

KRISENLEITFÄDEN: FÜR DEN KÜHLEN KOPF IN HEISSEN PHASEN



PRAXISWISSEN
KOMMUNIKATION

CRISIS MANUALS

FÜR DEN KÜHLEN KOPF IN HEISSEN PHASEN



PRAXISWISSEN
KOMMUNIKATION

**Krisen sind
unvermeidlich, schlechte
Krisenkommunikation
schon. Ein durchdachter
Krisenleitfaden ist nicht
nur ein Werkzeug, sondern
ein unverzichtbarer
Schutzschild für den Erhalt
von Unternehmenswerten.**



Patrick Hacker
Deputy Managing Director
komm.passion | Team Farmer

Einleitung

Unternehmen stehen aktuell vor immensen Herausforderungen: wirtschaftlich, politisch und gesellschaftlich. Die vergangenen Jahre sind in Deutschland, Europa und der Welt von Unsicherheit und rasanten Veränderungen geprägt. Deshalb sind Unternehmenskrisen keine Frage mehr des „Ob“, sondern des „Wann“. Naturkatastrophen, Cyberangriffe oder schwere Schäden an der Reputation von Marken und Manager:innen – jede Organisation kann unerwartet oder absehbar in den Strudel einer Krise geraten.

Hier kommen Krisenleitfäden für die Kommunikation ins Spiel. Auch wenn es so scheint, als handele es sich um ein Relikt der analogen Zeit, sind sie nicht nur ein Stück Papier. Vielmehr handelt es sich um ein strategisches Managementinstrument, das den Unterschied zwischen Chaos und Kontrolle ausmacht. In diesem Whitepaper untersucht komm.passion | Team Farmer, warum Krisenkommunikationsleitfäden nach wie vor ihre Berechtigung haben und welche entscheidende Rolle sie bei der Krisenprävention und -intervention in der heutigen dynamischen Geschäftswelt spielen.

Dabei zeigen wir auf, wie zeitgemäße Leitfäden dazu beitragen, Unternehmen auf krisenhafte Ereignisse vorzubereiten und ihnen ermöglichen, auch in den turbulentesten Zeiten handlungsfähig zu bleiben. komm.passion | Team Farmer analysiert und bewertet die Vor- und Nachteile verschiedener Kanäle, auf denen zeitgemäße Krisenkommunikationsleitfäden genutzt werden können. Vom einfachen interaktiven PDF über die Einbindung ins Intranet bis hin zu kompletten nativen Apps für die Krisenkommunikation. Wir zeigen zudem, wie Unternehmen Leitfäden in unterschiedlichen Krisensituationen effektiv einsetzen können und welche Herausforderungen dabei zu berücksichtigen sind.



Krisenhandbücher stärken die Resilienz

Krisen sind längst ein strategisches Risiko, das auf Vorstandsebene gedacht und gemanagt werden muss. Ein belastbares Krisenhandbuch ist dabei kein Nice-to-have, sondern ein essentieller Faktor, um Entscheidungsfähigkeit, Kommunikation und Führungsverantwortung auch unter Hochdruck sicherzustellen.

Es schafft Klarheit, Orientierung und Geschwindigkeit – drei Ressourcen, die im Ernstfall über Vertrauen und folgend über Reputation und Marktanteile entscheiden. Unternehmen, die heute in strukturierte Krisenvorbereitung investieren, handeln nicht aus Sorge, sondern mit Weitblick.

Ein Krisenkommunikationshandbuch ist ein zentrales strategisches Steuerungsinstrument für die Kommunikation in Krisensituationen. Es gibt grundlegende Inhalte und Schlüsselkomponenten, die in jedem Leitfaden enthalten sein sollten, um einen effektiven und koordinierten Umgang mit der Kommunikation in Krisensituationen zu gewährleisten. Sie unterstützen bei der strukturierten Vorbereitung – dem Schlüssel zu erfolgreichem Krisenkommunikations-Management.

Identifizierung möglicher Krisenszenarien: Wann wird es gefährlich?

