



Richtig kommunizieren – bloss wie?

Ein Leitfaden zur Kommunikation für Sozialdienste und Sozialbehörden

Impressum:

Die Broschüre beruht auf der Auflage aus dem Jahr 2009, herausgegeben von der Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern; nach einem Konzept von Beat von Burg, vb communications GmbH, Bern, Urs Hofer, ehemaliger Dozent an der Berner Fachhochschule

Aktualisierte und überarbeitete Auflage 2016

Redaktion und Ergänzungen:

Daniel Iseli, Dozent, Berner Fachhochschule

Catrina Dummermuth, Kommunikationsfachfrau, Berner Fachhochschule

Herausgegeben von: Berner Fachhochschule, Fachbereich Soziale Arbeit
soziale-arbeit.bfh.ch

Die Broschüre können Sie gedruckt oder als PDF bestellen unter kommunikation.soziale-arbeit@bfh.ch

Inhaltsverzeichnis

- 4 Einleitung
- 5 Grundlagen der Kommunikation
- 6 Eigenheiten im Bereich Sozialdienste und Sozialbehörden
- 10 Zielgruppen und deren Interessen
- 11 Checkliste: Bezugs- oder Zielgruppen
- 13 Grundregeln der internen Kommunikation
- 14 Grundregeln der externen Kommunikation
- 15 Checkliste: Die Medienmitteilung
- 18 Checkliste: Die Medienkonferenz
- 19 Checkliste: Das Radio-Interview
- 20 Checkliste: Das TV-Statement
- 23 Grundregeln der Krisenkommunikation
- 25 Checkliste: Massnahmen der (Krisen-)Kommunikation
- 26 Checkliste: Reaktive Krisenkommunikation
- 27 Weiterführende Literatur

Einleitung

Die Pflichten der öffentlichen Hand bezüglich Kommunikation gehen viel weiter als jene der Privatwirtschaft: Sie steht im Dienste der Bürgerin und des Bürgers, diese bezahlen sie mit ihren Steuergeldern. In vielen Kantonen, darunter auch im Kanton Bern, gilt das «Öffentlichkeitsprinzip». Dieses besagt, dass grundsätzlich jede Person das Recht hat, Einsicht in amtliche Dokumente zu erhalten, ohne ein besonderes Interesse nachweisen zu müssen.

Die Transparenz ist ein fest verankerter Bestandteil des Zusammenspiels zwischen Behörden, Medien und Bevölkerung. Eine Behörde resp. Verwaltungsinstanz muss also nicht nur das Richtige tun – sie muss es auch optimal kommunizieren.

Tatsache ist, dass die Informationsansprüche von Medien und Öffentlichkeit gewaltig gestiegen sind. Und Tatsache ist auch, dass eine einzige Negativstory – ein so genannter «shit storm» – zerstören kann, was in 1000 positiven Meldungen zuvor aufgebaut wurde. Das Überangebot von Nachrichten und auch der Einfluss von Social Media wie Facebook führen ausserdem teilweise zu einer Verflachung der Informationstiefe.

Die Lösung kann aber nicht darin bestehen, sich einzelnen oder gar allen Medien zu verweigern, beispielsweise mit der Begründung, das Thema sei zu anspruchsvoll, um in kurzer Boulevard-Manier bearbeitet zu werden. Jedes Thema ist im Grunde genommen zu komplex für die Medien, oder anders gesagt: Jedes Thema und seine internen Zusammenhänge müssen vereinfacht werden, um von den Medien vermittelt werden zu können.

Kommunikation ist ebenso wenig damit erledigt, dass mitgeteilt wird, was es zu sagen gibt. Erst durch die Reaktion, das Feedback der Informationsempfängerinnen und -empfänger, kann die Senderin oder der Sender herausfinden, ob die Mitteilung erstens verstanden wurde und ob sie zweitens überzeugt hat. Deshalb ist es wichtig, beim Kommunizieren von den Empfängerinnen und Empfängern her zu denken.

Die Bedeutung von Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit – sei es in Krisensituationen oder im Berufsalltag – wird nach wie vor deutlich unterschätzt. Oft ist es sogar so, dass in einer Krise nicht deren operative Bewältigung Anlass für Kritik gibt, sondern die mangelhafte Kommunikation. Der vorliegende Leitfaden soll deshalb Ihnen als Entscheidungsträgerin oder Entscheidungsträger, als Fachperson der Sozialen Arbeit Grundregeln der Öffentlichkeitsarbeit aufzeigen. Der Leitfaden lässt sich jedoch nicht als «fixfertiges Drehbuch» für alle Eventualitäten verwenden – zu unterschiedlich sind die jeweiligen Situationen und Gegebenheiten.

Öffentlichkeitsarbeit ist eine langfristig orientierte Tätigkeit: Wenn es ein Sozialdienst oder eine Sozialbehörde in guten, ruhigen Jahren schafft, Glaubwürdigkeit, Transparenz und Vertrauen aufzubauen, dann hat er in einer Krisensituation unschätzbare Vorteile. In diesem Sinne ist dieser Leitfaden ein «Wegweiser der kleinen Schritte».

Viele Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger möchten positive Meldungen möglichst breit streuen und gleichzeitig negative oder kritische Themen unter den Teppich kehren. Dies ist jedoch eine ungeeignete Grundhaltung für professionelle Kommunikation: Niemand hat stets nur Positives zu vermelden. Wenn Sie in schwierigeren Zeiten gradlinig zu den Fakten stehen und sie nicht schönreden, dann gewinnen Sie an Glaubwürdigkeit.

Kommunikation ist Chef-Sache

Oft fokussieren sich Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger auf die Phase der operativen Entscheidungsfindung; ist der Entscheid dann gefallen, wenden sie sich bereits dem nächsten Thema zu. Die Kommunikation des Entscheids wird nebenbei erledigt oder delegiert. Aber Kommunikation ist Chef-Sache. Es genügt nicht, wenn Sie lediglich ein kurzes, von der PR-Abteilung verfasstes Statement vor der TV-Kamera herunterleiern. Sie sollten sich direkt nach jedem Entscheid damit befassen, wie dieser Beschluss nun an wen kommuniziert werden muss. Damit wird auch deutlich, dass Kommunikation eine zeitaufwändige Angelegenheit ist, die Aufmerksamkeit und Sorgfalt verlangt.

Erreichbarkeit und Schnelligkeit

Wenn die Angestellten einer Firma von weitreichenden Entscheidungen der Geschäftsleitung wissen, ohne diese aber genau zu kennen, dann beginnt die Gerüchteküche zu brodeln. Je länger das Management zuwartet mit konkreten Informationen, desto schwieriger lassen sich Missverständnisse später korrigieren. Dies bedeutet:

- Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger oder ihre Stellvertreterinnen und Stellvertreter müssen (auch kurzfristig) erreichbar sein.
- Kommunikationsentscheide müssen rasch gefällt und umgesetzt werden.
- Kurze Entscheidungswege: Je mehr Personen eine Medienmitteilung o.ä. freigeben müssen, desto länger verzögert sich deren Publikation.

Klare und unmissverständliche Kommunikation

Blumige Worte und Worthülsen wie «Im Bedarfsfall werden wir die Erarbeitung eines geeigneten Massnahmenpakets ins Auge fassen» sind einer klaren Kommunikation nicht dienlich. Ihr Publikum fühlt sich von Ihnen nicht ernst genommen und hört bald einmal nicht mehr zu. Ebenso wenig ist es sinnvoll, die zentralen Aussagen hinter der Komplexität des Themas zu verstecken. Kommunikation soll nicht verschleiern, sondern offene Fragen beantworten und Unklarheiten beseitigen. Sonst werden erfahrene Journalistinnen und Journalisten erst recht ermutigt, der Sache auf den Grund zu gehen.

Eigenheiten im Bereich Sozialdienste und Sozialbehörden

Gemeinsamer öffentlicher Auftrag von Sozialdienst und Sozialbehörde

- Die Erfüllung des individuellen und gemeinsamen Auftrages setzt zwischen den Beteiligten eine gute, umfassende und zweckgerichtete Information und Kommunikation voraus.
- Art, Menge und Form von Information und Kommunikation haben Auswirkungen auf die einzelnen Mitarbeitenden im Sozialdienst und auf den Sozialdienst als Ganzes.
- Sie haben ebenfalls Auswirkungen auf das einzelne Behördenmitglied und auf die Sozialbehörde als Ganzes.

