

Krisenkommunikation



Transferarbeit 1

Prof. Dr. Christoph Lengwiler
Prof. Dr. Domink Erny

vorgelegt von Roger Seiler
Juni 2023

Inhaltsverzeichnis

1. Krise und Krisenmanagement
 - 1.1. Definition und Abgrenzung
 - 1.2. Arten und Wahrnehmungen von Krisen
2. Definition und Aufgaben der Krisenkommunikation
3. Drei Phasen der Krisenkommunikation
4. Vorgehen
 - 4.1. Identifikation der Zielgruppen, adäquate Adressierung
 - 4.2. Proaktive / offensive vs. reaktive / defensive Kommunikation
 - 4.3. Regeln und Tipps
 - 4.4. Fehler in der Krisenkommunikation
5. Infrastruktur und Ressourcen
 - 5.1. Vorbereitung und Dokumentation
 - 5.2. Dark Site und soziale Medien
 - 5.3. Personal
 - 5.4. Krisentraining
6. Krisenkommunikation in a nutshell

1. Krise und Krisenmanagement

1.1. Definition und Abgrenzung

Der Begriff der Krise gründet auf dem griechischen Wort "krisis" und bezeichnet ursprünglich im medizinischen Sinn den Höhe- oder Wendepunkt einer Krankheit¹. Im heutigen Sprachgebrauch und auch im Zusammenhang mit der Thematik Krisenkommunikation kommt dem Wort aber eine viel breitere Bedeutung zu, im Sinne von Ereignissen, die einen nachhaltigen negativen Einfluss auf die betroffene Person, Personengruppe, Unternehmung oder sonstige Organisation haben (können). Von anderen unerfreulichen oder ungewollten Herausforderungen hebt sich die Krise dadurch ab, dass sie kumulativ wichtige Werte bedroht, unerwartet auftritt und eine kurze Reaktionszeit offen lässt².

In der Literatur wird die Krise von der Katastrophe abgegrenzt³. Als kleine Schwester der Katastrophe fordert die Krise aber letztlich analoge Schritte bei der Vorbereitung, der Bewältigung und insbesondere der zugehörigen Kommunikation.

Viel wichtiger erscheint die Abgrenzung des Begriffes der Krise von demjenigen des Risikos. Als Risiko wird ein negatives Ereignis bezeichnet, das in der Zukunft eintreten könnte, aber nicht notwendigerweise eintreten muss⁴. Die Grösse des Risikos ergibt sich dabei aus zwei Faktoren, nämlich einerseits dem Ausmass zu erwarteten Schadens und andererseits der Wahrscheinlichkeit, mit der das Ereignis eintritt. Beide Faktoren können durch gezieltes Risikomanagement vor Eintritt eines Ereignisses beeinflusst werden⁵. Tritt das betreffende Ereignis ein, wird aus dem Risiko die Krise. Entsprechend ist Risikokommunikation klar von Krisenkommunikation abzugrenzen. Während erstere sich präventiv mit der Vorbereitung auf und der Information über mögliche Gefahren beschäftigt und damit ein Vertrauensverhältnis zu der Zielgruppe aufbauen soll, zeichnet sich die Krisenkommunikation durch kurzfristiges und zeitlich begrenztes Handeln aus, das einen akut drohenden Schaden zu vermeiden oder einzugrenzen sucht⁶.

1.2. Arten und Wahrnehmungen von Krisen

Mögliche Krisen umfassend zu klassifizieren ist schwierig. Je nach Blickwinkel können Krisen nach deren Gründen oder Urhebern unterschieden werden - dies ist eher die Wahrnehmung von externen Betroffenen oder des Publikums - oder nach den bedrohten Gütern - als Perspektive des Krisenmanagers und -kommunikators⁷.

Krisen treten zwar immer unerwartet auf. Die Wahrnehmung kann aber plötzlich oder schleichend erfolgen (als Beispiele Hagelschaden versus Luftverschmutzung).

