispiel: Kidnapping-Szenarien für Dienstreisende und Expatriates).

Die Handlungsfähigkeit der Krisenstäbe wird bestimmt durch eigene Fallerfahrungen, Trainings, Übungen und Simulationen. Als wichtige Rahmenbedingung für die Handlungsfähigkeit sollten Geschäftsführungen und Leiter von Krisenstäben großen Wert auf eine möglichst geringe Fluktuation in der Besetzung der Krisenstabsfunktionen legen.

Wenig entwickelte Krisenmanagement-Systeme sind oft dadurch gekennzeichnet, dass Schnittstellen- und Eskalationsprozesse nicht oder nur ungenau abgestimmt sind. Das größte Manko besteht häufig im vollkommenen Fehlen eines in das Krisenmanagement integrierten Krisenkommunikationskonzepts. Zwingende Voraussetzung für das Erreichen des Reifegrades „Integriertes Risikomanagement-System“ ist die organische Integration der Kommunikation.

1.2.2 Reifegrade von Systemen im Überblick

Reifegrad „0“: In Sachen Krisenmanagement-System „völlig unbeleckt“

Der Reifegrad „0“ heißt: Es existiert weder ein Risikomanagement noch eine Krisenmanagement-Organisation, und die Unternehmenskommunikation agiert hinsichtlich der Bearbeitung von Risiken isoliert in ihrem Silo. Das Unternehmen ist, um es umgangssprachlich zu sagen, hinsichtlich eines Krisenmanagement-Systems „völlig unbeleckt“. Der so bezeichnete Zustand stellt keine Qualität dar und ist für sich genommen ein erhebliches zusätzliches Risiko für ein Unternehmen. Auch die rechtliche Würdigung dieser Situation wird immer zur Einschätzung führen, dass hier ein tatsächliches, nachweisbares Organisationsverschulden des Vorstands oder der Geschäftsführung vorliegt. Beim Reifegrad „0“ besteht also dringender Handlungsbedarf.

Handlungsempfehlung

- Führen Sie ein Risk Assessment durch und betrachten Sie hierbei auch die Risiken der Abteilung Unternehmenskommunikation.
- Erstellen Sie im Ergebnis für das Unternehmen eine Crisis Management Policy (CMP). Regeln Sie in der CMP Ziele und Mandat Ihrer Krisenmanagement-Organisation, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten und in welchen methodischen Schritten das System und die Organisation zu entwickeln sind.

Reifegrad „1“: Selektives Krisenmanagement vorhanden, aber unerfahrene und ungeübte Leute

Ein Krisenmanagement-System des Reifegrades „1“ heißt, dass ein selektives Krisenmanagement vorhanden ist, häufig in Form von Krisenmanagement-Handbüchern. Gleichwohl sind die Verantwortlichen aber unerfahren und ungeübt. Der Reifegrad „1“ ist die erste Qualitätsstufe, die jedoch nur einen geringen Wert in Bezug auf eine ganzheitliche Risikovorsorge hat. Dieser Reifegrad ist dadurch gekennzeichnet, dass sich das Unternehmen bereits eine Krisenmanagement-Strategie gegeben hat, Verfahren und Methoden für die Bewältigung einzelner Szenarien definiert wurden und die Zuständigkeit einer eigenen Krisenmanagement-Organisation übertragen wurde. In diesem niedrigen Reifegrad hat die Abteilung Unternehmenskommunikation erstmals Berührung mit der Thematik Krisenmanagement, benennt Ansprechpartner, stellt relevante Verteilerlisten zur Verfügung und beschäftigt sich mit den definierten Szenarien. Das Erreichen des Reifegrades „1“ ist ein erster richtiger Schritt und kann dazu geeignet sein, erste Erfahrungen mit dem System zu sammeln und sich zu vergewissern, dass sich das Unternehmen für das passende System entschieden hat.

Handlungsempfehlung

- Verbleiben Sie möglichst nur kurze Zeit im Reifegrad „1“, denn die Gefahr, dass das Unternehmen mit einem bisher nicht geregelten Risiko konfrontiert wird und ein ungeübter Krisenstab an diesem scheitert, ist nicht unerheblich.
- Ergänzen Sie den unfertigen Status Ihres Krisenmanagements gegebenenfalls durch die zusätzliche Abdeckung von Risiken durch Versicherungslösungen oder die garantierte Verfügbarkeit eines zu Ihnen passenden, erfahrenen Krisenberaters.