Aufgabenbereiche von Sozialdienst und Sozialbehörde

Sozialbehörden und Sozialdienste sind gemeinsam verantwortlich für die Erfüllung der Aufgaben gemäss Sozialhilfegesetz. Den Sozialdiensten obliegen der Vollzug der Einzelfallhilfe sowie im Auftrag der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden (KESB) Aufgaben im Bereich des Kindes- und Erwachsenenschutzes. Die Sozialbehörden sind beauftragt, die grundsätzlichen Fragestellungen der Sozialhilfe zu beurteilen, die Sozialdienste in ihrer Aufgabenerfüllung zu unterstützen und zu beaufsichtigen, den Bedarf an Leistungsangeboten in der Gemeinde oder der Region zu erheben, Planungsgrundlagen zu Händen der Gesundheits- und Fürsorgedirektion (GEF) zu erarbeiten und mit der jeweiligen Ermächtigung der GEF die institutionellen Leistungsangebote bereitzustellen.

Kommunikation und Informationsaustausch zwischen Sozialbehörden und Sozialdienst umfassen drei Ebenen:

1. Interne Kommunikation zwischen Sozialbehörde und Sozialdienst.
2. Halbinterne Kommunikation von Sozialdienst und Sozialbehörde zur Verwaltung und den vorgesetzten oder übergeordneten Behörden wie der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB).
3. Externe Kommunikation mit der Öffentlichkeit (Politik, Medien, Bevölkerung).

Interne Kommunikation und Information zwischen Sozialdienst und Sozialbehörde

Damit die Sozialbehörde ihren Auftrag erfüllen kann, muss sie durch den Sozialdienst mit grundlegenden Informationen versorgt werden. Diese beinhalten:

- statistische Daten über Dossierzahlen, Finanzkennzahlen, Betriebskennzahlen etc.
- Einschätzungen zu Bedarfsveränderungen
- Grundlagen für die Jahresplanung
- Personal- und Infrastrukturdaten
- Informationen über kritische Ereignisse oder Vorkommnisse – aber auch Informationen über erfreuliche Ereignisse und Entwicklungen
- Informationen und Grundlagendaten für Grundsatzentscheide der Sozialhilfe
- Informationen über Veranstaltungen und Anlässe im Aufgabenbereich der Sozialbehörde

Umgekehrt informiert die Sozialbehörde den Sozialdienst über:

- Beschlüsse aus den vorgesetzten politischen Gremien und Behörden (z.B. Gemeinderäte)
- kommunale oder regionale Entwicklungen und Projekte, die für den Vollzug der Sozialhilfegesetzgebung wesentlich sind
- Einschätzungen, Wahrnehmungen oder kritische Rückmeldungen aus Politik und Bevölkerung

Dieser gegenseitige Informationsaustausch erfolgt mittels des internen Controllings und im Rahmen der ordentlichen Berichterstattung. Es empfiehlt sich, die Informationen zu standardisieren und zu dokumentieren, damit diese bei Bedarf auch für andere Informationsbedürfnisse (halbinterne und externe Kommunikation) herangezogen werden können.

Halbinterne und externe Kommunikation

Sozialdienst und Sozialbehörden erfüllen ihren Auftrag nicht alleine, sondern immer im Zusammenspiel mit vorgesetzten politischen oder fachlichen Behörden wie der KESB, im Zusammenspiel mit anderen Verwaltungsorganisationen und innerhalb einer breiten Öffentlichkeit. Diese sind über Zielsetzungen, Entwicklungen und Ereignisse, soweit diese für die jeweilige Zielgruppe relevant sind, zu informieren. Diese Information ist als Basis und Unterstützung der eigenen Ziele und Absichten zu verstehen und entsprechend zu gestalten.

Wenn der Sozialdienst aktiv kommunizieren will, muss die Sozialbehörde im Vorfeld informiert werden, erst recht bei Aussagen von politischer Relevanz. Bei bedeutenden Ereignissen, die in der Öffentlichkeit thematisiert werden, müssen auch die kantonalen Stellen informiert werden.

Zuständigkeiten

Grundsätzlich sind die Zuständigkeiten bei allen Informations- und Kommunikationsbelangen zwischen Sozialdienst und Sozialbehörde zu standardisieren und zu regeln. Form, Inhalte und Kontaktpersonen sollten klar definiert sein. Die internen Kommunikationswege zwischen Sozialdienst und Sozialbehörden müssen kurz sein und rasch aktiviert werden können. Die Kommunikationsverantwortlichen sollten einen regelmässigen Kontakt pflegen.

Grundsätzlich gilt:

- der Sozialdienst ist für Sach- und Fachinformation zuständig,
- die Sozialbehörde ist für politische Einschätzungen und Stellungnahmen zuständig.

Innerhalb von einzelnen Gemeinden, je nach Art des Ereignisses, sind die zuständigen Informationsebenen der Gemeinde (z.B. Gemeinderat) einzubeziehen. Dies kann der Fall sein bei personalrechtlichen Fragen oder bei Themen, die das ganze Gemeinwesen betreffen. Ebenfalls zu beachten ist die besondere Situation, wenn strafrechtliche Untersuchungen gegen Klientinnen und Klienten oder Mitarbeitende laufen. Das strafrechtliche Verfahren bindet die Informationstätigkeit an die untersuchende Behörde: Nur diese darf in einem laufenden Verfahren Auskunft erteilen.

Grenzen

Information und Kommunikation zwischen Sozialdienst und Sozialbehörde als grundlegende Voraussetzung für eine optimale Aufgabenerfüllung und zur Erreichung der definierten Ziele verlangt nach der Festlegung von Rahmenbedingungen und Grenzen. Diese werden einerseits durch die Menge der Informationen und andererseits durch die Festlegung des Informationskreises (Adressatinnen und Adressaten) definiert. Wer muss wann, was, in welcher Form wissen? Die Beantwortung dieser Frage ist eng mit den organisatorischen Rahmenbedingungen (Funktionsbeschreibungen, Kompetenzen, Arbeitsabläufe, Checklisten, Sitzungsgefässe, Protokolle etc.) verbunden.

Das für die Behörden- und Verwaltungstätigkeit im Kanton Bern geltende Öffentlichkeitsprinzip bedeutet, dass grundsätzlich alles öffentlich gemacht werden darf bzw. muss (sprich gegen aussen kommuniziert), was nicht aufgrund anderer überwiegender Interessen als vertraulich oder geheim eingestuft wird.

Zu definieren ist insbesondere, wer in welcher Situation und zu welchen Ereignissen, Vorkommnissen oder Themen informieren darf bzw. muss. Nicht jede Information ist für die unterschiedlichen Adressatinnen und Adressaten von gleicher Bedeutung. Informationen sollten bezüglich Inhalt und Form so zur Verfügung gestellt werden, dass sie für die Adressatinnen und Adressaten gut, einfach und schnell verständlich sind. Dabei sind die über den Sozialdienst oder die Sozialbehörde hinausgehenden Informationsbelange (z.B. sozial- oder finanzpolitische Belange, Krisen oder schwerwiegende Vorkommnisse) zu beachten und die übergeordneten Kommunikations- und Informationsregelungen der Gemeinde oder allenfalls Gemeinden, bzw. des Kantons zu berücksichtigen.

Datenschutz

Die Aufgaben in der individuellen gesetzlichen Sozialarbeit tangieren immer die Persönlichkeitsrechte der betroffenen Menschen. Das kantonale Datenschutzgesetz gilt für jedes Bearbeiten von Personendaten durch Sozialdienste und Sozialbehörden. Sowohl bei der Datenbearbeitung wie bei der Information zwischen den Beteiligten gelten folgende Grundsätze:

- **Gesetzmassigkeit:** Für das Bearbeiten von Personendaten braucht es eine Rechtsgrundlage.
- **Verhältnismässigkeit:** So wenig wie möglich, so viel wie nötig.
- **Zweckbindung:** Wer Daten erhebt, darf dies nur für einen bestimmten Zweck tun. Eine Verwendung für einen anderen Zweck ist untersagt.
- **Richtigkeit:** Die Daten müssen richtig sein.
- **Sicherheit:** Wer Daten bearbeitet, hat dafür zu sorgen, dass nur Berechtigte darauf Zugriff haben, dass die Daten nicht von Unbefugten verändert werden können und dass die Daten den Berechtigten zur Verfügung stehen.

Persönlichkeitsschutz und Amtsgeheimnis

Alle mit dem Vollzug der Sozialhilfe beauftragten Mitarbeitenden und die Behördenmitglieder unterstehen dem Amtsgeheimnis. Darunter fallen sowohl Personen- wie auch Sachdaten. Untersteht eine Information dem Amtsgeheimnis, so kann sie Dritten (Privaten und Behörden) nur bekanntgegeben werden, wenn sich die Weitergabe auf eine gesetzliche Grundlage (Meldepflicht oder Meldeermächtigung) stützt oder wenn die vorgesetzte Behörde ihre Zustimmung zur Entbindung des Amtsgeheimnisses gegeben hat.

