

# Merkblatt Krisenkommunikation

Version: 21. Dezember 2022

Ersteller: Medienteam Swiss Olympic

## 1 Einleitung

Als Krise definieren wir einen ungeplanten und ungewollten Prozess von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Krisenkommunikation ist Teil des Krisenmanagements und formuliert und verbreitet die vom Krisenmanagement beschlossenen Massnahmen. **Ziel ist es, das Vertrauen zu erhalten bzw. zu schaffen.**

**Hinweis:** Krisenkommunikation ist anspruchsvoll. Fehlende Erfahrung im Umgang mit Krisen oder fehlende personelle Ressourcen können mit **Unterstützung externer Spezialist\*innen** abgedeckt werden.

## 2 Drei Bausteine der Krisenkommunikation: Vorbeugung / Vorbereitung – Bewältigung – Nachbearbeitung

### 2.1 Vorbeugung / Vorbereitung

Die einfachste Krise ist jene, die verhindert wird. Es lohnt sich daher, einen Schwerpunkt auf die Krisenvorbeugung und die Krisenvorbereitung zu legen.

Bei der **Krisenvorbeugung** setzt sich eine Organisation mit ihren Issues, ihrem Krisenpotenzial und ihren verschiedenen Interessensgruppen auseinander. Auch die Sensibilisierung des Managements gehört zur Vorbeugung.

Die **Krisenvorbereitung** beinhaltet die Erarbeitung von Merkblättern/Handbüchern, die Krisenorganisation, die Formulierung von verschiedenen Krisenszenarien und das Trainieren des Ernstfalls.

### Massnahmen zur Vorbeugung/Vorbereitung einer Krise

- 1) Auseinandersetzung mit dem Krisenpotenzial der Organisation anhand einer Schadensmatrix – bspw. mögliche Missstände im Ethikbereich, Mittelverwendung, Nachhaltigkeit, usw. (Beispiel Schadensmatrix siehe unten)
- 2) Krisenszenarien formulieren
- 3) Krisenstab definieren: Wer entscheidet im Krisenfall mit, wann und was kommuniziert wird? Wer übernimmt im Krisenstab welche Funktion? Je nach Krisenszenario und -bereich ist der Krisenstab unterschiedlich zusammengesetzt.
- 4) Stakeholder definieren: Welche Interessensgruppen müssen wir prioritär behandeln (Mitarbeitende, Verwaltungsrat, Athlet\*innen, Erziehungsberechtigte, Sponsoren, usw.)?
- 5) Kontaktliste anhand Punkt 4 erstellen
- 6) Handbuch/Merkblatt erstellen (siehe Vorlage)
- 7) Mögliche Krise mit Krisenstab üben/durchspielen

## Beispiel Schadensmatrix

6 E						
4						
3						C
2						
1						
	1	2	3	4	5	6 S

6 E	«Frequenz-Szenario» Häufig auftretende Ereignisse mit geringem Schadenpotenzial			«HighRisk-Szenario» Häufig auftretende Ereignisse mit hohem Schadenpotenzial		
5						
4						
3	«Peanuts-Szenario» Selten auftretende Ereignisse mit geringem Schadenpotenzial			«Risk-Szenario»: Selten auftretende Ereignisse mit hohem Schadenpotenzial		
2						
1						
	1	2	3	4	5	6 S

E = Eintretens-Wahrscheinlichkeit

S = potenzielles Schadensausmass (für die gesamte Unternehmung)

E:	6 = höchst wahrscheinlich	1 = sehr unwahrscheinlich
S:	6 = existenzbedrohend	1 = geringfügig

## 2.2 Bewältigung

Eine Krise besteht typischerweise aus den Phasen Entstehung, Ausweitung, Bewältigung und Nachbereitung. Der aktuelle Stand der Krise muss vom Krisenstab ständig neu beurteilt werden. Entscheidend ist, dass es gelingt, die Deutungshoheit über die Krise zu erhalten.

