

Auf Wiedersehen“ zu sagen, sei in seiner Branche verpönt, erzählt Frank Roselieb, „denn wir sind das Gesicht eines unangenehmen Themas.“ Wenn der Diplomkaufmann und seine Mitarbeiter einen Einsatz beendet haben, und sei das Ergebnis auch noch so positiv, sind seine Kunden in der Regel einfach erleichtert. An einem abermaligen Zusammentreffen haben sie kein Interesse. Roseliebs Mannschaft kommt immer dann zum Einsatz, wenn die Not groß und der Skandal schon in vollem Gang ist. Dann brauchen Unternehmen und Behörden Spezialisten, die auch in höchster Not kühlen Kopf bewahren und die richtige Strategie entwickeln. Dann schlägt die Stunde der professionellen Krisenmanager.

Krisenmanager sind nach wie vor zu meist Quereinsteiger, auch wenn vereinzelt – wie etwa an der Universität Bonn – spezielle Studiengänge existieren. In den Unternehmen werden mit der heiklen Mission oft langgediente Mitarbeiter mit hoher Unternehmens- und Branchenkenntnis beauftragt. Roselieb ist wahrscheinlich der dienstälteste deutsche Krisenmanager, zumindest ist er einer der bekanntesten. Obwohl er und seine Leute stets im Hintergrund agieren. Sie beraten Unternehmen, schlagen zur Überwindung der Krise sowohl Management- als auch Kommunikationsstrategien vor. Aber vor die Kameras treten sie nie, die wahrnehmbar handelnden Akteure sind immer andere. Doch Roselieb hat es mittlerweile zu einer gewissen persönlichen Präsenz in der Öffentlichkeit gebracht. Ob nun irgendwo auf der Welt entführte Mitarbeiter deutscher Unternehmen befreit werden sollen oder heimische Verbraucher über die Folgen des neuesten Lebensmittelskandals aufgeklärt werden müssen – häufig wird der sympathische Mitvierziger mit dem hohen Redetempo um seine Einschätzung gebeten.

Schon als Student hat er sich an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel mit Krisenthemen beschäftigt. Im Jahr 2002 entstand als Ausgründung der Dienstleister „Krisennavigator“. Waren dessen Leistungen zunächst noch auf staatliche Einrichtungen beschränkt, zählen mittlerweile auch private Unternehmen zu den Kunden. Roselieb hat mehr als ein Dutzend Mitarbeiter, alles Akademiker verschiedener Fachrichtungen, in seinem Institut. Im Schichtdienst organisiert, sind die Krisenmanager rund um die Uhr im Einsatz. In kleinen Unternehmen ist häufig Hilfe im operativen Geschäft gefragt. Häufig seien etwa Landwirte völlig überfordert, wenn nach Bekanntwerden eines „Lebensmittelskandals“ der mediale Ansturm über sie hereinbricht. Dann ist nicht nur ein Kommunikator gefordert, sondern auch ein Agrarökonom, der gemeinsam mit den zuständigen Behörden die notwendige Aufklärung leistet. Denn: „Die beste Krisenkommunikation ist ein gutes Krisenmanagement.“

In Konzernen dagegen ist häufiger ein Moderator zwischen beteiligten Personen und Abteilungen vonnöten. Über Akzeptanzprobleme beklagt sich Roselieb jedoch auch in größeren Organisationen nicht. „Wir werden meistens vom Vorstand oder Geschäftsführer am Empfang abgeholt, das wirkt dann schon.“ Außerdem wüssten die Beteiligten in der Regel selbst, dass etwas schiefgelaufen sei und eine Lösung in aller Interesse liege.

Die Mitarbeiter des Krisennavigators in Kiel pflegen ihre Fälle in eine große Datenbank ein. Aus diesem Datensatz lassen sich einige überraschende Ergebnisse ableiten: zum Beispiel, dass die Zahl der Krisen seit Jahren relativ konstant ist. „Zwischen 250 und 280 im deutschsprachigen Raum“, sagt Roselieb, davon etwa 50 größere Fälle. Als Krise definiert er Ereignisse, die Gefahren für Menschen und Tiere darstellen. Früher waren diese meist mit Todesfällen verbunden, heute würden jedoch auch viele Lebensmittelkrisen ohne Tote dazugezählt. Auch Schä-

Immer im Krisenmodus

Wenn sie in einen Skandal geraten, sind gerade kleine Unternehmen oft überfordert. Dann kommen professionelle Krisenmanager zum Einsatz. Doch auch große Konzerne sind häufig mit ihrem Latein am Ende und brauchen Hilfe von außen. *Von Sven Astheimer*



den für Umwelt, Vermögenswerte und Reputation fallen heute darunter.

