

ARTISET

Leitfaden Krisenkommunikation

ARTISET

Inhalt

1.	Vorwort	3
2.	Krisenmanagement nach Phasen	4
2.1	Phase 1: Krisenvorsorge	4
2.2	Phase 2: Früherkennung	5
2.3	Phase 3: Krisenbewältigung	5
2.4	Phase 4: Nach der Krise	7
3.	Grundsätze der Krisenkommunikation	8
3.1	Intern vor extern	8
3.2	Absprache mit Partnerorganisationen	8
3.3	One Voice-Prinzip	8
3.4	Agieren statt reagieren	8
3.5	Eine Botschaft haben	9
3.6	Nur Fakten kommunizieren	9
3.7	Diskurskontrolle	9
3.8	Monitoring	9
4.	Social Media in der Krisenkommunikation	10
4.1	Intern: Die Social-Media-Policy	10
4.2	Extern: Die Netiquette	10
4.3	Social Media als Teil des Krisenkommunikationskonzepts (vgl. Kapitel 5 Handbuch Krisenkommunikation im vorliegenden Dokument)	11
4.4	Geplante Beiträge abstimmen	11
4.5	Dialog, aber kein Streit	11
5.	Handbuch Krisenkommunikation	11

1. Vorwort

Krisen können schleichend eintreten und sich ankündigen. In der Regel ereignen sie sich jedoch unerwartet, stiften sofort Chaos und versetzen die betroffene Organisation in einen Ausnahmezustand. Krisen können nach wenigen Tagen vorbei sein – oder mehrere Wochen oder gar Monate andauern.

Krisen stossen in der Öffentlichkeit immer auf grosses Interesse. Die betroffene Organisation 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 Organisation haben (Imageschaden, Verlust an Glaubwürdigkeit und Vertrauen, Existenzbedrohung) und erfordern schnelles, überlegtes Handeln. Für eine gelingende Krisenbewältigung ist deshalb entscheidend, wie gut eine Organisation auf den Ernstfall vorbereitet ist und wie kompetent sie in der Krise agiert.

In diesem Dokument finden Sie praxiserprobte Hinweise, Prozesse und Checklisten, damit Sie sich und Ihre Organisation möglichst optimal vorbereiten, in einer Krise professionell agieren oder diese sogar vermeiden können.

2. Krisenmanagement nach Phasen

Unter einer Krise werden ungeplante und ungewollte Geschehnisse von begrenzter Dauer sowie mit ambivalentem Ausgang verstanden. Diese können selbstverschuldet (z. B. Veruntreuung von Geld, Fehlverhalten von Mitarbeitenden gegenüber Bewohnenden/Klient:innen, Personalkonflikte usw.) oder fremdbestimmt (z. B. eine Pandemie) sein. Eine Krise versetzt eine Organisation in einen Ausnahmestand und je nach Art und Ausmass der Krise ist der Fortbestand der Organisation gefährdet. Um dieses Risiko zu minimieren, sollte ein strategisches Krisenmanagement aufgebaut werden.

Krisenmanagement beinhaltet den strukturierten Umgang mit Krisensituationen und verläuft in vier Phasen.

2.1 Phase 1: Krisenvorsorge

An erster Stelle steht hier die Prävention respektive das Erkennen von spezifischen Risiken. Organisationen im Gesundheits- und Sozialbereich müssen in Bezug auf den Schutz der Integrität der begleiteten Menschen eine systematische Prävention implementieren. Dies betrifft gesundheitliche Risiken wie auch die Prävention von Grenzverletzungen und Gewalt. Im Kapitel Risikomanagement im Leitfaden zur «Prävention von Grenzverletzungen und sexueller Ausbeutung» von YOUVITA/LIMITA¹ finden Sie hierzu detaillierte Hinweise.

Darüber hinaus braucht es ein systematisches Issue Monitoring, eine Art Frühwarnsystem, das alle für eine Organisation kritischen Themen identifiziert, bevor diese zum Gegenstand des öffentlichen Diskurses werden. Durch diesen zeitlichen Vorsprung kann die Thematisierung aktiv gesteuert und in den Diskurs eingegriffen werden.

