



Bundesamt für
Verfassungsschutz



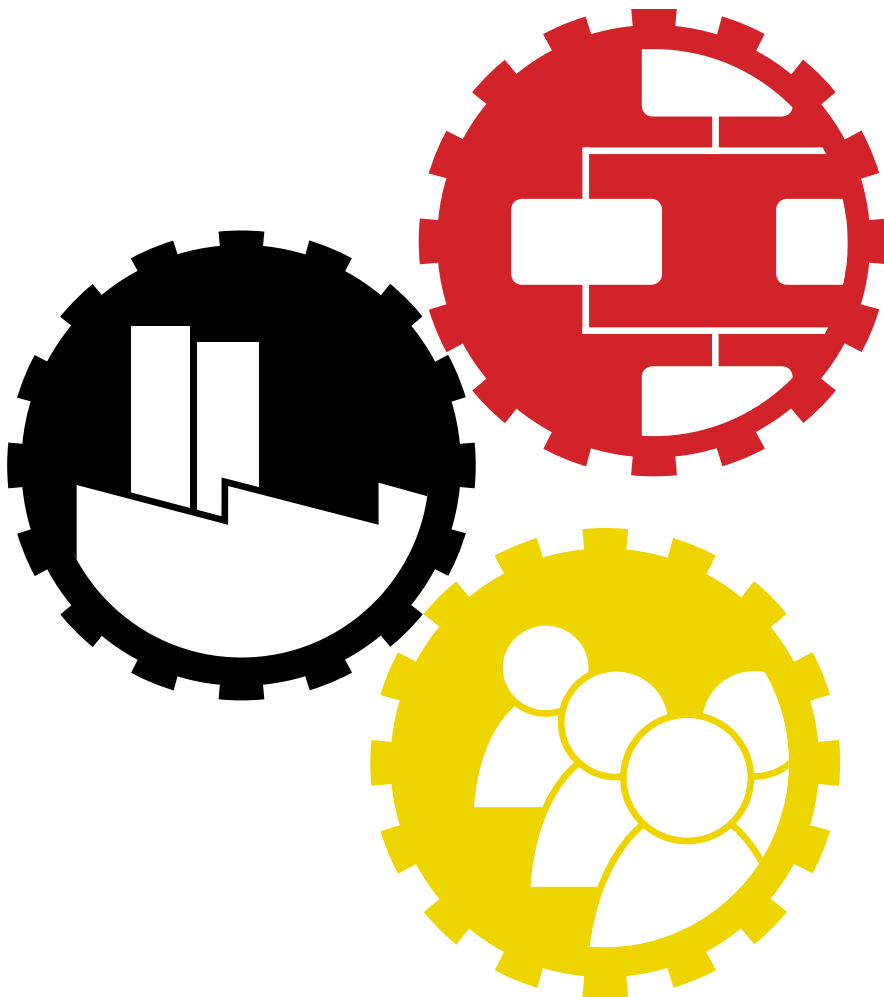
Bundesamt
für Sicherheit in der
Informationstechnik



Bundesverband

Wirtschaftsgrundschutz

Baustein ÜA6 Krisenkommunikation



1

Relevanzentscheidung für diesen Baustein

1. Steht die Institution aufgrund ihrer Bedeutung, Tätigkeit oder anderer Aspekte besonders im Licht der Öffentlichkeit?
2. Unterliegt die Institution gesetzlichen oder regulatorischen Anforderungen, die Vorbereitungen im Bereich der Krisenkommunikation unumgänglich machen?
3. Erwarten Kunden, Geschäftspartner oder Behörden vorbereitende Maßnahmen auf die Kommunikation in Krisen?
4. Will sich die Institution aufgrund vergangener Erfahrungen oder als Teil des Krisenmanagements besser auf die Kommunikation in Krisen vorbereiten?

Die Gefährdungen für Institutionen sind äußerst vielfältig und entwickeln sich ständig weiter. Dies gilt auch für den Bereich der **Reputationsrisiken**, die im Zusammenhang mit Krisen und ihrer Bewältigung entstehen. Verändert hat sich auch die **Verbreitung von Informationen**: Mehr Kanäle und mehr Medien ermöglichen Nachrichten rund um die Uhr. Auch die **Bewertung von Informationen** erfolgt unmittelbar und in direktem Austausch mit Institutionen, der Umweg über Medien zur Artikulation von Beschwerden oder Unzufriedenheit ist aufgrund der sozialen Medien in vielen Fällen hinfällig geworden.

Die Vorbereitung der Kommunikation im Krisenfall ist daher wesentlicher Bestandteil des Krisenmanagements. Sie verlangt genauso wie das Krisenmanagement **klare Organisationsstrukturen und vorbereitete Strategien**, die **flexibel** genug sind, um mit Krisen – also nicht

exakt planbaren Vorfällen, die für die Institution existenzgefährdend sein können – kommunikativ umgehen zu können.

Ziel der präventiven Krisenkommunikation ist es, die **Entscheidungsfähigkeit und Reaktionsschnelligkeit** der Kommunikationsverantwortlichen zu **erhöhen**. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass im Krisenfall die Institution die **Deutungshoheit** über den Vorfall behält und einen drohenden **Reputationsschaden abwenden** kann. Im besten Fall kann durch eine positiv bewältigte Krise – für die das professionelle Zusammenspiel von Krisenmanagement und Krisenkommunikation unabdingbar ist – sogar ein **Reputationsgewinn** möglich sein.

Die wesentlichen **Ziele der Krisenkommunikation** sind daher zusammengefasst:

- die kommunikative Bewältigung eines Vorfalls oder einer sich materialisierenden Gefährdung
- das Erfüllen der Informationsbedürfnisse der relevanten Interessengruppen
- die zeitnahe Korrektur von Falschmeldungen
- die Reduktion der Anfragen an die Institution sowie des damit verbundenen Zeitaufwands durch eine zweckmäßige Kommunikation
- die Wahrung der Reputation durch sachgerechte Information und Vermeidung eines Vertrauensverlusts relevanter Interessengruppen

Dieser Baustein richtet sich im Besonderen an die **Leitung der Institution** sowie die **Kommunikationsverantwortlichen** der Institution. Das vorliegende Dokument soll aber **auch anderen Rollen in der Institution einen Überblick** über das Thema Krisenkommunikation geben, vor allem jenen, die in das Krisenmanagement eingebunden sind oder im Rahmen ihrer Tätigkeit möglicherweise frühzeitig Situationen mit Krisenpotential erkennen können.

Der Baustein soll Institutionen dabei helfen, sich besser auf die **Kommunikation in Krisen vorzubereiten** und **Hilfestellung für die Kommunikation in akuten Krisen** geben. Nicht zuletzt sollen die Bedeutung von professioneller Krisenkommunikation aufgezeigt und das

Ziele der (präventiven)
Krisenkommunikation

Adressaten des Bausteins

Ziele des Bausteins

Bewusstsein für potentielle Krisen in Institutionen **erhöht** werden, damit diese in Zukunft früher erkannt und soweit möglich verhindert oder abgeschwächt werden können. Wo dies nicht möglich ist, soll eine professionelle Krisenkommunikation dabei helfen, die negativen Auswirkungen auf die Institution so gering wie möglich zu halten und die Krise nicht durch schlechte oder nicht vorhandene Kommunikation zusätzlich zu verstärken.

