

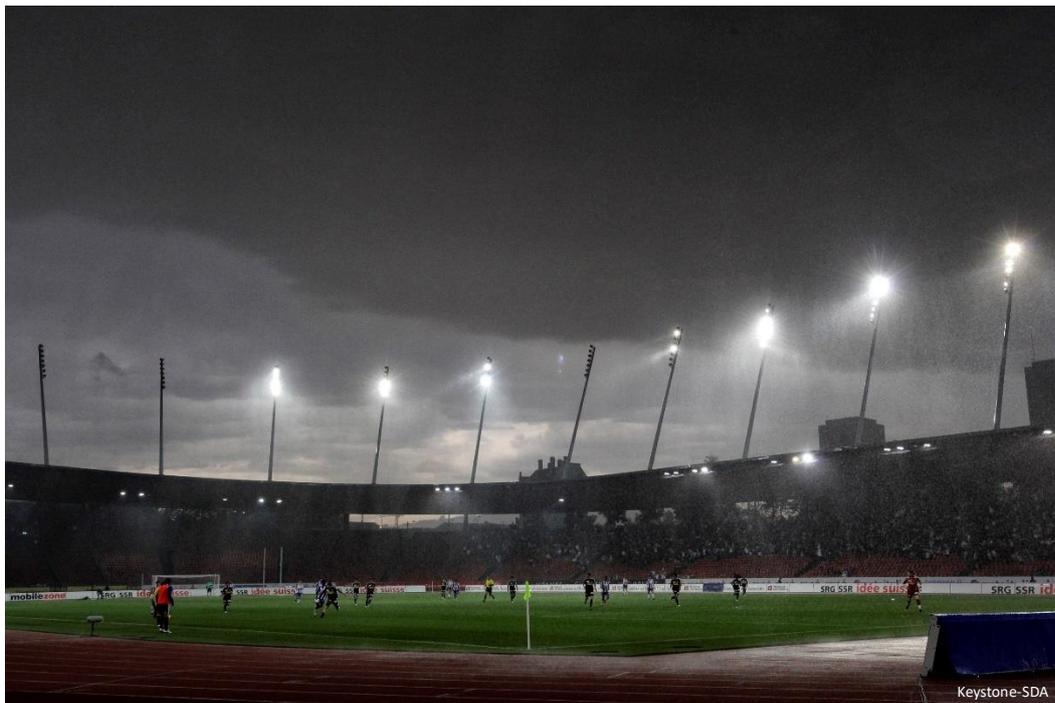
Swiss Olympic
Haus des Sports
Talgut-Zentrum 27
CH-3063 Ittigen b. Bern

T +41 31 359 71 11
F +41 31 359 71 71
info@swissolympic.ch
www.swissolympic.ch

Handbuch Krisenkommunikation: Vorlage für Sportverbände und -vereine

Version: Dezember 2022

Ersteller: Medienteam Swiss Olympic



Mögliche Inhalte eines Krisenkommunikations-Handbuches

1	Grundsätzliches.....	3
1.1	Die erste Seite des Krisenkommunikations-Handbuches	3
1.2	Theoretische Aspekte zur Krise.....	3
1.3	Strategie / Grundsätze	4
2	Risiken / Krisen.....	5
2.1	SWOT-Analyse.....	5
2.2	Risikenmatrix zur Bewertung möglicher Risiken / Krisen	5
2.3	Verschiedene durchdachte Szenarien / Konzepte für einzelne Krisen	6
3	Organisatorisches.....	7
3.1	Organisation Alltags-Organisation	7
3.2	Organigramm Krisenmanagement / Krisenstab.....	7
3.3	Schematische Aufzeichnung Kommunikationsprozess / Alarmierung	7
3.4	Adressliste Stakeholder	8
3.5	Medienverteiler	8
3.6	Checklisten.....	9
3.6.1	Checkliste Verhalten bei Medienanfragen	9
3.6.2	Checkliste für Medienkonferenzen	10
3.6.3	Checkliste für Mitarbeitende ausserhalb des Krisenstabs.....	11
4	Vorlagen	11
4.1	Krisenpapier für die erste Zusammenkunft	11
4.2	Vorbereitete Medienmitteilungen	12
4.3	Interne Mitteilung	12
5	Nach der Krise	13
5.1	Evaluation.....	13
5.2	Debriefing.....	13