¹ Höbel/Hofmann, Seite 12

² Ndlela, Seite 2

³ Höbel/Hofmann, Seite 137 ff.; Bundesministerium des Inneren, Seite 4

⁴ Höbel/Hofmann, Seite 29

⁵ Mascello, Seite 15/31

⁶ Bundesministerium des Inneren, Seite 12

⁷ Vgl. zur Typologisierung von Krisen: Ndlela, Seite 6 ff.

Im Folgenden soll doch versucht werden, häufige und typische Krisensituationen aufzulisten⁸:

- Unmittelbare Personen- oder Sachschäden: Durch ein Ereignis werden Leib und Leben von Personen tangiert oder Sachwerte zerstört (Verkehrsunfall, Blitzschlag, Bankomatsprengung).
- Drohung, Erpressung, Veruntreuung etc.: Bedeutsame Güter geraten in unmittelbare Gefahr, drohen verletzt zu werden.
- Bedrohung des Ansehens: Der gute Ruf, das Image oder Renommée einer Person (hier spricht man von einer Personenkrise), einer Unternehmung, einer Marke etc. steht in Frage.
- Changemanagement und Fusion (Organisationskrise): Der Arbeitsplatz, die herkömmliche Beschäftigung, die gewohnte Hierarchie, Privilegien etc. stehen für Einzelpersonen oder ganze Belegschaften auf dem Spiel und drohen, Veränderungen zu erfahren.
- Finanzielle Krise: Die Liquidität oder die Zahlungsfähigkeit einer natürlichen oder juristischen Person ist gefährdet oder fehlt plötzlich.
- Informations- und Datenkrise: Wichtige Informationen und Daten stehen den Berechtigten plötzlich nicht mehr zur Verfügung oder werden an eine Vielzahl unberechtigter Personen verbreitet.
- Compliancekrise: Die Verletzung rechtlicher Normen oder von gesellschaftlichen oder moralischen Grundsätzen führen zu behördlicher (Strafen/Massnahmen) oder gesellschaftlicher Missbilligung.

Eine kürzere Systematik unterscheidet bilanzielle Krisen (Pleiten), kommunikative Krisen (Skandale) und operative Krisen (Störungen)⁹.

2. Definition und Aufgaben der Krisenkommunikation

Krisenkommunikation als Teil des umfassenden Krisenmanagements meint die verbale und nonverbale Vermittlung von Informationen vor, während und nach einer Krise an und zwischen allen beteiligten Zielgruppen, um Schäden an einem Schutzgut zu verhindern oder zumindest zu begrenzen¹⁰.

Ziel der Krisenkommunikation ist es, Informationen zur Krise und deren Auswirkungen rasch und präzise zu vermitteln und damit die Meinungs- bzw. Deutungshoheit zu erhalten oder zurückzugewinnen und so die Wahrnehmung der Betroffenen und der Öffentlichkeit in die gewünschte Richtung zu lenken und damit negative Auswirkungen zu verhindern oder zu beschränken. Besonders wichtig ist dabei der Einbezug der Medien als Multiplikatoren von Informationen und Meinungen.

⁸ Höbel/Hofmann, Seite 146 ff.

⁹ Wikipedia, Krisenkommunikation, Seite 1

¹⁰ Vgl. dazu Ndlela, Crisis communication, Seite 9 ff.; Bundesministerium des Innern, Leitfaden Krisenkommunikation, Seite 13

3. Drei Phasen der Krisenkommunikation¹¹

Phase 1

Erfolgreiche Krisenkommunikation beginnt nicht mit Eintritt der Krise, sondern davor. Gerade weil Krisen unerwartet auftreten und rasches Handeln erfordern, muss Krisenkommunikation vorbereitet sein. Es gilt, nicht nur frühzeitig zu definieren, wer mit welchen Ressourcen über welche Kanäle informieren soll¹². In der Vorbereitungsphase können auch Standardinformationen bspw. zu Präventionsmassnahmen, Sofortmassnahmen im Krisenfall und Schutzvorkehrungen vorbereitet werden. Wenn Krisenkommunikation über soziale Medien erfolgen soll, müssen Netzwerke frühzeitig aufgebaut werden. Das Gleiche gilt für Kontakte zu Journalistinnen und Journalisten.

