

Forschung – Bachelorarbeiten

Empfehlungen für eine erfolgreiche Krisenkommunikation



JANINE MAIR

Abstract

Due to increasing digitalisation and the growing importance of social media platforms such as Facebook, Instagram or TikTok, crises are gaining a momentum of their own, which has an impact on the working world and companies. But what about when crisis communication concerns an issue that affects the entire world, as during the Corona pandemic?

This article discusses the extent to which crisis communication by the government in one of the biggest crises of the Swiss Confederation was perceived by the Swiss population two years after the start of the

Corona pandemic and in which respect the survey participants as well as the experts as interview partners for the author's Bachelor thesis experienced crisis communication during the Corona pandemic as satisfactory at the state policy level.

The recommended course of action developed is intended to show companies in all sectors how measures and optimisations can be integrated into crisis communication in a targeted manner in order to address the stakeholder groups in the best possible way.

Schlüsselbegriffe Krise; Prävention; Schweizer Verband für Krisenkommunikation (VKK); Glaubwürdigkeit; soziale Medien

Keywords crisis; prevention; Swiss Association for Crisis Communication; credibility; social media



JANINE MAIR, BSc in Business Communications, schloss ihr vierjähriges Studium im Sommer 2022 an der HWZ Hochschule für Wirtschaft ab. Seit anderthalb Jahren arbeitet sie als Assistant Marketing für den FC Zürich, zuvor war sie mehrere Jahre am Universitätsspital Zürich tätig. In ihrer Bachelorthesis widmet sich Frau Mair der Thematik der «Krisenkommunikation in Zeiten von Facebook & Co. Eine Analyse der Krisenkommunikation des Bundes während der Corona-Pandemie mit Handlungsempfehlungen für ein nachhaltiges Krisenkommunikationsmanagement». E-Mail: janine.mair@hotmail.com

Einführung

Unternehmen seien gegen Krisen jeglicher Art gewappnet – 76 % der Unternehmensvorstände und Aufsichtsräte, die von Deloitte befragt wurden, bejahten dies (Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2016, S. 9, in Meissner J & Schach A, 2019). In der Umsetzung der operativen und kommunikativen Krisenprävention von Firmen besteht jedoch häufig ein starkes Verbesserungspotenzial. Nur gerade ein Drittel der befragten Unternehmen führen regelmässige Krisensimulationen oder Krisentrainings durch (Meissner J & Schach A, 2019).

Der Begriff der Krise kann als Wahrnehmung eines unvorhersehbaren Ereignisses definiert werden. Die Krise spielt sich in einer zeitlich begrenzten Phase ab, wobei gesellschaftliche, interagierende Akteure eine zentrale Rolle in Kommunikationsprozessen einnehmen (Völker, 2017). Social-Media-Plattformen fungieren dabei als kommunikative Brandbeschleuniger. Dadurch können Krisen auf unternehmerischer oder politischer Ebene verstärkt, verlängert oder gar erst erzeugt werden. Die Social-Media-Plattformen bieten durch ihren

«Der Art und Weise der Kommunikation kommt in der Krisensituation eine erhebliche Bedeutung zu.»

kommunikativen Raum gleichzeitig auch mögliche Lösungsorte und Optionen zur effizienten Krisenkommunikation (Roither, 2017).

Der Art und Weise der Kommunikation kommt in der Krisensituation eine erhebliche Bedeutung zu. Statements müssen exakt vorbereitet und Kernbotschaften wiederholt werden. Eine regelmässige informationsorientierte Kommunikation auf Augenhöhe, wie es beispielsweise Twitter ermöglicht, nimmt in Krisensituationen eine noch grössere Bedeutung ein. Sprachliche Mehrdeutigkeiten können gerade in Krisen gefährlich sein und müssen in der Kommunikation zwingend vermieden werden (Roither, 2017).

Ein vom Schweizer Verband für Krisenkommunikation (VKK) entwickeltes Modell bildet die VKK Crisis Map (Abbildung 1).

