

LEITFADEN KRISEN- KOMMUNIKATION

Praxistipps und Checklisten
für Landesverbände,
Fachverbände, Einrichtungen
und Dienste

INHALT

03	Leitfaden Krisenkommunikation Vorbemerkungen
04	Definition
05	Wer entscheidet? Wer spricht?
06	Beschreibung und Beurteilung der Lage Die Kernbotschaften
08	Mit wem wird gesprochen?
09	Kommunikationsstrategie
10	Herausforderungen mit und durch Social Media Vorbereitung der Social-Media-Kanäle
11	Community-Management in der Krise
12	Praxis-Tipps zur Krisenkommunikation
14	13 Leitsätze zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Diakonie in der Krise
16	Checkliste Krisenkommunikation <ul style="list-style-type: none">• Erste Maßnahmen• Meldekettten in Gang setzen• One-voice-Policy• Factsheet• Externe und interne Kommunikation vorbereiten• Internet• Back-Office (Personal und Ausrüstung)• Sonstiges
21	Dokumentation Krisenkommunikation
23	Schlussbemerkung Impressum

LEITFADEN KRISEN- KOMMUNIKATION

VORBEMERKUNGEN

Krisenkommunikation ist ein unverzichtbarer Bestandteil des Krisenmanagements. An erster Stelle steht dabei die Kommunikation mit den Medien, den Betroffenen und möglichen Konfliktparteien. Damit die Kommunikation in der Krise auch nach außen gelingt, muss sie zunächst im eigenen Haus gelingen. Dies bedeutet: Im Ernstfall müssen alle Verantwortlichen sehr rasch den gleichen Informationsstand haben. Damit dies sichergestellt ist, sind – idealerweise – bereits im Vorfeld die Verfahren und Abläufe für den Fall einer Krise festgelegt worden. Denn ist die Krise einmal da, fehlt die Zeit, neue Prozesse einzuführen oder bestehende kurzfristig zu optimieren.

Gelingt in der Krise eine gute Kommunikation, kann die Herausforderung zur sprichwörtlichen Chance werden. Denn eine kompetente, empathische und transparente Kommunikation mit der Öffentlichkeit stärkt das Vertrauen in die Institution und ihre Repräsentanten.

Dieser Leitfaden richtet sich an Geschäftsleitungen oder Mitarbeitende bei diakonischen Trägern oder in diakonischen Einrichtungen, die für Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich sind. Er soll das Bewusstsein für Krisenkommunikation stärken und Orientierung bieten und enthält neben einem Informationsteil auch eine Checkliste und Praxis-Tipps. Er wird von der Diakonie Deutschland, den Diakonischen Werken der Landeskirchen und den Fachverbänden zur Verfügung gestellt.

DEFINITION

Streng genommen geht es bei der Krisenkommunikation um die Vermeidung einer Krise. Denn »Krise« bedeutet immer auch einen Zustand von Kontrollverlust. Zu einer Krise können sich unerwartete Ereignisse auswachsen, die ein Unternehmen, eine Einrichtung oder eine einzelne Person akut und überraschend bedrohen. Solche Ereignisse mit Krisenpotenzial sind zumeist sehr dynamisch, zeitlich befristet und stellen Ihre Organisation möglicherweise vor weitreichende Entscheidungen. Eine Krisenlage ist immer ein Einschnitt in die gewohnten Abläufe und oft sogar ein Wendepunkt für eine Organisation. Nur wer professionell vorbereitet ist, kann gestärkt aus einer Krisenlage hervorgehen – dies bedeutet auch, das Krisenmanagement vorher zu trainieren.



Ereignisse mit Krisenpotenzial aus dem Raum der Diakonie:

- Verdacht auf finanzielle Unregelmäßigkeiten
- Überschuldung
- Eskalierende innerbetriebliche Auseinandersetzungen – etwa um Tarife, Arbeitsplätze oder Strukturen
- Öffentliche Vorwürfe über Qualitätsmängel in Pflege/Behandlung/Versorgung
- Notfälle in Einrichtungen (Brände etc.)
- (Verdacht auf) Übergriffe gegenüber Hilfsbedürftigen
- Sexueller Missbrauch
- Pandemien/Naturkatastrophen
- Datenpannen (Verstöße gegen Datenschutz)
- Rassismus/Diskriminierung
- »Shitstorms« in sozialen Medien durch frustrierte, verärgerte Mitarbeitende, Klient:innen, Kund:innen
- »engagierte« Influencer:innen in den sozialen Medien mit einer eigenen Message

Welche Situation von einem Unternehmen oder einer Einrichtung als »krisenhaft« bewertet wird, ist unterschiedlich. Je höher jedoch das öffentliche Interesse – und dies kann durchaus auch bedeuten: das Interesse der Bewohnerinnen und Bewohner, deren Angehörigen oder der Mitarbeitenden – an einer Entwicklung ist, desto größer ist die Gefahr, dass diese Entwicklung krisenhafte Züge annimmt oder sich zu einer ausgewachsenen Krise entwickelt, in der die Kontrolle entgleitet. Wesentliches, grundlegendes Element guter Krisenkommunikation ist, kritische Entwicklungen vorausschauend zu erkennen, die Tragweite ihrer potenziellen Folgen und die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs einzuschätzen und entsprechend Prioritäten festzulegen (Beschreibung und Beurteilung der Lage, S.6).

WER ENTSCHIEDET?

TIPP: Liste mit allen wichtigen Kontakten für Krisen- und Notfallkommunikation erstellen. Mindestens einmal im Jahr überprüfen. Im Idealfall wird der Krisenfall geprobt, um eventuelle Schwachstellen ausfindig zu machen und nachzubessern.

Um in der Krise handlungsfähig zu sein, ist es wichtig, dass im Vorfeld die Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Dazu muss ein Krisenteam bestimmt werden (Vorstand/Leitung, Kommunikationsverantwortliche für Presse und Social Media, je nach Thema zuständige:r Expert:in), das im Bedarfsfall hinzugezogen wird. Sind die Wege der Kommunikation nach innen und außen festgelegt? Wie informieren sich die Ebenen untereinander? Gerade in der Krise ist es wichtig, dass der Informationsfluss reibungslos funktioniert: vom Vorstand/Vorstandsbüro, Geschäftsführung über die Kommunikationsabteilung an die Belegschaft, Gliederungen, Öffentlichkeit.

WER SPRICHT?

Idealerweise gibt es Ressourcen für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit – sowohl finanziell als auch personell. Dies bedeutet unter anderem: Es gibt eine/n für die externe Kommunikation Verantwortliche/n. Der/die verantwortliche Mitarbeitende ist mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet und ist in dieser Funktion den Medienschaffenden bekannt. Gleichmaßen sollte es eine/n benannten/zuständigen Mitarbeitenden geben, der die Kommunikation an die Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens sicherstellt.