- Identifikation und Analyse von möglichen Krisensituationen (Issues)
- Szenarien für die definierten Issues entwickeln. Im Zusammenhang mit (Verdacht) auf Grenzverletzungen und Gewalt sind spezifische Vorgehensweisen zu beachten, auf die wir im vorliegenden Dokument jeweils hinweisen.
- Angepasst auf die Szenarien interne und externe Zielgruppen definieren und Checklisten erstellen
- Q&A-Kataloge und Checklisten für jedes Szenario entwickeln
- Zentrale Ansprechpersonen für Krisensituationen bestimmen (diese sollten aufgrund der Entscheidungsbefugnis in der Hierarchie möglichst hoch angesiedelt sein)
- Krisenstab und jeweilige Verantwortlichkeiten der einzelnen Mitglieder definieren. In Bezug auf (Verdacht) auf Grenzverletzungen und Gewalt muss der Kreis der informierten Personen klein gehalten werden.
- Meldesystem erstellen – von und bis hin zur obersten Ebene (Vorstand, Stiftungsrat): wer informiert in einer Krisensituation wen?
- Mitarbeitende auf Krisenpotenziale sensibilisieren und über Krisenorganisation sowie Meldesystem orientieren.

¹ Prävention von Grenzverletzungen und sexueller Ausbeutung | Leitfaden für Organisationen | YOUVITA, LIMITA | 2023 (Neuaufgabe)

- In Bezug auf Grenzverletzungen und Gewalt ist eine interne, niederschwellige Meldestelle mit einer fachlich kompetenten Ansprechperson einzurichten. Der Auftrag der Meldestelle ist den Mitarbeitenden, den Personen mit Unterstützungsbedarf sowie den gesetzlichen Vertretungen und Angehörigen bekannt. Die Schnittstelle zur Leitung oder zum internen Krisenstab ist geklärt. Alle Personen sollen zudem die Möglichkeit haben, sich an eine externe Stelle zu wenden.²
- Szenarien (Krisenmanagement und Krisenkommunikation) üben (praktisches Medientraining)
- Kontakte zu (lokalen) Medien pflegen (vgl. dazu auch den «Leitfaden Medienarbeit»³)

→ Um für Krisen gewappnet zu sein, wird empfohlen, ein Krisenkommunikationskonzept zu erstellen. Hierzu finden Sie Hinweise im Kapitel 5 Handbuch Krisenkommunikation im vorliegenden Dokument.

2.2 Phase 2: Früherkennung

Natürlich lassen sich nicht alle Krisen frühzeitig erkennen, beispielsweise ein Stromausfall, aber viele Krisen könnten vermieden werden, wenn die ersten Signale erkannt und die Missstände behoben worden wären; beispielsweise bei einem Personalkonflikt. Die Einflussmöglichkeiten schwinden mit fortschreiten der Zeit. Wer aber rechtzeitig eingreift und Lösungen findet, hat die besseren Chancen, die Handlungskompetenz bei sich zu halten.

- Bei Mitarbeitenden ein Bewusstsein für die Früherkennung und Meldung von Krisensignalen kultivieren (nicht mit Angst arbeiten, sondern mit Wachsamkeit)
- Informationsnetzwerk (Politiker:innen, Verwaltung, Medienschaffende) «warm» halten
- Krisenindikatoren und deren Messgrößen definieren (Aussensicht einbeziehen)
- Kriterien für Krisenauslösung definieren (Aussensicht einbeziehen)
- Ansprechpartner für Krisenhinweise müssen entsprechend der Entscheidungssituation hoch genug in der Hierarchie angesiedelt sein.

Bei Verdacht auf Straftaten gegenüber Menschen in Abhängigkeitsverhältnissen müssen, insbesondere bei Offizialdelikten, spezifische Vorgaben beachtet werden. Diese Vorgaben sind im Kapitel Beschwerde- und Meldemanagement des erwähnten Leitfadens zur «Prävention von Grenzverletzungen und sexueller Ausbeutung»⁴ differenziert beschrieben.

