

15 Mit Social Media Krisen meistern

Im Oktober 2009 durfte ich eine sehr spannende Abendveranstaltung moderieren, an der Praktiker aus Unternehmenskommunikation und Marketing teilnahmen. Im Publikum vertreten waren Verwaltung, Vertreter kleiner und mittlerer Unternehmen und des Mittelstandes. Thema der Veranstaltung: »Twitter in der Unternehmenskommunikation«. Im Saal waren gut über 100 Teilnehmer. Die Kenntnisstände variierten. Teile des Publikums hatten keinerlei Vorkenntnis in Sachen Social Media, andere anwesende Personen waren erfahrene Praktiker oder tief ins Thema verwobene Geeks. Umso erstaunlicher fand ich es, dass sich auf die Frage: »Wer von Ihnen hat eine Strategie für durch Social Media und Social Networking entstehende Krisen?« keine einzige Hand hob. Egal ob Publikum oder Referenten, keiner der Anwesenden hatte sich mit dem Thema Krisenkommunikation im Web 2.0 bereits intensiver beschäftigt und wollte das zugeben.

Einerseits war das zu erwarten und verständlich, weil die Bedeutung des Web 2.0 für Unternehmen und Organisationen ja erst seit 2008 oder 2009 eine ganz neue Dimension angenommen hat. Andererseits ist es höchste Zeit, dies zu ändern. Denn wenn die Krise erst einmal da ist, dann ist es zu spät. Wenn das Unfassbare erst einmal im Internet steht und Sie reagieren müssen, dann müssen Sie schnell handeln. Gut, wenn Sie vorab denkbare Entwicklungen und sinnvolle Reaktionsmöglichkeiten sauber durchgespielt und dokumentiert haben. Durchaus nicht im stillen Kämmerlein, sondern mit Ihren Kollegen zusammen. Das Ganze muss so gut vorbereitet sein, dass Ihr Unternehmen eine Social-Media-Krise auch dann gut meistern kann, wenn Sie im Urlaub sind.

Krisenszenarien mit W-Fragen vorbereiten

Krisenstrategien für Social Networking und Social Media würde ich an Ihrer Stelle an den W-Fragen des Journalismus aufhängen. Dabei handelt es sich unter anderem um die folgenden Punkte:

- Was könnte Negatives über Ihre Organisation oder die mit ihr verbundenen Personen publiziert werden?
- Wie könnte sich diese Information weiterverbreiten?
- Wer hätte Interesse, negative Botschaften weiterzutragen, und wer sind im Fall der Fälle Ihre Fürsprecher?
- Wann soll auf negative Kritik reagiert werden und in welchen Fällen nicht?
- Wo erreichen Sie Ihre Fürsprecher am besten? Telefonisch?
- Wer ist im Fall einer Krise für das Monitoring zuständig? Können die Monitoring-Kapazitäten flexibel aufgestockt werden?
- Wer produziert redaktionelle Inhalte, die Antworten auf kritische Fragen liefern?

Beispiele dafür, wie schlecht Unternehmen auf Krisen vorbereitet sind, häufen sich derzeit. Die großen Konzerne in Deutschland tasten sich auf der Social-Media-Spielwiese zwar immer weiter vor, eröffnen Twitter-Accounts und Facebook-Gruppen oder -Seiten. Weniger weit als mit den ersten operativen Gehversuchen sind die Unternehmen jedoch häufig, was die Strategie betrifft. Nestlé ist (Stand Mai 2010) das jüngste prominente Opfer nicht perfekt sitzender Krisenkommunikation. Statt die Chance zum Dialog zu ergreifen und sich als verantwortungsvoll handelndes Unternehmen zu positionieren, verhilft der Konzern durch mehrere Fehler in der Krisenkommunikation seinen Gegnern zu großer öffentlicher Aufmerksamkeit. Greenpeace hatte mit einem viralen Videoclip die auf Kosten von Regenwald und Tieren gehende Produktion von Palmöl angeprangert, das zur Produktion des Nestlé-Schokoriegels KitKat verwendet wird. In dem Videoclip spritzt Blut aus einem vermeintlichen Schokoriegel. Die erste Reaktion von Nestlé ist der Versuch, das Video aufgrund von Urheberrechtsverletzungen aus dem Netz nehmen zu lassen. Folge: Das Interesse an dem Videoclip explodiert förmlich, zahlreiche Nutzer laden ihn immer wieder hoch, eine weitere Eskalation tritt ein⁸³. Zwar veröffentlicht das Unternehmen eine Presserklärung, die den Greenpeace-Aktivisten inhaltlich jedoch bei weitem nicht ausreicht, doch mit dieser Reaktion sowie einem Fragen- und Antworten-Bereich auf seiner Homepage kann das Unternehmen die sich viral ausbreitende Welle der Empörung nicht mehr stoppen. Im Gegenteil, alles wird noch schlimmer, als das Community Management von Nestlé versagt, indem es die Aktivisten noch über die eigentliche Sache hinaus provoziert. Auf der Facebook-Fanpage des Unternehmens, wo sich wie an anderen Schauplätzen ebenfalls umfassend die Kritik an dem Unternehmen entlädt, fordert ein gesichtslos unter Nestlé-Logo auftretender Community Manager die aufgebrachten Diskussionsteilnehmer auf, keine modifizierten Logos von Nestlé als Profilbilder zu verwenden. Bei Verstößen dagegen würden Kommentare gelöscht. Nicht nur diese der Situation völlig unangemessene Aufforderung, sondern auch der unangemessene Tonfall, den der Unternehmensvertreter anschlägt, gießt zusätzlich Wasser auf die Mühlen der Kampagne. Allein auf die beschriebene Bitte hin gibt es 200 Kommentare und damit enorme Reichweite für das Anti-Campaigning von Greenpeace⁸⁴, denn die Kommentare

