

Düppeler **Krisen**



boy

STRATEGIE UND KOMMUNIKATION

Düppeler Chancen

#03

Während unserer Nachforschungen zum Bedeutungswandel des Begriffs Krise haben wir unter anderem das langsame Verschwinden des Bedeutungsinhalts „Chance“ festgestellt (siehe Seite 6ff). Wir möchten diesen Charakter von Krise als Wendepunkt mit dem Doppeltitel wieder ins Bewusstsein rufen. Chance ist darüber hinaus eindeutig mehr unser Modus!



boy

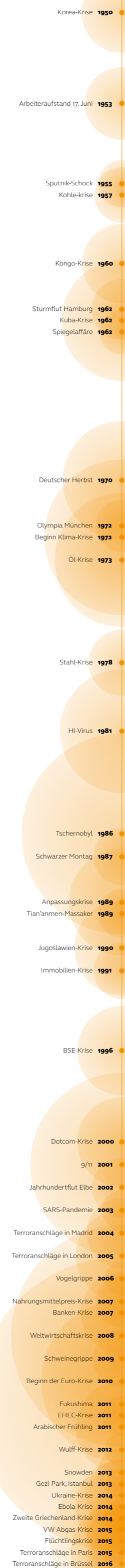
STRATEGIE UND KOMMUNIKATION

06 Gegenwartsanalyse: Die Krise in der Hosentasche Wie die Krise sich zum modernen Flaschengeist entwickelte und was das für unsere Gesellschaft bedeutet **10 Marktforschung: Wie sehen Sie das eigentlich?** Qualitative Bedeutungsforschung zum Thema Krise **14 Verhaltensforschung: In der Not frisst der Teufel Fliegen?** Was uns nährt, wenn nichts mehr geht **16 Sprachanalyse: Die Macht der Worte** Pass auf kleiner Mund, was du sprichst. **18 Kreation: Die Bilder in unserem Kopf** Was bleibt, wenn der Spuk vorbei ist **20 Public Relations: Der Krise voraus** Vom Umgang mit den schwierigen Variablen der Krisen-PR **22 Digitalisierung: Die Chance als Krise** Warum Digitalisierung oft als Bedrohung empfunden wird und was uns dadurch entgeht **24 International campaigning: No crisis** Was man tun kann, um spezielle Krisen zu vermeiden **26 Menschen: Meine Rettung** 19 Krisentaktiken **28 Portfolio**

Impressum: Idee, Konzept, Text: boy | Kreativdirektion: Oliver Boy | Fotos: Pepe Lange | Illustrationen: Eva Hartmann, Claudia Heesch | Produktion: Grafik+Druck | Verantwortlich im Sinne des Presserechts: Bärbel Boy, boy | Strategie und Kommunikation GmbH | Düppelstraße 60+62 | 24105 Kiel | 0431. 240 04-0 | info@its-a-boy.de | www.its-a-boy.de | 26. Mai 2016



Vom ersten Gedanken bis zur letzten Sonderfarbe. Corporate Publishing ist Oliver Boys Herzensangelegenheit. Herzlich willkommen in den Düppeler Chancen!



VORWORT

Ein Heft über Krise. Warum?

Auf dem 4. Österreichischen Kommunikationstag der PRVA zum Thema Krise sagte Herr Garrels vom ADAC sehr deutlich „Ich will gar nicht über Krisenkommunikation reden. Niemand will über Krisenkommunikation reden. Niemand mag Krisen.“ Genau.

Genau deshalb wollten wir es tun. Weil uns dieses negativ beleumundete, in Verruf geratene Wort Krise, weil uns diese Stimmung in unserer Gesellschaft, weil uns die schleichende Verwandlung unserer Zukunftsaussichten nicht kalt lässt. Wir wollen durchschauen, was da gerade passiert. Wir wollen mitgestalten, wir wollen mitreden und nicht nur die anderen reden und schreiben lassen. Das ist unser Beitrag.

Wir haben mit Forschern gesprochen und mit Kindern. Es gibt Texte für den Kopf und für den Bauch. Und Bilder und Bekenntnisse. Es ist ein fast heiteres Projekt geworden. Im Laufe der investierten Zeit wuchs unsere Autonomie bezüglich der Bedeutung unserer Worte und der Situationen, die wir ansahen.

Das wünschen wir unseren Lesern beim Lesen dieser Beiträge und beim Diskutieren auf unserer Veranstaltung. Wir haben Know-how aufgebaut, das wir direkt in unsere Strategieberatung und in die Kommunikation unserer Kunden einbringen konnten. Unser Dank gilt allen, die an unserer Umfrage, an Interviews oder am Fotoshooting teilgenommen haben.

Krise braucht eine neue Definition, damit sie nicht ein rhetorisches Machtinstrument der Anderen bleibt. Dieses Heft ist unser Protest gegen die Spiele mit der Angst. Wir haben dabei gelernt, dass wir uns die Welt machen – wie Pipi Langstrumpf. Machen wir sie wieder so, wie sie uns gefällt. **Widewidewitt und drei macht neune!**

Ihre Bärbel Boy, Oliver Boy und Stefanie Giese,
Gesellschafter der boy | Strategie und Kommunikation GmbH
und das ganze Team

Die Krise in der Hosentasche

Wie die Krise sich zum modernen Flaschengeist entwickelte und was das für unsere Gesellschaft bedeutet

Text: Bärbel Boy, Illustration: Eva Hartmann



Wir leben in einer Krisenzeit. Von der Tor-krise des Fußballers über die Milchkrise bis zur Krise der Pressefreiheit. Alles Krise.

Wikipedia: Die Krise (Alt- und gelehrtes Griechisch κρισις krisis ursprünglich ‚Meinung‘, ‚Beurteilung‘, ‚Entscheidung‘, später mehr im Sinne von ‚Zuspitzung‘) bezeichnet eine problematische, mit einem Wendepunkt verknüpfte Entscheidungssituation.

Irgendwann in grauer Vorzeit war Krise die Bezeichnung eines Wendepunktes zum Besseren und deshalb auch landläufig eine Chance, eine Gelegenheit, auf jeden Fall aber ein Meilenstein in einem Prozess, in einer Entwicklung. Genau. Etwas Schreckliches, nach dem etwas Gutes kommt. Ein Glück. Während man drinsteckte, nützte einem das in den meisten Fällen wenig, **aber es war dennoch ein heller Hoffnungsschimmer in dem Wort. Und eine Prophezeiung: dass man nämlich durch das Überwinden stärker wird und größer.**

Gefährlicher Bedeutungswandel

Aber das war gestern. Heute ist es leider anders. Immer mehr Krisen werden ausgerufen. Immer weniger Folgen davon spüren wir aber in unserem konkreten Alltagsleben. Krisen werden medial so intensiv vermittelt, dass sie ohne eine persönliche Erfahrung irgendwelcher Folgen oder Kennzeichen auch als eine persönliche Krise wahrgenommen werden. Das gilt für die Bankenkrise genauso wie für die Flüchtlingskrise. DIE ZEIT hat soeben veröffentlicht, dass sich über die Hälfte der Befragten in ihrem Umfeld von Flüchtlingen bedroht fühlt. Dabei haben nur 5 % überhaupt Kontakt zu Geflüchteten.

Krise im Kopf und im Konjunktiv

Die Krise ist nicht mehr das, was ich erleide, sondern nur noch ein mögliches Szenario, das an die Wand gemalt wird, vor dem wir gewahr sein müssen. Krise ist nicht länger etwas konkret Erfahrbares. Eher wie ein irgendwann einschlagender Asteroid, dessen Entfernung, Fluggeschwindigkeit und Größe niemand einschätzen kann. **Das macht Angst.** Dass mehr Patienten mit Angstzuständen in die Praxen kommen, erklären Psychologen so: Kaum jemand versteht noch, wie Heuschrecken, Immobilienblasen, Rettungsschirme, Eurobonds und dergleichen funktionieren. Die Degradierung zum passiven Zuschauer führt zu

Kontrollverlust und Verunsicherung (Georg Pieper). Die Angst, Teil eines Untergangsszenarios zu werden und nichts dagegen ausrichten zu können, manifestiert sich in der Befürchtung, das ganze Lebenskonzept könne ins Wanken geraten. Das ist besonders in Deutschland schnell der Fall, da wir Deutschen einen besonders hohen Wert beim sogenannten Unsicherheitsvermeidungsindex erzielen – **Wir Deutschen sind besonders ängstlich** (Geert Hofstede).

Das dauernde Reden von Krisen hat eine verheerende Wirkung: Unter dem Eindruck der Dauerkrise breiten sich Erschöpfungsdepressionen aus und dem Populismus wird ein roter Teppich ausgerollt.

Wo Krise draufsteht, ist auch Krise drin

Ein gemeinsames Verständnis des Begriffs Krise ist scheinbar nicht beabsichtigt. Im nebulösen Zustand des Undefinierten fehlt dem Begriff jedes Ausmaß, Anfang wie Ende. Es gibt keine Kriterien mehr und noch weniger Maßnahmen. Und so ist Krise inzwischen das, was jemand öffentlich so nennt. Ein Etikett, mit dem man gleichermaßen Aufmerksamkeit erringen wie Entscheidungen legitimieren kann. Krise ist ein Erzählmuster geworden, das mit der Angst der Einzelnen spielt, indem es mit Rollen von Verursacher über Opfer bis Manager droht, sich dabei aber den Ausgang offenhält. Es scheint so, als sei das bloße Ausrufen der Krise schon dazu angetan, die ersten Symptome hervorzurufen, allen voran die Angst um die eigene Sicherheit, den eigenen Wohlstand, die Ruhe. Der Kampf um die besten Plätze beginnt. Die Veränderungsbereitschaft sinkt.

In unserer Hosentasche geht die Welt unter

Während der Ölkrise war Krise noch nur über Radio und Fernsehen wahrnehmbar. Mit den digitalen Medien kamen Krisen noch näher an uns heran, waren jederzeit über Online-Portale abrufbar, wenn wir nur einen Rechner in der Nähe hatten. Ich erinnere mich an 9/11 als eine Krise im Büro, in der alle still vor dem Rechner saßen und fassungslos auf einstürzende Hochhäuser starrten. Aber 2001 war die Krise noch nicht mobil. Das ist sie inzwischen. In unserer Hosentasche ist sie in unseren Mobilphones jederzeit abrufbar. Wir sind so dicht dran an den Krisenherden dieser Welt wie nie zuvor (Martin Endreß). Wir müssen nur in die Hosentasche greifen und die Welt geht unter.

Wer ist Wir?

Der Weltuntergangsstimmung stellt die Kanzlerin ihren wichtigen Satz „Wir schaffen das“ gegenüber. Und wiederholt ihn, als würde sich die Wahrheit in die Wendung hineinreden lassen, wenn man sie nur oft genug sagte. Die Wir-Sätze in der Krise sind von der Art wie die Mutmachparolen, die wir als Kinder flüsterten: sie sollen Wirklichkeit erschaffen, es wird an diese Sätze kaum eine Frage gestellt oder gar Erläuterung gefordert. Zumindest nicht hinsichtlich des Wirs, das da gemeint ist. Es scheint so zu sein, als bestünde Übereinstimmung über die Gruppe, die Gemeinschaft, die gemeint ist. Man fühlt sich entweder zugehörig oder – wenn auch ungefragt – in die Mithaftung genommen. Dabei wissen wir gar nicht, von wem z. B. die Bundeskanzlerin spricht, wenn sie sagt „Wir schaffen das“. Wir Vernünftigen, wir Deutschen, wir Christen, wir aus der Koalition ... oder wir – diejenigen, die sich hinter diesen Satz stellen und ihn wiederholend unterstützen? Ist das Wir vielleicht nur ein Angebot, wie die Solidaritätsbänder und -schleifchen, die wir erwerben können, um unserer Mildtätigkeit, unserer Meinung und damit unserer Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe Ausdruck zu verleihen. Wir-Sätze wie Yes we can, We shall overcome ... gibt es viele. Die Stärke des Zusammenhalts zu bemühen, scheint auch Teil politischer Krisenrhetorik zu sein. Das Wir macht zumindest klar, dass die Verantwortung nicht bei den politisch Verantwortlichen allein liegt.