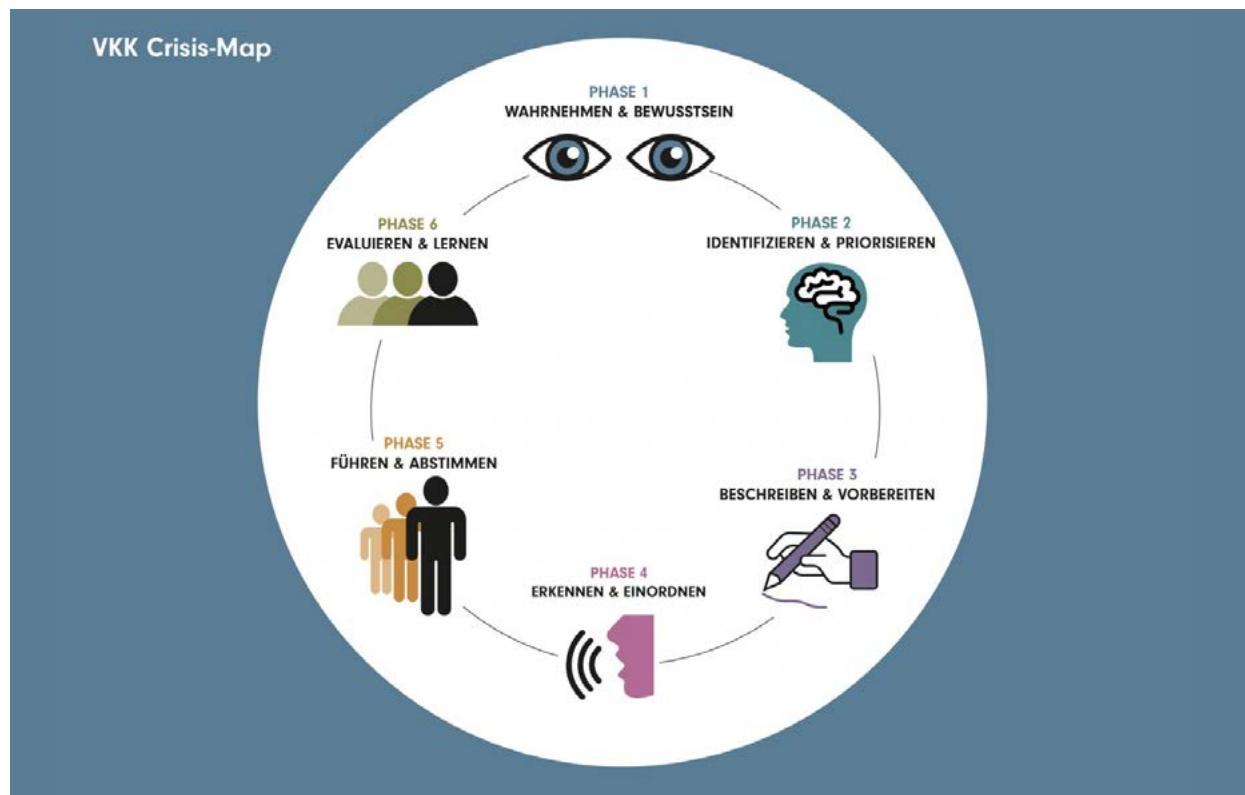


Abbildung 1: Die Crisis-Map des Schweizer Verbandes für Krisenkommunikation (VKK).
(Quelle: <https://verband-krisenkommunikation.ch>)

Sie unterstützt einen methodischen Ansatz, der sich aus einer systematischen Auswertung von Erfahrungen über verschiedene Organisationen und Krisensituationen hinweg ableitet. Ein Sechs-Phasen-Ansatz hat sich als in der Entwicklung als geeignet erwiesen, unabhängig von Art, Grösse, Zweck und Zielen der Organisation. Die Bedürfnisse jeder Organisation können durch spezifische Fragen für jede Phase spezialisiert, angepasst und weiterentwickelt werden (VKK, n.d.).¹

Fallbezug: Krisenkommunikation des Bundes

Forschungsfrage und Methodik: Als Fallbezug untersuchte die Autorin in ihrer Thesis die Krisenkommunikation des Bundes im Kontext der zweijährigen Corona-Pandemie. Auf Basis der Theorie und des Covid-Fallbezugs resultierten vier Thesen, die in der Empirie primär qualitativ, sekundär quantitativ anhand der gewonnenen Daten untersucht und analysiert wurden. Die qualitative Methodik erfolgte mittels Expertinnen- und Experteninterviews. Diese bildete die Grundlage für die Erstellung der Handlungsempfehlung für Unternehmen und Organisationen. Sie diente somit der Beantwortung der Forschungsfrage, welche Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Krisenkommunikation in Zeiten von Facebook & Co. an Unternehmen und Organisationen weitergegeben werden können. Die quantitative Methodik widmete sich im kleineren Rahmen der Frage, wie die Schweizer Bevölkerung die Krisenkommunikation des Bundes zwei Jahre nach Beginn der Corona-Pandemie wahrnahm und erfolgte über eine Online-Umfrage.

