

---

essentials

Essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. Essentials informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Expertenwissen von Springer-Fachautoren kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet.

Essentials: Wissensbausteine aus den Wirtschafts, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autoren aller Springer-Verlagsmarken.

---

Wolfgang Immerschitt

# Aktive Krisenkommunikation

Erste Hilfe für Management  
und Krisenstab



**Springer** Gabler

Dr. Wolfgang Immerschitt  
Salzburg  
Österreich

ISSN 2197-6708

essentials

ISBN 978-3-658-10943-1

DOI 10.1007/978-3-658-10944-8

ISSN 2197-6716 (electronic)

ISBN 978-3-658-10944-8 (eBook)

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 2015

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Was Sie in diesem Essential finden können

- Das perfekte **Krisenmanagement** schafft es, Probleme erst gar nicht virulent werden zu lassen. Durch gezielte Beobachtung, Issue Management und aktive Kommunikation lassen sich mögliche Krisenherde erkennen und am Ausbrechen hindern.
- Jede Krise ist anders, dennoch gibt es Rezepte für erfolgreiche **Krisenkommunikation**. Wie Sie die wesentlichen internen und externen Stakeholder auswählen und fokussieren, wird anhand von konkreten Beispielen gezeigt.
- Ein wesentliches Instrument zur Vorbereitung auf Probleme ist das **Krisenhandbuch**: Sie erfahren, wie Sie Abläufe, Verantwortlichkeiten, interne und externe Verständigungsketten, Kontaktdaten von Medien, Behörden und Blaulichtorganisationen und Leitfäden für involvierte Mitarbeiter erstellen. Behandelt werden organisatorische Fragen der Zusammensetzung des Krisenstabs und der Abläufe in diesem Gremium.
- Ohne Training bleiben die Aktivitäten zur Krisenprävention in der Theorie stecken. Deshalb erhalten Sie Tipps, wie in **Notfallübungen** und **Medientrainings** der Krisenstab, die Mitarbeiter mit Kontakt zu wichtigen Stakeholdern und die Kommunikationsverantwortlichen geschult werden sollen.
- Jede Krise geht bei richtigem Handling nach kurzer, bei schlechter Herangehensweise nach längerer Zeit vorüber. deshalb ist es wichtig, aus diesen **Erfahrungen zu lernen**.

---

## Vorwort

Mit mehr als 27 Mio. Treffern ist der Begriff Krise bei Google hoch im Kurs. Die Spitzenreiter bei den 2015 aktuellen Suchergebnissen betreffen keine von Unternehmen ausgelöste Flops, dennoch hatten verschiedene Veränderungen massive Auswirkungen auf die Wirtschaft: die Schuldenkrise der Staaten, die fröhlich ihre Konten überzogen und irgendwann einmal ihre Schulden nicht mehr ordentlich bedienen konnten, der Ukraine-Konflikt und das folgende Russland-Embargo, der IS-Terror oder die Aufhebung der Frankenbindung an den Euro und damit dessen Übergabe an das Spiel der Währungskräfte: Immer wurden Myriaden von Unternehmen und ganze Branchen oder Volkswirtschaften auf dem falschen Fuß erwischt.

Es sind freilich nicht nur wirtschafts- und währungspolitische Turbulenzen, Staaten- oder Religionskonflikte, die Krisen exogen auslösen. Viele Erschütterungen entstehen in den Unternehmen selbst. Frühzeitig potenzielle Krisenherde auszumachen – zu vermeiden, dass sie offen zu lodern beginnen – baut Schutzschilde auf.

Als Kommunikationsberater habe ich schon vielfältige Formen von Unternehmenskrisen gemanagt, Workshops und Medientrainings für CEOs, Manager und Mitarbeiter abgehalten und nicht zuletzt als Dozent Fallstudien gemeinsam mit Studierenden bearbeitet. Häufig geht es bei Unternehmenskrisen um sehr viel. In jedem Fall steht die Reputation, der gute Name, die Marke auf dem Spiel. Oft geht es um Arbeitsplätze, die verloren gehen. In ganz schlimmen Fällen steht das Überleben des Unternehmens insgesamt in Frage. Immer aber sind Personen mittelbar oder unmittelbar betroffen. Besonders bedrückend sind Fälle, in denen Menschen durch Arbeitsunfälle sterben. Es lässt niemanden kalt, wenn Menschen sich verletzen oder sterben, wenn Familien ihre Lebensgrundlage entzogen wird, weil ein Betrieb schließen muss. Auch für Spitzenmanager ist die Situation massiv belastend, wenn sie öffentlich in die Kritik geraten oder ihrer Funktion enthoben werden.

Die Phänomene von Krisen machen es den unmittelbar Betroffenen oft sehr schwer, professionell zu agieren. Wie auch, wenn die Nerven blank liegen. Da schadet es nicht, sich einmal in die Helikopterposition zu begeben, um mit Abstand und aus einer anderen Perspektive verschiedene Szenarien durchzuspielen und nach Gesetzmäßigkeiten zu suchen.

Zielgruppe dieser Schrift sind in erster Linie Krisen- und Kommunikationsmanager<sup>1</sup> von Unternehmen und öffentlich-rechtlichen Organisationen, Rechtsanwälte, die sich mit Litigation-PR beschäftigen und nicht zuletzt Studierende der Fachbereiche Kommunikationswissenschaft, Betriebswirtschaft und Recht.

Salzburg, im April 2015

Dr. Wolfgang Immerschitt

---

<sup>1</sup> Größter Respekt an dieser Stelle vor Frauen, die gerade in Krisen eine enorm wichtige Rolle einnehmen. Sie werden hier nur ob der besseren Lesbarkeit nicht immer extra angeführt.

---

# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| <b>1 Ursachen und Arten von Krisen</b> .....                   | 1  |
| 1.1 Themenfelder, die Krisen auslösen können .....             | 2  |
| 1.2 Verschiedene Stufen auf der Eskalationsleiter .....        | 4  |
| <b>2 Früherkennung und Prävention von Krisen</b> .....         | 9  |
| 2.1 Auch Themen machen Karriere .....                          | 10 |
| 2.2 Management von Issues .....                                | 11 |
| <b>3 Implementierung der Krisenprozesse</b> .....              | 17 |
| 3.1 Das Krisenhandbuch .....                                   | 17 |
| 3.2 Der Krisenstab .....                                       | 21 |
| <b>4 Krisenübungen mit Management und Mitarbeitern</b> .....   | 27 |
| 4.1 Training nach Drehbuch .....                               | 27 |
| 4.2 Medientraining für die Kommunikatoren .....                | 28 |
| <b>5 Die Psychologie akuter Krisen</b> .....                   | 31 |
| <b>6 Ziele und Dialoggruppen der Krisenkommunikation</b> ..... | 35 |
| <b>7 Erfolgsfaktoren der Krisenkommunikation</b> .....         | 39 |
| 7.1 Kanäle für die Verbreitung der Informationen .....         | 41 |
| 7.2 Reaktive und proaktive Medienarbeit .....                  | 42 |



|   |    |
|---|----|
| <b>8 Die Lehren aus dem Geschehenen ziehen</b> .....        | 47 |
| <b>Was Sie aus diesem Essential mitnehmen können:</b> ..... | 49 |
| <b>Literatur</b> .....                                      | 51 |