

Krisenkommunikation

Leitfaden, Beispiele & Checkliste

Berlin (BE). Unternehmen und Organisationen sind permanent potenziellen Krisen ausgesetzt. Umso wichtiger ist eine professionelle Krisenkommunikation, die vorbereitet ist und im Ernstfall schnell greift. Ob aus einer Krise dann ein nachhaltiger Schaden entsteht oder ob das Unternehmen sogar gestärkt aus ihr hervorgeht, hängt wesentlich vom Krisenmanagement und der Kommunikation ab.

In diesem Beitrag erklären wir, wie Sie sich kommunikativ optimal auf Krisen vorbereiten, welche Inhalte in ein professionelles Krisenkommunikationshandbuch gehören und welche Faktoren für eine erfolgreiche Krisenkommunikation entscheidend sind.

Was ist Krisenkommunikation?

Krisenkommunikation ist die strategische und koordinierte Kommunikation eines Unternehmens oder einer Organisation während einer Krise. Sie umfasst die Planung, Durchführung und Überwachung von Kommunikationsmaßnahmen mit dem Ziel, Schaden zu begrenzen und das Vertrauen der Stakeholder zu erhalten. Das macht sie zu einem zentralen Bestandteil des Krisenmanagements.

Was löst die Krise aus?

Eine Krise entsteht durch eine unbeabsichtigte, problematische Situation, die die Reputation oder die Existenz des Unternehmens bedroht. Auslöser können interne (z. B. technisches oder menschliches Versagen) oder externe (z. B. Naturereignisse, Kriminalität) Faktoren sein. Unternehmenskrisen durchlaufen oft drei Phasen:

Entstehung, Höhepunkt und Abklingen mit entsprechend schwankender öffentlicher Aufmerksamkeit.

Krisenmanagement und Krisenkommunikation: Was gehört dazu?

Wie eine Krise verläuft, hängt entscheidend vom Krisenmanagement und der Krisenkommunikation ab. Krisenmanagement ist ein langfristiger Prozess und umfasst alle Unternehmensbereiche.

Ein professionelles Krisenmanagement beinhaltet:

- Kontinuierliche Risikoanalyse
- Definition von Strategien und Maßnahmen im Krisenfall
- Klare Verantwortlichkeiten im Einsatz
- Vorbereitung auf potenzielle Krisenszenarien

Innerhalb des Krisenmanagements spielt die Kommunikation eine zentrale Rolle. Sie trägt wesentlich zur Bewältigung der Krise bei – oder kann auch das Gegenteil bewirken, wenn sie nicht strategisch aufgesetzt ist.

Professionelle Krisenkommunikation im Unternehmen, auch Krisen-PR genannt, umfasst:

- Interne Kommunikation mit Mitarbeitenden
- Externe Kommunikation mit allen externen Interessensgruppen (z. B. Medien, Öffentlichkeit, Kunden, Partner, Investoren)
- Steuerung aller Informationsflüsse während der Krise

Eine erfolgreiche Krisenkommunikation informiert über Ursachen, Auswirkungen und den Verlauf der Krise. Sie beantwortet Fragen zum Vorfall mit dem Ziel, den Schaden so gering wie möglich zu halten und das Vertrauen in die Hilfsmaßnahmen.

Oberste Priorität bei Krisenkommunikation haben deshalb:

- Offenheit
- Ehrlichkeit
- Transparenz
- Klarheit und Verständlichkeit

Weiter unten im Artikel beschreiben wir die wesentlichen Erfolgsfaktoren von Krisenkommunikation.

Was sind typische Instrumente der Krisenkommunikation?

- Intranet
- E-Mails und Newsletter
- Townhalls bzw. Mitarbeiterversammlungen
- Persönliche Telefonate und Infotelefone
- Interne Chat- oder Collaboration-Tools (z.B. Teams, Zoom, Slack)



Externe Kommunikationsinstrumente

- Pressemitteilungen
- Pressekonferenzen
- Mailings an relevante Stakeholder (z. B. Kunden / Lieferanten / Partner)
- Infotelefone
- Webseite (örtliche sowie übergeordnete Organisationen)
- Social-Media-Kanäle
- Darksite
- Persönliche Gespräche mit den wichtigsten Stakeholdern

Was ist eine Darksite?

