

STRATEGIEPAPIER · ARBEITSPROBE · KRISENKOMMUNIKATION

Struktur vor *Reaktion.*

Krisenrahmen, Medienprotokoll und blinde Flecken in der Praxis. Aus realen Einsatzlagen destilliert. Vollständig anonymisiert. Übertragbar auf alle öffentlich exponierten Organisationen.

Manuela Hamann

Leitung Kommunikation · Arbeitsprobe

2026

01 · GRUNDPRINZIP

Krisenkommunikation funktioniert nicht *unter Druck*.

Sie funktioniert, wenn die Struktur vorher steht. Was unter Druck passiert, ist nur noch Ausführung – oder Chaos. Das ist keine Frage des Talents. Das ist eine Frage der Vorbereitung.

Krisenkommunikation ist das Feld, das am häufigsten improvisiert und am seltensten vorbereitet wird. Der Grund ist strukturell: Krisen kommen unerwartet, Vorbereitung kostet Zeit, die im Tagesgeschäft fehlt. Das Ergebnis: Organisationen kommunizieren im Krisenfall nach Gefühl statt nach Plan.

Dieses Papier destilliert den Rahmen, der sich aus realen Krisenlagen bewährt hat. Technologieausfall, Reputationsangriff, Medienanfrage unter Zeitdruck, Social-Media-Eskalation – die Kontexte unterscheiden sich. Das Grundprinzip nicht.

1

LAGE VERSTEHEN

Was ist passiert? Wer weiß was? Was darf gesagt werden – was nicht? Wer muss intern sofort informiert werden?

2

AUSSAGE DEFINIEREN

Eine Kernbotschaft. Nicht drei. Was ist die eine Aussage, die gesetzt werden soll? Was wird bewusst nicht gesagt?

3

KONSEQUENT HALTEN

Dieselbe Aussage beim zweiten Anruf wie beim ersten. Was beim zweiten Anruf wackelt, wird zur Geschichte.

Grundregel: Was nicht gesagt wird, ist genauso wichtig wie das, was gesagt wird. Beides muss begründbar sein – intern wie extern. Schweigen ist keine Neutralität. Es ist eine Kommunikationsentscheidung.

Was Krisenkommunikation nicht ist

NICHT: SCHADENSBEGRENZUNG IM NACHHINEIN

Wer erst kommuniziert, wenn der erste Bericht erschienen ist, hat bereits verloren. Krisenrahmen müssen vor dem Krisenfall stehen – nicht danach entwickelt werden.

NICHT: EINE FRAGE DER FORMULIERUNG

Die beste Formulierung rettet keine schlechte Strategie. Entscheidend ist, was kommuniziert wird und wann – nicht, wie es klingt. Präzision vor Eleganz.

**NICHT: ALLEINIGE AUFGABE DER
KOMMUNIKATION**

Krisenkommunikation ist Chefsache. Die Kommunikationsstelle steuert den Prozess und formuliert. Die Entscheidung, was kommuniziert wird, liegt bei der Führungsebene.

NICHT: BEENDBAR DURCH EIN STATEMENT

Krisen enden selten mit dem ersten Bericht. Die zweite Welle kommt. Monitoring läuft 48 Stunden nach dem ersten Bericht weiter. Konsistenz über Zeit ist entscheidend.

02 · SZENARIEN

Zwei Typen. *Unterschiedliche Logik.*

Nicht jede Krise funktioniert gleich. Die Entscheidung, ob aktiv kommuniziert werden muss oder Datenschutz das Schweigen gebietet, ist die erste und wichtigste Weichenstellung.

Typ A: Datenschutz gebietet Schweigen über den Einzelfall

Situation: Medien fragen zu einem konkreten Vorgang, zu dem Daten Dritter involviert sind. Versicherungs-, Patienten-, Personendaten. Die Organisation kann den Sachverhalt weder bestätigen noch kommentieren – ohne gegen geltendes Recht zu verstoßen.