Der Baustein beginnt mit Erläuterungen zum Begriff der Krise und der Krisenkommunikation. Daran schließt sich eine Darstellung der Gefährdungslage an, bei der mögliche Folgen von Reputationsrisiken im Krisenfall dargestellt werden, um für mögliche Kommunikationsrisiken einer Institution zu sensibilisieren. Das Kapitel Maßnahmen umfasst die wichtigsten Elemente eines Krisenkommunikationsplans: Risikoanalyse, Zielgruppenanalyse, notwendige Textbausteine, kommunikative Infrastruktur, Kommunikationskanäle, Sprecherfunktion etc. Weiterführende Informationen sowie Übersichtsdarstellungen ermöglichen eine strukturierte Vorbereitung der Krisenkommunikation.

Aufbau und Inhalte
des Bausteins

2

Beschreibung

Unter **Krisen** im Sinne des Bausteins ÜA4 Krisenmanagement werden im Allgemeinen **einzigartige, seltene, unvorhergesehene oder unzureichend behandelte Vorfälle** verstanden, die insbesondere die strategischen **Ziele, die Reputation oder sogar die Existenz der Institution gefährden** können.¹

Krisen gehen in der Regel mit einem **enormen Handlungs- und Entscheidungsdruck** einher, dem eine **unvollständige oder mehrdeutige Informationslage** zugrunde liegt, und erzeugen erhebliches **Medieninteresse bzw. öffentliche Aufmerksamkeit**.

Krisenkommunikation umfasst sowohl die **Kontrolle und Steuerung der Informationsflüsse** rund um einen Krisenfall als auch die gesamte **interne und externe Kommunikation** rund um den Vorfall. Ziel der Krisenkommunikation ist es, vor einer Krise einen Vertrauensvorsprung zu erzeugen, auf den die Institution im Ernstfall aufbauen kann, sowie während der Krise diesem Vertrauen gerecht zu werden und damit die **Glaubwürdigkeit der Institution** zu untermauern und die negativen Auswirkungen der Krise auf die Reputation so weit wie möglich zu minimieren.

Dementsprechend ist es eine zentrale Aufgabe der Krisenkommunikation, eine klare **Zuordnung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten** zu vermitteln und eine Kommunikationslinie für ein inhaltlich und argumentativ einheitliches Auftreten zu erstellen. Dies setzt eine enge Abstimmung mit anderen von der Krise betroffenen

Definition Krise

Definition
Krisenkommunikation

¹Vgl. Baustein ÜA4 Krisenmanagement

Institutionen, Interessengruppen und Behörden voraus.

Da Krisenkommunikation untrennbar mit dem Krisenmanagement verknüpft ist, ist auch Krisenkommunikation auf der **höchsten Eskalationsebene** in einer Institution angesiedelt und bedarf einer **Sonderorganisationsform**.

Um hierfür die notwendige Grundlage zu schaffen, ist die **Leitung der Institution** für die Krisenkommunikation **verantwortlich**. In der Regel wird sie – sofern in der Institution verfügbar – den/die **Kommunikationsverantwortliche(n) für die Planung und Umsetzung** der Krisenkommunikation benennen.

Stellenwert

Verantwortung der Leitung

3 Gefährdungslage

Institutionen sind **unterschiedlichen Gefährdungen** ausgesetzt, die auf interne oder externe Vorfälle zurückzuführen sind. Dabei können diese Vorfälle nicht nur abrupt und überraschend auftreten, sondern sich auch schleichend entwickeln. Können diese Vorfälle **nicht mehr innerhalb der bestehenden Strukturen bewältigt** werden, können sie sich zu einer Krise entwickeln.

Krisenkommunikation wird einerseits als **Teil des Krisenmanagements** wahrgenommen und steht ebenso wie dieses auf dem Prüfstand der Öffentlichkeit. Gleichzeitig wird Krisenkommunikation auch autonom als Fähigkeit einer Institution, mit einem außergewöhnlichen Vorfall kommunikativ umzugehen, beurteilt. Es ist somit möglich, dass eine Institution aufgrund von Fehlern oder mangelnder Vorbereitung für ihre **mangelhafte Krisenkommunikation** kritisiert wird und dies den Ausschlag dafür gibt, dass **das gesamte Krisenmanagement negativ beurteilt** wird.

Katastrophen und Krisen sind eine Quelle für Nachrichten, erfüllen sie doch ein Relevanzkriterium für Medienberichterstattung: Sie repräsentieren eine Störung des Alltäglichen. Auf Seiten der Öffentlichkeit verursachen sie einen **hohen Informationsbedarf**. Das starke Interesse der Öffentlichkeit, der Wettbewerb der Medien sowie die Veränderung der Kommunikationskanäle durch das Internet verstärken die **Tendenz zu unmittelbarer und spektakulärer Berichterstattung**, die wiederum eine **Gefahr für die Reputation** einer Institution darstellt.

Eine **Schädigung der Reputation** hat weit über die akute Krise hinausreichende Folgen, die eine **Verschärfung der akuten Krise bzw. weitere Krisen** nach sich ziehen können. So führt eine massive Schädigung der Reputation zu

- Vertrauensverlust bei Kunden
- Vertrauensverlust bei Partnern (z. B. Banken, Lieferanten)
- Vertrauensverlust in der Öffentlichkeit
- möglichen rechtlichen Auseinandersetzungen
- weiteren Recherchen von Medien zur betroffenen Institution, die über den konkreten Krisenfall hinausgehen
- Vertrauensverlust bei Mitarbeitern
- Vertrauensverlust bei Eigentümern/Investoren/Aktionären

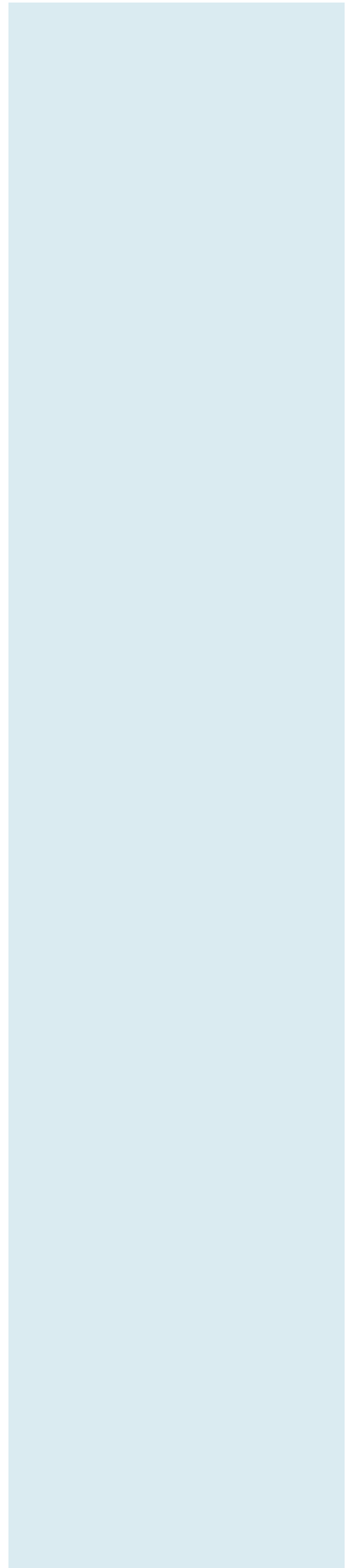
Ein massiver Vertrauensverlust bei den für eine Institution entscheidenden Zielgruppen kann eine existentielle Krise der Institution auslösen. Das **Gefährdungspotential** für eine Institution durch Krisen **steigt dementsprechend dramatisch**, wenn die Institution **keinerlei Vorkehrungen** im Bereich der **Krisenkommunikation** vornimmt.