Bei einer Darksite handelt es sich um eine vorbereitete Webseite, die im Krisenfall (z. B. Cyberangriff) sofort aktiviert werden kann. Sie enthält die wichtigsten Status-Informationen, Empfehlungen oder Handlungsanweisungen, Rufnummern und Kontakte für mögliche Krisenszenarien. Sie kann im akuten Krisenfall schnell angepasst und regelmäßig aktualisiert werden.



Vorbereitung auf potenzielle Krisen

Krisenprävention ist einer der wichtigsten Bestandteile des Krisenmanagements. Zur Krisenvorbereitung gehört es, Frühwarnsysteme zu etablieren, im Krisenkommunikationshandbuch feste Regeln, Abläufe und Verantwortlichkeiten zu definieren und alle an der Krisenkommunikation Beteiligten optimal vorzubereiten, falls die Krise eintritt.

Krisenkommunikation beginnt lange vor der Krise:

Wer frühzeitig stabile Beziehungen zu seinen Bezugsgruppen aufbaut – ob Medien, Mitarbeitende,

Kunden, Investoren oder die breite Öffentlichkeit – legt das Fundament für eine erfolgreiche Kommunikation im Ernstfall.

Potenzielle Krisen frühzeitig erkennen: Issues-Management

Krisenprävention heißt, möglichst frühzeitig Signale für potenzielle Konflikte wahrzunehmen. Deshalb sollten Führungskräfte mit ihrem Stab kontinuierlich Issues-Management betreiben: Es liefert relevante Informationen über Themen und Anliegen (Issues) von Interessen- bzw. Anspruchsgruppen.

Die Analyse und Bewertung der Issues erfolgt durch systematische Beobachtung und mithilfe von Prognosetechniken und Meinungsanalysen. Ziel ist es, mögliche Risiken – aber auch Chancen – frühzeitig zu erkennen und die Entwicklung dieser Issues durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen aktiv mitzusteuern.

Ein wesentliches Werkzeug des Issues-Managements ist das permanente Monitoring der Medien und des Internets. Es hilft, kritische Themen frühzeitig zu identifizieren und deren Entwicklung besser einzuschätzen. Dazu definieren die Verantwortlichen für Krisenmanagement und Krisenkommunikation relevante Keywords und die zu beobachtenden Themen und Interessengruppen.

Gerade in den sozialen Medien können sich kritische Themen schnell ausbreiten. Daher ist es unbedingt sinnvoll, Social-Media-Monitoring fest einzubinden. In einer akuten Krise sollte das Monitoring auf Echtzeit-Monitoring umgestellt werden, um die Lage jederzeit möglichst vollständig einschätzen und schnell reagieren zu können.

Wichtige Instrumente des Issues-Managements:

- Medienmonitoring
- Social-Media-Monitoring
- Analyse von Stakeholder-Themen
- Prognose- und Trendanalysen
- Wettbewerbs- und Branchenanalysen
- Meinungsumfragen

Risiken und Interessengruppen identifizieren

Mithilfe des Issues-Managements lassen sich Risiken für das Unternehmen einschätzen. Antizipieren Sie deshalb alle denkbaren Szenarien von Krisen, die Ihr Unternehmen treffen könnten. Nehmen Sie dabei unbedingt Vertreterinnen und Vertreter aus allen Abteilungen mit ins Boot, um einen ganzheitlichen Blick auf Ihre Aufgaben zu erhalten.

Alle eruierten Risiken sollten Eingang in das Herzstück des Krisenmanagements finden: den Krisenkommunikationsplan bzw. das Krisenkommunika-

tionshandbuch (auch Krisenhandbuch genannt). Ebenso zur Krisenvorbereitung gehört es, je Krisen-Szenario die Zielgruppen zu definieren, die im Falle des Eintretens der jeweiligen Krise direkt oder indirekt betroffen wären. Das ist deshalb so wichtig, damit später in der akuten Krisenkommunikation eine zielgruppengerechte Ansprache mit den passenden Botschaften erfolgen kann.

Im Krisenkommunikationshandbuch können die Interessengruppen den entsprechenden Krisenszenarien zugeordnet und zielgruppengerechte Textbausteine angelegt sowie Kanäle definiert werden.

Folgende Zielgruppen können für die Krisenkommunikation relevant sein:

- Interne Zielgruppen: aktuelle und ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (ggf. Angehörige)
- Externe Zielgruppen: Kundschaft, Partner, Lieferanten, Dienstleister, Medien, Politik, Nachbarn, Verbände.
- Beteiligte im Krisenmanagement: z. B. Behörden, Feuerwehr, Polizei, Gemeinden, Datenschutz etc.

