

# Checkliste Krisenkommunikation

In der folgenden Checkliste «Krisenkommunikation<sup>1</sup>» findest du weitere Erklärungen zu der Faustregel.

## Schnelle Kommunikation

Aufgabe des Krisenmanagements ist es, das negative Moment der Überraschung zu minimieren, die Anstrengungen zur Bewältigung der Krise klar hervorzuheben und damit der Kommunikation eine andere, positivere Richtung zu geben. Dies kann bewirken, dass die Medien vom Thema ablassen: Medien berichten fünfmal häufiger und entsprechend ausführlicher über die Entstehung einer Krise und ihren Verlauf als über deren Beilegung.

Damit im Krisenfall schnell kommuniziert werden kann, ist eine vorausschauende Vorbereitung wichtig:

- Einrichtung eines Krisenplans, der in Kraft gesetzt wird durch die Aktivierung des Krisenstabs.
- Erste Information der Medien. Hier lassen sich Verantwortlichkeiten vorstrukturieren, Texte vorformulieren und im Rahmen von Krisensimulationen weitere Erfahrungen gewinnen, die helfen, kostbare Zeit zu sparen.
- Herstellung erster Kontakte zu relevanten Öffentlichkeiten und ggf. zu weiteren Instanzen (Polizei, Bevölkerung, Katastrophenschutz). Das ist der Zeitpunkt, wo Klartext gesprochen wird. Die Vorformulierung von Standardtexten, die Vorverabredung einer Sprachregelung (Corporate Wording) und der Pre-Check juristischer Perspektiven sind bekannt und hilfreich.

## Proaktive Kommunikation

Proaktives Kommunizieren ist der erstrebenswerte Versuch, als Organisation, die eine Krise zu bewältigen hat, selbst die Steuerungshebel in den Händen zu behalten. Damit wird beabsichtigt, die Kommunikation schon zu Beginn und wenn möglich im Sinn der Organisation zu steuern. Dabei ist listige, aber eben nicht hinterlistige, proaktive Kommunikation gefragt.

Dazu ein Beispiel: Wie sage ich den Medien oder anderen externen und internen Anspruchsgruppen, dass ich (noch) nichts zu sagen habe, ohne dass angefangen wird, auf meine Kosten/auf Kosten des Vereins oder eines Teils der Vereins Ansagen zu machen? Antwort: Durch eine rechtzeitige «Definition der Situation». Das bedeutet zum Beispiel, dass in der allerersten Mitteilung (z.B. Pressemitteilung) eine Titelzeile wie folgt formuliert wird: «Anfängliche Vermutungen zur Fehlerursache haben sich nicht bestätigt». Damit wird allfälligen Spekulationen über die Krise wirksam der Boden entzogen.

## Widerspruchsfreie Kommunikation

Widersprüchliche Aussagen sind eine unverhoffte Einladung zu hartnäckigem Nachfragen (z.B. von Journalist\*innen) besonders in Krisenzeiten. Angesichts einer Krise gilt neben Corporate Communication und Corporate Wording (die Organisation kommuniziert abgestimmt, mit abgestimmten Inhalten, d.h. «mit einer Stimme») weiterhin auch ein Corporate Behavior, das auf geeignete Weise alle Mitarbeitenden verpflichtet, das ihnen Mögliche zur Bewältigung der Krise beizutragen.

---

<sup>1</sup> Schreyögg, G & Ostermann, S.M. (2014). Krisenwahrnehmung und Krisenbewältigung. In: A. Thiesen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 119-139.

Viel schwieriger ist es, sich auch im Rahmen von Face-to-face-Kommunikation an diese Regeln zu halten: Hier passiert es trotz aller Vorkehrungen oft, dass im Eifer des Gefechts und unter dem Druck bohrender Fragen seitens der Verantwortlichen oft Antworten gegeben werden, die einen Eklat auslösen – weil sie an sich widersprüchlich sind oder anerkannten Normen und Werten widersprechen. Auf solche Situationen ist die jeweilige Sprecher\*in der Organisation nicht gefasst, das konnte nicht erprobt werden. In dieser Situation gemachte heikle Aussagen und öffentliche Mutmassungen über Eventualitäten, sind nicht mehr rückholbar («der Schuss ist abgefeuert»). Es lohnt sich also, in solchen Situationen nicht in den Eifer des Gefechts zu geraten und sich Zeit zu nehmen, um nachzudenken und ggf. nicht spontan zu antworten, sondern sich zum Beispiel «nach internen Abklärungen» wieder zu melden.

### **Wahrhaftige Kommunikation**

Die Vorstellung von der Wahrhaftigkeit aller Krisenkommunikation orientiert sich deutlich an der journalistischen Perspektive. Diese fordert Klarheit und Wahrheit, aber sie ist im Zweifelsfall nicht zimperlich, kommunizierte Klarheit und Wahrheit als Eingeständnis für Schuld zu werten oder als Einfallstor für weitere unangenehme Berichterstattung zu nutzen. So hat alle Kommunikation zwischen Organisationen (z.B. Sportvereinen) und dem Mediensystem zwei Seiten: Die unbedingte Perspektive der Vereinskommunikation ist es, den Nutzen des Vereins zu mehren und Schaden von ihm abzuwenden. Uneingeschränkte Wahrheit und damit maximale Transparenz wird dann möglicherweise zu ungeschickter Wahrheit, die für einen Verein sehr negative Folgen haben kann. Dies deshalb, da die Kommunikation eines Vereins in keiner Krise die Prinzipien der Vertraulichkeit und Verschwiegenheit vernachlässigen darf, sondern diesen Aspekten situativ Rechnung tragen muss (Beispiel: Datenschutz).