



Bundesministerium
des Innern

Krisenkommunikation

Leitfaden für Behörden und Unternehmen



www.bmi.bund.de

Krisenkommunikation

Leitfaden für Behörden und Unternehmen

Inhalt

Teil A Krise und Krisenkommunikation: Systematische Betrachtung	5
1. Vorbemerkung	6
2. Einleitung	7
3. Krise: Wortherkunft und Abgrenzung	8
3.1 Arten und Erscheinungsformen von Krisen	8
3.1.1 Die überraschende Krise	8
3.1.2 Die wellenförmige Krise	9
3.1.3 Die schleichende Krise	9
3.2 Ursachen von Krisen	9
3.3 Eigenschaften einer Krise	10
3.4 Verlauf einer Krise	11
3.5 Herausforderungen einer Krise	13
4. Krisenkommunikation	14
4.1 Ziele, Inhalt und Umfang der Krisenkommunikation	14
4.2 Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle von Krisenkommunikation	15
4.3 Vertrauen und Glaubwürdigkeit	16
4.4 Kommunikationsstrategien	16
4.4.1 Monolog oder Dialog	16
4.4.2 Offensive oder defensive Kommunikation	16
4.4.3 Aktive oder passive Kommunikation	17
4.5 Abgrenzung der Risikokommunikation zur Krisenkommunikation	17
5. Handlungsphasen der Krisenkommunikation	19
5.1 Phase I: Potenzielle Krisenphase (grün)	19
5.2 Phase II: Latente Krisenphase (gelb)	20
5.3 Phase III: Akute Krisenphase (rot)	20
5.4 Phase IV: Nachkrisenphase (blau)	21
6. Krisenkommunikationsplan	22
6.1 Workfloworganisation, Basisinformationen, Aktionsplan	22
6.2 Darksite und Krisenkommunikationsmappe	23
6.3 Krisenmanual	23
7. Zielgruppen (Betroffene) der Krisenkommunikation	24
7.1 Externe Krisenkommunikation	24
7.2 Interne Krisenkommunikation	25
7.3 Zwischenbehördliche Krisenkommunikation	25
7.4 Kommunikation mit der Presse und den Medien	26
7.5 Kommunikation mit der Öffentlichkeit/Bevölkerung	27
8. Wesentliche Aufgaben im Rahmen der Krisenkommunikationsarbeit	28
8.1 Interne Krisenkommunikation	28
8.1.1 Aufbau- und ablauforganisatorische Maßnahmen	28
8.1.2 Informationsaufgaben	28

8.2 Externe Krisenkommunikation	28
8.2.1 Informationsaufgaben	28
8.2.2 Herstellung und Pflege von Medienkontakten	28
8.2.3 Nutzung elektronischer Medien als Informations- und Kommunikationsmedium	29
8.2.4 Auskunftserteilung, Bürgertelefon, Bürgerhotline	29
8.2.5 Kulturelle Aufgaben	29
8.3 Stabsarbeit Krisenkommunikation während der Krise	29
8.3.1 Analyseaufgaben	29
8.3.2 Koordinationsaufgaben	29
8.3.3 Dokumentationsaufgaben	29
9. Zusammenfassung und Ausblick	30
10. Literaturverzeichnis und Quellenangaben	31
Teil B Hinweise und Handlungsempfehlungen/Checklisten	33
B 1 Hinweise und Handlungsempfehlungen zur Analyse und Bewertung von Krisenkommunikation und Krisenkommunikationsstrukturen	34
B 2 Instrumente der Krisenkommunikation	42
B 3 Grundsätze/Regeln der (Krisen-)Kommunikation	47
B 4 Checkliste für Kommunikationsstrategien – Erkennen und Bewerten möglicher Einflussfaktoren	51
B 5 Checkliste für Pressemitteilungen – von der Alarmierung bis zur ersten Pressemitteilung	56
B 6 Checkliste für Medienbeobachtung und Medienanalyse während der Krise	59
Teil C Krisenkommunikationsplan (organisations-/ressortspezifisch)	61
C 1 Muster für den Aufbau eines Krisenkommunikationsplans	62
Teil I: Workfloworganisation	62
Teil II: Basisinformationen (nach Themen)	63
Teil III: Aktionsplan	63
Teil IV: Anlagen	63
Teil D Persönliche Notizen	65
D 1 Persönliche Liste offener Punkte (To-do-Liste)	66
D 2 Wichtige Telefonnummern	70
D 3 Wichtige Ansprechpartner	74

Teil A

Krise und Krisenkommunikation: Systematische Betrachtung

1. Vorbemerkung

Im komplexen politischen und staatlichen System Deutschlands mit seiner föderalen Struktur sind die Bundesländer nach dem Grundgesetz im Rahmen der Bewältigung von Katastrophen und Krisen originär zuständig.

Auf der anderen Seite werden aber existenzielle Fragen der Krisenbewältigung unmittelbar an die Bundesregierung beziehungsweise die Ressortverantwortlichen gestellt, insbesondere dann, wenn dem Ereignis oder der Krise eine übergreifende geografische, politische und gesellschaftliche Bedeutung zugemessen wird.

In Krisen ist es erforderlich, bei allen Verantwortlichen den gleichen Informations- und Wissensstand sicherzustellen sowie Medien und Bevölkerung möglichst umfassend, aktuell, widerspruchsfrei und wahrheitsgemäß zu informieren.

Dazu ist bereits im Vorfeld die Festlegung der Abstimmungsprozesse von öffentlich wirksamen Informationen zwischen den Behörden unabdingbar; im Ereignisfall fehlt erfahrungsgemäß die Zeit, neue Verfahren einzuführen oder bestehende Verfahren und Prozesse kurzfristig zu optimieren.

Krisenkommunikation ist daher ein wichtiger Bestandteil des Krisenmanagements.¹ Sie verlangt, genauso wie das Krisenmanagement selbst, klare Strukturen und vorbereitete Strategien. Krisenkommunikation muss regelmäßig auf Aktualität überprüft werden und bedarf anlassbezogen und in begründeten Fällen, insbesondere auf der Grundlage neu gewonnener Erkenntnisse („lessons learned“), der Überarbeitung und Aktualisierung.

Dieser Leitfaden soll den für die Krisenkommunikation verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Behörden bei der Erhebung, Analyse und Optimierung der externen und internen Krisenkommunikation und ihrer Strukturen eine Orientierungshilfe sein, Akzeptanz für die besonderen Maßnahmen des Krisenmanagements innerhalb der Behörde schaffen und damit auch einen Beitrag zur Stärkung des Bewusstseins für Krisenkommunikation auf allen Ebenen liefern. Er eignet sich gleichermaßen für Unternehmen und Organisationen der freien Wirtschaft.

Für die Behörden ist er eine Ergänzung zu der im Ressortkreis Krisenmanagement abgestimmten Auskunftsunterlage der Ressorts der Bundesregierung. Er enthält neben allgemeinen Ausführungen, Definitionen und Erläuterungen auch

- Handlungsempfehlungen,
- Hinweise zur Analyse vorhandener Krisenkommunikationsstrukturen und
- ein Muster zur Erstellung eines organisations- beziehungsweise ressortspezifischen Krisenkommunikationsplans.

Im Leitfaden wird der Begriff der Krisenkommunikation bewusst weit gefasst. Damit die Kommunikation im System Staat – Bürger – Medien funktionieren kann, muss im Hintergrund die Kommunikation und Abstimmung innerhalb der und zwischen den zahlreichen Behörden des Staates möglichst reibungslos ablaufen.

Krisenkommunikation ist ein unabdingbarer Bestandteil auch des staatlichen Krisenmanagements. An erster Stelle steht dabei die externe Krisenkommunikation mit der Presse, den Medien und der Bevölkerung. Voraussetzung für das Gelingen der externen Krisenkommunikation ist das Funktionieren der Krisenkommunikation im eigenen Haus sowie zwischen den Ressorts, den Geschäftsbereichsbehörden, den Organisationen und Institutionen.

Dieser Leitfaden wird sich daher auch mit der Gestaltung der Kommunikation innerhalb der eigenen Behörde sowie der Kommunikation zwischen den beteiligten Behörden und Unternehmen beschäftigen und Möglichkeiten zur Optimierung aufzeigen.

Berlin, Juni 2008

¹ Zur Abgrenzung der Risikokommunikation zur Krisenkommunikation siehe unter Punkt 4.5, Seite 17. Weitere Ausführungen zur Risikokommunikation sind nicht Bestandteil dieses Leitfadens.

2. Einleitung²

Eschede, New York, Dresdener Hauptbahnhof, Anthrax, Elbehochwasser, Tsunami, Madrid, London, Kofferbomben in Dortmund und Koblenz, Stromausfall im Münsterland und in Westeuropa, Transrapid, Vogelgrippevirus H5N1, Kyrill – die Liste dieser Schlagworte lässt sich beliebig fortsetzen. Sie haben sich so in unser Gedächtnis eingepreßt, dass jeder von uns weiß, was sich hinter diesen Worten verbirgt. Katastrophen, Krisen und Konflikte sind eben der Stoff, aus dem Nachrichten sind!

Das Interesse der Öffentlichkeit und der Wettstreit der Medien um Auflagen und Einschaltquoten verstärken die Suche nach spektakulären Meldungen. Der Druck auf die Verantwortlichen in der Krise steigt – Fehlentscheidungen und Missverständnisse häufen sich. Eine ungeschickte Organisations- und eine mangelnde oder gar fehlende Krisenkommunikation verschlimmern die Situation. Sie kann den Ruf der Behörde, das Betriebsklima, die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das Vertrauen der Bevölkerung in die behördliche, ministerielle Arbeit sowie die Glaubwürdigkeit der politisch Verantwortlichen nachhaltig beeinträchtigen, schädigen oder gar ruinieren.