Sollte dies, etwa aus Kostengründen nicht dauerhaft möglich sein, so wird für den Zeitraum der Krise eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter als für die (interne und externe) Kommunikation verantwortlich benannt. Sie oder er ist unmittelbar bei der Leitung angesiedelt. Sie oder er ist in dieser Funktion auch in Ihrer Einrichtung bekannt, hat Zugang zu den notwendigen Informationen und Gremien und ist berechtigt, im Auftrag des Vorstands/der Geschäftsführung zu sprechen. In dieser Eigenschaft wird sie oder er zu wesentlichen

Entscheidungen hinzugezogen. Um widersprüchliche Botschaften insbesondere im Krisenfall zu vermeiden, ist der oder die Kommunikationsverantwortliche der oder die einzig Sprechberechtigte. Medienanfragen werden einzig von ihr oder ihm beantwortet; ebenso werden Informationen an die Medien durch diese Mitarbeitende oder diesen Mitarbeitenden weitergegeben. Auch die Erarbeitung von Stellungnahmen, Sprachregelungen, Pressemitteilungen, FAQs (Frequently Asked Questions / Häufig gestellte Fragen) etc. erfolgt durch die betreffende Person beziehungsweise in enger Absprache mit ihr.

BESCHREIBUNG UND BEURTEILUNG DER LAGE

Bei kritischen Sachverhalten ist eine frühzeitige Beurteilung der Tragweite und der Dringlichkeit geboten. Krisen sind häufig – und zumindest in ihrer Frühphase – nicht offensichtlich, sondern ergeben sich aus einer Lagebeurteilung durch die ergebnisoffene Zusammenschau

- der aus der Lage entstehenden Risiken (zum Beispiel juristische Einschätzungen, Verlust öffentlicher Geldgeber)
- der Tragweite der möglichen Folgen (Kündigungen Lieferverträge, juristische Auseinandersetzungen, Glaubwürdigkeitsverlust)
- in ihrem absehbaren Verlauf und
- ihren Wechselwirkungen
- der Dringlichkeit des Handlungsbedarfs (zum Beispiel »Key Player« identifizieren und informieren, also Personen und Einrichtungen, die für die Diakonie von vitaler Bedeutung sind, wie Behörden, wichtige Geldgeber).

Wir sprechen von einer Krise, wenn

- die Tragweite der Risiken so außerordentlich groß ist, dass eine nachhaltige Schädigung der Interessen oder des Ansehens der Diakonie droht und
- ein unmittelbarer Handlungsbedarf besteht.

KERNBOTSCHAFTEN

Insbesondere im Krisenfall kommt es nicht nur auf eine schnelle, sondern auch auf eine überzeugende, widerspruchsfreie, wahrheitsgemäße Kommunikation an.

Kernstück der Kommunikation im Krisenfall ist ein so genanntes Fact-Sheet. Beginnen Sie mit der Erarbeitung dieses Papiers in dem Augenblick, in dem die Krise akut zu werden droht. Notieren Sie die Chronologie der Ereignisse, benennen Sie die Ursachen, die zur Krise geführt haben, soweit bekannt, formulieren Sie erste Gedanken zu möglichen Konsequenzen. Keine Angst: Dieses Papier muss nicht jedes Detail enthalten; dies kann es auch nicht, da es im Laufe der Krise kontinuierlich aktualisiert wird. Das Fact-Sheet ist die Grundlage aller Aussagen, die Medien und der Öffentlichkeit gegenüber getroffen werden. Die jeweils neueste Fassung wird jeweils den Verantwortlichen zur Verfügung gestellt.

Versuchen Sie in diesem Stadium auch, mit möglichen Konfliktparteien in einen Dialog zu kommen und ihre Sichtweisen zu verstehen. Im Idealfall kommt es hier zu einer Verständigung, die die

öffentliche Austragung eines Konfliktes überflüssig macht, ihm zumindest etwas an Schärfe nimmt und/oder die Darstellung von Sachverhalten gegenüber interessierten Medien erleichtert.

Um eine Situation adäquat einschätzen zu können, ist es grundsätzlich immer erforderlich, auch mögliche andere Perspektiven zu berücksichtigen. Für eine souveräne und professionelle Krisenkommunikation müssen wir uns auch immer in die Lage der anderen, der Betroffenen versetzen. Was denken sie? Warum fühlen sie sich unfair behandelt? Welche Sorgen und Ängste veranlassen sie zum entsprechenden Handeln und der Kritik an uns? Sind Missverständnisse, Konflikte vorausgegangen, die nicht ausreichend aufgeklärt wurden? Hier gilt es, empathisch zu kommunizieren: Wir nehmen Verunsicherung und Besorgnis ernst und begegnen diesen mit Offenheit, Unvoreingenommenheit und Empathie.

TIPP: In der Krise sind Empathie und Mitgefühl gefragt, sowohl nach innen den Mitarbeitenden gegenüber als auch im Kontakt mit der breiten Öffentlichkeit. Eine juristische Beurteilung der Lage ist auch wichtig, reicht aber nicht aus.

Auf der Grundlage des erstellten Fact-Sheets erarbeiten Sie Sprachregelungen, Pressemitteilungen, Statements, FAQs (Frequently Asked Questions/Häufig gestellte Fragen) und weiteres.

Es beantwortet im Wesentlichen folgende Fragen:

- Was ist passiert?
- Wann ist es passiert?
- Welches sind die agierenden »Parteien«?
- Welches sind die Hauptvorwürfe, Forderungen etc.?
- Welche Folgen hat das Ereignis für
 - die Betroffenen?
 - die Mitarbeitenden?
 - die Einrichtung?
 - die Öffentlichkeit?
- Wie hoch ist die mögliche Reichweite?
- Welche Sichtweise haben andere relevante Akteure (»Stakeholder«, »Betroffene«, Journalist:innen usw.), die sich zu den Vorgängen bereits geäußert haben?
- Wie kann die Wiederholung der kritischen Entwicklung vermieden und wie können die negativen Folgen begrenzt werden?

Die Öffentlichkeit kann erwarten, dass die Diakonie eine kritische Entwicklung erkennt, diese zunächst stoppt und mit Betroffenen in einen Dialog geht.

Danach werden die Medien vermutlich weitere Fragen anschließen:

- Wer trägt die Verantwortung für das Geschehen?
- Was unternehmen die Verantwortlichen
 - um die aktuelle Situation zu bewältigen?
 - um die Mitarbeitenden/Bewohner:innen zu unterstützen bzw. zu entlasten?
 - um die Ursachen für die Krise zu beseitigen?
- Welche Konsequenzen drohen den Verantwortlichen?
- Welche Konsequenzen hat das für die Verursacher? (Wo drohen Vertrauensschäden?)

