6/DEZEMBER 2014
www.sko.ch

SKO
ASC
ASQ

# LEADER

## Risikomanagement heute
Risiken und der adäquate Umgang damit

## Gérer les risques aujourd'hui
La gestion du risque change

**Die Social-Media-Expertin Bernadette Bisculm erklärt, warum Krisen heute anspruchsvoller sind und wie man sie erfolgreich meistert.**

DAS VERBANDSMAGAZIN DER SCHWEIZER KADER ORGANISATION
PUBLICATION OFFICIELLE DE L'ASSOCIATION SUISSE DES CADRES
PUBBLICAZIONE DELL'ASSOCIAZIONE SVIZZERA DEI QUADRI

# «Stürme ziehen heute schneller auf»

**Die sozialen Medien haben die Kommunikation in Krisen sehr viel anspruchsvoller gemacht. Fegt erst mal ein richtiger Shitstorm los, müssen sich die Verantwortlichen warm anziehen. Die Zürcher Social-Media-Expertin Bernadette Bisculm spricht über die Mechanismen und wie man solche Krisen erfolgreich meistert.**

**Frau Bisculm, wie hat sich die Krisenkommunikation in den letzten Jahren verändert?**
Viele Unternehmen haben in jüngerer Zeit hautnah erfahren, wie verletzlich sie sind. Noch bevor die sozialen Medien aufkamen, demonstrierten Hacker, wie einfach es geworden ist, eine Firma zu infiltrieren. Unternehmen sind heute allgemein transparenter geworden. Fast alles kann jederzeit eingesehen werden. Die Grenzen zwischen privat und öffentlich und zwischen intern und extern sind verwischt. Es gibt zwar noch Vertraulichkeit und Geheimhaltungspflicht. Doch die Unternehmen sind gut beraten, wenn sie sich nicht mehr darauf verlassen.

**Hat sich diese Einsicht in einem Grossteil der Schweizer Unternehmen durchgesetzt?**
Das Bewusstsein ist geschärft. Die Themen sind ja fast täglich in den Medien. Auch die Transparenz jedes einzelnen. Die Medienkompetenz ist insgesamt grösser geworden. CEOs bilden sich entsprechend weiter, und die Kommunikationsfachleute sind heute besser ausgebildet. Viele kommunizieren authentisch und ehrlich. Es sind aber sicher nicht alle Unternehmen optimal auf Krisen vorbereitet.

**In jeder grösseren Unternehmenskrise spielen heute auch Facebook und Twitter ein Rolle. Worin besteht die Herausforderung der Krisenkommunikation in den sozialen Medien?**
Ganz klar im Tempo, mit dem man reagieren muss. Als im Fall des Shitstorms gegen die Firma Mammut der Social Media Manager zwei Stunden lang schwieg, war klar, dass er sich jetzt mit dem CEO absprach. Zwei Stunden können in einer solchen Situation eine gefühlte Ewigkeit bedeuten. Die Kritik breitet sich auch sehr viel schneller aus. Deswegen besteht die Gefahr, dass die Wahrheit auf Face-

Foto: Peter Würmli

**BERNADETTE BISCULM**
**führt in Zürich ein Büro für crossmediale Kommunikation, Content Strategie, Content Marketing und Konfliktkommunikation. Sie ist Betriebsökonomin und Master in Communications (FH). Seit mehr als 20 Jahren ist sie in den Bereichen Marketing und PR tätig. Vor ihrem Schritt in die Selbstständigkeit arbeitete Bisculm in der Unternehmenskommunikation wie auch auf Agenturseite. Nebst ihrer Beratungstätigkeit gibt sie Workshops und ist Dozentin an namhaften Bildungsinstituten.**

book und Co nicht mehr nachkommt. Man sollte kommunikativ trotzdem nichts überstürzen, aber sofort sagen, wann man sich später wieder meldet.