2.3 Phase 3: Krisenbewältigung

Die Krise ist ausgebrochen. Handelt es sich um eine überraschende Krise, muss schnellstmöglich alarmiert werden. In dieser Phase ist die Krise akut und der Krisenstab sollte sich umgehend deren Bewältigung annehmen.

- Orientierung an den primären Parametern bei einem Krisenausbruch:
 - Was ist passiert?
 - Wann ist es passiert?
 - Wo ist es passiert?

² Charta zur Prävention von sexueller Ausbeutung, Missbrauch und anderen Grenzverletzungen. www.charta-praevention.ch

³ Medienarbeit | Leitfaden | ARTISET | 2023

⁴ Prävention von Grenzverletzungen und sexueller Ausbeutung | Leitfaden für Organisationen | YOUVITA/LIMITA | 2023 (Neuaufgabe)

- Was ist der aktuelle Stand?
 - Wer hat den Schaden gemeldet?
 - Ist die meldende Person glaubwürdig? Bei (Verdacht) auf sexualisierte Gewalt ist dies immer zu bejahen bzw. die Frage wird nicht gestellt: «Es ist von der Glaubhaftigkeit der Betroffenen auszugehen. Auch wenn dies – gemeinsam mit der Unschuldsvermutung – zu grosser Zerrissenheit führt, welche zunächst auszuhalten ist. Im Zweifelsfall gilt es, für weitere klärende Schritte einzustehen, statt den Fall ad acta zu legen. Denn das gefährdete Wohl der begleiteten Menschen steht letztendlich an erster Stelle.» (Leitfaden von YOUTIVA/LIMITA 2023, S. 11)
 - Wer weiss bereits davon (intern und extern)?
 - Sind Menschen zu Schaden gekommen bzw. sind Menschen noch in Gefahr?
 - Sind Polizei, Ärzteschaft, betreuende Personen usw. vor Ort?
 - Sind Angehörige informiert?
 - Ist eine Veranlassung psychologischer Betreuung notwendig?
 - Gibt es krisenverschärfende Faktoren?
 - Was ist das Ausmass der Krise?
 - Welche Expert:innenanalysen helfen zur Klärung des Sachverhaltes?
 - Wie werden die Medien und die Öffentlichkeit reagieren?
- Leitfäden und Checklisten einsetzen. Im «Leitfaden zur Prävention von Grenzverletzungen und sexueller Ausbeutung» finden Sie eine Vorlage zum Interventionsschema, Risikomanagement, Beteiligungsmanagement, Personalmanagement⁵.
 - Handlungsfähigkeit sicherstellen (personell und materiell). Bei (Verdacht) auf Gewalt gilt Folgendes: «Zuständig für die Entscheide und die Koordination ist der Krisenstab: Care, Command, Communication. Es ist seine Aufgabe alle Fragen der Betreuung (Care), der anstehenden Entscheide (Command) und der Kommunikationsschritte (Communication) zu bearbeiten. Der Kreis der involvierten Personen soll so klein wie möglich gehalten werden.» (YOUVITA/LIMITA 2023, S. 11)⁶
 - Informationsfluss aufrechterhalten (intern wie extern). Spezifisch bei (Verdacht) auf Grenzverletzungen und Gewalt: «Bezüglich interner und externer Kommunikation gelten der Persönlichkeitsschutz aller Beteiligten und die Wahrung einer koordinierten Fallführung – deshalb kann ein weiterer Kreis der Mitarbeitenden und Freiwilligen ausserhalb des Krisenstabs nicht in die Schritte einbezogen werden, auch wenn das Bedürfnis nach mehr Information besteht.» (YOUVITA, LIMITA 2023, S. 11)⁷
 - Kernbotschaften («we care», getroffene Massnahmen, Status quo und nächste Massnahmen) auf aktuelle Krise adaptieren
 - Fragen und Antworten festlegen (Q&A-Katalog)
 - Aussagen auf Widersprüchlichkeit und Glaubwürdigkeit überprüfen. Bei Verdacht auf Straftaten sind folgende zentralen Handlungsgrundsätze zu beachten⁸:
 - Die Meldung ist ernst zu nehmen. Jeder Meldung über mögliche Straftaten wird nachgegangen.
 - Bei Verdacht auf Officialdelikte darf keine weitere Befragung von Betroffenen durch interne Personen zur Überprüfung der Sachlage durchgeführt werden.
 - Verdachtsmomente auf Straftaten dürfen nicht zu den Beschuldigten durchdringen. Entsprechend ist die Kommunikation während Bearbeitung des Falles klein zu halten.
 - Es ist von der Glaubhaftigkeit der Betroffenen auszugehen. Auch wenn dies – gemeinsam mit untenstehender Unschuldsvermutung – zu grosser Zerrissenheit führt, welche zunächst auszuhalten ist. Im Zweifelsfall gilt es, für weitere klärende Schritte einzustehen, statt den Fall ad acta zu legen.