Im ersten Moment müssen diese Fragen nicht beantwortet werden, aber die Öffentlichkeit kann erwarten, dass die Diakonie ankündigt, den Sachverhalt zu prüfen und in angemessener Zeit zu einem Ergebnis kommt (»Bitte verstehen Sie, dass wir gegenwärtig keine Einzelheiten kommentieren. Wir prüfen aktuell...«). Bei Vorwürfen zu einem »schwebenden Verfahren«, wo ein Urteil noch aussteht, ist es ein rechtsstaatliches Mittel, das die Möglichkeit erzeugt, den Sachverhalt sorgfältig aufzuklären und zu bewerten. (»Bitte verstehen Sie, dass wir gegenwärtig keine Einzelheiten kommentieren, um dem Ergebnis des laufenden Verfahrens nicht vorzugreifen.«) Zu frühe Äußerungen in der Sache bergen das Risiko, unglaubwürdig zu wirken und die öffentliche Debatte anzuzünden. Ist das Verfahren abgeschlossen, müssen den Ergebnissen ggf. auch Konsequenzen folgen.

Versuchen Sie beim Entwurf Ihrer Kernbotschaft die journalistische Perspektive gedanklich vorwegzunehmen: Lässt sich die wesentliche Aussage in einem kurzen Satz zusammenfassen?

TIPP: Die Stellungnahme sollte nicht mehr als drei Kernbotschaften enthalten.

Die Kernbotschaft aller Aussagen lautet dabei stets: »We care« – wir arbeiten hart daran, die Krise zu bewältigen, ihre Ursache zu erkennen und die Konsequenzen daraus zu ziehen. Eine Kritik an den Medien bringt nichts. Wichtiger ist, bei Journalistinnen und Journalisten für die eigenen Sichtweisen zu werben und in Diskussion darüber zu gehen.

MIT WEM WIRD GESPROCHEN?

Das »Fact-Sheet« wird aufgrund der internen Bewertung der Vorgänge stets überprüft, aktualisiert und die darauf basierenden Texte werden ebenfalls überarbeitet. Die Kolleginnen und Kollegen in den Landesverbänden und beim Bundesverband unterstützen Sie dabei gerne.

Im Krisenfall müssen neben den Medien auch weitere Kommunikationspartner:innen informiert werden.

Dazu zählen unter anderem:

- die Mitarbeitenden
- die Angehörigen
- die Gesprächspartner:innen auf politischer Ebene
- Geldgeber, Unterstützer, große Partner:innen
- Lieferanten, Dienstleister
- die Mitglieder der Aufsichts- und Verwaltungsgremien
- die kirchlichen Partner:innen
- ggf. Aufsichtsbehörden (bevor sie sich womöglich medienwirksam von selbst einschalten)

Eine zeitnahe Information relevanter Akteure hilft, Vertrauen zu erhalten. Daher sollten deren Pressestellen und Kommunikationsverantwortliche ebenfalls in den Kommunikationsprozess einbezogen werden.

Die »Meldewege« im Fall einer Krise sind im Einzelfall von Einrichtung zu Einrichtung unterschiedlich. Rechtzeitige interne Abstimmung und gegenseitige Information sind Voraussetzungen für eine gelingende Kommunikation mit den Medien und mit der Öffentlichkeit. Dies gilt für die Vermittlung diakonischer Themen in der täglichen Arbeit ebenso wie für die Kommunikation in der Krise.

Die Information dieser Partner und Partnerinnen erfolgt auf der Grundlage des erstellten Fact-Sheets beziehungsweise der daraus entwickelten Sprachregelung und mit der Bitte/Aufforderung, Medienanfragen an die betroffene Einrichtung weiterzugeben beziehungsweise nur nach Rücksprache mit dieser zu beantworten.

Eine besondere Bedeutung kommt den Mitarbeitenden der betroffenen Einrichtung oder Organisation zu. Mitarbeitende sind wichtige Multiplikatoren in der Öffentlichkeit und sie sind direkt betroffen: Denn schließlich ist es ihr Arbeitgeber, der gerade negative Schlagzeilen macht. Allein aus diesem Grund möchten auch Ihre Kolleg:innen Bescheid wissen und relevante Sachverhalte nicht erst aus den Medien erfahren. Hinzu kommt: Mitarbeitende einer Einrichtung, die in den Schlagzeilen steht, werden selbstverständlich auf das, was in der Zeitung zu lesen ist, angesprochen. Sie sollten fundiert antworten können. Nicht zuletzt können – etwa an der Pforte oder in der Telefonzentrale – Medienanfragen auflaufen.

Die Information externer Partner ist in einer Krise bedeutsam. Externe Funktionsträger sollten darum gegebenenfalls auch vom Vorstand der Einrichtung – möglicherweise im direkten Gespräch – informiert werden.

KOMMUNIKATIONS- STRATEGIE

Um eine Krise beziehungsweise ihre Folgen mit den Mitteln der Kommunikation zu bewältigen, ist eine auf den jeweiligen Einzelfall abgestimmte Kommunikationsstrategie notwendig. Die aufgeführten Grundüberlegungen sind Teil einer solchen Strategie. Weitere Fragen kommen hinzu:

- Werden die Medien aktiv über den Krisenfall informiert oder bereiten Sie sich »nur« darauf vor, Anfragen zu beantworten? Zu beiden Möglichkeiten sind die jeweils entstehenden Risiken (zum Beispiel Risiko, die Debatte anzuzünden versus dem Vorwurf der Verheimlichung) gegeneinander abzuwägen.
- Wenn die Medien aktiv informiert werden: In welcher Form soll dies geschehen (Pressemitteilung, Pressegespräch, gezielte Ansprache einzelner Journalist:innen)
- In welchen Abständen und mit welchen Schwerpunkten informieren Sie die Medien über den Fortgang der Krise beziehungsweise ihrer Bewältigung?
- Werden für andere Kommunikationspartner weitere Instrumente benötigt?
- Können Sie mit den bestehenden Präsenzen in den sozialen Medien, über alternative Chatformate, kurzfristig zum Thema eingerichtete Blogs oder Ähnliches sowie entsprechend Personalressourcen einen öffentlichen Dialog ermöglichen und moderieren, der zur Deeskalation beiträgt?
- Wie ist die Ausgangslage in den Sozialen Netzwerken? Gibt es eine verlässliche Community mit hoher Interaktionsrate? Gibt es »Keyword-Bans« (Filter, die problematische Schlüsselwörter identifizieren) bei Facebook?
- Welche Kommunikationsstrategie soll in den Sozialen Netzwerken verfolgt werden? Aktiver Austausch, der viel Personal binden könnte, oder ein »statistisches« Auftreten mit Veröffentlichung der Stellungnahme und Verbergen und Löschen von Kommentaren? Gibt es ein Social Media Monitoring Tool?
- Wie können Sie mögliche »Störfeuer« aus der Einrichtung beziehungsweise Ihrem Umfeld einbinden und damit eindämmen?
- Gab es in der Vergangenheit bereits ähnliche Vorgänge oder andere Krisen und wenn ja, wie werden diese argumentativ eingebunden?
- Gibt es in Ihrer Einrichtung Schwachstellen, die im Laufe der Krise eine Rolle spielen könnten? Dies können verärgerte Mitarbeitende sein, die die Krise durch Äußerungen den Medien gegenüber verstärken, aber auch Angehörige.
- Welche Auswirkungen hat die Krise auf andere laufende Projekte? Kann es hier zu störenden Querverbindungen kommen – etwa bei einer Krise, die kurz vor oder während Aktions-, Spenden- oder Sammlungswochen stattfindet?

