

Medium: kommunikationsmanager

Erscheinungsdatum: 03/2014

verbreitete Auflage: 7.500 Exemplare

„Bertelsmann liegt sehr viel an seinen kreativen Wurzeln“
Gespräch mit Karin Schlautmann, Leiterin Unternehmens-
kommunikation, Bertelsmann SE & Co. KGaA

Ansichten

Das Jahrbuch der BMW Group

Brücken bauen

Das Nachhaltigkeitsengagement der Gruppe Deutsche Börse

Der CEO als Chief Reputation Manager

CEO-Positionierung via Social Media am Beispiel Opel

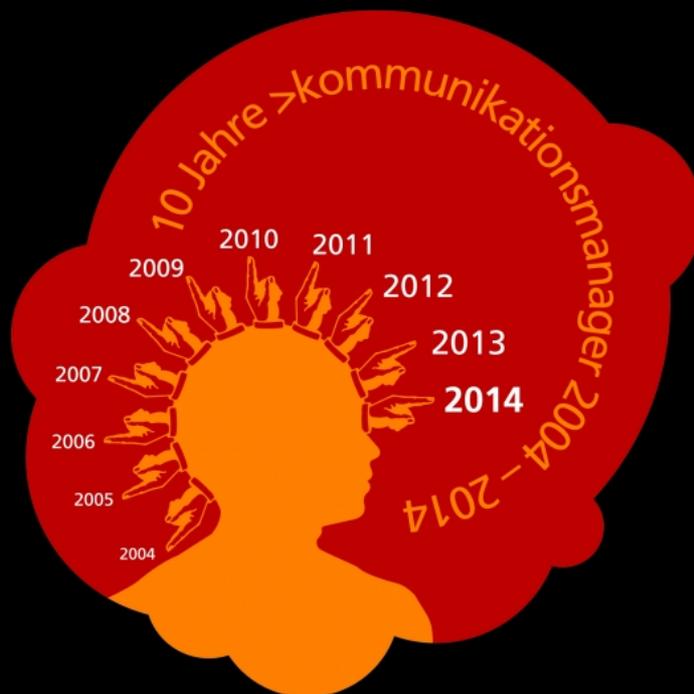
„Wortspenden“

Kommunikationsmanager über

10 Jahre >kommunikationsmanager

kommunikationsmanager

Das Forum der Entscheider!



März 2014

Jahresabonnement 60,- Euro

kommunikationsmanager

Prävention, Intervention und Reputationsaufbau

Krisenkommunikation 2.0

Von Thorsten Hofmann



SOCIAL MEDIA

> Soziale Medien gehören mittlerweile ins selbstverständliche Kommunikationsrepertoire. Vorbei sind die Zeiten, in denen diesen Kommunikationskanälen das Attribut „neu“ zukam. In Krisensituationen geben sie den Takt vor, Gemüter und Massen lassen sich umgehend mobilisieren. Die Hemmschwelle, sich negativ zu äußern, liegt im Internet deutlich niedriger, und Emotionen kochen leichter hoch. Kommunikatoren stehen einerseits vor der Herausforderung, diese Risiken frühzeitig zu erkennen, andererseits können sie mittels sozialer Medien zahlreiche Instrumente der Krisenprävention einsetzen.

Social-Media-Kommunikation wird heute zunehmend professionalisiert betrieben und hat die gesamte Kommunikationswelt verändert. Unternehmen, Verbände und nicht zuletzt Medien entscheiden nicht mehr alleine darüber, welche Informationen öffentlich werden. Wikis, Onlinepetitionen, Blogs oder „Hatesites“ sind willkommene Plattformen für anonyme Äußerungen und für eine starke Identifikation innerhalb einer Interessengemeinschaft. Aber auch die professionellen Kommunikatoren haben in den letzten Jahren viel im Umgang mit sozialen Medien dazugelernt. Der „Shitstorm“ ist zwar nach wie vor gefürchtet, jedoch können kritische Diskussionsthemen im Netz innerhalb von Minuten und Stunden wechseln. In einer Krise machen sich manche Kommunikatoren dieses Phänomen zu nutze, indem

sie eine Empörungswelle „aussitzen“ oder alternative Dialogplattformkanäle zu Facebook & Co. anbieten, um ein unerwünschtes Thema zu kanalisieren.

