

Comms 4Good

KRISENKOMMUNIKATION FÜR NPOs

KOMMUNIKATION UND PR

MORITZ PASSBERGER
MARCO BORBE
LUKAS HILMER

INHALT

KRISENKOMMUNIKATION FÜR NPOS

.....

EINLEITUNG

|

.....

KAPITEL 1: GRUNDLAGEN DER KRISENKOMMUNIKATION

Arten von Krisen, Elemente einer effektiven Krisenkommunikation

|

.....

KAPITEL 2: VORBEREITUNG AUF EINE KRISE

Risikobewertung und -analyse, Krisenkommunikationsplan erstellen

|

.....

KAPITEL 3: KRISENMANAGEMENT-TOOLS UND -TECHNIKEN

Kommunikationskanäle, Technologische Hilfsmittel

|

.....

KAPITEL 4: KOMMUNIKATION WÄHREND DER KRISE

Erste Maßnahmen, Ablaufplan, Checkliste

|

.....

KAPITEL 5: AUFARBEITUNG DER KRISE

Analyse und Bewertung, Erholung und Wiederaufbau

|

.....

KAPITEL 6: FALLSTUDIEN UND BEST PRACTICES

Positivbeispiel und Negativbeispiel

|

.....

IMPRESSUM UND KONTAKT

Einleitung

In einer Welt zunehmender Komplexität und unvorhersehbarer Ereignisse steht keine Organisation so sehr unter Beobachtung wie gemeinnützige Organisationen. Ihre Arbeit basiert auf Vertrauen, Transparenz und der Fähigkeit, auch in schwierigen Situationen glaubwürdig zu kommunizieren. Krisenkommunikation ist dabei mehr als nur eine Reaktion auf Probleme – sie ist ein strategisches Instrument, das über Reputation, Glaubwürdigkeit und letztendlich die Wirksamkeit einer Organisation entscheidet.

Krisenkommunikation:

- Zielgerichtete, strategische Kommunikation während unerwarteter, bedrohlicher Ereignisse
- Systematische Vorbereitung und Reaktion auf Situationen, die das Ansehen und die Funktionsfähigkeit einer Organisation gefährden

Besonderheiten für NPOs:

- Höhere Erwartungen an ethisches Handeln
- Direkte Abhängigkeit von Spenden und öffentlichem Vertrauen
- Komplexe Stakeholder-Landschaft mit vielfältigen Interessengruppen

Für Non-Profit-Organisationen geht Krisenkommunikation weit über klassische Krisenmanagement-Strategien hinaus. Sie ist ein ganzheitlicher Ansatz, der Transparenz, Integrität und proaktive Kommunikation in den Mittelpunkt stellt. Während Unternehmen primär wirtschaftliche Interessen schützen, steht bei NPOs die Wahrung der Mission und des Vertrauens ihrer Unterstützer im Vordergrund.

Das Ziel dieses Ebooks ist es, Organisationen im Non-Profit-Sektor zu befähigen, Krisen nicht nur zu bewältigen, sondern sie als Chancen für Wachstum, Lernen und Weiterentwicklung zu begreifen. Wir werden praktische Strategien, Kommunikationsinstrumente und ethische Leitlinien erkunden, die Organisationen helfen, auch in turbulenten Zeiten handlungsfähig und glaubwürdig zu bleiben.

Die folgenden Kapitel werden einen umfassenden Einblick in die Welt der Krisenkommunikation für NPOs geben – von theoretischen Grundlagen bis hin zu konkreten, praxiserprobten Handlungsempfehlungen.

Grundlagen der Krisenkommunikation

Krisenkommunikation ist ein unverzichtbarer Bestandteil des Managements jeder Organisation, insbesondere für NPOs, die in hohem Maße auf das Vertrauen und die Unterstützung ihrer Partner, Spender und Zielgruppen angewiesen sind. Im Gegensatz zu Unternehmen, deren primäre Sorge in Krisenzeiten oft der Schutz ihrer Marktposition oder finanziellen Stabilität ist, geht es für NPOs oft um existenzielle Fragestellungen: Wie lässt sich das Vertrauen der Unterstützer aufrechterhalten, wenn interne Konflikte, externe Angriffe oder unvorhersehbare Krisen auftreten? Und wie kann man sicherstellen, dass diese Krisen keine bleibenden negativen Auswirkungen auf die Projekte und die Menschen, die die Organisation unterstützen, haben? Um diese zentralen Fragen zu beantworten, ist es entscheidend, ein tiefes Verständnis für die verschiedenen Arten von Krisen und die Prinzipien einer erfolgreichen Krisenkommunikation zu entwickeln.

Arten von Krisen

Krisen, die eine NPO betreffen können, lassen sich grundsätzlich in zwei Hauptkategorien unterteilen: interne und externe Krisen. Jede dieser Kategorien birgt eigene Herausforderungen und erfordert spezifische Herangehensweisen und Kommunikationsstrategien, um effektiv gemanagt zu werden. Beide Krisenarten können ernsthafte Auswirkungen auf das Ansehen und die Handlungsfähigkeit einer NPO haben, weshalb eine differenzierte Betrachtung dieser Krisenformen unerlässlich ist.

Interne Krisen

Interne Krisen entstehen innerhalb der Organisation und betreffen oftmals die internen Abläufe, Mitarbeitenden oder sogar die grundlegende Struktur der NPO. Diese Krisen können besonders heikel sein, da sie nicht nur das Vertrauen innerhalb der Organisation erschüttern, sondern auch in der Außenwahrnehmung negative Konsequenzen nach sich ziehen können. Ein häufiges Beispiel für eine interne Krise sind personelle Konflikte oder Fehlverhalten innerhalb der Führungsebene. Wenn etwa ein hochrangiges Vorstandsmitglied oder ein leitender Angestellter in einen Skandal verwickelt wird – sei es durch Korruption, Machtmissbrauch oder mangelnde Transparenz – dann leidet nicht nur das interne Arbeitsklima, sondern auch das Vertrauen von Spendern und Unterstützern kann ernsthaft beschädigt werden. Für NPOs, die für ethische Standards und soziale Gerechtigkeit eintreten, sind solche Vorfälle besonders problematisch, da die Organisation als Ganzes in einem besonders hohen Maße überprüft wird.