Stakeholder-Dialogs noch einiges an Optimierungspotenzial möglich ist. Regelmässige Trainings und Simulationen helfen, den steigenden Anforderungen und der Flexibilität in der Krisenbewältigung gerecht zu werden.²

Die sechs Expertinnen und Experten legten ihre Beurteilungen zur Krisenbewältigung der Covid-Pandemie durch das BAG und den Bund in verschiedenen Themenbereichen vor. Dabei betrachtete die Mehrheit von ihnen die Krisenkommunikation des Bundes insgesamt als gelungen. Als Kritikpunkt greifen alle Expertinnen und Experten die fehlende Umsetzung und Ausarbeitung der im Vorfeld bekannten möglichen Pandemie-Szenarien auf, obwohl die potenzielle Gefahr einer Pandemie den Akteuren bekannt war und auf ihrem Monitoring existierte. Es könnte nicht sein, dass bei der Bevölkerung ein Gefühl entstehe, dass die Verantwortung zwischen Bund und Kantonen hin und hergeschoben werde.

Als wahrgenommene Schwächen der Krisenkommunikation durch die Schweizer Bevölkerung ermittelte die Autorin durch die Umfrage ebenso die Uneinheitlichkeit der Kommunikation zwischen Bund und Kantonen. Zusätzlich bildeten die strengen, nur schwer nachvollziehbaren Vorschriften bei den Restaurantschliessungen sowie die nicht einheitliche Kommunikation betreffend Maske und deren Nutzen Schwachstellen der Krisenkommunikation. Weiterer Optimierungsbedarf liegt, so eine weitere Erkenntnis, für einen Grossteil der Umfrageteilnehmenden in einer klaren und offenen Fehlerkommunikation während der Pandemie. Die klare Mehrheit der Befragten hat jedoch weiterhin ein unverändertes Vertrauen in den Bund.

Handlungsempfehlungen

In den folgenden Abschnitten werden durch die Autorin einige Learnings aufgelistet, die als Empfehlungen für eine erfolgreichen Krisenkommunikation für Unternehmen und Organisationen angesehen werden können.

Anerkennung der strategischen Bedeutung der Kommunikation durch die Geschäftsführung: Eine Krise bleibt eine Krise. Unternehmen können sie nicht einfach wegkommunizieren, sondern müssen diese auch als Gegenstand des Managements ansehen. Krisen können dann am besten bewältigt werden, wenn

«Regelmässige Trainings und Simulationen helfen, den steigenden Anforderungen und der Flexibilität in der Krisenbewältigung gerecht zu werden.»

Diskussion und Ergebnisse: In der Untersuchung wurde ersichtlich, dass zwar vielen Unternehmen die Relevanz der Krisenkommunikation in Zeiten von Social Media bewusst ist, dass aber bei den Personalressourcen, den Umsetzungen und im Bereich des aktiven

«Krisen können dann am besten bewältigt werden, wenn eine klar ausgearbeitete Strategie existiert – eine entsprechende interne und externe Kommunikation ist die Basis für eine nachhaltige und erfolgreiche Krisenkommunikation.»

eine klar ausgearbeitete Strategie existiert – eine entsprechende interne und externe Kommunikation ist die Basis für eine nachhaltige und erfolgreiche Krisenkommunikation.

Empathie als wichtige Komponente: Das Zeigen von Einfühlvermögen für die Menschen, die von der Krise betroffen sind, kann als wichtiger Erfolgsfaktor der Krisenkommunikation angesehen werden. Wenn keine Beziehung zur gewünschten Stakeholder-Gruppe aufgebaut werden kann, ist dies für die Reputation der Unternehmung nicht förderlich und kann längerfristig am Unternehmensimage haften bleiben.

Offene Fehlerkultur mit einer gesunden Portion Selbstkritik: Wenn sich während der Krisenkommunikation Fehler offenbaren, können diese durch eine authentische Vermittlung an die Stakeholder auch als Chance angesehen werden. Dies sollte natürlich immer in einem geeigneten Mass geschehen – und nur, wenn auch wirklich eine Entschuldigung oder ein Fehlerbekennnis angebracht ist.