Wer die Charakteristika des Internets kennt, kann diese auch nutzen

Insbesondere technische Qualitäten unterscheiden das Internet signifikant von früheren Kommunikationskanälen.

Das Internet ...

- ... ist dynamisch und lässt Minderheiten zu. Jede Äußerung steht binnen weniger Sekunden allen Interessierten rund um den Globus zur Verfügung. Informationen verbreiten sich in der Regel nicht über vorgezeichnete Kanäle, sondern viral.
- ... vergisst nichts: Jede Information wird unmittelbar gespeichert, von Suchmaschinen erfasst und indiziert. Damit sind diese unabhängig von ihrem Zeitstempel auch nach Jahren noch abrufbar – geordnet und gewichtet durch die Algorithmen der Suchmaschinen. Mit Google oder Wikipedia ist jederzeit per Klick wieder alles präsent.
- ... ist anonym: Viele Meinungen und Kommentare werden nicht unter dem Klarnamen abgegeben. Es werden Pseudonyme – sogenannte Avatare – benutzt. Dadurch sind vielfach weder Individuen noch Gruppen zweifelsfrei identifizierbar und können nicht konkret adressiert werden.

- ... beschleunigt und intensiviert den öffentlichen Diskurs: Kritik im Web ist oftmals geprägt von hoher Emotionalität und drastischer Sprache, was schnell zu Missverständnissen und zur Eskalation führen kann.

Krisenmanagement 2.0 ist gefragt

Individuen sind sich heute ihrer kommunikativen Macht im Netz bewusst. Soziale Medien verhalten sich selbstreferentiell und sind damit auch fehleranfällig. So finden sich falsche Informationen, die in die Wikipedia gelangen, schnell auf Nachrichtenseiten oder Blogs und manifestieren sich damit langfristig im Netz. Dies alles führt dazu, dass Unternehmenskommunikation anspruchsvoller geworden ist. Intelligente Frühwarnsysteme identifizieren Risikothemen frühzeitig. Eine direkte Feedback-Kultur zwischen Unternehmen und Zielgruppen ist entstanden, die sich z.B. anhand der enormen Relevanz von Empfehlungsmarketing und Bewertungsportalen zeigt.

Die Zeitspanne, um zu reagieren, ist durch die direkte Vernetzung der unterschiedlichen Stakeholder heute geringer. Gleichzeitig müssen viel mehr Kanäle beobachtet und in die Kommunikation integriert werden. Die Krisenkommunikation 2.0 stellt daher neue Anforderungen an Früherkennung, Analyse und Intervention und bietet Kommunikatoren zugleich hervorragende Möglichkeiten, sich besser als je zuvor auf Krisensituationen vorzubereiten.



Prävention im Social Web

Um im digitalen Krisenfälle angemessen reagieren zu können, ist es wichtig, dass Unternehmen die relevanten Kanäle und Zielgruppen für ihre Kommunikation auch in ruhigen Zeiten beobachten. Moderne und nutzbringende Monitoring- und Frühwarnsysteme gehen nach dem Prinzip des Opinion Mining vor, sie beobachten nicht nur Inhalte in Schlüsselmedien und bei Meinungsführern, sondern auch deren Beziehungen untereinander, und bewerten diese: Wer diskutiert mit welcher Meinungstendenz und mit welchen Argumenten zu meiner Organisation, meinen Produkten und Services? Wo findet die Diskussion statt? Welchen Einfluss hat ihre Meinung auf andere Social-Media-Quellen (Verlinkungsgrad)? Entscheidend ist die Vernetzungsdynamik: Findet die einzelne Meinung eine Verbindung zu einem virulenten Krisenthema, zu skandalbereiten Medien, Meinungsplattformen und zu einer empörungsbereiten Öffentlichkeit? Erst dann führt das Internet als Aggregator, je nach Skandalpotential, zu einer rasanten Weiterverbreitung im Netz.