Trotzdem ist immer wieder festzustellen, dass auch die meisten öffentlichen Einrichtungen und Behörden anscheinend nicht genügend auf eine Krise vorbereitet sind. Widersprüchliche Aussagen unterschiedlicher (politischer) Verantwortlicher, Missverständnisse, Schuldzuweisungen, Diskussionen in den Medien und in Talkshows bis hin zur Unsachlichkeit sind die Folge. Dabei sind

missverständliche, widersprüchliche oder gar falsche Informationen im Verlauf einer Krise meist auf unzureichende Abstimmung der Beteiligten untereinander, auf eine mangelnde oder fehlerhafte Krisenkommunikation und/oder eine fehlende oder fehlerhafte Kommunikations- und Medienstrategie zurückzuführen. „Krisen kann man nicht planen“, so lautet die am häufigsten gebrauchte Ausrede für eine mangelhafte oder gar keine Vorbereitung auf mögliche Krisenszenarien.

Eine kontinuierliche, vertrauensvolle und glaubwürdige Risiko- und Krisenkommunikation kann entscheidend mit dazu beitragen, Fehler und Missverständnisse bei der Krisenbewältigung zu vermeiden und Vertrauens- und Imageverlust zu verhindern. Eine kontinuierliche Risikokommunikation erleichtert zudem auch die Krisenkommunikation in der eigentlichen Krise.

Eine offene Informations- und Kommunikationspolitik vor, während und nach der Krisenbewältigung stärkt die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in die handelnden und verantwortlichen Personen auf allen Ebenen.

² Vgl. Dieter Herbst: Praxishandbuch Unternehmenskommunikation, 1. Auflage 2003, a. a. O., Seite 330 f. (vom Autor verändert).

3. Krise: Wortherkunft und Abgrenzung

Der Begriff „Krise“ leitet sich vom griechischen Wort *krisis* ab und bedeutete ursprünglich den Bruch in einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung.³ Im deutschen Sprachraum gibt es den Begriff schon seit dem 16. Jahrhundert. Heute bezeichnet er

- eine gefährliche, die Existenz bedrohende Situation,
- die Wende oder den Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung.

Nach dem Duden bezeichnet der Begriff Krise eine „entscheidende Wendung“ und meint eine „schwierige Situation, Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt“. Dass es sich hierbei um einen Wendepunkt handelt, kann jedoch oft erst konstatiert werden, nachdem die Krise abgewendet oder beendet wurde.

Aus der gesellschaftlichen Perspektive betrachtet, bedeutet Krise eine „... Situation oder ein Ereignis, in dem das Management extrem gefordert, die zuständigen Ressourcen überfordert und die Bevölkerung und/oder erhebliche Sachwerte gefährdet sind ...“⁴.

Nimmt die Entwicklung des Ereignisses eine extreme Form, einen dauerhaft negativen Verlauf an, spricht man von einer Katastrophe (Kompositum aus dem griechischen *katá* [„herab-“, „nieder-“] und *stréphein* [„wenden“], also eigentlich „Wendung zum Niedergang“), also einem entscheidenden, folgenschweren (Unglücks-)Ereignis mit verheerendem oder gar tödlichem Ausgang, wie zum Beispiel eine Naturkatastrophe. Juristisch wird eine Katastrophe von „Großschadensereignis“ beziehungsweise dessen Synonymen „Großschadenslage“ und „Großunfall“ insofern abgegrenzt, dass die Katastrophe (nach jeweiligem Landesrecht) generell ein Hinzuziehen von Strukturen des Katastrophenschutzes (Führungseinheiten, Personal und Material) zu ihrer Bewältigung erforderlich macht.

Im Bereich des staatlichen Krisenmanagements wird eine Krise fachlich wie folgt definiert:⁵ „Eine vom Normalzustand abweichende Lage, die durch ein Risikopotenzial gekennzeichnet ist, das Gefahren und Schäden für Leib und Leben von Menschen

oder bedeutende Sachwerte oder schwerwiegende Gefährdungen des politischen, sozialen oder wirtschaftlichen Systems in sich birgt.“ Katastrophen, Großschadensereignisse, Großschadenslagen und Großunfälle sind damit unter den Voraussetzungen dieser Definition auch Krisen.

3.1 Arten und Erscheinungsformen von Krisen⁶

Es gibt unterschiedliche Arten und Erscheinungsformen von Krisen. Ihre Bedeutung ändert sich im Lauf der Zeit durch Entwicklungen in den Unternehmen, den Märkten und der Gesellschaft. Standen vor wenigen Jahren noch Umweltkrisen im Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion, sind es derzeit eher Produktkrisen, soziale Krisen oder Krisen, die durch terroristische Bedrohungen entstehen.

Neben

- Wirtschaftskrisen,
- Führungskrisen,
- Krisen, die durch Arbeitsbedingungen und/oder Führungsfehler ausgelöst werden,
- Krisen, die durch Produktmissbrauch, Sabotage und Produktfehler entstehen,

treten Krisen durch

- Störfälle,
- Unglücksfälle und Katastrophen

zeitweise in den Hintergrund.

Dem entgegen gewinnen Krisen und Katastrophen, die durch die ständig wachsende terroristische Bedrohung im In- und Ausland hervorgerufen werden können, zunehmend die Aufmerksamkeit in den Medien und in der Öffentlichkeit.

3.1.1 Die überraschende Krise

Eine überraschende Krise ist das Eintreten einer völlig unvorhersehbaren, schwierigen Situation, mit der ein Unternehmen auf gar keinen Fall und schon

³ Vgl. Dieter Herbst: Praxishandbuch Unternehmenskommunikation, 1. Auflage 2003, a. a. O., Seite 331.

⁴ Definition nach Wikipedia: <http://www.wikipedia.de>.

⁵ Auskunftsunterlage Krisenmanagement – Ressorts der Bundesregierung, Teil C – 2: Begriffe Krisenmanagement.

⁶ Vgl. Sorina Hamburger: „Möglichkeiten und Grenzen der Krisenkommunikation“ (Studienarbeit vom 11. Januar 2006), a. a. O., Seite 3.

gar nicht zum Zeitpunkt des Eintretens rechnen konnte. In diesem Fall gilt es für das Unternehmen erst mal abzuschätzen, ob es sich um eine akute Krise oder nur einen kleinen Störfall handelt. Da bei überraschenden Krisen keine Zeit für präventives Handeln bleibt, schlagen diese Art von Krisen mit voller Wucht auf das Image des Unternehmens auf.

Oftmals sind überraschende Krisen mit Skandalen verbunden und erfreuen sich somit eines hohen Medieninteresses. Beispiele hierfür sind der Elchtest der Mercedes A-Klasse und der BMW-Mini. Der eine kippte bei Sicherheitstests um und der andere hatte einen Defekt am Tankeinfüllstutzen. In beiden Fällen waren die Mängel nicht abzusehen. Sie kamen überraschend und führten beim Beispiel der A-Klasse zur akuten Krise. Der Aspekt der Gefährdung von Menschenleben hat die Medienlandschaft in diesem Fall besonders hellhörig gemacht. Gerade Produktmängel und damit zusammenhängende Rückholaktionen sind oftmals der Auslöser für überraschende Krisen. Hier ist eine schnelle und professionelle Reaktion der Unternehmen gefragt, um den dadurch entstandenen Schaden so gering wie möglich zu halten.

Spontan auftretende Krisen werden auch „Überraschungskrisen“ und „Über-Nacht-Krisen“ genannt. Sie sind grundsätzlich nicht vorhersehbar und treffen meist an den empfindlichsten Stellen. Beispiele hierfür aus der Vergangenheit sind die Entlarvung von Guillaume als Spion, die Brandkatastrophe am Düsseldorfer Flughafen, die Terroranschläge in New York vom 11. September 2001 sowie die Tsunamikatastrophe in Südostasien im Dezember 2004.

3.1.2 Die wellenförmige Krise

Hierbei handelt es sich um eine Situation, die mal mehr und mal weniger im Interesse der Öffentlichkeit steht. Ein Beispiel hierfür sind Unglücke mit Reisebussen. Häufen sich die Unglücksfälle, wird auch ständig in den Medien darüber berichtet. Ganze Sendungen werden diesem Thema gewidmet. Es wird darauf hingewiesen, wie gefährlich Busfahrten sind und dass viele Busfahrer völlig übermüdet am Steuer sitzen. Das führt immer wieder zu Unfällen mit Todesopfern und Schwerverletzten.

All diese Negativschlagzeilen tragen dazu bei, dass durch diese Berichterstattung die Nachfrage nach Busfahrten, besonders im Fernverkehr, bedeutend zurückgeht. Die Folgen sind massive Umsatzeinbrüche und somit handfeste Krisen in Busunternehmen. Diese Krise ist deshalb wellenförmig, weil sie immer mal wieder abebbt. Ist der Medienrummel um das Thema vorbei, werden auch wieder Fahrten gebucht, aber nur bis zum nächsten Busunglück, sofern es den Sprung in die Berichterstattung schafft.

3.1.3 Die schleichende Krise

Durch immer wieder aufgeschobene Probleme entstehen schleichende Krisen. Konflikte, die eigentlich einer Lösung bedürfen, werden über einen langen Zeitraum nicht ausgetragen und bauen sich somit immer weiter auf. Schleichende Krisen haben ihre Ursachen in der Organisation. Diese bleiben der Öffentlichkeit oftmals verborgen. Zumindest bis zu dem Zeitpunkt, an dem ein Schwellenwert erreicht ist und sich das Problem nicht mehr verheimlichen lässt. Es findet öffentliches Interesse und lässt sich von nun an nicht mehr auf die Seite schieben.

