

# KLAR KOMMUNIZIEREN IN DER KRISE

Leitfaden Krisenkommunikation  
für Institutionen für Menschen mit Behinderung



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Was sind Krisen</b>	Seite 3
<b>2. Vorbereitung auf den Krisenfall</b>	Seite 3
<b>3. Checkliste „Krisenkommunikationskonzept“</b>	Seite 4
<b>4. Grundsätze der Krisenkommunikation</b>	Seite 5
<b>5. Checkliste für den Krisenfall</b>	Seite 8
<b>6. Nach der Krise: Debriefing</b>	Seite 9

## 1. Was sind Krisen?

Krisen können schleichend eintreten und sich ankündigen. In der Regel ereignen sie sich jedoch **völlig unerwartet**, stiften sofort **Chaos** und versetzen die betroffene Institution in einen **Ausnahmestand**.

Krisen stossen in der Öffentlichkeit immer auf grosses Interesse. Die betroffene Institution gerät dadurch unter einen massiven und akuten **Entscheidungs- und Handlungsdruck**: Medien, Behörden, Betroffene und ihre Angehörigen fordern in der Krise sofort eine Stellungnahme und zwingen damit die Verantwortlichen, **rasch zu reagieren**.

Krisen können **schwerwiegende Folgen** für die betroffene Institution haben (Imageschaden, Verlust an Glaubwürdigkeit und Vertrauen, Existenzbedrohung) und erfordern **schnelles, überlegtes Handeln**. Für eine gelingende Krisenbewältigung ist deshalb entscheidend, wie gut eine Institution auf den Ernstfall vorbereitet ist und wie kompetent sie in der Krise agiert.

## 2. Vorbereitung auf den Krisenfall

Nicht selten sind Institutionen auf eine Krise **nicht oder nicht ausreichend vorbereitet**.

Damit eine Krise die Institution nicht in jedem Fall völlig unvorbereitet trifft, gilt es, **frühzeitig Ereignisse zu benennen** (z.B. Unfall, Brand, vermuteter Übergriff), die zu einer kritischen Situation oder Krise führen könnten. Sind diese identifiziert, kann die Institution gezielt entsprechende Szenarien entwickeln sowie **Checklisten, Kernbotschaften** und einen kurzen **Q&A-Katalog** (Question-and-Answer-Katalog: Auflistung heikler Fragen und entsprechender Antworten) erarbeiten.

Wichtig ist, dass die Institution eine sich anbahnende Krise **frühzeitig erkennt** und dadurch einer **Eskalation gezielt vorbeugen** kann (Krisenprävention). Dies bedingt, dass die Institution bei heiklen Themen oder Ereignissen wachsam bleibt und deren Entwicklung sorgfältig beobachtet (Monitoring).

Damit eine Institution eine kritische Situation oder Krise rasch und glaubwürdig bewältigen kann, sollte sie sich **in ruhigen Zeiten** dafür fit machen und die Krisenorganisation, die Abläufe und die wichtigsten Bezugsgruppen vorgängig definieren. Diese **Vorbereitungsarbeit** lohnt sich und vereinfacht später das gesamte Krisenmanagement.

Mit einer gezielten Krisenkommunikation kann eine Institution die Situation beruhigen, Gerüchten zuvorkommen, einen Imageschaden vermeiden und die Opfer schützen. Um für die Krisenkommunikation gewappnet zu sein, empfiehlt es sich, die **Organisation und Abläufe** in einem **kleinen Krisenkommunikationskonzept** festzuhalten (vgl. Seite 4).

Den professionellen Umgang mit kritischen Situationen können Sie auch trainieren – beispielsweise im Rahmen von professionellen **Medientrainings** oder mit regelmässigen, praxisnahen **Übungen**.

### 3. Checkliste „Krisenkommunikationskonzept“

Damit die Institution in der Krise handlungsfähig bleibt sowie rasch und glaubwürdig kommunizieren kann, klärt sie am besten **schon heute** untenstehende Punkte und kommuniziert diese intern in Form eines **kleinen Krisenkommunikationskonzepts** (inkl. Checkliste).