Die Diakonie wird in der Öffentlichkeit als **eine** Organisation

wahrgenommen. Ein Glaubwürdigkeitsverlust kann die ganze Organisation treffen. Daher ist es wichtig, sich strukturübergreifend zum Beispiel in geschützten Gruppen zu vernetzen und die Kommunikationsleute des Landes- und Bundesverbandes im Fall einer Krise regelmäßig zu informieren und auf dem Laufenden zu halten, auch wenn sie nicht unmittelbar aktiv reagieren.

TIPP: Wie und über welche Kanäle erhalten Sie Informationen des Bundesverbandes und der Landesverbände und halten Kontakt? Sind Sie mit den Kolleg:innen in der Öffentlichkeitsarbeit vernetzt? Nutzen und pflegen Sie die Netzwerke, die im Verband vorhanden sind.

Idealerweise haben Sie sich bereits vor der eingetretenen Krise Gedanken darüber gemacht, wie und mit wem Sie im Ernstfall kommunizieren möchten. Dies gilt insbesondere für neue Projekte, wie etwa Neubauten, die Ausweitung der Geschäftstätigkeit oder Ähnliches. Risiken können gemindert werden, wenn solche Projekte bereits im Vorfeld auf ihr Krisenpotenzial und mögliche Schwachstellen hin überprüft werden. Das mag zunächst wie »Mehrarbeit auf Verdacht« aussehen – im Fall einer Krise ist es eine große Erleichterung, wenn schon entsprechende Pläne vorliegen. Nehmen Sie, wenn Sie möchten, die Hilfe Ihres Landesverbandes oder gegebenenfalls auch des Diakonie Bundesverbandes in Anspruch. Dort gibt es krisenerfahrene Kolleg:innen.

HERAUSFORDERUNG MIT & DURCH SOCIAL MEDIA

Die Kommunikation zu einer Krise erfährt durch Social Media noch einmal besondere Herausforderungen. Denn die jeweiligen Plattformen können sowohl »Spielfeld« für die Krise sein (die Diskussion findet dort statt) als auch »Auslöser« für eine Krise, zum Beispiel durch gut gemeinte, aber missverständliche Beiträge, durch User, die ihre Probleme dort austragen. In den sozialen Medien kann die Diskussion innerhalb von Stunden oder sogar Minuten eskalieren. Ein reiner »Internet-Shitstorm«, der ohne echten analogen Krisenfall entstanden ist, zieht aber meist innerhalb weniger Tage vorüber. Je nach Art des Shitstorms sollte eine Kommunikationsstrategie für die Sozialen Netzwerke entwickelt werden.

Wichtige Merkmale von Krisenkommunikation in Social Media sind:

- Sie wird vor allem von außen bestimmt (Kontrollverlust).
- Sie erfordert (sehr) schnelle, professionelle Reaktion, auch in den Abendstunden oder am Wochenende.
- Sie setzt Erfahrung in Community-Management und spezifische Plattform-Kenntnisse voraus.
- Sie baut auf ein unterstützendes Netzwerk aus Fachleuten zum Thema und geschulten Kommunikatoren auf, die sich auch in kritische Diskussionen einmischen können.

VORBEREITUNG DER SOCIAL-MEDIA-KANÄLE

Aktive und gut gepflegte Social-Media-Kanäle zahlen sich in einer Krise aus. Erstellen Sie klare Kommunikationsregeln in Form einer »Netiquette« und etablieren Sie so eine konstruktive, wertschätzende Interaktionskultur auf Ihren Kanälen. Netiquette sind die »Hausregeln« auf der Seite. Sie erklären die Regeln und sagen auch, was bei Verstößen passiert.

Regelmäßige Posts mit »Mehrwert« stärken nicht nur Ihre Unternehmensmarke, sie vermitteln auch Seriosität und Verlässlichkeit.

Genau wie in der klassischen Pressearbeit können Sie sich auch im Bereich Social Media vorbereiten. Verfassen Sie interne Kommunikationsregeln. Wie werden Kommentare geschrieben (wertschätzend, empathisch, Verständnis zeigend), wie schnell erfolgen Antworten, was ist bei Beleidigungen, Kritik, Diskriminierung, wer antwortet? Jede Organisation sollte sich mit entsprechenden Templates zu gängigen kritischen Kommentaren vorbereiten.

Es gibt im Unternehmen festgelegte Zeiten, zu denen Kommentare beantwortet werden. Idealerweise sind sie veröffentlicht (zum Beispiel Facebook-Öffnungszeiten). Spätestens ab einer fünfstelligen Größenordnung der Social Media-Präsenz sollten Bereitschaftszeiten eingeführt werden. Das heißt, die Auftritte werden von Montag bis Sonntag zwischen 08:00 und 23:00 Uhr regelmäßig kritisch gesichtet.

TIPP: Zu Social Media gehört ganz entscheidend die Netzwerkarbeit. Gerade im Krisenfall kann ein Netzwerk unterstützend eingreifen und helfen, negative Meinungen und Stimmungen zu neutralisieren oder gar zu drehen. Auch hier gilt: Etablieren Sie die Netzwerke frühzeitig.

COMMUNITY-MANAGEMENT IN DER KRISE

Wer das erste Mal eine Welle kritischer Kommentare abbekommt, ist schnell überfordert. Daher sollte das Community-Management, das Beantworten von Kommentaren, bereits eingeübt und Routine sein. Entsprechende Szenarien können in ruhigen Zeiten geprobt und durchgespielt werden. Anbieter wie die Facebook-Gruppe #ichbinhier bieten auch entsprechende Seminare an, die ein konstruktives und wertschätzendes Community-Management trainieren und Strategien an die Hand geben. Ebenso hilft es zu wissen, wie die jeweilige Plattform tickt. Zum Beispiel: Wie arbeitet der Facebook-Algorithmus, wie findet man die Meinungsführer auf der eigenen Plattform, in der aktuellen Krise, welche Lebensdauer haben die Beiträge und wie lässt sich das steuern? Anders als in der klassischen Kommunikation muss bei einer sich abzeichnenden Krisensituation auf Social Media sofort und möglichst proaktiv reagiert werden. Dadurch besteht eine gute Chance, die Deutungshoheit zu behalten und die Einrichtung resp. den Verband als lösungsorientiert zu zeigen. Reaktives Agieren überlässt anderen Akteuren die Deutungshoheit und Meinungsführerschaft, was im negativen Fall nur sehr schwer wieder einzufangen ist.