Ein essentieller Bestandteil ist die Identifizierung und Beschreibung möglicher Krisenszenarien. Nicht jede Krise ist gleich, und die Art der Reaktion hängt maßgeblich von der jeweiligen Situation in der Organisation ab. Ob ein Produktrückruf, ein Unfall oder eine Compliance-Verletzung – das Handbuch soll potenzielle Risiken frühzeitig antizipieren, erfassen und geeignete Reaktionsstrategien bereithalten. Durch eine systematische Analyse möglicher Krisenszenarien lassen sich schon erste Weichenstellungen für die gezielte Kommunikation entwickeln.

„Wer in Krisenresilienz investiert, investiert in Zukunftsfähigkeit – und das Krisenhandbuch ist ein zentraler Baustein dieser Architektur.“



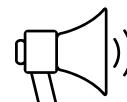
Thomas Ullrich
Strategic Advisor & Director
komm.passion | Team Farmer

Festlegen von Eskalationsstufen: Noch Issue oder schon Krise?

Auch sollten sich Unternehmen schon sehr früh über die Gestaltung ihrer Eskalationsstufen im Klaren sein. Nicht jeder Vorfall erfordert sofortiges Eingreifen auf oberster Ebene bzw. des Krisenstabes. Eskalationsmechanismen helfen dabei, bedrohliche Themen (Issues) nach unternehmensspezifischen Merkmalen zu kategorisieren und zu entscheiden, ob tatsächlich eine Krise eingetreten ist. Nur dann kann ohne Zeitverzug und unnötige Reibungsverluste zwischen „Normalbetrieb“ und Krisenmanagement umgeschaltet werden.

Strukturen und Prozesse: Wie kommunizieren wir in der Krise?

Eine effektive Krisenkommunikation erfordert klar definierte Prozesse und Strukturen, die es Unternehmen ermöglichen, schnell und gezielt auf Issues zu reagieren. Dazu müssen die wesentlichen Schritte und organisatorischen Rahmenbedingungen in der Organisation definiert und festgehalten werden. Zu diesen Rahmenbedingungen gehören unter anderem die Organisation des Krisenstabs, die Definition von Meldeketten oder die Ausstattung von physischen (und auch virtuellen) Krisenräumen sowie die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Kommunikationsplans, um im Krisenfall die richtige Botschaft zur richtigen Zeit an die richtigen Zielgruppen zu übermitteln.



Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten: Wer hat den Hut auf?

Ein weiteres Kernelement ist die Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten im Zuge des Krisenmanagements. Klare Zuständigkeiten sind für eine effiziente Krisenkommunikation entscheidend. So kann beispielsweise ein Krisenstab aus Vertretenden des Managements, der Kommunikation und der Rechtsabteilung sowie ggf. Fachexpert:innen gebildet werden. In der Krise gilt der alte Grundsatz der Krisenkommunikation: „Das letzte Wort hat der Krisenstab“. Der Leitfaden muss festhalten, wer welche Aufgaben übernimmt, wer freigegebene Informationen weiterleitet und wer Entscheidungen trifft.

Definition von Kommunikationskanälen: Gießkanne oder Spritze?

Ebenfalls von zentraler Bedeutung ist die Bestandsaufnahme der für die Krisenkommunikation geeigneten Kommunikationskanäle. Krisenkommunikation erfordert ein abgestimmtes Vorgehen über alle relevanten Kanäle hinweg – sei es über Pressearbeit, Social Media, interne Kommunikation oder den direkten Austausch mit Stakeholder:innen. Dabei gilt es zu klären, welche Informationen über welche Kanäle reaktiv oder proaktiv verbreitet werden, welche Kanäle entsprechend dem Szenario zu priorisieren sind und wie die Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen erfolgen soll. Diese Entscheidungen sind essenziell, um das Vertrauen der Stakeholder:innen zu bewahren und die Krise zu kontrollieren.

Kommunikationsmittel: Welche helfen wirklich?

