

Traktandum 11.1

# Akriba

## Immobilien – Anlagestiftung

### KLAR KOMMUNIZIEREN IN DER KRISE

Leitfaden Krisenkommunikation

Entwurf vom 02.02.2024

## Inhalt

1. Was sind Krisen?.....	3
2. Vorbereitung auf den Krisenfall.....	3
3. Checkliste „Krisenkommunikationskonzept“.....	4
4. Grundsätze „Krisenkommunikation“.....	5
5. Checkliste für den Krisenfall (Zusammenfassung der Grundsätze).....	8
6. Nach der Krise: Debriefing.....	9
7. Notfallblatt .....	10
8. Alarmorganisation.....	11

## 1. Was sind Krisen?

Krisen können schleichend eintreten und sich ankündigen. In der Regel ereignen sie sich jedoch völlig unerwartet, stiften sofort Chaos und versetzen die Betroffenen in einen Ausnahmezustand.

Krisen stossen in der Öffentlichkeit immer auf grosses Interesse. Die Betroffenen geraten dadurch unter einen massiven und akuten Entscheidungs- und Handlungsdruck: Medien, Behörden, Betroffene und ihre Angehörigen fordern in der Krise sofort eine Stellungnahme und zwingen damit die Verantwortlichen, rasch zu reagieren.

Krisen können schwerwiegende Folgen für die Betroffenen haben (Imageschaden, Verlust an Glaubwürdigkeit und Vertrauen, Existenzbedrohung) und erfordern schnelles, überlegtes Handeln. Für eine gelingende Krisenbewältigung ist deshalb entscheidend, wie gut die Anlagestiftung auf den Ernstfall vorbereitet ist und wie kompetent sie in der Krise agiert.

## 2. Vorbereitung auf den Krisenfall

Auf einen Krisenfall sind wir nicht oder nicht ausreichend vorbereitet.

Damit eine Krise die Anlagestiftung nicht in jedem Fall völlig unvorbereitet trifft, gilt es, frühzeitig Ereignisse zu benennen (z.B. Unfall, Brand, vermuteter Übergriff), die zu einer kritischen Situation oder Krise führen könnten. Sind diese identifiziert, kann die Anlagestiftung gezielt entsprechende Szenarien entwickeln sowie Checklisten, Kernbotschaften erarbeiten.

Wichtig ist, dass die Anlagestiftung eine sich anbahnende Krise frühzeitig erkennt und dadurch einer Eskalation gezielt vorbeugen kann (Krisenprävention). Dies bedingt, dass die Anlagestiftung bei heiklen Themen oder Ereignissen wachsam bleibt und deren Entwicklung sorgfältig beobachtet.

Damit die Anlagestiftung eine kritische Situation oder Krise rasch und glaubwürdig bewältigen kann, sollte sie sich in ruhigen Zeiten dafür fit machen und die Krisenorganisation, die Abläufe und die wichtigsten Bezugsgruppen vorgängig definieren. Diese Vorbereitungsarbeit lohnt sich und vereinfacht später das gesamte Krisenmanagement.

Mit einer gezielten Krisenkommunikation kann eine Anlagestiftung die Situation beruhigen, Gerüchten zuvorkommen, einen Imageschaden vermeiden und die Opfer schützen. Um für die Krisenkommunikation gewappnet zu sein, empfiehlt es sich, die Organisation und Abläufe in einem kleinen Krisenkommunikationskonzept festzuhalten (vgl. Seite 4).

### **3. Checkliste „Krisenkommunikationskonzept“**

Um in der Krise handlungsfähig zu bleiben sowie rasch und glaubwürdig zu kommunizieren, müssen die untenstehenden Punkte im Voraus geklärt sein.

#### **Wie sieht in unserer Anlagestiftung die Organisation in Krisensituationen aus?**

- › Wer gehört dem Krisenstab an?
- › Wer leitet den Krisenstab?
- › Wo kann sich der Krisenstab treffen?
- › Wo können notfalls Medienschaffende informiert werden (Medienkonferenz)?