Reifegrad „2“: Selektives Krisenmanagement mit einer in wenigen Szenarien erfahrenen Organisation

Mit dem Reifegrad „2“ erreicht das Unternehmen erstmalig eine akzeptable Qualität. Hier verfügt das Unternehmen über Krisenmanagement-Verfahren für ausgewählte

Szenarien und einen im Hinblick auf diese ausgewählten Szenarien bereits gut ausgebildeten, möglicherweise auch fallerfahrenen Krisenstab. Die Abteilung Unternehmenskommunikation hat auf Basis der ausgewählten Szenarien ebenfalls erste Verfahrensweisen der Krisenkommunikation definiert – möglicherweise in einem ersten, rudimentär ausgearbeiteten Krisenkommunikationshandbuch. Das Risiko einer nachhaltigen Schädigung des Unternehmens durch ein Krisenszenario wird durch einen gut trainierten bzw. fallerfahrenen Krisenstab entscheidend gesenkt.

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein solcher Krisenstab auch die Fähigkeit besitzt, die im System bisher nicht geregelten Szenarien zu bewältigen, ist noch nicht hoch. Sie nimmt aber deutlich zu, wenn gut ausgebildete Krisenmanagement-Teams die psychische Stabilität entwickeln, mit dem besonderen Stress sich zuspitzender, krisenhafter Situationen klarzukommen.

Handlungsempfehlung

- Verordnen Sie Ihrer Krisenmanagement-Organisation im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses gut portionierte Aufgaben zur Vervollständigung der Verfahren und Methoden für noch fehlende Szenarien. Das kann gut kombiniert werden mit den Drehbüchern für die Simulationen und Trainings in den Folgejahren.
- Scheuen Sie sich nicht, Mitglieder Ihres Krisenstabs, die in der Entwicklung der persönlichen Stabilität und Handlungsfähigkeit hinter denen der Kollegen zurückbleiben, auszutauschen.

Reifegrad „3“: Weitgehend vollständiges Krisenmanagement, aber wenig echte Fallerschaft und keine erwartbaren Fähigkeiten im Umgang mit bisher nicht bearbeiteten Risiko-Szenarien

Der Reifegrad „3“ ist gekennzeichnet durch weitgehend vollständig durchgearbeitete Risiko-Szenarien, mit einem guten Detaillierungsgrad bezüglich der empfohlenen Vorgehensweise. Der hier geforderte Detaillierungsgrad ist erstrangig zu erreichen durch gute Checklisten. Sie stellen im Wesentlichen sicher, dass ein unerfahrener Krisenstab bei aller psychischen Belastung trotzdem die richtigen Fragen stellt und zu den richtigen Entscheidungen kommt. Auch die Unternehmenskommunikation hat im Reifegrad „3“ ein detailliertes Krisenkommunikationshandbuch mit relevanten Checklisten ausgearbeitet. Trotz des Erreichens dieses Reifegrades besteht nur eine geringe Kompetenz des Krisenstabs hinsichtlich nicht bearbeiteter Risiko-Szenarien und er hat wenig Erfahrung im Rahmen echter Krisenereignisse. Möglicherweise muss in diesem Reifegrad auch eine geringe Übungserfahrung hinsichtlich der ausgearbeiteten Szenarien festgestellt werden. Sie könnte daher rühren, dass es nicht gelungen ist, Kontinuität in der Besetzung der Rollen zu erreichen oder dass versäumt wurde, die Stellvertreter auszubilden. Wenig

Effekt für die Handlungsfähigkeit des Krisenteams haben erfahrungsgemäß in Eigenregie entwickelte Krisenübungen auf niedrigem Anspruchsniveau.

Handlungsempfehlung

- Konzentrieren Sie sich in der Weiterentwicklung Ihres Krisenmanagement-Systems auf das Teambuilding und die Stabilisierung des Krisenstabs in Simulationen mit wechselnden Szenarien. Erhöhen Sie dabei kontinuierlich den Stressfaktor.
- Legen Sie Wert auf die Teilnahme der Stellvertreter an den Ausbildungsmaßnahmen. Lassen Sie diese nicht im Hintergrund mitlaufen, sondern immer wieder auch in verantwortlicher Funktion handeln.