Eine Netzwerkanalyse bildet die Interaktion von Inhalten ab und kann für PR und Kommunikation wichtige Informationen liefern: Wer ist mit wem vernetzt? Welche Quelle wirkt auf unterschiedliche Web-2.0-Plattformen? Wo

kann sich die eigene Kommunikation optimal positionieren, um den größtmöglichen Effekt zu erzielen? Kommunikationsverantwortliche erhalten hiermit Fakten und Argumente für die qualitative Bewertung von Themen- und Meinungsumfeldern, Debatten und Diskussionssträngen. Und auch Auskunft darüber, wo Massenbewegungen entstehen und wer sie mutmaßlich steuert. Der Verlauf des Lebenszyklus eines Issues kann nachgezeichnet, Auslöser und Treiber können identifiziert werden, neue Themen und Trends lassen sich aufspüren. Aber auch über relevante Aktivitäten von Wettbewerbern oder NGOs im vormedialen Raum des Social Web, wie etwa der Blogs, gibt das Opinion Mining Auskunft – alles entscheidende Informationen, um frühzeitig agieren und nicht nur reagieren zu können und um eine erfolgreiche Risiko- und Potentialanalyse für Krisenzeiten zu erstellen.

Besonders wichtig ist es, die Mitarbeiter in die Social-Media-Strategie einzubinden. Schließlich können sie online die

ersten Botschafter des Unternehmens sein. Als Grundlage für die Mitarbeiteraktivitäten im Web 2.0 dienen interne Social-Media-Guidelines. Krisentrainings bis hin zu Social-Media-Simulationen sensibilisieren für Risikopotentiale und Community Management: Wer ist im Unternehmen für die Ad-hoc-Beantwortung kritischer und sonstiger Kommentare zuständig? Wie sollte mit kritischen Nachfragen und Kommentaren umgegangen werden?

Im Zentrum des digitalen Sturms: richtig reagieren im Krisenfall

Die Homepage des Unternehmens gehört zu den zentralen Dreh- und Angelpunkten während einer Krise im Social Web. Selbst wenn der Sturm auf anderen Kanälen wie Twitter oder Facebook losbricht, muss sie stets Bestandteil einer einheitlichen Kommunikationsstrategie sein und ständig aktualisiert werden. Zur Krisenprävention zählt daher auch die Vorbereitung einer Darksite, die ein Unternehmen im Krisenfall freischaltet. Hier sollten bei Bedarf RSS-Feed, Social-Media-Newsroom, Bild- und Footagematerial eingestellt werden können. Neben der technischen Bereitstellung kann geeignetes Material für die Verbreitung im Social Web wie Footage und Fotos bereits in der Hinterhand gehalten werden.

kommunikationsmanager



Im Ernstfall geht es in erster Linie darum, das Eskalationspotential einzuschätzen: Häufen sich z.B. auf der unternehmenseigenen Facebook-Seite kritische und erzürnte Kommentare, geht es darum, diese umgehend zu bewerten. Wie relevant ist die Quelle der Kritik? Auf welcher Plattform stehen die Informationen? Wie stark vernetzt ist sie? Ist eine schnelle Reaktion nötig? Oder empfiehlt sich eher eine Deeskalationsstrategie, um das Thema nicht auszuweiten? Denn nicht jeder kritische Kommentar verlangt auch eine Reaktion. Ausschlaggebend ist stets die Relevanz des Autors: Wie gut ist er vernetzt, welche Reichweite kann seine Kritik entfalten, schreibt der Kritiker häufig über das Unternehmen oder die Branche, und welche Argumente führt er ins Feld? Es geht darum, ernste Kritiker von Dauernörglern, die zu jedem Thema und jeder Unternehmung einen meckernden Kommentar hinterlassen, zu unterscheiden. Solche Zeitgenossen werden im Social Web als „Troll“ bezeichnet. Trolle sollten kein Futter durch unnötige Aufmerksamkeit erhalten.

Meinungsführer sollten aber in jedem Fall ernstgenommen werden. Trotz des Gebots der schnellen Reaktion: erst Reflexion, dann Reaktion. Gerade bei kri-