Um schnelle und konsistente Kommunikation zu ermöglichen, sollten Vorlagen und Mustertexte für verschiedene Kommunikations-situationen im Handbuch grob vorgefertigt sein: Im Krisenfall sind diese an das konkrete Krisenszenario anzupassen. Dies spart wertvolle Zeit und stellt sicher, dass die Krisenkommunikation mit einer einheitlichen Tonalität (One Voice Policy) nach außen getragen wird. Materialien, die man grob vorbereiten kann, sind beispielsweise Pressemeldungen, (Social-Media-)Statements oder Formulare, um Issues innerhalb der Organisation an die richtigen Stellen zu melden. Für letztere haben sich einfache Checklisten bewährt, auf die alle Mitarbeitenden Zugriff haben sollten. Standardisierte Kommunikation hilft dabei, von der ersten internen Alarmierung über die Einberufung des Krisenstabes bis hin zu externen oder internen Kommunikationsmaßnahmen ein strukturiertes Vorgehen einzuhalten, um zu jeder Zeit die kommunikative Kontrolle in der Krise zu behalten.

Regelmäßige Schulung und Simulation: Wie machen wir uns fit für Krisen?

Schließlich darf die regelmäßige Schulung und Simulation von Krisenszenarien nicht vernachlässigt werden. Denn ein Krisenkommunikationsleitfaden in die Reihen der Unternehmensprozesse zu implementieren, ist ein nicht zu unterschätzender Veränderungsprozess. Die Prozesse müssen in der Organisation nicht nur bekannt und verstanden sein, sondern auch von allen Stakeholder:innen mitgetragen und internalisiert werden. Kurzum: Krisenkommunikationsleitfäden sind in der Organisation zu verankern und die Abläufe immer wieder zu trainieren. Nur so kann sichergestellt werden, dass das Unternehmen im Ernstfall effizient und reibungslos zusammenarbeitet.

CHECKLISTE

- IDENTIFIZIERUNG MÖGLICHER KRISENSZENARIEN:
WANN WIRD ES GEFÄHRLICH?
- FESTLEGEN VON ESKALATIONSSTUFEN:
NOCH ISSUE ODER SCHON KRISE?
- FESTLEGUNG VON ROLLEN UND VERANTWORTLICHKEITEN:
WER HAT DEN HUT AUF?
- DEFINITION VON KOMMUNIKATIONSKANÄLEN:
NUTZEN WIR DIE GIESSKANNE ODER DOCH LIEBER DIE SPRITZE?
- AUSWAHL VORLAGEN, CHECKLISTEN UND MUSTERTEXTEN:
WELCHE KOMMUNIKATIONSMITTEL HELFEN WIRKLICH?
- REGELMÄSSIGE SCHULUNG UND SIMULATION:
WIE MACHEN WIR UNS FIT FÜR KRISEN?

Krisenleitfäden zeitgemäß umgesetzt

Die Anforderungen an die Kommunikation haben sich mit der Digitalisierung grundlegend verändert. Das gilt auch für die Krisenkommunikationsleitfäden. In einigen Unternehmen sind Leitfäden für die Krisenkommunikation vorhanden, aber veraltet, dabei nicht bekannt und entsprechend nicht akzeptiert. Das muss nicht sein! Das darf nicht sein! Dank der digitalen Entwicklung sind Krisenkommunikationsleitfäden heutzutage flexible und jederzeit zugängliche Kommunikations-Management-Tools (auf autarken Plattformen).

Zu den gängigen Ansätzen, einen Leitfaden aufzusetzen gehören PDFs, die Integration in ein Intranet sowie – gleichsam als Königsklasse – die native Krisen-Apps. Jede dieser Optionen bringt eigene Stärken und Herausforderungen mit sich, die es abzuwägen gilt.

Das PDF

PDFs sind die universelle Lösung. Sie funktionieren auf nahezu allen Geräten, sind offline verfügbar, kosten wenig und ermöglichen einen mehr oder minder uneingeschränkten Zugriff. Zudem lassen sich PDFs mit Hyperlinks, Lesezeichen und interaktiven Elementen ausstatten, um die Navigation zu erleichtern. Dennoch bringen sie Herausforderungen mit sich: Einmal herausgegeben, müssen Updates des Krisenleitfadens immer wieder aufs Neue im Unternehmen verteilt werden.

Das Risiko, dass dadurch unterschiedliche Versionen im Umlauf sind, ist nicht zu unterschätzen. Zudem besteht das Risiko unkontrollierter Weitergabe oder unsachgemäßer Nutzung. Unternehmen müssen daher klare Regelungen für die Versionierung und Kommunikation von Aktualisierungen treffen.