Es ist wichtig, dass die Botschaft auf allen Kanälen dieselbe ist. Wurde eine Stellungnahme verfasst, muss das Wording auch für die Social Media-Arbeit übernommen werden. Auch hier gilt: Vorbereitung entlastet. In ruhigen Zeiten können Templates für Grafiken, Posts oder kurze Video-Stellungnahmen vorbereitet werden.

Je nach Lage kann ein Video-Statement des Vorstandes, ein Sharepic mit Zitat oder eine Meldung der richtige Weg sein. Ist dies auf die Schnelle nicht möglich, kann eine Nachricht im Sinne von: »Wir haben das Problem erkannt und arbeiten an einer Lösung« auch ein Signal sein. Die Antwort sollte trotzdem bald erfolgen. Die Social Media-Kanäle sollten genutzt werden, um gezielt wohlwollende und konstruktive Artikel und Medienbeiträge zu teilen.

Monitoring-Tools

- Tweetdeck (tweetdeck.twitter.com): Hierüber lassen sich Hashtags, Stichworte und Kanäle auf Twitter verfolgen.
- Alert-Systeme: Für unterschiedliche Plattformen gibt es kostenfreie Tools, die einen beim Überschreiten von Schwellenwerten und auf Stichworte hin benachrichtigen.
 - Google – Google-Alert
 - Fanpagekarma – für Facebook-Kommentare, Twitter
 - Talkwalker – Alertfunktion für bestimmte Stichwort
 - Social Searcher – findet Posts/Tweets auf Twitter, Google+, Facebook, YouTube, Instagram, Tumblr, Reddit, Flickr, Dailymotion und Vimeo zu einem bestimmten Stichwort
 - Mention – kostenpflichtiges Social Media Listening Tool, das auch die Performance in den Blick nimmt.
 - Hootsuite Insights – nimmt nicht nur Social Media-Plattformen in den Blick, sondern auch Blogs, Websites etc. Verfügt ebenfalls über eine Alert-Funktion.

Faktenchecker

- dpa-Faktenchecker:
<https://www.dpa.com/de/unternehmen/faktencheck#faktencheck-regeln>
- Correctiv-Faktenchecker
<https://correctiv.org/faktencheck/>

Beide greifen aktuelle Themen auf und bieten Regeln für einen Faktencheck an. Man kann aktiv auf dpa und Correctiv zugehen und einen Faktencheck eines Themas vorschlagen.

- www.stimmtas.org

Die Website bietet ebenfalls zu verschiedenen Themen einen Check an.

Social Media-Werbung und Redaktionspläne

- Die eigene Werbung im Blick behalten: Muss angesichts der Krise geschaltete Werbung deaktiviert werden, weil sie als unpassend empfunden werden könnte?
- Läuft gerade eine aktuelle Kampagne? Kann diese für die Krisenkommunikation genutzt werden? Sind die Motive unpassend, dann vorübergehend aussetzen.
- Müssen die Redaktionspläne angepasst werden? Welche bereits vorgeplanten Beiträge sollten auf »Hold« gesetzt werden?

PRAXIS-TIPPS

1. Abläufe und Verantwortlichkeiten für einen möglichen Krisenfall früh festlegen – nicht erst, wenn die Krise da ist. Neue Projekte auf ihr Krisenpotenzial überprüfen und Vorbereitungen für mögliche Krisen treffen.
2. Medientrainings für Pressesprecher:innen sowie Mitarbeitende der Leitungsebene, die öffentlich auftreten
3. Eine Liste mit den Kontaktdaten wichtiger interner und externer Ansprechpartner:innen erstellen, mit denen diese zu jeder Zeit erreicht werden können. Dazu gehören die privaten Festnetz- und Mobilnummern, zum Beispiel auch geschlossene Gruppen in Messenger Apps.
4. Kritische Medienanfragen nicht persönlich nehmen. Gegebenenfalls einen Rückruf innerhalb der nächsten halben Stunde anbieten: Niemand muss sofort Auskunft geben. Lassen Sie sich nicht treiben. Die Journalistinnen und Journalisten sind genauso unter Druck und Stress und wollen ihre eigene Story platzieren.
5. Journalist:innen machen nur ihren Job; Kritik an der Diakonie ist legitim. Medienschelte ist für alle Mitarbeitenden Ihrer Organisation, die sich öffentlich äußern, tabu.
6. Zeitnahe Herstellung eines gründlichen Informationsstandes zu Vorfällen und Hintergründen
7. Strukturieren Sie die Interne Kommunikation in Ihrem Haus und etablieren Sie frühzeitig Kommunikationskanäle, über die Sie die breite Masse Ihrer Mitarbeitenden erreichen und im Falle einer Krise kontinuierlich auf dem Laufenden halten können. Mitarbeitende sowie weitere von der Krise Betroffene zeitnah informieren (> Checkliste »Wen informieren?«).
8. Zeigen Sie sich dialogbereit gegenüber Ihren unterschiedlichen Zielgruppen. Nutzen Sie dafür interaktive Kommunikationskanäle und planen Sie in der Krise Personalressourcen ein.
9. Zusammenstellung eines Krisenteams, bestehend aus der Leitung Ihrer Organisation, dem/der Kommunikationsverantwortlichen und der fachlich zuständigen Person. Die Sachlage im Krisenteam reflektieren (> Fact-Sheet).
10. Fakten, Vereinbarungen und Formulierungsbausteine schriftlich festhalten.
11. FAQ für den Webauftritt, auf die bei Anfragen immer verwiesen oder auch bei Meldungen verlinkt werden kann
12. Rollen festlegen, vor allem, wer in der Öffentlichkeit Stellung nimmt (> One Voice Policy).
13. Die Leitung der Organisation sollte zur Verantwortungsübernahme (nicht gleichzusetzen mit Schuldübernahme) gegenüber der Öffentlichkeit bereit sein und als solche proaktiv auftreten.
14. Bei Bedarf externe Krisen-Beratung hinzuziehen. Die Kommunikationsverantwortlichen der Landesverbände und des Diakonie Bundesverbandes unterstützen auf Anfrage gerne.