Reifegrad „4“: Weitgehend vollständiges Krisenmanagement, weitgehend vollständige Szenarien und eine erfahrene und handlungsfähige Organisation

Im Reifegrad „4“ hat das Unternehmen bereits eine sehr weit fortgeschrittene Qualitätsstufe erreicht. Plakativ gesprochen: In diesem Reifegrad stehen Sie an der Türschwelle zum „Save Heaven“. Den Schlüssel für die Tür erhalten Sie allerdings erst in Reifegrad „5“. Mit dem Reifegrad „4“ ist eine wesentliche Voraussetzung dafür geschaffen, dass das Unternehmen in krisenhaften Situationen oder bei drohenden Unternehmenskrisen keinen nachhaltigen Schaden erleidet. Sind sich die Führungskräfte dessen bewusst, stellt allein diese Tatsache – Selbstbewusstsein gepaart mit Eloquenz – einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die weitere Entwicklung des Unternehmens dar. Unternehmen, die diesen Reifegrad erreicht haben, haben zudem erkannt, dass der Professionalisierungsgrad der Krisenkommunikation aufgrund veränderter Medien- und Kommunikationslandschaften maßgeblich über den Verlauf der Krise mitentscheidet. Der Unternehmenskommunikator sitzt hier längst nicht mehr „am Katzentisch“, sondern hat seinen festen Platz im Krisenstab, bestenfalls unmittelbar neben dem Krisenstabsleiter. Möglicherweise ist hier die Krisenkommunikationsarbeit bereits strukturell in die Krisenmanagement-Regelkreis-Methodik eingebunden, verbunden mit der Implementierung digitaler Kommunikationslösungen (siehe dazu auch den Beitrag von Jörg Brückner in Kap. 5).

Gleichwohl ist der Reifegrad „4“ auch keine Garantie dafür, in bisher nicht erwarteten Szenarien oder wegen besonders widriger Umstände, nicht trotzdem erheblich geschädigt zu werden. Der Grund hierfür liegt in der Tatsache, dass auch Krisenmanagement-Systeme – wie andere Managementsysteme im Übrigen auch – im Verlauf ihrer kontinuierlichen Vervollständigung ein Masseproblem entwickeln. Die Komplexität des Systems erreicht ein Ausmaß, das möglicherweise die Handlungsfähigkeit der Organisation beeinträchtigt.

Handlungsempfehlung

- Nutzen Sie die von Ihrem Krisenstab erreichte Kompetenz- und Handlungsfähigkeit dazu, den Detaillierungsgrad des Managementsystems deutlich zu verringern. Konzentrieren beziehungsweise beschränken Sie sich auf universelle und generalistische Methoden und Verfahren.
- Vergewissern Sie sich, dass die erreichte Qualität der Handlungsfähigkeit des Krisenstabs in der Tat so gut ist, dass Sie auf einen großen Teil der szenariobezogenen Dokumentationen verzichten können.

Reifegrad „5“: Weitgehende Methodenkompetenz im Management krisenhafter Szenarien

Mit dem Reifegrad „5“ erreichen Management-Systeme ein bereits sehr hohes Qualitätslevel. Das System ist charakterisiert durch die Kontextualisierung des Krisenmanagements als organischer Bestandteil des Integralen Risikomanagements. Das Integrale Risikomanagement verzahnt die Bausteine klassisches Risikomanagement, Notfall- und Krisenmanagement, das Interne Kontrollsystem und das Business Continuity Management miteinander (siehe dazu auch den Beitrag von Jens O. Meissner und Sheron Baumann, Kap. 2).