⁵ Prävention von Grenzverletzungen und sexueller Ausbeutung | Leitfaden für Organisationen | YOUVITA und LIMITA | 2023 (Neuaufgabe)

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

⁸ Ibid.

- Wird aufgrund einer Meldung ein Verfahren eingeleitet, gilt während der gesamten Dauer des Verfahrens die Unschuldsvermutung. Die Situation wird sorgfältig behandelt und die Wahrung der Persönlichkeitsrechte (z. B. Wahrung der Anonymität) der beschuldigten Person wird gewährleistet. Falls der Verdacht ausgeräumt werden konnte, erfolgt ein Verfahren zur Rehabilitation der in Verdacht geratenen Person. Gemeinsam ist festzulegen, wer informiert wird.
 - Der Krisenstab stellt den Informationsfluss sicher (betroffene Personen, Eltern/Angehörige/rechtliche Vertretung, Mitarbeitende, Behörden), dabei muss die Wahrung der Persönlichkeitsrechte sowohl des Opfers als auch der beschuldigten Person stets respektiert werden.
 - Für Medienauskünfte ist ausschliesslich die im Krisenstab dazu definierte Person befugt.
 - Der Krisenstab trifft die nötigen Vorkehrungen, um schnell und kompetent auf eine Anfrage vonseiten der Medien reagieren zu können (proaktive Vorbereitung einer Medieninformation und eines Wordings).
 - Die Medien erhalten in der Regel keine detaillierten telefonischen Auskünfte, sondern werden auf eine Medieninformation verwiesen. Diese Informationen werden durch den Krisenstab vorbereitet.
 - Die Persönlichkeit aller Betroffenen (Opfer und beschuldigte Person) ist zu wahren. Es werden keine Namen, Adressen und Fotos weitergegeben. Wenn die Medien vor Ort zu recherchieren beginnen, sind sie mit Hinweis auf die Schutzbedürftigkeit der Personen von diesen fernzuhalten.
 - Das Opfer und weitere direkt betroffene Personen (auch Angeschuldigte) sind vor Medienkontakten zu schützen.
- Materialien für die Medienarbeit vervollständigen
 - Grundsätze der Krisenkommunikation beachten (vgl. das nächste Kapitel im vorliegenden Dokument)

Ist die akute Krisenphase überwunden, ist es wichtig, den Informationsfluss nicht abreißen zu lassen, um einen krisenbedingten Lähmungszustand zu überwinden. Der Aufbau von Vertrauen ist zentral, intern wie extern.

2.4 Phase 4: Nach der Krise

An erster Stelle steht hier die Nachbetreuung von betroffenen Personen und der Teams.