Egal, welche Art von Krise – es gelten immer zwei zentrale Grundsätze: „Betroffene vor allen anderen“ und „Intern vor extern“. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten in einer Krise immer die ersten und wichtigsten Adressaten sein. Das Unternehmen hat ihnen gegenüber eine Fürsorgepflicht und sie sind außerdem wichtige Multiplikatoren.



Herzstück des Krisenmanagements: der Krisenkommunikationsplan

Der Krisenkommunikationsplan (auch Krisenkommunikationshandbuch, Krisenhandbuch oder Leitfaden Krisenkommunikation genannt) ist Kern des Krisenmanagements.

Folgende interne Stakeholder sollten bei der Erstellung beteiligt sein:

- Management
- Kommunikationsverantwortliche

- IT
- Recht

Im Krisenkommunikationsplan wird festgelegt, wie das Unternehmen eine Krise definiert, welche potenziellen Krisenszenarien es gibt und wie die Prozesse,



Strukturen und Kommunikationsmaßnahmen im Krisenfall aussehen.

Dazu müssen diese Fragen beantwortet werden:

- Wer nimmt welche Zuständigkeiten und Funktionen ein?
- Wie sind die Abläufe, Erreichbarkeiten und Verhaltensweisen geregelt?
- internen und externen Kommunikationsinstrumente werden eingesetzt?

Wichtige Details und Besonderheiten für den jeweiligen Einzelfall können in Abbildungen, Musterdokumenten, Textbausteinen und Checklisten hinzugefügt werden. Das Dokument sollte in einfacher Sprache verfasst sein, eine übersichtliche Struktur aufweisen und für alle Mitglieder des Krisenteams sowohl in elektronischer als auch in Papierform vorliegen. Dabei ist darauf zu achten, dass alle immer den aktuellen Stand des Dokuments vorliegen haben. Selbst wenn nicht jede Krise im Vorfeld abgebildet werden kann, gibt der Krisenkommunikationsplan mit klaren Verantwortlichkeiten, Strukturen, Abläufen und vorbereiteten Inhalten Sicherheit. Er ist somit die wesentliche Voraussetzung für eine effektive und schnelle Kommunikation im Krisenfall.

Der Krisenkommunikationsplan kann folgendermaßen aufgebaut sein:

1. Grundlagen

- Grundsätzliches zum Umgang mit Krisen
- Definition Unternehmenskrise
- Potenzielle Risiken und daraus resultierende Unternehmenskrisen
- Melde- und Informationsketten für Krisen je nach Lage im Vorfeld festlegen.
- Verantwortliche/r für Krisenhandbuch und Stand (Datum der letzten Aktualisierung)

2. Krisenorganisation

- Zusammensetzung von Krisenstab und Krisenteam
- Aufgaben und Rollen der Mitglieder Krisenstab und Krisenteam
- Prozesse und Zusammenarbeit innerhalb des Krisenmanagements
- Kommunikationskanäle für Krisenkommunikation (innerhalb Krisenteam/Krisenstab)

3. Krisenkommunikation

- Ziele, Leitlinien und Regeln für Krisenkommunikation
- Verantwortlichkeiten und Abläufe innerhalb des Krisenkommunikationsteams
- Sprecherrolle/n
- Generelle Botschaften
- Krisenspezifische Botschaften
- Interessengruppen
- Strategien und Sprachregelungen
- Interne und externe Kanäle in der Krisenkommunikation
- Umgang mit Medien und Social Media in der Krise Dokumentation

4. Anhang

- Kontaktlisten inkl. Funktion, Telefonnummern, E-Mail-Adressen und Erreichbarkeiten Krisenteam / Krisenstab
- Andere relevante interne und externe Kontakte (Mitarbeiter, Kunden, Partner, Key-Medien, Behörden, Experten etc.)
- Grafische Abbildung der Organisations- und Ablaufstruktur
- Checklisten
- Musterdokumente
- Lagepläne, Kartenmaterial etc.

Ausführliche Checklisten und eine Vorlage für einen Leitfaden für Krisenkommunikation bietet das Bundesministerium des Innern (BMI).

Mitarbeitende und Technik auf den Krisenfall vorbereiten

Kritische Themen können in allen Abteilungen eines Unternehmens aufploppen. Damit sie sich nicht zu einer Krise entwickeln, müssen Prozesse und Zuständigkeiten klar definiert und der kompletten Belegschaft bekannt sein.