Allgemeine Informationen

Unproblematisch sind alle Informationen, die auf gesetzlichen Rahmenbedingungen oder Vollzugsverordnungen ausserhalb konkreter Einzelfälle beruhen (generelle Unterstützungsrichtlinien der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe SKOS, situationsbedingte Leistungen etc.) oder Verfahrensabläufe beschreiben (Aufnahmeverfahren, Subsidiaritätsabklärungen etc.). So darf problemlos aus den SKOS-Richtlinien zitiert werden, ebenso dürfen Angaben zur generellen Bedarfsbemessung bei Sozialhilfeklientinnen und -klienten erteilt werden.

Personenbezogene Informationen

Bei Anfragen von Dritten (Einzelpersonen, Vermieter, Arbeitgeber, Journalisten etc.) betreffend einzelner Personen sind in jedem Fall die Anforderungen des Persönlichkeitsschutzes zu beachten. Dabei ist auch zu hinterfragen, welche Motive oder Interessen mit einer entsprechenden Anfrage verbunden sind und woher allfällige Aussagen oder Informationen von den anfragenden Personen stammen.

Angaben zu Personen und deren Verhalten und Verhältnisse unterliegen der Schweigepflicht. Eine Ausnahme besteht dann, wenn eine betroffene Person ausdrücklich ihre Zustimmung zur Bekanntgabe von schützenswerten Daten erteilt. Diese Zustimmung sollte allerdings aus Beweisgründen immer schriftlich vorliegen.

Unrichtige Angaben oder Auskünfte dürfen unter Wahrung der Datenschutzbestimmungen korrigiert und richtiggestellt werden.

Beispiele

Fragen von Dritten (Politikerinnen und Politiker, Journalistinnen und Journalisten, Bürgerinnen und Bürger):

- Darf ein Sozialhilfeempfänger ein Auto besitzen?
- Werden Sozialhilfebeziehende in Hotels untergebracht?
- Werden Ausländerinnen und Ausländer bevorzugt behandelt?

Diese Fragen beziehen sich auf Verfahrensregeln und gesetzliche Vorgaben und können problemlos beantwortet werden.

- Stimmt es, dass Herr Meier trotz seiner Erwerbsarbeit als Taxifahrer regelmässig unterstützt wird?
- Ist es wahr, dass Frau Müller bereits dreimal ein Hilfsgesuch eingereicht hat und immer noch auf einen Entscheid wartet?
- Weshalb unternimmt die Behörde oder der Sozialdienst nichts, obwohl Familie Stucki schon mehrmals wegen der Vernachlässigung ihrer Kinder gemeldet worden ist?
- Stimmt es, dass Frau Tobler Sozialhilfeleistungen bezieht und trotzdem ein Luxusauto fährt?

Diese Fragen betreffen einzelne Personen und deren individuelle Situation. Auskünfte sind im Einzelfall nicht erlaubt, es sei denn, die betreffenden Personen haben ihre ausdrückliche Zustimmung zur Bekanntgabe erteilt. Allenfalls kann über die Verfahrensgrundlagen oder über die rechtlichen Bestimmungen informiert werden. Selbstredend muss ein Sozialdienst handeln und die nötigen Abklärungen vornehmen, wenn er von Dritten auf allfällige Problemsituationen oder Missbräuche aufmerksam gemacht wird.

- Herr Huber legt einem Journalisten der Lokalzeitung sein Budget und die zugehörige Verfügung des Sozialdienstes vor und beschwert sich über die ungenügende Unterstützung.

Wenn die Klientin oder der Klient korrekte Informationen über sich selber veröffentlicht, darf der Sozialdienst diese bestätigen und begründen. Dies heisst aber auch, dass Un- oder Teilwahrheiten – unter Wahrung des Datenschutzes – korrigiert werden dürfen. Ebenso darf eine Behauptung oder Unterstellung gegenüber dem Sozialdienst, die objektiv unwahr ist, richtiggestellt werden.

Zielgruppen und deren Interessen

10 Der erste Schritt zur professionellen Kommunikation besteht darin, seine Ziel- oder Bezugsgruppen zu kennen. Als Bezugsgruppe gelten jene Personen, die in einer bestimmten Situation Ansprüche stellen. Die Frage lautet deshalb nicht «Mit wem wollen wir kommunizieren?», sondern umgekehrt: «Wer will etwas von uns und hat auch das Recht dazu?» (vgl. Checkliste: Bezugs- oder Zielgruppen).

- **Die Bevölkerung** erwartet vom Gemeinwesen Rechenschaft über dessen Tätigkeiten, Absichten, Pläne und die damit verbundenen finanziellen Aspekte. Transparenz im politischen Alltag kann nur mit Hilfe von Kommunikation erfolgen: Je besser die Bevölkerung über die Tätigkeiten und Absichten einer Behörde und umgekehrt die Behörde über die Wünsche und Sorgen der Bevölkerung orientiert ist, desto besser vermag die Behörde ihren Auftrag zu erfüllen.
- **Die Medien** übernehmen die entscheidende Bindegliedfunktion zwischen Behörden und Bevölkerung. Direkte face-to-face Kommunikation zwischen den Behörden und den Einwohnerinnen und Einwohnern ist heute nur noch in kleinen Gemeinden möglich. Das Internet bietet zwar zahlreiche Möglichkeiten für die direkte Kommunikation zwischen Behörden und Einzelpersonen, jedoch ver-schwimmt hier die Trennlinie zwischen direkter, d.h. privater Kommunikation zwischen zwei Akteuren und öffentlicher Kommunikation mit einer unbekanntem Anzahl Empfängerinnen und Empfänger.

– **Die Klientinnen und Klienten** einer Behörde (effektive resp. potentielle Sozialhilfebezügerinnen und -bezüger) haben ihrerseits legitime Informationsansprüche: Welche Rechtsansprüche können sie wie geltend machen, welche Pflichten müssen sie dabei einhalten; welche Veränderungen der Abläufe müssen sie auf einen bestimmten Zeitpunkt hin beachten etc.

– In ihrem täglichen Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern stehen **die Angestellten der Sozialdienste** stellvertretend für die gesamte Institution und kommunizieren deren Ziele und Absichten.

Kein Sozialdienst arbeitet alleine und isoliert. Deshalb müssen vorgesetzte Stellen wie die Mitglieder der Sozialbehörden, des Gemeinderates und der KESB rechtzeitig über Entscheidungen oder Ereignisse informiert werden. Auch mit Partnerorganisationen wie privaten Beratungsstellen, der Schulkommission oder dem Kantonalen Sozialamt muss regelmässige Kommunikation stattfinden sowie je nach Situation mit politischen Parteien, Gruppierungen, Interessenverbänden wie der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (SKOS), dem Gemeindeverband oder der Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz (BKSE).

Die unterschiedlichen Zielgruppen haben unterschiedliche Erwartungen. Die Kommunikationsmittel und auch die Sprache müssen entsprechend gewählt werden, damit die Botschaften auch tatsächlich wie beabsichtigt ankommen.

Checkliste: Bezugs- oder Zielgruppen

Intern

- Angestellte
- Angehörige der Angestellten
- Sozialbehörden

Halbintern

- vorgesetzte Stellen / Organe / Aufsichtsgremien
- weitere Behörden, z.B. Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden (KESB), Verwaltung
- Direktbetroffene
- Angehörige der Direktbetroffenen

Extern

- ehemalige Angestellte
- Bevölkerung Standortgemeinde
- Bevölkerung regional/überregional
- Presse, Radio, TV
- Fachpresse (z.B. SozialAktuell, Zeitschrift für Sozialhilfe ZESO)
- allenfalls Social Media
- Gemeindeparlamentarierinnen und Gemeindeparlamentarier
- Politische Parteien (lokal, überregional)
- Interessengruppen, Bürgerinitiativen (lokal und überregional)
- Partner / Verbände / Gruppierungen (Beratungsstellen, soziale Einrichtungen, Schulkommission, Jugendtreff)
- Vereine, Organe der Kirchgemeinden
- ...



Intern vor extern

Interne Kommunikation, d.h. mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Behörde oder Organisation, sowie halbinterne Kommunikation, d.h. mit den von einem Entscheid Direktbetroffenen sowie allfälligen betroffenen Partner- oder Drittorganisationen sowie natürlich mit den Aufsichtsorganen werden bei der Kommunikationsplanung oft vernachlässigt. Es ist jedoch eine Frage des Respekts vor den eigenen Mitarbeitenden und Partnern sowie im Sinne einer guten, konstruktiven Zusammenarbeit, dass sie vor der breiten Öffentlichkeit informiert werden. Für Angestellte eines Sozialdienstes ist es höchst frustrierend, aus der Zeitung erfahren zu müssen, welche konkreten Veränderungen bei ihrer täglichen Arbeit auf sie zukommen. Dies könnte zudem den Sozialdienst in ein schlechtes Licht rücken und Fragen zum Betriebsklima aufwerfen.