Finanzielle Krisen

Finanzielle Krisen stellen eine weitere Form von internen Herausforderungen dar. NPOs sind häufig auf Spenden oder öffentliche Fördermittel angewiesen, um ihre Projekte durchzuführen. Der plötzliche Verlust eines wichtigen Großspenders oder die unerwartete Kürzung staatlicher Fördergelder kann zu gravierenden finanziellen Engpässen führen. In solchen Fällen müssen möglicherweise Projekte gestoppt oder sogar Mitarbeiter entlassen werden, was nicht nur finanzielle, sondern auch moralische Auswirkungen hat. Besonders dramatisch ist dies, wenn diese finanzielle Unsicherheit direkt die Zielgruppen der NPO betrifft.

Technische Krisen

Ebenso stellen technische Probleme NPOs immer wieder vor große Herausforderungen, wie etwa ein schwerwiegendes Datenleck oder ein Hackerangriff. In der digitalen Ära, in der NPOs große Mengen sensibler Daten – beispielsweise von Unterstützern oder von hilfsbedürftigen Zielgruppen – verwalten, können solche Vorfälle schwerwiegende rechtliche, finanzielle und reputative Konsequenzen nach sich ziehen. Ein bekanntes Beispiel für eine solche Krise ist der Fall einer NPO, die Opfer eines Ransomware-Angriffs wird und dabei private Daten von Spendern und Projektteilnehmern in die falschen Hände geraten. Dies kann nicht nur das Vertrauen in die Sicherheitspraktiken der NPO untergraben, sondern auch zu massiven rechtlichen Problemen führen, insbesondere im Hinblick auf Datenschutzgesetze wie die DSGVO.

Externe Krisen

Externe Krisen hingegen entstehen durch äußere Faktoren, die oft außerhalb des Einflussbereichs der Organisation liegen. Dennoch können diese Krisen genauso gravierend sein und die Handlungsfähigkeit sowie das öffentliche Image der NPO gefährden. Ein typisches Beispiel für externe Krisen sind politische oder rechtliche Veränderungen, auf die NPOs schnell reagieren müssen. Insbesondere NPOs, die in politisch instabilen oder unterdrückerischen Regionen tätig sind, sind häufig von plötzlichen Gesetzesänderungen oder repressiven Maßnahmen betroffen, die ihre Arbeit erheblich behindern oder sogar unmöglich machen können. Ein solcher Fall könnte beispielsweise der plötzliche Erlass von Gesetzesvorschriften sein, die NPOs den Zugang zu betroffenen Regionen verweigern oder ihre Hilfsaktivitäten unterbinden.

Elemente einer effektiven Krisenkommunikation

Unabhängig davon, ob es sich um eine interne oder externe Krise handelt, gibt es grundlegende Prinzipien, die für eine erfolgreiche Krisenkommunikation entscheidend sind. Diese Prinzipien, Transparenz, Schnelligkeit, Konsistenz und Zielgruppenorientierung, bilden die Grundlage für den Umgang mit Krisensituationen und bestimmen maßgeblich den Erfolg der Kommunikation während einer Krise.

Transparenz

Transparenz ist besonders für NPOs von zentraler Bedeutung, da diese Organisationen in hohem Maße auf das Vertrauen ihrer Unterstützer und Spender angewiesen sind. In Krisenzeiten erwartet die Öffentlichkeit, dass NPOs offen und ehrlich über die Situation und die ergriffenen Maßnahmen kommunizieren. Ein gutes Beispiel für transparente Kommunikation wäre eine NPO, die eine finanzielle Unregelmäßigkeit oder einen Skandal entdeckt. Statt zu versuchen, die Situation zu verheimlichen oder herunterzuspielen, sollte die Organisation sofort eine offene Stellungnahme abgeben und klar darlegen, welche Schritte unternommen werden, um das Problem zu beheben und zukünftige Fehler zu vermeiden.

Schnelligkeit

Schnelligkeit ist in der heutigen digitalen Ära unerlässlich. Informationen verbreiten sich blitzschnell, und in einer Krisensituation kann eine verzögerte oder unzureichende Reaktion den Verlust der Kontrolle über die Situation zur Folge haben. Deshalb ist es wichtig, so früh wie möglich eine erste Stellungnahme abzugeben, auch wenn noch nicht alle Details bekannt sind. Diese sollte eine schnelle Einschätzung der Lage und die Bereitschaft zur Lösung signalisieren.

Konsistenz

Konsistenz bedeutet, dass alle Botschaften der Organisation übereinstimmen und keine widersprüchlichen Aussagen gemacht werden. Gerade in Krisenzeiten ist es entscheidend, dass alle Abteilungen und Sprecher der NPO eine einheitliche Linie vertreten. Widersprüchliche Aussagen zwischen verschiedenen Abteilungen oder Führungskräften können das Vertrauen weiter untergraben und die Glaubwürdigkeit der Organisation ernsthaft gefährden. Ein Beispiel für eine inkonsistente Kommunikation wäre, wenn eine NPO einerseits eine Entschuldigung für eine Fehlentscheidung veröffentlicht und gleichzeitig versucht, die Verantwortung von sich zu schieben. Eine solche widersprüchliche Botschaft kann die Krise nur verschärfen.