der hitzig diskutierenden Facebook-Mitglieder erscheinen in deren Facebook-Profilen und erreichen damit ein Vielfaches der ursprünglich an der Debatte Beteiligten. Weitere Kreise zieht die Debatte um Nestlé und Greenpeace in der zweiten Märzhälfte 2010 durch zahllose Analysen in Weblogs von Public-Relations-Spezialisten, die das Thema als Vehikel für die eigene Profilierung nutzen, die kommunikative Fehlleistung von Nestlé genüsslich zerpfücken.



Viralclip von Greenpeace gegen das Abholzen von Regenwald auf Kosten des Nestlé-Produkts KitKat

Bestimmendes Thema der Debatte in den Fachblogs: Hätte sich das Debakel für Nestlé vermeiden lassen? Aus meiner Sicht: Nein. Wenn eine Organisation wie Greenpeace sich zu einer weltweiten Kampagne gegen ein Unternehmen entschließt, so hat das Unternehmen ein zumindest vorübergehendes Problem, ganz gleich, welche Krisenstrategien in der Schublade – und hoffentlich auch in den Köpfen – bereitliegen. Sicherlich vermeiden lassen hätte sich jedoch die weitere emotionale Aufladung. Der Versuch, das Video entfernen zu lassen, die unprofessionelle Kommunikation auf der Facebook-Fanpage: Schon das Vermeiden dieser beiden handwerklichen Fehler hätte Nestlé einiges an negativer Aufmerksamkeit erspart. Zudem wäre es hilfreich gewesen, die Diskussion selbst in die Hand zu nehmen. Jede Facebook-Fanpage lässt sich mit Diskussionsforen ausstatten. Hier kann eine inhaltliche Struktur für die Diskussion kritischer Themen geschaffen werden. So lassen sich beispielsweise Bereiche einrichten, in denen Kritiker Fragen stellen können und das Unternehmen antwortet. Eine Vorgehensweise, die auch auf der unternehmenseigenen Website Anwendung finden kann. Warum nicht die Debatte auf einer eigenen Microsite führen? Insbesondere, wenn es um Krisen-PR mit Ansage geht, wenn also von vornherein klar ist, dass es zu einer kritischen Situation kommen wird, gibt es keinen Grund, die Chance zur inhaltlichen Führung in der Debatte zu verschenken. Gerade wenn Sie in Ihrem Unter-

nehmen mit kritischen Themen arbeiten müssen, die die Kritik von Umweltschützern, Datenschützern oder anderen Aktivisten geradezu zwangsläufig auf sich ziehen: Gehen Sie in die Offensive! Richten Sie frühzeitig Blogs zu Ihren Themengebieten ein. Sammeln Sie Informationen, bereiten Sie diese redaktionell auf. Schreiben Sie einen Themenplan, um regelmäßig Ihren Standpunkt in die öffentliche Debatte zu bringen. Warten Sie nicht ab, bis Sie Zielscheibe einer gegen Sie gerichteten Kampagne werden. Bereiten Sie sich umfassend vor – dann verliert der Angriff viel von seinem Schrecken, Sie können offen und gelassen in den Diskurs einsteigen und gehen am Ende gestärkt aus einer möglichen Krise hervor. Ich durfte im Jahr 2010 an einem größeren Projekt im Bereich Online-Krisenkommunikation mitarbeiten, bei dem genau so vorgegangen wurde. Transparenz, fairer Dialog, frühzeitiges Besetzen von Themen. Die Rechnung ging auf, der große Angriff der Gegenseite via Social Web blieb aus. Wer frühzeitig auf aktive Kommunikation im Web setzt, gilt nicht als leichtes Ziel.