Folgende Gefährdungen sind bzw. führen häufig zu Krisen, die – besonders im Zusammenhang mit schlechtem Krisenmanagement bzw. schlechter Krisenkommunikation – zu Reputationsschäden führen können:

- G 1 Sabotage, Anschlag, Vandalismus
- G 2 Nötigung, Erpressung
- G 3 Entführung, Geiselnahme
- G 4 Bombendrohung
- G 5 Ausfall oder gravierende Störung der Strom- bzw. Gasversorgung
- G 6 Ausfall kritischer Dienste bzw. Infrastrukturen (IT-Systeme)
- G 7 (Kriminelles) Fehlverhalten von Mitarbeitern
- G 8 Massenansturm von Verletzten und Erkrankten (MANV)
- G 9 Diebstahl von Datenträgern mit vertraulichen bzw. sensiblen Informationen
- G 10 Unangekündigte behördliche Hausdurchsuchung
- G 11 Räumung von Gebäuden bzw. baulichen Anlagen
- G 12 Großschadensereignisse (Explosionen, Feuer, ...)

Folgen von
Reputationsverlust

- G 13 Naturkatastrophen (Erdbeben, Erdbeben, Hochwasser/Überschwemmung, Orkan, ...)
- G 14 Produktmängel mit gesundheitlichen Folgen für die Verbraucher
- G 15 Massiver Mitarbeiterabbau



4 Maßnahmen

Vorbereitende Krisenkommunikation ist die unabdingbare **Voraussetzung** für die **Erreichung der Zielsetzung** dieses Bausteins.

Die **Grundlagen und organisatorischen Rahmenbedingungen** für die Krisenkommunikation müssen im Rahmen der **Vorbereitung** geschaffen werden. Diese müssen **mit bestehenden Strukturen des Krisenmanagements abgestimmt** werden, um einen reibungslosen Ablauf im Krisenfall zu ermöglichen. In diesem Sinn ist es wesentlich, dass der Bereich Kommunikation im Krisenstab vertreten ist.

Im Rahmen der Vorbereitung der Krisenkommunikation werden die **Szenarien definiert**, die für die Reputation der Institution ein besonderes Gefahrenpotential aufweisen. In Folge werden die notwendigen Personen und Aufgaben identifiziert, ebenso etwaige **zusätzliche Ressourcen**, die im Krisenfall für die Kommunikation benötigt werden. Anschließend sind die entsprechenden **Zielgruppen** zu benennen, die im Krisenfall einen Informationsbedarf haben. Konkrete **Inhalte und Sprachregelungen** sind schriftlich auszuarbeiten und zusammen mit den organisatorischen Maßnahmen Teil des **Krisenkommunikationsplans**.

Krisenkommunikation ist untrennbar mit der laufenden Kommunikationsarbeit verknüpft. Die kommunizierten Botschaften im Krisenfall müssen daher **mit der laufenden Kommunikation konsistent** bleiben. Eine grundsätzliche Veränderung von Inhalt und Kommunikationsverhalten würde als nicht glaubwürdig wahrgenommen. Daher

ist die laufende Kommunikationsarbeit immer auch unter dem Aspekt potentieller Krisensituationen zu betrachten, und umgekehrt genauso.

Institutionen, die im laufenden Geschäftsbetrieb nicht oder nur in sehr geringem Ausmaß mit den Medien und der Öffentlichkeit kommunizieren, haben in einer akuten Krisensituation eine schwierigere Ausgangssituation. Sie gelten oft als intransparent, verfügen meist über nur wenige Kontakte zu Medienvertretern und haben in der Regel auch kein Vertrauensverhältnis zu diesen aufgebaut. Gerade letzteres kann einer Institution in einer schwierigen Situation einen entscheidenden Vorteil geben, weil Medienvertreter bei einer guten Vertrauensbasis in jedem Fall zumindest die Sicht der betroffenen Institution erfragen werden, bevor sie über den Krisenfall berichten.

Die im Folgenden beschriebenen Maßnahmen folgen dem Plan-Do-Check-Act-Regelkreis und unterteilen sich in diese drei wesentlichen Prozessblöcke:

1. Führungsprozess
2. Betriebsprozess (Planung, Umsetzung, Überprüfung, Verbesserung)
3. Berichts-/Kontrollwesen

Abbildung 1 stellt dies grafisch dar.