Quellenhinweis:

Diese Vorlage basiert auf einer Bachelor-Diplomarbeit von Caroline Odermatt/ZHAW

1 Grundsätzliches

1.1 Die erste Seite des Krisenkommunikations-Handbuches

Die erste Seite, oftmals gleich das Deckblatt des Krisenkommunikations-Handbuches, sollte folgende Punkte beinhalten:

- Titel «Krisenkommunikations-Handbuch» (nicht Krisen-Handbuch!)
- Logo der Organisation
- Passus «vertraulich»
- Datum der letzten Aktualisierung
- Verantwortliche / Verantwortlicher für das Manual
- Verteiler des Manuals

1.2 Theoretische Aspekte zur Krise

Krisen...

- sind ungeplant und ungewollt
- bedrohen die Unternehmensziele
- sind einzigartig und nicht vergleichbar
- sind dynamisch und sind kaum zu kontrollieren
- haben einen offenen Ausgang
- sind zeitlich befristet
- sind häufig sehr komplex

In einer Krise muss das Management:

- unter starkem Zeitdruck handeln
- weitreichende Entscheidungen treffen
- mit einem Mangel an Informationen auskommen

Es gibt verschiedene Arten von Krisen:

- Wirtschaftskrisen
- Störfälle, Unglücke, Unfälle, Katastrophen
- Produktmissbrauch, Produktsabotage, Produktfehler
- Konflikte mit Arbeitsbedingungen, Führungsfehler

In der Krise...	
<p>...kümmert sich das Krisenmanagement um die aktive Planung und Vorbereitung von der Krise angemessenen Handlungsstrategien.</p> <p>kurz: das Krisenmanagement handelt</p>	<p>...ist die Krisenkommunikation darum bemüht, durch kommunikative Massnahmen zur Stabilisierung, Rückgewinnung und zum Ausbau des Verständnisses, Vertrauens, Glaubwürdigkeit und der Loyalität beizutragen.</p> <p>kurz: die Krisenkommunikation kommuniziert</p>
<p>...werden im Krisenhandbuch umfassende Informationen zum Umgang mit Krisen wie beispielsweise Zuständigkeiten des Krisenstabes, Evakuierungspläne, Bewältigungsmassnahmen des Krisenstabes etc. aufgelistet.</p>	<p>...bietet das Krisenkommunikations-Handbuch Informationen zur kommunikativen Bewältigung der Krise wie Adresslisten der Stakeholder, vorbereitete Vorlagen für Medienmitteilungen, Checklisten für Medienkonferenzen, etc.</p>

1.3 Strategie / Grundsätze

Dieses Kapitel ist selbstverständlich sehr organisationsspezifisch. Es ist zentral, dass hier nicht allgemeingültige Floskeln einfließen, sondern dass man sich im Vorfeld intensiv mit der Thematik einer Krise auseinandersetzt. Was ist die eigene Kommunikationspolitik? Wie wollen wir uns im Falle einer Krise grundsätzlich verhalten? Gleichzeitig gibt es nichtsdestotrotz allgemeingültige Grundsätze der Krisenkommunikation, die hier als Input festgehalten wurden.

Ziele der Krisenkommunikation

- Imageschaden begrenzen
- Vertrauen in Management erhalten
- Verunsicherung aller Anspruchsgruppen entgegenwirken
- Gerüchten vorbeugen
- Den Kommunikations-Lead halten

Grundsätze der Krisenkommunikation:

1. **Priorität:** Krisenkommunikation ist Chefsache!
2. **Geschwindigkeit:** Sofort und regelmässig informieren. Nicht warten, bis man selber alles weiss. Stakeholder rechtzeitig informieren.
3. **Erreichbarkeit:** Erreichbarkeit für alle Stakeholder sicherstellen, insbesondere für die Medien. Wenn es sein muss, 7 Tage / 24 Stunden.
4. **Einheitlichkeit:** Formal, zeitlich und inhaltlich abgestimmt kommunizieren. Das **One-Voice-Prinzip beachten** = die vom Krisenstab bestimmten Sprecher*innen kommunizieren alle die exakt gleichen, im Krisenstab festgelegten Botschaften.
5. **Verständlichkeit:** Einfach und prägnant kommunizieren, Botschaften bildlich unterstreichen. Die Sprache an die jeweilige Zielgruppe anpassen.
6. **Offenheit und Wahrheit:** Spekulationen vorbeugen, indem die Fakten offengelegt werden. Nichts beschönigen, keine Falschaussagen und Schuldzuweisungen machen. Nicht über Ursachen spekulieren (kann allenfalls juristisch relevant werden).
7. **Persönlichkeit:** Wer die Botschaft wie überbringt, ist wichtig! Persönliche Kommunikation wirkt stärker als schriftliche. Das Personal dramaturgisch richtig einsetzen.
8. **Emotionale Angemessenheit:** Krisen wecken Emotionen. Die Ängste der Betroffenen sind zu berücksichtigen. Die eigene ehrliche Betroffenheit zu zeigen ist wichtig und Teil der Botschaft.