Informationslecks verhindern

Je brisanter eine geplante Kommunikation ist und je mehr Leute im Voraus informiert sind, desto mehr steigt die Gefahr einer vorzeitigen, ungewollten Bekanntgabe. Solche Informationslecks müssen verhindert werden; die beste Kommunikationsplanung hilft wenig, wenn der wichtigste Entscheidungsträger am Tag der ungewollten Bekanntgabe beispielsweise im Ausland weilt und keine Auskunft erteilen kann.

Informationslecks sind auch aus einem weiteren Grund höchst unangenehm: Grundlage jeder professionellen Kommunikation ist die aktive Rolle des Kommunizierenden, das Steuern von Abläufen und Zeitpunkten. Bei Indiskretionen werden Sie rasch in eine reaktive Rolle gedrängt und verlieren den Überblick, was keinesfalls professionell wirkt.

Präzise Planung

Umfassende, interne Vorabinformationen stehen im direkten Spannungsfeld mit der Gefahr eines Informationslecks. Bei brisanten Themen ist deshalb eine präzise zeitliche Planung unumgänglich. Darin wird auf Tage und Stunden genau festgelegt, wer wann von wem und in welcher Form informiert wird. So kann die Vorabinformation an die Angestellten beispielsweise exakt eine Stunde vor der Publikation der Medienmitteilung erfolgen, während das mittlere und untere Kader am Vortag informiert wird.

Formen der internen Kommunikation

Je nach Situation ist eine andere Form der internen Kommunikation zu bevorzugen: Anschlagbrett, Intranet, persönlich adressierter Brief, E-Mail, Einzelgespräch mit dem oder der direkten Vorgesetzten, Informationsveranstaltung etc. Wichtig ist, dass Sie sich im Voraus Gedanken darüber machen, welche Form im aktuellen Fall die geeignete sein könnte.

Grundregeln der externen Kommunikation

14 Medienarbeit

Aktiv statt reaktiv informieren

Information ist eine Bringschuld: Es ist die Pflicht von Firmen, Institutionen und Behörden, über relevante Themen zu orientieren – gerade wenn sie vom Staat finanziert werden. Wenn Sie den Informationsfluss aktiv gestalten, dann können Sie das Bild, das sich die Bürgerinnen und Bürger machen, beeinflussen. Wer dagegen reaktiv, d.h. nur auf Anfrage informiert, gerät rasch in Bedrängnis. Zudem geraten die Aktiven nicht in Verdacht, einen allfällig unangenehmen Sachverhalt verbergen zu wollen.

Eigenständigkeit der Medien akzeptieren

Die Medien sind kein Sprachrohr der Behörden und ebenso wenig deren systematische Opposition. Sie sind eigenständige, meist gewinnorientierte Unternehmen, die aus der Nachrichtenflut nach journalistischen Kriterien eine Auswahl treffen und Informationen kritisch hinterfragen.

Schnellebigkeit berücksichtigen

Aktualität ist für Medienschaffende ein entscheidender Faktor. Nichts verärgert mehr als eine Medienmitteilung mit der Einleitung «Das Sozialamt XY hat im vergangenen Monat beschlossen ...».

Erreichbar sein

Wenn Sie Ihre Informationen oder Ihre Meinung in der Medienberichterstattung berücksichtigt haben wollen, dann müssen Sie erreichbar sein. Journalistinnen und Journalisten auf den nächsten Tag zu vertrösten, verstösst fast immer gegen die eigenen Interessen.

Klare Ansprechpartner bezeichnen

Auskunftspersonen und deren Stellvertretung müssen vorgängig definiert und instruiert werden. Medienanfragen sind zudem prioritär zu behandeln. Es ist einfacher, eine wichtige Sitzung wegen einer Medienanfrage zu unterbrechen, als hinterher Fehler in der Berichterstattung korrigieren zu wollen.

Bereit sein zu kritischer Auseinandersetzung

Wer kritische Fragen von Medienschaffenden unterdrückt, vergibt eine Chance: Statt Einwände mit überzeugenden Argumenten zu entkräften, werden damit kritische Untertöne in der Berichterstattung provoziert. Je aktiver und transparenter eine Institution auch bei unangenehmen Themen orientiert, desto glaubwürdiger wird ihre Öffentlichkeitsarbeit.

Kontakte pflegen

Direkte und persönliche Kontakte mit Medienschaffenden helfen, Missverständnisse zu vermeiden. Das Ziel ist ein grundsätzliches Vertrauensverhältnis unter Wahrung der gegenseitigen Unabhängigkeit und Distanz.

Die «richtigen» Prioritäten setzen

Was wichtig und was weniger wichtig ist, wird von Behörden und Medienschaffenden oft unterschiedlich beurteilt. Grundsätzlich sollten die Beurteilungskriterien der Medien ernst genommen werden, denn erfahrene Journalistinnen und Journalisten zeichnen sich durch ein gutes Gespür dafür aus, was ihre Leserschaft interessiert. Die Beurteilung der Medien muss nicht immer richtig sein – aber sie gibt Ihnen als Entscheidungsträgerin oder Entscheidungsträger wertvolle Indizien zur externen Betrachtungsweise eines Sachverhalts.

Klare und verständliche Medienmitteilungen

Gut konzipierte Medienmitteilungen sind im Interesse des Absenders, weil dadurch Missverständnisse verhindert werden. Vor dem Verfassen einer Medienmitteilung gilt es, Abstand vom Thema zu nehmen und die wichtigen Punkte in Ruhe und mit Sorgfalt herauszuarbeiten (vgl. Checkliste: Die Medienmitteilung).

Medienverteiler à jour halten

Eine gute Adressverwaltung (inkl. E-Mail und persönlicher Telefonnummer) sind das A und O einer guten Medienarbeit.

Chancen der Medienarbeit nutzen

Kleinere Zeitungen, namentlich Lokalzeitungen, aber auch Vereins- oder Quartierzeitungen, sind oft froh um Beiträge aus ihrem Einzugsgebiet. Hier kann – in kleinerem Rahmen – beachtliche Öffentlichkeitsarbeit geleistet werden. Vielfach bitten die Redaktionen um fixfertig verfasste Artikel, die direkt veröffentlicht werden können. Lassen Sie solche Texte von jemandem verfassen oder mindestens redigieren, der das auch wirklich kann. Langweilige, unverständliche Texte sind der Reputation Ihrer Organisation nicht zuträglich. Lassen Sie sich von der betreffenden Redaktion genau instruieren und nehmen Sie die Hinweise ernst.

Medientraining:

Wer regelmässigen Kontakt mit Medienvertretern hat (namentlich im Bereich Radio und TV), sollte unbedingt ein Medientraining absolvieren. Kommunikation mit elektronischen Medien hat bestimmte Eigenheiten, die es im Voraus zu erlernen gilt. Falsche Eitelkeit ist hier fehl am Platz: Praktisch jede Entscheidungsträgerin und jeder Entscheidungsträger, der gelegentlich vor TV-Kameras steht, hat ein solches Training absolviert.

Wordings

Das rechtzeitige Erstellen und regelmässige Überarbeiten von Wordings ist ein wichtiger Bestandteil der professionellen Kommunikation: Wenn im Nachbarkanton ein krasser Betrugsfall von Sozialhilfe auffliegt, so werden ziemlich rasch Medienschaffende wissen wollen, ob so etwas auch in Ihrem Sozialdienst passieren könnte. Wer sich rechtzeitig auf solche Anfragen vorbereitet, hat nur Vorteile.

Inhalte eines Wordings können sein (bezogen auf das obige Beispiel):

- die uns momentan bekannten Fakten
- die Situation derzeit bei uns
- inwieweit ist unsere Situation vergleichbar mit dem vorliegenden Fall
- unsere momentane Einschätzung, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein ähnlicher Fall bei uns passieren könnte (inkl. der präzisen Formulierungen: zwischen «unmöglich», «unwahrscheinlich», «wenig wahrscheinlich», «nicht direkt zu erwarten» und «nicht auszuschliessen» liegen entscheidende Nuancen.)
- (allenfalls): Was wir bis wann tun, um eine präzisere Lageeinschätzung vornehmen zu können – und wie wir dies kommunizieren werden (aktiv oder reaktiv)

Vor und nach der Medienarbeit

Vor einem Gespräch mit einer Journalistin oder einem Journalisten kann es hilfreich sein, sich die Stichworte und Themen skizzieren zu lassen, über die gesprochen werden soll. Die exakten Fragen zu verlangen, ist unüblich und macht höchstens im Hinblick auf ein TV-Statement Sinn (vgl. Checkliste: Das TV-Statement). Ausserdem entwickeln sich im Gespräch neue Fragen, auf die Sie auch vorbereitet sein müssen.