Zielgruppenorientierung

Verschiedene Stakeholder, sei es die breite Öffentlichkeit, Spender oder Mitarbeiter, haben unterschiedliche Informationsbedürfnisse und Erwartungen an die Kommunikation. Daher ist es entscheidend, dass jede Zielgruppe auf ihre spezifische Weise und mit den richtigen Informationen angesprochen wird. Eine NPO sollte in der Lage sein, ihre Botschaften so anzupassen, dass sie sowohl informativ als auch beruhigend wirken, wobei stets die jeweilige Zielgruppe im Fokus bleibt.

Vorbereitung auf eine Krise

Die Vorbereitung auf eine Krise ist essenziell, um ihre Auswirkungen zu minimieren und die Organisation in einer unsicheren Situation handlungsfähig zu halten. Für NPOs, die häufig in herausfordernden Kontexten operieren, ist eine durchdachte präventive Planung besonders wichtig.

Risikobewertung und -analyse

Eine sorgfältige Bewertung potenzieller Risiken bildet die Grundlage jeder Krisenvorbereitung. Durch die Identifikation und Analyse potenzieller Krisen können NPOs Prioritäten setzen und gezielt Strategien entwickeln, um Risiken zu mindern oder im Ernstfall effektiv zu reagieren.

Schritt 1: Identifikation potenzieller Risiken

Um potenzielle Risiken zu erkennen, ist es wichtig, alle Bereiche der Organisation zu untersuchen. Dabei sollten sowohl interne als auch externe Risiken berücksichtigt werden. Interne Risiken umfassen beispielsweise personelle Konflikte, finanzielle Engpässe oder technologische Schwachstellen wie Cyberangriffe. Externe Risiken hingegen entstehen durch äußere Faktoren wie politische Veränderungen, Naturkatastrophen oder mediale Kampagnen.

Schritt 2: Analyse der Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen

Sobald potenzielle Risiken identifiziert sind, ist es wichtig, diese nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrem Schadenspotenzial zu bewerten. Eine Risiko-Matrix ist ein bewährtes Werkzeug, um eine visuelle Übersicht zu schaffen und Prioritäten zu setzen.

Schritt 3: Entwicklung präventiver Maßnahmen

Nachdem die Risiken priorisiert wurden, sollten präventive Maßnahmen entwickelt werden. Zum Beispiel kann ein Risiko wie ein Datenleck durch regelmäßige Schulungen in Cybersicherheit und die Einführung von Zwei-Faktor-Authentifizierung erheblich reduziert werden. Ebenso kann das Risiko eines plötzlichen Spendenrückgangs durch den Aufbau eines diversifizierten Spendernetzwerks und die Pflege langfristiger Beziehungen gemindert werden.

Ablaufplan: Risikobewertung und Prävention

1. Risiken identifizieren

Durchführen eines Workshops oder einer Brainstorming-Sitzung mit relevanten Teams.

Sammeln von Informationen zu möglichen internen und externen Risiken
(z. B. technologische Schwachstellen, rechtliche Änderungen).

Einsatz von Checklisten und Fallanalysen aus ähnlichen Organisationen.

2. Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen analysieren

Bewertung der Wahrscheinlichkeit: Hoch, Mittel, Niedrig.

Analyse der Auswirkungen: Gering, Moderat, Schwerwiegend.

Nutzung einer Risiko-Matrix, um Risiken visuell darzustellen und zu priorisieren.
Checklisten und Fallanalysen aus ähnlichen Organisationen.

3. Präventive Maßnahmen entwickeln

Cybersicherheitsprotokolle für technische Risiken.

Diversifizierung der Einnahmequellen zur Absicherung bei Spendenverlusten.

Definition von Verantwortlichkeiten für die Umsetzung.

Ablaufplan: Risikobewertung und Prävention

4. Monitoring und Überwachung einrichten

Einführung eines Monitoring-Systems, um Frühwarnsignale zu erkennen.

Regelmäßige Überprüfung der identifizierten Risiken und Maßnahmen.

Durchführung von Updates bei veränderten Rahmenbedingungen
(z. B. neue Technologien oder Gesetze).

5. Übungen und Simulationen durchführen

Regelmäßige Krisensimulationen zur Überprüfung des Plans.

Feedback von Teilnehmern einholen und Schwachstellen im Plan identifizieren.

Anpassen und Verbessern der Maßnahmen basierend auf den Übungsergebnissen.

Krisenkommunikationsplan erstellen

Ein gut strukturierter Krisenkommunikationsplan ist ein unverzichtbares Werkzeug, um im Ernstfall koordiniert und effektiv zu handeln. Dieser Plan sollte klar definieren, wer welche Aufgaben übernimmt, welche Botschaften vermittelt werden und wie die Organisation intern und extern kommuniziert.

Bausteine eines erfolgreichen Krisenplans

Unabhängig davon, ob es sich um eine interne oder externe Krise handelt, gibt es grundlegende Prinzipien, die für eine erfolgreiche Krisenkommunikation entscheidend sind. Diese Prinzipien bilden die Grundlage für den Umgang mit Krisensituationen und bestimmen maßgeblich den Erfolg der Kommunikation während einer Krise.

1. Aufbau eines Krisenteams

Ein Krisenteam sollte bereits im Vorfeld benannt werden. Dieses Team besteht aus Schlüsselpersonen der Organisation, die im Ernstfall schnelle Entscheidungen treffen und ihre Umsetzung koordinieren.

- Rollen: Ein typisches Krisenteam könnte den Kommunikationsverantwortlichen, den IT-Leiter, einen Vertreter der Führungsebene und den Projektmanager umfassen.
- Beispiel: In einem Fall eines Datenlecks könnte der IT-Leiter sofortige Maßnahmen zur Sicherung der Systeme ergreifen, während der Kommunikationsverantwortliche eine Stellungnahme für die Öffentlichkeit vorbereitet.