Mit dem Integralen Risikomanagement haben Unternehmen sichergestellt, dass das komplette Risikoportfolio bearbeitet ist und Wechselwirkungen, Eskalationsprozesse und Schnittstellen abgestimmt sind. Das mittlerweile vielseitig trainierte und fallerfahrene Krisenmanagement-Team entwickelt in diesem Kontext eine hohe Methodenkompetenz und ist ein zuverlässiger Garant für erfolgreiches Krisenmanagement unter fast beliebigen Bedingungen. Mit der Einbindung der Unternehmenskommunikation ins Integrale Risikomanagement erhält die Abteilung im Übrigen erstmals eine Querschnittsfunktion. In dieser Funktion bringt sie nicht nur die von ihr verantworteten Risiken zur Bearbeitung ins System ein und ermöglicht deren Steuerung (Risikominimierung und Risikovermeidung). Aufgrund der mit dem Integralen Risikomanagement einhergehenden Transparenz identifizierter Risiken kann sie ihre Professionen nun auch im Rahmen der Bearbeitung abteilungsfremder Risiken zu einem sehr frühen Zeitpunkt einbringen (siehe dazu auch den Beitrag von Jana Meißner in Kap. 3). Um ein Beispiel zu nennen: Mit einem ausgereiften Konzept zur Akzeptanzkommunikation kann das Risiko des Scheiterns von Großprojekten deutlich minimiert, wenn nicht sogar vermieden werden (siehe dazu auch den Beitrag von Lutz Schildmann in Kap. 12).

Im Reifegrad „5“ hat die Organisation eine sehr hohe Stabilität und „Relaxedheit“ bei der Abwehr von Gefährdungen und Bedrohungen entwickelt. Der Aufwand, ein solches System zu implementieren, sowie funktions- und handlungsfähig zu halten, ist allerdings nicht unerheblich. Aber der Aufwand lohnt! Er ist ein entscheidender Schritt zur Minimierung der relevanten Risiken. Das System ist im Ganzen sensibilisierter: Aufgrund des hohen Reifegrades des Integralen Risikomanagements verringern sich die zu erwartenden Schäden und die Eintrittswahrscheinlichkeiten. Erstmals wird das Thema Prävention

abgebildet (Stichwort: Risikosteuerung) und auch die Interaktionsrisiken sind eliminiert, weil die „Reibungshitze“ zwischen den einstigen Silos klassisches Risikomanagement, Notfall- und Krisenmanagement, Internes Kontrollsystem und Business Continuity Management weitgehend beseitigt ist.

Handlungsempfehlung

- Mit dem Erreichen dieses Reifegrades wird es wichtiger denn je, sich sehr konsequent um die Aufrechterhaltung dieses Niveaus zu bemühen. Dies umso mehr, weil das Integrale Risikomanagement natürlich pausenlos Veränderungen unterliegt, denn alle Änderungen und Anpassungen in der Organisation und in den betrieblichen Prozessen des Unternehmens werden hier abgebildet.

1.2.3 Bewertung und Konsequenzen

Der mit dem Reifegrad „5“ erreichte Status quo wird nur allzu leicht dazu verführen, sich mit dieser Qualität zufrieden zu geben. Es bestehen jedoch zwei entscheidende Unzulänglichkeiten fort:

1. Auch das Integrale Risikomanagement, mit einer gut ausgebildeten und fallerfahrenen Organisation, liegt fast ausschließlich im Zuständigkeitsbereich weniger Führungskräfte und ausgesuchter Spezialisten. Auch in dieser Ausprägung ist das Risikomanagement noch nicht Angelegenheit des gesamten Unternehmens, denn man verzichtet auf die Mitwirkung unverzichtbarer Kräfte, nämlich auf die Mitarbeiter. Hocheffektives und hochwirksames Integrales Risikomanagement wird es nur geben, wenn Mitwirkung gewünscht und gefördert wird.
2. Im Integralen Risikomanagement sind zwar die verschiedenen Risiko-Cluster, unter anderem auch das Krisenmanagement sowie angrenzende Funktionsbereiche, ineinander integriert, organisations- und verhaltensbedingte Risiken aber nicht ausgeräumt. Die Konsequenz ist, dass auch für Unternehmen mit diesem hoch entwickelten, modernen Risikomanagement eine nachhaltige Schädigung durch eingetretene Risiken und ein vollständiges Scheitern des Unternehmens nicht ausgeschlossen sind.

Welche Konsequenzen sind daraus abzuleiten?

1. Das Integrale Risikomanagement muss in all seinen Aufgaben und Prozessen eine priorisierte Aufgabe für die Führungskräfte aller Ebenen sein, schließlich gibt es keine wichtigere Aufgabe, als die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens zu sichern.
2. Die Mitwirkung *aller* Mitarbeiter muss gewünscht, gefördert und gefordert werden.
3. Die Erfüllung dieser Aufgabe wird nur gelingen, wenn sie in eine moderne Unternehmenskultur eingebettet wird.