Nach dem Gespräch hat die Auskunftsperson gemäss üblicher Praxis das Recht, direkte Zitate zur Freigabe vorgelegt zu erhalten; jene Aussagen also, die Ihnen in Anführungs- und Schlusszeichen in den Mund gelegt werden. Bitten Sie darum, auch die vorangehenden und anschliessenden Sätze lesen zu dürfen, damit Sie einschätzen können, ob nicht nur Ihre Aussagen, sondern auch der Kontext stimmen. Indirekte Zitate hingegen sind nicht freigabepflichtig. Auch gibt es kein Recht, den ganzen Artikel vor der Publikation gegenlesen zu dürfen.

Allerdings kann gerade letzteres oft im Interesse beider Parteien sein: Auch Journalistinnen und Journalisten haben ein Interesse daran, allfällige Fehler und Missverständnisse in ihren Texten vor der Publikation zu korrigieren. Falls ein grundsätzliches Vertrauensverhältnis vorhanden ist, können Sie anbieten, den ganzen Artikel gegenzulesen.

Es versteht sich von selbst, dass dieses Vertrauen nicht missbraucht werden darf: Das Gegenlesen eines ganzen Artikels beschränkt sich darauf, auf allfällige objektive Fehler im Text aufmerksam zu machen. Wenn Sie stattdessen Druck ausüben und einen Artikel glätten möchten, setzen Sie das Vertrauensverhältnis aufs Spiel.

Checkliste: Die Medienmitteilung (1)

Grundsatzbeurteilung

- Rechtfertigt das Thema eine Medienmitteilung oder ist es zu mager? Ist es bedeutend und aktuell genug für eine Medienmitteilung?
- Ist es allenfalls so wichtig, dass gar eine Medienkonferenz angebracht wäre?

Vorbereitung

- Verteiler definieren und Aktualität der Adressen überprüfen
- Form der Publikation entscheiden (E-Mail, Post etc.); die eigene Website nicht vergessen
- Zeitpunkt der Publikation festlegen (nur im Notfall nach 15 Uhr, damit den Redaktionen genügend Zeit zur Verarbeitung bleibt. Falls möglich den Wochentag beachten: Freitage vermeiden, Diensttage sind oft am besten geeignet).
- begleitende Kommunikationsmassnahmen definieren und zeitliche Abläufe festlegen: interne Kommunikation, halbinterne Kommunikation (vgl. Kapitel: Zielgruppen und deren Interessen sowie Checkliste: Bezugs- oder Zielgruppen)

Formale Kriterien des Inhalts

- Umfang: im Normalfall nicht mehr als eine A4-Seite
- Der Absender muss klar sein; Briefpapier / E-Mail-Layout der Absenderorganisation verwenden
- Betreff: Medienmitteilung von (Organisation) vom (Datum, allenfalls Uhrzeit)
- Der Inhalt muss die W-Fragen beantworten: Wer? Was? Wie? Wann? Wo? Warum? Wozu? Was ist wann wo geschehen, mit welchen Beteiligten, mit welchen Folgen für wen, wie und warum, und welche Massnahmen wurden wann durch wen eingeleitet?
- Das Wichtigste / Interessanteste kommt immer zuerst. Erklärungen und Einzelheiten folgen später. Der Text muss von hinten her gekürzt werden können, ohne dass die Hauptaussage unverständlich wird.
- Eine Medienmitteilung enthält eine Hauptbotschaft. Falls es mehrere gleich wichtige Botschaften zu kommunizieren gibt, die nicht direkt miteinander zusammenhängen, müssen allenfalls mehrere Medienmitteilungen verfasst werden.
- Aussagekräftiger, kurzer Titel
- Kurze Zusammenfassung des wichtigsten Sachverhalts (Lead) fett markiert als TextEinstieg. Faustregel: ca. 400 Zeichen inkl. Leerschläge
- Anschliessenden Haupttext logisch aufbauen und in Abschnitte mit Zwischentiteln unterteilen. Faustregel: ca. 400 Zeichen pro Abschnitt
- Kurze, aktiv formulierte Sätze
- Wörter aus der Fachsprache müssen für das Publikum ausserhalb der Fachwelt erläutert werden.
- Zitate in direkter Rede lockern den Text auf.

Checkliste: Die Medienmitteilung (2)

- Text «journalistisch» verfassen, d.h. so schreiben, dass ein direktes Übernehmen ganzer Passagen durch die Medien möglich wäre. Dies heisst beispielsweise:

Nicht:	Besser:
«Wir fordern, dass...»	«Die Organisation XY fordert, dass...»
«Ich als Direktorin von XY kann nicht akzeptieren, wenn...»	«Die Direktorin von XY hält fest, dass es inakzeptabel wäre, wenn...»
«...haben wir einmal mehr ein erstklassiges Jahresergebnis erzielt.»	«...konnte ein Jahresergebnis erzielt werden, das erneut als sehr befriedigend beurteilt werden darf.»
«...danken wir allen Beteiligten, namentlich A.B. und ... für ihren fantastischen und selbstlosen Einsatz...»	«...dies war nur möglich dank dem Engagement vieler ehrenamtlicher Helfer.»

- Am Schluss einen Informationsteil für die Redaktionen einfügen: Für weitere Auskünfte steht X.Y. (ganzer Name und exakte Funktionsbezeichnung) unter der Telefonnummer ... (am besten die direkte Nummer) von ... Uhr bis ... Uhr zur Verfügung.

Direkt im Anschluss an die Publikation

- Auskunftsperson muss erreichbar sein für Rückfragen.
- Telefonzentrale informieren und allenfalls länger besetzen als normalerweise
- Direktes Monitoring der Berichterstattung (v.a. Online-Medien), um im Notfall korrektiv eingreifen zu können.

Nach der Publikation

- Monitoring der Berichterstattung (z.B. via Argus oder andere Medienbeobachtungsdienste)
- Intervention bei einzelnen Redaktionen nur bei schwerwiegenden Fehlern in der Berichterstattung. In diesem Fall zuerst das direkte, konstruktive Gespräch mit der betreffenden Journalistin oder dem betreffenden Journalisten suchen und keinesfalls direkt per schriftliche Reklamation an die Chefredaktion gelangen.
- Interne Auswertung:
 - Wie weit wurden Tonalität und Inhalt der Medienmitteilung übernommen?
 - Wurde das Thema von so vielen Medien übernommen wie erwartet? Warum allenfalls nicht?
 - Wurde die eigene Gewichtung der Sachverhalte von den Medien beibehalten oder eine völlig andere Gewichtung vorgenommen?
 - Welche Schlussfolgerungen ergeben sich daraus für die künftige Medienarbeit?

Checkliste: Die Medienkonferenz

Eine Medienkonferenz organisieren Sie nur, wenn Ihr Thema gewichtig genug ist, relevant und interessant für die breite Öffentlichkeit zu sein und potenziell mehr Journalistinnen und Journalisten anlockt als die drei Ihnen bereits lange bekannten Lokalredakteure.

Infrastruktur

- Gut erreichbare, dem Anlass angemessene Lokalität mit genügend Tischen und Stühlen
- Präsentationsmittel wie Flipchart oder Beamer
- Technische Hilfsmittel wie ein Mikrofon
- Schreibutensilien für die Medienschaffenden
- Genügend Stromanschlüsse für die Laptops der Medienschaffenden
- Verpflegung, mindestens Getränke