**Eigentlich eine alte PR-Regel!**
Schon, aber mit dem Unterschied, dass es sehr viel schneller gehen muss. Wenn der CEO gerade im Flugzeug sitzt, kann man nicht warten. Der Social Media Manager muss auf Twitter als kompetenter Unternehmensvertreter sofort antworten.

**Welches sind die Gemeinsamkeiten, wenn man Shitstorms der Vergangenheit wie jene gegen Mammut, Sunrise, Ryanair oder die Migros betrachtet?**
Shitstorms werden – wenn bewusst geplant – nach Campaigning-Regeln initiiert. Ohne Video auf Youtube läuft gar nichts. Twitter nimmt zuerst eine Vormachtstellung ein, weil es das schnellste unter den sozialen Medien ist. Es braucht dann aber die verschiedenen Kanäle. Facebook ist nötig, um die Massen zu mobilisieren. Vorher werden sogenannte «Influencer» ins Boot geholt und mit Direct Mails beliefert mit Vermerken wie «schau auf unserer Facebook-Seite» nach. Dann fährt man mit stetigen Posts fort.

**Welche Themen sind häufig?**
Oft geht es um Ethik, Diskriminierung, Umweltschutz, Politik, Religion oder Gesundheit.

**Wie meistert man solche Krisen erfolgreich?**
Es beginnt schon vor der Krise. Man muss die Community grundsätzlich mit einbeziehen. Einen guten Kontakt mit ihr zu pflegen und sympathisch zu wirken, ist ein Vorteil. Ein gutes Beispiel dafür ist IKEA. Das Möbelhaus machte kürzlich das Versprechen, man könne bei Unzufriedenheit die Möbel zurückbringen. Als dann ein Kunde mit seinem 30-jährigen Schrank kam, wurde der nicht angenommen. IKEA nahm das Versprechen sofort zurück und präzisierte, dass das nur für neue Möbel gelte. Experten waren erstaunt, dass es daraufhin keinen Shitstorm gab. Man war sich schnell einig, dass es am Vertrauen liegt, das IKEA bei der Kundschaft geniesst. Ehrlich und sympathisch zu sein, ist die beste Prävention. Über jede grössere Firma wird heute in den sozialen Medien diskutiert. Deshalb muss man wissen, wie diese Medien funktionieren.

**Welche Menschen sind geeignet als Social Media oder Community Manager?**
Man sollte Menschen lieben und eine respektvolle Kommunikation gegenüber allen schätzen und pflegen. Man muss nicht primär locker, leicht und humorvoll daherkommen, sondern respektvoll. Und man muss wissen, wie man sich in einer Konfliktsituation am besten verhält und wo Bodenminen liegen.

**Wie verhindere ich im Gegenzug, dass ich mich anbiedere?**
Kommunizieren auf Augenhöhe heisst, zu beschreiben ohne zu bewerten. Auch Lobhudelei wirkt aufgesetzt, wenn es nicht authentisch ist. Wenn die Gefühle ehrlich sind, kommt es auch an. Dazu gibt es einfache Regeln.

> «Man muss die Community mit einbeziehen. Einen guten Kontakt mit ihr zu pflegen, ist ein Vorteil.»

**Welche?**
Worte wie zum Beispiel «immer» oder «nie» fachen einen Streit nur an, wie die meisten von uns schon in privaten Konflikten erfahren haben. Diese sollte man nicht verwenden. Zuerst zu beschreiben, worüber man spricht anstatt zu urteilen, ist in jeder Diskussion hilfreich. Etwas selbst zu sehen, zu hören, zu riechen oder zu fühlen ist etwas anderes, als eine Situation zu interpretieren. Das sollte man vermeiden, weil man da häufig falsch liegt. Urteile bedeuten für andere oft unterschwellige Vorwürfe, die einen Konflikt anstacheln. Es gibt Listen von heiklen Worten, die es sich lohnt zu kennen. Im Gegensatz zum direkten Gespräch haben wir ja online die Chance, nochmals hinzusitzen, durchzuatmen und erst dann zu schreiben.