Das Risiko: Wer schweigt, gilt als Bestätiger. „Kein Kommentar“ wird als Eingeständnis gelesen. Der Ausweg liegt nicht im Schweigen – sondern im Wechsel vom Besonderen zum Allgemeinen.

Das Prinzip: Drei Bewegungen

BEWEGUNG 1 · Datenschutz setzen – ohne „kein Kommentar“ zu sagen

„Zu konkreten Vorgängen einzelner Personen äußern wir uns grundsätzlich nicht – das ist gesetzlich geregelt und schützt alle Betroffenen. Den Fall kann ich weder bestätigen noch kommentieren.“

BEWEGUNG 2 · Sofort ins Allgemeine – und dort aktiv bleiben

„Was ich Ihnen sagen kann: [Allgemeiner Versicherungsschutz / Regelung / Gesetzeslage]. Das gilt automatisch, kraft Gesetzes, ohne Antrag.“

BEWEGUNG 3 · Handlungsangebot für Betroffene

„Wenn die betroffene Person Fragen zu ihrem konkreten Fall hat, kann sie sich direkt an uns wenden. Wir klären das. Dafür sind wir da.“

Typ B: Reputationsangriff von außen – aktiv kommunizieren ist Pflicht

Situation: Gefälschte Dokumente, Identitätsmissbrauch, irreführende Inhalte verbreiten sich öffentlich. Hier gilt das Gegenteil: Wer schweigt, gilt als Täter. Jede Stunde ohne Reaktion ist eine Stunde, in der die Frage „Ist das echt?“ unbeantwortet bleibt.

Das Risiko: Passivität. Ungewissheit produziert Misstrauen schneller als jede negative Nachricht. Die Reaktion muss schnell kommen – nicht perfekt.

„Nein. Dieses Dokument / dieser Inhalt stammt nicht von uns. [Organisation] fordert grundsätzlich keine [sensiblen Daten] per [Kanal] an. Wer ein solches Schreiben erhalten hat: nicht reagieren – uns direkt kontaktieren.“

JOURNALIST / NUTZER FRAGT

ANTWORTPRINZIP

...

Wer steckt dahinter?

Das ist Gegenstand laufender Ermittlungen. Die Behörden sind eingeschaltet. Mehr kann im Moment nicht gesagt werden.

Wie viele Betroffene?

Noch nicht bezifferbar. Wer ein solches Dokument hat, soll sich melden – dann kann eingeschätzt werden.

Wurden Systeme kompromittiert?

Keine Hinweise auf kompromittierte Systeme. Die Fälschung nutzt bekannte Absenderstrukturen – ein verbreitetes Angriffsmuster.

Warum haben Sie nicht früher gewarnt?

Wir kommunizieren, sobald uns ein Sachverhalt bekannt ist. Der Zeitpunkt dieser Mitteilung: [Zeitpunkt]. Seitdem laufendes Monitoring.

03 · PROZESS

Was sofort passiert. *Ohne Ausnahme.*

Die ersten 30 Minuten entscheiden über Kontrolle oder Eskalation. Nicht Perfektion – Geschwindigkeit. Ein unvollständiges Statement, das in 10 Minuten draußen ist, ist besser als ein perfektes, das in zwei Stunden kommt.

Sofortmaßnahmen: Zeitleiste

0 min	<ul style="list-style-type: none"> ● Lage einschätzen Was ist passiert? Wer weiß was? Ist es intern oder extern bereits bekannt? Wo läuft es – welche Kanäle, welche Reichweite?
5 min	<ul style="list-style-type: none"> ● Führungsebene informieren Geschäftsführung. Rechtsreferat wenn rechtliche Dimension. IT wenn systemische Dimension. Immer: bevor kommuniziert wird, nicht danach.
10 min	<ul style="list-style-type: none"> ● Monitoring aktivieren Welche Plattformen? Welche Hashtags / Suchbegriffe? Welche Reichweite aktuell? Wer verbreitet? Monitoring bleibt aktiv – mindestens 48h nach dem letzten Bericht.
15 min	<ul style="list-style-type: none"> ● Kernbotschaft intern abstimmen Eine Aussage. Was wird kommuniziert – was nicht? Wer spricht nach außen? Wer gibt keine Auskunft (und wie wird das kommuniziert)?
30 min	<ul style="list-style-type: none"> ● Erste externe Kommunikation Typ B (Reputationsangriff): Statement auf Website + relevante Social-Media-Kanäle. Typ A (Datenschutzfall): abgestimmte Sprachregelung für Medienanfragen. Nicht perfekt – raus.
laufend	<ul style="list-style-type: none"> ● Alle Medienkontakte dokumentieren Wer hat wann angerufen? Was wurde gefragt? Was wurde gesagt? GF informiert? Bericht erschienen – entspricht er dem Gesagten?