#### **Wie stellen wir die interne Information (Stiftungsrat und Mitarbeitende) sicher?**

#### **Wer sind die potenziell Betroffenen resp. wer sind unsere Bezugsgruppen?**

- › Wer (Bewohner/innen, Angehörige/Beistände, Anleger/innen, Behörden, Nachbarschaft, Medien etc.) wird in welcher Reihenfolge und in welcher Form (z.B. Brief, Mail, Telefon, mündliche Information, Medienmitteilung) informiert?
- › Sind die Kontaktdaten (z.B. Adressen, Telefonnummern, Mailinglisten) alle aktualisiert und jederzeit griffbereit?

#### **Nach welchen Grundsätzen kommunizieren wir?**

- › Wie ist unser Kommunikationsstil in der Krise? (z.B. schnell, offen, transparent, glaubwürdig, umfassend, unaufgeregt; vgl. Seite 5)

#### **Wer kommuniziert nach aussen über die Krise?**

- › Wer ist die Kontaktperson für die Medien resp. Sprecher/in des Krisenstabs?
- › Wer behält die Social-Media-Kanäle (Gefahr eines Shitstorms), falls vorhanden, im Auge und bespielt sie gezielt?
- › Welche externe Fachperson für Krisenkommunikation könnten wir, falls nötig, beiziehen? Wie ist sie erreichbar?

#### **Welche konkreten Aufgaben stellen sich? Und wann resp. in welcher Reihenfolge sind sie zu erledigen?**

- › Sind alle Aufgaben (von der Einberufung des Krisenstabs bis hin zur Medieninformation) sowie alle Abläufe inhaltlich und zeitlich klar definiert?
- › Gibt es dafür verständliche Checklisten (z.B. für die Medienarbeit oder die Information der Angehörigen/Beistände)?

#### 4. Grundsätze „Krisenkommunikation“

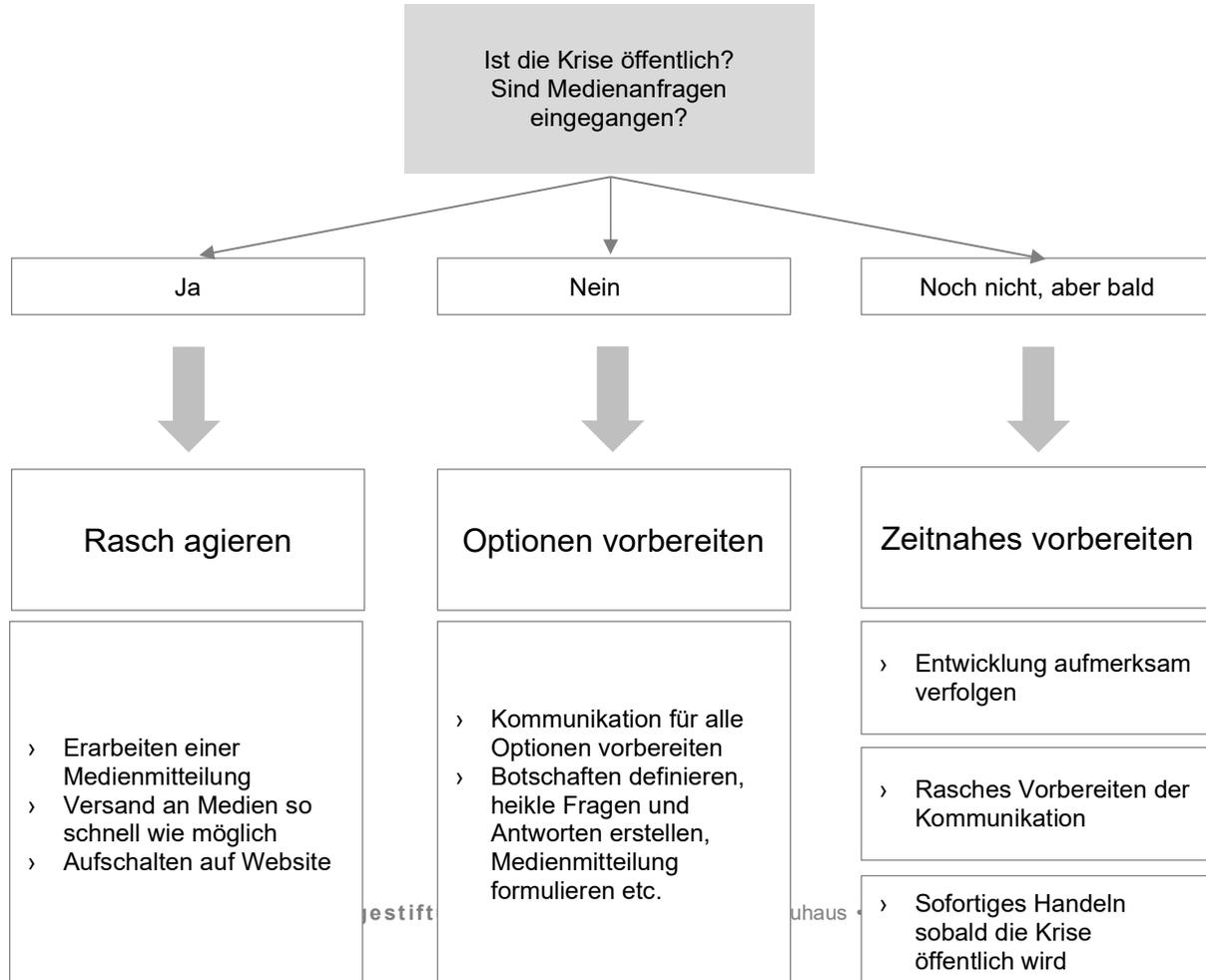
Ereignet sich eine Krise, stehen wir unter einem akuten Entscheidungs-, Zeit- und Handlungsdruck. Liegt in dieser Situation kein praxisnahes Krisenkommunikationskonzept vor (vgl. Seite 4), kann dies das Chaos massiv vergrößern und die Situation zusätzlich verschärfen. In diesem Fall ist es besonders wichtig, Ruhe zu bewahren und überlegt zu handeln. Nur so ist es möglich, rasch, transparent, glaubwürdig und umfassend zu kommunizieren.