Dass viele Menschen die Krisenentwicklung womöglich anders empfinden, führt Roselieb auch auf das Internet zurück: „Die Lebensdauer von Krisen verkürzt sich.“ Habe die öffentliche Aufregung früher im Durchschnitt bei 21 Tagen gelegen, seien es heute nur noch 9 bis 10 Tage. Vieles werde durch neue Medien aufgebauscht. Ein Beispiel dafür sei der „Wurstkrieg“, den ein Werbespot von Basketball-Star Dirk Nowitzki für die ING-Diba auslöste. Heute wisse man, sagt Roselieb, dass Tausende von aufgetragenen Postings bezüglich des Wurstkonsums Nowitzkis von weniger als 50 Leuten stammten. Einen nachhaltigen Schaden für das Geschäft durch diesen sogenannten Shitstorm hat die Bank

ebenso wie viele andere betroffene Unternehmen nicht feststellen können. „Social Media wird überschätzt“, sagt Roselieb übereinstimmend mit Untersuchungsergebnissen der Beratungsgesellschaft McKinsey. Soziale Netzwerke könnten eine Krise zwar flankieren, als Auslöser dienen aber nach wie vor die klassischen Medien.

Ist die Krise erstmal ausgebrochen, würden häufig dieselben Fehler gemacht, sagt Roselieb. Zunächst einmal seien viele Organisationen schlecht auf ein solches Ereignis vorbereitet. Häufig werde nach dem Motto verfahren: Es wird schon gehen. Deshalb fehle es in vielen Fällen an einem geeigneten Frühwarnsystem. „Whistleblowing ist in Deutschland ein Buch mit sieben Siegeln“, findet er. Gemeint sind Informan-

ten aus dem eigenen Unternehmen, die auf Missstände hinweisen. Während diese Art der Selbstkontrolle in Amerika häufig gefördert werde, seine hierzulande etwa anonyme Briefkästen eher die Ausnahme. Zudem seien nach dem Ausbruch der Krise die Beteiligten häufig zu wenig lösungsorientiert, es herrsche starkes Gruppendenken. Die Kommunikation wiederum sei in solchen Fällen vielfach überzogen. „Es bringt nichts, wenn man eine Pressemitteilung nach ein paar Stunden wieder zurücknehmen muss.“ Roselieb empfiehlt knappe und ehrliche Antworten. Zu guter Letzt fehle oft eine ordentliche Nachbereitung. „Meistens wollen die Betroffenen mit dem Thema dann nichts mehr zu tun haben“, berichtet er. „Hauptsache, es herrscht wieder Ruhe.“ Das Team vom Krisennavigator schaue sich alte Fälle regelmäßig an und

überlege, was sich daraus lernen lasse. Das sei ähnlich wertvoll wie das Abschiedsgespräch mit scheidenden Mitarbeitern.

Sein eigenes Wesen habe es nicht verändert, ständig mit Krisen zu tun zu haben, meint Roselieb. Einen Business-Plan sollten ihn seine Freunde aber besser nicht schreiben lassen, sagt er, wozu er sich er doch eher Risiken als Chancen. Die Arbeit als Krisenmanager sei intensiv und aufreibend, „das macht man nicht ewig“. In einer hektischen Großstadt wie Berlin, Hamburg oder Frankfurt könne er sich das auf Dauer schon gar nicht vorstellen. In Kiel dagegen helfe ihm die Nähe zum Meer, wenn es mal wieder besonders hoch hergeht. „Am Wasser einfach mal die Seele baumeln lassen“, das sei auch für Krisenmanager ein erfolgreiches Rezept.

MEIN URTEIL



Kann mir wegen privater Telefonate gekündigt werden?

Für Arbeitgeber ist es deutlich schwieriger geworden, fristlos Kündigungen vor Gericht durchzusetzen, selbst wenn die privaten Telefonate schwerwiegende Pflichtverstöße bedeuten. Das zeigt eine aktuelle Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts (BAG), in der es um die Entlassung eines Chefarztes ging (Az.: 2 AZR 495/11). Er hatte während laufender Operationen dienstliche und private Telefonate im Operationssaal geführt. Die Anrufe wurden von anderen Ärzten entgegengenommen, die ihm den Hörer dann an das Ohr hielten. Auf diese Weise sprach er auch mehrmals mit seiner Frau.