Maßnahmenkategorien

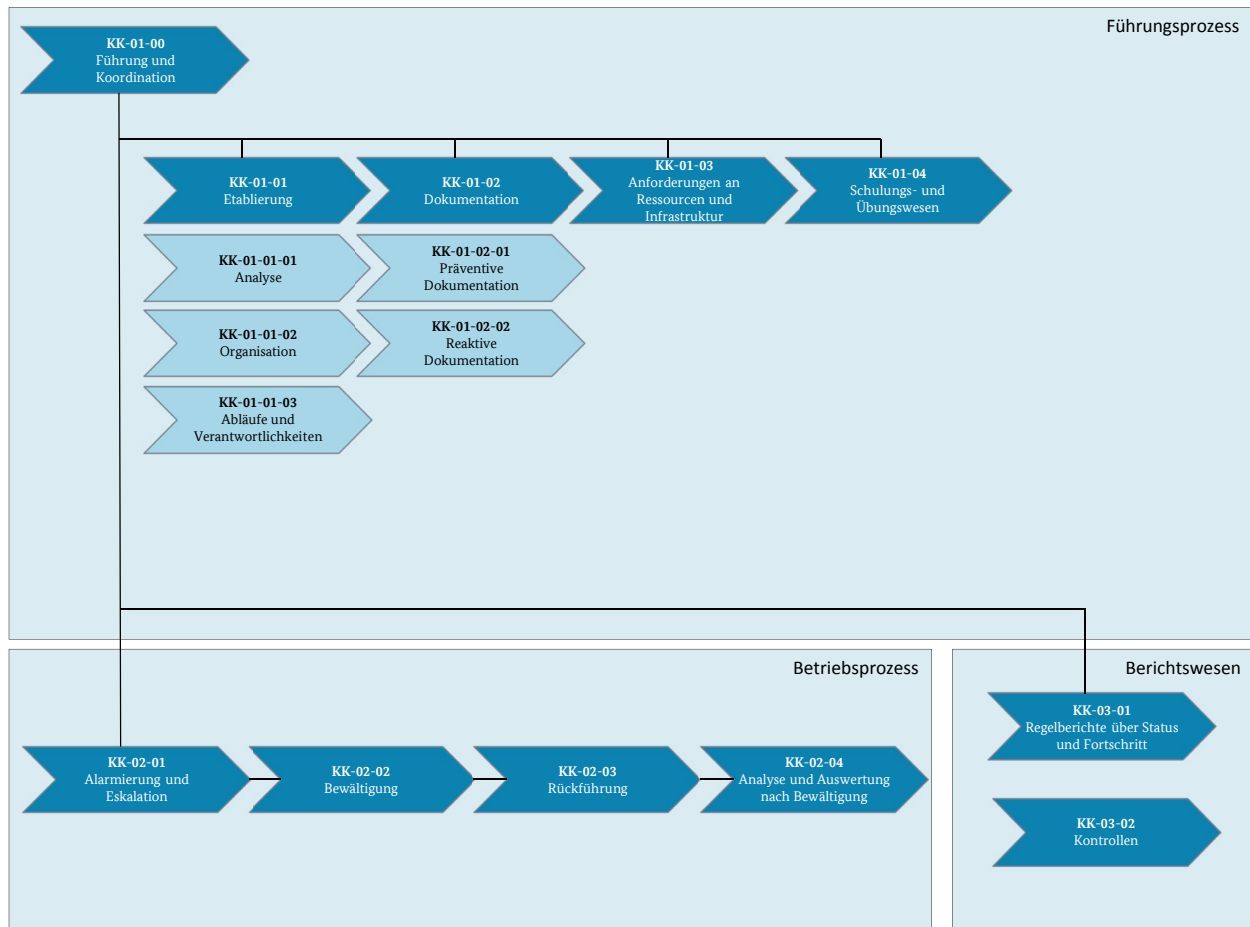


Abbildung 1: Prozessdiagramm Krisenkommunikation

Präventive und aktive Krisenkommunikation gliedert sich in **vier wesentliche Phasen** (Abbildung 2).

Die **Maßnahmen** dieses Bausteins sind in **drei Kategorien eingeteilt**. Sie richten sich nach dem **erforderlichen Detailgrad** bzw. der **gewünschten Ausprägung** (siehe Relevanzentscheidung) auf Basis der Anwendungsentscheidung gemäß Standard 2000-1:

A-Kategorie – Basismaßnahmen: unabdingbarer Wirtschaftsschutz

B-Kategorie – Standardmaßnahmen: vollständiger Wirtschaftsschutz

C-Kategorie – erweiterte Maßnahmen: erweiterter Schutz bei hohem Risikopotential

vier Phasen der
Krisenkommunikation

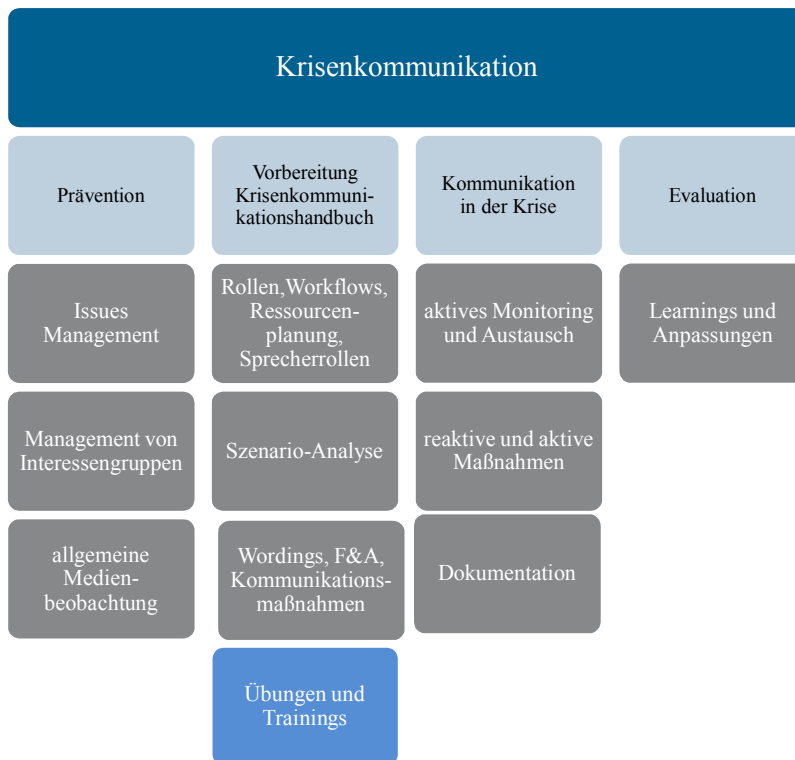


Abbildung 2: Vier Phasen der Krisenkommunikation

M 1 Issues Management mit besonderem Fokus auf potentiellen Krisenthemen (B)

Issues Management ist ein Verfahren, das die Beobachtungs- und Informationsverarbeitungsfähigkeit einer Institution gewährleistet. Durch die **frühzeitige Identifikation kritischer Themen** und Ansprüche von Interessengruppen, die den Handlungsspielraum eines Unternehmens einschränken oder bedrohen könnten, schafft Issues Management die **Voraussetzung für eine aktive Auseinandersetzung** mit diesen Themen. An diese **Frühwarnfunktion** schließt sich die Entwicklung von Strategien zur Beeinflussung des öffentlichen Thematisierungsprozesses oder, falls dies nicht möglich erscheint, die Anpassung der Organisationspolitik an. Grundlegendes Ziel dabei ist es, unangenehme Entwicklungen bzw. Konflikte, die mit diesen Themen verbunden wären, zu vermeiden, aber auch Chancen, die Themen mit sich bringen können, zu nutzen. Issues Management leistet also drei Dinge:

- Identifizierung, Beobachtung und Analyse sozialer, technologischer, politischer und ökonomischer Kräfte und Trends, die die Institution beeinflussen können

Frühwarnfunktion von Issues Management

- Interpretation und Definition der daraus entstehenden Implikationen und Optionen für die Institution
- Auswahl und Implementierung von Strategien, um mit diesen Themen umzugehen

Issues Management ist meist eine **Aufgabe der Kommunikationsverantwortlichen** einer Institution. Allerdings ist es notwendig, dass **sämtliche Bereiche** der Institution in das Issues Management **eingebunden** sind, also die Bedeutung und Notwendigkeit der Themenbeobachtung verstehen, und bei Auftreten kritischer Themen auch intern ein Informationsaustausch erfolgt. Verzögerte oder unterlassene Hinweise auf mögliche kritische Themen von Seiten anderer Bereiche machen es den Kommunikationsverantwortlichen unmöglich, rechtzeitig Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, mit denen eine Krise vermieden werden kann.

M 2 Identifikation und Management der Interessengruppen (B)

Im Zuge der Vorbereitung auf mögliche Krisen werden potentiell involvierte Interessengruppen identifiziert und analysiert. Damit schafft die Institution die Grundlage dafür, die Deutungshoheit über das Ereignis zu bewahren und sie nicht an Dritte zu verlieren. In der Analyse der Interessengruppen gilt es u. a., ihre **Betroffenheit durch das Ereignis**, ihre bisherige Positionierung und **Interessenlage**, ihr **Aktivierungs- und Vernetzungspotential**, Partner und Wettbewerber sowie Möglichkeiten und Fähigkeiten zur eigenständigen Kommunikation zu kennen. Besonders relevante Interessengruppen, allen voran die Medien, werden sowohl präventiv als auch in der Reaktion mittels eines Monitoring-Systems (siehe M 3) beobachtet.