Alle Führungskräfte und ihre Stäbe müssen grundlegende Abläufe und Kompetenzen wissen:

- Was für die Einsatzlage ein kritisches Thema sein kann
 - Wen sie dazu informieren müssen
- Über welchen Kanal die Info erfolgen soll

Das interne Vorgehen sollte regelmäßig kommuniziert werden, um eine möglichst hohe Sensibilisierung für potenzielle Krisen zu schaffen.

Da eine Krise für die unmittelbar Beteiligten – in der Regel das Krisenteam und der Krisenstab – immer eine extreme Stresssituation darstellt, ist es außerdem sinnvoll, solche Situationen regelmäßig zu üben. Krisensimulationen geben mehr Sicherheit, zeigen mögliche Schwachstellen in den Abläufen auf und ermöglichen es, im Ernstfall auf bereits durchgespielte Prozesse zurückzugreifen.

Nicht nur Prozesse, sondern auch vorbereitete Kommunikationsstrategien, -inhalte und Sprachregelungen können mit Krisentrainings gegengecheckt und eingeübt werden.

Besonders wichtig:

Sprecherinnen und Sprecher sollten ein Medientraining erhalten, um im Ernstfall souverän aufzutreten. Alle weiteren Beteiligten, die nach außen kommunizieren – z. B. an der Hotline – sollten für den Krisenfall geschult werden und die sprachlichen Richtlinien kennen.

Auch die technische Infrastruktur muss für einen Krisenfall ausgelegt sein. Zur Vorbereitung gehört es deshalb, alternative Kommunikationskanäle für interne und externe Zielgruppen zu planen. Im akuten Krisenfall bewährt sich außerdem eine Darksite, die sehr kurzfristig online geschaltet werden kann. Über die Darksite bereitgestellte Informationen sind z. B.

- Informationen zum Status Quo
- Verhaltenshinweise
- Ansprechpersonen mit Kontaktangaben
- FAQ-Bereich (Die Abkürzung FAQ steht im Englischen für „Frequently Asked Questions“, was so viel wie „häufig gestellte Fragen“ bedeutet.)

Kommunikation während der Krise: Krisenkommunikationsplan umsetzen

Tritt ein Vorfall ein, welche als Krise definiert wird, erfordert ein rasches Handeln. Dann zahlt es sich aus, auf vorbereitete Strukturen und Prozesse zurückgreifen zu können, um sich voll auf das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation konzentrieren zu können. Im Folgenden zeigen wir, welche Abläufe während einer Krise zu beachten sind und wie die Kommunikation in dieser Zeit optimal laufen sollte.

Aktivierung des Krisenstabs und Medienmonitoring

Beim Eintritt eines Krisenfalls werden der Krisenstab und das Krisenteam nach den im Krisenkommunikationsplan definierten Abläufen einberufen und das Echtzeit-Medienmonitoring aktiviert. Je nach Größe der Lage, der eingebundenen Kräfte und nach Dimension der Krise kann es sinnvoll sein, einen eigenen Krisenkommunikationsstab zu etablieren.

Mögliche Mitglieder des Kommunikationsstabs:

- Leitung Unternehmenskommunikation
 - Sprecher bzw. Sprecherin für externe Kommunikation
 - Verantwortliche für interne Kommunikation
 - Presse- und Medienbeobachtende
 - Content-Produzentinnen und -Produzenten
 - Social-Media-Verantwortliche
 - Dokumentationsverantwortliche
 - Website-Verantwortliche (für Darksite-Aktivierung)
 - Sachverhalt klären und Situation bewerten
- Die erste Aufgabe des Krisenstabs und des Krisenteams ist es, den Sachverhalt zu klären. Dazu müssen die wichtigsten W-Fragen beantwortet werden:

W-Fragen bei Eintritt einer Krise:

- Was ist passiert?
- Wann ist es passiert?
- Wo ist es passiert?
- Wer ist involviert / betroffen?
- Wie ist es passiert?
(zu Krisenbeginn meist Spekulation)
- Warum ist es passiert? (zu Krisenbeginn meist Spekulation)
- Welche Maßnahmen wurden bereits getroffen?
- Ist das Thema bereits in der Öffentlichkeit?