Phase 2

Der Einsatz der Krisenkommunikation erfolgt natürlich mit Eintritt einer Krise. Gestützt auf sorgfältige Vorbereitung kann über vorbereitete Kanäle und bereitgehaltene Ressourcen ohne Zeitverlust gehandelt werden. Dabei muss trotz Vorbereitung im ständigen Austausch mit den internen Entscheidungsträgern und den Zielgruppen die Aktivität der Krisendynamik und der Zielerreichung angepasst werden.

Phase 3

Gegen Aussen nicht sichtbar, aber dennoch wichtig ist die dritte Phase im Nachgang zur Krise: Zum einen gilt es, gemachte Erfahrungen auszuwerten und in die Krisenvorbereitung, die erste Phase einer nächsten Krise, einfliessen zu lassen. Zum anderen ist aber eine Nachkrisenkommunikation auch zentral im Hinblick darauf, allenfalls verlorenes Vertrauen wiederzugewinnen. Diese Kommunikation zielt darauf, die Beurteilung der Krise, ihrer Ursachen und Auswirkungen in der Öffentlichkeit bzw. bei den Zielgruppen gezielt zu beeinflussen und nach Möglichkeit die Perspektive der eigenen Organisation zu diesen Fragen zu übernehmen¹³. Je nach Ausgangslage wird in dieser Phase die eigene Verantwortung zurückgewiesen, es werden die Auswirkungen der Krise klein geredet, es werden die Verantwortung übernommen, eine Entschuldigung ausgesprochen und Verbesserungsmassnahmen in Aussicht gestellt, situativ ergänzt durch unterstützende Massnahmen und Informationen¹⁴.

4. Vorgehen

Die nachfolgenden Ausführungen beschäftigen sich mit dem Handeln innerhalb der zweiten Phase der Krisenkommunikation, also innerhalb der Krise.

¹¹ Ndlela, Seite 8; Wikipedia, Crisis communication, Seite 4 f.

¹² Vgl. dazu Ziff. 5 unten

¹³ Ndlela, Seite 105

¹⁴ Ndlela, Seite 106 ; Wikipedia, Crisis communication, Seite 6 f.

4.1. Identifikation der Zielgruppen, adäquate Adressierung

Es kann grob zwischen drei Zielgruppenbereichen unterschieden werden: Zur internen Zielgruppe gehören eigene Mitarbeiter, interne Gremien etc.. Der zweite Zielgruppenbereich umfasst Mitbeteiligte im Krisenmanagement (Muttergesellschaft, Dachverband, staatliche Institutionen, Sicherheitskräfte etc.). Zum dritten Bereich schliesslich gehören externe Zielgruppen (Kunden, Lieferanten, Medien, Betroffene und deren Vertreter sowie die Öffentlichkeit)¹⁵.

Die eigenen Beschäftigten sind eine wichtige Dialog- und Multiplikatorengruppe. Zudem erzeugt die Krise nicht nur in der Öffentlichkeit, sondern auch intern Unsicherheiten und Ängste. Informierte Mitarbeiter sind auch besser in der Lage, den Herausforderungen der Krise adäquat zu begegnen. Zudem wird durch eine rasche und vollständige interne Kommunikation die Deutungshoheit gewahrt und ein einheitlicher und konsistenter Inhalt der Kommunikation ermöglicht. Daraus folgt, dass die interne Kommunikation immer vor der externen Kommunikation erfolgen muss.