In jeden Krisenfall sind unterschiedliche Interessengruppen direkt oder indirekt involviert und stellen daher potentielle Adressaten für die Krisenkommunikation dar. Dabei werden diese auch selbst aktiv und treten in Kommunikation sowohl mit der Institution als auch untereinander. Basis für eine zielgerichtete und adressatengerechte Kommunikation ist eine Erhebung und Analyse der relevanten Interessengruppen der Institution.

Analyse der
Interessengruppen

Die Institution kann die Identifikation der Interessengruppen im Allgemeinen und hinsichtlich spezieller Szenarien im Rahmen des präventiven Krisenmanagements vornehmen und die erhobenen Informationen als Ausgangsbasis während der Krisenbewältigung nutzen.²

M 3 Festlegen eines Verfahrens für die Medienbeobachtung (B)

Issues Management sowie ein effektives Management der Interessengruppen während einer Krise setzen eine **kontinuierliche Beobachtung** der identifizierten Akteure und relevanten Themen voraus. Im Rahmen des präventiven Krisenmanagements werden daher geeignete Verfahren und Analysewerkzeuge für deren aktive Beobachtung mittels eines kontinuierlichen (**Medien-)**Monitorings geregelt. Zu definieren sind dabei **Begriffe, Themen, Personen und Institutionen** im jeweils relevanten Kontext sowie die **Medien**, die durch das Monitoring beobachtet werden sollen.

Suchbegriff	Quelle
<ul style="list-style-type: none"> • Schlagworte und Themen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachrichtenagenturen
<ul style="list-style-type: none"> • Branchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Printmedien
<ul style="list-style-type: none"> • Interessengruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Radio • TV • Onlinemedien • soziale Medien

Oftmals ist die Beobachtung vieler unterschiedlicher Quellen mit einem hohen Ressourcenaufwand verbunden und kann nur durch den Einsatz spezialisierter Werkzeuge und Dienstleister effizient gestaltet werden.

Um den Ressourceneinsatz möglichst effektiv zu gestalten, ist es empfehlenswert, ein **Basis-Monitoring** (durch interne oder externe Ressourcen) zu etablieren, **das im Krisenfall intensiviert** werden kann (siehe M 6).

Inhalte des Monitorings

² Vgl. Maßnahmen Baustein ÜA4 Krisenmanagement

M 4 Erstellen eines Krisenkommunikationshandbuchs (A)

Ein Krisenkommunikationshandbuch beinhaltet neben den **organisatorischen Regelungen**, die mit den vorhandenen Krisenmanagementstrukturen harmonisieren müssen, die speziellen **Regelungen für die Kommunikation im Krisenfall** sowie **vorbereitete Inhalte und Kommunikationsstrategien** für ausgewählte **Szenarien**. Die gedanklich vorbereitete und schriftlich fixierte Planung von Abläufen und Inhalten bietet eine erhöhte Reaktionsgeschwindigkeit und größere Handlungssicherheit.

Ein Krisenkommunikationshandbuch regelt zusätzlich die **Verantwortlichkeiten** und legt die grundlegenden Kommunikationsstrategien fest. Die wesentlichen Elemente eines Krisenkommunikationshandbuchs sind:

- Grundsätze und Kerninhalte der Öffentlichkeitsarbeit
- Einbettung und Abstimmung mit dem Krisen- und dem Notfallmanagement
- Verantwortlichkeiten und Sprecherfunktion
- Erreichbarkeiten
- Ablaufprozesse zur Informationssteuerung
- Strategien und Mustertexte zu ausgewählten Szenarien
- Ressourcen (Medien-Monitoring, Call Center, Hotline, externe Berater etc.)
- Interessengruppen und Ansprechpartner
- Checklisten und Musterdokumente

M 5 Definieren einer geeigneten Krisenkommunikationsorganisation (A)

Die Krisenkommunikationsorganisation baut üblicherweise weitgehend auf den personellen Ressourcen aus dem **Verantwortungsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit** auf.

Eine Abteilung bzw. Mitarbeiter, die sich normalerweise ausschließlich mit Marketing und/oder Werbung beschäftigen, sind in der Regel nicht geeignet, die Kommunikation einer Institution in der Krise professionell zu verantworten, da sie nicht über das spezifische Know-

Inhalte Krisenkommunikationshandbuch

how bzw. die praktische Erfahrung in der Krisenkommunikation verfügen.

Für die Definition einer Krisenkommunikationsorganisation sind folgende Punkte zu regeln:

- Wer ist die Verbindung zum Krisenstab, der im Rahmen des Krisenmanagements einberufen wird?
- Wer ist für das Medien-Monitoring verantwortlich?
- Wer ist für die Strategieentwicklung im Krisenfall zuständig?
- Wer entscheidet über die Strategie?
- Wer agiert als Pressesprecher?
- Wer ist für die Erstellung von Texten und Sprachregelungen verantwortlich?
- Wie erfolgt die Freigabe von Texten und Sprachregelungen?
- Wer ist für die Website der Institution verantwortlich und kann Informationen auf der Website veröffentlichen?
- Wer ist für die Beobachtung und Betreuung von Social-Media-Kanälen zuständig und kann auf diesen Kanälen Informationen bereitstellen?
- Wer ist für die interne Kommunikation an Mitarbeiter verantwortlich?
- Werden im Krisenfall externe Ressourcen (z. B. Call Center, Pressesprecher) zur Bewältigung der Aufgaben benötigt?
- Wer ist für die Information an die relevanten Interessengruppen (abgesehen von Medien und Mitarbeitern) zuständig?
- Gibt es für sämtliche Funktionen Vertretungsregelungen bei Krankheit oder Urlaub?

zu regelnde Inhalte der Krisenkommunikationsorganisation

M 6 Bereitstellen notwendiger Ressourcen (C)

Im Krisenfall kann es zu einem **massiv erhöhten Informationsbedarf** kommen, etwa wenn die Öffentlichkeit über eine bestehende Gefährdung informiert werden muss. Ggf. müssen unterschiedliche Interessen und, daraus resultierend, unterschiedliche Kommunikationswege betrachtet werden. Dieser erhöhte Kommunikationsaufwand ist häufig nicht mit den bestehenden Ressourcen zu bewältigen. Daher müssen für die Krisenkommunikation Vorkehrungen getroffen werden, um rasch **zusätzliche Ressourcen** zur Verfügung zu haben.

Im Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist zu prüfen, ob die bestehenden Ressourcen ausgebaut werden müssen oder Vorbereitungen für eine kurzfristige Erweiterung im Krisenfall getroffen werden müssen. Dazu gehören:

Medienbeobachtung

Eine **Echtzeitbeobachtung der Medien** liefert wertvolle Informationen für die Entwicklung einer geeigneten Kommunikationsstrategie und der entsprechenden Botschaften. Aus der Medienbeobachtung ist u. a. ersichtlich, welche Medien in welchem Umfang über ein Thema/einen Vorfall berichten, wie sich die Meinungslage darstellt bzw. entwickelt und wer die wichtigsten Meinungsführer sind. Speziell bei Boulevard-Medien kann zusätzlich das Medium selbst zu einem Meinungsführer werden. Da derartige Medien üblicherweise über eine sehr hohe Reichweite verfügen, kann eine Kampagnisierung eines Themas/Vorfalles eine massive kommunikative Herausforderung darstellen. Darüber hinaus dient die Medienbeobachtung der **Verdichtung der Lageinformationen** durch die Auswertung der relevanten Medien und die anschließende Erstellung eines spezifischen Medienlagebilds. Die Erkenntnisse fließen als Ergänzung in das allgemeine Lagebild ein und erhöhen dadurch die Qualität der Entscheidungsfindung. Gerade in unübersichtlichen Lagen können beispielsweise soziale Medien kritische Informationen, z. B. Fotos oder Videos einer Unfallstelle, zur Beurteilung der Lage liefern. Geeignete Suchbegriffe und Quellen sowie regelmäßige Updates (in der Krise mehrmals am Tag) sind Grundlage für eine zweckmäßige Beobachtung.

