

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 Verbände / Organisationen)

Version: Juli 2026

Ersteller: Medienteam Swiss Olympic

Inhalt

1	Grundsätzliches	3
1.1	Ziele und Grundsätze	3
1.2	Anspruchsgruppen	4
1.3	Kernbotschaften im Krisenprozess	4
2	Organisatorisches	5
2.1	Zusammensetzung Krisenstab	5
2.2	Alarmierungsschema für die Einberufung des Krisenstabs im Krisenfall	7
3	Kommunikationsstrategie in der Krise	8
3.1	Medienarbeit	8
3.2	Die Rolle der Sozialen Medien	8
4	Nach der Krise	9
4.1	Debriefing und Learnings	9
4.2	Weitere Massnahmen	9
	Anhang	10

1 Grundsätzliches

Als Krise definieren wir einen ungeplanten und ungewollten Prozess von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Krisenkommunikation ist Teil des Krisenmanagements und formuliert und verbreitet die vom Krisenmanagement beschlossenen Massnahmen. Ziel ist es, das Vertrauen zu erhalten bzw. zu schaffen. Dieses Handbuch beschränkt sich auf die Kommunikationsprozesse in der Krise und versucht verschiedene Punkte aufzuzeigen mit dem Ziel, Verbänden / Organisationen als Vorlage zu dienen.

Abgrenzung Krisenmanagement und Krisenkommunikation:

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

1.1 Ziele und Grundsätze

Ziele der Krisenkommunikation

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

Grundsätze der Krisenkommunikation:

1. **Priorität:** Krisenkommunikation ist Chefinnen- / Chefsache!
2. **Geschwindigkeit:** Sofort und regelmässig informieren. Nicht warten, bis man selbst 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.

1.2 Anspruchsgruppen

Interne Zielgruppen

Diese Zielgruppen stehen in einer direkten Abhängigkeit des Verbands / der Organisation und stellen somit hohe Anforderung an das Informationssystem:

Zielgruppe	Rollen und Organisationen
Verband / Organisation	• Präsident*in • Mitglieder Vorstand • Mitglieder Geschäftsleitung • Mitarbeitende
Vereine und Partnerorganisationen	• Präsident*in • Geschäftsführende • Kommunikationsverantwortliche
Institutionelle Partner	
Kommerzielle Partner	

Extern

Zielgruppe* nach Bedarf zu ergänzen	Kern
Follower	• Nutzerinnen der Social-Media-Kanäle
Medien	• SRG SSR • Sportredaktionen der nationalen und regionalen Medien • Nachrichten- und Foto-Agenturen • Internationale Medien
Spitzensportler*innen und Trainer*innen	
Nationales Netzwerk	• Z.B. Verband / Organisation zu bestimmen
Internationales Netzwerk	• Z.B. Internationaler Verband
Weitere Stakeholder?	• Von Verband / Organisation zu bestimmen

1.3 Kernbotschaften im Krisenprozess

Krisenphase	Kernbotschaften
Krisenprävention «Wir leben die Prävention»	• Verband / Organisation verfolgt engagiert und konsequent die Interessen der internen und externen Anspruchsgruppen. • Verband / Organisation fördert einen aktiven, offenen und ehrlichen Austausch. • Verband / Organisation versteht die Krisenvermeidung und -bewältigung als integrierten Bestandteil der Führungsaufgabe. • Verband / Organisation sorgt aktiv für die Verankerung des Risikobewusstseins als Teil der Organisationskultur.

Krisenbewältigung** «Wir handeln verantwortungsvoll»	• Verband / Organisation kümmert sich aktiv um die Betroffenen und ihre Angehörigen. • Verband / Organisation handelt verantwortungsbewusst und fair. • Verband / Organisation stellt höchste Ansprüche an eine lückenlose Aufklärung der Sachverhalte. • Verband / Organisation unterstützt alle Aktivitäten, die zur Klärung der Sachverhalte dienen. • Verband / Organisation garantiert eine regelmässige, offene und ehrliche Information über die Geschehnisse, den aktuellen Sachverhalt und die geplanten Schritte.
Krisennachbearbeitung: «Wir lernen»	• Verband / Organisation setzt sich für eine effiziente Analyse der Krisenvermeidungs- und Bewältigungsaktivitäten ein. • Verband / Organisation sorgt für die regelmässige Überprüfung und eine allfällige Verbesserung der Beziehungspflege zu den einzelnen Anspruchsgruppen. • Verband / Organisation fördert organisationale Lernprozesse, in welchen die Mitarbeitenden auf allen Hierarchieebenen motiviert und engagiert Erfahrungen und Wissen einbringen.