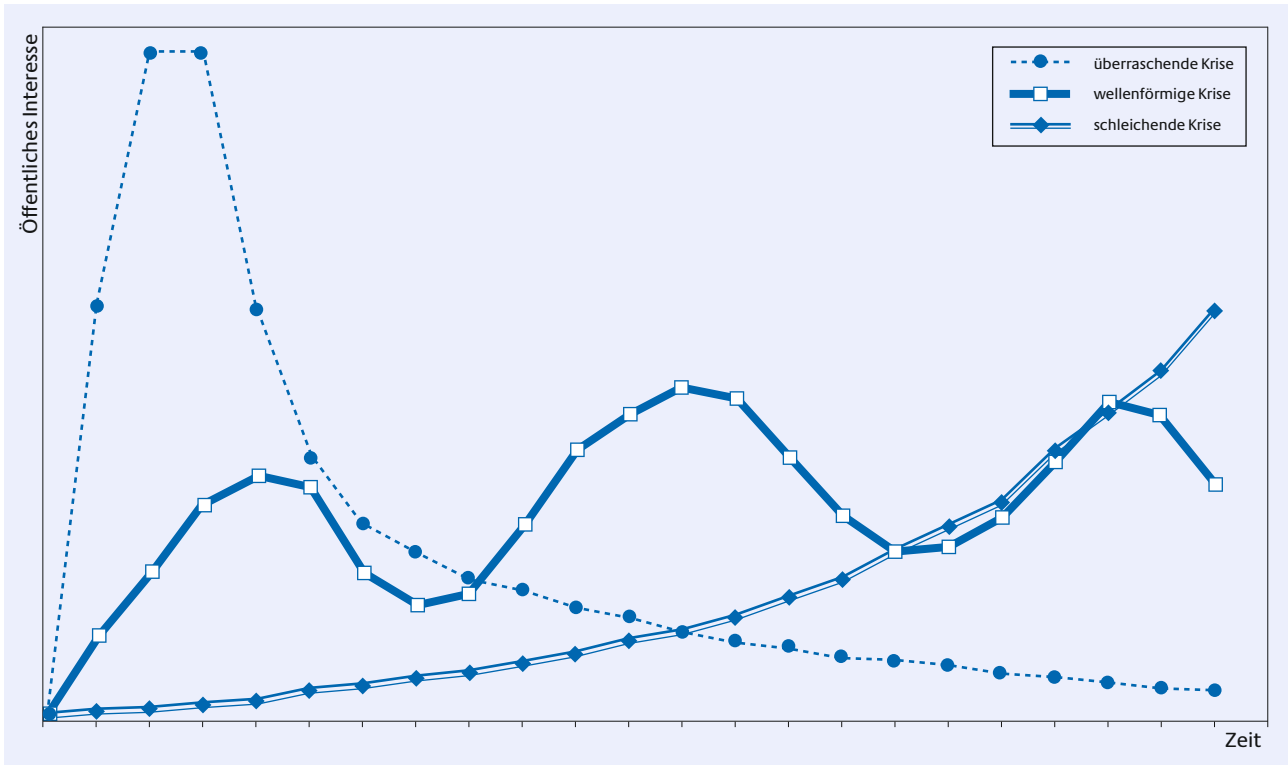
Das größte Problem bei der schleichenden Krise ist der Zeitpunkt des Ausbruchs. Dieser ist nicht absehbar und somit für das Unternehmen, wenn auch nicht komplett, zumindest zum Teil überraschend. Der Vorteil der schleichenden Krise, im Gegensatz zur überraschenden, ist der des zumindest geringen Handlungsspielraums während der Krisenentwicklung. Dadurch, dass das Problem längst bekannt ist, besteht in dieser Phase die Chance, durch geeignete Risikokommunikation schwerwiegende Folgen für das Unternehmen abzuwenden (siehe Abbildung 1, Seite 10).

3.2 Ursachen von Krisen

Krisen können verschiedene Ursachen haben und sich in der jeweiligen Wirkung erheblich unterscheiden. Eine Krise kann sowohl aus natürlichen Gefahren oder Ereignissen entstehen als auch ihre Ursache in zivilisatorischen Bedingungen haben. Sie können plötzlich auftreten, schleichend oder langsam und ohne Aufmerksamkeit heranwachsen (sogenannte schleichende Krisen) oder sich in Wellen entwickeln. Krisen weisen, abhängig von der publizistischen Intensität, bestimmte Verlaufsformen des öffentlichen Interesses auf. Die Situation kann vom Gefühl eines großen Unglücksfalles geprägt sein oder aber ein wachsendes Misstrauen gegen die zuständigen Organisationen dominiert die Empfindung der Situation.

Im Regelfall ist das Ereignis selbst die Krise, aber auch die Bewältigung der Situation, des Ereignisses kann eine Krise hervorrufen (zum Beispiel eine Vertrauenskrise [alternativ ein nachlassendes Vertrauen in die Fähigkeit oder Glaubwürdigkeit der zuständigen Organisationen]). Die Dynamik einer Situation kann eine Krise verbergen oder die weitere Gestaltung der Krise prägen. Im Nachgang zu einer Krise ist es wahrscheinlicher, diese eindeutiger zu erkennen.

Abbildung 1: Erscheinungsformen von Krisen⁷



Nicht selten gehen einer Krise Konflikte voraus. Eine Krise kann aber auch Konflikte verursachen, das Vertrauen in die Politik, in einzelne Behörden und Organisationen und in die Gesellschaft gefährden und gegebenenfalls sogar ernsthaft schädigen. Sogar politische Konsequenzen können die Folge sein.

Krisen können in jedem Teilsystem auftreten und ebenso sind antizipierte Krisen als Risiko ständig präsent. Wirtschaft und Politik sind die bekanntesten Bühnen dafür.

Folgende Anlässe für Krisen sind vorstellbar:

1. **Naturkatastrophe:** Erdbeben, Wirbelstürme, Waldbrände, Hungersnöte etc.
2. **Technologische Katastrophe:** Störfälle (AKW), Unfälle, Havarien etc.
3. **Verbrechen:** Anschläge, Attentate, Erpressungen, Spionage, Entführungen etc.
4. **Konflikt:** Kontroverse, Protestbewegung, ethnische, kulturelle, wirtschaftliche Konflikte etc.
5. **Missmanagement:** Nachlässigkeit, Fehlverhalten, Pannen, Fehlplanungen der Politik etc.
6. **Affäre und skandalöses Verhalten:** Selbstgefälligkeit, Taktlosigkeit, Fauxpas etc.
7. **Betrug:** Fälschungen, Korruption, Bestechung, Täuschung etc.

3.3 Eigenschaften einer Krise

Eine Krise hat grundsätzlich drei Dimensionen:

- das reale Ereignis
- das Handeln der zuständigen Organisationen in der Krise (Krisenbewältigung)
- das Image und die Wahrnehmung der Krise

Das Handeln der Verantwortlichen im Rahmen der Krisenbewältigung hat einen ganz entscheidenden Einfluss auf die Wahrnehmung der Krise durch die Öffentlichkeit und damit auf das Image der Organisation.

Die nachfolgenden Eigenschaften vermitteln einen Überblick über die Komplexität von Krisen. Sowohl in der Krisenbewältigung als auch bei der Kommunikation in der Krise müssen die Verantwortlichen alle Eigenschaften in ihrer Wirkung rechtzeitig bedenken und beurteilen. Eine gut vorbereitete, transparente und klar strukturierte Krisenkommunikationsarbeit schützt vor Spekulationen und kann zudem die Organisation vor einer dauerhaften Imageschädigung bewahren.

⁷ Vgl. Sorina Hamburger: „Möglichkeiten und Grenzen der Krisenkommunikation“ (Studienarbeit vom 11. Januar 2006), a. a. O., Seite 5.

Krisen⁸

- sind außergewöhnliche Situationen,
- sind ungeplant und ungewollt,
- sind sehr dynamisch,
- verlaufen nicht nach einem festen Schema,
- sind einzigartig und nicht vergleichbar,
- sind kaum zu kontrollieren,
- haben einen offenen Ausgang,
- sind zeitlich befristet,
- sind häufig sehr komplex,
- bedrohen in der Regel bedeutende Sachwerte und/oder Menschenleben,
- sind in Ausmaß und Folgen kaum überschaubar oder unklar,
- können innerhalb kürzester Zeit Glaubwürdigkeit und Vertrauen in die Kompetenz der Verantwortlichen zerstören,
- können das Image und handelnde Personen/ Verantwortliche auf Jahre hin schädigen,
- erhöhen den negativen Bekanntheitsgrad bei schlechtem Management,
- ziehen ein hohes Presse- und Medieninteresse nach sich,
- finden hohes Interesse in der Bevölkerung,
- engen den kommunikativen Spielraum ein,
- werden durch die Flut an Krisennachrichten „kurzlebiger“.

Bei besonders schweren Ereignissen kann es passieren, dass die Verantwortung zur Bewältigung der Krise in der Hierarchie weitergeleitet/hochgeschoben wird: von der operativen Ebene zur politischen Ebene. Dieser Prozess, der auch „up-scaling“ genannt wird, kann zum Beispiel durch politische Aussagen aufgrund eines hohen Mediendrucks ausgelöst werden. Die möglichen Konsequenzen für die Bewältigung der Krise können sein, dass operative Entscheidungen auf der falschen (politischen oder nicht zuständigen) Ebene in der Hierarchie getroffen werden. Auf diese Art und Weise können sich auch lokal begrenzte Ereignisse zu einer umfassenden Krise entwickeln. Dem kann durch im Vorfeld eindeutig geregelte Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie durch vorbereitete Planentscheidungen entgegengewirkt werden.