Call Center/Hotline

Im Krisenfall kann es notwendig sein, Kunden und/oder Betroffenen Ansprechpartner via Call Center/Hotline zur Verfügung zu stellen. Damit kann eine **größere Zahl von Anfragen bewältigt** werden, die etwa Informationen zu einer Gefährdung oder zu empfohlenen Maßnahmen anfordern.

Intensivierung
Media-Monitoring

größere Mengen
an Anfragen bewältigen

Dark Site

Bei einer Dark Site handelt es sich um eine **präventiv erstellte alternative Website**, die bei Eintritt eines Krisenfalls **rasch aktiviert** werden kann. Sie wird primär genutzt, um wichtige Informationen kurzfristig bereitzustellen, vor allem dann, wenn die **Website der Institution nicht mehr funktionsfähig** ist oder vom Netz genommen werden musste. Eine Dark Site vermittelt folgende Inhalte:

- Information zur aktuellen Lage
- erste Stellungnahme der Institution
- Verhaltenshinweise
- Ansprechpartner bzw. Verweis auf weiterführende Informationen

Die Dark Site muss unabhängig von der sonstigen IT-Infrastruktur der Institution aktiviert und betrieben werden können, aber dennoch den gleichen Standards entsprechen (Layout, Zertifikate etc.).

Personelle Ressourcen

Besonders für kleinere und mittlere Institutionen, die über **wenig oder gar keine eigenen Personalressourcen im Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit** verfügen, kann es notwendig sein, die Kapazitäten im Krisenfall zu erweitern. Die Zusammenarbeit mit externen Beratern, die im Krisenfall z. B. auch die Sprecherfunktion übernehmen können, muss frühzeitig im Rahmen der vorbereitenden Krisenkommunikation etabliert werden. Der Einsatz eines **institutionsfremden Sprechers** ist durchaus gängige Praxis und stellt keine Beeinträchtigung der Glaubwürdigkeit dar, wenn dadurch eine professionelle Krisenkommunikation sichergestellt werden kann.

M 7 Identifizierung der Gefährdungen mit besonderem Krisenpotential (A)

Wie beim Krisenmanagement analysiert die Institution die möglichen Gefährdungen und leitet die Risiken ab, die als Anforderung für die Krisenkommunikation gelten. Hierbei werden die Szenarien definiert, die für die Krisenkommunikation besonders zu berücksichtigen sind.

Funktionsweise Dark Site

institutionsfremder
Pressesprecher

Wenn die **Gefährdungen mit besonderem Potential für die Beeinträchtigung der Reputation** bereits im Rahmen des Krisenmanagements identifiziert wurden, kann darauf zurückgegriffen werden. Sollte dies nicht der Fall sein, legt – je nach Größe, Komplexität, Art und Tätigkeitsbereich der Institution – idealerweise eine Gruppe mit Vertretern sämtlicher relevanten Bereiche der Institution die Gefährdungen mit besonderem Krisenpotential für die Krisenkommunikation fest. Für die meisten Institutionen ist es sinnvoll, wenn die folgenden Bereiche in dieser Gruppe vertreten sind:

- Leitung der Institution
- Kommunikationsverantwortliche
- Business Continuity Management
- IT
- Recht
- Produktion
- Kundenbetreuung

Für die Vorbereitung der Krisenkommunikation ist es sinnvoll, die **identifizierten Szenarien zu priorisieren**. Dies kann beispielsweise nach den Kriterien **Eintrittswahrscheinlichkeit** und **Risikopotential** für die Reputation erfolgen. Die wichtigsten Szenarien sollten möglichst konkret ausgearbeitet und dargestellt werden, um eine konkrete kommunikative Reaktion darauf entwickeln zu können (siehe M 8).

M 8 *Bereitstellung von Textbausteinen für Krisenszenarien (B)*

Auch wenn damit zu rechnen ist, dass ein Szenario nicht exakt in der im Krisenkommunikationshandbuch definierten Form eintritt, **erleichtern** konkrete Formulierungen und Textbausteine eine **rasche Reaktion**, da vorhandene Textelemente für den aktuellen Krisenfall nur angepasst werden müssen.

Folgende Textbausteine werden für die einzelnen Szenarien entwickelt:

Erstellung einer
Szenario-Analyse

Kernbotschaften

Kernbotschaften umreißen die Kommunikationsstrategie im jeweiligen Krisenfall. In drei bis fünf Aussagen werden die **wichtigsten Botschaften** zusammengefasst, die im konkreten Krisenfall **vermittelt werden sollen**. Mit Kernbotschaften werden die grundlegenden Argumente formuliert, die sich in sämtlichen Aussagen wiederfinden sollen.

Haltebotschaft

Mit einer Haltebotschaft wird ein **erstes allgemeines Statement** formuliert, das als **Reaktion auf Anfragen in der Frühphase** eines Krisenfalls verwendet wird. Zu diesem Zeitpunkt fehlen häufig noch detaillierte Informationen über Ursache und Ausmaß des Problems, was eine konkrete Beantwortung von Anfragen schwierig bzw. unmöglich macht. Dennoch sollte auf Anfragen nicht mit „kein Kommentar“ reagiert werden, da dies negativ interpretiert wird.

Fragen und Antworten

In jeder Krisensituation entstehen Fragen, für deren Beantwortung eine **Sprachregelung** etabliert werden sollte. Je nach **Entwicklung des Erkenntnisstands** wird der Frage-Antwort-Katalog **kontinuierlich ergänzt**. Eine Zusammenstellung der häufigsten Fragen und der zu verwendenden Antworten unterstützt sämtliche Bereiche der Krisenkommunikation, z. B. auch Mitarbeiter einer Hotline.

Texte für soziale Medien

Bei der Vorbereitung von Haltebotschaften oder anderen Textbausteinen sollten auch die Besonderheiten der Kommunikation in sozialen Medien berücksichtigt werden. Dazu gehören die grundlegende Überlegung, ob und wie im konkreten Szenario über soziale Medien kommuniziert werden sollte, und die Anpassung der Texte für die Verwendung in den relevanten Medien, z. B. hinsichtlich Textlänge, Stil und Wortwahl. Dies gilt natürlich im Besonderen, wenn etwa Facebook oder Twitter ein wichtiger Kommunikationskanal für die

Institution sind oder wenn für konkrete Krisenszenarien mit einer intensiven Kommunikation in diesen Medien zu rechnen ist.

