

25 JAHRE



VHF

Verband
Hallen- und
Freibäder

VHF Managementtagung vom 16./17. September 2021

Referat zum Thema Krisenkommunikation

Agenda

1. Krisenkommunikation
2. Zusammenspiel von Ereignis- und Krisenkommunikation
3. Ziele der Krisenkommunikation
4. Aufbau der Krisenkommunikation
5. Kommunikation vor der Krise
6. Kommunikation während der Krise
7. Grundsätze in der Krise
8. Kommunikation nach der Krise
9. Fragen und Anregungen

1. Krisenkommunikation

➤ Grundsatz: *«Jeder Krisenfall ist anders.»*

- Krisensituationen können in der Regel schlecht vorbereitet werden, gleichwohl können wir uns zumindest etwas wappnen.
- Beispiele möglicher Krisen sind:
 - Schadenereignisse/Naturkatastrophen mit Verletzten, Toten.
 - Anschläge (Terrorismus/Sabotage/Amoklauf).
 - Streiks/Besetzungen.
 - Gerüchte über Entlassungen.
- Die Krisenkommunikation umfasst alle kommunikativen Massnahmen zur Bewältigung von solchen Situationen. Das entsprechende Konzept legt die Rollen der Akteure fest, die im Krisenkontext an Kommunikationsprozessen teilnehmen.

1. Krisenkommunikation

Wird erkannt, dass ein Ereignis zu einer Krise führen könnte, läuft die Krisenkommunikation in folgenden Schritten ab (Richtwerte, die variieren können):

- Erste 20 Minuten Evaluation und Entscheid, ob es sich um eine Krise handelt.
- Erste Stunde Lagebeurteilung und Aufgleisen der Kommunikation.
- Erste zwei Stunden Erste öffentliche Kommunikation.
- Nach max. 6 Stunden Medienkonferenz abhalten.

2. Zusammenspiel von Ereignis- und Krisenkommunikation

- Während die Ereigniskommunikation in die Zuständigkeit von Polizei und Staatsanwaltschaft fällt, ist die **Krisenkommunikation Aufgabe der betroffenen Akteure.**
- Wie spielen Ereignis- und Krisenkommunikation zusammen? Zentral sind
 - die Absprachen (Betroffene/Polizei/Staatsanwaltschaft),
 - das einheitliche Wording und
 - die One-Voice-Kommunikation.
- Mit dem Ereignis beginnt die Ereigniskommunikation der Polizei. Sie hat während der Bewältigung des Ereignisses die Kommunikationshoheit.

2. Zusammenspiel von Ereignis- und Krisenkommunikation

- Erfolgt eine Strafanzeige bzw. werden die Untersuchungsbehörden aktiv, kommt die Staatsanwaltschaft auf den Plan und übernimmt in der Regel die Kommunikationshoheit. Ab diesem Zeitpunkt kommuniziert die Polizei nur noch in Absprache mit der Staatsanwaltschaft.
- Was in der Praxis weniger gut funktioniert, ist das Zusammenspiel zwischen Ereignis- und Krisenkommunikation. Wichtig in dieser «Chaos-Phase» sind die Absprachen mit der Polizei und Staatsanwaltschaft, damit einerseits einheitlich kommuniziert und andererseits die Ermittlungen nicht gefährdet werden.

3. Ziele der Krisenkommunikation

- Es geht darum, die Kommunikation im Falle eines Ereignisses von ausgewiesener – öffentlicher – Relevanz zu regeln.
- Nach möglichst rascher Klärung der Fakten und damit der Verantwortlichkeiten soll die Kommunikationshoheit solange wie möglich behalten werden.
- Im Ereignisfall oder der Krise gibt es kaum Patentrezepte. Manchmal ist, entgegen allen Beteuerungen von Kommunikationsprofis, Schweigen sogar tatsächlich Gold.
- Als Faustregel gilt aber: Je höher die Chance, dass die Krise öffentlich wird, umso mehr Sinn macht es, die Kommunikation aktiv an die Hand zu nehmen. Mit anderen Worten: **Besser wir sprechen selber über die Angelegenheit, bevor es andere tun, die erst noch viel weiter weg sind.**