Nicht auf jeden Angriff antworten

Krisenstrategien zu entwickeln, sollte auch die Festlegung auf Szenarien beinhalten, in denen auf Kritik im Web nicht reagiert wird. Nicht immer ergibt es Sinn, auf Schmähkritik oder Indiskretionen einzugehen. »Don't feed the trolls« ist ein ebenso altes wie bewährtes Motto im Internet. Trolle, das sind Internetnutzer, deren Leidenschaft die Provokation ist und die gerne auch mal einen Account in Foren oder auf Social-Media-Plattformen anlegen, der einzig und allein dem Stänkern und Unruhestiften dient. Auf Provokationen solcher sich hinter Pseudonymen versteckender Trolle gilt es, nicht zu reagieren oder es zumindest bei einer einmaligen, klaren Reaktion zu belassen, die jedoch nicht in eine nachfolgende Diskussion auf scheinbarer Augenhöhe ausufert. Letztere kann es nur geben, wenn sich zwei eindeutig identifizierbare, ernsthaft am Diskurs interessierte Personen gegenüberstehen. Lassen Sie sich auf Kontroversen im Web 2.0 nur dann ein, wenn Sie neue Informationen oder Perspektiven beisteuern, sachlich bleiben und einen souveränen Eindruck hinterlassen können. Haben Sie den Eindruck, Ihrem Gegenüber kommt es ausschließlich auf Provokation an und darauf, Ihnen in Ihrer Reputation zu schaden, so sollten Sie sich ab einem bestimmten Punkt dazu entscheiden, nicht weiter auf die Kritik einzugehen. Gegen einen flankierenden direkten Kontakt ist nichts einzuwenden.

Eine Regel sollten Sie auf jeden Fall beherzigen, ganz gleich, wie umfassend Ihr Dialogangebot an die Gegner in der Sache ist: Bieten Sie keinen Dialog an, wenn Sie keinen Dialog, der wirklich bis zum Kern der Sache geht, führen können oder wollen. Das Social Web ist zwar ein hervorragender Ort zur Meinungsbildung. Doch Sie müssen sich der auf Sie niederprasselnden Kritik auch stellen, wenn Sie sich zu einem kritischen Thema positionieren möchten. Viele Unternehmenslenker können sich nur schwer mit der Vorstellung anfreunden, ihren

schärfsten Kritikern auf der eigenen Website ein Forum einzuräumen. Doch genau dies gehört auf jeden Fall dazu, falls Sie sich zu einer Dialogoffensive zu einem kritischen Thema entschließen. Missliebige Kommentare auszusortieren bringt nichts als Ärger. Zum einen können Sie sicher sein, dass Ihre Gegner genug Kanäle finden werden, um die formulierte Kritik dennoch zur Zielgruppe zu transportieren. Zum anderen schaffen Sie sich durch das Filtern von Kommentaren gleich ein weiteres Imageproblem. Ihr Versuch, den offenen Dialog zu zensieren, wird als Schwäche ausgelegt und einer Eskalationsspirale zugeführt. Halten Sie niemals missliebige Kommentare zurück. Gefiltert werden sollten und müssen ausschließlich Äußerungen, die gegen geltendes Recht verstoßen. Dazu gehören falsche Tatsachenbehauptungen, Beleidigungen und ähnliche Rechtsverstöße.

Fallbeispiel Jako: Von der Kritik eines Bloggers zum medialen Debakel

Wie weit die Eskalation gehen kann, zeigt ähnlich anschaulich wie der Fall Nestlé das Beispiel des Sportartikelherstellers Jako im Jahr 2009. Das Unternehmen wird von einem Blogger mit Schmähkritik über das neue Jako-Logo überzogen und reagiert darauf mit einer Abmahnung. Fehler Nummer eins, richtig wäre gewesen: immer zunächst deeskalieren und den direkten Dialog suchen, erst dann zu juristischen Mitteln greifen. Der Blogger scheint der Verhaltensweise von Jako zunächst zum Erfolg zu verhelfen, denn er entfernt umgehend den entsprechenden Passus und gibt die geforderte Unterlassungserklärung ab. Was nun passiert, entbehrt nicht einer gewissen Ironie. Eine Website, die automatisch Inhalte aus Blogs aggregiert, spült die strittige Schmähkritik nach Abgabe der Unterlassungserklärung wieder an die Oberfläche. Jako wertet dies als Vertragsbruch und verlangt die in der Unterlassungserklärung festgelegte Vertragsstrafe. Fehler Nummer zwei, schon eine flüchtige Plausibilitätsprüfung durch einen halbwegs Web-affinen Menschen hätte den Jako-Entscheidern verdeutlichen müssen, dass den Blogger in diesem Fall keine oder nur eine sehr geringe Schuld an dem erneuten Auftauchen der umstrittenen Formulierung trifft. Jetzt schnappt die Falle zu. Ein Sturm der Entrüstung rollt über das Unternehmen hinweg. Hunderte negative Blog-Beiträge und → Tweets sind nur der Anfang. Zudem schwappt der Skandal, der eigentlich gar keiner war, hinüber in die klassischen Medien. Unter anderem berichteten SPIEGEL Online, die Süddeutsche Zeitung und das Handelsblatt über den Fall. Die Suchergebnisse zu dem Sportartikelhersteller sind heute noch von der Eskalation um diesen Fall geprägt. Das Image der Marke ist nachhaltig beschädigt worden. Daraus kann man die Lehre ziehen, dass Grundregel einer erfolgreichen Öffentlichkeitsarbeit im Web ein simples Motto sein sollte: Leute, redet miteinander! Einige wenige Gespräche hätten den Fall Jako verhindert. Hätten Rechtsabteilung und ein Web-2.0-kompetenter Ansprechpartner in der Unternehmenskommunikation miteinander gesprochen, so wäre im Rahmen der Risikoabwägung