Das Wir der Anderen

Dieses leider unbestimmte Wir wird genau durch seine Unbestimmtheit entkräftet: durch die Angst, nicht die richtige Rolle im Krisenszenario einzunehmen. Die Angst um das Eigene, die den Anderen immer gleich zum Feind hat. In der Krise geht es immer auch darum, als WER komme ich da raus. Die Bilder von kleinen Booten in den Fluten von Wasser-Sprachbildern verlangen es geradezu, dass man sich schon jetzt, solange man noch im Trockenen sitzt, den besten Platz sichert. Und schon haben wir uns aus dem WIR herausgeredet in ein Ich, Ich, Ich, das all denen recht gibt, die wir nicht im Parlament haben wollen.

Wie kommen wir da bloß raus? Wollen wir uns mit dieser Abwärtsspirale von Egoismus und Angst der Dauerkrise ergeben? Oder gibt es noch andere Möglichkeiten? Was können wir tun – als Einzelne, als Institutionen, als Unternehmen? Was kann Politik tun?

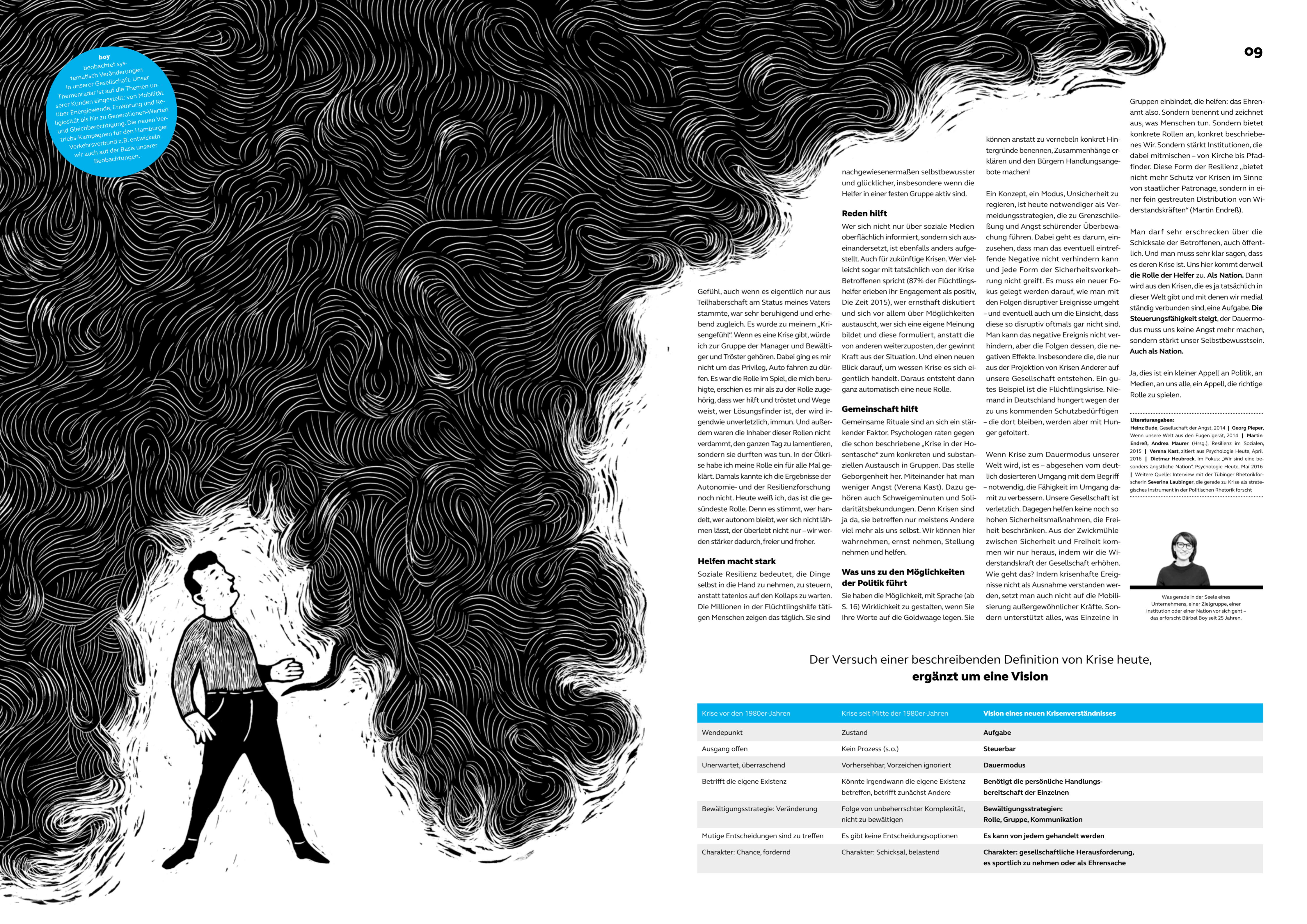
Soziologen und Psychologen übertragen das Konzept der Resilienz, der Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen, auf die Gesellschaft. Daraus lassen sich sogar Hinweise fürs Regieren ableiten. Eine wichtige Erkenntnis dabei ist, dass Austausch in Gruppen und VOR ALLEM Helfen in Gruppen stärkt: den Einzelnen und die Gesamtgruppe. Helfen macht widerstandsfähig. Deshalb ist das „Wir“ der Kanzlerin ganz richtig – sie muss es nur noch konkreter adressieren!

Was hilft

Gegen die Krisenstimmung und gegen die Lähmung und die Angst hilft **1.** die Wahl der richtigen Information/Kommunikation, **2.** die Wahl der richtigen Gemeinschaft und **3.** vor allem die Wahl der richtigen Rolle.

Meine erste bewusst erlebte nicht persönliche Krise war die Ölkrise. Mein Vater war Pastor und durfte sonntags trotz Sonntagsfahrverbot fahren. Mit unserem weißen Audi 100 waren wir eines der wenigen Autos, die dann am Sonntag auf der Straße waren. Ich fand es sehr sinnvoll, dass Pastorendienst als so wichtig erachtet wurde. In der Krise sollte auf Seelsorge und geistliche Wegweisung nicht verzichtet werden. Genau. Ich persönlich hatte ein Rad. Alle Wege waren zu bewältigen. Geheizt haben wir viel mit Holz, das die ganze Familie im Wald sammelte. Die Ölkrise betraf mich also nicht selbst. Sie war einfach ein Thema. Was ich damals lernte, kann ich bis heute wunderbar gebrauchen: Es gibt Krisen und Krisen. Diejenigen Krisen, die wehtun, sind meistens leise, teilweise sogar vertuschte, tabuisierte Prozesse, die Menschen verändert zurücklassen. Die anderen Krisen sind Gesprächsthema, bewegen manchmal fast genauso wie die Fußball-WM und bestehen aus diffusen Bedrohungen ohne konkrete Auswirkung im aktuellen Alltag. Dabei ist die laute Krise nicht etwa der Vorbote der leisen persönlichen, aber sie wird als solche instrumentalisiert und erzeugt bei Erwachsenen lähmende Reaktionen. Sie sitzen wie das Kaninchen vor der Schlange vor dem Fernseher und reden ständig über das Gleiche, ohne jedoch viel zu tun. Ich habe noch etwas mitgenommen aus der Ölkrise: das Gefühl, zu denen zu gehören, die nicht zum Stillstand verdammt sind, sondern die etwas beitragen können zum Lauf der Welt und zur Ertragbarkeit des Einzelschicksals, weswegen ich sonntags im Auto sitzen durfte. Dieses

boy
beobachtet systematisch Veränderungen in unserer Gesellschaft. Unser Themenradar ist auf die Themen unserer Kunden eingestellt: von Mobilität über Energiewende, Ernährung und Religiosität bis hin zu Generationen-Werten und Gleichberechtigung. Die neuen Vertriebs-Kampagnen für den Hamburger Verkehrsverbund z. B. entwickeln wir auch auf der Basis unserer Beobachtungen.



nachgewiesenermaßen selbstbewusster und glücklicher, insbesondere wenn die Helfer in einer festen Gruppe aktiv sind.

Reden hilft

Wer sich nicht nur über soziale Medien oberflächlich informiert, sondern sich aus-einandersetzt, ist ebenfalls anders aufgestellt. Auch für zukünftige Krisen. Wer vielleicht sogar mit tatsächlich von der Krise Betroffenen spricht (87% der Flüchtlingshelfer erleben ihr Engagement als positiv, Die Zeit 2015), wer ernsthaft diskutiert und sich vor allem über Möglichkeiten austauscht, wer sich eine eigene Meinung bildet und diese formuliert, anstatt die von anderen weiterzuposten, der gewinnt Kraft aus der Situation. Und einen neuen Blick darauf, um wessen Krise es sich eigentlich handelt. Daraus entsteht dann ganz automatisch eine neue Rolle.

Gemeinschaft hilft

Gemeinsame Rituale sind an sich ein stärke-nder Faktor. Psychologen raten gegen die schon beschriebene „Krise in der Hosentasche“ zum konkreten und substanziellen Austausch in Gruppen. Das stelle Geborgenheit her. Miteinander hat man weniger Angst (Verena Kast). Dazu gehören auch Schweigeminuten und Solidaritätsbekundungen. Denn Krisen sind ja da, sie betreffen nur meistens Andere viel mehr als uns selbst. Wir können hier wahrnehmen, ernst nehmen, Stellung nehmen und helfen.

Was uns zu den Möglichkeiten der Politik führt

Sie haben die Möglichkeit, mit Sprache (ab S. 16) Wirklichkeit zu gestalten, wenn Sie Ihre Worte auf die Goldwaage legen. Sie

können anstatt zu vernebeln konkret Hintergründe benennen, Zusammenhänge erklären und den Bürgern Handlungsangebote machen!

Ein Konzept, ein Modus, Unsicherheit zu regieren, ist heute notwendiger als Vermeidungsstrategien, die zu Grenzschießung und Angst schürender Überwachung führen. Dabei geht es darum, einzusehen, dass man das eventuell eintreffende Negative nicht verhindern kann und jede Form der Sicherheitsvorkehrung nicht greift. Es muss ein neuer Fokus gelegt werden darauf, wie man mit den Folgen disruptiver Ereignisse umgeht – und eventuell auch um die Einsicht, dass diese so disruptiv oftmals gar nicht sind. Man kann das negative Ereignis nicht verhindern, aber die Folgen dessen, die negativen Effekte. Insbesondere die, die nur aus der Projektion von Krisen Anderer auf unsere Gesellschaft entstehen. Ein gutes Beispiel ist die Flüchtlingskrise. Niemand in Deutschland hungert wegen der zu uns kommenden Schutzbedürftigen – die dort bleiben, werden aber mit Hunger gefoltert.

Wenn Krise zum Dauermodus unserer Welt wird, ist es – abgesehen vom deutlich dosierteren Umgang mit dem Begriff – notwendig, die Fähigkeit im Umgang damit zu verbessern. Unsere Gesellschaft ist verletzlich. Dagegen helfen keine noch so hohen Sicherheitsmaßnahmen, die Freiheit beschränken. Aus der Zwickmühle zwischen Sicherheit und Freiheit kommen wir nur heraus, indem wir die Widerstandskraft der Gesellschaft erhöhen. Wie geht das? Indem krisenhafte Ereignisse nicht als Ausnahme verstanden werden, setzt man auch nicht auf die Mobilisierung außergewöhnlicher Kräfte. Sondern unterstützt alles, was Einzelne in

Gruppen einbindet, die helfen: das Ehrenamt also. Sondern benennt und zeichnet aus, was Menschen tun. Sondern bietet konkrete Rollen an, konkret beschriebenes Wir. Sondern stärkt Institutionen, die dabei mitmischen – von Kirche bis Pfadfinder. Diese Form der Resilienz „bietet nicht mehr Schutz vor Krisen im Sinne von staatlicher Patronage, sondern in einer fein gestreuten Distribution von Widerstandskräften“ (Martin Endreß).

Man darf sehr erschrecken über die Schicksale der Betroffenen, auch öffentlich. Und man muss sehr klar sagen, dass es deren Krise ist. Uns hier kommt derweil **die Rolle der Helfer** zu. **Als Nation**. Dann wird aus den Krisen, die es ja tatsächlich in dieser Welt gibt und mit denen wir medial ständig verbunden sind, eine Aufgabe. **Die Steuerungsfähigkeit steigt**, der Dauermodus muss uns keine Angst mehr machen, sondern stärkt unser Selbstbewusstsein. **Auch als Nation**.

Ja, dies ist ein kleiner Appell an Politik, an Medien, an uns alle, ein Appell, die richtige Rolle zu spielen.