**** Orientierung** bei der Reihenfolge und Inhalt der Botschaften in der akuten Krisenbewältigung bietet auch das **R-I-A-Schema**:

R wie Regret

Bedauern äussern

I wie Inform

Alle relevanten, bekannten Informationen offenlegen und auch benennen, was (noch) nicht bekannt ist

A wie Act

Kommunizieren der aktuellen oder geplanten Massnahmen – und auch, was unternommen wird, um den Schaden zu mindern, die Krise zu lösen oder sicherzustellen, dass die Krise sich nicht wiederholen kann.

2 Organisatorisches

2.1 Zusammensetzung Krisenstab

Der Krisenstab setzt sich aus Personen zusammen, die einen substanziellen Beitrag zur Bewältigung der Krise liefern können.

Leitung	Aufgaben	Kompetenzen
Direktor*in	• Führung von Verband / Organisation durch die Krise • Einberufung des Krisenstabs • Gesicht des Verbands / der Organisation • Sprecher*in intern und extern • Anordnung von Aufgaben an übrige Stabsmitglieder	Sämtliche für die Bewältigung der Krise notwendigen Kompetenzen.
Mitglieder	Aufgaben	Kompetenzen
Präsident*in oder Vizepräsident*in	• Sprecher*in für sehr hohe Eskalationsstufe • Beratende Aufgaben	Gemäss Anordnung Leitung Krisenstab

Leiter*in oder Stv. Leiter*in der bzw. betroffenen Abteilung(en)	• Stv. Leitung Krisenstab • Informationen zu den Sachverhalten sammeln	Gemäss Anordnung Leitung Krisenstab
Leiter*in Medien / Kommunikation	• Organisation und Koordination Kommunikation zu sämtlichen Anspruchsgruppen • Interne Koordination mit Leitung Kommunikation/Leitung Online bzw. Pikett-Dienst Komm. am Wochenende (siehe unten) • Sprecher*in gegenüber den Medien zusammen mit dem Krisenstabs-Chef • Kommunikationscontrolling	Gemäss Anordnung Leitung Krisenstab
Leiter*in Recht	• Rechtliche Beratung und Unterstützung	Gemäss Anordnung Leitung Krisenstab
Direktionsassistentin	• Protokollführung • Logistik	Gemäss Anordnung Leitung Krisenstab

Wochenend-Pikettdienst Team Kommunikation und Marketing / Verantwortung Online-Kanäle

Bei einem Ereignis am Wochenende ist für die schnelle Umsetzung von Kommunikationsmassnahmen auf den Online-Kanälen inkl. Social Media die zuständige Person gemäss Pikettplan zu involvieren. Die interne Koordination zwischen Team Medien und Team Kommunikation kann auch über den bestehenden WhatsApp-Chat für das News- und Issue-Management erfolgen.