Als das Krankenhaus davon erfuhr, kündigte es den Arbeitsvertrag fristlos. Zu Unrecht, meinte nun das BAG. Nach seiner Auffassung hätte dem Betroffenen zunächst eine Abmahnung ausgesprochen werden müssen, um ihm die Möglichkeit einer Korrektur seines Verhaltens zu geben. Diese Leitlinie hat das Bundesarbeitsgericht 2010 in seiner berühmten Emmely-Entscheidung vorgegeben, als die Bundesrichter den Fall der Supermarktkassiererin entschieden, die zwei Pfandbons im Wert von 1,30 Euro entwendet hatte. Seitdem sind die Gerichte verpflichtet, in jedem einzelnen Fall anhand einer Abwägung aller Umstände zu entscheiden, ob das Arbeitsverhalten durch eine Abmahnung positiv beeinflusst und deshalb auf eine Kündigung verzichtet werden kann.

Der Chefarzt habe zwar in erheblicher Weise seine Vertragspflichten verletzt, indem er teilweise über offenem Operationsfeld telefoniert habe, entschieden die Richter. Denn seine Leitungsfunktion verbiete eine jegliche Störung des Operationsablaufs und der Konzentration der anderen Teammitglieder, sofern nicht ein unabwendbarer Notfall oder medizinische Gründe für die Telefonate vorliegen. Dennoch hätte das Krankenhaus im konkreten Fall zunächst auf das mildere Mittel der Abmahnung zurückgreifen müssen. Es sei nämlich anzunehmen, so das BAG, dass der Mitarbeiter schon durch einen entsprechenden Warnschuss sein Verhalten in Zukunft geändert hätte. Dafür spricht nach Auffassung des Gerichts, dass in dem Krankenhaus bislang keine klaren Richtlinien zur Durchführung von Telefonaten während laufender Operationen bestanden; dadurch erscheine die Pflichtverletzung in einem „deutlich milderen“ Licht. Die Zahl der privaten Gespräche war eher unbedeutend, und sie stellten keine konkrete Gefährdung für das Leben der Patienten dar. Somit war das Fehlverhalten nicht so schwerwiegend, dass es für das Krankenhaus unzumutbar war, den Chefarzt weiterzubeschäftigen.

Ein Freibrief für gedankenloses Verhalten am Arbeitsplatz ist die Entscheidung gleichwohl nicht. Denn das Urteil ist nur deshalb so glimpflich ausgefallen, weil es während der Operationen nicht zu Komplikationen aufgrund des Telefonierens kam. Entsteht dem Arbeitgeber durch eine grobe Pflichtverletzung ein nachweisbarer Schaden, steigt das Risiko einer Kündigung ohne Abmahnung beträchtlich.

Marcel Grobys ist Inhaber einer Kanzlei für Arbeitsrecht in München.

Haben Sie das Zeug zum Krisenkommunikator?

Gerade in Krisensituationen sind ein kühler Kopf und strategisches kluges Vorgehen gefragt. Zwei fiktive Krisenbeispiele und die Musterlösungen des Krisennavigator-Institutes.

1. Der Bestechungsskandal

Sie sind Pressesprecher der Mustermann Seilbahn GmbH in Freiburg. Ihr Unternehmen produziert Liften für Kunden in Deutschland, Österreich, Frankreich, Italien und der Schweiz. Gestern Abend berichteten die Schweizer Fernsehkanäle über Unregelmäßigkeiten im Sicherheitsmanagement Ihres Unternehmens. Ein wegen Untreue entlassener Mitarbeiter hatte der Redaktion zuvor vertrauliche Unterlagen übermittelt. Daraus geht hervor, dass Ihr Unternehmen mehrere Jahre lang die Prüfer einer technischen Zertifizierungsgesellschaft mit einer siebenstelligen Summe bestochen hat, um trotz erheblicher Sicherheitsmängel die notwendigen Prüferzertifikate für den

Vertrieb der Seilbahnanlagen zu erhalten. Sie erfahren erst heute Morgen gegen 8.30 Uhr während der Fahrt ins Büro von den Ereignissen. Ein Vertreter der betroffenen Zertifizierungsgesellschaft kündigt eine Pressekonferenz mit einer ausführlichen Stellungnahme zu den Ereignissen gegen 9 Uhr in Berlin an. Was tun Sie?

Musterlösung:

■ Informieren Sie unmittelbar die Geschäftsleitung Ihres Unternehmens, und empfehlen Sie, unverzüglich einen Krisenmanagementstab einzusetzen. Wegen der unklaren Täter-Opfer-Konstellation in Ihrem Unternehmen sollte dieser zunächst nur sehr wenige Personen umfassen (Idealfall: Geschäftsleitung, Pressesprecher, Rechtsberater).