Literaturangaben:
Heinz Bude, Gesellschaft der Angst, 2014 | Georg Pieper, Wenn unsere Welt aus den Fugen gerät, 2014 | Martin Endreß, Andrea Maurer (Hrsg.), Resilienz im Sozialen, 2015 | Verena Kast, zitiert aus Psychologie Heute, April 2016 | Dietmar Heubrock, Im Fokus: „Wir sind eine besonders ängstliche Nation“, Psychologie Heute, Mai 2016 | Weitere Quelle: Interview mit der Tübinger Rhetorikforscherin Severina Laubinger, die gerade zu Krise als strategisches Instrument in der Politischen Rhetorik forscht



Was gerade in der Seele eines Unternehmens, einer Zielgruppe, einer Institution oder einer Nation vor sich geht – das erforscht Bärbel Boy seit 25 Jahren.

Der Versuch einer beschreibenden Definition von Krise heute, ergänzt um eine Vision

Krise vor den 1980er-Jahren	Krise seit Mitte der 1980er-Jahren	Vision eines neuen Krisenverständnisses
Wendepunkt	Zustand	Aufgabe
Ausgang offen	Kein Prozess (s.o.)	Steuerbar
Unerwartet, überraschend	Vorhersehbar, Vorzeichen ignoriert	Dauermodus
Betrifft die eigene Existenz	Könnte irgendwann die eigene Existenz betreffen, betrifft zunächst Andere	Benötigt die persönliche Handlungsbereitschaft der Einzelnen
Bewältigungsstrategie: Veränderung	Folge von unbeherrschter Komplexität, nicht zu bewältigen	Bewältigungsstrategien: Rolle, Gruppe, Kommunikation
Mutige Entscheidungen sind zu treffen	Es gibt keine Entscheidungsoptionen	Es kann von jedem gehandelt werden
Charakter: Chance, fordernd	Charakter: Schicksal, belastend	Charakter: gesellschaftliche Herausforderung, es sportlich zu nehmen oder als Ehrensache

Wie sehen Sie das eigentlich?

Ergebnisse unserer qualitativen Bedeutungsforschung zum Thema Krise

Text: Bärbel Boy, Fotos: Pepe Lange

„Jetzt stellen wir uns mal ganz dumm“

Dieser Spruch des Lehrers aus der Feuerzangenbowle ist eine gute Beschreibung der besten Haltung für erfolgreiche Marktforschung. Nicht zu glauben, man wisse, was wer über was denkt – das ist die erste Voraussetzung, um herauszufinden, was die Menschen tatsächlich denken. Das bedeutet dann aber eben auch, nicht nur Fragen zu stellen, die einen ganzen bestimmten Antwortbereich umreißen, sondern Methoden einzusetzen, die Erkenntnisse möglich machen, die uns auch bei angestrengtem Nachdenken im Vorhinein nicht in den Kopf kommen.

Körpersprache-Interviews

Eine solche Methode ist das Körpersprache-Interview. Jenseits unserer scheinbar schon definierten Begriffe drücken wir mit körpersprachlichen Signalen unser tiefer liegendes Verständnis aus. Und das sagt oft mehr als 1000 Worte. Solche Körpersprache-Interviews haben wir in diesem Fall mit 13 Kindern von 7-14 Jahren durchgeführt. Aufgabe der Kinder war es, vor der Kamera Krise zu inszenieren. Die sehr spannenden Ergebnisse sehen Sie auf dem Titel und hier unten abgedruckt.

WEITERLESEN →



In der Not frisst der Teufel Fliegen?



Was uns nährt, wenn nichts mehr geht

Text: Susanne Kollmann, Illustration: Eva Hartmann

Soulfood, Happy Food, Comfort Food, Sehnsuchtsküche – die Regale in den Zeitschriftenhandlungen quellen über von Magazintiteln, die ein Versprechen eint: Essen macht glücklich. Gleichzeitig ist die Masse an ähnlichen Titeln ein eindeutiger Indikator für die vorherrschende Stimmung einer großen Öffentlichkeit. In unsicheren und unüberschaubaren Zeiten wächst die Sehnsucht nach Sicherheit und (kleinem) Glück. Am eigenen Herd, an der gemeinsamen Tafel liegt es zumindest temporär zum Greifen nah. Dafür muss man noch nicht mal Gourmet oder Hobbykoch sein.

Was wir zu uns nehmen und kauen, muss uns nur gefallen. Dann setzt Essen Glückshormone frei, im wesentlichen Dopamin. Und Dopamin signalisiert dem Gehirn Belohnung, also auch Lustgewinn. Das Gute ist, dass beim Essen stetig Dopamin ausgeschüttet wird. Zwar nicht so hochdosiert wie durch Sex oder Koks, aber ersteres ist nicht immer möglich und letzteres ist verboten. Damit ist Essen eine sichere Sache, wenn es darum geht, sich in Krisenzeiten zwischendurch mal zu belohnen oder aufzutanken.

Seismograf für unser Wohlbedinden

Die Krisenzeiten, von denen hier im Zusammenhang mit Essen die Rede sein wird, sind die eigenen, persönlichen Krisen.

Die, die den Alltag von heute auf morgen auf den Kopf stellen. Angela Lipp, Diplompädagogin und Beraterin in der psychosozialen Frauenberatungsstelle donna klara beschreibt diesen Zustand so: „Krise heißt immer, dass ein Bruch mit der Normalität stattgefunden hat. Etwas löst existenzielle Ängste aus und kann zunächst einmal nicht bewältigt werden. Das kann ein Todesfall sein, eine Trennung, Elternschaft, der Verlust des Arbeitsplatzes oder auch eine Gewalterfahrung.“ donna klara begleitet Menschen, die sich diesen Veränderungsprozessen nicht stellen können oder diese veränderten Bedingungen nicht aushalten können und die psychosomatische Symptome haben. „Nicht jede Veränderung muss zu einer Krise führen“, betont Lipp, „kann aber extrem verunsichern. In vielen Fällen wirken sich diese starken Emotionen auf das Essverhalten aus. Essen ist elementar, es hat etwas mit dem Inder-Welt-sein zu tun. Darum kann sich daran auch so viel zeigen.“

Die Bestimmer: Reize, Emotionen und Erfahrungen

Wie Trinken und Schlafen zählt Essen zu den Grundbedürfnissen des Menschen. Physiologische und biochemische Prozesse im Körper steuern Hunger und Sättigung, Mangel- und Wohlgefühle. Nur wenig lernen wir so früh in unserem Leben wie essen: Wir kommen auf die Welt, atmen und werden an die Brust gelegt.

Ebenso früh wird der Geschmacksinn geprägt: Neugeborene bevorzugen instinktiv Süßes wie die Muttermilch. Salziges, Bitteres und Saures lehnen sie ab. Zusätzlich zu bestimmten Geschmacksvorlieben entwickeln wir unser Essverhalten im Laufe der individuellen Sozialisation weiter – in welche Richtung hängt von den jeweiligen Erfahrungen mit äußeren Reizen, Geschmackserlebnissen und damit verbundenen Emotionen ab. Diese Erfahrungen unterscheiden sich je nach Kulturkreis. Aber immer werden sie, positive wie negative, im „Geschmackserkennungsgedächtnis“ abgespeichert. Zu dem Geschmack, den das Gehirn speichert, gehören außerdem die Beschaffenheit und der Geruch der Nahrung. Genau genommen ist es also die Wahrnehmung dreier Reize, die sich überlagern. Dieses Geschmacksgedächtnis steuert mit, was in Krisenzeiten besonders gut schmeckt oder was auf keinen Fall auf den Teller kommt. Emotionen spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle: Sie beeinflussen das Essverhalten wie auch umgekehrt das Essverhalten Emotionen verändern kann. Und das ist von Mensch zu Mensch verschieden.

Wenn die Krise auf den Magen schlägt

Als sich vor 30 Jahren die radioaktive Wolke von Tschernobyl über ganz Europa ausbreitete, stockten wir die

Haushaltskasse unserer WG auf. Wie viele andere zogen wir los zu Hamsterkäufen, um unseren Vorrat an Grundnahrungsmitteln, Konserven und noch unbelastetem Obst aus der letzten Ernte aufzustocken. Aber essen konnte ich in den ersten Wochen kaum etwas. Informationen zum GAU gab es nur sehr spärlich und widersprüchlich. Die Angst schnürte mir den Magen zu. Mit Nüssen und Trockenfrüchten hielt ich mich über Wasser – und wirkte vor Ort am Aufbau eines alternativen Informationsnetzwerks mit. In einer Krise nichts oder nur wenig zu essen bezeichnet Prof. Michael Macht als „emotionale Unterdrückung“. Der Würzburger Ernährungspsychologe untersucht seit vielen Jahren die Wechselwirkung von Gefühlen und Essverhalten. Auf der Basis von Befragungen und Studien hat er schon 2005 die fünf wesentlichen Verhaltensmuster beschrieben, die sich auch in der aktuellen Forschung und Therapie durchgesetzt haben. Die Hälfte der von ihm Befragten verliert unter Stress den Appetit. Gegessen wird wenig und wenn, dann mit Bedacht. In unserer Onlineumfrage zum Thema Krise kennt jeder Dritte die „emotionale Unterdrückung“ des Essens. Sie ist evolutionsgeschichtlich bedingt: Starker Stress erfordert Flucht oder Kampf. Alles, was mit Essen und Verdauung zu tun hat, ist damit nicht vereinbar und wird vermieden.



Süßes macht glücklich – oder auch nicht

Genau entgegengesetzt verhalten sich die emotionalen Esser: „Umso schlechter es mir geht, desto mehr muss ich essen. Umso mehr ich esse, desto weniger fühle ich, was mich fertigmacht.“ Die Antwort aus unserer Umfrage ist typisch für „emotional-instrumentelles Essverhalten“, dem ein weiteres Drittel unserer Teilnehmer entspricht. Negative Emotionen werden vermindert oder sogar bewältigt, so die Erwartung. Die meisten schwören auf Schokolade, Gummibärchen, Chips, Burger, Pizza, Brownies, Pasta mit Sahneseifen und ähnliches. Und das ist auch kein Wunder. Die Kombination von süß und fettig setzt besonders viel Dopamin frei. Kohlenhydrate treiben die Serotoninspiegel an, die Dosis ihrer Inhaltsstoffe allein ist aber viel zu niedrig, um die Stimmung zu verbessern. Der Schmelz macht's, wie Experimente belegen. Eine kleine Menge genügt. Eigentlich. Die Vorlieben sind auch kulturell geprägt. Ägypterinnen zum Beispiel bevorzugen Weinblätter, gefüllte Auberginen und Lamm-Spinat-Eintopf statt Schokolade.

Nichts Süßes in bitteren Zeiten gilt für Menschen, die ihre Nahrungswahl

ihrer Stimmung anpassen. Schokolade schmeckt dann gerade überhaupt nicht, selbst wenn es die Lieblingsorte ist. Traurigkeit oder Angst vermindert dann die Verarbeitung von Reizen und damit auch das Empfinden des guten Geschmacks einer Nahrung. Die Motivation, überhaupt etwas zu essen, sinkt.

Der Duft der Kindheit

Andere macht allein ein bestimmtes Aroma froh, wenn es mit einer guten Erfahrung verknüpft ist. So zieht es Bäckers-tochter Angela Lipp in schweren Zeiten in Bäckereien. Dort dufte es nach Kindheit, nach Behütetheit, erklärt sie. Andere wollen es handfester: „Rübenmus von Mutti, Gulasch mit Nudeln und Möhren, Kartoffelsuppe von Oma, Spaghetti Bolognese – alle Gerichte aus Kindertagen sind in Krisensituationen einfach Seelenschmeichler“, lautet eine Antwort in unserer Umfrage. Die Wahl des Essens ist emotional gesteuert: Gegessen wird, was angenehme Erinnerungen auslöst. Die setzen oft schon mit den Namen dieser Gerichte oder Aromen ein. Es sei denn, es handelt sich um kontrollierte Esser. Auf sie kann ein Wort wie „Pommes Schranke“ einen negativen Effekt haben, denn Fett ist für sie bedrohlich.

Die Mehrheit der kontrollierten Esser reagiert in Krisenzeiten mit Ent-

ernährungspsychologen gehen davon aus, dass eine Krise diese normalerweise sich selbst zügelnden Esser so sehr beansprucht, dass sie die Kontrolle kurzzeitig aufgeben.