Wenn diese Fragen beantwortet sind, sollte auf Basis des Sachverhalts eine Bewertung der Situation erfolgen. Für die Beurteilung sind folgende Fragen zu stellen:

- Welche potenziellen Auswirkungen hat der Vorfall für das Unternehmen (Imageschaden, finanzielle Schäden, lokale / nationale / internationale Reichweite etc.)?
- Wie wirkt sich der Vorfall auf interne und externe Zielgruppen aus?
- Wie hoch ist das Risiko für eine mediale / öffentliche Eskalation?
- Welche Art von Medienanfragen könnte kommen?

Die Bewertung der Situation schafft die Basis für das weitere Vorgehen des Krisenstabs. Gleichzeitig ist sie eine wichtige Voraussetzung, um die für den konkreten Krisenfall passende Kommunikationsstrategie zu definieren und daraus eine adäquate Krisenkommunikation abzuleiten. Im Verlauf der Krise kann es nötig sein, die Situation neu zu bewerten, da neue Fakten entstehen oder neue Informationen hinzukommen können.

Die Kommunikationsverantwortlichen im Krisenstab sollten bei der Beurteilung der Situation immer auch potenzielle Reaktionen der Betroffenen sowie der Medien und anderer relevanter Interessengruppen auf dem Radar haben und mit in die Bewertung der Kommunikationsstrategie und der Kommunikations-

maßnahmen einfließen lassen.

Relevante Zielgruppen und Kommunikationsmaßnahmen definieren

Auf Basis der Situationsbewertung müssen Krisenstab und Krisenteam die bereits im Krisenkommunikationsplan beschriebenen Interessengruppen sowie Kommunikationsstrategie und Kommunikationsmaßnahmen prüfen und auf die konkrete Krisensituation anpassen.

Wichtigste Fragestellungen sind bei diesem Schritt:

- Welche Zielgruppen müssen wir informieren?
- Welche Botschaften und welche Informationen kommunizieren wir?
- Über welche Kanäle informieren wir?
- Wann kommunizieren wir?

Aus dem Sachverhalt und der Bewertung der konkreten Situation lassen sich Kernbotschaften für die Krisenkommunikation ableiten. Idealerweise beinhaltet der Krisenkommunikationsplan bereits Textvorlagen für generelle oder fallspezifische Botschaften, die nun an die konkrete Situation angepasst werden. Kernbotschaften sollten so formuliert sein, dass sie als Grundlage für alle Kommunikationsformate dienen können

– von internen Q&As über die Pressemitteilung bis zu Kundenmailings.

Kernbotschaften sollten:

- Den Sachverhalt faktenbasiert und schlüssig wiedergeben
- Den Sachverhalt in den Gesamtkontext des Einsatz und den Aufgaben einordnen
- Haltung (wertebasiert, authentisch) zur konkreten Situation ausdrücken
- Lösungen vorstellen: kurz- und mittelfristige Bewältigungsstrategien
- Ggf. 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

Interne und externe Kommunikationsmaßnahmen umsetzen

Stehen die Kernbotschaften fest und sind alle relevanten Zielgruppen definiert, geht es an die Umsetzung. Dabei ist Schnelligkeit entscheidend, um größeren Schaden zu begrenzen. Die Kernbotschaften werden stringent an alle Interessengruppen kommuniziert (One-Voice-Policy). Dabei gilt unbedingt: intern vor extern. Der Krisenstab und das Kommunikationsteam sollten vorab ein genaues Timing festlegen:

- Wer wird informiert?
- Wann wird informiert?
- Über welchen Kanal bzw. welches Instrument?

Idealerweise sind die Kommunikationskanäle und -instrumente für den Krisenfall bereits im Krisenhandbuch definiert und für die Verantwortlichen zugänglich bzw. sind die Zugangsdaten ebenso im Krisenhandbuch hinterlegt.

Typische Instrumente der internen Krisenkommunikation:

- Interne Mailings
- Townhalls
- Intranet

Die Q&A-Dokumente: greifen Kernbotschaften in Antworten auf die wichtigsten Fragen auf, lassen sich laufend aktualisieren und erweitern.