■ Beauftragen Sie einen Dienstleister mit einer umfassenden Medienbeobachtung in den relevanten Absatzmärkten. Hierdurch können Sie abschätzen, welche Beachtung das Thema im Umfeld Ihrer

dortigen Kunden und Mitarbeiter findet. Beschaffen Sie sich außerdem eine Aufzeichnung des Fernsehbeitrags vom Vorabend.

■ Bereiten Sie eine kurze Stellungnahme vor. Betonen Sie, dass Ihr Unternehmen die Vorwürfe sehr ernst nimmt, eine interne Überprüfung eingeleitet hat und offen mit den Behörden zusammenarbeiten wird.

■ Sobald die Vorwürfe gegen Ihr Unternehmen von weiteren Medien aufgegriffen werden oder sich Kunden- und Journalistenanfragen zu dem Vorfall häufen, verschicken Sie die Stellungnahme an die Medien sowie inhalts- und zeitgleich an Ihre Mitarbeiter, Kunden und Marktpartner.

■ Nehmen Sie erst dann mit der Zertifizierungsgesellschaft Kontakt auf. Bitten Sie um Übersendung der Pressemitteilung zur Pressekonferenz in Berlin. Geben Sie möglichst keine Informationen über Ihre eigene Strategie bekannt – schließlich sprechen Sie mit einem po-

tentuellen „Mit-Täter“ beziehungsweise „Ankläger“.

2. Der Kinderarbeitskandal

Sie sind Pressesprecher/in der Mustermann Nahrungsmittel AG mit Sitz in Heidelberg. Am Morgen geben Sie bekannt, dass Ihr Unternehmen die Alba Food in Vlorë (Albanien) übernimmt. Alba Food verarbeitet Tomaten aus heimischem Anbau zu Tomatensaft und Ketchup. Die in Flaschen abgefüllte Ware soll zum deutschen Werk von Mustermann nach Heidelberg transportiert, dort etikettiert und an Supermärkte in Mitteleuropa ausgeliefert werden. Am späten Nachmittag geht in ihrer Poststelle ein Telefax der Vereinigung zum Schutz der Völker Südosteuropas e.V. ein. Die Aktivisten teilen mit, dass die Produktion im Werk der Alba Food in Vlorë unter katastrophalen Bedingungen erfolgt. Die tägliche Arbeitszeit beträgt 15 Stunden, und die jüngsten Beschäftigten sind erst elf Jahre alt. Die Ak-

tivisten kündigen für kommenden Montag die Freischaltung der Internetadresse www.boykottiert-mustermann.de für den Fall an, dass die Mustermann Nahrungsmittel AG Supermärkte mit Lebensmitteln aus albanischer Produktion beliefern sollte. Wie reagieren Sie?

Musterlösung:

■ Informieren Sie unverzüglich den Vorstand Ihres Unternehmens über den Eingang des Telefax, und sichern Sie ihm eine Kommunikationsstrategie innerhalb von 24 Stunden zu.

■ Nehmen Sie Kontakt mit jenen Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen auf, die die Übernahme aktiv begleitet haben und das Werk in Albanien aus eigener Anschauung kennen.

■ Recherchieren Sie Hintergrundinformationen zur Anspruchsgruppe (welche Themen, welche Akteure, welche Medienbeachtung) und zu den strittigen Themen (Arbeitsbedingungen in Albanien, Kinderarbeit).

■ Formulieren Sie einen Basistext, den Sie im Falle einer weiteren Eskalation der Ereignisse zur Erstinformation von Mitarbeitern, Kunden oder Medien einsetzen können.

■ Betonen Sie, dass Ihr Unternehmen das Thema sehr ernst nimmt, unverzüglich weitere Untersuchungen eingeleitet hat und die Öffentlichkeit informiert, sobald weitere Erkenntnisse vorliegen.

■ Beobachten Sie die weitere Entwicklung des Themas am Wochenende und in den folgenden Tagen. Vermeiden Sie alles, was die Anspruchsgruppe, das Thema oder die Internetseite bekannt machen könnte.

■ Allein die Freischaltung der kritischen Internetseite oder das Verschicken einer Pressemitteilung durch die Anspruchsgruppe machen noch keine Reaktion Ihrerseits erforderlich.

■ Kommunizieren Sie das Thema nur dann aktiv, wenn die Kampagne der Anspruchsgruppe deutliche Resonanz zeigt in Medien und bei Kunden.