Essen ist mehr als Nahrungsaufnahme

Wie immer, wenn Reize, Hormone, Erlernetes und Konditioniertes im Spiel sind, lässt sich festhalten: Alles bedingt sich wechselseitig, nicht immer kommt alles in Reinkultur vor. Kreativdirektor Oliver Boy sieht es so: „Krisenessen isst man erstens zu Hause, macht es deswegen zweitens selbst und nimmt es drittens auf jeden Fall mit anderen ein. Das Gemeinschaftsding ist ganz wichtig.“ Dazu kommt: Ganz egal welche Foodtrends gerade angesagt sind, das Thema Essen und Krise hat viele Dimensionen. In den globalen Krisen spielte und spielt Essen immer eine wesentliche Rolle. Internationale Hilfskonvois sichern nach Naturkatastrophen, und zunehmend auch in Kriegen, das Überleben der betroffenen Bevölkerung. Freiwillige Küchenaktivisten versorgen Flüchtlinge entlang ihrer Fluchtrouten. Politische Gefangene treten in Hungerstreik. Diktatoren hungern ihre Bevölkerung aus. Lebensmittelverschwendung verstärkt den Klimawandel – die Reihe lässt sich fortsetzen.

Gemeinsam essen und kochen ist eine gute Antwort auf die Frage, wie wir „das alles“ schaffen sollen. Interkulturelle

boy:
Wir leben in der Gegenwart und analysieren dieses Erleben für unsere Kunden. Neben der Beschäftigung mit Trends und Zukunftsforschung. Wir beobachten die aktuellen Umfelder unserer Kunden. Wir schmecken, wir riechen, wir fühlen mit. Aus Servicechecks, Produkttests und protokollierten längeren Erfahrungszeiträumen entstehen überzeugende Kommunikation u.a. für das Gütezeichen Schleswig-Holstein, Wöhlk Kontaktlinsen, das Quellwasser gut2 oder – pro bono – für MachMITTAG.

Literaturangaben:
Der Ernährungsforscher Wolfgang Meyerhof in „Ich schrei gleich vor Glück!“, effliee Nr. 35, Winter 2015/16 | Michael Macht: Essen und Emotion, in: Ernährungs-Umschau 52, Heft 8/2005. Vgl. auch Eva Tenzer: Ich hab Stress: Ich muss was essen!, in: Psychologie Heute compact Heft 44/2016. | Mehr zu unserer Umfrage lesen Sie ab S. 10 | Anna Roming zitiert aus einer US-Studie des Psychologen Scott Parker, in: Warum uns schmeckt, was uns schmeckt, in: Psychologie Heute compact Heft 44/2016



Die Gegenwartsanalytikerin und Zukunftsforscherin Susanne Kollmann ist spezialisiert auf Themen des gesellschaftlichen Wandels. Neben ihrer Tätigkeit als Beraterin bei boy treibt sie diesen auch selbst voran. Mit ihrem Projekt „menue kontrovers – kulinarische Interventionen zu Syrien“ brachte sie 2015 Kieler und Syrer an eine Tafel und schuf dazu eine Installation im Kunstraum B. Im Sommer 2016 geht es weiter. menue-kontrovers.de

boy bietet keyword-basierte Marktforschung und die Entwicklung von Kernbegriffen und Unternehmenssprache sowie Storytelling an. Die Analyse von wiederholten Geschichten ebenso wie die Neuerzählung mit positiver Wirkung gehören zu unseren Leistungen. Und natürlich Texte, Claims und Filme. Das umstrittene „echt“ aus dem inzwischen sehr erfolgreichen Landesclaim Schleswig-Holsteins ist das Ergebnis von Wortzählungen.



Pass auf kleiner Mund, was du sprichst

Die Macht der Worte

Text: Bärbel Boy, Illustration: Claudia Heesch

Man müsse der Krise nur den Charakter der Katastrophe nehmen, dann könne man ihr etwas Positives abgewinnen – dieser Hinweis von Max Frisch ist inzwischen überholt. Die Sprache verrät es überdeutlich. Katastrophenterminologie ist das herausragende Kennzeichen der Sprache in der Krise. Krise – das ist ein rhetorisches Spiel, das andere von Krise überzeugen will¹. Um umstrittene Entscheidungen zu begründen, sich selbst eine Heldenrolle zu geben, die Verursacher der Krise anzuprangern und vieles mehr. Krise ist ein rhetorisches Spiel mit Ängsten. Und dieses Spiel braucht den Charakter der Katastrophe, um zu funktionieren.

Was wir der Krise zusprechen
Eigentlich brauchen wir Sprache, um dem, was über uns hereinbricht, habhaft zu werden: Etwas, dem ich einen Namen geben kann, das wird erstens ferner und zweitens beherrschbarer. Wir verwenden Sprache, um Macht zurückzugewinnen – eigentlich.

Die aktuelle Sprache der Krise macht es anders: Die Sprecher und Schreiber dieser Gesellschaft benutzen Worte, die aus einem Gespenst ein Geisterschloss machen. Es entstehen neue Begriffe, beispielsweise „Ni-Nis“ – in Spanien das Wort für die junge „Weder-noch-Generation, die keine Chancen mehr hat. Diese Art über Krise zu reden, trägt zur Panik und zum nationalen Depressionismus bei.^{2,4} Mit solcher Sprache wird aus der Krise eine noch größere Katastrophe: die verwendeten Sprachbilder stammen aus dem Bereich der Naturkatastrophen, und zwar entweder Naturkatastrophen mit Wasser oder mit Feuer.* Das Unheilsschwangere in der allgemeinen Stimmung soll noch Anwachsen, es gibt eine Lust an der Katastrophe, an den Vorhersagen vom Untergang. Als würden die Sprecher und Namensgeber allesamt glauben, es ginge hier nicht um Wirklichkeit, sondern um einen Drehbuchpreis, den der gewinnt, der sich das schlimmste Ende zu beschreiben traut.

Reden ist gefährlich
Aber es geht um Wirklichkeit. Im wahren Sinne des Wortes. Denn die verwendete Katastrophenterminologie schafft eine gesellschaftliche Wirklichkeit. Es ist längst bewiesen, dass Sprache unsere Wirklichkeit und unser Verhalten verändert. Wenn es nicht so wäre, würde der Krisenruf auch nicht funktionieren. Denn die meisten von uns haben KEINERLEI Auswirkung einer Krise tatsächlich erlebt. Und dennoch leben wir in einer ausgeprägten Krisenstimmung mit allem, was das an Verhalten bei Menschen bewirkt, wie es Umfragen beweisen.

Wer Krise sagt, löst ein ganzes Programm aus
Wer Krise sagt, löst aber in unserem Gehirn etwas aus. Ein Faktum aus der kognitiv-neuronalen Forschung³, das aber in unserer politischen und kommunikativen Praxis – auch bei den Profis – noch fast keine Rolle spielt. Bislang unterstützen die redenden und schreibenden Akteure gegnerische Werte und Positionen! – Indem sie mit deren Sprache sprechen.

Wie das? Unser Gehirn ruft zu einem Wort einen ganzen Kranz an Bedeutungen, einen sogenannten Frame ab. Dieser ist von unseren Erfahrungen und Werten bestimmt. Er interpretiert das Gesagte ohne unser rationales Zutun. Gleichzeitig simuliert unser Gehirn in unserem Körper passende Bewegungsabläufe und stellt uns damit auf ein bestimmtes Verhalten ein. Wenn wir also mit unheilvollen, aus Naturkatastrophen stammenden Begriffen die Krise beschreiben, simuliert unser Gehirn in uns diejenigen Verhaltensmuster, die wir an den Tag legen würden, wären wir in einer Jahrhundertflut oder bei einem Tsunami dabei. Das funktioniert sogar dann, wenn das gebrauchte Wort negiert wird. Denn „un-“, „nicht“ oder „anders als“ haben keine eigenen Bedeutungsframes. Es werden also diejenigen aktiviert und gespeichert, die mit dem eigentlich verneinten

Wort gemeint sind. Fatal. Das kann dann angesichts einer großen Welle genauso Flucht wie totale Erstarrung sein, auf jeden Fall aber nicht das Gefühl von eigener Veränderungskompetenz.

Vielleicht kommen wir in Schleswig-Holstein trotz hoher Zahlen so gut mit der Aufnahme von Flüchtlingen zurecht, weil uns als Küstenbewohner die Bewältigung von Fluten machbarer erscheint – eine steile These, die aber aus den Forschungen von Elisabeth Wehling abzuleiten wäre. Für Menschen aus dem Norden sind die Bedeutungsframes von Begriffen aus dem Bereich Wasser (Flut, Welle) mit mehr konkreten Handlungssituationen gefüllt. Das Sprachbild verursacht weniger Ohnmacht und weniger Angst vor dem Unbekannten. Es ist für uns weniger unheilsschwanger.

Reden ist das neue Handeln
Was können wir tun? Anstatt uns mit einer katastrophalen Sprache in den Weltuntergang unserer Werte zu reden, können wir anfangen, neue Wirklichkeit zu schaffen. Wir können neue Worte erfinden und andere Worte verwenden, die die Krise wieder zurückreden in die Chance, die sich aus ihr ergeben kann. Manche schaffen das schon, die freiwilligen Organisationen, die kleinen Initiativen, die konkrete Einsatzpläne schreiben und die sich für Spendenfluten bedanken.

In welchen Worten wollen wir leben?
Ganz systematisch können wir die Sprachbilder des Unheils entlarven, neue Sprachbilder entwickeln und konsequent verwenden. Wir können innehalten und uns fragen, wer hat in der Milchkrise eigentlich die Krise, die Kuh oder die Milch? Und dann wieder vorsichtiger mit den Worten werden.

Wir, die wir öffentliche Sprache prägen, ob als Redakteure, als Werbetexter, Pressesprecher, Redenschreiber, Blogger,

Sänger ... Wir müssen eine Sprache erfinden, in der wir wieder zu Machern werden, zu aktiven Gestaltern von Gesellschaft mit unseren eigenen Worten. Der Bedeutungswandel von Krise ist noch nicht abgeschlossen, wir können der Bedeutung von Wende und Wandel neue Worte geben und mit diesen Worten Wirklichkeit schaffen. Eine Wirklichkeit, in der unsere Handlungsfähigkeit, unsere Souveränität, unsere Mitmenschlichkeit aus der Krise wieder die Chance auf Veränderung machen, die sie mal war.

Legen wir die Worte wieder auf die Goldwaage
Dies ist ein Plädoyer für die Goldwaage. Tun Sie es! Legen Sie Ihre Worte auf die Goldwaage. An die Redenschreiber und Redakteure, Werbetexter, Pastoren, Politiker, Blogger, Moderatoren und Sänger ... Am Anfang ist immer noch das Wort. Dann folgt die Wirklichkeit. Reden wir uns da raus. Reden wir uns rein: in den Wandel. Reden kann Gold sein.

* Die Autorin hat die Beispiele für die prägenden Sprachbilder bewusst weggelassen. Weil sie diesen Worten nicht erneut die Möglichkeit geben möchte, in unseren Köpfen Wirklichkeit zu schaffen.

Literaturangaben:
1 Elisabeth Wehling, Politisches Framing. Wie eine Nation sich ihr Denken einredet – und daraus Politik macht, 2016
2 Interview mit der Rhetorikforscherin Severina Laubinger
3 Muzet, Wörter der Krise 4 Heinz Bude, Gesellschaft der Angst, 2014



Was gerade in der Seele eines Unternehmens, einer Zielgruppe, einer Institution oder einer Nation vor sich geht – das erforscht Bärbel Boy seit 25 Jahren.

Die Bilder im Kopf

Was bleibt, wenn der Spuk vorbei ist

Text und Illustration: Oliver Boy

Am Anfang stand der einfache Gedanke, dass man alle wichtigen Krisen an einem Key-Visual erkennen müsste. An einer Art Marke, die sich über das immer wieder Zeigen und immer wieder Sehen in Fernsehen und Internet etabliert hat. Ein kleines Spiel auf einer Doppelseite: Wieviele erkenne ich und wie lang brauche ich dafür? Aber beim Finden der Bilder für Krisen zwischen 1950 und 2016 entstand auch eine wichtige Erkenntnis: das eindeutige Brandzeichen der Krise verschwindet.

Suchwort: „Deutscher Herbst“. Google zeigt auf der ersten Seite fünfmal Hanns Martin Schleyer als Gefangenen der RAF!

Das war's. Immerhin ein Zeitraum von fast drei Monaten mit ikonischen Ereignissen, die Deutschland geprägt haben. Der „Tank Man“ vom Platz des Himmlischen Friedens. Die Terroristen von München 72. Die Steinwerfer des Arbeiteraufstandes 1953. Eindeutige Bilder.