Typische Instrumente der externen Krisenkommunikation:

- Pressemitteilung: das gängigste Instrument, das zeitgleich alle wichtigen Medien erreicht und
- Kontaktmöglichkeit für Rückfragen bietet.
- Pressekonferenz: sinnvoll bei größeren oder länger andauernden Krisen

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Krisenkommunikation

Krisenkommunikation zielt darauf ab, einen möglichen Reputationsschaden abzuwenden und einem Vertrauensverlust entgegenzuwirken. Für eine erfolgreiche Krisenkommunikation gibt es klare Regeln, die in der akuten Krise unbedingt zu beachten sind:

1. Kommunizieren Sie schnell, proaktiv und kontinuierlich.

Ist der Krisenfall eingetreten, müssen Sie schnell (aber bitte nicht überstürzt) agieren. Oft rückt zu Beginn einer Krise die Schuldfrage in den Fokus. Daher ist es wichtig, proaktiv zu kommunizieren, um nicht in die Defensive zu geraten. Schweigen oder „Kein Kommentar“ sind in der akuten Krise keine Lösung, denn das gibt nur Raum für Spekulationen oder negative Berichterstattung und führt dazu, dass Sie die Kontrolle über die Situation verlieren.

Kontrollieren Sie die Kommunikation auch, indem Sie kontinuierlich Updates über neue Entwicklungen oder Erkenntnisse geben und nächste Schritte und Handlungen aufzeigen. Halten Sie den Informationsfluss mit den betroffenen Interessengruppen auf jeden Fall aufrecht.

2. Kommunizieren Sie einheitlich, klar und verständlich.

Definieren Sie eine einheitliche Sprachregelung für

die Krisenkommunikation. Überlegen Sie genau, welche Worte und Ausdrücke Sie wählen, und behalten Sie diese über sämtliche Kommunikationsformate bei. Es macht einen Unterschied, ob Sie beispielsweise einmal von Fusion und ein anderes Mal von Übernahme sprechen, oder einmal von Umstrukturierung, ein anderes Mal von Entlassungen.

Alle Beteiligten der Krisenkommunikation sollten unbedingt mit einer Stimme sprechen (One-Voice-Prinzip). Widersprüchliche Aussagen aus dem gleichen Unternehmen führen sowohl bei Medienschaffenden als auch bei anderen Zielgruppen zu Verunsicherung oder Missverständnissen. Sie können Gerüchte schüren und im schlimmsten Fall eine falsche Berichterstattung zur Folge haben.

Achten Sie außerdem darauf, dass Sie klare, kurze und dadurch leicht verständliche Botschaften formulieren, die nicht missverstanden werden können. Vermeiden Sie unbedingt „Fachchinesisch“: Wenn Sie technische Sachverhalte beschreiben, dann so, dass sie auch von Laien verstanden werden.

3. Seien Sie ehrlich, offen und transparent.

Eine ehrliche und offene Kommunikation ist eigentlich selbstverständlich, aber im Krisenfall nicht immer leicht umzusetzen: In Krisen gerät man schnell (auch unbewusst) in eine Art „Verteidigungshaltung“. Doch wenn Sie einmal das Vertrauen der Medien und Ihrer anderen Zielgruppen verspielt haben, kann es lange dauern, bis der Imageschaden wieder behoben ist. Geben Sie deshalb mögliche Fehler zu, erklären Sie transparent und sachlich, wie es zu der Krise gekommen ist. Wenn Sie etwas noch nicht bestätigen können, sagen Sie das genauso. Lassen Sie „Leerstellen“ zu und kommunizieren Sie proaktiv Nichtwissen oder Grenzen der eigenen Möglichkeiten. Spielen Sie mögliche oder bereits entstandene Schäden auf keinen Fall herunter oder geben Sie sie nur scheinbar zu (Salamitaktik). Achten Sie außerdem darauf, dass Ihre Aussagen mit Ihren Handlungen übereinstimmen.

4. Kommunizieren Sie empathisch.

Formulieren Sie in der Krisenkommunikation Mitgefühl gegenüber den Betroffenen und gehen Sie mit allen Zielgruppen sensibel um. Setzen Sie dazu auch auf Dialog- und Austauschformate, um die Bedürfnisse der Betroffenen zu erken-

nen und auf sie eingehen zu können.

Benennen Sie Gefühle wie Trauer, Ärger oder Betroffenheit und sprechen Sie den zu Schaden gekommenen Interessengruppen Ihr Mitleid aus. Durch eine empathische, persönliche (und ehrlich gemeinte) Kommunikation mit den Betroffenen können Sie ihre Fachlichkeit unterstreichen.

5. Holen Sie sich Unterstützung.

In der Krise ist Teamarbeit gefragt. Es gibt für jede Phase einer Krise Spezialisten, die Sie unterstützen können – ob bei der Krisenprävention, dem Erstellen eines Krisenkommunikationsplans oder der Kommunikation während der Krise.