Das Gesprächsprotokoll: Pflicht nach jedem Medienkontakt

Wenn später behauptet wird, eine andere Aussage gemacht zu haben – das Protokoll ist der Beweis. Das ist kein bürokratischer Aufwand. Das ist Selbstschutz der Organisation.

#	DOKUMENTATIONSPFLICHT
1	Wer hat kontaktiert? Name, Redaktion, Medium, Uhrzeit.
2	Was wurde gefragt? Wortlaut so genau wie möglich.
3	Was wurde gesagt? Eigene Antworten im Wortlaut.
4	Führungsebene informiert? Zeitpunkt notieren.

5 Beitrag erschienen? Entspricht er dem Gesagten? Wenn nein: Gegendarstellung prüfen.

6 Monitoring 48h nach Bericht weiterführen.

Konsistenzprinzip: Das Statement muss beim zweiten Anruf identisch sein wie beim ersten. Nicht ähnlich – identisch. Was wackelt, wird zur Geschichte. Wer intern keine klare Sprachregelung hat, bevor der erste Anruf kommt, improvisiert – und das merkt man.

04 · BLINDE FLECKEN

Was fast alle vergessen.

Krisentraining fokussiert auf das, was gesagt wird. Was fast immer fehlt: die sieben Momente, in denen Krisen nicht durch falsche Aussagen eskalieren – sondern durch vermeidbare Fehler im Prozess.

WAS VERGESSEN WIRD	WARUM ES ENTSCHEIDEND IST
Die Pause ist erlaubt	„Ich rufe in 20 Minuten zurück“ ist Professionalität. Was nicht geht: eine Stunde verschwinden. Die Pause gibt Zeit zur Abstimmung – ohne dass Druck zur Improvisation zwingt.
Off the record existiert nicht	Alles, was im Gespräch mit einer Redaktion gesagt wird, kann veröffentlicht werden. Nicht aus Böswilligkeit – weil Journalisten so arbeiten. Kein informelles Hintergrundgespräch ohne abgestimmte Sprachregelung.
Tonlage unter Druck	Schweigen, Ungeduld, Defensive – das sind Techniken. Die Gegentechnik: Gleichmut. Denselben Satz, denselben Ton, zweimal wenn nötig. Wer irritiert klingt, bestätigt.
Führungseskalation ist keine Niederlage	Die richtige Frage ist nicht: „Kann ich das alleine lösen?“ – sondern: „Muss die Führungsebene das wissen?“ Bei öffentlich exponierter Medienanfrage: Ja. Sofort. Idealerweise vorher.
Die zweite Welle	Nach dem ersten Bericht kommen weitere Anfragen. Und Anfragen zu den Anfragen. Das Statement muss konsistent bleiben – über Tage, nicht nur Stunden.
Social Media läuft parallel	Während telefoniert wird, postet der Redakteur möglicherweise schon. Monitoring muss vor dem nächsten Anruf laufen – nicht danach.
Was nach der Krise passiert	Krisen enden selten mit dem letzten Bericht. Monitoring 48h. Gegendarstellung prüfen, wenn das Gesagte nicht korrekt wiedergegeben wurde. Ergebnisse sichern für die Nachbereitung.

Risikotypen: Wann eskaliert eine Krise?