15. Medienanfragen sachlich, korrekt und so zeitnah und umfassend wie möglich beantworten. Fehler und Probleme einräumen, Konsequenzen und Maßnahmen benennen. Bei unübersichtlicher Lage, Vorwürfen oder Verdächtigungen ist es für die Öffentlichkeit zunächst wichtig, dass die Situation ernstgenommen, Sicherheit hergestellt und eine plausible Überprüfung eingeleitet wird. Solange diese nicht abgeschlossen ist, würden inhaltliche Stellungnahmen über vermutete Ursachen, Konsequenzen etc. dem Ergebnis der Prüfung vorgreifen!
16. Rhetorische Schuldzuweisungen, Rechtfertigungen und »Selbstmitleid« insbesondere in der frühen Phase der Krisenkommunikation möglichst ausklammern, stattdessen in Statements den Fokus auf empathische (persönliche) Bewertung und Perspektiven (welche Schritte werden ergriffen zur Krisen-/Fehlerbewältigung) richten.
17. Aktiv statt passiv: Nicht nur auf Medienanfragen reagieren, sondern selbst aktiv Kernbotschaften platzieren. Bewährt hat sich ein Dreiklang der Krisenbotschaft (nach außen): sachliches Lagebild und persönliche (empathische) Bewertung und Ausblick (welche Schritte folgen jetzt/sind eingeleitet).
18. Verbündete suchen: andere Organisationen, Expert:innen, andere Einrichtungen, die bei Negativ-Kommentaren unterstützen können.
19. Netzwerken – Network ist wertvoll, auch der regelmäßige Kontakt zu den Journalist:innen; Vertrauen schaffen, dann ist die Hemmschwelle höher, negativ zu berichten.
20. Empathisch kommunizieren: Verunsicherung und Besorgnis wird mit Solidarität, Gemeinschaft und Empathie begegnet. Empathie zeigen mit den Betroffenen.
21. Die schlechteste Lösung ist, auf Medienantworten nicht zu antworten («... stand für eine Stellungnahme nicht zur Verfügung.«). Das kommt in der öffentlichen Wahrnehmung einem Schuldeingeständnis gleich. Wenn Sie oder Ihre Leitung sich einem Interview nicht gewachsen fühlen: Nehmen Sie schriftlich Stellung zu den Fragen.
22. Bei Interview-Anfragen von Printmedien eine vorherige Freigabe («Autorisierung») der wörtlichen Zitate vereinbaren.
23. lückenlose Dokumentation von allen Anfragen und Antworten
24. Kampagnen und laufende Werbung, geschaltete Anzeigen zum Beispiel in Social Media überprüfen. Sind die Motive und Inhalte unpassend – dann vorübergehend aussetzen.
25. Medienbeobachtung intensivieren: Auswertung von Online und Printmedien, Suche nach Einträgen über Ihre Einrichtung im Internet (auch in Web-Communities). Tägliche Pressespiegel/Sonderpresspiegel anlegen.
26. Internes Nachbearbeiten der Krise: Warum ist es dazu gekommen? Wie hat die Krisenbewältigung funktioniert? Konsequenzen ziehen und Einleiten von Präventionsmaßnahmen. Wie werden Kommunikationswege besser?
27. Externe Nachbearbeitung, zum Beispiel Medien, Betroffene über Neuerungen informieren: Gibt es neue Strukturen, verbessertes Qualitätsmanagement? Wichtig ist, die Deutungshoheit über die Krise zurückzuerlangen. Ziel ist es, eventuell verlorengegangenes Vertrauen zurückzuerlangen und positive Gefühle zu transportieren.

13 Leitsätze zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Diakonie in der Krise

Rechtzeitige interne Abstimmung und gegenseitige Information sind Voraussetzungen für eine gelingende Kommunikation mit den Medien und mit der Öffentlichkeit. Dies gilt für die Vermittlung diakonischer Themen in der täglichen Arbeit ebenso wie für die Kommunikation in der Krise.

Hauptziel der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Krisenfall ist es, einem negativen Image und Schaden in der öffentlichen Meinung vorzubeugen. Dies ist nur über Offenheit und Transparenz sowie rasches, abgestimmtes Handeln und Reagieren zu erreichen. Die 13 Leitsätze zur Kommunikation und zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bieten hierfür eine Grundlage.

Die Basis der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

1. Kontinuierliche Kommunikation

Die kontinuierliche Kommunikation und die Vermittlung relevanter Inhalte und Themen gehören zu den Grundlagen einer zielgerichteten Verbands- und Einrichtungsarbeit. Es werden dementsprechend Ressourcen für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit – sowohl finanziell als auch personell – zur Verfügung gestellt.

2. Pressesprecher/Pressesprecherin

Für die externe Kommunikation mit den Medien gibt es innerhalb der Organisation eine/n verantwortlich Mitarbeitende/n. In der Regel ist dies die Pressesprecherin oder der Pressesprecher. Der/die verantwortlich/e Mitarbeitend/e ist mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet und ist in dieser Funktion den Pressevertretern bekannt.

3. An der Leitung der Organisation angesiedelt

In jedem Fall ist sie oder er an der Leitung der Organisation angesiedelt. Sie oder er ist in dieser Funktion in der Organisation bekannt und hat Zugang zu den notwendigen Informationen und Gremien. In dieser Eigenschaft wird sie oder er zu den wesentlichen Entscheidungen hinzugezogen, um sie auf ihre Kommunizierbarkeit hin zu überprüfen und um auf mögliche Risiken, die sich aus Sicht der Medienarbeit ergeben, hinzuweisen.

4. Interne Öffentlichkeitsarbeit

Themen, die in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit behandelt werden, werden auch hausintern, das heißt in der eigenen Einrichtung, rechtzeitig bekanntgemacht.

5. Einbeziehung betroffener Organisationen

Bei der Planung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit werden Organisationen (etwa Mitglieder, Einrichtungen, andere Landesverbände, Bundesverband), die direkt oder indirekt betroffen sind, einbezogen. Anfragen, die »unter-« beziehungsweise »übergeordnete« Organisationen betreffen, werden an diese weitergeleitet beziehungsweise erst nach Rücksprache mit ihnen beantwortet. In der Regel spricht zunächst die jeweils betroffene Organisation. Werden Themen aktiv an die Medien gegeben und nicht erst auf Anfrage, so geschieht dies ebenfalls nach Rücksprache mit den beteiligten »unter-« beziehungsweise »übergeordneten« Organisationen. Der jeweils betroffenen Ebene ist die erste Initiative zu überlassen.

6. Einbeziehung weiterer Organisationen

Alle angeschlossenen Organisationen und Fachbereiche werden – spätestens mit dem Beginn des Kommunikationsprozesses – einbezogen und informiert, so dass diese ebenfalls Maßnahmen planen und durchführen können.

7. **Transparenz und rasches Handeln**

Die gesamte Kommunikation erfolgt offen und ohne Verzögerung. Transparenz und rasches Handeln sind vorrangig.

8. **Einrichtungen zu offenem Umgang mit Medien ermutigen**

Durch professionelle und transparente Medienarbeit wird Einrichtungen – nicht erst im Krisenfall – die Angst vor einem transparenten Umgang mit Medien und Öffentlichkeit genommen und so durch ständigen Austausch die Basis für eine möglichst professionell agierende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit geschaffen.