Lead über Informationshoheit nicht an Medien und Öffentlichkeit abgeben: Dies bietet sonst Raum für Spekulationen und Gerüchte, vor allem im Zeitalter von Social Media, wo überall, zu jeder Zeit, von jeder Userin und jedem User Themen diskutiert, Nachrichten ausgetauscht und Meinungen verbreitet werden; teils unabhängig von deren Wahrheitsgehalt.

Professionelle Durcharbeitung der verschiedenen Krisenphasen: In vielen Unternehmen kommt der Phase der Wahrnehmung und des Bewusstseinswerdens einer Krise immer noch eine zu geringe Bedeutung zu. Die Bearbeitung dieser Phasen durch ein gut vorbereitetes Kommunikationsteam ermöglicht bereits in der Krisenprävention wichtige Erkenntnisse.

Personelle Ressourcen für eine optimale Krisenbewältigung: Zwar ist vielen Unternehmen und Organisationen die Relevanz der Social-Media-Plattformen

bewusst – die dialogorientierten Plattformen müssen jedoch auch durch genügend Personalressourcen bewirtschaftet werden.³

Welche Lehren hat der Bund gezogen? Einige der durch die Autorin aufgegriffenen Learnings stimmen mit der Auswertung der zweiten Phase des Krisenmanagements der Covid-19-Pandemie durch den Bund überein, die im Juni 2022 veröffentlicht wurde: Nebst der Koordination im föderalen System der Schweiz, wird durch die Bundeskanzlei ein Verbesserungsfähiges, vorausschauendes Krisenmanagement thematisiert. Es geht auf die Erfahrung der Überforderung zurück, welche die Bundesverwaltung und die Kantone im Herbst 2020 während der zweiten Infektionswelle gemacht haben (Bundeskanzlei, 2022). Während zu Beginn der Pandemie, auch im Zusammenhang mit dem ersten Lockdown, vieles kommunikationstechnisch funktionierte, wurde im Laufe der Zeit die Pandemie-Bewältigung stetig komplexer. Alle Akteure waren in ihrer Kommunikation gefordert, mit der hohen Informationsgeschwindigkeit mitzuhalten und die Bevölkerung über die zielgruppengerechten Kanäle zu informieren. Hierfür wurden seitens BAG auch die Personalressourcen enorm erhöht, um die Corona-Krise bewältigen zu können. Als Schwachstelle kann somit die nicht vorbereitete organisatorische Aufstellung für die Pandemie ausgemacht werden, denn Szenarien und Erkenntnisse waren seitens Bund im Vorfeld vorhanden gewesen.

Schlussfolgernd lässt sich festhalten, dass auch bei der Covid-Pandemie die Transparenz, die Glaubwürdigkeit und die Belegung der Sinnhaftigkeit der Massnahmen durch die Befragten der Online-Umfrage der Thesis als wichtige Säulen angesehen und auf weitere Krisen adaptiert werden können. ♦

Endnoten

1 Zur weiterführenden Literatur verweist die Autorin auf die Website des VKK.

2 Ein mögliches Hilfsmittel liefert das aufgegriffene VKK-Modell.

3 Je nach Krisensituation kann es sich für die Unternehmung auch lohnen, eine externe Beraterin oder einen externen Berater hinzuzuziehen, die oder der die Situation und potenzielle Risiken aus einem anderen Kontext einschätzen kann.

Literaturverzeichnis

- Bundeskanzlei BK (22.06.2022). *Auswertung des Krisenmanagements in der zweiten Phase der Covid-19-Pandemie*. <https://www.bk.admin.ch/bk/de/home/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-89412.html>
- Meissner J. & Schach A. (2019). Professionelle Krisenkommunikation. In *Professionelle Krisenkommunikation*. Springer Gabler Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25429-2>
- Roither M. (2017). Sprachliche Merkmale der Krisenkommunikation mit Schwerpunkt Social Media. In *Handbuch Sprache in den Public Relations*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15750-0_11-1
- VKK. (n.d.). Angebot und Leistungen VKK. [Https://Verband-Krisenkommunikation.Ch/Angebot-Und-Leistungen-Vkk/](https://Verband-Krisenkommunikation.Ch/Angebot-Und-Leistungen-Vkk/).
- Völker, D. (2017). Kommunikation im Krisenmodus. In *Kommunikation im Krisenmodus*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17357-9>