Die Intranetlösungen

Intranetlösungen bieten eine zentrale Plattform, auf der der Leitfaden über ein Content-Management-System (CMS) aktualisiert und ins Firmennetzwerk distribuiert wird. Somit ist stets nur die gültige Version im Umlauf. Zudem lassen sich Intranetlösungen mit anderen internen Ressourcen wie Kontaktlisten, internen Memos oder Schulungsmaterialien verknüpfen, wodurch für die User:innen ein kommunikativer Mehrwert geschaffen wird. Auch sorgt die Einbindung in das Firmennetzwerk dafür, dass nur jene User:innen auf den Leitfaden zugreifen können, die auch im Netzwerk angemeldet sind. Und hierin liegen zugleich zwei Herausforderungen:

1. Der Zugriff ist auf das Netzwerk beschränkt. Wer sich außerhalb des Netzwerkes befindet, kann den Leitfaden nicht nutzen.
2. Bei (Cyber-)Krisen, in denen die gesamte IT-Infrastruktur kompromittiert wurde, kann dies dazu führen, dass auf die notwendigen Unterlagen nicht mehr zugegriffen werden kann.



Mobile Apps

Mobile Apps bieten die flexibelste Lösung, da sie ortsunabhängigen Zugriff ermöglichen, auch wenn sich User:innen nicht im Firmennetzwerk befinden. Der Zugang erfolgt über Benutzer:in-nenerkennung und Passwort, weshalb die App auch auf privaten Smartphones der Mitarbeitenden installiert werden kann. Push-Benachrichtigungen stellen zudem sicher, dass wichtige Informationen in Echtzeit verbreitet werden. Interaktive Funktionen wie Standortdaten, Sprachnotizen etc. vereinfachen zudem die Krisenprozesse.

Allerdings ist die Entwicklung einer eigenen Krisenkommunikations-App kostenintensiv und erfordert eine komplexere IT-Infrastruktur als das PDF oder das Intranet, denn ...

- die Implementierung einer nativen App erfordert die Einbindung der Unternehmens-IT und bindet somit personelle Ressourcen im Unternehmen,
- die Anforderungen an die IT-Sicherheit sind hoch, um unberechtigte Zugriffe zu verhindern,
- es müssen interne und/oder externe Programmierer eingesetzt werden, selbst wenn man sich für eine „Lösung von der Stange“ entscheidet und
- App-Lösungen können nicht pragmatisch genutzt werden, wenn sie keine Verbindung zum Internet haben.

Mitzudenken ist ebenso: Es muss Akzeptanz für die App innerhalb des Unternehmens geschaffen werden – Mitarbeitende sollten bereit sein, die App auch auf ihrem privaten Smartphone zu installieren und regelmäßig zu nutzen. Deshalb ist eine Einführung einer Krisenkommunikations-App auch immer ein Changeprojekt und muss darüber hinaus mit den Arbeitnehmendenvertretungen im Unternehmen abgestimmt werden.

Fazit

Die Bewältigung einer Krise ist eine strategische Herausforderung und benötigt daher auch passende Werkzeuge zu deren Lösung. Der Krisenleitfaden ist ein solches Tool des Krisenkommunikations-Management und hat sich gestern wie heute in tausenden Fällen bewährt.