Für ein professionelles Handeln in der Krise

9. **Krisenbewusstsein**

Die Arbeitsbereiche und ihre Themen, die an die Öffentlichkeit vermittelt werden, werden ständig auf ihre Tragweite, auf mögliche Konsequenzen und auf ihr Krisenpotential hin untersucht. Dies geschieht nicht nur durch die Verantwortlichen für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, sondern ebenso in den einzelnen Fachbereichen und -abteilungen. Innerhalb der Organisation existiert ein Krisenbewusstsein.

10. **Planung neuer Projekte**

Bei der Planung neuer Projekte wird der oder die für die Öffentlichkeitsarbeit Verantwortliche frühzeitig eingebunden, um mögliche Krisenpotentiale zu erkennen und gegebenenfalls entsprechende Handlungspläne auszuarbeiten.

11. **Krisenplan**

Es gibt einen Krisenplan, der den Verantwortlichen in der Organisation bekannt ist. Er wird regelmäßig auf seine Gültigkeit hin überprüft und im Zweifelsfall eingesetzt. Der Krisenplan gewährleistet ein schnelles Reagieren auf Anfragen. In ihm ist festgelegt, welche Maßnahmen im Fall einer Krise zu ergreifen sind und wer die handelnden und nach außen agierenden Personen sind.

12. **Erreichbarkeit**

In Krisenfällen ist der/die Ansprechpartner/in für die Medien jederzeit erreichbar. Die Kommunikation mit den Medien geschieht durch sie bzw. ihn. Sie/er hat ihrer/seinerseits jederzeit Zugang zur Leitungsebene.

13. **Sprachregelung – One Voice Policy**

Kommunikation, insbesondere in Krisenfällen, erfolgt stets im Sinne einer »One Voice Policy«. Dies kann auch bedeuten, dass Partikularinteressen zugunsten des durch die übergeordnete Ebene vertretenen Ganzen zurücktreten. Auch wenn es interne Differenzen in einem Krisenfall gibt, existiert eine für alle Ebenen und betroffenen Einrichtungen geltende Sprachregelung.

INFO: Die Landespfarrkonferenz der Diakonie – die heutige Leitungskonferenz – hat die 13 Leitsätze zur Kommunikation der Diakonie in der Krise 2004 zustimmend zur Kenntnis genommen und ihren angeschlossenen Landesverbänden sowie deren Mitgliedern empfohlen, die Leitsätze für die eigene Arbeit im Sinne einer Selbstverpflichtung zu übernehmen und umzusetzen.

Checkliste Krisenkommunikation

--	--

Name der Einrichtung

Anschrift der Einrichtung

ERSTE MASSNAHMEN

Vorstände informieren

Name

Telefon

Mobilnummer

E-Mail

Fachebene informieren:

Name

Telefon

Mobilnummer

E-Mail

Kommunikationsverantwortliche auf Bundes- oder Landesebene informieren:

Name

Telefon

Mobilnummer

E-Mail

Arbeitsgruppe zur Krise einberufen (Pressesprecher:innen, Geschäftsführung, evtl. Fachabteilungen)

Name

Telefon

Mobilnummer

E-Mail

Factsheet

Was ist passiert?

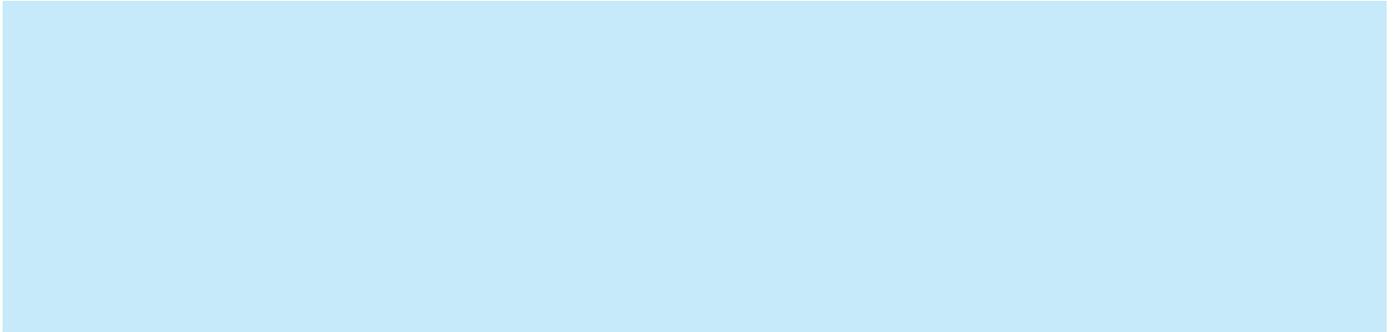
Was sind die Folgen?

Was ist über die Ursache bekannt?

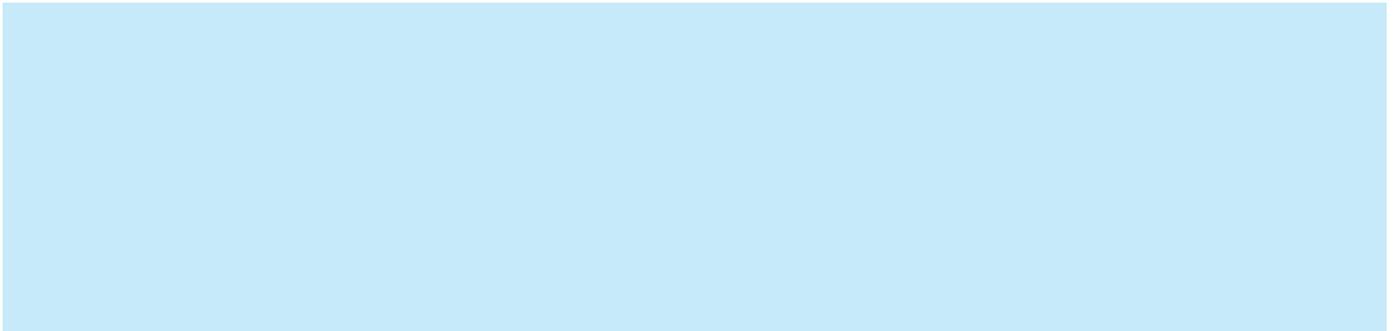
Was ist bereits veröffentlicht?