3.4 Verlauf einer Krise⁹

Der Verlauf einer akuten Krise ist unvorhersehbar und dynamisch. Doch kann man sich auch hier an typischen Mustern orientieren. Peter M. Wiedemann vom Forschungszentrum Jülich hat das Muster aus der Psychologie

Schock ➔ **defensiver Rückzug** ➔ **Eingeständnis**
 ➔ **Anpassung** ➔ **Wandel**

auf Unternehmenskrisen übertragen.

- **Schock:** Die Entscheidungsträger sind nicht vorbereitet, so schnell mit den zahlreichen und komplizierten Ereignissen umzugehen. Sie sind wie gelähmt, mangelndes Urteilsvermögen gewinnt die Oberhand.
- **Abwehr:** Das Unternehmen versucht, den Vorfall zu leugnen oder herunterzuspielen, die Handlung abzustreiten, umzudeuten oder die Schuld einem anderen in die Schuhe zu schieben. Es bestreitet die Absicht oder es macht Informationsmängel geltend.
- **Rückzug:** Das Management will die erstbeste Gelegenheit ergreifen, die eine sofortige Erleichterung verspricht, selbst wenn sie eine langfristige Lösung verhindert.
- **Eingeständnis, Entschuldigung:** Das Unternehmen gibt Fehler zu. Eine öffentliche Entschuldigung versachlicht in vielen Fällen die Diskussion und ermöglicht eine nach vorn gerichtete Informationsarbeit. Tests in der Psychologie zeigen: Entschuldigen sich Personen, werden sie positiver bewertet.
- **Anpassung und Veränderung:** Das Unternehmen geht auf die Forderungen der Öffentlichkeit ein. Es werden die notwendigen Konsequenzen aus der Krise gezogen, Informationslücken abgebaut und organisatorische Veränderungen eingeleitet.

⁸ Vgl. Dieter Herbst: „Krisen meistern durch PR – Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker“ (1999), a. a. O., Seite 2.

⁹ Vgl. Dieter Herbst: „Krisen meistern durch PR – Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker“ (1999), a. a. O., Seite 10.

Abbildung 2: Möglicher Verlauf einer Krise¹⁰



¹⁰ Vgl. Dieter Herbst: „Krisen meistern durch PR – Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker“ (1999), a. a. O., Seiten 10–12.

3.5 Herausforderungen einer Krise

In einer Krise müssen die Verantwortlichen

- unverzüglich und unter starkem Zeitdruck handeln,
- mit begrenzten Ressourcen und in kurzer Zeit die Situation bewältigen,
- weitreichende Entscheidungen treffen, wobei meist ein Mangel an Information herrscht,
- auf öffentliche Diskussionen (gegebenenfalls sogar Schuldzuweisungen) noch während der Bewältigung der Krise vorbereitet sein.

Einer vorbereiteten und geübten Organisation mit einer bewussten Krisenkommunikation wird es leichter gelingen, unter Berücksichtigung aller Perspektiven die Situationen zu bewältigen und gegebenenfalls eine weitere Eskalation der Krise zu vermeiden.

Entscheidend für die Verkürzung der Krise ist die frühe Erkenntnis beziehungsweise das frühe Eingestehen der Krisensituation. Timing und Inhalte der Krisenkommunikation/Public Relation können die Intensität und die Dauer einer Krise reduzieren. Krisenkommunikation ist ein wichtiges Mittel, den Schaden zu begrenzen und das Vertrauen zu wahren. Sie muss (pro)aktiv und nicht reaktiv kommuniziert werden.

4. Krisenkommunikation

Krisenkommunikation beinhaltet alle kommunikativen Aktivitäten, die im Zusammenhang mit einer Krisensituation durchgeführt werden, zur Verhinderung oder Begrenzung von Vertrauensverlust, Imageeinbußen usw. In der Praxis bedeutet Krisenkommunikation die klare Zuordnung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten¹¹ sowie eine klare Kommunikationslinie¹² für ein inhaltlich und argumentativ einheitliches Auftreten¹³. Dazu bedarf es auch der Einigung darüber, wie Medien bei der Aufarbeitung der Krise eingebunden werden sollen.¹⁴

Krisenkommunikation erfordert die Erarbeitung von kommunikativen Strategien zur Vorbereitung auf Konflikte und Krisensituationen und zum kommunikativen Management (kommunikatives Verhalten während und nach der Krise).

4.1 Ziele, Inhalt und Umfang der Krisenkommunikation

Ziele der Krisenkommunikation sind

- eine unverzügliche, transparente, sachgerechte und wahrheitsgetreue (Medien-)Berichterstattung und Information der Bevölkerung über Ursachen, Auswirkungen und Folgen einer Krise sowie
- die Festigung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit,

um dadurch ein effektives Bewältigen der Krise zu ermöglichen und eine Eskalation der Krise, gegebenenfalls sogar zu einer Medienkrise, zu vermeiden.

Proaktive Krisenkommunikation stärkt das Ansehen und das Vertrauen bei der Presse, den Medien und in der Öffentlichkeit. Diese beinhaltet den

unverzöglichen, transparenten, sachgerechten, wahrheitsgemäßen Austausch und die Weitergabe von Informationen, Hinweisen, Warnungen, Verhaltensregeln und Maßnahmen, soweit dies möglich ist,

- innerhalb des eigenen Ressorts und zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- zwischen allen Ressorts,
- zwischen den Ressorts und den Geschäftsbereichsbehörden (GBB),
- zwischen den Ressorts und externen Organisationen, Institutionen und Wirtschaftsunternehmen,
- zur Presse und zu den Medien,
- zur Öffentlichkeit/Bevölkerung,
- zu interessierten Personen und Gruppen

in allen Handlungsphasen, also vor, während und nach einer Krise.

Im Krisenfall müssen die reibungslose Zusammenarbeit und Abstimmungsprozesse der Betroffenen (Ressorts) untereinander sowie mit den Geschäftsbereichen, trotz ihrer verschiedenartigen Organisationsformen und Strukturen, gewährleistet sein. Dabei muss berücksichtigt werden, dass in den besonderen Aufbauorganisationen (Krisenstäbe) wiederum Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichen Wissensständen, Erfahrungen und Arbeitsverhalten zusammenarbeiten.

Effektive, adressatengerechte Krisenkommunikation erfordert daher auch ein redundantes, gut funktionierendes und klar strukturiertes Netzwerk mit und zwischen allen Beteiligten, internen und externen Zielgruppen¹⁵ (eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Ressorts, Geschäftsbereichsbehörden, Organisationen, Institutionen, Wirtschaftsunternehmen, Presse, Medien, Bevölkerung usw.).

¹¹ Krisenkommunikation ist Teil des Krisenmanagements. Deshalb muss die inter- und intrabehördliche Krisenkommunikation genauso klar geordnet und strukturiert sein wie das Krisenmanagement selbst.

¹² Die eigentliche Kommunikationslinie wird erst in der Krise selbst festgelegt, weil sonst bestimmte Realitäten nicht berücksichtigt werden können!

¹³ Krisenkommunikation nach außen, also Kommunikation mit den Medien und der Bevölkerung, kann nicht in ein festes Schema gepresst werden. Viele Dinge können aber frühzeitig vorbereitet und initiiert beziehungsweise geplant werden (zum Beispiel: Informationsmaterialien, Medienpartnerschaften usw.) und müssen gepflegt werden (regelmäßige Kommunikation mit den Medien, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit).

¹⁴ Auskunftsunterlage Krisenmanagement – Ressorts der Bundesregierung Teil C – 2: Begriffe Krisenmanagement.

¹⁵ Personen und Personengruppen, mit denen die Organisation ständig oder anlassbezogen kommuniziert. Siehe auch weitere Ausführungen Punkt 7: Zielgruppen (Betroffene) der Krisenkommunikation, Seite 24.

Krisenkommunikation ist ein Managementinstrument, um trotz aller Anforderungen und Ereignisse die Kommunikation in der Krise aufrechtzuerhalten. Das Themengebiet ist breit gefächert. Sie muss bereits im Vorfeld Lösungen zum Startzeitraum einer Krise, zum erforderlichen Informationsmanagement und zur Zusammenarbeit der beteiligten Akteure bieten. Dabei müssen die verschiedensten Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten bedacht werden.

Durch den Austausch von Informationen, Meinungen, Erwartungen und Wünschen in der Krise können Emotionen gesteuert werden. Dadurch kann Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufgebaut werden. Je mehr Informationen schon im Vorfeld eines Konfliktes, einer Krise bekannt sind, desto breiter und zuverlässiger formt sich das Image der Organisation. Images entstehen schnell. Sie bauen sich langsam auf, wenn sie stabil und schwer wandelbar sein sollen. Aber: Sie erstarren nicht. Auch wenn Images lange brauchen, um stabil zu werden, sie sind nie starr: Schon eine einzige negative Schlagzeile kann dazu führen, dass sich dies schlagartig ändert.

Krisenkommunikation erfolgt auf unterschiedlichen Ebenen und spricht verschiedene Zielgruppen an. Die zu vermittelnden Inhalte müssen deshalb ebenenspezifisch angepasst werden. Die Fragestellungen und der Informationsinhalt variieren innerhalb der verschiedenen Kommunikationsebenen und können einen Fokus auf zum Beispiel organisatorische, finanzielle, existenzielle Aspekte oder Fragen richten. Der Inhalt und der Fokus der Krisenkommunikation müssen sich auch der Krisenentwicklung anpassen.