mit Sicherheit die Entscheidung gefallen, nicht auf eine Abmahnung, sondern auf den Dialog mit dem fraglichen Blogger zu setzen. Oder aber die Sache einfach auf sich beruhen zu lassen – am Ende wohl der Königsweg.

Reichweite bringt nicht nur Freunde

Stellen Sie sich auf jeden Fall auf eines ein: Wer im Web 2.0 erfolgreich unterwegs ist und eine große Reichweite aufbaut, der gewinnt nicht nur viele Fürsprecher, sondern löst bei manchen Zeitgenossen auch negative Empfindungen, Neid und Aggression aus. Entsprechend müssen Sie damit rechnen, ab und zu auch angegangen zu werden. Nehmen Sie's als Kompliment. Stellen Sie sich auf Formen von Kritik und Angriffen ein, die im Offline-Leben so nicht denkbar wären, weil den guten Sitten widersprechend und auch mit dem Wettbewerbsrecht eigentlich nicht vereinbar. Aber Sie wissen ja, mit der Rechtslage brauchen Sie im Web 2.0 in der Regel gar nicht erst zu argumentieren, zu groß die Gefahr, allein dafür massiv angegangen zu werden. Passieren können Ihnen die merkwürdigsten Dinge. Beispielsweise, dass ein Mitarbeiter in einer Wettbewerbsagentur beginnt, Sie auf Schritt und Tritt zu beobachten und Ihr Kommunikationsverhalten auf Web-2.0-Plattformen kritisch zu kommentieren. Alles schon erlebt! Ab einem gewissen Punkt müssen Sie einfach entscheiden, ob Sie jeden Sie betreffenden Einwurf tatsächlich beantworten möchten oder ab einem zu hohen Grad an Unsachlichkeit einfach auf Durchzug schalten. Ich hatte einige Zeit lang einen solchen »Freund«, inzwischen hat sich die Sache wieder gelegt. Als ich im Januar 2010 die Facebook-Fanpage zu diesem Buchprojekt einrichtete, erhielt ich unheimlich viel Zustimmung und eine ganze Reihe positiver Kommentare auf derselben. Innerhalb von drei Tagen war die Marke von 300 Fans überschritten. Doch der Mitarbeiter einer zu meinem damaligen Arbeitgeber in Wettbewerb stehenden Agentur ließ es sich nicht nehmen, meinen auf die Dialogorientierung via Blog beim Entstehungsprozess dieses Buches hinweisenden Pinnwand-Eintrag »Ein Buch, das zuhört« mit dem Kommentar »Phrase...« zu versehen⁸⁵. Ich traute einen Moment meinen Augen nicht, war dann aber eigentlich ganz dankbar für dieses Indiz dafür, dass hier weiterer Dialog nicht mehr zielführend ist. Ich bin mir sicher, Sie werden selbst recht bald ein Gefühl dafür entwickeln, wo Sie sich dem offenen Diskurs stellen müssen und wo die Gegenseite einfach durchschaubar nur auf Krawall aus ist. In diesem Fall war es allzu eindeutig. Sind Sie sich unsicher, so holen Sie eine zweite oder auch eine dritte Meinung ein und reagieren Sie erst dann. Mehr als einige Stunden Zeit sollten Sie sich mit der Entscheidung, ob Sie reagieren, jedoch nicht lassen. Natürlich kann es, wenn Sie nicht reagieren, sein, dass die Gegenseite ihre Kampagne auf einer anderen Plattform fortsetzt. Spielen Sie das Szenario vorab durch. Lassen Sie sich nicht erpressen und reagieren Sie nur dann, wenn Sie es für angemessen halten.