2. Kommunikationsstrategie entwickeln

- Zielgruppen: Jede Krise betrifft unterschiedliche Zielgruppen, von Spendern über Mitarbeiter bis hin zur breiten Öffentlichkeit. Ein klarer Kommunikationsplan sollte definieren, welche Informationen an welche Zielgruppe weitergegeben werden.
- Kernbotschaften: Vorformulierte Botschaften erleichtern eine schnelle und konsistente Kommunikation.
 - „Wir bedauern den Vorfall und arbeiten mit Hochdruck daran, die Ursachen zu ermitteln und die Situation zu lösen.“
 - „Die Sicherheit und das Vertrauen unserer Unterstützer stehen für uns an erster Stelle.“
- Kommunikationskanäle: Definieren Sie, welche Kanäle in einer Krise genutzt werden

3. Simulationsübungen durchführen

Ein Krisenplan ist nur dann effektiv, wenn er regelmäßig getestet wird. Simulationsübungen helfen dabei, Schwächen im Plan zu identifizieren und die Mitarbeiter auf echte Krisen vorzubereiten.

Krisenmanagement - Tools & Techniken

Kommunikationskanäle

Eine der wichtigsten Aufgaben im Krisenmanagement für NPOs ist die effektive Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle. Diese Kanäle ermöglichen es, sowohl intern als auch extern klar und präzise zu kommunizieren, was in Krisenzeiten von entscheidender Bedeutung ist.

Die interne Kommunikation

ist entscheidend, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter auf dem neuesten Stand sind und klar wissen, was von ihnen erwartet wird. In Krisenzeiten muss die interne Kommunikation schnell und effizient sein, um Missverständnisse und Informationslücken zu vermeiden.

- **E-Mails** sind ein bewährtes Mittel, um formelle Mitteilungen und detaillierte Informationen zu übermitteln. Sie bieten die Möglichkeit, umfangreiche Informationen weiterzugeben, die von den Mitarbeitern jederzeit nachgelesen werden können.
- **Das Intranet** dient als zentraler Hub, wo alle wichtigen Informationen, Dokumente und Ressourcen bereitgestellt werden. Es bietet den Vorteil, dass alle Mitarbeiter jederzeit Zugang zu den neuesten Informationen haben.
- **Team-Meetings**, sowohl persönlich als auch virtuell über Tools wie Zoom oder Microsoft Teams, sind unerlässlich für die direkte Kommunikation und schnelles Feedback. Diese Meetings ermöglichen es den Führungskräften, Fragen zu beantworten und sicherzustellen, dass alle Teammitglieder die Informationen verstanden haben.



Die externe Kommunikation

ist wichtig, um das Vertrauen der Partnerorganisationen, Förderer und der allgemeinen Öffentlichkeit zu erhalten. Hier ist es entscheidend, klar und transparent zu kommunizieren, um Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu bewahren.

- **Pressemitteilungen** sind das geeignete Mittel, um formelle und offizielle Stellungnahmen abzugeben. Sie sollten umfassend, klar und präzise sein, um Missverständnisse zu vermeiden. Sie bieten die Möglichkeit, eine kontrollierte Botschaft zu verbreiten und sicherzustellen, dass alle relevanten Informationen an die Öffentlichkeit gelangen. Dies hilft, Spekulationen und Fehlinformationen vorzubeugen und eine einheitliche Kommunikationslinie zu gewährleisten.
- **Social Media** bietet die Möglichkeit, schnell und direkt zu kommunizieren. Es ist ideal für regelmäßige Updates und Interaktionen mit der Öffentlichkeit. Über Social Media können NPOs ihre Botschaften weit verbreiten und direktes Feedback von der Community erhalten. Hier können NPOs auch auf Fragen und Kommentare der Öffentlichkeit eingehen, was zur Vertrauensbildung beiträgt und die Transparenz erhöht.
- **Mediananfragen** müssen schnell und präzise beantwortet werden, um Vertrauen zu bewahren und Fehlinformationen zu vermeiden. Nur bestätigte Informationen dürfen weitergegeben werden. Eine proaktive Medienarbeit kann helfen, die Kontrolle über die Berichterstattung zu behalten und sicherzustellen, dass die Botschaften der NPO korrekt wiedergegeben werden.



Technologische Hilfsmittel

Für ein effektives Krisenmanagement sind technologische Hilfsmittel unerlässlich, da sie NPOs dabei unterstützen, in einer Krise schnell und zielgerichtet zu handeln. In Krisenzeiten geht es nicht nur darum, rasch auf sich ändernde Situationen zu reagieren, sondern auch darum, die Kommunikation effizient zu organisieren und alle relevanten Informationen zeitnah und präzise zu verbreiten. Technologische Tools bieten hier einen klaren Vorteil, indem sie Prozesse automatisieren, Informationsflüsse optimieren und eine koordinierte Reaktion auf die Krise ermöglichen. Folgende Tabelle zeigt die Vor- und Nachteile ausgewählter Hilfsmittel:

	Vorteile	Nachteile
Slack	Echtzeitkommunikation Einfache Zusammenarbeit in Channels Integration mit anderen Tools	Kosten für erweiterte Funktionen Kann bei vielen Channels unübersichtlich werden
Trello	Visuelles Projektmanagement Flexibel und anpassbar Kostenlose Grundversion	Begrenzte Funktionen in der kostenlosen Version Keine native Zeiterfassung
Hootsuite	Verwaltung mehrerer Social-Media-Konten Planen von Beiträgen Analytik und Reporting	Kosten für erweiterte Funktionen Lernkurve für neue Nutzer
CrisisGo	Alarmierung und Notfallkommunikation Mobile App verfügbar Echtzeit-Updates	Einarbeitung erforderlich Erhöhte Kosten möglich
Everbridge	Umfassende Krisenmanagement-Lösungen Automatisierte Kommunikationsprozesse Integration mit verschiedenen Systemen	Hohe Kosten für NPOs Komplexe Implementierung
Dataminr	Echtzeit-Überwachung sozialer Medien Frühwarnsystem für Krisen Umfangreiche Datenquellen	Kostenintensiv Benötigt Fachkenntnisse zur Datenanalyse
Blackbaud	Integriertes Kundenbeziehungsmanagement und Fundraising Speziell für gemeinnützige Organisationen entwickelt Umfangreiche Funktionen	Hohe Kosten Einarbeitungszeit erforderlich