HOCH

Inkonsistenz: Verschiedene Aussagen zu verschiedenen Zeitpunkten. Intern nicht abgestimmte Statements. Unterschiedliche Antworten auf dieselbe Frage.

HOCH

Reaktionsverzug: Mehr als 2 Stunden ohne öffentliche Reaktion bei einem laufenden Reputationsangriff. Jede Stunde Stille gilt als Bestätigung.

MITTEL

Kanalblindheit: Fokus auf traditionelle Medien, während auf Social Media bereits ein Narrativ entsteht. Monitoring-Lücke in der ersten Stunde.

MITTEL

Überinformation: Mehr Details als nötig. Spekulationen zum Sachverhalt. Informationen, die noch nicht gesichert sind, aber gut gemeint weitergegeben werden.

NIEDRIG

Formulierungsfehler: Suboptimale Wortwahl in einem ansonsten konsistenten Statement. Korrigierbar – wenn die Strategie stimmt.

05 · KRISENVORSORGE

Was vor der Krise stehen muss.

Krisenvorsorge ist keine Versicherung gegen das Schlimmste. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass unter Druck klar gedacht werden kann – weil das Grundgerüst bereits steht.

Krisenplan: Minimalanforderungen

ELEMENT	INHALT	AKTUALISIERUNG
Szenarien-Bibliothek	3-5 plausible Krisenszenarien mit je einer abgestimmten Kernbotschaft und Sprachregelung.	Jährlich + anlassbezogen
Entscheidungsbaum	Wer entscheidet was in welchem Zeitrahmen? Wer kommuniziert nach außen – und wer nicht?	Bei Personalwechsel
Medienliste	Aktuelle Ansprechpersonen bei relevanten Redaktionen. Mit direkter Telefonnummer.	Halbjährlich
Dark Site	Vorbereitete Krisenwebseite, die bei Bedarf aktiviert wird. Enthält: Statement, Handlungsanweisungen für Betroffene, Kontakt.	Bei Strategie-Update
Protokollvorlage	Standardisiertes Gesprächsprotokoll für alle Medienkontakte im Krisenfall.	Bei Bedarf anpassen
Monitoring-Setup	Suchbegriffe, Kanäle, Verantwortliche definiert. Im Krisenfall sofort aktivierbar.	Quartalsweise prüfen

Rechtlicher Rahmen: Was gilt

DATENSCHUTZ (DSGVO + BDSG)

Versicherten-, Patienten- und Personendaten dürfen ohne Einwilligung nicht kommuniziert werden – auch nicht zur Richtigstellung. Presseanfragen zu Einzelfällen: Datenschutz setzen, ins Allgemeine wechseln.

PRESSERECHT

Auskunftspflicht gegenüber der Presse besteht. Zeitrahmen: so schnell wie möglich, mindestens innerhalb von 24 Stunden. Gegendarstellungsrecht bei falscher Berichterstattung nutzbar.

HAUSHALTSRECHT (ÖFF. TRÄGER)

Krisenmaßnahmen (externe Agenturen, Ad-Spend) unterliegen Vergabe- und Haushaltsrecht. Notfallbudget vorab klären – nicht erst im Krisenfall.

INFORMATIONSFREIHEIT

Bürger:innen haben bei öffentlichen Trägern Recht auf Akteneinsicht. Krisenrelevante Dokumente sind entsprechend zu pflegen.

Fazit: Was dieses Papier zeigt

Krisenkommunikation hat drei Phasen: **Lage verstehen. Aussage definieren. Konsequenz halten.** Wer diese drei Phasen kennt und eingeübt hat, kommuniziert auch unter Druck strukturiert. Was ich aus realen Einsatzlagen gelernt habe: Die meisten Fehler passieren nicht in Phase 3 – sie entstehen in Phase 1, weil die Lage falsch eingeschätzt oder zu spät intern kommuniziert wurde.

Manuela Hamann

Leitung Kommunikation · manuhamann@gmail.com · 0173 756 8067

ARBEITSPROBE · 2026