Eine kontrollierte und konsistente Kommunikation bedingt eine vorherige Absprache unter allen Exponenten, die an der Krise beteiligt sind. Je nach Art der Krise können dies ganz unterschiedliche Personen und Organisationen sein. Das Ziel muss aber darin liegen, mit einer Stimme zu sprechen und damit widersprüchliche Aussagen zu vermeiden. Im Idealfall ist vor der Krise ein belastbares Netzwerk geschaffen worden, das eine rasche Abstimmung von Massnahmen und klare Sprachregelungen erlaubt.

Besonders in der externen Kommunikation ist darauf zu achten, die zu transportierenden Informationen angemessen zu gestalten. Dazu gehört eine einfache, leicht verständliche und klare Sprache. Auf unnötige Fachausdrücke und ein Übermass an Informationen ist zu verzichten. Wichtig ist, die zentralen Botschaften klar und ohne verunsichernden Interpretationsspielraum zu transportieren. Dabei sind möglichst nicht nur Fakten zum Ereignis zu thematisieren, sondern es sollen auch Fragen und Ängste von direkt und indirekt Betroffenen angesprochen werden¹⁶.

Zur externen Kommunikation gehören auch die Medien. Im Kontakt mit ihnen kommt dem Faktor Zeit ein besonderes Gewicht zu. Unmittelbar nach einem Ereignis ist das Bedürfnis nach Information besonders hoch. Neue und allenfalls auch abweichende Fakten und Äusserungen sind hier besonders interessant. Die mediale Aufmerksamkeit hält aber in aller Regel bloss wenige Tage bis Wochen an. Je nach Gegenstand und Ausmass der Krise und insbesondere auch je nach Konkurrenzereignissen, denen in der Öffentlichkeit auch eine hohe Aufmerksamkeit zukommt, nimmt das Interesse der Medien erfahrungsgemäss rasch ab. In dieser Spätphase ist in den Medien Raum für Hintergrundberichte, vertiefte Analysen und Ausblicke auf die Folgen. Diese Wellenbewegung ist insbesondere auch im Zusammenhang mit der Frage zu bedenken, ob Gegendarstellungen oder Richtigstellungen sinnvoll sind oder nicht. Sie können das Medieninteresse wieder aufkochen lassen und so negative Wirkungen noch

¹⁵ Bundesministerium des Inneren, Seite 17

¹⁶ Ndlala, Seite 148

verstärken. Gleiches gilt im Fall, da die erste Kommunikation unvollständig oder unrichtig war¹⁷.

4.2. Zum Dilemma proaktive/offensive vs. reaktive/defensive Kommunikation

Kommunikation in der Krise ist häufig unangenehm, insbesondere dann, wenn die eigene Institution Verantwortung oder Schuld trägt. Gerade wenn die Hintergründe noch unklar sind, oder wenn die Chance besteht, dass negative Fakten den Weg in die Öffentlichkeit nicht finden werden, stellt sich das Dilemma zwischen einer proaktiven und offensiven sowie einer reaktiven und defensiven Informationspolitik. Wird eine brisante Information bekannt, so ist es in jedem Fall vorteilhaft, sie selber und damit in eigener Deutungshoheit zu kommunizieren. Im Englischen spricht man von *Stealing thunder*, also der proaktiven Veröffentlichung negativer Informationen durch eine Organisation¹⁸. Bildlich gesprochen, wird durch diese Vorgehensweise nach Möglichkeit der auf ein Ereignis (Blitz) normalerweise folgende Donner durch proaktives Handeln „gestohlen“, also eine ansonsten viel heftigere Reaktion der Öffentlichkeit unterdrückt.

4.3. Regeln und Tipps

Krisenkommunikation richtet sich an Menschen. Dieser simple aber doch zentrale Fakt ist immer vor Augen zu halten. Kommunikation ist viel mehr als nur der Gebrauch von Worten. 55 % der Wirkung einer Präsentation vor einer Gruppe wird durch die Körpersprache bestimmt, 38 % durch die Stimmlage und nur 7 % durch den Inhalt des Vortrags¹⁹. Die Art und Weise, wie eine Kommunikation erfolgt, ist also mindestens ebenso entscheidend wie deren konkreter Gehalt.