Wenig sinnvoll scheint mir nach eigener Erfahrung die Option, Kontakte bei Twitter und Facebook zu »blocken«, um unangemessener Schmähkritik zu entgehen. Ich habe das in einem Fall versucht und musste im Nachgang feststellen, dass diese Funktion mit einigen Tücken verbunden ist, ganz besonders bei Facebook. Sie hat nämlich zur Folge, dass Sie auf einem Auge blind sind. Schreibt ein von Ihnen geblockter Teilnehmer an die Pinnwand Ihrer Facebook-Fanpage, so sieht dies alle Welt; nur Sie selbst sehen es nicht, wenn Sie bei Facebook eingeloggt sind. Das muss man wissen. Aufgrund dieser Erfahrung und auch, weil wir in der Unternehmenskommunikation auf Dialog und nicht auf Streit oder Grabenkämpfe setzen sollten, möchte ich Ihnen von der Nutzung von Blockierfunktionen bei Twitter, Facebook & Co. eher abraten.

Stellen Sie im Rahmen Ihres Monitoring einen Angriff auf Ihre Reputation im Internet fest, so schauen Sie sich die Quelle und den Ort im Internet, an dem die Provokation stattfindet, ganz genau an. Wie ernst ist die Kritik gemeint? Stammt sie von einem seriösen, sich namentlich zu seiner Anfrage bekennenden Nutzer oder von einem anonymen Account? Falls Letzteres der Fall ist: Welche Inhalte publiziert dieser Nutzer im Allgemeinen? Falls sich in den letzten zehn, zwanzig Tweets oder Forenbeiträgen mehrere ähnliche Provokationen gegenüber anderen Personen oder Institutionen finden, so ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Sie es mit einem Troll zu tun haben. Oft gibt auch der Accountname schon Aufschluss. Wichtig ist auch, dass Sie sich ein Urteil über die Reichweite der Kritik verschaffen. Handelt es sich um einen Twitter-Nutzer mit 5.000 Followern oder mit 50? Mit wem ist er vernetzt? Hat er einen Namen in der Szene? Was sagen die in Kapitel 9 vorgestellten Tools wie Klout über den Nutzer? Hat er die Kritik als → Reply-Tweet geäußert, den nur gemeinsame Follower sehen? Dies ist der Fall, wenn direkt am Anfang des Tweets ohne weitere vorangehenden Zeichen das @-Zeichen gefolgt von Ihrem Nutzernamen steht. Die Reichweite eines solchen Tweets ist unter Umständen sehr begrenzt. Aussitzen kann eine Lösung sein, vor allem dann, wenn die Kritik keine Substanz hat oder eine aus Ihrer Sicht unfaire und sich selbst entlarvende Meinungsäußerung ist. Vielleicht werden Sie auch andere Nutzer verteidigen, idealerweise zufriedene Kunden, die dem unzufriedenen Kunden antworten, dass seine Erfahrung ein Einzelfall und seine Meinung übertrieben kritisch ist.

In anderen Fällen ist eine schnelle Richtigstellung angemessen. Ein reichweitenstarker Blogger oder Twitter-Nutzer verbreitet eine falsche Tatsachenbehauptung per Twitter? Das ist nicht rückgängig zu machen, draußen ist draußen im Echtzeit-Internet. Reagieren Sie in diesem Fall direkt über eine öffentliche @-Reply und verlinken Sie unmittelbar auf eine Internetadresse, die das Gegenteil beweist. In der Regel dürfte das ausreichen und eine umgehende Reaktion erfolgen. Viele Twitter-Nutzer stehen dazu, wenn ihnen ein Fehler passiert ist. Erfolgt die Reaktion schnell genug, so fängt sie unter Umständen die Ausbreitung der fehlerhaften Situation wieder ein.

Was aber, wenn Ihnen wirklich ein Lapsus unterlief? Wenn eine Information an die Öffentlichkeit gelangt, die beweist, dass in Ihrem Unternehmen etwas nicht optimal läuft? Wenn Ihre Rechtsabteilung eben doch ohne Ihr Wissen einen Blogger abgemahnt hat, Ihr Marketingkollege Blogger-Rezensionen bei Trigami eingekauft hat oder Ihre Kommunikationsstrategie rund um ein neues Produkt von der Zielgruppe ganz anders aufgenommen wurde als geplant, wenn Sie plötzlich als lächerlich dastehen? Stecken Sie den Kopf nicht in den Sand, sondern suchen Sie den Dialog. Ziehen Sie in Betracht, dazu auch Wege außerhalb des Web 2.0 zu nutzen. Nicht jeder Konflikt muss dort ausgetragen werden, wo er begonnen hat. Es kann Wunder wirken, sich mit den Akteuren auch außerhalb des Internet zu vernetzen und damit ihr Feindbild zu zerstreuen. Lernen Sie Ihre Gegner persönlich kennen, laden Sie ihre Kritiker auf einen Kaffee ein. Zwar werden Sie die Gegenseite nicht von der Richtigkeit Ihrer Argumente überzeugen. Doch Sie schaffen eine andere, persönlichere Ebene, die es dem Gegner schwerer macht, Sie öffentlich zu attackieren.