Externe & interne Kommunikation vorbereiten

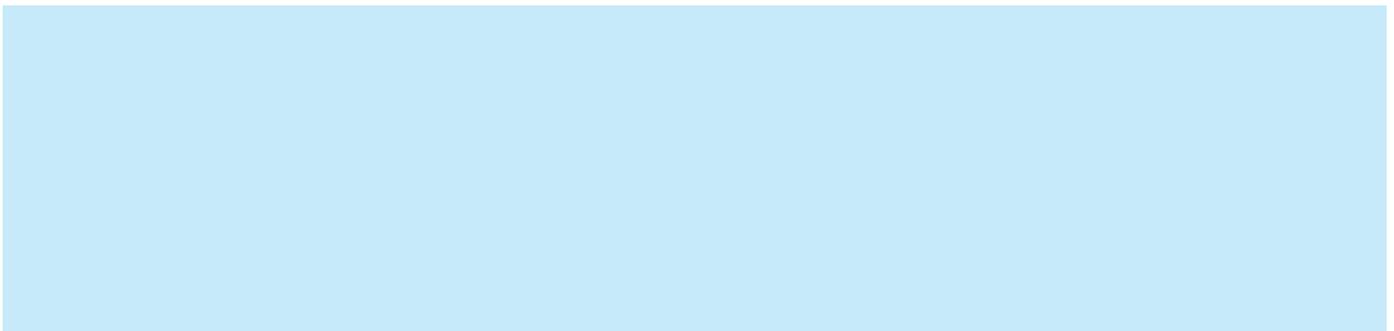
- Entwurf für Sprachregelung anfertigen



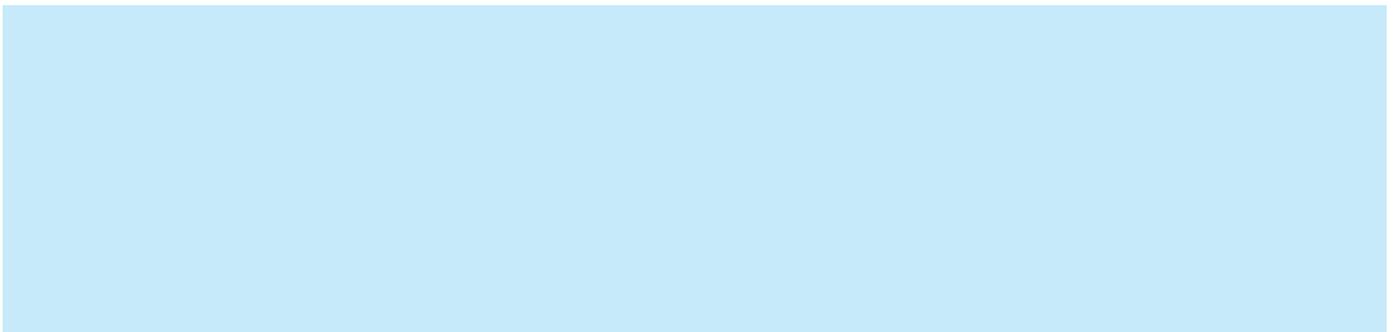
- Statements für die Medien vorbereiten



- interne Kommunikationsmaßnahmen vorbereiten



- evtl. geplante Aktionen verändern oder stoppen



Dokumentation Krisenkommunikation

Name der Einrichtung	Anschrift der Einrichtung
Wer muss noch informiert werden? in der betroffenen diakonischen Einrichtung	<input type="checkbox"/> von wem?
<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitende inklusive Aushilfen und Honorarkräfte • Ehrenamtliche • Mitglieder • Kund:innen / zu Betreuende 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Einrichtung <input type="checkbox"/> Einrichtung <input type="checkbox"/> Einrichtung <input type="checkbox"/> Einrichtung
lokales Umfeld	
<ul style="list-style-type: none"> • benachbarte diakonische Einrichtungen • benachbarte Kirchengemeinden (evangelische, katholische, andere) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Einrichtung <input type="checkbox"/> Einrichtung
regionales Umfeld	
<ul style="list-style-type: none"> • diakonische Einrichtungen • Kirchengemeinden (evangelische, katholische, andere) • Landkreis, Kommune 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Einrichtung <input type="checkbox"/> Einrichtung <input type="checkbox"/> Einrichtung
Landesebene	
<ul style="list-style-type: none"> • Diakonisches Werk Landesverband • Landeskirche 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kirchenkreis <input type="checkbox"/> Kirchenkreis
Deutschlandweit	
<ul style="list-style-type: none"> • Diakonie Deutschland • Evangelische Kirche in Deutschland 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diakonisches Werk Landesverband <input type="checkbox"/> Landeskirche

SCHLUSS- BEMERKUNG

Nutzen Sie Ihre Erfahrungen aus Krisenfällen, die Sie bereits gemeistert haben, und aktualisieren Sie Ihre Leitfäden entsprechend Ihrer Auswertung. Regelmäßige Simulationen eines Krisenereignisses können Ihnen dabei helfen, sicherer in der Kommunikation zu werden und die Abläufe zu trainieren.

Dieser Leitfaden Krisenkommunikation kann nur die wichtigsten Aspekte zum Thema »Krisenkommunikation« benennen. Weitere Tipps, Beispiele aus der Praxis, Checklisten und Vorlagen für die Krisenkommunikation finden Sie unter »Krisenkommunikation in der Diakonie« www.diakonie-wissen.de/web/kommunikation-in-der-diakonie/krisenkommunikation

Daneben gibt es gezielte Fortbildungen zur Krisenkommunikation, die auch die Gelegenheit zum Austausch mit anderen Kolleg:innen und bieten. Sprechen Sie die Kolleg:innen in den Kommunikationsabteilungen von Bundes- und Landesverbänden gerne an.

PROJEKTGRUPPE

Tabea Bozada,
Pressesprecherin
Stadtmission Nürnberg

Ann-Kristin Herbst,
Referentin Kommunikation
und Öffentlichkeitsarbeit
Diakonie RWL

Kathrin Klinkusch,
Pressesprecherin
Diakonie Deutschland
(Projektleitung)

Stephan Röger,
Social Media,
Stellv. Pressesprecher
Diakonie Deutschland

Matthias Sobolewski,
Stellv. Zentrumsleiter,
Leiter Aktuelles
Diakonie Deutschland

Rahel Woldemichael,
Leiterin der Stabsstelle
Compliance und
Risikomanagement
Evangelisches Werk für
Diakonie und Entwicklung

Diakonie Deutschland
Evangelisches Werk für
Diakonie und Entwicklung e. V.
Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin
T +49 30 652 11-0
diakonie@diakonie.de
www.diakonie.de

Verantwortlich
Dr. Thomas Schiller
Leiter Kommunikation
T +49 30 652 11-1356
thomas.schiller@diakonie.de

Kontakt
Kathrin Klinkusch (Projektleitung)
Pressesprecherin
T +49 30 652 11-1878
kathrin.klinkusch@diakonie.de

Layout
Claudia Heblik
Zentrum Kommunikation
© September 2021 – 3. neu überarbeitete Auflage

Diakonie Deutschland
Evangelisches Werk für
Diakonie und Entwicklung e. V.
Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin
T +49 30 652 11-0
diakonie@diakonie.de
www.diakonie.de