1.3 Der Weg der Resilienz

Die Unzulänglichkeiten eines, wenn auch sehr leistungsfähigen, Integralen Risikomanagements auszugleichen, wird nur gelingen, wenn das System in ein Resilienz-Konzept eingebettet wird. Resilienz ist der empfehlenswerte Zustand eines Unternehmens. Empfehlenswert ist er, weil das Unternehmen hier die Fähigkeit entwickelt hat, mit Risiken, Widerständen, Krisen und Unbekanntem umzugehen und daraus Nutzen zu ziehen. Das ist ein entscheidender Beitrag zur Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens. Im Resilienz-Konzept sind Elemente enthalten, die mit dem Risiko- und Krisenmanagement bisher nicht unmittelbar in Verbindung standen. Im Kern geht es um zwischenmenschliche Beziehungen. Diese sind umso wichtiger, als wir mithilfe der Resilienz drei Aufgaben zu erfüllen haben:

Aufgabe 1: Mehr Sensitivität, mehr Transparenz, mehr Ehrlichkeit

Organisationen benötigen dringend eine größere Transparenz, eine tolerante Fehlerkultur und eine bedingungslose Bereitschaft aller Beschäftigten, sich entwickelnde Probleme zu erkennen und diese ehrlich zu kommunizieren. Das Resilienz-Konzept führt zu mehr Transparenz: Fehler werden nicht versteckt. Außerdem führt das Konzept zu einer ehrlicheren Organisation, in der Fehler und Zustände, die korrigiert gehören, bearbeitet werden.

Aufgabe 2: Wiederherstellung von Funktionsfähigkeit und Reputation des Unternehmens

Festzustellen ist, dass der Worst Case grundsätzlich möglich ist und wir scheitern könnten. Darum müssen wir die Möglichkeiten einer resilienten Organisation dafür nutzen, dass es uns gelingt, nach einem scheinbar desaströsen Ereignis die Funktionsfähigkeit und Reputation des Unternehmens wiederherzustellen. Hauptmotivation, die Resilienz anzustreben, ist vor diesem Hintergrund zu wissen, dass Unternehmen nach dem „großen Knall“ auch „wieder aufstehen“ und „weiterlaufen“ müssen und es auch können. Dafür werden alle Beschäftigten gebraucht.

Aufgabe 3: Zukunftsoptimismus

Resiliente Unternehmen haben gelernt, mit Unbekanntem umzugehen und auch Desastern zu widerstehen. So stellen resiliente Unternehmen die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens sicher. Dies ist das Gegenteil von Fatalismus. Die Form von Zuversicht wird sich immer einstellen, wenn es gelingt, Führungskräfte und Belegschaft hinter einer für alle erstrebenswerten Vision zu versammeln. Damit werden Energien freigesetzt, die durch konventionelle Führungsmethoden eher blockiert werden.

1.4 Ausblick und Handlungsempfehlungen

Der Übergang vom Integralen Risikomanagement in eine organisationale Resilienz im engeren Sinne ermöglicht einen weiteren Qualitätssprung bei der Minimierung der Risikopotenziale und hat schon durch die enorme Veränderung der Unternehmenskultur erhebliche Wirkung auf die Bereitschaft zur Mitwirkung bei der Sicherung der Stabilität und Funktionssicherheit des Unternehmens.

► Die Resilienz ist eine hervorragende Form der Zukunftssicherung.

Jeder Schritt auf dem Weg zur Resilienz ist ein hilfreicher. Wichtig ist die unternehmerische Entscheidung, den Weg überhaupt gehen zu wollen und das gesamte Unternehmen zu beteiligen.