Die Flüchtlingskrise 2015: Hunderte von Bildern der Trecks durch Europa. Zig übervolle Schleuserboote auf dem Mittelmeer. Der kleine tote Junge von Bodrum, das kleine Mädchen und die Kanzlerin, viele Kinder in beeindruckenden Szenen an Zäunen und in Lagern. Die Bilder sind inflationär geworden. Jeder macht heutzutage eines, einige machen sogar sehr gute Bilder, die jeden Tag aufs Neue über unsere Bildschirme flackern. Wo es früher hieß: Ich nenne dir die Krise und du nennst mir das Bild dazu, heißt es heute: Ich nenne die Krise und du siehst viele verschiedene Bilder vor deinem geistigen Auge, ich beschreibe das Motiv aber jeder sieht ein anderes, ein eigenes Bild.

9/11: Jeder kennt die Bilder. Aber es gibt so viele Szenen, die die Flugzeuge zeigen oder die springenden Menschen an der Fassade des World Trade Centers. Sind sie alle echt? Es gibt ganze Pinterest-Seiten

mit den besten Motiven und man trifft sich zum Austauschen der Bilder wie Erinnerungsfotos von Familientreffen. Mit meinem Foto des Ereignisses werde ich Teil desselben. Interessant übrigens, dass 9/11 trotz aller eindrücklicher Bilder vor allem eine Wortmarke geworden ist. Ein Phänomen des Internetzeitalters, in dem Suchmaschinen bestimmen, was bleibt.

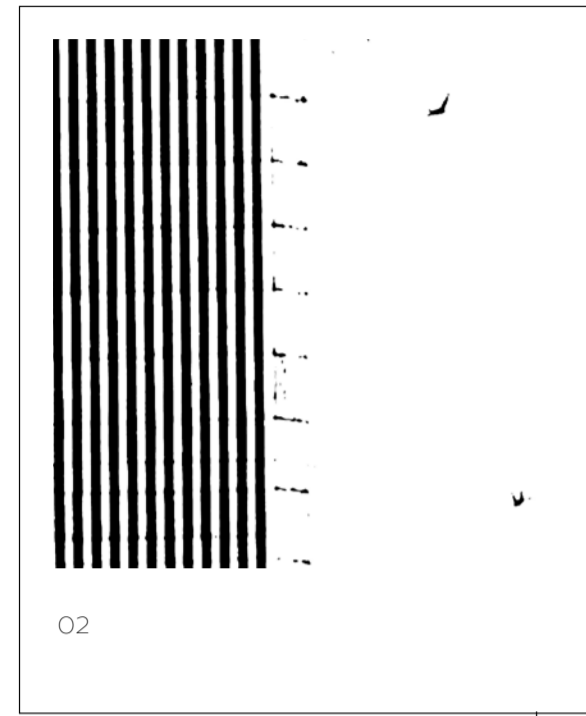
Und nach den vielen Fotos kommen die Collagen. RTL macht es vor: Abgaskrise – ein VW-Logo, ein fallender Börsenkurs, Auspuffrohre plus Dieselwolke und fertig ist das Key-Visual der Krise. Das funktioniert auch gut zu Hause. Wir nehmen Teil indem wir die Dinge aktiv verarbeiten. Und dabei kommentieren wir auch gleich. Kein Problem im Zeitalter des Forums. Jeder darf mal.

Das kleine – etwas traurige – Fazit: Die Digitalfotografie und das Smartphone, unsere allzeitbereite Fotoschusswaffe, verändern spätestens seit der Jahrtausendwende den Umgang mit dem Bild und seine Perception. Die fast unendlichen Bearbeitungs- und Fake-Möglichkeiten mindern den Glauben und verstärken die Skepsis. Alles scheint subjektiv. Ein seriöser Umgang mit dem Bild bleibt unsere Pflicht.

boy
bietet internetbasierte Bild- und Look-Analysen, Entwicklung von Key-Visuals, Icons, Symbolen, Wort- und Bildmarken, passend zur Unternehmensstrategie. In den letzten 15 Jahren haben wir für unsere Kunden in mehr als 30 Branding-Szenarien gearbeitet, von der Neuentwicklung des Landes-Dachmarkensystems für Schleswig-Holstein bis zur Stadtmarke Kiel. Professionelle Fotografie und Illustration ist Teil unserer visuellen DNA.



01



02



04



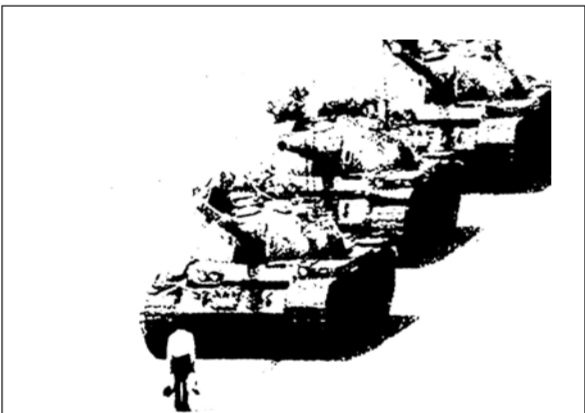
03



05



06



07



08



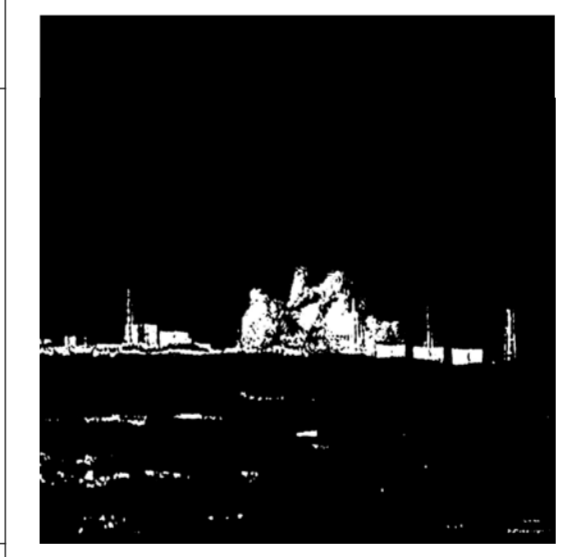
09



10



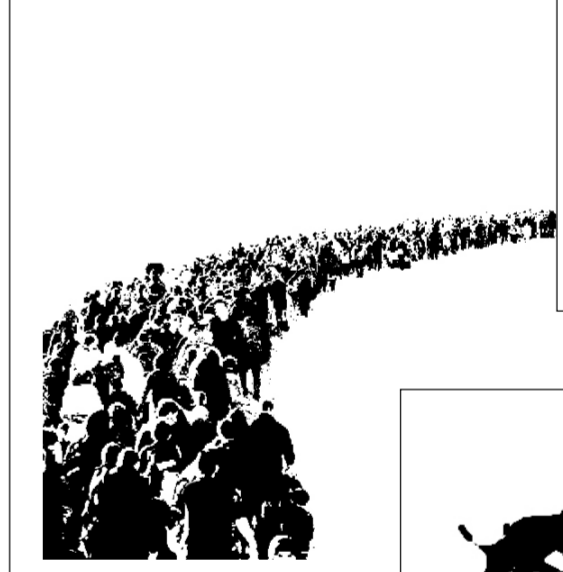
12



14



17



13



16



11



15



Key-Visuals, Icons, Symbole, Brands. Seit fast 30 Jahren beschäftigt sich Oliver Boy mit Sehen. Für mehr Überblick.

10 Schwarzer Montag 1987 | 02 9/11 2001 | 03 Arbeiteraufstand in der DDR 1953, Foto: AP | 04 Deutscher Herbst, Entführung der Landshut in Mogadischu 1977, Foto: AP | 05 Korea-Krise 1950, Foto: Historical Image Archive | 06 Deutscher Herbst, die Entführung von Hans-Martin Schleyer 1977 | 07 Das Massaker auf dem Tian'anmen-Platz 1989, Foto: AP | 08 VW-Abgas-Krise 2015 | 09 Olympia-Attentat München 1972, Foto: Everett Collection | 10 Ebola Pandemie 2014 | 11 Flüchtlingskrise am Mittelmeer, der tote Junge am Strand von Bodrum 2015, Foto: Nilüfer Demir/DHA/Reuters | 12 Edward Snowden löst die NSA-Krise aus 2013 | 13 Flüchtlingskrise in Deutschland 2015, Foto: Fotolia | 14 Fukushima 2011 | 15 Yanis Varoufakis, Griechenlandkrise 2015 | 16 Die Lehman-Platte 2008 als Key-Visual für die Bankenkrise, Foto: Reuters | 17 Die Anschläge von Paris und das daraus entstandene neue Peace-Zeichen

Der Krise voraus



Vom Umgang mit den schwierigen Variablen der Krisen-PR

Text: Stefanie Giese, Friederike Neermann, Illustration: Eva Hartmann



Der ADAC-Autopreis „Gelber Engel“, der das Lieblingsauto der Deutschen prämiert, ist 2014 der Ausgangspunkt für die schwerste Krise der 113-jährigen Geschichte des Vereins: Die Süddeutsche Zeitung berichtet, der ADAC habe die abgegebenen Stimmen der Wahl manipuliert. Der damalige Pressechef Michael Ramstetter dementiert empört, gibt die Fälschungen zwei Tage später zu. Der Skandal weitet sich aus und der ADAC wird in jeglicher Hinsicht hinterfragt.

Krisen treffen Unternehmen immer anders. Sie können plötzlich und ohne Vorwarnung eintreten, wie eine betriebliche Störung in der Produktion oder ein tödlicher Unfall auf der Baustelle. Manchmal sind sie in der Struktur einer Organisation begründet und warten nur darauf, an die Oberfläche zu gelangen. „Falsche Kommunikation war der Tropfen, der das Fass zum Überlaufen brachte“, beschreibt **Christian Garrels**, Leiter der Öffentlichkeitsarbeit beim ADAC, die Krise. „Die Kritik der Medien fiel dadurch heftiger aus.“ Krisen regen jeden auf. Sie sind ungewöhnlich und verunsichernd, aber nicht immer eine konkrete Bedrohung. Sie sind dynamisch und entwickeln sich rasant. Sie verändern ihr Gesicht, je nach Blickwinkel. Krisen sind Viele. Krisen sind ein Geflecht aus Informationen, Meinungen, Deutungen, Gefühlen. Mit der richtigen Krisen-PR-Strategie werden Krisen handhabbar.

Wer fragt, der führt

Ist die Unternehmenskrise akut, verschleiert die aufkommende Panik die Sicht auf die logischen nächsten Schritte. Am Anfang sollte immer eine gründliche Anamnese der Situation stehen, auf der das weitere Vorgehen basiert. Die Anamnese umfasst eine möglichst realistische Einschätzung dessen, was konkret passiert ist und warum es passiert ist.

Stellen Sie die richtigen Fragen: Liegt tatsächlich eine Krise vor? Oder ist das Unternehmen gar nicht betroffen? Sind Menschen involviert? Gibt es konkrete Gefahren? Gibt es schon Erkenntnisse über eigene Fehler? Sind Gegenmaßnahmen eingeleitet worden? Sind Produkte oder Investments betroffen? Ist das gesamte Unternehmen oder sind nur Unternehmensteile betroffen? Die genaue Kenntnis darüber, was – einmal an die

Öffentlichkeit gelangt – zu einem Skandal werden könnte, hilft, früh Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Auf der Grundlage der ermittelten Informationen und ihrer Auswertung gilt es, einen strategischen Ansatz zu entwickeln, der Regeln und Vorgehen der Kommunikation nach innen und außen verbindlich festlegt. Damit verbunden ist die Konzeption eines Zielbilds, das Akzeptanz fördert und Vertrauen vermittelt.