3. Ziele der Krisenkommunikation

- Die Information der Medien (und damit der Öffentlichkeit), aber auch wichtiger Bezugsgruppen über «Störfälle» ist daher sorgfältig zu regeln und nach Möglichkeit zu standardisieren. Und noch einmal:
 - **Trotz aller Vorbereitung verläuft jede Krise anders und ist jedes Krisenkommunikationskonzept nur so gut wie die, die es umsetzen.**
- Alle Krisen ist gemein, dass sie allesamt unter hohem Zeitdruck ablaufen. Im Zeitalter von Internet und Social Media hat die Beschleunigung noch zugenommen. Ein «eingespieltes» Krisenteam bewältigt die Aufgabe daher eher besser als ein ad hoc «zusammengewürfelter Haufen». Ein regelmässiger Austausch über mögliche Risiken kann darum sehr hilfreich sein.

4. Aufbau der Krisenkommunikation

- Ein Krisenteam bestellen bzw. zusammensetzen.
- Mögliche Mitglieder sind: CEO/Geschäftsführung, Betriebsleitung, Fachexpertinnen/Fachexperten (interne und/oder externe), Leiter/in Kommunikation, Rechtsberater/in.
- Anzugeben sind die Mitglieder sowie deren Stellvertretungen (ständige Mitglieder im Krisenteam).
- Je nach Ereignis macht es Sinn, den Krisenstab zu erweitern. Entsprechend sollte man sich beim Erstellen des Krisenkommunikationskonzeptes auch Gedanken nach allfälligen Erweiterungen des Gremiums machen.

5. Kommunikation vor der Krise

Welche Krisen können eintreten (Identifikation Krisenpotential)?

- Schadenereignisse/Naturkatastrophen mit Verletzten, Toten, Schäden für die Umwelt.
 - Anschläge (Terrorismus/Sabotage/Amoklauf).
 - Amoklauf von Angestellten.
 - Gerüchte über Entlassungen/Bestechung.
 - Streiks/Besetzungen.
 - Störung der ICT.
 - usw.
- Jede/r Betreiber/in von Sport- und Freizeitanlagen identifiziert im Rahmen des Krisenkonzeptes ihr Krisenpotential (sog. Risikoanalyse).

6. Kommunikation während der Krise

So rasch wie möglich Fakten und Verantwortlichkeiten klären:

- Was ist passiert? Wann und wo?
- Warum ist es passiert (Ursachen des Ereignisses)? Allfällige Schätzungen über Schadenssumme möglichst weglassen, weil zu diesem Zeitpunkt verfrüht.
- Eingeleitete und beabsichtigte Massnahmen.
- Learnings: Was haben wir zur Vermeidung des Ereignisses bislang getan und was tun wir zukünftig?

7. Grundsätze in der Krise

➤ **Keine (faulen) Ausreden!**

Leugnen: Das Ereignis hat gar nicht stattgefunden.

Umdeuten: Es ist gar nicht so schlimm, im Gegenteil.

Verantwortung/

Schuld ablehnen: Wir haben das Ereignis nicht ausgelöst. Wir sind nicht Schuld.

Folgen verleugnen: Wir sind zwar Auslöser, aber Folgen sind nicht schlimm.

Medien schelten: Ihr schaukelt das ja nur hoch.

7. Grundsätze in der Krise

➤ Stattdessen:

Erreichbar sein.

Gerade bei grossen Ereignissen wollen die Medien rasch Auskunft. Und je nach Nachrichtenlage sind es schnell Dutzende Medien, die anklopfen. Gefragt sind jetzt blitzschnelle Organisation und ein Plan.

Versprechen halten.

Wenn wir Informationen in einer halben Stunde in Aussicht stellen, müssen die Informationen dann auch kommen. Wenn wir ein Interview versprechen, müssen wir es auch geben. Vertrauen zu schaffen gegenüber den Medien ist im Ereignisfall entscheidend. Am besten natürlich: Die Medien kennen uns schon und es besteht ein gewisses Vertrauensverhältnis.

7. Grundsätze in der Krise

➤ Stattdessen:

«One voice»-Prinzip durchziehen.