Kommunikation während der Krise

Erste Maßnahmen

Die ersten Maßnahmen in einer Krise sind oft die wichtigsten. Sobald eine Krise erkannt wird, muss ein sofortiger Kommunikationsplan aktiviert werden. Dieser Plan sollte klar definieren, wer informiert werden muss und welche Botschaften gesendet werden müssen. Zunächst ist es entscheidend, die internen Stakeholder, also Mitarbeiter und Führungskräfte, zu informieren. Dies stellt sicher, dass alle Beteiligten auf dem gleichen Stand sind und wissen, wie sie reagieren sollen.

Ein essenzieller Schritt ist die Identifizierung der Hauptverantwortlichen für die Krisenkommunikation. Diese Personen sollten vorbereitet und geschult sein, um in Stresssituationen effektiv zu handeln. Die Botschaften, die gesendet werden, müssen klar, konsistent und beruhigend sein. Es ist wichtig, sowohl intern als auch extern Transparenz zu wahren und gleichzeitig Panik zu vermeiden.



Stakeholder Management

Das Stakeholder-Management in Krisenzeiten erfordert die Priorisierung der wichtigsten Zielgruppen. NPOs müssen sicherstellen, dass sie die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer wichtigsten Stakeholder verstehen und entsprechend darauf reagieren. Zu den Hauptstakeholdern zählen Mitarbeiter, Freiwillige, Spender, Partnerorganisationen, Regierungsstellen und die breite Öffentlichkeit.

Ein strukturierter Ansatz zur Priorisierung kann dabei helfen, die Kommunikationsmaßnahmen effizient zu gestalten. Wichtige Fragen sind: Welche Stakeholder sind am stärksten von der Krise betroffen? Wer benötigt sofortige Informationen? Wer hat die größten Auswirkungen auf die Organisation? Eine klare Priorisierung hilft dabei, Ressourcen gezielt einzusetzen und sicherzustellen, dass die wichtigsten Stakeholder zuerst informiert werden.

Kontinuierliche Updates

Während der gesamten Krise ist es unerlässlich, alle relevanten Zielgruppen regelmäßig zu informieren. Kontinuierliche Updates sind notwendig, um Vertrauen zu bewahren und die Öffentlichkeit über den Fortschritt der Krisenbewältigung auf dem Laufenden zu halten. NPOs sollten regelmäßige Kommunikationsintervalle festlegen und diese strikt einhalten.

Die regelmäßige Bereitstellung von Informationen hilft dabei, Spekulationen und Gerüchten entgegenzuwirken. Dabei sollte die Kommunikation sowohl über traditionelle Kanäle wie Pressemitteilungen und E-Mails als auch über moderne Plattformen wie Social Media erfolgen. Ein konsistenter Informationsfluss trägt dazu bei, das Vertrauen der Stakeholder zu stärken und die Glaubwürdigkeit der Organisation zu bewahren.



FOTO: EIGENE DARSTELLUNG



FOTO: EIGENE DARSTELLUNG

Umgang mit den Medien

Der Umgang mit den Medien ist ein weiterer kritischer Aspekt der Krisenkommunikation. Medienvertreter können entweder Verbündete sein, die dazu beitragen, die richtige Botschaft zu verbreiten, oder sie können durch ungenaue Berichterstattung zusätzlichen Schaden verursachen. Daher ist es wichtig, gut vorbereitet zu sein.

NPOs sollten sich auf Pressekonferenzen und Medienanfragen gut vorbereiten. Hierzu gehört die Erstellung von FAQ-Dokumenten, die die häufigsten Fragen und die entsprechenden Antworten enthalten. Diese Dokumente helfen dabei, konsistente und genaue Informationen zu liefern. Vorbereitete Sprecher sollten geschult werden, wie sie mit schwierigen Fragen umgehen und die wichtigsten Botschaften klar und prägnant kommunizieren.

Schematischer Ablaufplan für den Kommunikationsprozess

1. Krise tritt ein

- **Aktion:** Identifikation der Krise und erste Reaktion.
- **Beteiligte:** Krisenteam, interne Schlüsselpersonen.

2. Krisenteam einberufen

- **Aktion:** Krisenteam versammelt sich, bespricht die Situation und plant erste Maßnahmen.
- **Beteiligte:** Krisenteam, interne Schlüsselpersonen.
- **Zeit:** Innerhalb der ersten Stunde

3. Interne Kommunikation

- **Aktion:** Informationen an alle Mitarbeiter weitergeben.
- **Beteiligte:** Alle Mitarbeiter.
- **Botschaften:** Details der Krise, Handlungsanweisungen, Kontaktpunkte für Rückfragen
- **Zeit:** Innerhalb der ersten zwei Stunden

4. Externe Kommunikation

- **Aktion:** Informationen an Partnerorganisationen, Förderer und Freiwillige weitergeben.
- **Beteiligte:** Externe Interessenten
- **Botschaften:** Überblick über die Krise, erste Reaktionen und geplante Maßnahmen
- **Zeit:** Innerhalb der ersten drei Stunden

5. Öffentliche Kommunikation

- **Aktion:** Offizielle Stellungnahme veröffentlichen, Medien informieren.
- **Beteiligte:** Allgemeine Öffentlichkeit, Medien.
- **Botschaften:** Fakten zur Krise, Kontaktinformationen für Presseanfragen.
- **Zeit:** Innerhalb der ersten vier Stunden

Checkliste für die Medienarbeit

Die Checkliste ist für NPOs in Krisenzeiten unverzichtbar. Sie dient als praktischer Leitfaden, um alle wichtigen Schritte systematisch abzuarbeiten und in hektischen Situationen den Überblick zu behalten. Besonders bei der Medienarbeit sorgt sie für konsistente und professionelle Kommunikation, indem sie sicherstellt, dass alle Sprecher gut vorbereitet sind und Medienanfragen korrekt beantwortet werden. Dadurch stärkt die Checkliste das Vertrauen in die NPO und bewahrt ihre Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit.



