

Merkblatt Krisenkommunikation

(Neutrale Vorlage)

Version: 27. Juli 2026

Ersteller: Medienteam Swiss Olympic

1 Einleitung

Als Krise definieren wir einen ungeplanten und ungewollten Prozess von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit offenem 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.**

Je früher ein Krisenfall antizipiert oder erkannt wird, umso eher gelingt es, mittels Krisenkommunikation allfällige Reputationsschäden gezielt zu verhindern oder begrenzen. Deshalb kommt allen Mitarbeitenden eine potenziell wichtige Rolle zu: Wer Zeichen eines Krisenfalls (mögliche Szenarien unter Kapitel 2) feststellt, meldet dies intern umgehend an die vorgesetzte Person oder die Geschäftsführung, kommuniziert selbst aber nicht extern, auch nicht auf den Sozialen Medien.

2 Vorbeugung

Die einfachste Krise ist jene, die verhindert wird. Es lohnt sich daher, einen Schwerpunkt auf die Krisenvorbeugung und die Krisenvorbereitung zu legen.

Bei der **Krisenvorbeugung** setzt sich eine Organisation oder auch Abteilung mit ihren Issues, ihrem Krisenpotenzial und ihren verschiedenen Interessensgruppen auseinander. Auch die Sensibilisierung des Managements gehört zur Vorbeugung. Im Rahmen des Risikomanagements aktualisiert die Geschäftsleitung jährlich ihre Einschätzung der möglichen Risiken anhand einer Schadensmatrix und legt entsprechende Massnahmen fest.

Zur **Krisenvorbereitung** einer Organisation zählt unter anderem die Definition des Krisenstabs sowie die Erarbeitung von Handbüchern und Merkblättern wie dem vorliegenden, um im Krisenfall eine koordinierte und einheitliche Kommunikation über die Gesamtorganisation zu gewährleisten.

Mögliche Szenarien für Krisenfälle bei Verbänden/Organisationen:

- Technisch-ökologische Krisen
 - Brand
 - Wasserschaden
 - IT-Ausfall/Cyber-Angriff
- Unfälle und Todesfälle von Führungskräften, Mitarbeitenden / Athlet*innen
- Innerbetriebliche Krisen
 - Finanzkrisen
 - Massenentlassungen, Massenkündigungen, sehr hohe Fluktuation
 - Streik
 - Führungsprobleme
 - Projektkrisen
- Straftaten und Ethik-Verstösse
 - Betrug, Diebstahl
 - Korruption
 - Diskriminierung
 - Sexuelle Übergriffe
 - Drogenkonsum/Doping

- Politische Krisen
 - Zerstrittenheit mit institutionellen Partnern/Geldgebern
 - Sportpolitische Entscheide, die den Verband / die Organisation betreffen
- Kommunikationskrisen
 - Problematische Äusserungen oder Falschaussagen (> Shitstorm)

3 Bewältigung

Eine Krise besteht typischerweise aus den Phasen **Entstehung, Ausweitung, Bewältigung und Nachbereitung**. Der aktuelle Stand der Krise muss vom Krisenstab ständig neu beurteilt werden. Entscheidend ist, dass es gelingt, die Deutungshoheit über die Krise zu erhalten.

3.1 Krisenstab

Der Krisenstab setzt sich aus Personen zusammen, die einen substanziellen Beitrag zur Bewältigung der Krise liefern können. Der*die Direktor*in des Verbands / der Organisation entscheidet im allfälligen Krisenfall über die Einberufung des Krisenstabs. Im Fall einer Einberufung führt der Krisenstab eine Ad-hoc-Situationsanalyse durch, bestimmt Sofortmassnahmen sowie die Kommunikationsstrategie.

Leitung	Aufgaben	Kompetenzen
Direktor*in	- Führung des Verbands / der 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 der 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 - Sprecher*in gegenüber den Medien zusammen mit dem Krisenstabs-Chef	Gemäss Anordnung Leitung Krisenstab
Leiter*in Recht	Rechtliche Beratung und Unterstützung	Gemäss Anordnung Leitung Krisenstab
Direktionsassistentz	- Protokollführung - Logistik	Gemäss Anordnung Leitung Krisenstab

3.2 Ziele und Grundsätze

Mit Beginn der Krise müssen **einige präzise Kernbotschaften vorbereitet** werden, die rasch und deutlich platziert werden können – immer nach dem Grundsatz **intern vor extern**, weil die eigenen Mitarbeitenden in vielen Fällen die wichtigste Bezugsgruppe sind.

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** = es kommunizieren nur die vom Krisenstab bestimmten Sprecher*innen die 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. 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.

Die Rolle der Sozialen Medien

Die Sozialen Medien befeuern und beschleunigen Krisen. Sie sind aber auch wichtige Plattformen für die Krisenkommunikation. Dabei gelten die oben genannten Grundsätze. Besonders wichtig ist auch hier, dass sich alle Mitarbeitenden an das One-Voice-Prinzip halten – es kommunizieren auch auf Social Media nur die vom Krisenstab bestimmten Personen bzw. Profile, verantwortlich für die Umsetzung ist die Leitung Online / Social Media / Content Creation. Lange Diskussionen auf den Plattformen sollen 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.

Bei Fragen zur Krisenkommunikation steht das Medienteam von Swiss Olympic gerne zur Verfügung.