Proben für den Ernstfall

Die schwierigen Variablen der Krisengleichung sind die handelnden Persönlichkeiten im Unternehmen. Menschen in der Krise sind verunsichert. Positionen, Entscheidungen und Rollen in der Unternehmensstruktur werden angezweifelt. In der Krise zeigt sich, ob Unternehmenskultur und inhärente Werte einen Sturm aushalten und wie gut die Führungsebene tatsächlich zusammenarbeitet. „Gleichzeitig besteht bei großem Druck von außen auch die Chance auf eine tiefgreifende Veränderung“, erzählt uns Christian Garrels, „vorausgesetzt der Wille des Unternehmens sich zu bewegen ist da.“

Annette Wiese-Krukowska ist Pressesprecherin der Stadt Kiel. Sie hat erfahren, dass man „in der Krise unterscheiden muss, wer dem Unternehmen in der Situation wirklich helfen kann und wer nicht“. Wenig krisengeschüttelte, kleine Unternehmen sollten in der Krise eine Taskforce aus Vorstand, Geschäftsführung, Leitungsebene der betroffenen Abteilung, dem Experten zum Thema und dem PR-Berater bilden. Große Unternehmen haben oft den Krisenstab schon parat, wenn der Ernstfall eintritt. Ein Krisenhandbuch regelt das weitere Vorgehen in Form von Leitlinien, Beschwerdemanagement, Notrufsysteme usw. Idealerweise wurde der Ernstfall bereits „trocken“ geprobt und Handlungsabläufe und Zuständigkeiten genau einstudiert – und damit aus einem ungewöhnlichen Vorfall eine Routine gemacht.

Jede positive Nachricht zählt präventiv auf das Image-Konto eines Unternehmens ein. Gibt es davon zu wenige, um eine echte Krise abzufedern, lohnt es sich, nach inhaltlich und unternehmerisch passenden Sponsoring-Engagements zu suchen und diese fest zu installieren. In jeder

Pressemitteilung werden die guten Absichten des Unternehmens dann nachhaltig unterstrichen. Gezieltes Issue-Management ist ein ähnliches Instrument. Ein Themenfeld, das relevant für das Unternehmen ist, wird durch gezielte Veröffentlichungen besetzt und in seiner Sprache und Tonalität gelenkt. „An issue ignored is a crisis invited“: Überlässt man die Hoheit über ein Thema anderen, vergibt sich damit die Chance der aktiven Steuerung.

Zum Hörer greifen

Die Medienarbeit drängt in der Krise besonders. Welche Strategie hat entschärfendes Potential? Den Pressesprecher vorschicken und ihn wortreiche Entschuldigungen vorbringen lassen? Den Schuldigen ausmachen und demonstrativ entlassen? So lange zu Pressekonferenzen einladen, bis keiner mehr kommt? Auch hier gibt es nicht den einen goldenen Ratschlag. Unbestritten ist, wie wichtig die enge Verknüpfung von Krisenmanagement und Krisenkommunikation ist. Das bedeutet ganz konkret: Umso enger und vertrauensvoller Pressesprecher und Führungsebene zusammenarbeiten, desto wirksamer können sie gemeinsam in der Krise agieren.

Vom schnellen Tempo der Medien sollte man sich dabei nicht anstecken lassen. Bevor Sie anfangen zu kommunizieren, schauen Sie sich die Medienreaktion genau an: Welche Medien haben schon angefragt? Wer aus dem Unternehmen hat schon was kommuniziert? Gibt es schon eine Berichterstattung? Wenn ja, wie fällt die aus? Wer sind die Meinungsführer unter den Medien? Wie hat sich die Berichterstattung geändert? Gibt es Gegenpositionen? Wenn ja, welche?

„Entscheidend ist der Informationsvorsprung“, sagt **Oliver Grieve**, Pressesprecher am Universitätsklinikum Schleswig-Holstein. „Wer die Hoheit über die Deutung der Realität nicht ganz aus der Hand geben will, darf nicht zum Spekulieren verleiten oder sich gar mit Überraschungen konfrontieren lassen. Dabei darf allerdings nicht übersehen werden, dass die Wirklichkeit ja interpretationsbedürftig ist. Zu bedenken ist dabei, dass ein gesellschaftlicher Referenzcode, also die Bewertung ob eine Situation überhaupt verwerflich ist oder nicht, erst einmal zu definieren ist.“ Ahnt oder kennt man die Perspektiven der

sogenannten öffentlichen Meinung und ihrer Reflexe, sind Weg und Ziel einer Krisenstrategie meist klar.

Erfolgreiche Pressearbeit erfordert Fingerspitzengefühl. Wer sich aus Angst zurückzieht, macht sich verdächtig. Wer öffentlich Falschaussagen macht, zerstört mutwillig Vertrauen. Wer auf der Pressekonferenz in Tränen ausbricht, gilt als schwach. „Im Zweifel“, rät Frau Wiese-Krukowska, „zum Hörer greifen und Dinge persönlich zurückholen, die aus dem Ruder gelaufen sind.“ Suchen Sie mit Medienvertretern das inoffizielle Gespräch und erklären, was passiert ist. Binden Sie einflussnehmende Akteure aktiv mit ein, auch wenn sie nicht zu den Medien gehören.

Zu guter Letzt

Wenn Ihr Unternehmen in einer Krise steckt, der ein menschlicher Fehler zugrunde liegt: Haben Sie die Größe, dies einzugestehen. Es ist nicht notwendig, von „Schuld“ zu sprechen und „Verantwortlichkeiten“ einzuräumen. Für jede Krise gilt: Demonstrieren Sie Demut und begegnen Sie den Menschen mit Respekt.

„Let our advance worrying become our advance thinking and planning“, dieser Satz von Winston Churchill ist einer unserer Leitlinien bei boy | Strategie und Kommunikation. Natürlich machen wir uns Gedanken über das, was kommen könnte. Und genau das macht uns zu einem vorausschauenden und klugen Partner in komplexen Kommunikationssituationen.

Für die intensiven und konstruktiven Hintergrundgespräche mit Annette Wiese-Krukowska, Oliver Grieve und Christian Garrels möchten wir uns sehr herzlich bedanken.



Die Kommunikationsberaterin Stefanie Giese weiß, welche Strategien in der Krise zu erfolgreicher Medienarbeit führen. Mit Fingerspitzengefühl und einer Portion Pragmatismus begleitet die Gesellschafterin von boy Kunden in schwierigen Kommunikationssituationen.

Friederike Neermann ist Beraterin und Beobachterin von Öffentlichkeitsarbeit. Aus Krisen-PR eine Chancen-PR zu machen, sieht sie als kommunikative Königsdisziplin.

boy
Strategie vor Kommunikation, Public-Relation-Strategie und strategische Begleitung der Unternehmenskommunikation in schwierigen Zeiten verlangen heute auch die Einbeziehung von Kritikern und Gegnern in einen konstruktiven Dialog. Zur Vorbereitung auf Eventualitäten nutzen wir das Wissen über die Dynamik von Communities und die Motivation von Wutbürgern sowie die Beobachtung und Befragung der wesentlichen Dialoggruppen – zum Beispiel für Möbelkraft, für Vossloh Locomotives oder für die katholische Kirche.

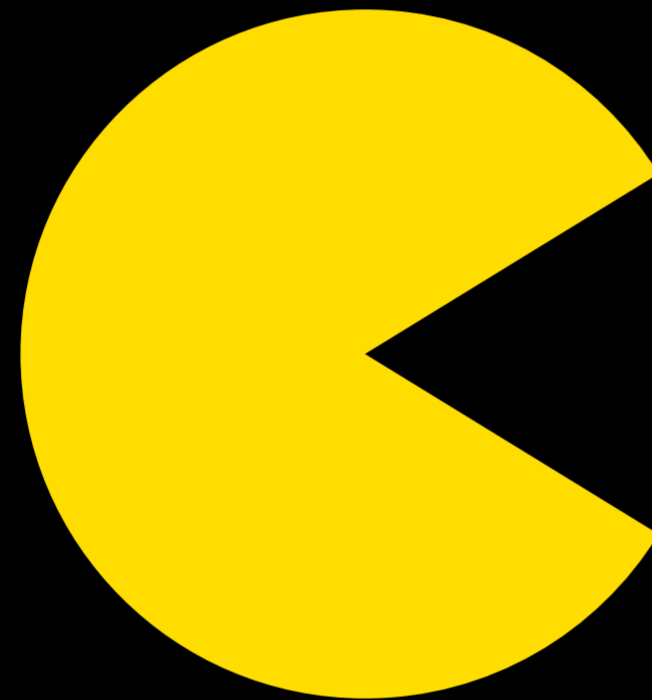
Die Chance als Krise

Warum Digitalisierung oft als Bedrohung empfunden wird und was uns dadurch entgeht.

Text: Peter Meyer-Delius, Illustration: Oliver Boy

Digitalisierung in Deutschland

to do



done, done, done,

Wirft man einen Blick auf die Medien, die sich mit Digitalisierung beschäftigen, entsteht der Eindruck, die digitale Apokalypse stünde kurz bevor. Meist werden dort tsunamihaft ganze Branchen von einer Digitalisierungswelle erfasst. Dann folgt die Disruption auf dem Fuße, die das Ende aller Geschäftsmodelle, wie wir sie vorher kannten, markiert. Dieses diffuse Bedrohungsszenario versperrt den Blick auf mögliche Handlungsfelder und verhindert das Entwickeln konkreter Maßnahmen. Wir zeigen, wie mit einfachen Schritten der Digitalisierung das Krisenhafte genommen und der Blick auf die Chancen frei gemacht werden kann.



Alles muss sich ändern!

„Business macht zukünftig nur, wer Disruption versteht“, „Auf der Digitalisierungswelle surfen, schwimmen oder untergehen“, „Es geht um Alles!“ – so oder ähnlich titeln Artikel in Zeitschriften und Onlinemedien. Gleichzeitig wird moniert, dass sich die meisten deutschen Unternehmen des Themas Digitalisierung nicht in ausreichendem Maß annehmen und Gefahr laufen, den Anschluss zu verlieren oder eben „unterzugehen“.

In der öffentlichen Diskussion trägt die Digitalisierung alle Merkmale einer Krise, wie sie Bärbel Boy in ihrem Leitartikel „Die Krise in der Hosentasche“ beschreibt. Sie ist eine nebulöse Bedrohung, statt etwas konkret Greifbares für (oder gegen) die es folglich auch keine konkreten Maßnahmen geben kann. Das führt zu Verunsicherung und Ängsten vor Kontrollverlust. Es fehlt vermeintlich an Expertenwissen und daher an Grundlagen, richtige Entscheidungen für eine sich schnell ändernde Zukunft zu treffen. Das führt dazu, dass sich dieses Themas nicht angenommen, sondern bei den vertrauten Geschäfts-, Prozess- und Produktionsmodellen geblieben wird.



Digitalisierung entmystifizieren

Digitalisierung ist ein Sammelbegriff vieler verschiedener Aspekte und Technologien. Das reicht von der Nutzung von Social-Media-Kanälen zur Kundenkommunikation bis zu automatisierten Produktionsanlagen mit cyber-physikalischen Systemen. Für kein Unternehmen sind alle Aspekte relevant. Weder gibt es eine allumfassende Bedrohung durch „die Digitalisierung“ noch gibt es eine Gesamtlösung, die das gesamte Unternehmen in das digitale Zeitalter katapultiert. Es hilft, einen genaueren Blick zu werfen, Digitalisierung herunterzubrechen auf konkrete Anwendungsfälle und Nutzungsszenarien. Finden Sie heraus, was die spezifischen Herausforderungen und Aufgaben sind und welche Nutzen und Chancen sich daraus ergeben.



Braucht es dann also keine übergreifende digitale Strategie?

Eine digitale Strategie muss (und kann) keine konkreten mittel- und langfristigen Ziele definieren. Dafür ändern sich die Rahmenbedingungen in der digitalen Welt zu schnell. Sie muss vielmehr einen Rahmen schaffen, in dem ein Unternehmen sich kontinuierlich mit dem digitalen Wandel auseinandersetzen und sich entwickeln kann. Digitalisierung braucht interdisziplinären Austausch. Neue Ideen ergeben sich im Informationsaustausch, wenn Kunden in die Entwicklung neuer Dienstleistungen und Produkte eingebunden werden, wenn Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, abteilungsübergreifend an neuen Ideen zu arbeiten. Das zu ermöglichen ist die zentrale und zugleich schwierigste Aufgabe: „Bei der Umsetzung der digitalen Transformation werden Unternehmen vor allem durch das Silo- und Konkurrenzdenken ihrer einzelnen Fachbereiche blockiert (72 %)“¹.

Der amerikanische Professor für Führungsmanagement John P. Kotter empfiehlt in seinem Buch „Accelerate“ die Implementierung einer zweiten agilen Struktur neben der hierarchischen zu

etablieren, die sich gegenseitig befruchten². Ein Wandel der Unternehmenskultur hin zu mehr Interaktion ist nicht Voraussetzung sondern Effekt einer Digitalisierungs-Strategie.

Im Folgenden zeigen wir kurz die zentralen Maßnahmen auf, die einen Start in die Digitalisierung erfolgreich machen können.



Fangen Sie einfach an!