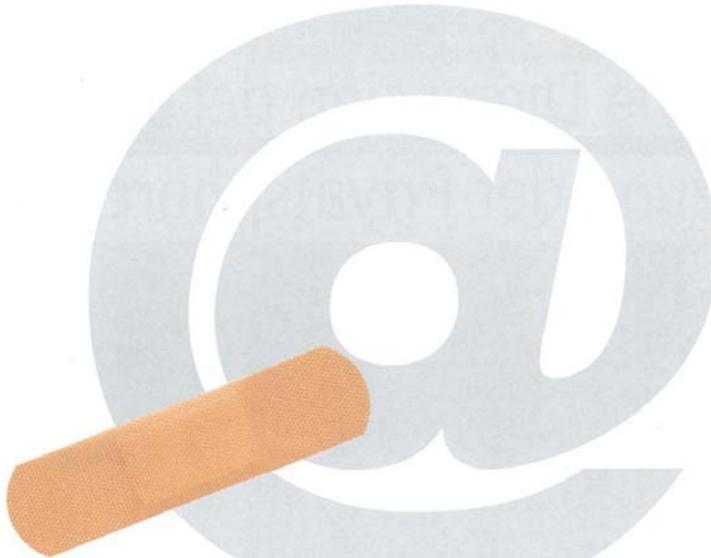
Die zehn wichtigsten Regeln für die Krisenkommunikation 2.0

- 01 – Seien Sie vorbereitet. Prävention vor der Krise ist die wichtigste Grundlage für eine erfolgreiche Krisenkommunikation. Bauen Sie ein umfangreiches Echtzeit-Monitoring auf, so dass Sie Krisenherde schon sehr früh identifizieren können.
- 02 – Bewerten Sie die Relevanz von Informationen. Nicht jeder Blog und jeder Beitrag sind von gleichem Gewicht. Relevanz und Glaubwürdigkeit des Informationskanals, Emotionalität und Nachrichtenwert des Beitrags sowie die Größe der betroffenen Stakeholdergruppe sind wichtige Indikatoren.
- 03 – Hören Sie zu. Bevor Sie sich Hals über Kopf in das Social-Media-Geschehen stürzen, hören Sie genau hin, wer in welcher Community was wie sagt. Bauen Sie sich nach und nach eine relevante Zielgruppe auf, durch eine kontinuierliche Kommunikation und einen Mehrwert, den Sie Lesern, Followern und Fans bieten.
- 04 – Definieren Sie Strategien zum Umgang mit negativen Beiträgen. Auch hier müssen die Zuständigkeiten, Benachrichtigungs- und Abstimmungswege innerhalb einer Organisation definiert sein. Wie in der realen Welt muss die Verantwortung für die kommunikative Bearbeitung in der Hand eines erfahrenen und ausgebildeten Mitarbeiters liegen. Reaktionen, z.B. auf interne Dokumente, aufkommende Gerüchte, Hatesites oder missverständenes unternehmerisches Handeln können vorgedacht werden.
- 05 – Schaffen Sie Regeln und stellen Sie Social-Media-Guidelines auf. Mitarbeiter sind die ersten Diplomaten ihrer Organisation. Social-Media-Fettknäpchen lassen sich vermeiden, indem Sie Richtlinien im Umgang mit Social Media definieren. Richtlinien sollten die Eigenheiten des Social Web aufzeigen und gleichzeitig Hilfestellungen an die Hand geben. Wichtig ist auch, eine interne Ansprechstelle für Fragen rund um den richtigen Umgang mit Social Media im Unternehmen zu definieren.
- 06 – Entwickeln Sie Empathie. Kommunikation im Internet muss frei von Arroganz, Überheblichkeit und „Marketing-Sprech“ sein. Den kommunikativen Zugang zu Ihrer Anspruchsgruppe finden Sie nur mit Kommunikation „auf Augenhöhe“. Denken Sie immer daran: Es geht um die Bedürfnisse und Ängste der Menschen!
- 07 – Seien Sie offen und ehrlich. Ehrlichkeit und Transparenz sind von allerhöchster Wichtigkeit. Offenbaren Sie, wer Sie sind und welche Interessen Sie vertreten. Vertuschung ist Selbstbetrug und fällt Ihnen sicherlich schnell auf die Füße.
- 08 – Fassen Sie sich kurz und antworten Sie zeitnah. Soziale Medien sind dialogorientiert; Schnelligkeit und eine höfliche und konstruktive Antwort auf Leserkommentare werden erwartet. Langatmige und ausufernde Erläuterungen sind ein Tabu. Außerdem riskieren Sie, dass Ihre Mitteilungen auseinandergerissen und aus dem Kontext losgelöst zitiert werden.
- 09 – Gehen Sie nicht auf Konfrontationskurs. Auch wenn Sie sich im Recht wähnen oder es sogar sind – rechtliche Abmahnungen und harsche Kritik hilft Ihnen meistens nicht dabei, Ihre Onlinereputation positiv zu beeinflussen. Untermauern Sie nicht noch zusätzlich das negative Image des uneinsichtigen Goliaths und halten Sie Ihre Anwälte zurück. Verzichten Sie auf Konfrontation, wenn es andere Wege gibt, um den Konflikt zu lösen.
- 10 – Machen Sie den „Front-Page-Test“. Veröffentlichen Sie nur das, was Sie auch jederzeit persönlich sagen würden und was Sie auch „gedruckt“ von sich lesen wollen: Soziale Netzwerke geben uns die Möglichkeit, Emotionen zu vermitteln, und versetzen uns in die Lage, unsere Frustration auszudrücken. Die Auswirkungen können allerdings fatal sein.