Organisatorisch / inhaltlich

- Inhalte definieren anhand der «W-Fragen»: Wer? Was? Wie? Wann? Wo? Warum? Wozu? Was ist wann wo geschehen, mit welchen Beteiligten, mit welchen Folgen für wen, warum, und welche Massnahmen wurden wann durch wen eingeleitet?
- Moderatorin oder Moderator und Referentin oder Referenten bestimmen (Faustregel: Grundsätzlich sollte die oberste Entscheidungsträgerin oder der oberste Entscheidungsträger Auskunft geben zum Hauptteil des Inhalts. Weitere Referenten oder Fachleute orientieren über ergänzende Aspekte). Mehr als drei Referentinnen oder Referenten sollten nur in Ausnahmefällen auftreten.
- Den Zeitpunkt der Medienkonferenz bestimmen. Ideal ist der spätere Vormittag, elf Uhr. Medienkonferenzen in Krisenzeiten finden so rasch als möglich statt.
- Die Einladung früh genug verschicken, am besten rund eine Woche vor der Medienkonferenz. Die Einladung enthält Informationen dazu, was erwartet werden kann und macht neugierig: Worum geht es und warum ist das Thema wichtig? Ausserdem informiert sie über Ort und Zeitpunkt der Medienkonferenz und beinhaltet bereits Kontaktdaten, so dass auch Medienschaffende, die nicht zur Medienkonferenz kommen, Auskünfte einholen können.
- Ablauf definieren: Wer orientiert in welcher Reihenfolge worüber?
- Länge der Referate bestimmen. Als Faustregel: zwei bis drei kurze, schnörkellose und aussagekräftige Referate von max. zehn Minuten
- Präzise Angaben zu den Referentinnen und Referenten (vollständiger Name und Funktion), am besten mit gut sichtbaren Namensschildern
- Umfassende Informationsmappen mit den Referatstexten und allenfalls weiteren Unterlagen (Jahresbericht, Flyer, Bildmaterial etc.) werden von den Medienschaffenden geschätzt. In der Krisensituation und unter Zeitdruck darf aber – zugunsten der raschen Informationsvermittlung – darauf verzichtet werden.
- Bei Medienkonferenzen ohne schriftliche Begleitunterlagen noch mehr als sonst auf klare, unzweideutige Aussagen achten, damit in der Hektik keine Missverständnisse entstehen. Fassen Sie die wichtigsten Fakten, Aussagen und Forderungen am Ende der Referate stichwortartig zusammen.
- Nach den Referaten die Fragerunde eröffnen; dieser Teil einer Medienkonferenz ist mindestens so wichtig wie die Referate.
- Wenn zu bestimmten Fragen keine Auskünfte erteilt werden dürfen oder können, begründen Sie dies kurz und nachvollziehbar.
- Im Anschluss an die offizielle Medienkonferenz genügend Zeit einplanen für Einzelgespräche und -interviews. Dies ist v.a. für Radio- und Fernsehsender wichtig.
- Allenfalls nachträglich eine Medienmitteilung an jene Medien verschicken, die keine Vertreterin oder keinen Vertreter an die Medienkonferenz geschickt haben.
- Nachbereitung wie beim Versand einer Medienmitteilung (vgl. Checkliste: Die Medienmitteilung)

Checkliste: Das Radiointerview

Spielregeln bei aufgezeichneten Statements

- Zum schnellen Medium Radio gehören auch seine kurzen Beiträge. Die Hörerinnen und Hörer haben wenig Lust auf vierminütige Monologe. Länger als zwei bis drei Sätze sollte die Antwort auf eine Frage deshalb nicht sein.
- Dies bringt es mit sich, dass der oder die Interviewte seine bzw. ihre Ausführungen noch viel stärker komprimieren (d.h. auf den Punkt bringen) muss als im Zeitungsinterview.
- Der vermeintliche Trick, anstatt mehrerer Sätze einen einzigen langen Bandwurmsatz zu formulieren, hilft nicht. Erstens wirkt dies unprofessionell und zweitens schneiden Radioeditionen zur Not auch mitten im Satz.
- Sprechen Sie langsam und deutlich.
- Wer um ein Radio-Statement gebeten wird und rhetorisch nicht sehr routiniert ist, sollte sich vor der Aufzeichnung ein paar Minuten Zeit nehmen, um mit der Journalistin oder dem Journalisten die Fragen zu besprechen und die Antworten vorzubereiten. Das fixfertige Vor-Formulieren und schriftliche Festhalten der Antworten ist aber nicht sinnvoll, solche Antworten wirken meist künstlich. Besser ist es, stichwortartig die wichtigsten Aussagen auf Papier festzuhalten und dann die Antworten ein paar Mal laut für sich vorzusprechen.

Zusätzliche Spielregeln bei Live-Statements

- Im Hinblick auf ein kurzes Live-Interview empfiehlt es sich namentlich bei heiklen Themen, vorgängig die Fragen – und auch die Antworten – mit der Journalistin oder dem Journalisten detailliert zu besprechen.
- Wer ein Live-Interview akzeptiert, muss auf alle heiklen Fragen in seinem Verantwortungsbereich eine passende Antwort bereit haben.
- Wer in einem Live-Interview zu einem nicht besprochenen Thema keine Aussage machen will, sollte dies kurz, klar und nachvollziehbar begründen (z.B. aufgrund eines laufenden Verfahrens oder noch nicht abgeschlossener interner Abklärungen, Datenschutz).

Checkliste: Das TV-Statement

Die Vorbereitungen auf das Statement

- Inhalt und Zweck des Statements werden schon bei der Anfrage der Journalistin oder des Journalisten erörtert, ebenso wie die ungefähren Antworten.
- Vor der Aufnahme die Fragen und Antworten noch einmal kurz besprechen, auch um einen Eindruck der Journalistin oder des Journalisten zu erhalten.
- Das vorgängige Festhalten der wichtigsten Stichworte auf Papier gilt analog zum Radio-Interview – nur darf bei der TV-Aufnahme nicht ständig auf den Spickzettel geschielt werden. Er ist ein Rettungsanker, falls der Faden total verloren geht.

Während des Statements

- Während des Sprechens nicht in die Kamera schauen, sondern einzig und alleine mit der Journalistin oder dem Journalisten sprechen
- Die besten und lebendigsten Statements werden erzielt, wenn sich die oder der Interviewte wie in einem persönlichen Gespräch mit dem Gegenüber verhält.
- Ruhig und aufrecht stehen oder sitzen
- In kurzen, klaren, lebendigen und einfachen Sätzen sprechen. Möglichst viele Aussagen in eine Antwort zu packen, hilft nichts: Alles Unwesentliche fällt beim Schneiden raus.

Im Anschluss an das Statement

- Mit der Journalistin oder dem Journalisten die Aufnahme besprechen und allenfalls gemeinsam anschauen
- Besonders auf falsche Zahlen oder ähnliche Ausrutscher achten
- Auf die korrekte Schreibweise und Aussprache des eigenen des eigenen Namens, der Funktion und der Organisation achten
- Im Zweifelsfall sich die Aufnahme nochmals vorspielen lassen

Externe Kommunikation ausserhalb der Medienarbeit

Dass Medien- und Krisenarbeit oft im Zentrum der Kommunikation stehen, darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass viele andere Kommunikationswege ebenso wichtig sind. Die wichtigsten Ziele der Kommunikation – Glaubwürdigkeit und ein positives, solides Image – werden durch eine Vielzahl kleiner Schritte im Laufe von vielen Jahren erreicht. So gilt es namentlich folgende Kommunikationsmittel zu beachten:

- **Jahresberichte** werden zwar oftmals als langweilig (von Leserinnen und Lesern) und als lästige Pflicht (der Verfasserinnen und Verfasser) empfunden. Aber sie sind die zentralen, formellen Rechenschaftsberichte einer Firma oder Institution, auf die auch Jahre später wieder zurückgegriffen wird. Journalistinnen und Journalisten beschaffen sich oft am Anfang einer umfassenden Recherche die Jahresberichte der vergangenen Jahre der betreffenden Organisation. Deshalb müssen sie mit grosser Sorgfalt erstellt werden: Klar, übersichtlich gegliedert und in verständlicher Sprache verfasst. Die Zahlen und Ereignisse sollen eingeordnet und beispielsweise mit den Vorjahren verglichen werden.
- **Website:** Eine Institution, die keine eigene Website hat, wird praktisch nicht wahrgenommen. Bei der Erarbeitung der Website sollte externes Fachwissen hinzugezogen werden. Klare Strukturen, Übersichtlichkeit und rasche Orientierung sind wichtige Stichworte. Es darf nicht von der Organisation her gedacht werden, die Benutzerinnen und Benutzer, die von der Organisation keine klare Vorstellung haben, müssen im Fokus stehen. Sie müssen rasch und ohne Umwege das Gesuchte finden können, je nachdem auch in verschiedenen Sprachen. Gerade für Sozialdienste und Sozialbehörden ist die Barrierefreiheit entscheidend. Die Website und ihre Inhalte sollen so gestaltet sein, dass sie auch von Menschen mit Beeinträchtigungen genutzt werden können (z.B. geeignete Farbkontraste für Menschen mit einer Sehbehinderung; ein technisch sauberer Aufbau für blinde Menschen, die sich eine Website von einem technischen Hilfsmittel vorlesen lassen möchten).

Auch die Sprache muss klar und verständlich sein. Im Web sind Bandwurmsätze noch schwieriger zu lesen als auf Papier. Die Texte müssen klar gegliedert sein, so dass ein rasches Überfliegen einen ersten Überblick ermöglicht. Aufzählungen sind für Webtexte besonders geeignet.

Oft unterschätzt wird der Aufwand zur Pflege einer Website. Eine Rubrik «Aktuell», deren neuester Eintrag aus dem Vorjahr stammt, vermittelt einen unprofessionellen Eindruck

- **Gedruckte Broschüren, Merkblätter, Flyer etc.** sind nach wie vor unverzichtbare Hilfsmittel in der Kommunikation – gerade auch wenn sie Informationen für Klientinnen und Klienten enthalten. Sie unterstützen beispielsweise mündlich erteilte Auskünfte, geben erste Tipps und Hinweise (Wer kann Sozialhilfe erhalten und was gilt es dabei zu beachten?) oder enthalten hilfreiche Checklisten (Welche Unterlagen müssen beschafft werden?). Die Broschüren, Merkblätter und Jahresberichte sollten auch in elektronischer Form auf der Website angeboten werden.