Wenn online nichts mehr geht: Auch mal zum Hörer greifen

Sie erinnern sich an das von mir geschilderte Beispiel, in dem die Mitglieder eines Forums das Fachmagazin, bei dem ich damals arbeitete, regelmäßig durch den Kakao gezogen hatten? Wir waren in der Lage, die Situation durch einen Besuchstermin bei uns in der Redaktion dauerhaft zu drehen. Aus scharfen Kritikern wurden Fürsprecher. Eine ganz ähnliche Kommunikationsstrategie verfolgte – nach einigen Irrungen und Wirrungen – an einem turbulenten Nachmittag schließlich der Geschäftsführer eines Internetunternehmens in einer Krisensituation. Der Mann, den ich persönlich inzwischen sehr zu schätzen gelernt habe, hatte sich zu einer Personalmeldung 2.0 per Twitter und Blogposting hinreißen lassen, als sein Chefentwickler das Unternehmen nach kurzem Gastspiel verließ. Nicht nur, dass der Wortwahl allzu deutlich zu entnehmen war, dass die Trennung nicht ganz friedlich verlaufen war. Der Arbeitgeber hatte sich in diesem Fall tatsächlich im Ton vergriffen und gängige Konventionen verletzt. Eine Welle der Entrüstung brach via Blogosphäre und Twitter über das Unternehmen und seinen Geschäftsführer herein. Ganz offensichtlich, dass der Geschäftsführer das soziale Netz des Chefentwicklers und dessen Fürsprecher unterschätzt hatte. Den Gipfel setzte er der ganzen Sache noch auf, indem er zumindest einen kritischen Kommentar unterhalb seines fragwürdigen Blogpostings nicht freischaltete. Effekt: Der Kommentar wurde von der Absenderin bei Facebook veröffentlicht und damit einem großen Personenkreis zugänglich gemacht. Zudem wurde damit dokumentiert, dass der Arbeitgeber es mit der Meinungsfreiheit an diesem Nachmittag nicht ganz so genau nahm. Alles in allem hatte besagter Geschäftsführer an diesem Nachmittag in Sachen Online-Kommunikation eine äußerst schmerzhaft Bauchlandung hingelegt, unter deren Folgen seine Online-Reputation wohl noch über

Jahre hinweg leiden würde. Was der Arbeitgeber am frühen Abend tat, war das einzig Sinnvolle. Er griff zum Telefonhörer und unterbreitete den Bloggern, die sein Kommunikationsverhalten kritisch beleuchtet hatten, ein Gesprächsangebot. Blogs und Twitter waren als Gesprächskanal für diesen Tag verbrannt, jede weitere Aktion oder Reaktion dort hätte die Situation nur verschlimmert. Im persönlichen Gespräch konnte der Geschäftsführer jedoch einige Multiplikatoren mit seiner Sicht der Dinge vertraut machen, den begangenen Fehler bedauern und damit die Wogen etwas glätten. Die Gesprächsbereitschaft am Telefon wurde noch am gleichen Tag von ein oder zwei aufgebrauchten Bloggern positiv aufgenommen, die erste Welle der Empörung ebte ab.

Immer wieder wird Unternehmen geraten, Fehler schnell einzugestehen und ein entsprechendes Bekenntnis im Corporate Blog oder auf der Website einzustellen, wenn eine Krise schwelt. Richtig. Doch bedenken Sie, letztlich schaffen Sie mit Ihrem gebloggtten Eingeständnis noch weiteren Content, der Ihre Fehlleistung dokumentiert. Berücksichtigen Sie bei jedem Ihrer Schritte im Falle einer Krise die Auswirkung auf Suchmaschinen. Deckt ein Blogger einen Misstand in Ihrer Organisation auf, so ziehen Sie in Erwägung, dort – in der Kommentarspalte des entsprechenden Blogs – auf die Vorwürfe einzugehen. Falls Sie ein junges Unternehmen mit entsprechend lockerer Kultur sind, können Sie unter Umständen auch nur Ihren Vornamen verwenden. Rein suchmaschinentechnisch ergibt das Sinn. Sie beziehen Stellung, bringen sich ganz persönlich aber selbst nicht auf Jahre hinaus in die Google-Schusslinie. Das ist wichtig, denn Blog-Kommentare landen in den Suchergebnissen zu einer Person rasch auf den vordersten Plätzen. Hat die Sache noch keine weiten Kreise gezogen, versuchen Sie die beschriebene Strategie unter Zuhilfenahme persönlicher Kontakte und des guten alten Telefons.

Mein Blogposting, mit dem ich dem oben genannten Geschäftsführer seine wenig vorteilhafte und unfaire »Personalmeldung per Twitter« um die Ohren gehauen hatte, war in der Blogosphäre über Monate hinweg so beliebt und gut verlinkt, dass Google es bei Eingabe meines Namens als besonders wichtigen Artikel in meinem Blog separat als zweites Suchergebnis anzeigte. Da mir das auf Dauer zu prominent war, entschloss ich mich eines Tages, das Durchsuchen dieses Postings durch Suchmaschinen nicht mehr zuzulassen. Ein Klick in meiner Blog-Software, und das prominente Suchergebnis verschwand nach einiger Zeit. Solche Möglichkeiten haben Sie natürlich nur bei Inhalten auf Ihrer eigenen Plattform.