2 Risiken / Krisen

2.1 SWOT-Analyse

Eine ehrliche und transparente Auseinandersetzung mit dem eigenen Krisenpotenzial ist für die umfassende Krisenvorbereitung und auch -vorsorge unerlässlich. Die meiste Krisenliteratur legt das Aufnehmen einer Risikomatrix (siehe nächstes Kapitel) nahe, einzelne Expert*innen empfehlen bereits im Krisenkommunikations-Manual eine umfassende SWOT-Analyse. Darum wurde sie an dieser Stelle aufgenommen. Eine SWOT-Analyse ist grundsätzlich eine Lage-Beurteilung. Sie zeigt engl. Strength / Weaknesses / Opportunities / Threats auf, ist also eine Analyse von Stärken / Schwächen / Chancen / Risiken.

Stärken (der Organisation)	Schwächen (der Organisation)
...	...
...	...
...	...
Chancen (aus der Umwelt)	Risiken (aus der Umwelt)
...	...
...	...
...	...

2.2 Risikomatrix zur Bewertung möglicher Risiken / Krisen

Eine Möglichkeit zur Bewertung der möglichen Krisen ist die Risikomatrix. Damit wird ein Risiko anhand der beiden Faktoren «Eintretens-Wahrscheinlichkeit» und «potenzielles Schadensausmass» eingeordnet. Die komplette Risikomatrix bietet somit Übersicht über die potenziellen «Brandherde» sowie darüber, welche Bedeutung diese für die Organisation haben. Die Matrix sollte laufend angepasst werden, sollten sich beispielsweise durch eine Veränderung der Organisationstätigkeit oder der Umwelt neue Risiken ergeben.

6 E						
4						
3						C
2						
1						
	1	2	3	4	5	6 S

6 E	«Frequenz-Szenario» Häufig auftretende Ereignisse mit geringem Schadenpotenzial	«HighRisk-Szenario» Häufig auftretende Ereignisse mit hohem Schadenpotenzial				
5						
4	«Peanuts-Szenario» Selten auftretende Ereignisse mit geringem Schadenpotenzial	«Risk-Szenario»: Selten auftretende Ereignisse mit hohem Schadenpotenzial				
3						
2						
1						
	1	2	3	4	5	6 S

E = Eintretens-Wahrscheinlichkeit

S = potenzielles Schadensausmass (für die gesamte Unternehmung)

E:	6 = höchst wahrscheinlich	1 = sehr unwahrscheinlich
S:	6 = existenzbedrohend	1 = geringfügig

2.3 Verschiedene durchdachte Szenarien / Konzepte für einzelne Krisen

Es ist möglich, vorstellbare Krisen bereits im Alltagsmodus Punkt für Punkt in je einem kleinen Konzept / Szenario durchzudenken. Das bietet den Vorteil, dass man die vorstellbaren Szenarien einmal im Geiste (oder auch im Krisentraining) durchgespielt hat und sich dann möglicherweise beim Ausbruch einer tatsächlichen Krise etwas sicherer fühlt.