Vorbereitung auf Pressekonferenzen:

- ☐ Sorgfältige Planung und Festlegung der Hauptbotschaften.
- ☐ Schulung der Sprecher und Vorbereitung auf mögliche Fragen.
- ☐ Erstellung von schriftlichen Statements und Informationsmaterialien.

Formulierung von Botschaften:

- ☐ Klare, präzise und konsistente Kommunikation.
- ☐ Vermeidung von Fachjargon und komplexen Ausdrücken.
- ☐ Betonung von Transparenz und Verantwortungsbewusstsein.

Erstellung von FAQs:

- ☐ Identifizierung der häufigsten Fragen und Bedenken.
- ☐ Vorbereitung klarer und verständlicher Antworten.
- ☐ Regelmäßige Aktualisierung der FAQs basierend auf neuen Informationen und Entwicklungen.

Aufarbeitung der Krise

Nach einer Krise ist es für NPOs essenziell, ihre Kommunikationsmaßnahmen zu analysieren. Dies hilft bei der Identifizierung von Stärken und Schwächen, der nachhaltigen Verbesserung der Krisenbewältigung und der Stärkung des Vertrauens der Unterstützer und Stakeholder.

Analyse und Bewertung

Eine strukturierte Rückschau dient als Grundlage für die Bewertung der Krisenkommunikation.

Für NPOs sind dabei folgende Aspekte besonders relevant:

- **Erkennung und Reaktionszeit:** Frühzeitige Erkennung der Krise / Schnelligkeit der Reaktion?
-> besonders für NPOs mit begrenzten Ressourcen ist eine rasche Reaktion entscheidend
- **Zielgruppenansprache:** Zielgerichtete und klare Ansprache der Stakeholder?
-> Erwartungshaltung berücksichtigen (Transparenz über Auswirkungen und Maßnahmen)
- **Kommunikationsmittel:** Nutzung welcher Kanäle / Effektivität des Einsatzes?
-> Social Media, Newsletter oder persönliche Ansprache können wichtig für NPOs sein

Besonderheiten für NPOs

NPOs müssen oft mit begrenzten Ressourcen arbeiten und deshalb bei der Analyse praxisnahe und einfach umsetzbare Lösungen finden. Dabei kann es helfen, **Kooperationen mit anderen Organisationen oder externen Beratern** einzugehen, um in Krisen effizienter zu agieren.

Außerdem können **ehrenamtliche Helfer** die Fachangestellten bei der Kommunikationsarbeit unterstützen. Zuletzt ist es für NPOs besonders essenziell, ihren **Unterstützern und Stakeholdern transparent zu kommunizieren**, welche Maßnahmen ergriffen wurden und welche Lehren gezogen wurden.

Ziele und Ergebnisse bewerten

Vergleich der Zielsetzung mit den Ergebnissen:

- **Aufrechterhaltung des Vertrauens:** Einbindung der Unterstützer / Verlust des Vertrauens?
- **Schadensbegrenzung:** Auswirkungen der Krise auf die Organisation und ihre Arbeit?
- **Engagement:** Halten bestehender Unterstützer durch die Krisenkommunikation?

Feedback nutzen

Einschätzung der Wirkung ihrer Kommunikation durch Feedback von Stakeholdern:

- **Intern:** Rückmeldungen von Teammitgliedern und freiwilligen Helfern zur internen Koordination
- **Extern:** Meinungen von Spendern, Partnern und der Öffentlichkeit, beispielsweise durch Umfragen oder Kommentare in sozialen Medien

Lessons Learned dokumentieren

Systematische Dokumentation aller Erkenntnisse als Vorbereitung für zukünftige Krisen:

- **Positives:** Maßnahmen, die effektiv zur Krisenbewältigung beigetragen haben
- **Negatives:** Schwachstellen, Bedrohungen und Lösungsansätze

Fazit

Eine gründliche Analyse der Krisenkommunikation stärkt die Resilienz von NPOs und fördert das Vertrauen ihrer Unterstützer. Die systematische Bewertung und Anpassung von Strategien ermöglicht es, zukünftigen Herausforderungen besser zu begegnen und die Mission der Organisation langfristig zu sichern.

Erholung und Wiederaufbau nach einer Krise

Nach einer Krise stehen NPOs vor der Herausforderung, Vertrauen wiederherzustellen und die eigene Stabilität langfristig zu sichern. Dieser Prozess ist entscheidend, um Unterstützer und Stakeholder nicht nur zurückzugewinnen, sondern auch die Grundlage für eine widerstandsfähigere Organisation zu schaffen.