Heute unsichtbar, morgen in den Google-Suchergebnissen

Womit wir bei einem gewichtigen Thema rund um Krisen und unüberlegte Kommunikation im Web sind. Die Inhalte auf Ihrer eigenen Website können Sie beeinflussen. Was Sie in Social Networks und auf Social-Media-Plattformen veröffentlichen, entzieht sich ab diesem Zeitpunkt Ihrer Kontrolle. Theoretisch können Sie einen Tweet nach dem Abschicken löschen. Dazu ist nur ein Klick nötig. Praktisch

können Sie Inhalte, die einmal publiziert sind, nicht wieder einfangen. Die schnellen Zitiermöglichkeiten sowie automatische → Mashups, die Ihre publizierten Inhalte automatisch und teilweise ohne Ihren Willen oder Ihr Wissen weiterverarbeiten, führen dazu, dass Sie in der Regel davon ausgehen müssen, dass publiziert publiziert ist und damit nie wieder rückgängig gemacht werden kann. Bedenken Sie, dass Sie ab dem Moment, in dem Sie etwas publizieren, von anderen Nutzern zitiert werden können. Auch wenn es Ihnen gelänge, Ihr eigenes Posting direkt wieder zurückzuziehen, hätten Sie keine realistische Chance mehr, die Zitate wieder unter Kontrolle zu bringen. Gerade weil aufwendige Freigabeprozesse für Tweets und andere Beiträge im Social Web unrealistisch sind: Erst denken, dann posten.

Eine weitere Erfahrung, die man im Web immer wieder machen kann: Die Sichtbarkeit von Informationen und des Kontexts, in dem sie stehen, verändert sich über die Jahre immer wieder. Dialoge, die heute bei einer Google-Recherche nicht auftauchen, können aufgrund von Veränderungen im Hintergrund morgen plötzlich präsent sein. Die möglichen Gründe sind vielfältig. Google kann seine Suchalgorithmen oder die Form verändern, in der Suchergebnisse ausgegeben werden. Plattformbetreiber wie Facebook können die Privatsphäre-Einstellungen neu regeln. Als 2008 die Änderung anstand, dass Seiten, deren Fan man bei Facebook ist, plötzlich in der öffentlichen Profilansicht sichtbar werden sollten, mussten die Nutzer sich im Rahmen eines Opt-out-Vorgangs manuell dagegen entscheiden. Wer das nicht tat, wurde plötzlich damit konfrontiert, dass seine persönlichen Vorlieben für bestimmte Dinge öffentlich recherchierbar waren, obwohl das zuvor nur innerhalb von Facebook und für Freunde einsehbar war. Auch 2009 stand bei Facebook wieder eine große Neuregelung der Privatsphäre-Einstellungen an, diesmal nicht mit Opt-out, sondern mit einem Assistenten, der beim Login eingeblendet wurde und der aufgrund der Voreinstellungen dazu verführte, nahezu alle Facebook-Informationen öffentlich zugänglich zu machen. Google durchsucht seit Ende 2009 Tweets. Seit Anfang 2010 sind auch die Inhalte von Facebook-Fanpages bei Google zu finden.

Ein weiteres Problem sind unter anderem automatische Mashups und Retweet-Bots. Wenn Sie einen Tweet im Internet veröffentlichen, haben Sie keine Kontrolle mehr über die weitere Verbreitung. Ich habe immer wieder die Erfahrung gemacht, dass Inhalte in wenig sinnvoller und seriöser Art und Weise weiterverbreitet werden. Twittert jemand darüber, dass etwas »tot« sei, wird die Botschaft von einem automatisierten Twitter-Konto »Bestatter_RT« wiederholt. Nicht schlecht gestaunt habe ich auch, als ich twitterte, ich würde ein bestimmtes Produkt »lieben«, ein anderer Twitter mir antwortete, er »hasse« dieses Produkt – und ein Mashup das Ganze so weiterverarbeitete, dass mein Name fortan mit dem Schlagwort »Hass« verbunden war. Solche Dinge passieren – rechnen Sie damit. In der Regel müssen Sie sich nicht davon beunruhigen lassen. Sind Sie im Web 2.0 präsent genug, dann »versenden« sich solche Ausrutscher und gehen im Grundrauschen unter. Es lohnt sich in der Regel nicht, sich darüber zu ärgern, und ändern können Sie mit vertretbarem Aufwand auch nichts daran.