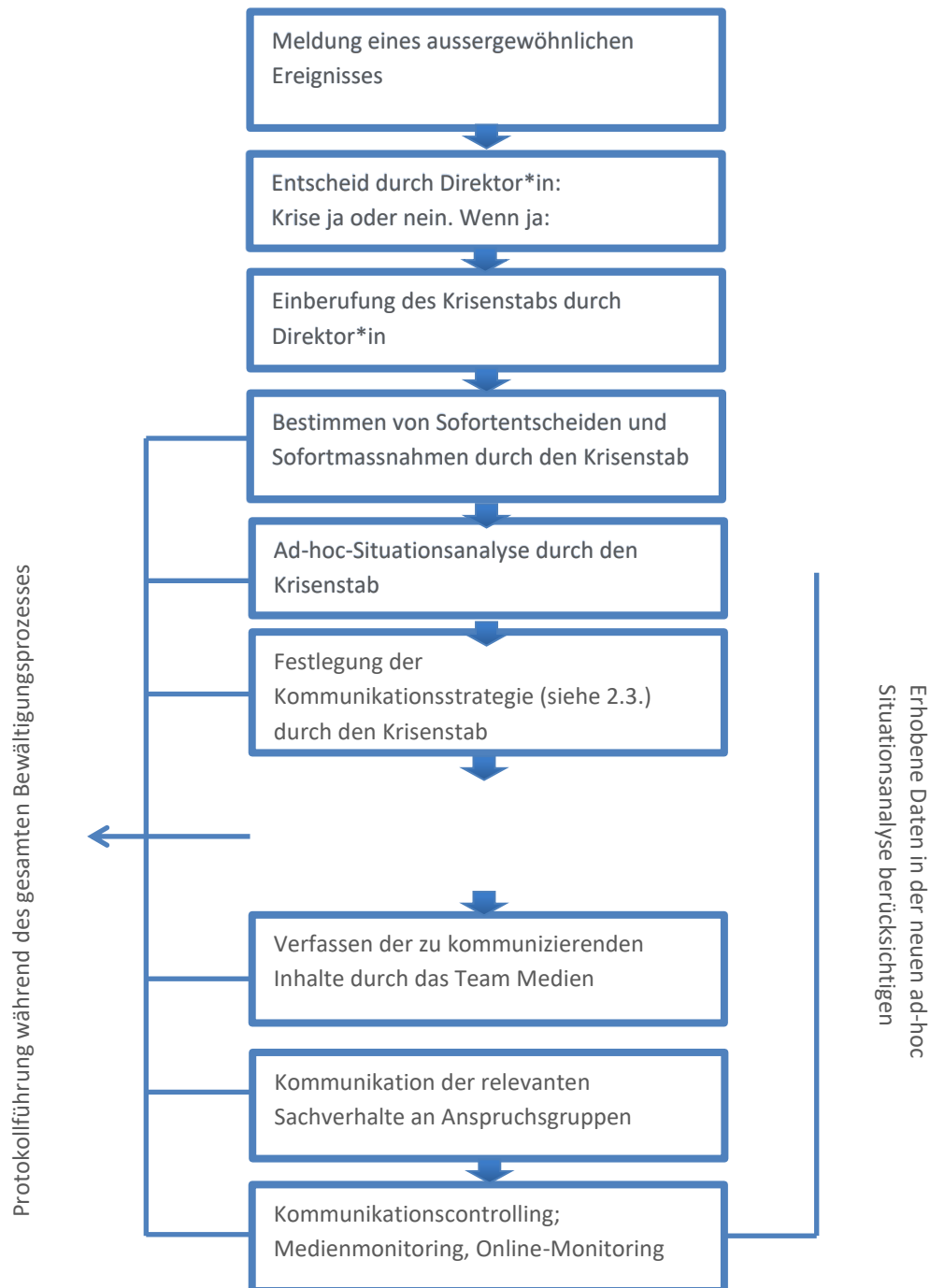
Zusammensetzung erweiterter Krisenstab

Der erweiterte Krisenstab setzt sich aus Expert*innen zusammen, deren Fachwissen situationsspezifisch einbezogen werden kann.

Experten	Aufgaben
Jurist*innen	Rechtliche Beratung des Krisenstabs in Fragen wie z.B. Dringliches Verhalten, Persönlichkeitsschutz, Haftung
Psycholog*innen	Psychologische Betreuung der Betroffenen und deren Umfeld
PR-Beratung	Unterstützung der PR-Arbeit
Behörden	• Feuerwehr • Polizei • Umweltbehörde • etc.
Beratende und begleitende Fachstellen	• Krisenintervention Schweiz • Kinder- und Erwachsenenschutzbehörde • Limita (Kompetenzzentrum für die Prävention sexueller Ausbeutung von Kindern, Jugendlichen und Menschen mit Behinderungen) • Kinderschutz Schweiz • Beforemore (Fachstelle für Prävention und Beratung bei Pädophilie und sexuellem Kindesmissbrauch) • Kantonale Fachstellen (z.B. Zürcher Kantonalverband für Sport, Point de contact éthique du SEPS uvm.)

2.2 Alarmierungsschema für die Einberufung des Krisenstabs im Krisenfall

Das Alarmierungsschema garantiert ein rasches Funktionieren des Krisenstabs.



3 Kommunikationsstrategie in der Krise

Der Krisenstab des Verbands / der Organisation legt unter Berücksichtigung der unter Kommunikationsgrundsätze (Kapitel 1.1.) die Kommunikationsstrategie und die entsprechenden Massnahmen anhand folgender Parameter fest:

- Kommunikationsinhalte (Botschaften, Tonalität)
- Priorisierung der Zielgruppen
- Kommunikationsinstrumente und Kommunikationsmittel
- Kommunikator*innen
- Zeitplan erstellen
- Kommunikationsziele
- Sprachregelungen, Q&A, Nasty Questions

In jedem Krisenfall gilt: Mit Beginn der Krise müssen einige präzise Kernbotschaften vorbereitet werden, die rasch und deutlich platziert werden können. Ausserdem muss ein Dokument mit Antworten auf zu erwartende, unangenehme Fragen («Nasty Questions») erstellt werden. Zentral ist auch die interne Information: Die eigenen Mitarbeitenden sind eine äusserst wichtige Bezugsgruppe, entsprechend gilt in der Krisenkommunikation intern vor extern.

3.1 Medienarbeit

Krisenkommunikation ist ein Spezialfall der Medienarbeit. Je grösser die Krise, umso grösser das Informationsbedürfnis der Medien und Öffentlichkeit und umso grösser der Reputationsrisiko für die eigene Organisation. Checklisten, Vorlagen und Informationen zu Kommunikationsinstrumenten und -massnahmen für die Medienarbeit generell (ungeachtet davon, ob eine Krisensituation vorliegt oder nicht), sind im [Handbuch Medienverantwortliche Verbände](#) zu finden.