Auf den Seiten 6 und 7 sind die zentralen Grundsätze der Krisenkommunikation aufgelistet. Die Liste kann in der Krise helfen, den Überblick zu behalten, häufige Kommunikationsfehler zu vermeiden, keine Bezugsgruppen zu vergessen sowie kompetent aufzutreten.

Bahnt sich eine Krise erst an, können die Grundsätze uns dabei unterstützen, sich auf den konkreten Krisenfall gezielt vorzubereiten (z.B. Botschaften und Medienmitteilung erarbeiten).

Wann gehen wir an die Öffentlichkeit?

Als Richtschnur kann jedoch folgendes Schema dienen:



## Grundsätze im Überblick

### **Ruhe bewahren:**

Nur wer einen klaren Kopf hat, kommuniziert auch klar. Überlegtes, ruhiges Sprechen und Handeln ist in der Krise zentral, gerade auch bei provokativen oder suggestiven Journalistenfragen. Wichtig: Auch alle Beteiligten beruhigen und dafür sorgen, dass keine Hektik aufkommt.

### **Überblick schaffen:**

Sich möglichst schnell ein Bild von der Situation verschaffen.

### **Intern vor extern:**

Die wichtigsten Führungspersonen in der Unternehmung vorinformieren.

### **Weitere Informationsreihenfolge beachten:**

Wenn möglich folgende Informationsreihenfolge der Bezugsgruppen beachten, um möglichst viel Verständnis zu schaffen und krisendämmende Botschafter/innen zu gewinnen:

1. Stiftungsrat und Mitarbeitende der Unternehmung
2. Direkt und indirekt Betroffene (inkl. Angehörige, Behörden, Anleger, Nachbarn etc.)
3. Öffentlichkeit (Webseite, Social Media, Medien/Redaktionen)

### **Zeitraubenden Stress vermeiden:**

In der hektischen Anfangsphase lange Einzelgespräche mit Medien vermeiden. Stattdessen eingehende Anrufe und Fragen sammeln, freundlich einen späteren Rückruf anbieten und auf die folgende Medienmitteilung verweisen. Rückrufe nach erfolgtem Versand der Medienmitteilung tätigen. Dies erlaubt eine Gleichbehandlung der Medien sowie einheitliche Botschaften.