Im Ereignisfall kann es unter dem gegebenen Druck ganz schnell passieren, dass unterschiedliche Sprechende unterschiedliche Aussagen machen. Wenn immer möglich deshalb nur einen Sprecher bzw. eine Sprecherin bezeichnen. Falls das nicht geht (lange Krise, viele Anfragen): Den verschiedenen Sprechenden möglichst ganz klare Rollen geben.

Spielraum nach oben behalten.

Mitglieder der Behörden oder des Verwaltungsrates sollen nicht in der ersten Phase der Krise selbst sprechen. Und falls doch, dann höchstens, um den Opfern oder ihren Angehörigen das Mitgefühl auszudrücken. Nicht die höchsten Repräsentierenden der Organisation verheizen, indem wir sie zu ungesicherten Fakten

7. Grundsätze in der Krise

➤ Stattdessen:

Spielraum nach oben behalten.

sprechen lassen. Sie haben ohnehin Signalwirkung: Offenbar ist das Thema zur Chefsache erklärt worden.

Eine Botschaft haben.

Die Fakten und Zahlen sind gut, aber nicht gut genug. Im Ereignisfall oder in der Krisensituation brauchen wir eine Botschaft. Die soll zukunftsgerichtet und lösungsorientiert sein.

Beispiele dazu:

Ungeeignet: Wir wissen noch nicht, was passiert ist.

Geeignet: Wir arbeiten mit grossem Engagement und hoher Priorität daran, den Ablauf der Ereignisse abzuklären.

7. Grundsätze in der Krise

Weitere Beispiele zu Botschaften:

Ungeeignet: Wir können Ihnen noch nichts sagen über allfällige Verletzte oder Tote.

Geeignet: Wir werden so rasch wie möglich einen Überblick erstellen. Unsere erste Priorität hat zurzeit die Betreuung der Opfer und ihrer Angehörigen vor Ort und via Telefon.

Ungeeignet: Die Ursachen für das Ereignis kennen wir noch nicht.

Geeignet: Wir sind daran, die Ursachen zu klären. Es ist offen, wie lange das dauert. Wir werden bei der Aufarbeitung jedenfalls nichts unversucht lassen, die Ursachen genau abzuklären, um daraus Schlussfolgerungen für die Zukunft ziehen zu können.

7. Grundsätze in der Krise

➤ Stattdessen:

Die Wahrheit und nichts als die Wahrheit.

Bei Ereignisfällen muss es schnell gehen. Darunter leidet die Präzision, die Glaubwürdigkeit beginnt zu bröckeln. Deshalb gilt: Detailtreue ist enorm wichtig.

Diskurskontrolle.

Im Ereignisfall stehen die Medienschaffenden unter hohem Druck. Das Publikum schaut und hört zu, wo die Neuigkeiten am schnellsten geliefert werden. Und wo immer wieder etwas Neues kommt. Die Medien müssen regelmässig mit neuen Infos «gefüttert» werden. Wenn nämlich unsere Informationsquelle versiegt, bedienen sich die Medien anderswo ausserhalb unseres Kontrollbereichs. Es empfiehlt sich, einen klaren Informationsrhythmus zu definieren (zeitliche Struktur für das Krisenteam).

7. Grundsätze in der Krise

➤ Stattdessen:

Absprache mit Partnern.

Bei Ereignisfällen und Krisen sind meist andere Institutionen ebenfalls betroffen (z.B. Blaulichtorganisation, Staatsanwaltschaft). Hier gilt es ebenfalls, Absprachen zu tätigen: Wer gibt wozu Auskunft?

Nasty Questions vorbereiten.

Im Ereignisfall tauchen immer heikle Fragen auf. Die Antworten können anhand einer umfassenden Analyse aller vorhandenen Informationen vorbereitet werden (Wording).

7. Grundsätze in der Krise

➤ Stattdessen:

Monitoring.

Im Ereignisfall kommen schnell Gerüchte auf. Vermeintliche Experten wollen sich in den Vordergrund rücken und stellen unhaltbare Thesen auf. Auf solche Fehlentwicklungen ist mit Hilfe eines umfassenden Medienmonitorings zu achten und allenfalls Einfluss zu nehmen.

8. Kommunikation nach der Krise

- Nach ausgestandener Krise müssen (öffentlich) Lehren gezogen werden. In aller Regel sind auch das Krisenmanagement beziehungsweise die Checklisten anzupassen.

9. Fragen und Anregungen