Legen Sie die Latte für den Einstieg in die Digitalisierung nicht zu hoch. Suchen Sie sich einen „Quick Win“. Beginnen Sie mit einem kleinen Projekt, in dem erste Erfahrungen gesammelt werden und ein erstes Team gebildet wird, das der Nukleus der unternehmensweiten Digitalisierung werden kann. Feiern Sie die Erfolge.

Bilden Sie eine digitale Task-Force

In jedem Unternehmen gibt es Mitarbeiter, die eine Affinität zu digitalen Medien und Lösungen haben, nicht nur in der IT-Abteilung. Nutzen Sie das Know-how und das Engagement in Ihrer eigenen Firma. Bilden Sie eine „Volunteer Army“².

„Out of the box“ denken

Das Verhalten und die Anforderungen der Kunden haben sich durch die digitalen Medien stark verändert. Alle Informationen, Bewertungen und Preisvergleiche sind jederzeit und überall abrufbar. Dadurch entstehen neue Bedürfnisse und Anforderungen. Um diese zu erkennen, muss ein Perspektivwechsel erfolgen. Ein erster Schritt, die gewohnten Denkmuster zu durchbrechen, ist mit der Bildung eines interdisziplinären Teams getan. Genauso wichtig ist es, den Kunden in die Entwicklung digitaler Produkte und Dienstleistungen einzubeziehen.

Analysieren Sie die Ist-Situation in Ihrem Unternehmen

Sie werden feststellen, dass Ihr Unternehmen schon (ein bisschen) digital ist. Haben Sie einen zentralen Datenserver, auf

boy:
Digitale Transformation erfolgt auf vielen Handlungsfeldern. Von der qualitativen Marktforschung über die Planung und Durchführung von Innovations-Workshops, Analyse von Prozessen und Definition von Anforderungen bis zur Implementierung von strategischen Veränderungsprozessen begleiten wir unsere Kunden wie z.B. UKSH, REGIOCAST und die team AG

den abteilungsübergreifend alle Mitarbeiter zugreifen können? Können Sie Ihre E-Mails unterwegs abrufen? Wo sind weitere Potenziale, was sind wiederkehrende Probleme? Welche Anforderungen und Ideen haben Ihre Mitarbeiter?

Beobachten Sie den Wettbewerb

Durch die Digitalisierung kommt der Wettbewerb nicht mehr zwangsläufig aus der eigenen Branche. Start-ups und Tech-Unternehmen suchen in allen Branchen nach neuen Ideen und Wegen, bisher unerkannte Kundenbedürfnisse zu befriedigen oder neue zu schaffen. Erweitern Sie Ihr Blickfeld: Wie agieren Tech-Unternehmen in ihrem Geschäftsfeld?



Lassen Sie sich helfen

Digitalisierung ist ein zentraler unternehmensinterner Prozess, den keiner für Ihr Unternehmen durchführen kann. Sie müssen aber nicht alles allein machen. Holen Sie sich neue Perspektiven ins Unternehmen. Ob durch Austausch mit anderen Unternehmern, auf Veranstaltungen zu dem Thema oder durch externe Berater.

Damit Sie die Chancen der Digitalisierung für sich erkennen und auf dem Weg keine Krise kriegen.

Literaturangaben:

¹ Studie „Von starren Prozessen zu agilen Projekten“, Hays Holding GmbH, September 2015 | ² Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World, John P. Kotter, April 2014



Der digitale Wandel fasziniert Peter Meyer-Delius seit der Erfindung des Akustikkopplers. Als Onlinechef bei boy und als zertifizierter Organisations-Entwickler hat er das Glück, diese Prozesse auch beruflich begleiten zu dürfen.



“I WAS THE SUPERVISOR’S RIGHT-HAND MAN.”

“I never left the safety doors of my high-speed cutter open – except for that evening when I’d so much to do.”

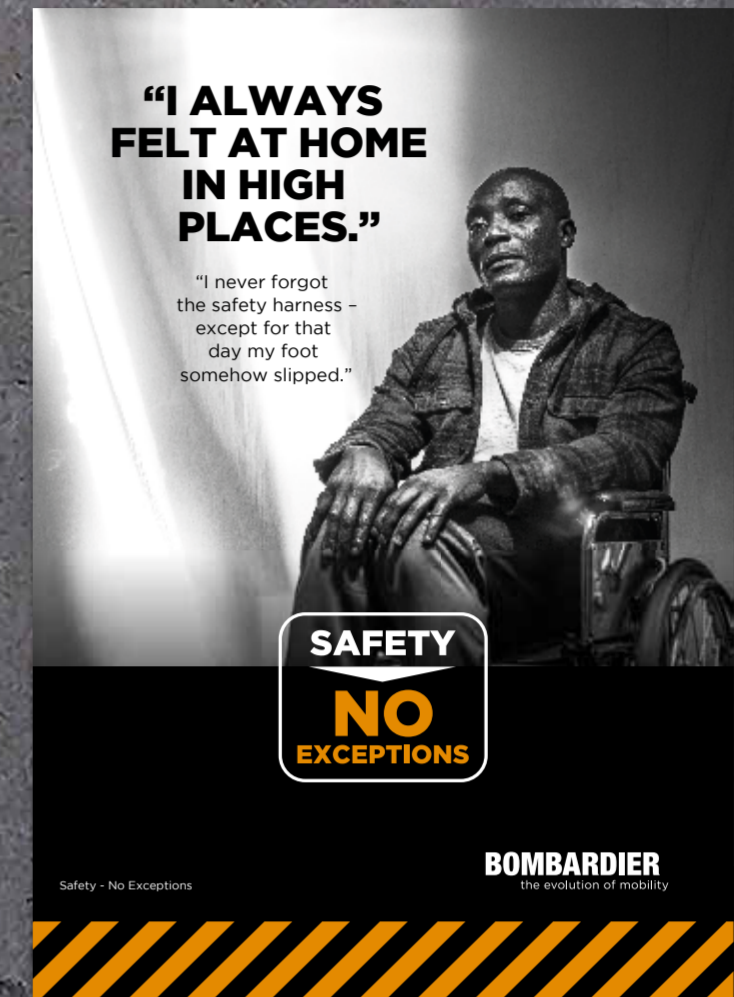
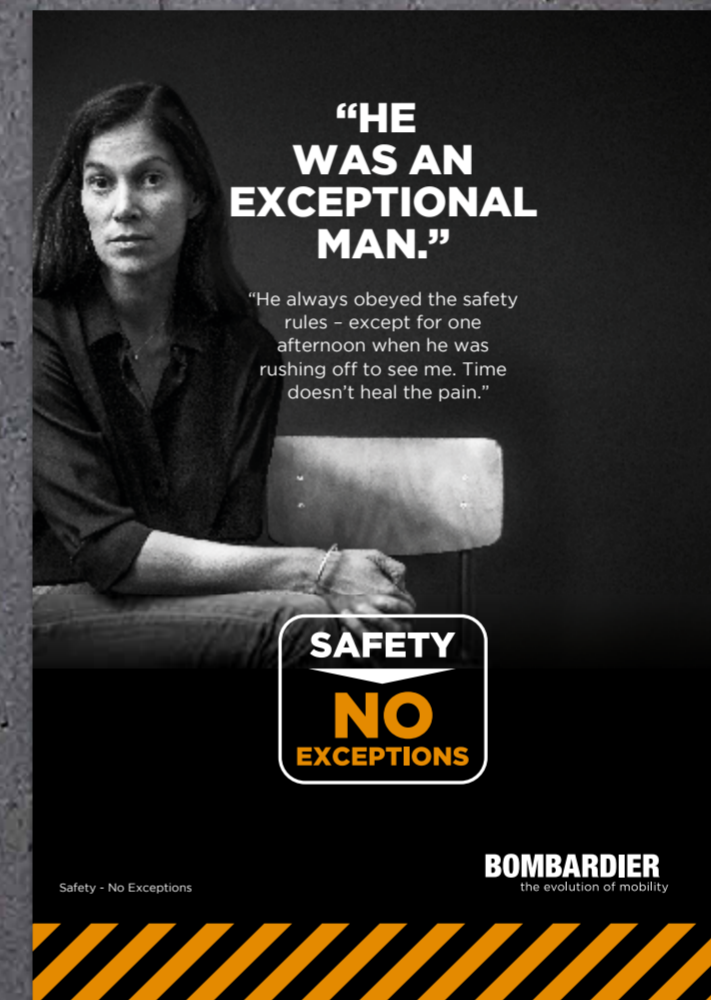


BOMBARDIER
the evolution of mobility

Wie können Krisen vermieden werden? In Unternehmen geht es dabei u. a. um Compliance-Fragen sowie um das Verhalten am Arbeitsplatz. Kampagnen mit einem solchen Fokus sind eine ehrenvolle Aufgabe, geht es doch um Menschenleben.

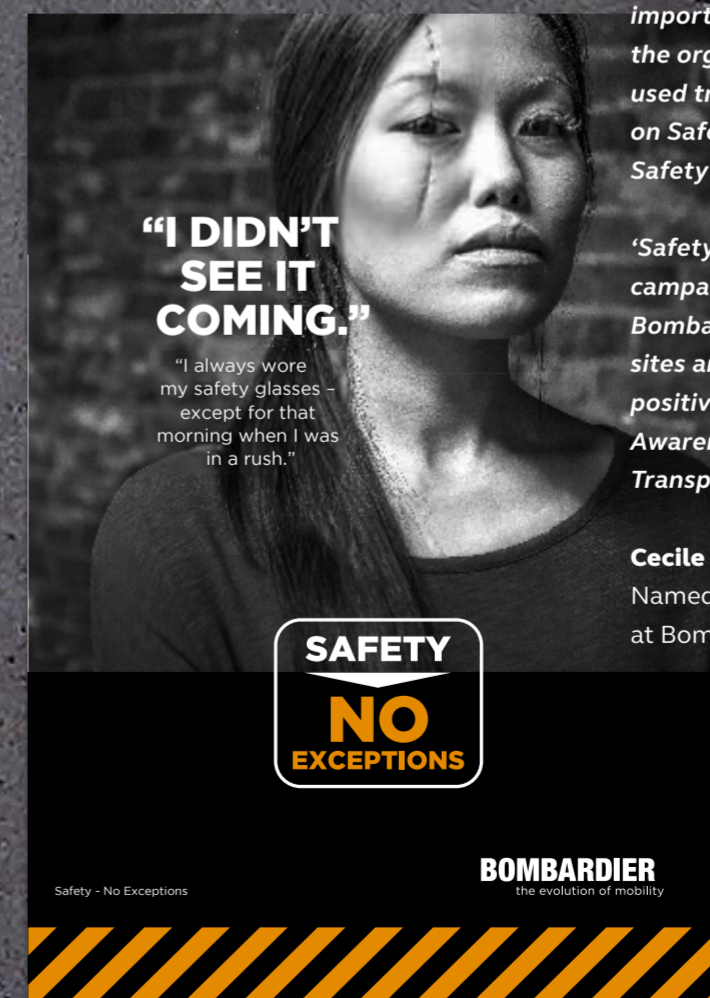
Die Health and Safety Campaign für Bombardier arbeitet mit Konfrontation. Sie hat als wesentliche Adressatengruppe die sogenannten „blue Collars“ in allen Produktionsstätten. Der konfrontative Ansatz folgt den Ergebnissen der Ursachenforschung für mangelndes Sicherheitsverhalten. Weil hier Gruppendruck und falsch verstandenes Heldentum eine nicht unwichtige Rolle spielen, reichen wohlgemeinte Hinweise nicht aus. Die Kampagne hat eine hohe Wirkung erzielt.

No crisis



boy
Interne Kampagnen, weltweite Produktlaunches und Unternehmenskommunikation für internationale Kunden wie LandT, GE Healthcare, Bombardier Transportation oder Sysmex Europe erfordern unsere Konzernenergie genauso wie interkulturelle Kompetenz.

The Safety Campaign which was launched in 2016 at Bombardier Transportation worldwide is a great success. The strength of the visuals helped us to change the perception of Safety and forced employees and managers alike to think differently about Safety. Phase 1 of the campaign showed pictures of injured persons, while the 2nd phase illustrates the safety topics in a more playful manner by using pictograms. Communication materials from both phases created a surprise effect which was the key element in the important impact the campaign had on the organization. The tools that were used triggered reactions and discussions on Safety and on the specific highlighted Safety critical topics.