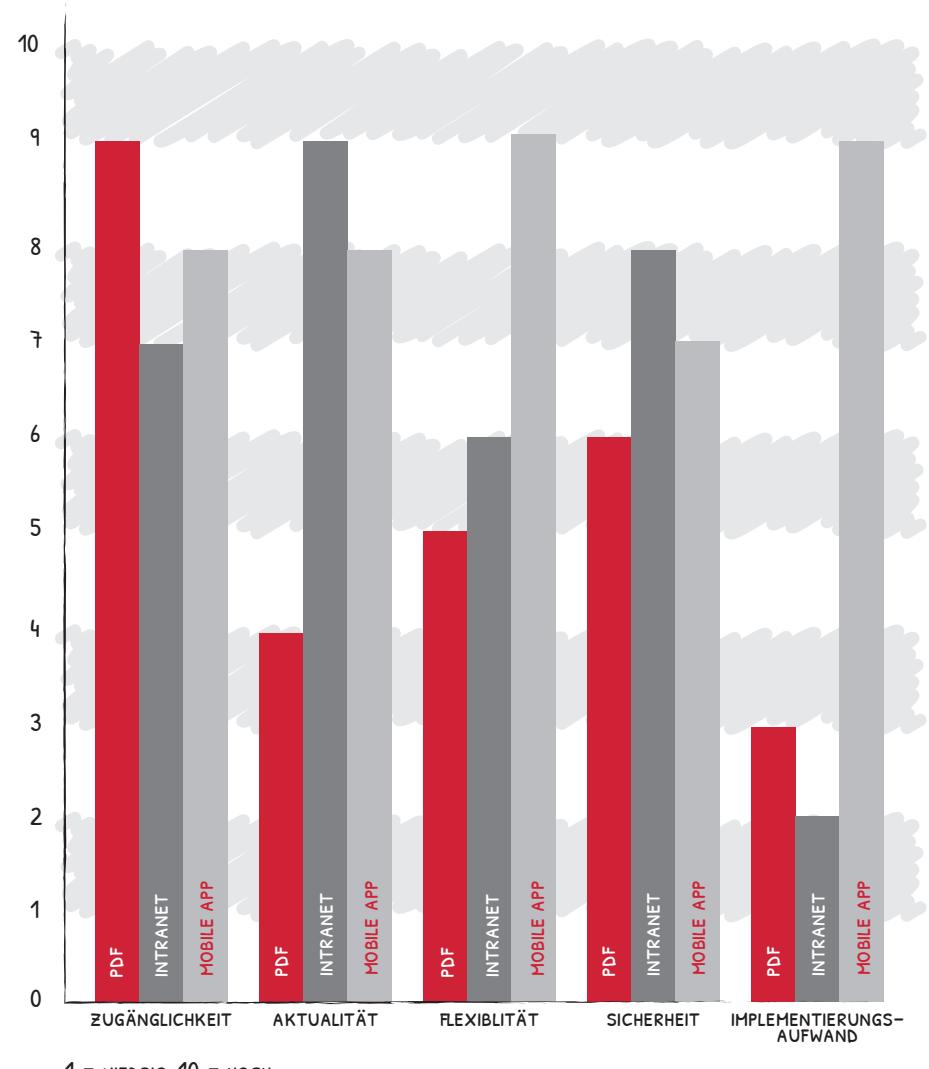
Moderne Unternehmen sollten ihren Leitfaden nicht als statisches Dokument betrachten (fire and forget), sondern als ein strategisches Tool, das regelmäßig aktualisiert, kritisch im Unternehmen diskutiert und immer wieder in der Organisation gefestigt werden muss. Nur dann bleibt es effizient und kann im Ernstfall seine volle Wirkung entfalten.

Unternehmen, die ihre Kommunikation krisenfest machen wollen, sollten sich mit dem Krisenleitfaden als Teil ihrer Krisenkommunikationsstrategie auseinandersetzen. Ein Krisenleitfaden zahlt einerseits auf die Krisenprävention ein, andererseits stärkt er die langfristige Widerstandsfähigkeit des Unternehmens in der Krisenintervention.

Die Frage ist nicht, ob eine Krise kommt – sondern wann. Mit einem zeitgemäßen Krisenkommunikationsleitfaden können Sie sich vorbereiten. Sind Sie es schon?



PRO UND CONTRA UNTERSCHIEDLICHER FORMATE VON KRISEN-LEITFÄDEN



1 = NIEDRIG, 10 = HOCH

Ihr starker Partner

Kommunikation in der Krise

KOMM.
PASSION | TEAM
FARNER

Prävention

Optimierung Ihrer Krisenprozesse
Individuelles Coaching
für Führungskräfte

Intervention

24/7 einsatzbereit
Als Pressesprecher, Sparrings-
partner und Strategieberater

Nachsorge

Analyse bewältigter Krisen
Lessons learned



Jetzt Kontakt aufnehmen

Patrick Hacker

+49(0) 211 600 46-161

patrick.hacker@komm-passion.de