Zudem geht es darum, Schutzmassnahmen zu verbessern und Risiken zu verhindern respektive Strategien zur Vermeidung weiterer Krisen zu erarbeiten. (vgl. Phase 1: Krisenvorsorge)

Im Falle von Grenzverletzungen und Gewalt sind das Wissensmanagement (Schulungen für Mitarbeitende, Schlüsselpersonen und Leitungspersonen), das Risikomanagement, das Krisenmanagement, das Beschwerde- und Meldemanagement und Teilnehmungsmanagement zu überprüfen und wo nötig zu adaptieren. (vgl. hierzu YOUVITA, LIMITA 2023)⁹

Die Nachbereitung und Auswertung einer Krise betrifft darüber hinaus auch die Krisenkommunikationsarbeit. Dabei ist die Schaffung von Transparenz sowie eine Evaluation essenziell:

- Debriefing mit allen Beteiligten
- Krise reflektieren: Was lief gut, was funktionierte suboptimal/nicht?
- Zusammensetzung des Krisenstabs kritisch prüfen und allenfalls anpassen
- Krisenkommunikationskonzept, Checklisten und Prozesse, Medienverteiler, Q&A-Kataloge und andere Dokumente überarbeiten und bei Bedarf ergänzen

⁹ Prävention von Grenzverletzungen und sexueller Ausbeutung | Leitfaden für Organisationen | YOUVITA und LIMITA | 2023 (Neuaufgabe)

- Durchführung von Trainings im Bereich Krisenkommunikation und Medientrainings

3. Grundsätze der Krisenkommunikation

Krisenkommunikation beinhaltet das von Organisationen bewusste und gezielte Unterrichten von Zielgruppen, kurz bevor oder nachdem eine Krise eingetreten ist und ist ein wichtiger Bestandteil des Krisenmanagements. Inhaltlich, zeitlich und instrumentell koordinierte Krisenkommunikation soll negative Auswirkungen der Krise – zum Beispiel einen Vertrauensverlust – verhindern oder zumindest eindämmen. Aber nur wer einen klaren Kopf hat, kommuniziert auch klar. Diese acht Grundsätze helfen dabei, den Überblick zu behalten, häufige Kommunikationsfehler zu vermeiden, keine der relevanten Bezugsgruppen zu vergessen sowie kompetent aufzutreten.

3.1 Intern vor extern

Die wichtigste Anspruchsgruppe sind immer die Mitarbeitenden.

Wenn möglich folgende Informationsreihenfolge der Bezugsgruppen beachten, um möglichst viel Verständnis zu schaffen und krisendämmende Botschafter:innen zu gewinnen:

- Mitarbeitende, Stiftungsrat/Verwaltungsrat oder ähnlich der Organisation
- Direkt und indirekt Betroffene (inkl. Angehörige, Behörden, Spender:innen, Nachbarschaft etc.)
- Öffentlichkeit (Webseite, Social Media, Medien/Redaktionen)

Im Zusammenhang mit (Verdacht) auf Grenzverletzungen und Gewalt ist folgendes zu beachten: Es ist Aufgabe des Krisenstabs (der möglichst klein gehalten ist), «...alle Fragen der Betreuung der Kommunikationsschritte zu bearbeiten. Bezüglich interner und externer Kommunikation gelten der Persönlichkeitsschutz aller Beteiligten und die Wahrung einer koordinierten Fallführung – deshalb kann ein weiterer Kreis der Mitarbeitenden und Freiwilligen ausserhalb des Krisenstabs nicht in die Schritte einbezogen werden, auch wenn das Bedürfnis nach mehr Information besteht.» (YOUVITA, LIMITA 2023, S.11¹⁰)

3.2 Absprache mit Partnerorganisationen

Bei Ereignissen und Krisen sind immer mehrere Organisationen involviert. Blaulichtorganisationen können genauso in die Bewältigung des Ereignisses eingebunden sein, wie möglicherweise die Staatsanwaltschaft. Sprechen Sie ab, wer worüber Auskunft gibt, und geben Sie diejenigen Themen ab, die von einer anderen Organisation zu vertreten sind.

3.3 One Voice-Prinzip

Im Ereignisfall kann es unter dem gegebenen Druck schnell passieren, dass unterschiedliche Sprecher:innen unterschiedliche Aussagen machen. Stellen Sie sicher, dass alle Personen, die im Namen der Organisation sprechen, dieselben Botschaften und Haltungen vertreten. Hier dient der Q&A-Katalog als verbindliche Grundlage.