“Safety, No Exceptions”, the slogan of the campaign has now become part of the Bombardier language and is used across sites and countries. We can testify to the positive impact of the campaign on Safety Awareness throughout the Bombardier Transportation organization.

Cecile Vion-Lanctuit
Named Vice President Communications at Bombardier Transportation

Meine Rettung

Die Dinge regeln!

Ich erlebe nahezu jeden Tag, dass viele Anfragen, Termine und Deadlines gleichzeitig an mich herangetragen werden. Die einzige Lösung ist ein Credo, das ich von meinem Vater gelernt habe: Die Dinge müssen einfach geregelt sein. Dieser Satz bewirkt bei mir: nicht hadern, sondern handeln. Ruhe bewahren und Stück für Stück vorgehen. Prioritäten setzen. Kommunikation. Und das Abhaken der To-dos ist dann die reinste Belohnung.



Gesa Detlef
Assistenz der
Geschäftsführung.

Einfühlungsvermögen

Unterschiedliche Aufgabenstellungen, Arbeitsweisen und Kommunikationsformen erfordern in der Zusammenarbeit ein genaues Hinschauen und ein individuelles Eingehen auf die Situation. Den Blick und das Feingefühl dafür zu schärfen, welcher Umgangston und welche Struktur wo angemessen und zielführend ist, hilft mir, schwierigen Situationen vorzubeugen.



Christina Römmelt
Strategie und Beratung.

Reden!

In schwierigen Situationen unterhalte ich mich mit anderen Menschen über das Problem. Durch den Austausch eröffnen sich häufig andere Perspektiven und neue Lösungswege, die ich vorher so nicht gesehen habe.



Juliane Jacobsen
Grafik und
Produktionsmanagement.

Meine liebsten Menschen, Gott und: Listenschreiben.

Listen, auf denen steht, was ich tue, wenn ..., was ich danach tue, was ich im schlimmsten Fall tun werde und was mir am Ende immer noch bleibt, wie es sein wird, wenn alles überstanden ist ... Ein Plan A und ein Plan B und dann noch Ersatzpläne für Plan B. In allem schwingt ein wenig Modesty Blaise mit und ein wenig das A-Team: Bei der Vielzahl meiner Pläne weiß ich, dass ich eines Tages sagen werde: „Ich liebe es, wenn ein Plan funktioniert.“



Bärbel Boy
Geschäftsführende Gesellschafterin
Strategie und Finanzen.

Innehalten und das Problem bewerten!

In Krisen hilft mir, einmal innezuhalten und mir bewusst zu machen: Wie groß ist das Problem wirklich? Und welche Auswirkungen hat es auf mein Leben? Dann wird mir klar, wie gut es mir eigentlich geht und wie wenig diese Krise daran zu ändern vermag. Die positiven Gedanken ermöglichen mir einen klaren Kopf und verhelfen zur Lösung des Problems.



Anna-Lena Band
Senior-Beratung
Strategie und PR.

Ein Cut!

Alles auf Anfang! Ich streiche meine Notizen durch, werfe sie weg und fange noch einmal ganz von vorne an. Egal, ob es meine To-do-Liste des Tages oder ein neuer Blogartikel ist. Wenn ich ins Stocken gerate und nicht mehr vorankomme, bringe ich auf diese Weise nicht nur wieder Ordnung in meine Aufzeichnungen, sondern vor allem in meinen Kopf und starte mit klaren Gedanken wieder durch.



Marlisa Ewers
Assistenz
Strategie und Beratung.

Nicht die Krise kriegen!

Alle reden immer von Krise. Ich nicht! Wenn man mal darüber nachdenkt, sind die meisten Krisen, die als solche empfunden werden, gar nicht mal so kritisch. Man darf eben nur nicht die Krise kriegen, bei den ganzen Krisen.



Jannik Clausen
Softwareentwicklung.

Der Freiherr von Münchhausen!

In der Krise braucht man jemanden, der einem hilft, den Blick wieder weit zu machen. Das kann ein großartiger Kollege sein (von denen ich gottlob viele habe) oder man selbst. Ich stelle mir die Frage nach dem Wie und nicht nach dem Was. Ich installiere einen inneren Beobachter zweiter Ordnung, der mich münchhausenhaft selbst am Schopfe aus dem Sumpf zieht. Das braucht Übung, ist dann aber fast so wundersam, wie die Tat des Freiherrn.



Peter Meyer-Dellus
Geschäftsführung Digital.

Tatendrang und Aufrichtigkeit!

Meistens bekomme ich durchs Anpacken alles wieder in die richtige Bahn. Wenn nicht, hilft uneingeschränkte Aufrichtigkeit. Ich habe noch nie erlebt, dass ein Kunde mir einen Fehler nachgetragen hat, wenn ich früh genug aufrichtig war. Vielleicht auch, weil ich es mit frischem Tatendrang wieder gutgemacht habe.



Antje Wetzel
Strategie und Beratung.

Etappenziele abstecken

Den letzten Schein bekommen und jetzt steht die übermächtig wirkende Aufgabe bevor: Magisterarbeit. Die größten Hürden sind aber der formale Spießrutenlauf mit den Prüfungsämtern und die unzähligen Formulare. Mir graut es davor. Hilfe kommt von meiner Schwester in Form eines penibel geordneten Ringbuches, mit allen Formularen, Hinweisen und Anmeldefristen. Damit ist der Everest nicht mehr ein unüberwindbares Hindernis, sondern ein Weg mit abgesteckten Etappenzielen, die ich jeden Tag erreichen kann.



Jenny Bliefert-Banssemir
Senior-Beratung Strategie.

„Das war meine Rettung“: Die Rubrik des ZEIT-Magazins inspirierte uns zu einer etwas anderen Vorstellung unseres Teams. Passend zum Thema eben.

Volle Kraft voraus!

Meine strikte Priorisierung der Themen, der 100-prozentige Fokus auf das Bevorstehende und die volle Überzeugung, das durchziehen zu wollen, haben mir zu meinem Ausbildungsplatz verholfen. Selbst geschaffene Strukturen helfen mir auch in der Ausbildung, einen kühlen Kopf zu bewahren und mich durch die vielen wichtigen Dinge nicht aus der Ruhe bringen zu lassen.



Lena Spauka
Assistenz
Strategie und Beratung.

Meine (Um-)Wege

Manchmal kommt es mir vor, als käme ich in meinem Tun nicht voran. Das liegt daran, dass ich eine knifflige Fragestellung oft auf Umwegen löse. Liegt die Lösung dann klar vor mir, sehe ich, was der Weg war, und was der Umweg. Anstatt mich zu ärgern, versuche ich, die Situation mit Humor zu nehmen und freue mich darüber, dass ich meinen ganz eigenen Weg gefunden habe.



Friederike Neermann
PR- und Strategieberatung.

Trust the process

Mein Vertrauen in Menschen, in Prozesse und in mich selbst helfen mir in krisenhaften Situationen einen Moment innezuhalten, einen Schritt zurückzutreten und bis drei zu zählen. Dann gilt es zu beobachten, was als Nächstes geschieht! Schon nach ganz kurzer Zeit fängt die Welt wieder an sich zu drehen. Und eine Lösung entwickelt sich fast von selbst – allein aus dem Vertrauen in die Menschen, die daran beteiligt sind.



Stefanie Giese
Geschäftsführende Gesellschafterin
Strategie und Beratung.

Mein Reset-Knopf

Völlig verrannt. Links? Rechts? Machen? Nicht machen? Auch als geübter Verdränger kommt irgendwann der Moment, an dem hilfloses Achselzucken, Hin-und-her-Überlegen und Vertagen nicht mehr funktionieren. Das ist der Augenblick für den Reset-Knopf: Das System auf Werkseinstellung zurückfahren und das Problem angehen, als hätte man es gerade erst entdeckt. Die Sicht auf das Problem steuert dessen Größe.



Jan Wesuls
Grafik und
Produktionsmanagement.

Eisenhower-Matrix

Die Eisenhower-Matrix hilft mir, Wichtiges und Dringliches zu unterscheiden, einzusortieren und die Aufgaben in einer sinnvollen Reihenfolge anzugehen. Denn nicht immer ist wichtig, was besonders eilig ist. Nicht immer muss ich alles allein machen, wenn meine Zeitkapazitäten es gar nicht hergeben. Die Matrix gibt mir die Sicherheit, dass ich an alles gedacht habe. Und ich habe einen Plan!



Birthe Ekelmann
Finanzen und Controlling.

Durchatmen. Ruhe bewahren. Pragmatisch sein. Wie beim Yoga.

Murphys Gesetz: Der Schreibtisch ist voll, die Grippewelle hat zwei Kollegen erwischt und zwei Präsentationstermine rücken im Kalender beängstigend näher. Jetzt wird auch noch mein Kind krank! Das bedeutet für mich: Auf ins Homeoffice und durchatmen! Mit Kaffee und Schokolade vertiefe ich mich in mein Konzept. Abends gucke ich wieder auf die Uhr und stelle fest: Ohne Telefonklingeln ist meine Kampagnenidee fast fertig.



Claudia Heesch
Kreativdirektion.

Mut zum Vorschlag!

Alle Interviews sind geführt, die Recherchen abgeschlossen, Daten ausgewertet. Jetzt gilt es, das Konzept, die Strategie oder den Artikel zu schreiben. Stattdessen: Nichts. Hirn leer, Blatt leer, Drehen im Kreis, Selbstzweifel, Panik. Ich habe oft versucht, mich damit zu trösten, dass es auch hochrangigen Journalisten so geht. Nachhaltig geholfen haben mir erst die Ratschläge meiner Kollegen: „Hör auf zu denken!“ und „Mut zum Vorschlag!“



Susanne Kollmann
Senior-Beratung Strategie.

Zwei gute Freunde

Krise ist am schlimmsten morgens um fünf, wenn wir fast noch ohne Bewusstsein und dementsprechend wehrlos im Bett liegen: das echte (Morgen-)Grauen. Und darin liegt auch schon ein Geheimnis der Krise – sie spielt sich oft vor allem in unseren Köpfen ab. Das rückt zwei Maßnahmen gegen die Krise in den Fokus. Erstens: Beten hilft. Margot Käßmann hatte es in ihrer Krise auf den Punkt gebracht – ich kann in diesem Leben nicht tiefer fallen als in Gottes Hand. Und zweitens: ein guter Freund. Denn Gott ist zwar Gewissheit aber ein guter Freund kann einem auch den Kopf wieder ordentlich zurechtrücken. Ein Glas Rotwein dabei schadet nicht.



Oliver Boy
Geschäftsführender Gesellschafter
Kreation.

Die Ruhe im Sturm erschaffen

Ordnung ins Chaos bringen – Ruhe im Sturm bewahren. Ich sortiere und gliedere und bringe alles in eine nachvollziehbare Struktur. Das macht mich wieder professionell. Und ich lasse mich dann nicht mehr aus der Ruhe bringen. So kommt am Ende dann auch das raus, was nicht nur ich selbst so sehr schätze: klare Strukturen und eine konsequente Gestaltung.



Daniel Schaber
Grafik und Produktion.

Portfolio.

Seit 2001 berät boy | Strategie und Kommunikation national und international agierende BtoB-Unternehmen und Institutionen. Unsere Schwerpunkte sind Strategieberatung, qualitative Marktforschung und Analyse sowie strategische Kommunikation. Mit dem Hauptsitz in Kiel und einem Büro in Berlin Mitte verbinden wir Konzentration und Weitsicht mit Zukunftswissen und Mut.



Qualitative Marktforschung /
Storytelling-Interviews / Fokus-
gruppen / Wirkungs-Pretests
/ Zielgruppenanalyse / Image-
analyse / Kundenbeziehungs-
analyse / Mitarbeiterbefra-
gungen / Wordinganalysen /
Bildbasierte Rezeptionsanalyse
/ Unternehmenskulturanalyse /
Debattenanalyse und Themen-
beobachtung

Strategiemoderation / Ziel-
gruppendefinition / Markt-
Strategie / Kommunikations-
strategie / Digitale Strategie
/ Visuelle Strategie / Marken-
strategie / Strategie-Implemen-
tierung / Prozessbegleitung /
Changemanagement

Corporate Design / Markenent-
wicklung / Premium-Gestaltung
/ Text und Redaktion / Corpo-
rate Publishing / Public Rela-
tion Pressearbeit / Komplette
Unternehmenskommunikation
/ Kampagnen / Mediaplanung /
Online- und Social Media-Marke-
ting / Events und Konferenzen /
Foto, Film und Audio

boy

STRATEGIE UND KOMMUNIKATION