Weitere Kommunikationsmittel

Je nach Organisation und Situation sind weitere Kommunikationsmittel hilfreich, beispielsweise:

- Kurze Standardpräsentationen, in denen die eigene Organisation deren wichtigste Ziele und Kennzahlen auf ein paar Folien zusammengefasst sind
- Intranet- und Extranetlösungen, damit Mitarbeitende resp. nahestehende Partner rasch und umfassend informiert werden können.
- Periodika wie Newsletter oder Rundschreiben, um einen bestimmten Kreis von Personen regelmässig auf dem Laufenden zu halten
- Vorträge: Vorstellen des Sozialdienstes oder einer sozialen Institution beispielsweise vor einer lokalen Kommission (z.B. Schulkommission), an der Versammlung eines Vereins oder einer politischen Partei
- Fakten und Informationen über den Sozialdienst im Gemeindeblatt

22 Social Media

Als Social Media oder soziale Medien werden Kommunikationskanäle bezeichnet, in welchen Inhalte publiziert werden, die von den Benutzerinnen und Benutzern kommentiert, weiterverbreitet oder bearbeitet werden können. Dabei stehen nicht einzelne Plattformen wie Facebook oder Twitter im Vordergrund, sondern die neue Art der direkten Kommunikation, die mit Social Media entstanden ist.

Gerade die Soziale Arbeit, in der der persönliche Kontakt im Vordergrund steht, tut sich mit dieser neuen Kommunikationsform aber schwer. Soziale Organisationen plagt nicht nur die Angst vor Image-schädigung, welche durch die rasche Weiterverbreitung von Inhalten um ein vielfaches grösser sein kann als bisher. Vor allem herrscht Skepsis in Bezug auf den Daten- und Persönlichkeitsschutz (vgl. Kapitel: Eigenheiten im Bereich Sozialdienste und Sozialbehörden).

Auch im Hinblick auf die Klientinnen und Klienten werden Befürchtungen laut: Fehlende Kompetenzen im Umgang mit Social Media könnten zu Mobbing führen, zu ungewolltem Verlust der Privatsphäre, zu Vereinsamung oder gar zu Internetsucht.

Natürlich eignen sich nicht alle Felder der Sozialen Arbeit gleichermassen für den Einsatz von Social Media. Gerade bei öffentlichen Sozialdiensten ist die Frage nach Sinn und Zweck berechtigt. Doch inzwischen gehören Social Media zur Lebenswelt vieler Klientinnen und Klienten von Sozialbehörden und Sozialdiensten dazu. Wenn Sie sich diesem Thema verweigern, dann entsteht eine Kluft zu Ihren Klientinnen und Klienten.

Auch wenn Sozialbehörden und Sozialdienste Social Media nicht aktiv nutzen, so sollten sie dennoch im Sinne eines Medienmonitorings und Krisenfrühwarnsystems (vgl. Kapitel: Grundregeln der Krisenkommunikation) die Debatten in den Social Media verfolgen. Technische Monitoringsysteme können hier Unterstützung bieten. Am einfachsten richten Sie sich jedoch einen privaten Account ein und bleiben so auf dem Laufenden über Themen und Diskussionen, die für Ihren Berufsalltag relevant sein könnten.

Falls Sie erwägen, mit Ihrer Organisation eine Social-Media-Präsenz aufzubauen, unterschätzen Sie den Aufwand nicht. Social-Media-Aktivitäten brauchen Ressourcen, sie lassen sich nicht nebenbei erledigen. Sie müssen damit rechnen, dass Sie über die Social-Media-Kanäle Anfragen oder Kommentare erhalten – diese verlangen eine prompte Reaktion, das Tempo in den Social Media ist hoch. Sie müssen sich im Voraus Klarheit darüber verschaffen, was Sie in den Social Media erreichen wollen und ein durchdachtes Konzept erstellen.

Krisen zeichnen sich durch das Zusammentreffen verschiedener Elemente aus:

- Sie bedrohen elementare Ziele der eigenen Institution.
- Sie stellen die Glaubwürdigkeit der Institution auf die Probe.
- Sie sind einzigartig und lassen sich nicht mit einer früheren Krise vergleichen.
- Sie entwickeln eine Eigendynamik, die sich kaum steuern lässt.
- Sie sind zeitlich befristet und verdichten ihre Dynamik auf einen Höhepunkt hin.
- Sie sind in ihrem Ausgang offen.
- Sie absorbieren von den Verantwortlichen ein grosses Mass an Aufmerksamkeit.
- Sie verlangen nach wichtigen Entscheidungen unter hohem Zeitdruck.
- Alle Bezugsgruppen stellen höhere Informationsansprüche als in «normalen» Zeiten.

Krisen können externe Gründe haben (ein Empfänger von Fürsorgeleistungen macht falsche Angaben); aber auch interne Gründe (Verdacht auf Veruntreuung von Sozialhilfegeldern durch einen Angestellten) sind nicht zu unterschätzen.

Die Zuständigkeiten in der Krise

Die Zuständigkeiten können sich im Laufe in einer Krise verändern: Sobald Krisen grössere Dimensionen annehmen, wollen übergeordnete Stellen (z.B: Sozialbehörde, Gemeinderat) nicht nur vorgängig informiert werden, sondern manchmal auch die ganze Steuerung der Kommunikation übernehmen. Dieser internen Koordination gilt es im Krisenfall grosse Beachtung beizumessen, namentlich weil die Entscheidungskriterien nicht für jede Situation geregelt werden können (vgl. Kapitel: Eigenheiten im Bereich Sozialdienste und Sozialbehörden). Grundsätzlich gilt jedoch immer: Kommunikation ist Chef-Sache, vor allem und gerade in Krisenzeiten.

Auch wenn jede Krise einzigartig ist, sollten grundsätzliche Regelungen und Zuständigkeiten festgehalten werden, beispielsweise in einem Kommunikationskonzept oder einem Krisenhandbuch.

Die absehbare Krise

Krisen kündigen sich oft im Voraus an – sofern die Anzeichen erkannt werden. Deshalb lassen sich die meisten Krisen verhindern oder zumindest in ihrer Wirkung eindämmen, wenn die Verantwortlichen früh genug handeln.

Die systematische Beobachtung der relevanten Umfelds (Issue Monitoring) sowie ein gutes Medienmonitoring (über welche Themen wird derzeit häufig berichtet, was liegt in der Luft?) sind entscheidende Massnahmen, um von möglichen Krisen nicht überrascht zu werden. Da die Auslöser von Krisen innerhalb wie ausserhalb der eigenen Institution liegen können, muss die Umfeldbeobachtung beide Bereiche abdecken. Es versteht sich von selbst, dass Sozialbehörden und Sozialdienste sich über ungewöhnliche Situationen möglichst rasch gegenseitig informieren müssen.

Beispiele intern:

- mehrere Reklamationen von Klientinnen und Klienten wegen fehlerhafter Abrechnungen oder Überweisungen
- sich häufende Beinahe-Pannen bei einem zentralen Computerprogramm
- Zunahme gereizter oder aggressiver Reaktionen bestimmter Klientinnen und Klienten
- Reklamationen von privaten Beratungsstellen und/oder von Einwohnerinnen und Einwohnern nehmen merklich zu

Beispiele extern:

- obige oder ähnliche Situationen werden aus anderen Sozialdiensten gemeldet
- Medienberichte zu solchen oder ähnlichen Ereignissen

Die unerwartete Krise

Der überraschende Krisenfall stellt die höchsten Anforderungen an alle Beteiligten; hier sind keine konkreten Vorbereitungen und Strategien möglich. Umso mehr Flexibilität und Professionalität ist bei Krisenausbruch erforderlich.

24 Die kommunikative Bewältigung einer Krise

Bei der Krisenkommunikation gelten sämtliche Grundregeln der Kommunikation; einige Regeln erhalten eine stärkere Bedeutung, neue Regeln kommen hinzu. Die grösste Herausforderung stellt sich sicherlich dann, wenn Sie von den Medien von einem heiklen Sachverhalt erfahren (vgl. Checkliste: Reaktive Krisenkommunikation).

Aktiv informieren

Das enorme Informationsbedürfnis der Bevölkerung resp. der Bezugsgruppen ist legitim, sie haben als Direktbetroffene oder Steuerzahlende gerade in der Krise ein Recht auf Information. Wenn Sie ein Informationsvakuum entstehen lassen, schaffen Sie damit den Nährboden für Gerüchte und Vermutungen. Der Grundsatz «Wer nicht handelt, wird behandelt» gilt nie mehr als in der Krise. Sie müssen deutlich erkennbar die Verantwortung übernehmen, nur so haben Sie eine Chance, die Kontrolle über den Informationsfluss und die Berichterstattung zurückzuerhalten.