1	Lageanalyse
1.1.	Situationsanalyse: SWOT (IST-Zustand)
	<i>Hier kann die SWOT aus 2.1. als Grundlage genommen, und dann je nach Krise weiter angepasst werden.</i> ...
1.2.	Kommunikationsziele der Organisation allgemein (SOLL-Zustand I)
	<i>Angaben zum Positionierungsziel, den allgemeinen Kommunikationszielen...</i>
1.3.	Kommunikationsziele in der Krise (SOLL-Zustand II)
	<i>Was ist in der Krise das höchste Kommunikationsziel? Was wird angestrebt? Wie kann die Krise allenfalls auch als Chance genutzt werden?</i>
1.4.	Fazit: Defizite und Potenziale
	<i>Wo gibt es Potenziale, was ist eher ein Problem für die angestrebte Kommunikation?</i> ...
1.5.	Kommunikationsbedarf (Grund)
	<i>Knapp und treffend zusammengefasst: Warum ist eine intensive und zielführende Kommunikation nötig?</i> ...
2	Dialog- / Zielgruppen
2.1.	Interne Zielgruppen
	<i>...lassen sich in der Regel aus einem anderen Kommunikations-Konzept übertragen.</i> ...
2.2.	Externe Zielgruppen
	<i>...lassen sich in der Regel aus einem anderen Kommunikations-Konzept übertragen. Zusätzlich überlegen: Wer könnte sonst noch von der Krise betroffen sein? Auf wen hat sie sonst noch Auswirkungen?</i> ...
3	Strategie
	<i>Die Grundzüge der Strategie, noch nicht die ausgefeilten Massnahmen.</i> ...
4	Positionierung und Botschaften
4.1.	Kernbotschaft
	<i>Siehe auch Thema «Kernbotschaften».</i> ...
4.2.	Sprachregelung
	<i>Die Sprachregelung regelt den Umgang mit Medienanfragen. Beispielsweise lässt sich hier festhalten, wie Medienanfragen bei mehreren involvierten Instanzen (Organisation, Polizei, Sanität, etc.) gehandhabt werden. Es empfiehlt sich eine oder nur wenige Mediensprecher*innen einzusetzen. Wichtig ist auf jeden Fall, dass dies einmal zentral – an dieser Stelle – schriftlich festgehalten wird.</i>
4.3.	Q&As inkl. Nasty Questions
	<i>Welche heiklen Fragen könnten gestellt werden? Sich in die Journalist*innen eindenken – wo könnte der Finger drauf gedrückt werden? Und – was ist die passende Antwort dazu? Unbedingt auch mit den Kernbotschaften arbeiten.</i>
	Frage Antwort

4.4.	Strategiekern: Leitidee und –Instrument	
	<i>Welches ist die Leit-Massnahme mit dem Leitinstrument? Wo wird (auch in Bezug auf das Budget) der Fokus gesetzt? Welches sind die untergeordneten Massnahmen?</i> ...	
5	Timeline / Massnahmen	
	<i>Eine chronologische Darstellung der Massnahmen. Kann bei längeren Krisen auch extern auf einem detaillierteren Plan dargestellt werden.</i>	
	<i>Datum, Zeit</i>	<i>Massnahme</i>

6	Erfolgskontrolle	
6.1.	Quantitative Erfolgskontrolle	
	<i>z.B.: Umfang der Berichterstattung, Aufgreifen der eigenen Kernbotschaften, etc.</i> ...	
6.2.	Qualitative Erfolgskontrolle	
	<i>z.B.: Tonalität der Berichterstattung, Rückmeldungen, etc.</i> ...	

3 Organisatorisches

3.1 Organisation Alltags-Organisation

Hier findet das reguläre Organigramm Platz. So hat man im Krisenfall stets den Überblick über die Alltags-Organisation, weiss wer wo zu finden ist, wer wie wofür verantwortlich ist, wer möglicherweise auch noch beigezogen werden müsste. Pro Feld: Name, Funktion, Kontaktkoordinaten. Bei grösseren Organisationen kann allenfalls auch einfach auf die entsprechende Stelle verlinkt werden. Wichtig ist es aber auf jeden Fall, dass die Informationen auch ausgedruckt existieren (z.B. bei einem Stromausfall).

((Organigramm))

3.2 Organigramm Krisenmanagement / Krisenstab

In einem Krisenfall nehmen einzelne Personen neben der alltäglichen Funktion im Organisations-Alltag eine Funktion im Krisenmanagement wahr. Hier sollen sämtliche Personen, die auf irgendeine Art und Weise in der Krisenbewältigung (sowohl Krisenmanagement als auch Krisenkommunikation) aktiv sind, in einem Organigramm abgebildet werden. So sind auf einen Blick Verantwortlichkeiten, Verbindungen, etc. ersichtlich. Pro Feld: Name, Funktion, Kontaktkoordinaten.