M 9 Interne Kommunikation (B)

Die interne Kommunikation, also die Information von Mitarbeitern, ist in Krisen von großer, häufig jedoch unterschätzter Bedeutung. In einer akuten Krise sollten die eigenen Mitarbeiter möglichst vor oder zumindest gleichzeitig mit anderen wichtigen Interessengruppen über die Situation informiert werden. Sind die eigenen Mitarbeiter in einer Krise **frühzeitig und umfassend informiert** und damit auf Fragen von Kunden und anderen Interessengruppen vorbereitet, können sie einen **wesentlichen Beitrag zur Entschärfung der Krise** leisten. Umgekehrt gilt jedoch auch, dass ihre Unwissenheit oder Vernachlässigung zu einer Verschärfung der Situation beitragen kann. Gängige Kommunikationskanäle mit Mitarbeitern – auch für die Kommunikation in Krisen – sind E-Mail, das unternehmenseigene Intranet, Mitarbeiterversammlungen sowie Telefon/Telefonkonferenzen.

Mit zunehmender Größe der Institution nimmt die Eignung des persönlichen Gesprächs zur Information großer Teile der Belegschaft ab. Für Krisensituationen, in denen auch wichtige Kommunikationsmittel wie E-Mail und Intranet beeinträchtigt sein können, z. B. bei einem IT-Ausfall, sollte auch über alternative Kommunikationswege nachgedacht und entsprechende Vorbereitungen getroffen werden. Ein solcher Kommunikationsweg könnte z. B. eine Telefonkonferenz sein, die kurzfristig aktiviert werden kann und in die sich auch eine große Anzahl von Mitarbeitern gleichzeitig einwählen kann.

M 10 Kommunikationsmittel in der Krisenkommunikation, unter besonderer Berücksichtigung von sozialen Medien (B)

Um Botschaften und Inhalte an die Interessengruppen zu vermitteln, bedient sich die Krisenkommunikation unterschiedlicher Kommunikationsmittel. Allerdings ist es möglich, dass in einer Krisensituation nicht alle Kommunikationsmittel zur Verfügung stehen (z. B. Ausfall von E-Mail oder Website). Für derartige Szenarien müssen Überle-

gungen angestellt werden, wie Informationen dennoch rasch an die Interessengruppen weitergeleitet werden können.

Wesentliche Kommunikationsmittel sind:

Website/Dark Site

Die eigene Website stellt für die meisten Institutionen **eines der wichtigsten Kommunikationsmittel** zur Vermittlung von Informationen an externe Interessengruppen dar. Hier können Informationen einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden. Auch in der Krisenkommunikation ist die Website der Institution daher von großer Bedeutung. Wenn in der Krise dieses wichtige Kommunikationsmittel nicht zur Verfügung steht, z. B. bei einem Hackerangriff, der auch die Website beeinträchtigt, kann mit einer **Dark Site** (siehe M 6) vorgesorgt werden.

Soziale Medien

Die Bedeutung der sozialen Medien hat in den vergangenen Jahren massiv zugenommen. Sie haben in großen Teilen der Bevölkerung die **Art und Weise, in der** untereinander und auch mit verschiedenen Institutionen **kommuniziert wird, verändert**. Es gibt Institutionen, in denen heute ein großer Teil der Kommunikation mit Kunden über soziale Medien (z. B. Facebook, Twitter, YouTube, Instagram) erfolgt.

Zwei der wichtigsten Veränderungen sind der gestiegene Grad der Vernetzung und die **Geschwindigkeit**, mit der Botschaften verbreitet werden. Hinzu kommt, dass Informationen häufig und in großem Umfang unreflektiert verbreitet werden (like-getriebene Motivation, fehlende Qualität bzw. Qualitätsprüfung, oft kein Anspruch auf Berichtigung von Falschmeldungen, weitgehende Anonymität). Dieser Umstand wird dadurch verschärft, dass Informationen, die einmal im Internet veröffentlicht wurden, dort dauerhaft bleiben („das Internet vergisst nicht“), d. h. dass Fehlinformationen über Suchmaschinen gefunden, in Folge aufgegriffen und weiter verbreitet werden können.

Soziale Medien eröffnen Institutionen neue Möglichkeiten der Kom-

munikation, vor allem wenn es darum geht, direkt mit verschiedenen Zielgruppen in Dialog zu treten. Durch diese Möglichkeiten ergeben sich für Institutionen allerdings auch neue Herausforderungen. Aus Sicht der Krisenkommunikation ist es wichtig, dass Institutionen relevante soziale Medien, genauso wie auch traditionelle Medien, laufend beobachten, um mögliche Krisenthemen frühzeitig zu erkennen. Soziale Medien können **ein entscheidender Faktor** in oder auch ein Auslöser für Krisen sein (Stichwort „Shitstorm“), wenn z. B. unzufriedene Kunden ihren Unmut auf Facebook öffentlich kundtun und die betroffene Institution nicht schnell und der Situation entsprechend reagiert. Gerade in den sozialen Medien spielen Emotionen eine große und nicht zu unterschätzende Rolle, z. B. wenn durch einen verhältnismäßig kleinen Auslöser gepaart mit Emotionen und den Möglichkeiten der sozialen Medien ein Sturm der Entrüstung oder auch Shitstorm über eine Institution hereinbricht.

In einer Krise können die sozialen Medien auch aktiv als Mittel genutzt werden, um mit den identifizierten Interessengruppen zu kommunizieren. Sie werden beispielsweise von öffentlichen Stellen genutzt, um freiwillige Unterstützungsleistungen zu kanalisieren, die Gefährdung von Personen bekannt zu machen oder um diese zu lokalisieren.

Fotos und Videos

Eine Videobotschaft des Geschäftsführers/Vorstands der Institution kann in einer Krise ein sinnvolles Kommunikationsmittel sein, um die **Kernbotschaften der Institution aus erster Hand und ungefiltert zu vermitteln**. Sie kann sowohl für die interne Kommunikation, z. B. durch Veröffentlichung im Intranet, als auch für die externe Kommunikation, z. B. auf der Website oder Facebook-Seite der Institution, verwendet werden. Auch Fotos können in der Krisenkommunikation ein effektives Kommunikationsmittel sein, z. B. das Foto eines Reparaturtrupps eines Energieversorgers, der unter starken persönlichen Einsatz versucht, den Schaden an einer Stromleitung und damit einen umfangreichen Stromausfall zu beheben.

Fotos und Videos sind gleichzeitig oft Auslöser für Krisen. Bilder kön-

nen starke Emotionen auslösen und zur massiven Verbreitung eines Themas beitragen. Studien belegen, dass besonders jüngere Menschen Informationen vorzugsweise über Bildplattformen (z. B. Instagram) oder Videokanäle (z. B. YouTube) beziehen.

Presseaussendung

Die Presseaussendung gehört nach wie vor zu den grundlegenden Kommunikationsmitteln, um Medien, und über sie die **breite Öffentlichkeit**, zu informieren. Dabei handelt es sich um einen Text, der den Standpunkt der Institution oder Informationen zu einem Thema darlegt. Die Presseaussendung kann durch die Institution direkt an ausgewählte Medien und Journalisten oder über eine **Nachrichtenagentur** (z. B. deutsche Presseagentur dpa) verschickt werden.