Es kann mit den folgenden vier Grundprinzipien gearbeitet werden²⁰:

- **Schnelligkeit**
Wichtig ist eine rasche Reaktion auf das Ereignis. Diese verhindert ein Informationsvakuum das durch Dritte gefüllt würde, und ermöglicht den Erhalt der Deutungshoheit. Auch wenn erst wenige Fakten bekannt sind und eine Übersicht noch fehlt, lohnt es sich, zumindest zu kommunizieren "wir wissen vom Ereignis, wir arbeiten an der Lösung und wir werden weiter kommunizieren". In einer frühen Phase gilt es vor allem, instruierende Information, allenfalls auch zu Warnung und Rettung, zu transportieren²¹.
- **Wahrhaftigkeit**
Die Kommunikation soll sachlich, transparent und wahr sein. Spätere Richtigstellungen oder Eingeständnisse zusätzlicher Inhalte sind Gift. In diesem Zusammenhang gehört auch, Verantwortung zu zeigen und zu übernehmen und auf Anschuldigungen zu verzichten.

¹⁷ Vgl. zum Dilemma offensiver oder defensiver Kommunikation in Ziff. 4.2. unten sowie zum Ganzen Bundesministerium des Inneren, Seite 19 f.

¹⁸ Wikipedia, Crisis Communication, S. 7 f.

¹⁹ Höbel / Hofmann, Seite 40

²⁰ Bundesministerium des Inneren, Seite 15

²¹ Ndlela, Seite 139

- **Verständlichkeit**
Informationen sind kurz, einfach und plausibel zu halten. Insbesondere in Kontakt mit Radio und Fernsehen ist zu bedenken, dass Statements oder Interviews selten länger als 20 bis 30 Sekunden Sendezeit eingeräumt wird ²².
- **Konsistenz**
Die Kommunikation muss aus einer Quelle, ohne Widersprüche und kontinuierlich erfolgen. Insbesondere Medien müssen wissen, wer zuständig ist und wo kurzfristig Rückfragen möglich sind. Ein Wiedererkennungseffekt in der Person, die kommuniziert, und eine angenehme Erscheinung mit empathischem, menschlichem Auftreten lassen das Publikum Vertrauen fassen.

4.4. Fehler in der Krisenkommunikation

- **Mangelnde Vorbereitung und Aufmerksamkeit**
Krisenkommunikation beginnt vor der Krise. Notfallinformationen müssen bekannt, Zuständigkeiten müssen definiert sein.
- **Vogelstrausspolitik**
Warnzeichen beachten, nicht lange zuwarten, Präsenz zeigen. Wenn ein Informationsvakuum entsteht, wird es von anderen gefüllt.
- **Rechthaberei**
Keine Schuldzuweisungen, sondern Engagement und Mitgefühl zeigen. Keine blossen Dementi, sondern sachliche Darlegung des eigenen Standpunktes.
- **Panik oder Kapitulation**
Kommunikation soll schnell, aber nicht vorschnell erfolgen. Zumindest minimale Zeit zum Überdenken einer Äusserung einfordern. Keine vorschnelle explizite Anerkennung einer Schuld oder eines Fehlers. Wohl aber Mitgefühl und Bedauern.
- **Flucht in Versachlichung**
Zu langfädige und komplizierte Stellungnahmen, fehlende Empathie, unangemessene Kleidung²³(viel wichtiger als der genaue Inhalt ist wer, wann, wo, wie sich äussert).