- **Wie sieht in unserer Institution die Organisation in Krisensituationen aus?**
  - Wer gehört dem Krisenstab an?
  - Wer leitet den Krisenstab?
  - Wo kann sich der Krisenstab treffen?
  - Wo können notfalls Medienschaffende informiert werden (Medienkonferenz)?
  
- **Wie stellen wir die interne Information (Stiftungsrat und Mitarbeitende) sicher?**
  
- **Wer sind die potenziell Betroffenen resp. wer sind unsere Bezugsgruppen?**
  - Wer (Bewohner/innen, Angehörige/Beistände, Kund/innen, Behörden, Nachbarschaft, Medien etc.) wird in welcher Reihenfolge und in welcher Form (z.B. Brief, Mail, Telefon, mündliche Information, Medienmitteilung) informiert?
  - Sind die Kontaktdaten (z.B. Adressen, Telefonnummern, Mailinglisten) alle aktualisiert und jederzeit griffbereit?
  
- **Nach welchen Grundsätzen kommunizieren wir?**
  - Wie ist unser Kommunikationsstil in der Krise? (z.B. schnell, offen, transparent, glaubwürdig, umfassend, unaufgeregt; vgl. Seite 5)
  
- **Wer kommuniziert nach aussen über die Krise?**
  - Wer ist die Kontaktperson für die Medien resp. Sprecher/in des Krisenstabs?
  - Wer behält die Social-Media-Kanäle (Gefahr eines Shitstorms), falls vorhanden, im Auge und bespielt sie gezielt?
  - Welche externe Fachperson für Krisenkommunikation könnten wir, falls nötig, beiziehen? Wie ist sie erreichbar?
  
- **Welche konkreten Aufgaben stellen sich? Und wann resp. in welcher Reihenfolge sind sie zu erledigen?**
  - Sind alle Aufgaben (von der Einberufung des Krisenstabs bis hin zur Medieninformation) sowie alle Abläufe inhaltlich und zeitlich klar definiert?
  - Gibt es dafür verständliche Checklisten (z.B. für die Medienarbeit oder die Information der Angehörigen/Beistände)?

## 4. Grundsätze „Krisenkommunikation“

Ereignet sich eine Krise, steht die betroffene Institution unter einem **akuten Entscheidungs-, Zeit- und Handlungsdruck**. Liegt in dieser Situation kein praxisnahes Krisenkommunikationskonzept vor (vgl. Seite 4), kann dies das Chaos massiv vergrößern und die Situation zusätzlich verschärfen. In diesem Fall ist es besonders wichtig, Ruhe zu bewahren und überlegt zu handeln. Nur so ist es Ihnen möglich, **rasch, transparent, glaubwürdig und umfassend zu kommunizieren**.