4.2 Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle von Krisenkommunikation¹⁶

Krisenkommunikation umfasst auch Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle von Vorbeugung, Vorbereitung, Bewältigung und Nachbereitung einer Krise. Die nachfolgenden Fragen geben einen auszugsweisen Überblick über den Umfang und zeigen bereits den groben Rahmen für die Vorbereitung des eigenen Krisenmanagements und der Krisenkommunikation auf.

Wie kann die Organisation eine Krise verhindern?

- Welche geeigneten präventiven Maßnahmen sind erforderlich, um Ereignisse zu verhindern

oder deren Konsequenzen zu mildern (kurzfristig, mittelfristig, langfristig, auf nationaler und internationaler Ebene)?

- Wie kann eine Organisation Krisen frühzeitig erkennen?

Welche etablierten Strukturen für die Früherkennung von Gefahren und Ereignissen sind bereits vorhanden oder müssen geschaffen werden, um so zeitnah wie möglich adäquate Erstmaßnahmen (zum Beispiel Alarmierung) ergreifen zu können, die Lagebewältigung vorzubereiten?

Sind geeignete Kommunikationsstrukturen im Rahmen der Früherkennung vorhanden?

Wie kann sich eine Organisation optimal vorbereiten?

- Werden Maßnahmen der Aus- und Fortbildung durchgeführt?
- Finden Übungen und Trainings unter Einbindung sämtlicher Ebenen statt?
- Sind aktuelle Planentscheidungen und Checklisten vorhanden?

Wie kann eine Organisation in einer Krise wirkungsvoll handeln?

- Welche Maßnahmen müssen getroffen werden, um das konkrete Ereignis zu bewältigen, die Auswirkungen/Konsequenzen zu bearbeiten und zu minimieren, die Situation zu normalisieren?
- Sind aktuelle Strukturen für eine reibungslose ressort- und länderübergreifende Zusammenarbeit und Koordination vorhanden?
- Ist ein strukturiertes Kommunikationsnetzwerk vorhanden?
- Müssen die vorhandenen Strukturen aktualisiert, angepasst, ausgebaut und erweitert werden?
- Welche Instrumente zur Koordination einer Krise auf Bundesebene (zwischen dem Bund und den Ländern) sind vorhanden?
- Welche Möglichkeiten der Unterstützung der beteiligten Organisationen sind gegeben?

Wie kann eine Organisation aus einer Krise lernen?

- Welche Möglichkeiten und Maßnahmen sind gegeben oder müssen geschaffen werden, um eine Krise/ein Ereignis zu analysieren, die Defizite zu erkennen und Strukturen zu schaffen, um die gewonnenen Erfahrungen in konkrete Veränderungsmaßnahmen auf den verschiedenen Ebenen umzusetzen und zu kommunizieren?

¹⁶ Siehe auch ausführlicher dazu: B 1: Hinweise und Handlungsempfehlungen zur Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle von Krisenkommunikation und Krisenkommunikationsstrukturen, Seite 34.

4.3 Vertrauen und Glaubwürdigkeit¹⁷

Grundlage jeglicher Kommunikation mit Zielgruppen ist Vertrauen. Vertrauen und damit Akzeptanz ist die beste Maßnahme einer Organisation zur Krisenprävention. Das Schaffen und Stärken von Vertrauen ist die anspruchsvollste Aufgabe der Krisenkommunikationsarbeit. Vertrauen basiert auf einem starken Selbstverständnis (Identität) dessen, dem das Vertrauen entgegengebracht wird. Denn vertrauen kann man nur dem, der weiß, wer er ist und was er will, und auf den man sich verlassen kann.

In einer Krise kann Vertrauen verloren gehen, wenn die Menschen einen großen Unterschied empfinden zwischen dem, wie sich die Organisation, Behörde, das Unternehmen beziehungsweise deren Repräsentanten verhalten sollten, und wie sie sich tatsächlich verhalten.

Vertrauen entsteht nur dann, wenn sich ein Mensch oder eine Organisation konsistent, also glaubwürdig, verhält. Als Glaubwürdigkeit bezeichnen Fachleute das kontinuierliche Übereinstimmen von Meinen, Sagen, Können und Tun. Glaubwürdigkeit und Akzeptanz beeinflussen sich gegenseitig. Die Redewendung „Tue Gutes und rede darüber“ ist immer noch eine Chance („psychologisches Moment“), positive Wege aus der Krise zu zeigen beziehungsweise als Gegengewicht zu den vielen negativen Nachrichten zu dienen. Akzeptanz kann nur bekommen, wer begreift, dass heute die Akzeptanz des Positiven die zutreffende Darstellung des Negativen voraussetzt. Nur Organisationen, die in einem ständigen Dialog mit der Öffentlichkeit stehen und vorbehaltlos informieren, verdienen das Vertrauen, um das sie werben.

Die Stärkung der Beziehung mit Zielgruppen beeinflusst das Vertrauen zu einer Organisation. Gute, proaktive Kommunikation im Sinne der bereits erwähnten Kriterien führt zu wachsendem Vertrauen, da Kommunikation in der Regel zum Annähern von Interessen und im Idealfall zur Übereinstimmung führt. Aber auch das offene Eingeständnis von Informationsdefiziten trägt zum Schaffen eines Vertrauensverhältnisses bei.

4.4 Kommunikationsstrategien

Aktiv zu informieren, ist besser, als dazu gedrängt zu werden. Kontraproduktiv in der Krisenkommunikationsarbeit sind das Verschweigen von Tatbeständen, das bewusste Diskutieren auf unterschiedlichen Ebenen und vor allem die Tabuisierung spezieller Themen, wenn es darum geht, Vertrauen zu erzielen.

Es gibt verschiedene Strategien, nach welchen die Krisenkommunikation einer Organisation aufgebaut sein kann. Diese können je nach Krisenstärke und Unternehmensphilosophie variieren.

4.4.1 Monolog oder Dialog

Als Erstes stellt sich die Frage, ob man bei der Kommunikation nach außen einen Monolog oder einen Dialog führen sollte. Hierbei ist zu beachten, dass in der akuten Phase einer Krise wenig Zeit für persönliche Gespräche bleibt. Es ist natürlich wichtig, mit Journalisten zu sprechen. Hierzu eignen sich Pressekonferenzen, da sie im Dialog viele Journalisten auf einmal erreichen. An erster Stelle in einer solchen Situation stehen die sofortige, unverzügliche Weitergabe von Informationen sowie das Aufzeigen von Maßnahmen zur Schadensbegrenzung.

4.4.2 Offensive oder defensive Kommunikation

Von herausgehobener Bedeutung bei der Wahl der Krisenkommunikationsstrategie ist die Entscheidung zu offensiver oder defensiver Kommunikation.

Die Wahl der Kommunikationsart ist situationsabhängig und kann im Voraus kaum festgelegt werden. Im Rahmen der Krisenbewältigung kann es durchaus Gründe geben, die für eine defensive Kommunikation sprechen. In diesem Falle sollten die Gründe hierfür jedoch deutlich dargestellt werden.

Wichtig ist, dass der Informationsstrom nicht abbricht. Viele Organisationen sind auf das Eintreten einer Krise nicht vorbereitet. Der Krisenstab fehlt, es wird improvisiert, niemand kümmert sich um die Presse und bei jeder Gelegenheit heißt es „no comment“. Diese Art der destruktiven Kommunikation birgt die Gefahr der Unglaubwürdigkeit. Es entsteht leicht das Gefühl, dass irgendetwas verschleiert werden soll. Dies führt zwangsläufig zu Gerüchten, Spekulationen und gelegentlich auch zu einer fehlerhaften Berichterstattung. Jeder weitere Impuls führt zu einer Verstärkung des Themas in der Öffentlichkeit.

Durch offensive Kommunikation werden Informationsbedürfnisse befriedigt und den Journalisten wird eher die Chance der falschen beziehungsweise fehlerhaften Berichterstattung genommen. Hinzu kommt, dass der offensive Umgang mit Krisen die Glaubwürdigkeit einer Organisation stärkt. Dabei ist es nützlich, die Krise – soweit dies in der jeweiligen Phase möglich ist – aufzubereiten und den relevanten Zielgruppen die Ursachen und Konsequenzen der Krise zu verdeutlichen.

¹⁷ Vgl. Dieter Herbst: „Krisen meistern durch PR – Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker“ (1999), a. a. O., Seite 25 f.

4.4.3 Aktive oder passive Kommunikation

Die dritte wichtige Strategiefolge ist die nach aktiver oder passiver Kommunikation. Da eine Krise nicht berechenbar, sondern unerwartet kommt, ergibt sich genau hier eines der größten Probleme der Krisenkommunikation – die Aktualität. Verantwortliche von Organisationen sollen zu einem Zeitpunkt Antworten geben, zu welchen sie selbst noch nicht genügend gesicherte Informationen haben. Dieses Problem sollte daher mit dem Hinweis auf sofortige Weitergabe von Informationen, sobald diese vorliegen, kommuniziert werden. Um Vertrauen aus der Öffentlichkeit zu erlangen, sollte eine Organisation daher eine aktive und offensive Kommunikationsstrategie verfolgen. Diese beinhaltet regelmäßige, zeitlich festgelegte Aktualisierungen, Pressekonferenzen usw. Dabei sollte klargestellt sein, dass offizielle („amtliche“) Informationen nur von der benannten Stelle abgegeben werden!

Kommuniziert die Organisation nicht offen und von sich aus, werden andere, weniger zuverlässige Quellen ausgeschöpft.