5. Infrastruktur und Ressourcen

5.1. Vorbereitung und Dokumentation

Organisation und Ablauf der Krisenkommunikation müssen im Voraus in einem Krisenhandbuch festgehalten werden. Alle wichtigen Fakten und Weisungen sollen darin Platz finden,

²² Höbel / Hofmann, Seite 107

²³ Vgl. zu Bekleidungsstipps Höbel/Hofmann, Seite 110 f.

ohne es zu überladen. Auf so kleinem Raum wie möglich soll das Wichtigste festgehalten werden, auch als Minilehrbuch zur Einführung und Repetition für alle Beteiligten²⁴. Was gehört in dieses Dokument²⁵?

- Organisationsstruktur mit klaren Hierarchien und Zuständigkeiten inklusive Stellvertretung
- Kontaktlisten mit Krisenteammitgliedern, weiteren Führungskräften und Unterstützungsteam
- Liste externer Dienstleister zur Unterstützung (Polizei, Feuerwehr, Arzt, Rechtsanwalt, Krisenberater, PR-Berater, Versicherungen, Bewachung, Betreuung)
- Liste mit Kontakten von "Stakeholdern" (wichtige Kunden und Lieferanten, Geschäftspartner, staatliche Behörden, Branchenverbände, etc.)
- Liste Medienkontakte
- Faktenblätter zur Unternehmung / Institution (Schlüsselzahlen, Statistiken, Personal- und Produktdaten, Kapazitäten, etc.)
- Pläne aller Art (Lagepläne, Baupläne, Evakuationspläne, externe Standorte, etc.)
- Überlegungen zu Finanzierung und Budget im Krisenfall
- Vorformulierte Texte und Textbausteine mit Kernbotschaften und Liste der vorgesehenen "Vertriebskanäle" für Krisenkommunikation

Das Krisenhandbuch kann analog oder digital vorliegen. Wichtig ist die sofortige Verfügbarkeit für alle Beteiligten, auch in unvorhergesehenen Situationen.

5.2. Dark Site und soziale Medien

Unter einer Dark Site versteht man eine vorbereitete Homepage, mit der im Krisenfall wichtige Informationen sehr kurzfristig online gestellt werden können²⁶. Eine gut vorbereitete Dark Site ermöglicht es, bereits in einer sehr frühen Phase für zusätzliche Informationen auf dieses Medium zu verweisen und dort eine jederzeitige Erreichbarkeit wichtiger Informationen und Anweisungen sicherzustellen. Wichtig ist ein einfacher, übersichtlicher Aufbau ohne gestalterische Finesse.

Sozialen Medien kommt gerade bei der Beschaffung und Verbreitung von Informationen ein immer grösserer Stellenwert zu. Die Nutzung sozialer Medien in der Krisenkommunikation bedingt aber eine langfristige Vorbereitung. Es gilt, entsprechend den Zielgruppen die richtigen Plattformen auszuwählen und bereits vor der Krise ein Netzwerk zu schaffen²⁷.

5.3. Personal

Krisenkommunikation ist Chefsache. Die oberste Leitung der betroffenen Institutionen oder Unternehmung kann und soll diese Aufgabe aber nicht allein übernehmen. Je nach Grösse der

²⁴ Höbel / Hofmann, Seite 98

²⁵ vgl. dazu Höbel / Hofmann, Seite 101 f.

²⁶ Bundesministerium des Inneren, Seite 40; Höbel / Hofmann, Seite 67

²⁷ Bundesministerium des Inneren, Seite 38 f.

Organisation wird sich der Krisenkommunikationstab aus mehr oder weniger Personen zusammensetzen. Nebst der obersten Führung ist mindestens die Funktion eines strategischen Beraters und diejenige des Sprechers oder der Sprecherin zu definieren. Die verfügbaren Ressourcen oder die Art der Krise können es notwendig machen, möglichst im Voraus definierte externe Dienstleister beizuziehen. Im Zusammenhang mit dem Thema Stellvertretung ist auch daran zu denken, dass Krisensituationen lange anhalten können, sodass Ablösungen / Rotationen des Personals vorzusehen und anzuordnen sind. Erschöpftes Personal wird nicht mehr die volle Leistung erbringen können. Im Zusammenhang mit der personellen Organisation darf auch die körperliche und seelische Betreuung der engagierten Personen nicht vergessen werden (Essen, Trinken, Schlafmöglichkeiten, psychologische Betreuung).