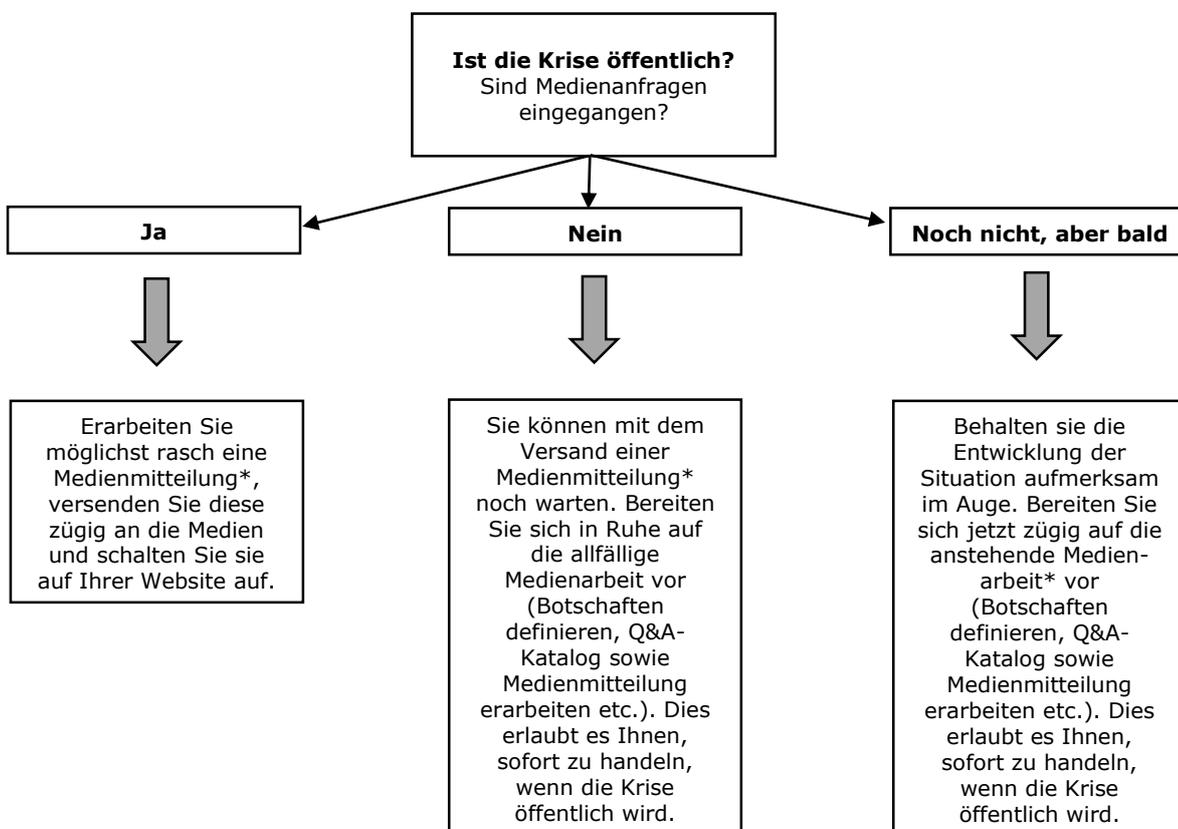
Auf den Seiten 6 und 7 sind die **zentralen Grundsätze der Krisenkommunikation** aufgelistet. Die Liste kann Ihnen in der Krise helfen, den Überblick zu behalten, häufige Kommunikationsfehler zu vermeiden, keine Ihrer Bezugsgruppen zu vergessen sowie kompetent aufzutreten.

Bahnt sich eine Krise erst an, können die Grundsätze Sie dabei unterstützen, sich auf den konkreten Krisenfall **gezielt vorzubereiten** (z.B. Botschaften, Q&A-Katalog und Medienmitteilung erarbeiten).

### Wann gehen wir an die Öffentlichkeit?

Eine Frage lässt sich jedoch auch mit einem guten Krisenkommunikationskonzept nicht immer leicht beantworten. Die Frage nämlich, **wann genau sich eine Institution mit einer Medienmitteilung aktiv an die Öffentlichkeit wenden soll**.

Darauf gibt es keine allgemein gültige Antwort, weil jede Krisensituation anders ist. Als Richtschnur kann jedoch folgendes **Schema** dienen:



\* **Wichtig:** Halten Sie die auf Seite 6 vorgeschlagene Informationsreihenfolge möglichst ein. In der Hektik einer Krise liegt der Fokus oft auf der Medienarbeit, und die übrigen Bezugsgruppen geraten in den Hintergrund. Diese sollten jedoch vorgängig oder zumindest zur selben Zeit wie die Medien informiert werden.