Wiederherstellung des Vertrauens

Eine Krise kann das Vertrauen von Spendern, Partnern und der Öffentlichkeit erheblich beeinträchtigen. NPOs sollten gezielt daran arbeiten, dieses Vertrauen wieder aufzubauen:

- **Transparente Kommunikation:** Offenlegung der Maßnahmen, die während und nach der Krise ergriffen wurden. Organisationen sollten ehrlich über Fehler und deren Behebung sprechen
- **Dankbarkeit zeigen:** Gezielte Kommunikation, die Unterstützer aktiv anerkennt und deren Engagement während der Krise wertschätzt, stärkt die Bindung
- **Klarer Zukunftsplan:** Zeigen Sie, wie die Organisation durch die Krise gelernt hat und welche Maßnahmen für eine bessere Zukunft umgesetzt werden

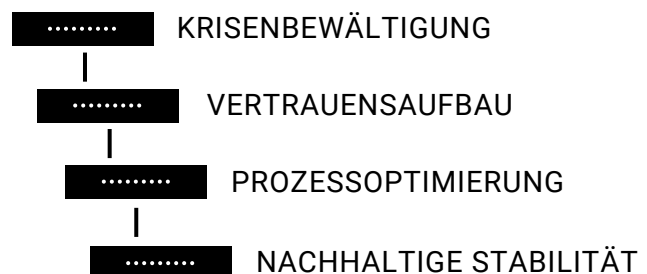
**“JEDE KRISE BIRGT
DIE CHANCE FÜR
EINEN NEUANFANG”**

Dalai Lama



FOTO: EIGENE DARSTELLUNG KOMMUNIKATION NACH EINER KRISE

Mit der richtigen Strategie können NPOs aus jeder Krise einen Wiederaufbau schaffen.



Interne Anpassungen

Nach der Krise ist es wichtig, interne Prozesse zu optimieren, um die Organisation widerstandsfähiger zu machen:

- **Überarbeitung des Krisenplans:** Die Erkenntnisse aus der Krise sollten direkt in den Krisenkommunikationsplan integriert werden. Dabei sollten auch Szenarien berücksichtigt werden, die vorher nicht abgedeckt waren.
- **Team-Training:** Die Mitglieder des Krisenteams und der Organisation sollten regelmäßig geschult werden, um in Zukunft schneller und gezielter reagieren zu können.
- **Prozesse verbessern:** Die Organisation sollte prüfen, ob organisatorische oder technische Schwachstellen zur Krise beigetragen haben, und diese beheben.

Langfristige Stabilisierung

Nach einer Krise ist für NPOs entscheidend, das Vertrauen ihrer Stakeholder zurückzugewinnen, sowie langfristige Prävention und Stabilität zu schaffen. Hierzu sind klare Strategien und Maßnahmen notwendig:

Risikomanagement stärken

- Frühzeitige Erkennung potenzieller Krisen durch Social-Media-Analysen und Monitoring-Tools
- Strukturierte Identifikation, Analyse und Bewertung von Risiken, um gezielt vorzubeugen

Partnerschaften ausbauen

- Kooperationen mit anderen NPOs und Unternehmen für zusätzliche Ressourcen und Expertise
- Beratung durch Externe Experten, um die Organisation widerstandsfähiger zu machen

Prozesse und Kapazitäten verbessern

- Regelmäßige Schulungen für Mitarbeiter und Helfer
- Investitionen in Infrastruktur und Lösungen zur Minimierung interner und externer Risiken.

Nachhaltige Prävention

- Krisenkommunikation als dauerhaften Bestandteil der Strategie etablieren.
- Erkenntnisse aus der Krise dokumentieren und für zukünftige Herausforderungen nutzen.

Besonderheiten für NPOs

Für NPOs ist es besonders wichtig, ihre Mission und Werte während und nach einer Krise hervorzuheben. Die Unterstützer sollen erkennen, dass die Organisation trotz Herausforderungen weiterhin ihre Kernziele verfolgt. Außerdem müssen die Organisationen ihre Unterstützerbasis durch gezielte Aktionen, wie freiwillige Engagementmöglichkeiten, Fundraising-Kampagnen oder Dialogveranstaltungen einbinden und so die Verbindung zur Organisation intensivieren.

Konkrete Tipps zur Wiederherstellung des Vertrauens

Transparenz-Bericht

Veröffentlichung eines Berichts, der die Krise, die Maßnahmen und die Erkenntnisse offenlegt

Dialogformate

Veranstaltungen, bei denen Stakeholder direkt Kontakt mit der Organisation aufnehmen können

Kampagne zur Zukunftsvision

Launch einer Kampagne, die den positiven Weg nach der Krise und neue Ziele betont

Externe Prüfung

Beauftragung einer unabhängigen Organisation mit der Prüfung der eigenen internen Prozesse

Partnerschaften

Eingehen von Kooperationen mit anderen starken, glaubwürdigen Organisationen

Danksagung und Wertschätzung

Ausdrücken der Dankbarkeit gegenüber Unterstützern durch persönliche Briefe und Events

Fazit

Durch transparente Kommunikation, gezielte Anpassungen und einen klaren Blick in die Zukunft kann eine Organisation gestärkt aus einer Krise hervorgehen – und das Vertrauen der Stakeholder sogar langfristig festigen.

NATIONAL KIDNEY FOUNDATION

CEO MISSBRAUCHT SPENDENGELDER FÜR PERSÖNLICHE LUXUSAUSGABEN (2005)

Hintergrund

Die Zeitung *The Straits Times* behauptete in einem Artikel, dass T.T. Durai, der damalige CEO der NKF, luxuriöse Ausgaben tätigte, darunter die Installation eines goldenen Wasserhahns in seinem Büro. Durai verklagte die Zeitung wegen Verleumdung. Vor Gericht wurden weitere Details bekannt, darunter sein Jahresgehalt von 600.000 SGD und First-Class-Flüge auf Kosten der Organisation. Am Tag nach dem Prozess kündigten etwa 3.800 regelmäßige Spender ihre Beiträge und das Hauptquartier der NKF wurde mit Graffiti beschmiert. Einige in ärmlichen Verhältnissen lebende Singapurer fühlten sich außerdem von Tan Choo Leng, der Schirmherrin der NKF, beleidigt, die Durais Gehalt als "Peanuts" bezeichnete und damit verteidigte.