Führungskräfte, die mit dem Aufbau und der Entwicklung von Krisen- und Integralen Risikomanagement-Systemen betraut sind, können sich an den nachfolgenden Handlungsempfehlungen orientieren:

- Geben Sie sich eine konstante Systematik für die Einschätzung der Reifegrade. Hauptsache, Sie haben überhaupt Reifegrade für sich definiert.
- Schätzen Sie regelmäßig und ehrlich den Reifegrad Ihres Systems ein.
- Lassen Sie einen neutralen Dritten drüberschauen. Messen Sie sich an einem Benchmark.
- Wenn Sie ein besonders herausragendes Ereignis haben, docken Sie die Bearbeitung beim Prozess-Owner an, das heißt bei demjenigen, der vordergründig für das Risiko-Szenario zuständig ist. Streben Sie die Universalität an, dann bekommt den Auftrag die Person, die sich unter dem Aspekt der unternehmensweiten Integrität, Akzeptanz und Teamfähigkeit am besten dafür eignet.
- Vermeiden Sie auf jeden Fall die Überforderung Ihrer Organisation durch überhöhte Komplexität und Unüberschaubarkeit.
- Legen Sie Fragen der Didaktik und der Lehr- und Lernziele in einem Aus- und Weiterbildungsplan fest.
- Geben Sie Ihrer Krisenmanagement-Organisation die Chance, Fähigkeiten zu entwickeln, indem Sie Zeit und Budget zur Verfügung stellen.
- Verzichten Sie auf kompromittierende Überprüfungsübungen.
- Legen Sie besonderen Wert auf die Detailabstimmung aller Eskalationsprozesse.
- Besondere Priorität haben Querschnittsthemen der Organisation, zum Beispiel die Risiko- und Krisenkommunikation.
- Stellen Sie Ihr System regelmäßig infrage und testen Sie Ihre Handlungsfähigkeit.
- Verzichten Sie nach einem kritischen Ereignis keinesfalls auf ein Debriefing.
- Wenn Sie sich strategisch für ein Resilienz-Konzept entschieden haben, starten Sie mit einer vorbehaltlosen Einschätzung der Qualität und Handlungsfähigkeit Ihres Krisen- oder Integralen Risikomanagement-Systems.

Literatur

Bédé, Axel. 2009. *Notfall- und Krisenmanagement im Unternehmen*, 1. Aufl. Stuttgart: Steinbeis-Ed (Transfer-Dokumentation-Report: Vertiefungsrichtung).



© Fotostudio Menke Bonn

Ing.-Oec. Jens Washausen ist Managing Director der GEOS Germany GmbH in Bonn. Als Teil der weltweiten Organisation GEOS Group ist das Beratungsunternehmen spezialisiert auf das Krisen- und Security-Management von mittelständischen Unternehmen und Konzernen. Washausen ist gefragter Berater mit langjähriger nationaler und internationaler Krisenmanagement-Erfahrung. Eine besondere Expertise besitzt der Wirtschaftsingenieur im Design von Krisenmanagement-Prozessen und der Ausgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation für KRITIS-Betreiber und Unternehmen der Lebensmittellindustrie. Neben seiner Geschäftsführungs- und Beratertätigkeit ist er unter anderem Vorstandsmitglied im Bundesverband unabhängiger deutscher Sicherheitsberater und -Ingenieure e. V. und Jury-Vorsitzender des „Security Innovation Awards“ der Security Messe Essen. Washausen schreibt und referiert regelmäßig zu innovativen Themen des Krisenmanagements und der Unternehmenssicherheit.



Jana Meißner ist Juristin und selbstständige Beraterin, spezialisiert auf die Integration der Kommunikation in die Management-Systeme Organisationale Resilienz, Integrales Risikomanagement sowie Risiko-, Notfall- und Krisenmanagement. Gemeinsam mit ihrem interdisziplinären Team unterstützt und befähigt sie Mitarbeiter in Unternehmen, Behörden und Bildungseinrichtungen bei der Entwicklung, Implementierung und Umsetzung entsprechender Konzepte, Management-Systeme und Kommunikationsstrukturen. Vor ihrer Selbstständigkeit sammelte Meißner zwölf Jahre lang Krisenmanagement- und Krisenkommunikationserfahrung als Pressesprecherin bei der Koelnmesse und der Warsteiner Gruppe, zuletzt als stellvertretende Leiterin der Unternehmenskommunikation. Sie ist heute – neben ihrer Beratertätigkeit – Autorin im Springer Gabler Verlag sowie Lehrbeauftragte der Fachhochschule des Mittelstands in Bielefeld und Köln und der Europäischen Medien- und Business-Akademie in Düsseldorf.