3.4 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. Die Medien wollen möglichst rasch Informationen zum Ereignis haben. Deshalb sollte die betroffene Organisation

¹⁰ Prävention von Grenzverletzungen und sexueller Ausbeutung | Leitfaden für Organisationen | YOUVITA und LIMITA | 2023 (Neuaufgabe)

möglichst rasch nach Eintritt des Ereignisses eine Meldung herausgeben. Falls Sie noch nicht viel zum Inhalt wissen, informieren Sie, wann Sie dazu informieren werden.

Bei (Verdacht) auf Grenzverletzungen und Gewalt muss ein spezifisches Vorgehen eingehalten werden. Siehe dazu unsere Hinweise unter Phase 3 Krisenbewältigung hin.

3.5 Eine Botschaft haben

Fakten und Zahlen sind wichtig, genügen aber alleine nicht. Im Ereignisfall oder in der Krisensituation brauchen Sie eine Botschaft. Vermeiden Sie PR-artige Aussagen und Floskeln, sie wirken selten echt. Stattdessen glaubwürdig, menschlich und authentisch auftreten und transparent, offen und umfassend kommunizieren.

Unterteilen Sie die Botschaften in proaktive und reaktive Kategorien. So legen Sie klar fest, was Sie unbedingt proaktiv kommunizieren wollen – und wie Sie im Falle von Rückfragen reagieren wollen. Genauso wichtig ist es, Botschaften menschlich und zielgruppengerecht zu formulieren. Sie und Ihre Organisation wollen Empathie und Kompetenz zeigen – Botschaften, die sehr technisch oder im Fachjargon daherkommen, werden gerade in emotional aufgeladenen Situationen keinen Anklang finden.

Kernbotschaften sollten:

- den Sachverhalt faktenbasiert und schlüssig wiedergeben
- den Sachverhalt in einen organisatorischen Gesamtkontext einordnen und bewerten
- (wertebasierte, authentische) Haltung zur konkreten Situation ausdrücken
- Lösungen vorstellen: kurz- und mittelfristige Bewältigungsstrategien
- gegebenenfalls ein persönliches Statement beinhalten
- Empathie ausdrücken (Betroffenheit, Bedauern, ggf. Entschuldigung an Betroffene)
- zukunftsgerichtet sein: zukünftige Strategien, damit sich eine solche oder andere Krise nicht mehr wiederholt

3.6 Nur Fakten kommunizieren

Was Sie sagen, muss wahr sein. Wieviel Sie von der Wahrheit proaktiv preisgeben, muss hingegen sorgfältig je nach Situation abgewogen werden. Äussern Sie keine Vermutungen oder Schuldzuweisungen. «No comment» gibt es nicht. Auch ein «Ich weiss es im Moment nicht» kann bei bestimmten Fragen richtig sein.

Wahren Sie den Persönlichkeitsschutz. Nennen Sie keine Namen von Opfern, Verdächtigten und Täter:innen und machen Sie keine Aussagen, anhand derer sie erkannt werden können.

3.7 Diskurskontrolle

Auch die Medienschaffenden stehen unter Druck. Das Publikum schaut und hört dort zu, wo die Neuigkeiten am schnellsten geliefert werden. Und wo immer wieder etwas Neues kommt. Achten Sie deshalb darauf, dass Sie kontinuierlich zur Situation updaten können.

3.8 Monitoring

Im Ereignisfall können schnell Gerüchte aufkommen. Nur wenn Sie auch während der Krise mitverfolgen, was die Medien berichten, können Sie auf Fehlentwicklungen Einfluss nehmen.

Ableitung von Statements

Das Statement ist eine in sich geschlossene Stellungnahme, die kurz und sachlich umfassend die Fakten darstellt und die Haltung der Organisation zum Sachverhalt ausdrückt.

Optimalerweise gliedern Sie Ihre Statements wie folgt:

- Rückblick (was ist passiert?)
- Überblick (wie gehen wir damit um?)
- Ausblick (was werden wir tun und wann gibt es neue Erkenntnisse?)