T.T. DURAI
FOTO: TODAY ONLINE

Im Juli 2005 traten T.T. Durai und der gesamte NKF-Vorstand zurück. Durai stimmte zu, 4 Millionen SGD an die neue NKF zurückzuzahlen und verbüßte eine dreimonatige Gefängnisstrafe. Die Regierung ernannte ein Interimsgremium, um die Organisation weiterzuführen und das Vertrauen der Öffentlichkeit wiederherzustellen. Das neue Führungsteam kommunizierte klar, dass es sich verpflichtet fühle, vergangene Fehler zu korrigieren. Die Organisation lenkte ihren Fokus anschließend wieder auf ihr Kerngeschäft: Menschen mit Nierenleiden zu unterstützen.

Aufarbeitung und interne Maßnahmen

Nach dem Skandal unternahm die neue Führung der NKF mehrere Schritte, um ihre Reputation wieder zu stärken:

- **Unabhängige Prüfung:** KPMG, eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, wurde mit einer umfassenden Prüfung der Finanzen und Praktiken der NKF beauftragt.
- **Stärkung der internen Kontrollen:** Es wurden Maßnahmen ergriffen, um interne Überprüfungen zu verbessern und sicherzustellen, dass Spenden ordnungsgemäß verwendet werden.

Positive Aspekte der Krisenkommunikation:

Die Führung der NKF legte großen Wert darauf, alle Interessensgruppen mit in die Aufarbeitung einzubeziehen:

- **Öffentliche Anerkennung der Probleme:** Die NKF erkannte die Fehler, insbesondere die Misswirtschaft und den Missbrauch von Spendengeldern, öffentlich an. Diese offene Haltung zeigt Verantwortungsbewusstsein und den Willen zur Veränderung.
- **Verbesserung der Transparenz:** Die NKF führte strengere Richtlinien für die Offenlegung von Finanzinformationen ein.
- **Regelmäßige Updates:** Die NKF informierte die Öffentlichkeit regelmäßig über interne Vorgänge und Änderungen.
- **Offene Kommunikation:** Die NKF etablierte offene Kanäle für Feedback und Dialog mit der Öffentlichkeit und Stakeholdern, um Vertrauen und Transparenz zu fördern.

AMNESTY INTERNATIONAL

STELLENABBAU WEGEN BUDGETDEFIZIT UND TOXISCHE ARBEITSBEDINGUNGEN (2019)

Hintergrund

Amnesty International sah sich mit erheblichen internen Herausforderungen konfrontiert, die sowohl die finanzielle Stabilität als auch die Arbeitskultur betrafen. Die Organisation stand vor einem Budgetdefizit von knapp 17 Millionen Pfund, was zu Plänen führte, weltweit fast 100 Stellen abzubauen. Diese Entscheidung stieß auf Kritik, insbesondere angesichts der hohen Gehälter in der Führungsebene. Im selben Jahr deckte ein unabhängiger Bericht, der nach den Suiziden zweier Mitarbeiter in Auftrag gegeben wurde, Fälle von Mobbing, Demütigung und Diskriminierung im Organisationsumfeld auf. 39 Prozent der befragten Mitarbeiter gaben an, durch ihre Arbeit bei Amnesty International gesundheitliche Probleme entwickelt zu haben. Die Untersuchung kam zu dem Schluss, dass organisatorische Kultur und Managementversagen die Hauptursachen für die Probleme des Wohlbefindens der Mitarbeiter waren.

In Reaktion darauf bot das Managementteam von Amnesty International geschlossen seinen Rücktritt an. Generalsekretär Kumi Naidoo lehnte die Rücktritte jedoch ab und betonte die Notwendigkeit, das Vertrauen innerhalb der Organisation wiederherzustellen. Trotzdem verließen fünf der sieben Mitglieder des Senior Leadership Teams die Organisation mit großzügigen Abfindungspaketen. Unter ihnen war auch Anna Neistat, die direkte Vorgesetzte eines der verstorbenen Mitarbeiter. Dies sollte den Weg für einen internen Wandel ebnen.

Zielsetzung und Bemühungen

Amnesty International nahm sich vor, durch neue Richtlinien und Schulungen an ihren Problemen zu arbeiten. Die Organisation betonte ihren Einsatz für das Wohlbefinden der Mitarbeiter und die Herstellung eines unterstützenden und respektvollen Arbeitsumfeld. Amnesty International setzte sich das Ziel, ihre Mitglieder und die Öffentlichkeit regelmäßig über Maßnahmen und Fortschritte bei der Umsetzung der Reformen zu informieren. So sollte das Vertrauen wiederhergestellt werden und ihre Verpflichtung zu Transparenz und Verantwortlichkeit zu unterstrichen werden.

Fehler / Versäumnisse der Kommunikation

- Zögerliche und späte Kommunikation in der Öffentlichkeit
- Unzureichende interne und externe Kommunikation
- Mangelnde Offenheit gegenüber Mitarbeitern und Öffentlichkeit
- Defensives Kommunikationsverhalten statt aktiver Aufklärung

Folge: erheblicher Verlust des Vertrauens in die Organisation.

Verbesserungsvorschläge

- Eingestehen der Fehler und sofortige Aufarbeitung und Kommunikation der Krise
- Einbeziehen aller Parteien: Intern, Stakeholder, Öffentlichkeit
- Transparenz und Offenheit über Fehler, Maßnahmen, Wirkung und weitere geplante Schritte
- Proaktiver anstatt reaktiver Ansatz

So hätte Amnesty International das Vertrauen ihrer Interessensgruppen zurückgewinnen können

IMPRESSUM

AUTOREN:

Moritz Passberger
Marco Borbe
Lukas Hilmer

E-MAIL:

moritz.passberger@iu-study.org
marco.borbe@iu-study.org
lukas.hilmer@iu-study.org

PHONE:

+49 175 3539999
+49 1520 6131562
+49 176 21449336