((Organigramm))

3.3 Schematische Aufzeichnung Kommunikationsprozess / Alarmierung

Wer informiert wen? Wer enthält welche Information über welche Stelle? Wer spricht zu den Medien? Der Ablauf sollte sorgfältig durchdacht sein. Zudem schafft eine entsprechende Visualisierung Klarheit.

((Visualisierung Kommunikationsprozess / Alarmierung))

3.4 Adressliste Stakeholder

Personengruppen, die Einfluss auf die Entwicklung eines Unternehmens nehmen: Angestellte, Gemeinden, nationale und internationale Regierungen, Kunden, Fans, Lieferanten, Gewerkschaften, Interessenverbände etc. Eine griffbereite Adressliste der Stakeholder spart Zeit und erleichtert die Arbeit in der hektischen Krisensituation. Eine regelmässige Aktualisierung ist auch hier zentral. Die Übersicht zeigt grundsätzlich alle möglichen Stakeholder auf, die in einer Krise kontaktiert werden sollten.

Stakeholdergruppe	Form	Absender*in / Durchführender*in
...		
Bsp. Mitarbeitende ohne Führungsfunktion	Zusammenkunft	Chef*in Krisenkommunikation
...		
...		
...		
...		
...		
...		
...		
...		
...		
...		

3.5 Medienverteiler

Hier sollten die relevantesten Medien auf einen Blick ersichtlich sein. Es macht wenig Sinn, detailliert auf Journalist*innen und deren einzelne Profile einzugehen – wichtiger sind Kontaktkoordinaten und eine sinnvolle Strukturierung. Zudem sollte man sich gezielt überlegen, was zu den nationalen Leader-Medien wie dem Schweizer Fernsehen die zentralen regionalen Medien, wie auch die branchenspezifischen sind. Einzelne allgemeingültige wurden unten notiert, die Liste sollte aber unbedingt nach eigenen Bedürfnissen vervollständigt werden.

Nationale Medien (Deutschschweiz)

Medium	Ort	Telefon	E-Mail
Print			
Tages-Anzeiger	Zürich		redaktion@tages-anzeiger.ch
NZZ	Zürich		redaktion@nzz.ch
Blick	Zürich		redaktion@blick.ch
20 Minuten	Zürich		redaktion@20minuten.ch

Regionale Medien

Medium	Ort	Telefon	E-Mail
Print			
...			
...			
Radio			
...			
...			
TV			
...			
...			

3.6 Checklisten

3.6.1 Checkliste Verhalten bei Medienanfragen

In einer Krisensituation wird das Krisenkommunikations-Team in der Regel sehr schnell mit Medienanfragen konfrontiert. Für einen optimalen Auftritt ist ein Krisentraining unerlässlich, dennoch gibt es einige Punkte, die man sich vor dem Auftritt grundlegend in Erinnerung rufen sollte. Zudem ist es nützlich – sofern Zeit dafür besteht – vorgängig sogenannte Nasty Questions (erwartbare kritische Fragen) und dazugehörigen Antworten schriftlich zu fixieren und vor dem Interview / dem Auftritt durchzulesen.

- **Kernbotschaften platzieren**

Kernbotschaften vorbereiten (nicht zu viele!), diese präzise und einprägsam formulieren und während dem Medienkontakt rasch und deutlich platzieren.

Beispiele:

- Mitgefühl zeigen (siehe nächster Punkt): «Unsere Gedanken sind bei den Angehörigen»
- Verantwortung für Fehler übernehmen: «Wir sind uns unserer Verantwortung bewusst»
- Massnahmen aufzeigen: «Wir sind um eine lückenlose Aufklärung des Vorfalls bemüht»
- Auf laufende Untersuchung hinweisen: «Eben in diesem Moment sind unsere Leute und xy vor Ort, um den Vorfall aufzuklären» oder «Mit der Untersuchung sind xy beauftragt»

- **Empathie**

Bei schweren Unfällen mit Opfern: Als allererstes den Angehörigen das Mitgefühl aussprechen. Allgemein den schweren Vorfällen mit Mimik (kein Lachen) und Sprache (keine Ironie und Sarkasmus) Rechnung tragen.

- **One Voice**

Möglichst nur eine oder wenige Sprecher*innen – und diese nach dem One Voice-Prinzip, also mit den gleichen Botschaften.

- **Keine Spekulationen**

Voreilige Aussagen können rechtliche Schwierigkeiten nach sich ziehen und wirken unprofessionell.