tischen oder beleidigenden Kommentaren, wenn z.B. die eigene Arbeit in Frage gestellt wird, sind Menschen dazu verleitet, spontan, emotional und mitunter auch unbesonnen zu reagieren. Anstelle von Schnellschüssen sollte die Antwort einem neutralen „Sparringspartner“ zum Gegenlesen gegeben werden. Denn was einmal im Netz steht, hinterlässt Spuren und ist kaum noch rückgängig zu machen.

Nach dem Gewitter – Reputationsaufbau

Nach einer überstandenen Krise heißt es oft vorschnell „zurück zur Tagesordnung“. Doch gerade im Hinblick auf Social Media lässt sich dieser Zeitpunkt gezielt nutzen, um das Ausmaß des Imageschadens im Web festzustellen und die künftige Social-Media-Strategie auf den Reputationsaufbau von Marke



und Produkten auszurichten. Die Grundlage dafür bildet ein Web- und Social-Media-Monitoring oder Opinion Mining nach der Krise: Welche bestehenden Onlinekanäle gilt es zu überprüfen und zu optimieren? Welche neuen Kanäle und Communities lassen sich im Web 2.0 erschließen? Welcher aktuelle Eintrag findet sich in Wikipedia? Wie sieht die zukünftige Content-Strategie aus? Wo häufen sich momentan noch negative Inhalte? Das Internet vergisst zwar nichts, jedoch lassen sich negative Issues mit aktivem Agenda-Setting auf hintere Google-Platzierungen verdrängen. Hierfür müssen Content und Technik Hand in Hand gehen. Positive, selbstbestimmte Inhalte sind nun gefordert, die unterschiedliche Unternehmensthemen wie Logistik, Karriere, Events oder CSR beinhalten können. „User Generated Content“, also von Kunden, Internetnutzern oder Verbrauchern erstellter Inhalt, lässt sich genauso verwerten wie bereits bestehender Offline-Content – selbstverständlich angepasst an die Ansprüche der Online-Community.

Vorausschauend sollten Themenfelder identifiziert und entsprechend besetzt werden. Auch die Suchmaschinenopti-

mierung (SEO) für die eigene Homepage spielt eine wichtige Rolle. Ausgewählte Schlüsselbegriffe optimieren den Inhalt der Seite, ein themenspezifisches Seitennetzwerk steigert externe Verlinkungen. Selbstverständlich sind die eingesetzten Tools und Instrumente wichtig. Noch wichtiger ist aber die Verständigung darüber, wie mit kritischen und krisenhaften Themen, Ereignissen und Anforderungen umzugehen ist. Das Netz stellt einen eigenen Kommunikationsraum dar, den man kennen und nutzen sollte. Die beste Voraussetzung dafür ist und bleibt, bereits professioneller Teil der relevanten Netzöffentlichkeit zu sein, bevor es zu einer Krise kommt. <

Prof. Dr. Thorsten Hofmann ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung ADVICEPARTNERS – Unternehmensberatung für Strategie und Kommunikationsmanagement in Berlin und Chairman der „Crisis Communication Task Force“ des weltweiten Agenturnetzwerkes „Ecco International Public Relations“

Peter Höbel, Thorsten Hofmann: Krisenkommunikation. 2., völlig überarbeitete Auflage, Konstanz 2014