Diese Punkte sollten Sie zudem beim Verfassen Ihrer Statements beachten:

- Niemals Tatsachen mitteilen, die nicht 100 Prozent wasserdicht sind
- Sich immer auf derzeitige Quellen der Erkenntnisse berufen
- Achtung: keine Schuldzuweisungen und keine Spekulationen

4. Social Media in der Krisenkommunikation

Kritische Facebook-Posts und Instagram-Stories oder Tweets mit Fake News: Noch nie konnten sich Menschen so einfach in Echtzeit beschweren wie in Zeiten von Social Media. Aufgrund der globalen Vernetzung verbreiten sich Nachrichten heutzutage von und über Organisationen rasch, unkontrollierbar und ungefiltert. Social Media haben die Art und Weise, wie sich eine Krise entwickeln kann, verändert. Deshalb ist Social-Media-Krisenmanagement essenziell.

4.1 Intern: Die Social-Media-Policy

Einige der am einfachsten zu vermeidenden Krisen haben ihren Ursprung in unangemessenen Veröffentlichungen von Mitarbeitenden. Abhilfe schaffen verständliche und allen vertrauten Leitlinien, wie die Mitarbeitenden sich auf Social Media verhalten sollten. Jede Social-Media-Policy sollte vier zentrale Punkte beinhalten:

- **Richtlinien zum Datenschutz.** Geben Sie an, wie man online mit Kund:innen/Klient:innen/Angehörigen etc. interagiert und wann ein Gespräch auf einen privaten Kanal umgeleitet werden muss.
- **Richtlinien zur Vertraulichkeit.** Beschreiben Sie, welche Informationen Mitarbeitende weitergeben dürfen (und sogar dazu ermutigt werden) und was unter Verschluss gehalten werden sollte.
- **Richtlinien zur Tonalität.** Bestimmen Sie den Tonfall. Behalten Sie einen formellen Ton bei oder soll dieser informeller, direkter und persönlicher sein?
- **Richtlinien zum Urheberrecht.** Gehen Sie nicht davon aus, dass Mitarbeitende wissen, wie das Urheberrecht online gilt. Erteilen Sie Anweisungen zur Verwendung und Nennung von Inhalten Dritter.

4.2 Extern: Die Netiquette

Die Netiquette beschreibt Verhaltensregeln für eine respektvolle und angemessene Kommunikation im Internet. Regeln zum allgemeinen Umgang miteinander sollten auf organisationseigenen Kanälen vorgegeben werden. Beispielsweise werden darin Beleidigungen und jede Art von diskriminierenden Inhalten untersagt. Durch respektvolles Verhalten kann die Netiquette einen entscheidenden Beitrag zum Social-Media-Krisenmanagement leisten und die digitale Krisenkommunikation erleichtern.

4.3 Social Media als Teil des Krisenkommunikationskonzepts (vgl. Kapitel 5 Handbuch Krisenkommunikation im vorliegenden Dokument)

Wichtig ist, den Bereich Social Media auch im allgemeinen Kommunikationskonzept zu regeln, unter anderem:

- Rollen und Verantwortlichkeiten
- Genehmigungsprozesse für Nachrichten, die in den Social Media veröffentlicht werden
- Ein Link zur Social-Media-Policy

Unabhängig davon, wie gut vorbereitet eine Organisation ist: Je nach Art der Krise ist es nicht möglich, alles mit nur ein oder zwei Social-Media-Beiträgen zu lösen. Aber: Die Menschen erwarten, dass kommuniziert wird. Daher ist es wichtig, Probleme sofort zu erkennen. Auch während Wochenenden und Ferien muss eine Organisation in der Lage sein, im Notfall schnell zu reagieren.

4.4 Geplante Beiträge abstimmen

Während einer Krise sind im Voraus geplante Beiträge in den Social Media häufig deplatziert und unvorteilhaft. Es ist entscheidend, dass die gesamte Kommunikation geplant, konsistent und in einem angemessenen Tonfall erfolgt. Deshalb sollten alle geplanten Posts stets unter Berücksichtigung des Krisenkommunikationsplans für die Social Media aufgeschaltet werden.