**Sie bieten Workshops zum Thema Konfliktdialoge für Social Media Manager an. Was bringen Sie diesen bei?**
Ich zeige meine Methode auf und übe sie mit den Teilnehmenden anhand ihren eigenen Erfahrungen. Es geht um vier Schritte: 1. Beschreiben statt beurteilen. 2. Gefühle statt Interpretationen äussern. 3. Bedürfnisse ausdrücken statt Strategien, also das zugrunde liegende Anliegen, und 4. eine Bitte formulieren, statt etwas zu fordern.

**Wann muss ich mich als Unternehmen bei der Kundschaft entschuldigen?**
Eine Entschuldigung beinhaltet das Konzept der Schuld. Das Konzept von Ursache und Wirkung ist mir lieber. Die Verantwortung für die Konsequen-

zen übernimmt man lieber früher als später. Sobald sich jemand verletzt fühlt, ist Empathie fürs Gegenüber angebracht – ein Mitfühlen, das uns Menschen sofort möglich ist – unbesehen von Schuld oder Unschuld. Viele CEOs haben Mühe, sich für verursachte Wirkungen zu entschuldigen, weil sie meinen, dann schwach zu sein. Vielleicht auch, weil sie sich nicht schuldig fühlen. Stark ist jedoch, wenn ein CEO hinsteht und sagt: «Es tut mir leid» – und wenn es auch wirklich stimmt.

**Manchmal besteht auch die Gefahr, zu schnell zu reagieren?**

Es gibt den Spruch «Trolle füttert man nicht», mit anderen Worten: Auf Leute, die aus Prinzip nur stänkern, muss man nicht reagieren. Sobald man aber merkt, dass man nicht verstanden wurde, braucht es klärende Worte vom Social Media Manager. Ehrliche und authentische Worte auf Augenhöhe werden in einer Community goutiert.

**Empfehlen Sie Firmen ein Social Media Monitoring?**

Ja. Wenn man wissen will, wo die Gespräche über eine Firma oder ein Thema abgehen, muss man sie monitoren. Es gibt gute Tools, die gratis oder günstig sind, wie auch teurere professionelle.

**Welcher Stellenwert kommt den eigenen Mitarbeitenden zu?**

In sozialen Medien äussern sich die Mitarbeitenden freiwillig oder gar nicht. Anregungen, dass konstruktive Kommunikation auch den Mitarbeitenden selbst nützt, kann helfen. Erzwungene Aktivitäten wirken kontraproduktiv. Wenn Social Media in einem Unternehmen sauber eingeführt ist, breitet sich das Engagement fast von selbst aus. Auch in der Kommunikationsabteilung sollte darauf geachtet werden, dass jene Person twittert, die das gerne tut. Begeisterung wirkt ansteckend.

**Braucht es also Guidelines für die Mitarbeitenden, was sie dürfen und was nicht?**

Unbedingt. Das Unternehmen muss kommunizieren, was es will und was nicht. Die Mitarbeitenden müssen über die Grenzen aufgeklärt werden und Konsequenzen spüren, wenn sie diese übertreten. Allerdings sollte man vorher auch die Wirkung der gewünschten Richtlinien auf die Mitarbeitenden berücksichtigen. Zu enge Grenzen können kontraproduktiv sein. Ich empfehle offene Gespräche mit den Mitarbeitenden vor der Einführung der Sozialen Medien, um unnötige Ängste abzubauen.

Interview: Michael Zollinger

## LINKBOX

**INTERESSANTE LINKS ZUM THEMA SHITSTORM**

http://bisculm.com/krisenkommunikation-1-wo-genau-liegt-die-gleiche-augenhoehe--12584/
http://bisculm.com/wie-konnen-sich-unternehmen-vor-einem-shitstorm-schutzen--4518/
http://meedia.de/2014/10/17/der-shitstorm-der-nicht-kam-wieso-kunden-wegen-ikeas-gebrochenem-garantie-versprechen-nicht-sturm-laufen/
http://www.feinheit.ch/media/medialibrary/2012/06/shitstorm-grafik.pdf