4.5 Abgrenzung der Risikokommunikation zur Krisenkommunikation

Risikokommunikation ist der „Meinungs- und Informationsaustausch über Risiken zwischen den Verantwortlichen der Risikobewertung, des Risikomanagements, den Wissenschaftlern und anderen Beteiligten (Wirtschaft, Verbraucher, Medien und andere interessierte Kreise)¹⁸. Im Rahmen des Krisenmanagements ist der Begriff weiter zu fassen. Er beinhaltet auch die proaktive Information der Bevölkerung und der Medien über Risiken und kommt bereits zum Tragen, bevor überhaupt eine Krise entstanden ist.

Krisenkommunikation ist eine Managementstrategie, die bei akuten Krisen zum Einsatz gebracht wird, und ist demnach ein Teilbereich der Krisenbewältigung. Ein Ziel der Krisenkommunikation ist es, dass trotz des hohen Zeitdrucks während der Krise die notwendige Kommunikation zwischen den Beteiligten der Krisenbewältigung hergestellt werden kann.

Idealerweise wird bei der Einführung zum Beispiel einer mit Risiken behafteten neuen Technologie mit allen Beteiligten aus Staat, Wirtschaft, Öffentlichkeit und Betroffenen ein Kommunikations- und Einigungsprozess über ihre Vorteile und Gefahren sowie deren Eintrittswahrscheinlichkeit und den

möglichen Auswirkungen geführt. Wenn dieser Prozess der Risikokommunikation erfolgreich verläuft und für alle Beteiligten zu einem befriedigenden Ergebnis führt, kann man davon ausgehen, dass durch die Mehrheit der Betroffenen die Einführung dieser neuen Technologie und auch die damit verbundenen Risiken akzeptiert werden. Bei einem tatsächlichen Eintritt eines Schadensereignisses können sich dann das Krisenmanagement und die damit verbundene Krisenkommunikation auf die Bewältigung dieser Krise konzentrieren, da das Risiko von allen einkalkuliert war und mitgetragen wurde.

Risikokommunikation über Risikothemen muss in der Gesellschaft kontinuierlich stattfinden. Diese Kommunikation ist innerhalb verschiedener Themen abgegrenzt und gibt Hinweise auf Gefahren, Vorsorgemaßnahmen und Verhaltensregeln (zum Beispiel die vorbereitete, direkte Aufklärung und „Erziehung“ der Bevölkerung, beispielsweise zu gesundheitsbewusstem oder krisenadäquatem Verhalten). Risikokommunikation muss immer in der Vorphase einer Krise durchgeführt werden und ist ein wichtiges Instrument, um das Risiko- und Krisenbewusstsein in der Gesellschaft zu erhöhen. Ein erhöhtes Bewusstsein für Risiken ist eine konstruktive Hilfe bei der Lagebewältigung und erleichtert das Krisenmanagement und insbesondere die Krisenkommunikation.

Wird die Risikokommunikation im Vorfeld nicht durchgeführt, wenn sie aus unterschiedlichen Gründen scheitert oder im schlimmsten Fall sogar unterdrückt wird, kann sich ein Schadensereignis bei entsprechender Tragweite zu einer Krise entwickeln. Ungewissheit und Ängste in der betroffenen Bevölkerung werden durch Gerüchtebildung geschürt, die Betroffenen fühlen sich hintergangen. Sie empfinden die Zumutung dieses Risikos, dem sie ohne ihr Wissen und ohne ihre Zustimmung ausgesetzt wurden, als illegitim. Aus diesen Gründen kann die Akzeptanz für alle weiteren Maßnahmen der Krisenreaktion von den Betroffenen verweigert werden.

Das Krisenmanagement muss neben der reinen Schadensbewältigung auch für den Interessenausgleich durch Aufklärung und Ermittlung der Verantwortlichen sowie für die Satisfaktion und Entschädigung der Betroffenen sorgen. In der politischen Dimension der Krise muss sich das Krisenmanagement gleichzeitig auch mit der grundsätzlichen Kritik am Management selbst, der Zumutung eines solchen Risikos und der mangelnden Beteiligungs- und Informationspolitik auseinandersetzen.

¹⁸ Auskunftsunterlage Krisenmanagement – Ressorts der Bundesregierung, Teil C – 2: Begriffe Krisenmanagement.

Krisenkommunikation im Falle solcher Legitimations-¹⁹ oder Akzeptanzkrisen²⁰ benötigt andere Vorgänge und Akteure als die Krisenkommunikation in reinen Bewältigungskrisen. Bei solchen Krisen sind politische Strukturen und Konzepte des Dialogs und des Ausgleichs zwischen Verursachern, staatlichen Stellen und Betroffenen zur Wiederherstellung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit erforderlich. Deren Ausarbeitung würde im Rahmen dieses Leitfadens zu weit führen.

Allerdings können sich auch reine Bewältigungskrisen zu Akzeptanz- und Legitimationskrisen ausweiten, wenn den zuständigen Stellen ineffizientes Handeln bei der Bewältigung der Krise zugeschrieben werden kann. Auslöser für die Eskalation einer Bewältigungskrise sind zum Beispiel ungenügende Vorsorge, ausbleibende Hilfeleistungen, mangelnde Entscheidungsfähigkeit der zuständigen Stellen, aber auch ungenügende und/oder fehlerhafte Informationen für Betroffene und Medien.

Durch einen gezielten Informationsfluss und festgelegte, standardisierte Kommunikationsvorgänge können auch bei diesen Krisen Kommunikationsdefizite weitestgehend vermieden werden.

¹⁹ Eine Legitimationskrise entsteht, wenn die Ansprüche nach systemkonformer Entschädigung schneller steigen als die vorhandene Steuermasse oder wenn die Erwartungen nicht durch systemkonforme Entschädigungen befriedigt werden können. Der Legitimationskrise geht eine Motivationskrise im soziokulturellen Bereich voran (Definition nach Jürgen Habermas, deutscher Soziologe und Philosoph).

²⁰ Bei den Akzeptanzkrisen soll die nicht bestehende oder in Frage stehende Loyalität der Beteiligten wiederhergestellt werden. Das heißt, die Krise wird als eine Akzeptanz- und Legitimationsaufgabe verstanden (Definition: <http://www.wikipedia.de>).

5. Handlungsphasen der Krisenkommunikation

Eine Krise wird typischerweise in vier Phasen eingeteilt. Die potenzielle Krisenphase, die latente Krisenphase, die akute Krisenphase und die Nachkrisenphase. In der Praxis werden diese vier Phasen auch mithilfe von Farben unterschieden. In der Regel beginnt sie in der grünen Phase, entwickelt sich in der gelben Phase, findet ihren Höhepunkt in der roten Phase und klingt dann in der blauen Phase wieder ab. Bei der Planung der eigenen Krisenkommunikation kann man sich durchaus auf ein solches Modell stützen.

Abbildung 3:
Modell der vier Krisenphasen²¹



5.1 Phase I: Potenzielle Krisenphase (grün)

Die erste Phase wird als Normalzustand oder auch als Nichtkrise bezeichnet. In der potenziellen Krisenphase hat das Krisenmanagement vornehmlich antizipativen Charakter und dient der Krisenvermeidung. Hierzu werden in einem ersten Schritt potenzielle Krisen gedanklich ermittelt (Antizipation). In einem zweiten Schritt erfolgt die Ableitung von Maßnahmen zur Absicherung gegen diese möglicherweise bald eintretenden Krisen (zukunftsorientierte Kompensation). In dieser Phase werden Frühwarnsysteme aufgebaut und Prozesse für eventuelle Krisenfälle definiert.

Unabhängig von der konkreten Organisation ist es unabdingbar, dass für ein erfolgreiches Krisenmanagement und die Krisenkommunikation bereits in dieser Phase folgende Voraussetzungen geschaffen werden beziehungsweise Kenntnisse vorhanden sind:

- Kenntnis über die eigene Organisationsstruktur und Zuständigkeiten
- Kenntnis über krisenanfällige Bereiche (Schwachstellenanalyse)
- Kenntnisse über die benachbarten Ressorts, ihre Strukturen, Zuständigkeiten und Erreichbarkeiten
- Kenntnisse über Zielgruppen, andere betroffene Organisationen, eigenes Personal
- Kenntnisse über und Kontakte zu Presse, Medien, Bevölkerung

Wichtige Maßnahmen zur Stärkung der Krisenkommunikationsfähigkeit sind in dieser Phase in organisatorischen, personellen, analytischen, und ausbildenden Bereichen zu treffen. Darüber hinaus sind praktische/administrative Hilfsinstrumente (zum Beispiel Checklisten, Sprechzettel, Pressemitteilungen, Webseiten, Personalunterstützung usw.) in Bezug auf die Kommunikation mit der eigenen Organisation, mit anderen Organisationen, mit den Medien und mit der Bevölkerung vorzubereiten.

Aufgabe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bereiches Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in dieser Phase ist es, über kontinuierliche Pressearbeit, auch zum Beispiel durch Medienpartnerschaften, ein persönliches Vertrauensverhältnis zwischen der Behörde/Organisation und den Medien aufzubauen. Hierdurch soll in der latenten und akuten Krisenphase die Aufrechterhaltung des direkten Kontaktes zwischen beiden Seiten gewährleistet und die Gefahr von Gerüchten und Spekulationen seitens der Medien gemindert werden. Generell gilt, dass die Behörde/Organisation – unabhängig von Krisen – eine umfassende, kontinuierliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit verfolgen sollte.

Eine Organisation befindet sich, außer bei der realen Bewältigung einer Krise, bewusst immer in der Phase I.

²¹ Vgl. Sorina Hamburger: „Möglichkeiten und Grenzen der Krisenkommunikation“ (Studienarbeit vom 11. Januar 2006), a. a. O., Seite 6.