## Grundsätze im Überblick

- ✓ **Ruhe bewahren:** Nur wer einen klaren Kopf hat, kommuniziert auch klar. Überlegtes, ruhiges Sprechen und Handeln ist in der Krise zentral, gerade auch bei provokativen oder suggestiven Journalistenfragen. Wichtig: Auch alle Beteiligten beruhigen und dafür sorgen, dass keine Hektik aufkommt.
- ✓ **Überblick schaffen:** Sich möglichst schnell ein Bild von der Situation verschaffen.
- ✓ **Intern vor extern:** Die wichtigsten Führungspersonen in der Institution vorinformieren.
- ✓ **Weitere Informationsreihenfolge beachten:** Wenn möglich folgende Informationsreihenfolge der Bezugsgruppen beachten, um möglichst viel Verständnis zu schaffen und krisendämmende Botschafter/innen zu gewinnen:
  1. Stiftungsrat und Mitarbeitende der Institution
  2. Direkt und indirekt Betroffene (inkl. Angehörige, Behörden, Spender, Nachbarn etc.)
  3. Öffentlichkeit (Webseite, Social Media, Medien/Redaktionen)
- ✓ **Zeitraubenden Stress vermeiden:** In der hektischen Anfangsphase lange Einzelgespräche mit Medien vermeiden. Stattdessen eingehende Anrufe und Fragen sammeln, freundlich einen späteren Rückruf anbieten und auf die folgende Medienmitteilung verweisen. Rückrufe nach erfolgtem Versand der Medienmitteilung tätigen. Dies erlaubt eine Gleichbehandlung der Medien sowie einheitliche Botschaften.
- ✓ **Nicht mauern:** „No comment“ gibt es nicht. Kritik ernst nehmen, Offenheit zeigen und nicht abwehrend oder verschlossen auf Medienanfragen reagieren. Sonst besteht die Gefahr von Gerüchten, Spekulationen und einer zunehmenden Skandalisierung. Sich bewusst machen: Medienschaffende sind nicht Ihre Gegner, aber auch nicht Ihre Freunde. Halten Sie sich deshalb bei Medienanfrage an die abgesprochenen Botschaften und den Q&A-Katalog (vgl. weiter unten) und plaudern Sie nicht vertraulich.
- ✓ **Agieren statt reagieren:** In der Krise rasch und aktiv informieren, selbst dann, wenn noch nicht alle Fakten im Detail klar sind. Das beugt Gerüchten vor und zeigt, dass die Krise erkannt und die Bewältigung in Gang ist (vgl. auch Schema auf Seite 5).
- ✓ **Glaubwürdigkeit statt Floskeln:** PR-artige Aussagen und Floskeln vermeiden, sie wirken nie echt. Stattdessen glaubwürdig, menschlich und authentisch auftreten und transparent, offen, umfassend sowie unaufgeregt kommunizieren.
- ✓ **Nur Fakten kommunizieren:** Keine Vermutungen oder Schuldzuweisungen äussern. Verteidigende, ausweichende Haltung vermeiden. Keine Medienschelte. Auch ein „Ich weiss es im Moment nicht“ kann bei bestimmten Fragen richtig sein.
- ✓ **Sich an die Wahrheit halten:** Nicht versuchen, etwas zu vertuschen, und keine Halbwahrheiten erzählen. Wer der Lüge überführt wird, hat in der Öffentlichkeit alle Sympathien verspielt.

- ✓ **Persönlichkeitsschutz wahren:** Keine Namen von Opfern nennen und möglichst keine Aussagen machen, anhand derer sie erkannt werden können.
- ✓ **Einheitlich kommunizieren:** Sicherstellen, dass alle Personen, die im Namen der Institution sprechen, dieselben Botschaften und Haltungen vertreten („One voice“ – mit 1 Stimme sprechen). Hier dient der Q&A-Katalog (vgl. weiter unten) als verbindliche Grundlage. Er erlaubt es Ihnen, sich auf eine Medienanfrage gezielt vorzubereiten. Je besser Ihre Vorbereitung ist, desto präziser kommen Ihre Kernbotschaften (vgl. nächster Punkt) rüber.
- ✓ **Kernbotschaften definieren:** Formulieren Sie eindeutige, unmissverständliche Kernbotschaften in Umgangssprache. Fachbegriffe gehören nicht hierhin. Möglicher Inhalt der Kommunikation:
  1. Betroffenheit zeigen (Emotionen des Publikums - z.B. Entrüstung, Wut, Unverständnis, Trauer etc. - berücksichtigen und ernst nehmen)
  2. Auf Tat/Vorfall fokussieren (Ausmass des Schadens; Allgemeines zu den Opfern; Sofortmassnahmen und weitere Abklärungen)
  3. Blick in die Zukunft (nächste Massnahmen)

Grundsätzlich gilt: Botschaften zukunftsgerichtet, handlungs- und lösungsorientiert formulieren (nicht: „Wir wissen noch nicht, was passiert ist“. Sondern: „Wir setzen alles daran, möglichst rasch einen Überblick zu gewinnen und die Ereignisse zu klären.“)