### **Nicht mauern:**

„No comment“ gibt es nicht. Kritik ernst nehmen, Offenheit zeigen und nicht abwehrend oder verschlossen auf Medienanfragen reagieren. Sonst besteht die Gefahr von Gerüchten, Spekulationen und einer zunehmenden Skandalisierung. Sich bewusst machen: Medienschaffende sind nicht Ihre Gegner, aber auch nicht Ihre Freunde. Halten Sie sich deshalb bei Medienanfrage an die abgesprochenen Botschaften und den FA-Katalog (vgl. weiter unten) und plaudern Sie nicht vertraulich.

### **Agieren statt reagieren:**

In der Krise rasch und aktiv informieren, selbst dann, wenn noch nicht alle Fakten im Detail klar sind. Das beugt Gerüchten vor und zeigt, dass die Krise erkannt und die Bewältigung in Gang ist (vgl. auch Schema auf Seite 5).

### **Glaubwürdigkeit statt Floskeln:**

PR-artige Aussagen und Floskeln vermeiden, sie wirken nie echt. Stattdessen glaubwürdig, menschlich und authentisch auftreten und transparent, offen, umfassend sowie unaufgeregt kommunizieren.

### **Nur Fakten kommunizieren:**

Keine Vermutungen oder Schuldzuweisungen äussern. Verteidigende, ausweichende Haltung vermeiden. Keine Medienschelte. Auch ein „Ich weiss es im Moment nicht“ kann bei bestimmten Fragen richtig sein.

**Sich an die Wahrheit halten:**

Nicht versuchen, etwas zu vertuschen, und keine Halbwahrheiten erzählen. Wer der Lüge überführt wird, hat in der Öffentlichkeit alle Sympathien verspielt.

**Persönlichkeitsschutz wahren:**

Keine Namen von Opfern nennen und möglichst keine Aussagen machen, anhand derer sie erkannt werden können.

**Einheitlich kommunizieren:**

Sicherstellen, dass nur eine Person im Namen der Unternehmung spricht. Hier dient der FA-Katalog (vgl. weiter unten) als verbindliche Grundlage. Er erlaubt es, sich auf eine Medienanfrage gezielt vorzubereiten. Je besser die Vorbereitung ist, desto präziser kommen die Kernbotschaften (vgl. nächster Punkt) über.

**Kernbotschaften definieren:**

Formulieren eindeutiger, unmissverständlicher Kernbotschaften in Umgangssprache. Fachbegriffe gehören nicht hierhin. Möglicher Inhalt der Kommunikation:

1. Betroffenheit zeigen (Emotionen - z.B. Entrüstung, Wut, Unverständnis, Trauer etc. - berücksichtigen und ernst nehmen)
2. Auf Tat/Vorfall fokussieren (Ausmass des Schadens; Allgemeines zu den Opfern; Sofortmassnahmen und weitere Abklärungen)
3. Blick in die Zukunft (nächste Massnahmen)

Grundsätzlich gilt: Botschaften zukunftsgerichtet, handlungs- und lösungsorientiert formulieren (nicht: „Wir wissen noch nicht, was passiert ist“. Sondern: „Wir setzen alles daran, möglichst rasch einen Überblick zu gewinnen und die Ereignisse zu klären.“)

**Medienmitteilung verfassen:**

Auf der Basis der Kernbotschaften zügig eine Medienmitteilung als Grundlage für die gesamte Kommunikation verfassen. Diese auf der Webseite aufschalten und an die Bezugsgruppen versenden. Wenn nötig resp. bei grossem Medieninteresse eine Medienkonferenz ankündigen.

**FA-Katalog erarbeiten:**

Heikle Fragen („Nasty questions“) formulieren und diese in schriftlicher Form sorgfältig und überlegt beantworten. Der Frage-und-Antwort-Katalog dient dem Chef Krisenstab, der für den Medienkontakt verantwortlich ist, als Grundlage für allfällige Interviews und für Fragen aus dem Kreis der Bezugsgruppen.

**Unterstützung prüfen:**

Abwägen, ob professionelle Unterstützung im Bereich Krisenkommunikation angezeigt ist (v.a. bei Medienkonferenzen und TV-Auftritten).

**Telefon-Hotline**

für Opfer und ihre Angehörigen prüfen resp. klären, wer Anrufe von besorgten Mitarbeitenden, Betroffenen, Angehörigen etc. entgegennimmt.

**Kontinuierlich informieren:**

Eine Krise ist nie nach einem Tag bereits ausgestanden. Mehrmals und kontinuierlich informieren, intern wie extern. Aktualisierung der Website nicht vergessen.