- **Einfache, kurze Sätze (nicht mehr als 15 Wörter)**

Und: Keine gestelzten Formulierungen, keine Fremdwörter.

- **Bridging**

Bei unangenehmen Fragen: Kurz auf diese eingehen, dann schnell zu den Kernbotschaften überleiten. Möglichkeiten dafür: «es stimmt dass... viel wichtiger ist aber dass...» oder «es ist richtig dass... gleichzeitig muss festgehalten werden, dass...» etc.

- **Besetzen von Begriffen**

Die Organisation sollte als erste die Begriffe zum Vorfall finden, diese in die Diskussion werfen und konsequent selbst verwenden. Ist ein Begriff etabliert, kann er kaum noch ersetzt oder verdrängt werden.

- Informationen offenlegen**
 Informiert eine Organisation nur unter Druck, lässt dies an der Glaubwürdigkeit zweifeln. Wer zwar schnell und aktiv informieren will, aber nicht genügend Informationen hat, sollte dies den Journalist*innen sagen: Informationen sollten mit dem Vorbehalt an die Medien gegeben werden, dass sie dem «derzeitigen Stand der Erkenntnisse» entsprechen. Gibt es neue Informationen, kann die Organisation diese nachreichen, beziehungsweise die ursprünglichen korrigieren.
- Die Organisation muss nicht alle Fragen beantworten**
 Betreffen Fragen der Medien Betriebsgeheimnisse, kann die Antwort verweigert werden. Zu bedenken ist jedoch, dass dies als Geheimniskrämerei ausgelegt werden kann.

3.6.2 Checkliste für Medienkonferenzen

Eine Medienkonferenz bietet der Organisationsleitung die Möglichkeit, mit den Medienschaffenden persönlich über ein aktuelles und wichtiges Ereignis zu sprechen – sie ist also für eine Krise besonders geeignet.

	Timeline	Verantwortlich
Vor der Medienkonferenz		
Raum buchen/belegen		
Medienverteiler erstellen (siehe Medienverteiler)		
Medien einladen (siehe Vorlage), inkl. Lageplan		
Nasty Questions und Antworten sowie Kernbotschaften erstellen		
Koordination mit anderen Beteiligten: Wer sagt was?		
Grobe Zeitstruktur der Medienkonferenz erstellen		
Was braucht es? (Computer, Hellraumprojektor, Karten, Bildmaterial...)		
Dresscode der Präsentierenden absprechen		
Intern über die geplante Medienkonferenz informieren		
Allenfalls Powerpoint-Präsentation erstellen		
Namensschilder herstellen		
Medienmappen erstellen		
Informations-Material für Medien bereitstellen (Broschüren, Flyer, etc.)		
...		
Raum vorbereiten		
Technik-Check (ideal: 1h vor Beginn): Licht, Mikrofone, Steckdosen für TV-Kameras bereitstellen, etc.		
Präsentation einmal durchgehen, Lesbarkeit vom Saal her überprüfen		
Bestuhlen		
Ev. Platzierungen für TV-Kameras und Fotograf*innen bestimmen		
Räumlichkeiten für anschliessende TV- und Radio-Interviews bestimmen		
Hintergrundbilder (Banden, Poster) hinter den Sprecher*innen platzieren		
...		
Unmittelbar nach der Veranstaltung		
Interviews koordinieren und betreuen		
Vorbereitetes Informationsmaterial an nicht anwesende Journalist*innen versenden		
Kurzinformation intern		
Dank an Teilnehmer*innen und Helfer*innen		

3.6.3 Checkliste für Mitarbeitende ausserhalb des Krisenstabs

Nicht nur die Teammitglieder des Krisenstabs, sondern auch andere Mitarbeitende der Organisation können in einer Krisensituation eine tragende Rolle haben. Beispielsweise ist die Rezeption neu zusätzlich zu ihren anderen Aufgaben dafür verantwortlich, keine Medienschaffenden unangemeldet ins Gebäude hereinzulassen. Oder Verantwortliche für Teilbereiche müssen einem Medientraining unterzogen werden. Wichtig ist daher, einmal im Vorfeld durchzudenken, wer neben dem Krisenstab noch von der Krisensituation betroffen sein könnte – und welche Informationen diejenigen Personen benötigen.