Hilfreich können auch Presseportale wie „news aktuell“ mit dem Verbreitungsnetzwerk ots für die schnelle und unkompliziert Informationen an eine große Zielgruppe – und das zu jeder Zeit genutzt werden. Mit dem Medienverzeichnis zimpel haben Sie von überall rund um die Uhr Zugriff auf Ihre Key-Medien und Presseverteiler – auch dann, wenn der Zugriff auf Ihre eigenen IT-Systeme nicht mehr möglich ist.

6. Bewahren Sie Ruhe.

Leichter gesagt als getan: Bleiben Sie in der Krise ruhig und verfallen Sie nicht in nervöse Hektik. Denn überstürztes Agieren führt zu Fehlern, die Sie anschließend wieder ausmerzen müssen.

Versuchen Sie, sich vorzustellen, dass es immer ein „Vorher“ und ein „Nach-der-Krise gibt“ und dass sich die allermeisten Krisen immer abmildern bzw. lösen (ebenso wie das Interesse der Medien bzw. der Öffentlichkeit nachlassen wird). Diese Vorstellung kann in der akuten Krise dabei helfen, gelassener und trotzdem fokussiert mit den zu bewältigenden Aufgaben umzugehen.

2. Cyberangriff

Cyberangriffe zählen zu den am schnellsten wachsenden externen Krisenszenarien. Sie treffen Unternehmen oft unvorbereitet, können den gesamten Gebietskörperschaften, Firmen und kritische Infrastrukturen lahmlegen und erfordern eine enge Abstimmung zwischen IT, Rechtsabteilung und Kommunikation. Die besondere Herausforderung: Häufig ist das volle Ausmaß des Angriffs zunächst unklar – gleichzeitig erwarten Öffentlichkeit, Kunden und Behörden schnelle Informationen.

Die Krisenkommunikation muss hier die Balance finden zwischen Transparenz und der gebotenen Vorsicht, laufende Ermittlungen nicht zu gefährden. Regelmäßige Updates, klare Ansprechpersonen und eine enge Verzahnung mit den technischen Experten sind dabei essenziell.

Wie Einsatzstäbe ihre Kommunikation im Fall eines Cyberangriffs optimal aufstellen können durch folgende Checkliste für die Krisenkommunikation vorbereitet werden.

Vor der Krise:

Frühwarnsysteme etablieren: Setzen Sie ein umfassendes Medien- und Social-Media-Monitoring auf und analysieren Sie kontinuierlich Stakeholder-Themen und Branchentrends, um kritische Issues frühzeitig zu erkennen. Mögliche Risiken identifizieren und bewerten: Analysieren Sie systematisch, welche internen und externen Risiken für Ihr Unternehmen bestehen, und priorisieren Sie diese nach Eintrittswahrscheinlichkeit und potenziellem Schaden.

Krisenkommunikationsplan erstellen:

Halten Sie darin fest: Krisen-Definition, konkrete Krisenszenarien, Krisenteam und Krisenstab, Kommunikationskanäle, relevante Interessengruppen sowie Verantwortlichkeiten, Prozesse, Strukturen und Kommunikationsmaßnahmen im Krisenfall. Aktualisieren Sie den Plan regelmäßig.

Mitarbeitende und Technik vorbereiten:

Testen Sie die definierten Prozesse und Kanäle in Krisensimulationen und schulen Sie Sprecherinnen und Sprecher mithilfe von Medientrainings. Sichern Sie alle wichtigen Kontaktdaten relevanter Interessengruppen als Backup.

Medienkontakte pflegen: Pflegen und aktualisieren Sie Ihre Key-Medienkontakte kontinuierlich und halten Sie ein Backup bereit, um Journalistinnen und Journalisten im Krisenfall schnell und zuverlässig erreichen zu können.

Während der Krise:

wird der Krisenstab aktiviert rufen Sie die Mitglieder des Kommunikations-Krisenteams zusammen. Stellen Sie sicher, dass alle Rollen und Verantwortlichkeiten klar verteilt sind.

- Sachverhalt klären und bewerten: Verschaffen Sie sich schnellstmöglich einen Überblick und sammeln Sie die wichtigsten Informationen mithilfe der W-Fragen (Was, Wann, Wo, Wer, Warum).

- Kernbotschaften formulieren: Greifen Sie auf vorhandene Textvorlagen zurück und passen Sie diese an die konkrete Krisensituation an. Stellen Sie sicher, dass alle Botschaften konsistent und für sämtliche Kommunikationsformate nutzbar sind.