## 5. Checkliste für den Krisenfall (Zusammenfassung der Grundsätze)

- › Ruhe bewahren
- › Überblick schaffen
- › Informationsreihenfolge beachten (interne Bezugsgruppen vor externen)
- › Zeitraubenden Stress vermeiden (Rückrufe nach Versand der Medienmitteilung)
- › Nicht mauern, sondern offen und transparent kommunizieren
- › Rasch und aktiv informieren statt reagieren
- › Auf Glaubwürdigkeit setzen statt auf Floskeln
- › Nur Fakten, keine Vermutungen äussern
- › Sich an die Wahrheit halten
- › Persönlichkeitsschutz wahren
- › Einheitlich kommunizieren (One voice)
- › Kernbotschaften/Wording definieren
- › FA-Katalog erarbeiten
- › Medienmitteilung verfassen, versenden und auf der Webseite aufschalten
- › Medienkonferenz prüfen
- › Unterstützung durch Experten prüfen
- › Telefon-Hotline für Opfer und ihre Angehörigen prüfen
- › Kontinuierlich informieren

### 5.1 Krisenstab

Funktion	Name	Mobile-Nr.	E-Mail
Chef Krisenstab	Peter Hoffmann	079 226 68 71	Hoffmann.peter@rsnweb.ch
Stv. Chef Krisenstab	Reinhard Stieger	079 320 18 50	rs@stieger-treuhand.ch
Medienstelle (extern?)	offen	offen	offen

## 6. Nach der Krise: Debriefing

Nach der Krise ist immer auch vor der Krise. Aus vergangenen Kommunikationsfehlern lernen und diese in einem nächsten Krisenfall gezielt vermeiden. In einem ausführlichen Debriefing gilt es gemeinsam folgende Fragen zu diskutieren und zu beantworten:

- › Was lief gut? Und was muss verbessert werden?
- › Müssen die Krisenorganisation, das Krisenkommunikationskonzept, die Checklisten oder die Abläufe angepasst werden?
- › Müssen Verteiler, FA-Kataloge oder andere Dokumente überarbeitet oder ergänzt werden?
- › Muss der Kreis der Bezugsgruppen erweitert werden (ging jemand vergessen)?
- › Braucht es (weitere) Medientrainings oder Übungen?

### 6.1 Abkürzungen

FA-Katalog	Frage-Antwort-Katalog
SR	Stiftungsrat
GF	Geschäftsführer
PM	Portfoliomanager
BHB	Bauherrenberater

7. Notfallblatt

**Brand: 118**

**Verhalten:**

1. Ruhe bewahren
2. Alarmieren
3. Leben retten
4. Löschen



**Meldeschema:**

**Wo?** Ort des Unfalls

**Wer?**

Name und Tel-Nr des

Melders **Was?** Art des

Unfalls **Wann?** Zeitpunkt

des Unfalls **Wie viele?**

Anzahl der Personen, Art der Verletzungen

**Weiteres?**

z.B. Verletzter ist eingeklemmt, Benzin fließt

**Unfall:**



**144**



**1414**



**145**

**ABCD-Schema:**

**A = Airways**

(Atemwege kontrollieren)

**B = Breathing**

(2x beatmen)

**C = Circulation**

(30 Kompressionen, 2x beatmen)

**D = Defibrillation**

(sofern Defibrilator vorhanden)

**Notfälle: 117**



**Rot: Schauen**

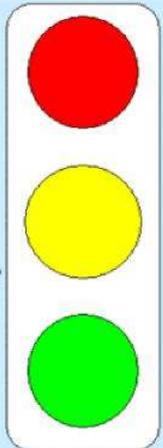
Situation überblicken.  
Was ist geschehen?  
Wer ist beteiligt?  
Wer ist betroffen?

**Gelb: Denken**

Gefahren erkennen.  
Gefahr für Unfallopfer?  
Gefahr für Helfende?  
Gefahr für andere Personen?

**Grün: Handeln**

Für Sicherheit sorgen.  
Nothilfe leisten.  
Fachhilfe alarmieren.



**Chef Krisenstab**

**Pendent**

**Stellvertreter**

**Pendent**

## 8. Alarmorganisation