5.2 Phase II: Latente Krisenphase (gelb)

In der zweiten, der gelben Phase ist präventiv durch geeignete Methoden der Früherkennung die Identifikation latent vorhandener Krisen zu gewährleisten. Soweit Frühwarnsysteme installiert sind, melden diese Abweichungen von dem normalen Ablauf eines Unternehmens. Dies geschieht zum Beispiel, wenn vertrauliche Informationen durch einen bis dato noch ungeklärten Kanal nach außen dringen.

In dieser Phase werden sowohl Maßnahmen zur Vermeidung einer Krise eingeleitet als auch Dispositionen für den Ernstfall, also für die rote Phase, getroffen. Konkret bedeutet dies, dass bestehende Konzepte mit Blick auf das zu erwartende Krisenszenario inhaltlich ausgestaltet beziehungsweise gegebenenfalls überarbeitet werden müssen.

Im Falle einer sogenannten „Überraschungskrise“ (zum Beispiel terroristischer Anschlag, plötzlich eintretende Katastrophe usw.) „entfällt“ die gelbe Phase. Der Übergang von der grünen in die rote Phase findet dann unmittelbar statt. Dies erhöht den Handlungsdruck.

Sofern Alarmierungspläne vorliegen, dürfte bereits in dieser zweiten Phase eine Alarmierung erfolgen.²²

5.3 Phase III: Akute Krisenphase (rot)

Die rote Phase einer Krise steht für den Ausbruch der Krise. Handelt es sich um eine Überraschungskrise, muss unverzüglich und schnellstmöglich alarmiert werden. In dieser Phase ist die Krise akut und das Krisenmanagement sollte sich umgehend deren Bewältigung annehmen. Gründe für die akute Phase einer Krise können einerseits das Versagen eines Frühwarnsystems, andererseits aber auch die Plötzlichkeit des Eintretens der Krise sein.

Eine eingetretene Gefahren- oder Schadenslage erfordert sofortige Reaktionen inklusive einer unverzüglichen Kommunikation, auch wenn die Informationen über die Situation noch unsicher sind. Eine schnelle Alarmierung ist nicht nur für die konkreten Hilfsorganisationen (Rettungsdienst, Feuerwehr, Polizei usw.) notwendig, sie muss auch für die Herstellung der Arbeitsfähigkeit der Krisenstäbe auf den unterschiedlichen Ebenen (Kreise – Länder – Bund) sichergestellt sein.

In der besonders bedeutsamen Anfangsphase einer Krisenentwicklung sind die Einbeziehung und zeitige Benachrichtigung anderer Organisationen, Medien, der Bevölkerung sowie die Information der eigenen Organisation von zentraler Bedeutung. Die Kriseninformationsarbeit muss unmittelbar mit der Krisenbewältigung beginnen, ein Situationslagebild ist zeitnah zu erstellen (durch Lagezentrum etc.), der planmäßig vorgesehene Krisenstab rechtzeitig zu alarmieren und einzuberufen. Pressemitteilungen sollten innerhalb kürzester Zeit herausgegeben werden können. Darksites – also vorbereitete Internetseiten²³ – sind unverzüglich freizuschalten und um wesentliche Informationen, sobald gesicherte Erkenntnisse vorliegen, zu ergänzen.

Der Behördenkommunikation kommt dabei die Aufgabe zu, eine „offene Informationspolitik“ zu betreiben. Zu diesem Zweck sollten die Zielgruppen der Behörde und die Bevölkerung kontinuierlich über eingeleitete Krisenbewältigungsmaßnahmen, bereits ermittelte Krisenursachen und schon absehbare Krisenwirkungen informiert werden. Eine solche offene Informationspolitik wird als Teil der gesellschaftlichen Verantwortung betrachtet.

Darüber hinaus ist es erforderlich, während der roten Phase die Richtigkeit der zuletzt kommunizierten Behördeninformationen zu überprüfen, denn sie waren Grundlage für Entscheidungen und haben das Image geprägt. Diese Informationen bilden, zusammen mit den Ursachen und den Folgen der Krise, den Inhalt für Botschaften. Eine ehrliche Darstellung, eine klare Problemanalyse, die Erläuterung der ursächlichen Einzelfaktoren und ein offenes Eingeständnis von Fehlern und Fehleinschätzungen erhöhen die Glaubwürdigkeit.

²² Selbstverständlich auch in Abhängigkeit von gegebenenfalls festgelegten Alarmierungsstufen.

²³ Zur Nutzung des Internets als Kommunikationsplattform siehe auch unter Punkt 7.1, Seite 24.

5.4 Phase IV: Nachkrisenphase (blau)

In der blauen Phase, der sogenannten Nachkrisenphase, ist die akute Krise weitestgehend überwunden und die Konzentration auf die originären Aufgaben der Organisation ist wieder vorrangig.

In der Nachkrisenphase findet die Krisennachsorge²⁴ statt. Neben einer Rückschau und der Schaffung von Transparenz (bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Bevölkerung, den Medien, in Fachkreisen usw.) sind weitere Inhalte der Krisennachsorge:

- die Durchführung einer Evaluation
- die Erarbeitung von Strategien zur Vermeidung weiterer Krisen und Bewältigungsmöglichkeiten für eventuelle zukünftige Krisen
- ein umfassender Ausbau und eine Förderung/Weiterentwicklung der bestehenden Netzwerke

Um aus der vorangegangenen Krise zu lernen und gegebenenfalls Frühwarnsysteme zu optimieren, ist unbedingt zeitnah eine Evaluation²⁵ durchzuführen. Dabei können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Grundlage ihrer gewonnenen Erkenntnisse und daraus resultierender gemeinsamer Erfahrungen Beiträge zu dieser Reflexion liefern.

Das Krisenmanagement hat in dieser Phase eine regenerative Funktion. Destruktive Wirkungen der Krise müssen beseitigt und gegebenenfalls das Vertrauen aller Anspruchsgruppen wiedergewonnen werden. Die konstruktiven Wirkungen der Krise können dazu genutzt werden, die Krise als „Chance zum Wandel“, insbesondere auch in der zukünftigen Krisenkommunikation, zu verstehen. Im Rahmen der Zukunftsplanung können somit Strategien zur Vermeidung weiterer Krisen und Bewältigungsmöglichkeiten entwickelt werden. Um ein konkretes Lernen und eine kontinuierliche Verbesserung der Krisenkommunikation zu ermöglichen, ist ein qualitätsgesichertes Vorgehen zu gewährleisten.

Auf der Basis dieser vorbereiteten Arbeitsstrukturen und Konzepte ist schnellstmöglichst mit der Auswertung der Krisenarbeit und insbesondere auch der Krisenkommunikationsarbeit zu beginnen. Die Strukturen und die Zuständigkeit für diese Nacharbeit (zum Beispiel jeder aufgerufene Stabsbereich des Krisenstabes und/oder die für das Krisenmanagement zuständige Stabsorganisation/Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) sollten in jeder Behörde/Organisation frühzeitig definiert werden (grüne Phase I). Der Eintritt der Nacharbeitsphase muss deutlich kommuniziert und der Auswertungsprozess bekannt gegeben werden.

Darüber hinaus ist es wichtig, ein breit gefächertes und professionelles Angebot von Debriefing-Gesprächen für das Personal in den betroffenen Organisationsbereichen anzubieten. Informationen, Erfahrungen und Erkenntnisse aus diesen Gesprächen sind in anonymer Form in die Organisation und damit in die Optimierung sämtlicher Prozesse, Abläufe und Verfahren einzubringen.

Auf der Grundlage aller gewonnenen Erkenntnisse können die vorhandenen Strategien und Konzepte angepasst beziehungsweise ergänzt werden.

²⁴ Zu den Instrumenten und Möglichkeiten der Krisennachsorge siehe auch: Teil B 1 – Punkt 12, Seite 41.

²⁵ Hierzu eignen sich zum Beispiel auch Evaluationszirkel.

6. Krisenkommunikationsplan

In der Krise ist es zu spät, einen adäquaten Plan zu Verfahren und Organisation der Krisenkommunikation zu erstellen. Vor diesem Hintergrund sollte im Vorfeld ein Krisenkommunikationsplan erarbeitet werden, der im Ernstfall ein schnelles Handeln ermöglicht. Die Vorbereitung von Infrastrukturen und Instrumenten für die Krisenkommunikation bietet zum einen eine größere Handlungssicherheit und hilft zum anderen im Krisenfall, wichtige Zeit zu sparen. Es wird empfohlen, einen Handlungskatalog mit Regieanweisungen für in der Krisenkommunikationsarbeit eingesetzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln, der als Leitfaden genutzt werden kann. So entsteht eine Art Kommunikationsroutine, welche im Krisenfall Sicherheit vermittelt.