Das Krisenkommunikationspersonal benötigt für seine optimale Arbeit auch geeignete und gut eingerichtete Räumlichkeiten und Werkzeuge. Weil diese selber durch das Krisenereignis in Mitleidenschaft gezogen werden können, ist auf Redundanz zu achten.

5.4. Krisentraining²⁸

Krisenkommunikation kann nur dann optimal ablaufen, wenn die vorbereiteten Strukturen und Abläufe dem vorgesehenen Personal bekannt sind und dieses seinen vorgesehenen Aufgaben gewachsen ist. Der Schlüssel heisst Krisentraining. Gerade weil Zeitpunkt, Art und Dimension einer Krise nicht vorausgesagt werden können, im Eintretensfall aber dem Zeitfaktor die höchste Priorität zukommt, ist laufende Schulung unumgänglich. Gerade wenn Leute im Krisenfall zusammenarbeiten sollen, die sich im Normalbetrieb nicht begegnen, können in Übungen wichtige Kontakte auf der persönlichen Ebene geknüpft werden. Der Auftritt vor Medien will geübt sein und mit regelmässigen Trainings kann auch das Veralten von Kontaktlisten und Einsatzplänen vermieden werden.

²⁸ Vgl. dazu Höbel/Hofmann, Seite 106 ff.

6. Krisenkommunikation in a nutshell

Die sechs goldenen Regeln der Krisenkommunikation²⁹

I. Vorbereitung ist alles

Sorgfältige Vorbereitung mit klarer Zuordnung von Zuständigkeit und Verantwortung als solide Basis.

II. Schnelle Reaktion

Es gilt, schnell, präzise und konsistent zu informieren, um ein Informationsvakuum zu verhindern.

III. Interne Kommunikation vor externer

Ein Wissensvorsprung der Mitarbeiter schafft Vertrauen und Rückhalt.

IV. Stringente und konsistente Botschaften

Überschaubarer, dafür regelmässiger Informationsfluss in zielgruppengerechter und einfühlsamer Sprache.

V. Sichtbarkeit und Erreichbarkeit für die Medien

Mit One Voice Policy Informationshoheit und Vertrauen gewinnen.

VI. Durchhaltevermögen schaffen

Wenn die Krise länger dauert, rechtzeitig an Ablösung und Erholung denken. Jeder Mensch braucht Pausen.

In jeder Krise liegt eine Chance - gute Krisenkommunikation hilft, sie zu nutzen.

²⁹ Vgl. Zumstein, die fünf goldenen Regeln

Literaturverzeichnis

Bundesministerium des Inneren, Berlin, Leitfaden Krisenkommunikation, 2014

Peter Höbel / Thorsten Hofmann, Krisenkommunikation, 2. Auflage, Köln 2019

Bruno Mascello, Anwälte als Risiko- und Krisenmanager, Referat Anwaltskongress SAV
2023, 8. Juni 2023, Luzern

Martin N. Ndlela, Crisis Communication, Cham 2019

Wikipedia, crisis communication, www.en.wikipedia.org/wiki/Crisis_communication, zuletzt
besucht am 30.5.2023

Wikipedia, Krisenkommunikation, [www.de.wikipedia.org/wiki/krisenkommunikation_\(%C3%B6ffent-
lichkeitsarbeit\)](http://www.de.wikipedia.org/wiki/krisenkommunikation_(%C3%B6ffentlichkeitsarbeit)), zuletzt besucht am 30.5.2023

Aileen Zumstein, die fünf goldenen Regeln der Krisenkommunikation, Handelszeitung,
www.handelszeitung.ch/management/die-funf-goldenen-regeln-der-krisenkommunikation,
zuletzt besucht am 1.4.2023