4.5 Dialog, aber kein Streit

Social Media sind prädestiniert, um in den Dialog zu treten. Daher reicht es nicht aus, nur «Einbahnweg»-Verlautbarungen abzugeben. Insbesondere in der Krise müssen Sie sich mit den Menschen auseinandersetzen – auch mit denjenigen, die hartnäckig sehr negative Dinge über eine Organisation sagen. In diesen Fällen gilt:

- Halten Sie sich kurz und prägnant.
- Lassen Sie sich nicht in eine lange Diskussion darüber verwickeln, was wie gelaufen ist.
- Versuchen Sie, das Gespräch auf einen persönlicheren Kanal zu verlagern, wie etwa private Nachrichten. Sie können auch eine Telefonnummer, E-Mail-Adresse oder ein anderes Kommunikationsmittel ausserhalb der sozialen Medien anbieten.

5. Handbuch Krisenkommunikation

Folgende Elemente sollte ein Handbuch Krisenkommunikation (Kommunikationskonzept) beinhalten:

- Ziele der Krisenkommunikation
 - Informieren und orientieren
 - Beruhigen (Betroffene, Mitarbeitende, Angehörige, Bevölkerung)
 - Gerüchten zuvorkommen
 - Persönlichkeit der Opfer und Täter:in/Verdächtigten schützen
 - Imageschaden/Reputationsverlust vermeiden
- Zielgruppen der Krisenkommunikation
 - Mitarbeitende
 - Betroffene
 - Potenziell Betroffene
 - Angehörige

ARTISET

- Behörden
 - Anwohnende
 - Partnerorganisationen
 - Lieferant:innen
 - Medien
 - Breite Öffentlichkeit
 - ...
-
- Grundsätze der Krisenkommunikation allgemein und Grundsätze zur Krisenkommunikation im Zusammenhang mit (Verdacht) auf Grenzverletzungen und Gewalt
 - Definition Krisenmanager:in
 - Definition Krisenstab
 - Definition Mediensprecher:in
 - Definition Instrumente der Krisenkommunikation (Website, Medienmitteilungen, Medienkonferenzen, SMS-System, Social-Media-Kanäle, Hotline usw.)
-
- Interne Prozesse und Dokumente
 - Checklisten
 - Q&A-Kataloge
 - Grundbausteine Medienmappe (Faktenblatt über die Organisation, Medienmitteilung, Kontaktliste, o. ä.)
 - wichtigste Kontaktdaten (Mitarbeitende, Vorgesetzte, Bewohnende, Angehörige, TV-, Radio-, Print- und Online-Medien, Behörden, Fachstellen, Polizei, Feuerwehr usw.)
-
- Regelung der internen und externen Kommunikation
 - In welcher Reihenfolge wird wer durch wen informiert (Direktion, Mitglieder Krisenstab, Kommunikationsverantwortliche:r, Mediensprecher:in, Geschäftsleitung, Vorstand/Trägerschaft, Mitarbeitende, Behörden, Bewohnende/Klient:innen, Medien usw.)?
 - Mit wem wird der Inhalt der Medienmitteilung oder der Medienkonferenz abgestimmt?
 - Wer nimmt Anrufe von Mitarbeitenden, Betroffenen/Angehörigen, Medien, Nachbar:innen usw. entgegen?
 - Wer aktualisiert das Internet?
 - Wer aktualisiert die internen Prozesse und Dokumente (Q&A-Kataloge, Kontakte, Protokolle, Berichte, Checklisten, Medienmitteilungen, Informationsmaterial für die Medien usw.)?

Herausgeber

ARTISET, Föderation der Dienstleister für Menschen mit Unterstützungsbedarf

Zieglerstrasse 53, 3007 Bern

Zitierweise

ARTISET (2023), Leitfaden Krisenkommunikation. Hrsg.: ARTISET

Online: artiset.ch

Auskünfte/Informationen

E-Mail: info@artiset.ch

© ARTISET, 2023