Mit Beginn der Krise müssen **einige präzise Kernbotschaften vorbereitet** werden, die rasch und deutlich platziert werden können. Ausserdem muss ein Dokument mit Antworten auf zu erwartende, unangenehme Fragen («Nasty Questions») erstellt werden.

Zentral ist auch die interne Information: Die eigenen Mitarbeitenden sind ebenfalls eine wichtige Bezugsgruppe, entsprechend gilt in der Krisenkommunikation intern vor extern.

### Grundsätze der Krisenkommunikation:

- 1) **Priorität:** Krisenkommunikation ist Chefsache!
- 2) **Geschwindigkeit:** Sofort und regelmässig informieren. Nicht warten, bis man selbst alles weiss. Stakeholder rechtzeitig informieren.
- 3) **Erreichbarkeit:** Erreichbarkeit für alle Stakeholder sicherstellen, insbesondere für die Medien. Wenn es sein muss, 7 Tage / 24 Stunden.
- 4) **Einheitlichkeit:** Formal, zeitlich und inhaltlich abgestimmt kommunizieren. Das **One-Voice-Prinzip beachten** = die vom Krisenstab bestimmten Sprecher\*innen kommunizieren alle die exakt gleichen, im Krisenstab festgelegten Botschaften.
- 5) **Verständlichkeit:** Einfach und prägnant kommunizieren, Botschaften bildlich unterstreichen. Die Sprache an die jeweilige Zielgruppe anpassen.
- 6) **Offenheit und Wahrheit:** Spekulationen vorbeugen, indem die Fakten offengelegt werden. Nichts beschönigen, keine Falschaussagen und Schuldzuweisungen machen. Nicht über Ursachen spekulieren (kann allenfalls juristisch relevant werden).
- 7) **Persönlichkeit:** Wer die Botschaft wie überbringt, ist wichtig! Persönliche Kommunikation wirkt stärker als schriftliche. Personal dramaturgisch richtig einsetzen.
- 8) **Emotionale Angemessenheit:** Krisen wecken Emotionen. Die Ängste der Betroffenen sind zu berücksichtigen. Die eigene ehrliche Betroffenheit zu zeigen ist wichtig und Teil der Botschaft.

**Orientierung** bei der Reihenfolge und Inhalt der Botschaften bietet auch das **R-I-A-Schema**:

**R wie Regret**

Bedauern äussern

**I wie Inform**

Alle relevanten, bekannten Informationen offenlegen und auch benennen, was (noch) nicht bekannt ist

**A wie Act**

Kommunizieren der aktuellen oder geplanten Massnahmen – und auch, was unternommen wird, um den Schaden zu mindern, die Krise zu lösen oder sicherzustellen, dass die Krise sich nicht wiederholen kann

**Die Rolle der Sozialen Medien**

Die Sozialen Medien befeuern und beschleunigen Krisen. Sie sind aber auch wichtige Plattformen für die Krisenkommunikation. Das bedeutet, den Dialog auch auf den Social-Media-Kanälen an-, bzw. aufzunehmen und die Kernbotschaften auch hier zu platzieren.

Dabei kann man sich an die oben genannten Grundsätze halten. Lange Diskussionen auf Twitter, Facebook usw. sollen jedoch vermieden werden. Im Fall einer akuten Situation («Shitstorm») kann es je nach Ausmass sinnvoll sein, professionelle Unterstützung beizuziehen. Zwar legen sich solche Empörungstürme oft so schnell wieder, wie sie entstehen, aber das Internet vergisst nicht. Deshalb kann schnell ein langfristiges Reputationsproblem entstehen.

**2.3 Nachbearbeitung**

Die Nachbereitung darf nicht vergessen werden. Dazu gehört ein Debriefing des Krisenstabs und ein Erfassen der Learnings. Die Erkenntnisse aus der Nachbearbeitung fliessen in die Überarbeitung der Krisenvorbereitung und des Krisenhandbuchs ein.

Bei Fragen zur Krisenkommunikation steht das Medienteam von Swiss Olympic gerne zur Verfügung.