Pressekonferenz

Im Rahmen einer Pressekonferenz kann eine Institution Medien und Journalisten persönlich und direkt zu einem Thema informieren und den Standpunkt der Institution darlegen. Gerade in Krisen kann dies ein effektiver Kommunikationsweg sein, um eine breite Öffentlichkeit zu informieren. Zu beachten ist allerdings, dass ein derartiger öffentlicher Auftritt eine **Herausforderung und Belastung** für die Vertreter der Institution darstellen kann. Eine **intensive Vorbereitung** im Vorfeld im Hinblick auf Präsentation, Formulierungen und mögliche kritische Nachfragen ist angebracht, um widersprüchliche Aussagen oder ungünstige visuelle Ergebnisse (Foto/TV) zu vermeiden. Des Weiteren sollten auch organisatorische Überlegungen angestellt bzw. Vorbereitungen getroffen werden, z. B. welcher Raum für eine Pressekonferenz in der Krise zur Verfügung steht, ob dieser für Pressevertreter gut erreichbar ist und ob die Aktivitäten des Krisenmanagements durch die Nutzung des Raums nicht behindert werden.

Interview

Bei einem Interview können Vertreter der Institution (z. B. Geschäftsführung, Experten und/oder Pressesprecher) in einem **persönlichen Gespräch** einzelne Journalisten informieren und den Standpunkt der

Institution darlegen. Auch auf ein Interview sollten die Vertreter der Institution **intensiv vorbereitet** werden. Dazu gehört die Vorbereitung der Kernbotschaften zum Thema, aber auch die Vorbereitung auf die Gesprächssituation mit dem Journalisten, um auch auf kritische Fragen entsprechend professionell reagieren zu können.

M 11 Durchführen von Schulungen (B)

Die **Abläufe und die Zusammenarbeit** der verschiedenen Bereiche der Institution bei der Krisenkommunikation sollten **geübt** werden. Dadurch können Mitarbeiter besser auf Krisen vorbereitet und **mögliche Fehlerquellen** identifiziert werden.

Idealerweise erfolgen diese Übungen **als Teil größerer Krisenübungen**, bei denen die Krisenkommunikation einen Teilaspekt darstellt. Diese Übungen werden durch spezifische Trainings für die direkt in die Kommunikation in Krisen eingebundenen Personen ergänzt, z. B. durch auf die Kommunikation in Krisen fokussierte **Medientrainings** für Führungskräfte und Pressesprecher.

Die praktische Anwendung des Krisenkommunikationshandbuchs in Form von Übungen ist entsprechend nachzubereiten. Daraus gewonnene **Erkenntnisse und Schlussfolgerungen** sind bei der Aktualisierung der Unterlagen einzubeziehen.

M 12 Dokumentation in Krisenfällen (B)

In der Krise sollte ein Krisentagebuch geführt werden, anhand dessen der **Verlauf der Krise und die Aktivitäten** der Krisenkommunikation im Nachhinein nachvollzogen werden können. Dazu sollte protokolliert und dokumentiert werden, was wann bekannt wird, z. B. wann ein Problem erstmals auftritt, und was, wann, wie und an wen kommuniziert wird. Diese Aufzeichnungen helfen bei der Analyse der Kommunikationsaktivitäten und getroffenen Entscheidungen nach Abschluss der Krise. Eine solche Analyse und Nachbereitung bildet die **Basis dafür**, aus jeder Krise zu lernen und **Abläufe sowie Strategien zu verbessern**. Des Weiteren kann auf die Dokumentation zurückgegriffen werden, sollte es zu Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang

mit der Krise kommen.

M 13 *Evaluierung und laufende Anpassung (C)*

Nach jeder Krise sollte die Kommunikation der Institution analysiert und evaluiert werden. Dies passiert idealerweise basierend auf der während der Krise erstellten Dokumentation der Aktivitäten (siehe M 11) sowie aus den Rückmeldungen der involvierten Mitarbeiter. Diese Analyse ermöglicht eine auf den Erfahrungen aufbauende Anpassung und **Ergänzung der bestehenden Krisenvorbereitung** bzw. des Krisenkommunikationshandbuchs und einer Verbesserung der Kommunikation in zukünftigen Krisen.

5 Weiterführende Informationen

Weiterführende Informationen zum Thema Krisenkommunikation können den nachfolgenden Veröffentlichungen entnommen werden.

- *W. Timothy Coombs (2015): Ongoing Crisis Communication – Planning, Managing, and Responding (4th Edition). Sage.*
- *Steven Fink (2013): Crisis Communications: The Definitive Guide to Managing the Message. M-Graw-Hill.*
- *Peter Höbel und Thorsten Hoffmann (2014): Krisenkommunikation (2. Auflage). UVK Verlagsgesellschaft Konstanz und München.*

6 Anlage

Das Wichtigste auf einen Blick (Themenübersicht):

Analyse Identifizierung von Gefährdungen mit besonderem Krisenpotential Identifikation der Interessengruppen	Organisation der Krisenkommunikation Medienbeobachtung Rollen- und Aufgabenverteilung Abläufe	Dokumentation Erstellen eines Krisenkommunikationshandbuchs Führen eines Krisentagebuchs Textbausteine Evaluierung und laufende Anpassung
	Infrastruktur Ressourcen Alternative Kommunikationswege	Schulungen Durchführen von Schulungen Sensibilisierung für potentielle Krisenthemen

Maßnahmenübersicht und -kategorien

A - Basismaßnahmen	B - Standardmaßnahmen	C - erweiterte Maßnahmen
<p>M 4 Erstellen eines Krisenkommunikationshandbuchs</p> <p>M 5 Definieren einer geeigneten Krisenkommunikationsorganisation</p> <p>M 7 Identifizierung der Gefährdungen mit besonderem Krisenpotential</p>	<p>A +</p> <p>M 1 Issues Management mit besonderem Fokus auf potentiellen Krisenthemen</p> <p>M 2 Identifikation und Management der Interessengruppen</p> <p>M 3 Festlegen eines Verfahrens für die Medienbeobachtung</p> <p>M 8 Bereitstellung von Textbausteinen für Krisenszenarien</p> <p>M 9 Interne Kommunikation</p> <p>M 10 Kommunikationsmittel in der Krisenkommunikation unter besonderer Berücksichtigung von sozialen Medien</p> <p>M 11 Durchführen von Schulungen</p> <p>M 12 Dokumentation in Krisenfällen</p>	<p>A und B +</p> <p>M 6 Bereitstellen notwendiger Ressourcen</p> <p>M 13 Evaluierung und laufende Anpassung</p>

Danksagung

Wir bedanken uns bei den vielen Experten, die ihr Fachwissen bei der Erstellung dieses Bausteins einfließen ließen und durch ihr Engagement die Entstehung erst ermöglicht haben. Insbesondere gilt unser Dank folgenden Autoren und Mitwirkenden: Frau Verena Nowotny und Herr Silvio Piskernigg (Gaisberg Consulting GmbH).

Impressum

Herausgeber

Bundesamt für Verfassungsschutz
Merianstraße 100, 50765 Köln
www.verfassungsschutz.de

Herausgeber

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI)
Godesberger Allee 185-189, 53175 Bonn
www.bsi.bund.de

Herausgeber

ASW Bundesverband
Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft e.V.
Rosenstraße 2, 10178 Berlin
asw-bundesverband.de

Redaktion/Bezugsquelle/Ansprechpartner

Prof. Timo Kob (Gesamtprojektleitung)

Gestaltung, Produktion

HiSolutions AG

Stand

September 2017

Auflage

1. Auflage

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.