3.2 Die Rolle der Sozialen Medien

Die Sozialen Medien befeuern und beschleunigen Krisen. Sie sind aber auch wichtige Plattformen für die Krisenkommunikation. Das bedeutet, den Dialog auch auf den Social-Media-Kanälen an-, bzw. aufzunehmen und die Kernbotschaften auch hier zu platzieren. Verantwortlich für die Umsetzung ist die Leitung Online / Social Media / Content Creation.

Dabei kann man sich an die oben genannten Grundsätze halten. Lange Diskussionen auf den Social-Media-Plattformen sollen jedoch vermieden werden. Im Fall einer akuten Situation («Shitstorm») kann es je nach Ausmass sinnvoll sein, professionelle Unterstützung beizuziehen. Zwar legen sich solche Empörungstürme oft so schnell wieder, wie sie entstehen, aber das Internet vergisst nicht. Deshalb kann schnell ein langfristiges Reputationsproblem entstehen.

4 Nach der Krise

4.1 Debriefing und Learnings

Für den Lerneffekt nach der Krise ist ein Team-Debriefing als strukturierte Nachbesprechung zentral. Die analysierten Informationen und Daten werden in Form von Erfahrungswerten gesammelt und dienen zur Verbesserung des Krisenvermeidungs- und Bewältigungsprozesses des Verbands / der Organisation. 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». Die Erkenntnisse aus der Nachbearbeitung fliessen in die Überarbeitung der Handbuchs Krisenkommunikation ein.

Erfolge der Krisenkommunikation:	...
Misserfolge der Krisenkommunikation:	...
Eintritt von Unvorhergesehenem:	...
Funktionieren des Teams, Zusammenarbeit Krisenstab und Kommunikation	...
Funktionieren der Führung:	...

4.2 Weitere Massnahmen

Überprüfung der Positionierung

Der Verband / die Organisation analysiert die Auswirkungen der Krise auf das Image der Organisation, damit die Positionierung der Organisation gegebenenfalls angepasst werden kann.

Instrumente:

- *Befragungen der wichtigsten Anspruchsgruppen*
- *Medienmonitoring*
- *Online-Monitoring*

Evaluation der Kommunikationsbeziehungen

Der Verband / die Organisation evaluiert die Qualität der Kommunikationsbeziehungen zu den Stakeholdern, um den Informationsfluss zu optimieren.

Instrument: Befragung der wichtigsten Stakeholder

Anhang

Mögliche Szenarien für Krisenfälle bei einem Verband / einer Organisation:

- Technisch-ökologische Krisen
 - Brand
 - Wasserschaden
 - IT-Ausfall/Cyber-Angriff
- Unfälle und Todesfälle von Führungskräften, Mitarbeitenden / Athlet*innen
 - Unfall oder Angriff auf Delegationsmitglieder an internationalem Anlass
 - Angriff auf Infrastruktur
- Innerbetriebliche Krisen
 - Finanzkrisen
 - Massenentlassungen, Massenkündigungen, sehr hohe Fluktuation
 - Streik
 - Führungsprobleme
 - Projektkrisen
- Straftaten und Ethik-Verstösse von Mitarbeitenden
 - Betrug, Diebstahl
 - Korruption
 - Diskriminierung
 - Sexuelle Übergriffe
 - Drogenkonsum/Doping
- Politische Krisen
 - Konflikt/Streit mit institutionellen Partnern / Geldgebern
 - Politische Entscheide mit Auswirkungen auf Verband / Organisation
- Kommunikationskrisen
 - Problematische Äusserungen oder Falschaussagen (> Shitstorm)

Im Rahmen des Risikomanagements aktualisiert die Geschäftsleitung jährlich ihre Einschätzung der möglichen Risiken anhand einer SWOT-Analyse und/oder einer Risikenmatrix (siehe unten) und legt entsprechende Massnahmen fest.

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 Risikenmatrix 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)
...	...
...	...
...	...

Risikenmatrix zur Bewertung möglicher Risiken / Krisen

Eine Möglichkeit zur Bewertung der möglichen Krisen ist die Risikenmatrix. Damit wird ein Risiko anhand der beiden Faktoren «Eintretens-Wahrscheinlichkeit» und «potenzielles Schadensausmass» eingeordnet. Die komplette Risikenmatrix 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						
3	«Peanuts-Szenario» Selten auftretende Ereignisse mit geringem Schadenpotenzial			«Risk-Szenario»: Selten auftretende Ereignisse mit hohem Schadenpotenzial		
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