Emotionen berücksichtigen

Krisen lösen immer starke Emotionen aus, extern wie intern. Bei der Krisenkommunikation ist es entscheidend, diese Emotionen (auf Seite der Senderinnen und Sender sowie auf Seite der Empfängerinnen und Empfänger) wahrzunehmen und zu berücksichtigen. Vorschnelle Bemühungen um Versachlichung der Diskussion werden den Direktbetroffenen nicht gerecht. Drücken Sie Betroffenheit oder Bedauern aus, wenn Menschen zu Schaden kamen oder sich übergangen oder betrogen fühlen.

Laufend informieren

Niemand erwartet, dass Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger kurz nach Ausbruch einer Krise bereits alle Fakten kennen. Sie müssen aber glaubwürdig darlegen, dass Sie alles tun, um möglichst rasch zu weiteren Informationen zu kommen und dass Sie diese auch kommunizieren werden.

Fakten, Fakten, Fakten

Grundlage jeder Kommunikation in der Krise sind Fakten. Diese müssen korrekt und überprüfbar sein. Schätzungen oder Vermutungen müssen klar als solche deklariert und möglichst unterlassen werden. Wenn Fragen gestellt werden, die Sie momentan nicht beantworten können, dann sagen Sie dies genau so. Die Floskel «Kein Kommentar» wirkt arrogant und schroff.

Die Ziele der Krisenkommunikation

In jeder Krise werden Handlungen und Entscheidungen der Verantwortlichen kritisch hinterfragt:

- Haben sie das Richtige getan?
- Haben sie es schnell genug getan?
- Haben sie Fehler gemacht?
- Falls ja – wer trägt die Verantwortung?

Aktive, transparente und schnelle Information liefert die Antworten auf solche Fragen und nimmt Stellung zu kritischen Fragen. Nur so können Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger verhindern, dass sie an Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Bevölkerung verlieren.

Verständlichkeit

Bei komplexen Themen muss besonders auf die Verständlichkeit geachtet werden. Die Medien, die sonst die «Übersetzung» unverständlicher Sachverhalte vornehmen, haben dafür in der Krise keine Zeit. Auf welchen exakten Gesetzesparagrafen ein Entscheid abgestützt war, interessiert die Bevölkerung weniger als die ehrliche Antwort auf die Frage, wie hoch die ausbezahlten Sozialhilfebeträge waren und ob das Risiko einer missbräuchlichen Leistung besteht.

Laufende Untersuchungen

Falls eine übergeordnete Instanz ein Verfahren, beispielsweise eine strafrechtliche Untersuchung, eröffnet, hat dies Einfluss auf die Kommunikation. In den meisten Fällen sind dann diese Organe, beispielsweise die Strafverfolgungsbehörden oder die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden (KESB), zuständig für die gesamte externe Kommunikation.

Interne Information nicht vergessen

Obwohl in einer Krise vor allem der Druck von den Medien wahrgenommen wird, darf die interne Information nicht zu kurz kommen (vgl. Kapitel: Grundregeln der internen Kommunikation).

Nachbearbeitung der Krise

Wenn die Krise abgeflaut ist, nehmen Sie sich genug Zeit, um Lehren und Konsequenzen aus dem Vorgefallenen zu ziehen und auch zu kommunizieren.

Checkliste: Massnahmen der (Krisen-)Kommunikation

Intern

- Einzelgespräch mit der betreffenden Person / den betreffenden Personen
- Personal-Information (Veranstaltung face-to-face)
- persönlicher Brief oder E-Mail an alle Angestellten
- Anschlag am Schwarzen Brett / bei den Eingangstüren / News-Meldung im Intranet
- ...

Halbintern

- persönliches Gespräch, Telefon, E-Mail
- Rapporte, in Krisenfällen möglicherweise täglich oder noch öfter
- Controlling-Berichte
- ...

Extern

- Medienarbeit generell (aktiv, reaktiv, vgl. Kapitel: Grundregeln der externen Kommunikation)
- persönliche Gespräche mit den Direktbetroffenen
- persönliche Gespräche mit einflussreichen Drittpersonen (Lobbying)
- Mitteilung auf der eigenen Website / Social Media
- Hotline einrichten
- Printmittel wie Jahresberichte, Broschüren, Merkblätter etc. bereitstellen
- ...

Checkliste: Reaktive Krisenkommunikation

26

Es kommt vor, dass Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger durch die Medien von einer Krise erfahren. Nun muss rasch, aber umsichtig reagiert werden. Wer beispielsweise durch den Telefonanruf eines Journalisten mit einem bislang unbekanntem Sachverhalt konfrontiert wird, sollte vor einer ersten Stellungnahme zuerst die Fakten sammeln. Die Medienschaffenden stehen zwar unter Zeitdruck, eine Bedenkzeit von ein bis zwei Stunden mit einem in Aussicht gestellten Rückruf wird aber meistens akzeptiert. Vor dem versprochenen Rückruf ist eine Auslegeordnung nach folgenden Kriterien sinnvoll:

- Wie viel weiss ich über den Sachverhalt; was ist noch unklar?
- Wo liegen die potenziellen Widersprüche, Unstimmigkeiten, Angriffspunkte?
- Habe ich einen klaren Überblick über das Thema oder «schwimme» ich in den gesammelten Detailinformationen?
- Welche Auskünfte können zum jetzigen Zeitpunkt gegeben werden, gegliedert in:
 - Tatsachen (es werden keine Vermutungen angestellt!)
 - eingeleitete Sofortmassnahmen
 - Absichten und Pläne
 - den absehbaren Zeitpunkt weiterer Informationen
- Was weiss ich über das Medium resp. den Journalisten, den ich zurückrufen muss? Welche Hinweise kann ich aus dem ersten Kontaktgespräch ableiten?
- Könnte das Thema auch für andere Medien interessant sein; muss mit dem «Nachziehen» anderer Medien gerechnet werden und wann könnte dies sein? Wäre bei allfälligem Nachfragen anderer Medien eine Auskunftsperson verfügbar?
- Welche Informationen darf ich aus bestimmten Gründen (Persönlichkeitsschutz, Amtsgeheimnis, laufende Untersuchung usw.) nicht herausgeben? Kann ich dies verständlich begründen?
- Drohen Risiken, wenn bestimmte Informationen publik werden? Wie könnte diesen Risiken begegnet werden?
- Welchen Vorwürfen müssen wir uns möglicherweise stellen?
- Welcher Handlungsbedarf auf operativer und kommunikativer Ebene besteht? Was haben wir bereits eingeleitet?
- Welche anderen Bezugsgruppen (intern und extern, vgl. Checkliste: Bezugs- oder Zielgruppen) müssen ebenfalls informiert werden; welche allenfalls sogar vorgängig?

Weiterführende Literatur

Franck, Norbert: Praxiswissen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Ein Leitfaden für Verbände, Vereine und Institutionen. 2., aktualisierte Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften 2012

Geschäftsstelle sozialinfo.ch (Hrsg.): Soziale Arbeit & Social Media. Leitfaden für Institutionen und Professionelle der Sozialen Arbeit. 2013

Höbel, Peter; Hofmann, Thorsten: Krisenkommunikation. 2., völlig überarbeitete Auflage. UVK Verlagsgesellschaft 2014

insieme Schweiz, Stiftung «Zugang für alle» und Hochschule für Soziale Arbeit FHNW: Einfach surfen. Internet-Zugänglichkeit für Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen. Ein Leitfaden zur Gestaltung von einfachen Internet-Benutzeroberflächen. einfachsurfen.ch

Pleiner, Günter; Hebl, Britta: Lehrbuch Pressearbeit. Grundlagen und Praxismethoden für die Soziale Arbeit. Juventa 2009

Puhl, Ria: Klappern gehört zum Handwerk. Funktion und Perspektive von Öffentlichkeitsarbeit in der Sozialen Arbeit. Juventa 2004

Rohr, Patrick: Erfolgreich präsent in den Medien. Clever kommunizieren als Unternehmen, Verein, Behörde. Beobachter 2011

Rohr, Patrick: Reden wie ein Profi. Selbstsicher auftreten – im Beruf, privat, in der Öffentlichkeit. 3., aktualisierte Auflage. Beobachter 2010

Schürmann, Ewald: Öffentlichkeitsarbeit für soziale Organisationen. Praxishandbuch für Strategien und Aktionen. Juventa 2004

Zehrt, Wolfgang: Die Pressemitteilung. 2., völlig überarbeitete Auflage. UVK Verlagsgesellschaft 2014

Berner Fachhochschule

Fachbereich Soziale Arbeit

Hallerstrasse 10

CH-3012 Bern

Telefon +41 31 848 36 00

soziale-arbeit@bfh.ch

[soziale-arbeit.bfh.ch](https://www.soziale-arbeit.bfh.ch)