Zielgruppen informieren:

- intern vor extern: Informieren Sie zunächst die Mitarbeitenden, dann die externen Zielgruppen. Halten Sie sich dabei konsequent an die One-Voice-Policy. Engmaschiges Monitoring und fortlaufende Kommunikation sicherstellen:

Stellen Sie auf Echtzeit

- Monitoring um und beobachten Sie die Medien- und Social-Media-Resonanz laufend. Kommunizieren Sie regelmäßig Updates.

Nach der Krise:

Bewertung durchführen: Evaluieren Sie das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation systematisch:

- Was hat gut funktioniert?
- Wo gab es Schwachstellen

Learnings dokumentieren und Prozesse anpassen: Halten Sie alle Erkenntnisse fest und überarbeiten Sie auf dieser Basis Ihren Krisenkommunikationsplan.

Evaluation des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation

Nach der akuten Krise sollte immer eine Rückschau mit Bewertung stattfinden. Nur durch eine Evaluation der Prozesse, Strategien, Maßnahmen und Instrumente können der Krisenstab und das Krisenteam wichtige Learnings aus der Situation ziehen und sie in künftige Prozesse einfließen lassen.

Bei der Analyse der durchstandenen Krise sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- Was hat die Krise verursacht und welche Möglichkeiten gibt es, die Risiken einer Wiederholung zu minimieren?
- Umgang mit der Krise: Welche Prozesse und Strukturen haben sich bewährt?
- Welche Kommunikationsmaßnahmen und Instrumente?
- Wie souverän war die Sprecherrolle besetzt?
- In welchen Bereichen gibt es Optimierungspotenzial?
- Wo muss der Krisenplan entsprechend nachjustiert werden? Ist es sinnvoll, weitere Checklisten oder Musterdokumente zu ergänzen?
- Wie sind Wettbewerber in ähnlichen Krisen umgegangen?
- Können wir uns davon etwas abschauen?

Eine sorgfältige Nachbereitung der Krise kann alle Bereiche des Krisenmanagements verbessern – ob Prävention oder akute Krise. Insofern ist die Evaluation aus einer Krise im Rückblick auch immer eine Chance für zukünftige Krisen.

FAQ Krisenkommunikation

- Was gehört in einen Krisenkommunikationsplan?
Ein Krisenkommunikationsplan (auch Krisenhandbuch) beinhaltet die Krisendefinition, potenzielle Krisenszenarien, die Zusammensetzung von Krisenstab und Krisenteam samt Zuständigkeiten, Kommunikationskanäle, Melde- und Informationsketten, Kernbotschaften und Sprachregelungen, relevante

Interessengruppen sowie Kontaktlisten, Checklisten und Musterdokumente.

Wie funktioniert Kommunikation in Krisensituationen?

Kommunikation in Krisensituationen funktioniert nach den Prinzipien: schnell, konsistent, transparent, empathisch. Es gelten die One-Voice-Policy sowie „intern vor extern“. Der Krisenstab klärt den Sachverhalt, formuliert Kernbotschaften und informiert alle Zielgruppen über definierte Kanäle. Ziel ist, Vertrauen zu sichern und die Reputation wiederherzustellen.

Wer ist für Krisenkommunikation im Unternehmen verantwortlich?

Verantwortlich für Krisenkommunikation ist der Krisenstab. Der Krisenstab steuert die Krisenbewältigung. Die Kommunikation verantwortet die Umsetzung der definierten Kommunikationsmaßnahmen.

Fazit:

Krisenkommunikation strategisch vorbereiten
Krisen lassen sich nicht immer verhindern – aber ihre Auswirkungen lassen sich durch strategische Vorbereitung und professionelle Kommunikation entscheidend abmildern.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren: ein durchdachter und fortlaufend aktualisierter Krisenkommunikationsplan mit klaren Verantwortlichkeiten und Prozessen, kontinuierliches Issues-Management zur Früherkennung potenzieller Risiken sowie regelmäßige Krisentrainings und -simulationen. Im Ernstfall gilt es, schnell, transparent, einheitlich und empathisch zu kommunizieren. Nach der Krise sorgt eine gründliche Evaluation dafür, dass Sie für künftige Krisensituationen noch besser aufgestellt sind.

Dieser Beitrag ist ein Original-Post aus dem news aktuell Blog als Pressemitteilung und für Pressesprecher von Einsatzkräften von Horst-Dieter Scholz (Red) überarbeitet.