Rechnen Sie mit ähnlichen Problemen mit Blick auf die Zukunft! Niemand kann garantieren, dass die Datenspuren, die wir heute bei unseren Aktivitäten in Social Networks hinterlassen, nicht irgendwann öffentlich werden. Wie schnell hat man bei Facebook auf »Gefällt mir« unter einem humorvoll formulierten Pinnwandeintrag geklickt. Wer garantiert Ihnen, dass Ihr Name in einigen Jahren nicht in Kombination mit Suchbegriffen, die in diesem Pinnwandeintrag vorkommen, gefunden wird? Meinen Sie, dass Sie sicher ausschließen können, dass Ihr Klickverhalten auf Facebook eines Tages durch ein Datenleck öffentlich wird? Haben Sie auch einen Google-Mail-Account und einmal überlegt, wie es sich anfühlen würde, wenn alles darin Enthaltene einige Tage lang öffentlich abrufbar im Web stünde? Und nicht einmal unsere Suchanfragen sind sicher. AOL hatte es im Sommer 2006 fertiggebracht, Zigtausende Suchen seiner Nutzer öffentlich ins Web zu stellen, und zwar mit teilweise enthaltenen persönlichen Daten⁸⁶. Natürlich wurden die Daten nach Protesten von Datenschützern wieder offline gestellt. Und natürlich waren zu diesem Zeitpunkt bereits etliche Kopien entstanden, die es heute noch gibt.

Krisen im Web 2.0 können demnach nicht nur auf Basis aktueller Fehler über Sie hereinbrechen, sondern auch, weil plötzlich Datenbestände öffentlich werden, die nicht in die Öffentlichkeit gehören. Daraus leitet sich mein Ratschlag an Sie als PR-Mensch für die Erstellung von Social Media Guidelines ab: Holen Sie die IT-Experten an Bord. Besprechen Sie mit den Sicherheitsleuten, was zu beachten ist, damit Ihr Unternehmen insgesamt und Ihre Mitarbeiter nicht allzu umfangreiche Datenspuren im Web hinterlassen. Bauen Sie in die Trainingsprogramme zur Social-Media-Nutzung, die alle Mitarbeiter durchlaufen sollten, Blöcke ein, die für Datenschutzthemen sensibilisieren. Sie haben im Rahmen dieser Workshops die einmalige Möglichkeit, alle im Unternehmen aufzurütteln und dafür zu sorgen, dass Krisen im Web 2.0 nicht aufgrund von Datenschutzproblemen und unfreiwilligen Veröffentlichungen über Sie hereinbrechen.

Checkliste: Krisenprävention im Web 2.0

- Seien Sie authentisch, ehrlich und vorsichtig**, das Web verzeiht keine Fehler. Publizieren Sie keine Inhalte, mit denen Sie nicht öffentlich in Verbindung gebracht werden möchten, und zwar in jeder denkbaren Interpretation dieser Inhalte.
- Finden Sie vorab Antworten** auf die »W«-Fragen: Was könnte passieren, wann reagiere ich mit wessen Hilfe, wo erreiche ich meine Fürsprecher?
- Legen Sie vorab eine Krisenstrategie fest**, die sich an Ihren Kommunikationsgepflogenheiten im Alltag orientiert. Wenn Sie im Social Web als Person oder Unternehmen sehr aktiv sind, so wird man von Ihnen im Krisenfall erst recht erwarten, dass Sie sich auf den gängigen Plattformen sehr schnell zum Thema positionieren. Überlegen Sie vorher, wie Sie vorgehen. Wenn der kommunikative GAU passiert: Was tun Sie als Erstes? Recherchieren? Im zweiten Schritt? Einzelpersonen direkt ansprechen? Im dritten Schritt und ebenfalls sehr schnell: Ein klarstellendes Blogposting verfassen und dieses einigen Personen Ihres Vertrauens vorab zum Gegenlesen vorlegen?

- ❑ **Unterscheiden Sie zwischen seriöser Kritik und Krawall** sogenannter Trolle, die anonym operierend Provokation zum höchsten Gut erheben. Sie müssen nicht auf alles reagieren!
 - ❑ **Bedenken Sie Suchmaschinen** bei der Wahl Ihrer Antwortplattform, nicht immer ist ein öffentliches Schuldeingeständnis durch ein ausführliches Blogposting die erste Wahl. Greifen Sie ruhig auch einmal zum Telefonhörer, um mit Kritikern zu sprechen und Ihre Perspektive zu schildern, vielleicht lassen sich die Wogen damit bereits im Vorfeld eines schriftlichen Statements etwas glätten. Entsprechend ruhiger verläuft dann die Kommentardiskussion unter Ihrem Statement.
 - ❑ **Sensibilisieren Sie für Datenschutz**, damit eine Web-2.0-Krise nicht aufgrund fahrlässiger Veröffentlichung unvorteilhafter Daten oder Dialoge über Ihr Unternehmen hereinbricht. Das muss nicht sein.
-