Beispiel:

Mitarbeitenden-Gruppen	Information / Ressourcen
Alle Mitarbeitenden	Keine Medienanfragen selbstständig beantworten! Weiterleiten an die Krisenkommunikations-Nummer! Nummer verteilen
Rezeptionist*in	Nur angemeldete Medienschaffende ins Gebäude lassen Abholen lassen von Krisenkommunikations-Team ...
Legal	...

4 Vorlagen

4.1 Krisenpapier für die erste Zusammenkunft

Zu verwenden bei der ersten Zusammenkunft des Krisenkommunikations-Stabes.

Datum:	
Zeit:	
Verfasser*in:	

Situation: Was, wer, wann, wo, wie?	...
Massnahmen Welche Massnahmen wurden getroffen? Welche sind geplant?	...
Alarmierung Wer muss sofort alarmiert / benachrichtigt werden?	sofort: ... so rasch als möglich: ...
Kommunikation Was kann kommuniziert werden?	Die Rettung / Evakuierung / Sicherstellung läuft seit / durch: ... Die Untersuchung läuft durch: ... Informationen sind verfügbar ab: ... Mitarbeitende wenden sich an: ...

Medieninformation	Die nächste Medienmitteilung wird publiziert am: ...
	Die Medienkonferenz findet statt (wann/wo/wer): ...
	Kontakt- /Informationsmöglichkeiten sind erhältlich auf (Dark Sites / Telefon-Hotline, etc.): ...

4.2 Vorbereitete Medienmitteilungen

Einerseits sollten die Medienmitteilungen layouttechnisch bereits so vorliegen, dass nur noch der Inhalt eingefüllt werden muss und dann zum Versand bereit sind. Andererseits ist es hilfreich, sich im Rahmen der bereits überlegten Szenarien (siehe «Verschiedene durchdachte Szenarien») eine eigene Vorlage für einzelne Krisensituationen vorgängig festzuhalten, sodass beim Texten zügig vorgegangen werden kann.

Grundsätzliche Struktur einer Medienmitteilung (auf eigene Bedürfnisse anpassen und als fertiges Dokument (mit Lücken analog Beispiel) in separatem Dokument im Krisenkommunikations-Ordner abspeichern):

Passus «Medienmitteilung» Titel ev. Untertitel Lead (wer/was/wo/wann) Fliesstext Allenfalls Hinweis auf nächste Medienkonferenz Kontaktkoordinaten Krisenkommunikations-Stab	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto;">(Logo)</div>	(5 cm Rand freihalten)
--	---	---------------------------

4.3 Interne Mitteilung

Auch in der Krise gilt grundsätzlich: Intern vor extern (Spezialfall börsenkotierte Unternehmen mit Informationspflicht). Erfahren die Mitarbeitenden wichtige Informationen indirekt durch die Medien statt durch die Organisationsleitung selbst, führt dies zu Vertrauens- und Loyalitätsverlust.

5 Nach der Krise

5.1 Evaluation

Konzeptevaluation: Beurteilung der Krisen- Vorbeugung und Krisen- Vorbereitung	...
Prozessevaluation: Beurteilung der Durchführung: Organisation und Massnahmen	...
Instrumentelle Evaluation: Beurteilung der unmittelbaren Wirkung der Krisen-Bewältigung	...
Einstellungsevaluation: Beurteilung der langfristigen Wirkung der Krisen- Bewältigung und der Krisen- Nachbereitung	...
Ergebniskontrolle: Beurteilung der Gesamtheit der Krisenkommunikation inklusive deren Verzahnung mit dem Krisenmanagement	...

5.2 Debriefing

Für den Lerneffekt nach der Krise ist ein Team-Debriefing als strukturierte Nachbesprechung zentral. Das Debriefing basiert auf der Evaluation, gleichzeitig können und sollen hier auch Aspekte wie Teamdynamiken, Leadership etc. angesprochen werden. Wichtig ist es zum Einen, auf die Erfolge der Krisenkommunikation in der überstandenen Krise einzugehen, zum anderen aber auch auf die Misserfolge, so dass aus dem Vergangenen gelernt werden kann – denn «nach der Krise ist vor der Krise».

Erfolge der Krisenkommunikation:	...
Misserfolge der Krisenkommunikation:	...
Eintritt von Unvorhergesehenem:	...
Funktionieren des Teams:	...
Funktionieren der Führung:	...