- ✓ **Medienmitteilung verfassen:** Auf der Basis der Kernbotschaften zügig eine Medienmitteilung als Grundlage für die gesamte Kommunikation verfassen. Diese auf der Webseite aufschalten und an die Bezugsgruppen versenden. Wenn nötig resp. bei grossem Medieninteresse eine Medienkonferenz ankündigen.
- ✓ **Q&A-Katalog erarbeiten:** Heikle Fragen („Nasty questions“) formulieren und diese in schriftlicher Form sorgfältig und überlegt beantworten. Der Frage-und-Antwort-Katalog dient der Person, die für den Medienkontakt verantwortlich ist, als Grundlage für allfällige Interviews und für Fragen aus dem Kreis der Bezugsgruppen.
- ✓ **Social Media-Kanäle bespielen:** Wenn ein Facebook- oder Twitter-Account vorhanden ist: Proaktiv kommunizieren und Monitoring sicherstellen.
- ✓ **Unterstützung prüfen:** Abwägen, ob professionelle Unterstützung im Bereich Krisenkommunikation angezeigt ist (v.a. bei Medienkonferenzen und TV-Auftritten).
- ✓ **Telefon-Hotline** für Opfer und ihre Angehörigen prüfen resp. klären, wer Anrufe von besorgten Mitarbeitenden, Betroffenen, Angehörigen etc. entgegen nimmt.
- ✓ **Kontinuierlich informieren:** Eine Krise ist nie nach einem Tag bereits ausgestanden. Mehrmals und kontinuierlich informieren, intern wie extern. Aktualisierung der Website nicht vergessen.

## **5. Checkliste für den Krisenfall** (Zusammenfassung der Grundsätze)

- Ruhe bewahren**
- Überblick schaffen**
- Informationsreihenfolge beachten (interne Bezugsgruppen vor externen)**
- Zeitraubenden Stress vermeiden (Rückrufe *nach* Versand der Medienmitteilung)**
- Nicht mauern, sondern offen und transparent kommunizieren**
- Rasch und aktiv informieren statt reagieren**
- Auf Glaubwürdigkeit setzen statt auf Floskeln**
- Nur Fakten, keine Vermutungen äussern**
- Sich an die Wahrheit halten**
- Persönlichkeitsschutz wahren**
- Einheitlich kommunizieren (One voice)**
- Kernbotschaften/Wording definieren**
- Q&A-Katalog erarbeiten**
- Medienmitteilung verfassen, versenden und auf der Webseite aufschalten**
- Medienkonferenz prüfen**
- Falls vorhanden: Social Media-Kanäle bespielen und überwachen**
- Unterstützung durch Experten prüfen**
- Telefon-Hotline für Opfer und ihre Angehörigen prüfen**
- Kontinuierlich informieren**

## 6. Nach der Krise: Debriefing

Nach der Krise ist immer auch vor der Krise. Sie können aus Ihren Kommunikationsfehlern lernen und diese in einem nächsten Krisenfall gezielt vermeiden. In einem ausführlichen Debriefing gilt es gemeinsam **folgende Fragen zu diskutieren und zu beantworten**:

- ✓ Was lief gut? Und was muss **verbessert** werden?
- ✓ Müssen die Krisenorganisation, das **Krisenkommunikationskonzept, die Checklisten oder die Abläufe angepasst** werden?
- ✓ Müssen **Verteiler, Q&A-Kataloge oder andere Dokumente** überarbeitet oder ergänzt werden?
- ✓ Muss der Kreis der **Bezugsgruppen** erweitert werden (ging jemand vergessen)?
- ✓ Braucht es (weitere) **Medientrainings** oder **Übungen**?

---

### Impressum

Den vorliegenden Leitfaden hat INSOS Schweiz im November 2017 zusammen mit dem Krisenkommunikationsexperten Roland Binz ([www.rolandbinz.com](http://www.rolandbinz.com)) erarbeitet. Binz hat beim Missbrauchsfall H.S. (2011) die betroffenen Berner Institutionen beraten und unterstützt.

Bei Fragen zum Thema Krisenkommunikation können sich Mitglieder an INSOS Schweiz ([barbara.lauber@insos.ch](mailto:barbara.lauber@insos.ch)) oder an einen erfahrenen Krisenkommunikationsprofi wenden.