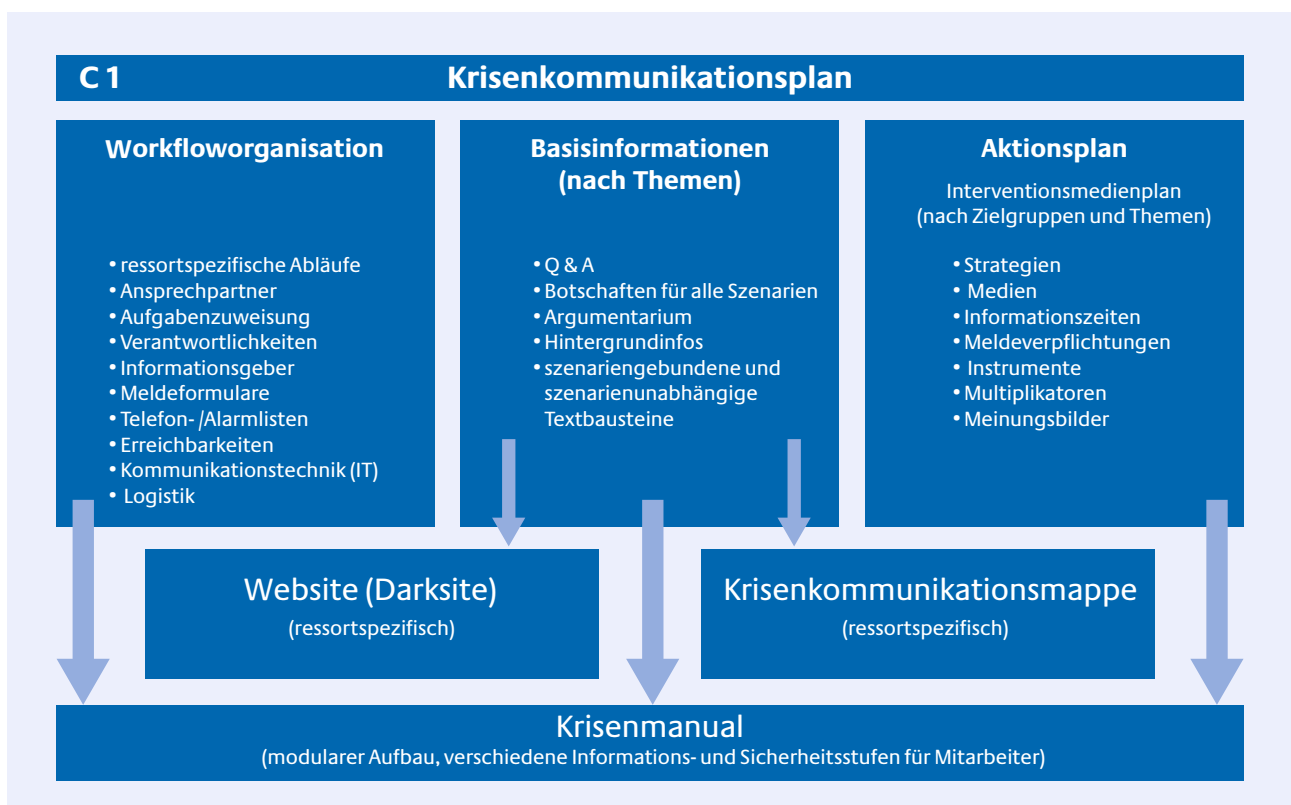
Der Krisenkommunikationsplan beschreibt im Detail die PR-relevante Vorgehensweise während einer Krise in einem Unternehmen, einer Organisation oder einer Behörde. Krisen werden dabei anhand einer Szenariotechnik beschrieben und in ihrem Ablauf durchgespielt. Dabei werden Zustän-

digkeiten und Verantwortlichkeiten klar definiert, so weit wie möglich eine Kommunikationslinie²⁶ entworfen und ein inhaltlich und argumentativ einheitliches Auftreten vereinbart. Eine detaillierte Planung, wie die Medien bei der Aufarbeitung der Krise einzubinden sind, stellt zudem die homogene Kommunikation in die Öffentlichkeit sicher (siehe Abbildung 4).

6.1 Workfloworganisation, Basisinformationen, Aktionsplan

In der Workfloworganisation werden ressortspezifische Abläufe der Krisenkommunikation festgelegt. Hier wird zum Beispiel beschrieben, wer welche Aufgabe wann, wie und wo innerhalb der Krisenstabsorganisation – Stabsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit; Krisenkommunikationsteam – zu erledigen hat. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieses Stabsbereiches sollten ein eingespieltes und vor allem krisenerprobtes Team bilden.

Abbildung 4: Krisenkommunikationsplan²⁷



²⁶ Gilt für vorhersehbare Krisen beziehungsweise den abstrakten Ablauf der Krisenkommunikation.

²⁷ Vgl. Sorina Hamburger: Möglichkeiten und Grenzen der Krisenkommunikation (Studienarbeit vom 11. Januar 2006), a. a. O., Seite 10 (vom Autor verändert).

Ansprechpartner und Informationsgeber müssen festgelegt werden. Im Besonderen spielt der Informationsgeber, der sogenannte Sprecher, eine entscheidende Rolle. Es sollte nur einen oder wenige Sprecher geben, damit in der akuten Phase der Krise keine Verwirrung durch widersprüchliche Informationen entsteht.

Weitere Aufgabe der für die Krisenkommunikation verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es, Abläufe für den Ernstfall genau festzulegen sowie Checklisten, Meldeformulare und Telefonlisten (zum Beispiel Entscheidungsträger, Ansprechpartner und Presse benachbarter Ressorts und deren Erreichbarkeit in der Krisenstabsorganisation, Journalisten, Chefredakteure, regionale und überregionale Medien usw.) zu erstellen. In dieser Phase der Krise wäre es dramatisch, eine wichtige Person nicht erreichen zu können. Es muss also zu jedem Zeitpunkt klar sein, wie Ansprechpartner beziehungsweise deren Vertreter erreichbar sind.²⁸

Basisinformationen müssen zusammengetragen und nach Themen aufgegliedert werden. Informationen, die an die Presse gehen, sollten gesichert und wahrhaftig sein. Botschaften für bestimmte Szenarien müssen erstellt sowie Fragen- und Antwortkataloge (Q & A²⁹) vorbereitet werden. Darüber hinaus bietet es sich an, ein Argumentarium³⁰ aufzubauen.

Damit diese Informationen oder auch andere Maßnahmen nicht wild durcheinanderlaufen, muss ein Aktionsplan erstellt werden. So wird klar, welche Medien wann genutzt werden, um welche Zielgruppe zu erreichen. Meinungsbildende und Multiplikatoren müssen ausgemacht werden. Ihnen gebührt besondere Aufmerksamkeit, da ihre Meinung andere beeinflussen soll.

6.2 Darksite und Krisenkommunikationsmappe

Die Darksite und die Krisenkommunikationsmappe sind wichtige Werkzeuge, um gewünschte Informationen schnell an einen gewünschten Personenkreis (Betroffene, Medien, Bevölkerung) heranzubringen. Unverzichtbarer Bestandteil sind

dabei vorbereitete Textbausteine, die Hintergrundinformationen zu den Aufgabenbereichen der Organisation/Behörde (ressortspezifisch) ergänzen. Darüber hinaus bietet es sich an, ressortspezifische Maßnahmen für Sicherheit, Umwelt, Gesundheit usw.³¹ darzustellen sowie auf Kontaktadressen, Hotlinenummern und Ansprechpartner zu verweisen.

Gerade die Darksite hat hier einen wichtigen Geschwindigkeitsvorteil. Im Krisenfall wird sie einfach mit aktuellen Informationen ergänzt und steht den Nutzern sofort zur Verfügung.

6.3 Krisenmanual³²

Mit der „Auskunftsunterlage Krisenmanagement – Ressorts der Bundesregierung“ wurde eine Grundlage geschaffen, die den Rahmen für die Erstellung ressortspezifischer Krisenmanuals (Krisenhandbücher) bildet. In der Auskunftsunterlage Krisenmanagement sind alle Dokumente, Abläufe, Instrumente, Funktionen, Erreichbarkeiten und Verhaltensweisen für den Krisenfall komprimiert zusammengefasst. Wichtige Details sind in Abbildungen, Anhängen und Anlagen beigefügt.

Ressortspezifische Besonderheiten müssen zusätzlich in jedem Einzelfall gesondert geregelt werden (zum Beispiel Auskunftsunterlage Krisenmanagement für das Bundesministerium des Innern berücksichtigt Besonderheiten im Bundesinnenministerium). Es wird daher empfohlen, dass die Ressorts ihre spezifischen Regelungen in Form von Anlagen zum Krisenhandbuch erfassen. Auch im Zeitalter von Computern und Elektronik sollten Krisenmanuals dringend in schriftlicher und elektronischer Form vorhanden sein. Denn alle Pläne sind wertlos, wenn zum Beispiel durch eine Störung der IT-Systeme oder Stromausfall nicht auf sie zugegriffen werden kann.

²⁸ Generell gilt als Empfehlung für spezielle behördliche Bereiche das Vorhalten von Bereitschaftsplänen mit 24-stündigen Erreichbarkeiten und Vertretungsregelungen.

²⁹ Q & A: Questions and Answers. Häufig benutzte Abkürzung im Internet („Fragen und Antworten“).

³⁰ Sammlung von szenariorientierten Argumenten, Argumentationsketten und -hilfen.

³¹ Szenariorientiert; abhängig von der Art der Krise.

³² Für den Bereich der Bundesressorts bildet die Grundlage für ein Krisenmanual die „Auskunftsunterlage Krisenmanagement – Ressorts der Bundesregierung“ des Bundesinnenministeriums.

7. Zielgruppen (Betroffene) der Krisenkommunikation

Trotz der hohen Bedeutung der Medien ist es wichtig, neben den Journalisten andere, mindestens genauso wichtige Zielgruppen durch die Krisenkommunikation zu erreichen. Dies sind in erster Linie die von der Krise unmittelbar und mittelbar Betroffenen. Bei der Definition der Zielgruppen spielen dabei der Krisentyp und dessen Reichweite eine wichtige Rolle. Bei einem Störfall, der Umweltschäden zur Folge hat, müssen Anwohner und Nachbarn über die Lage Bescheid wissen. Es geht also darum, Personen, die entweder direkt oder indirekt von einer Krise betroffen sind, umgehend zu informieren, um Zweifel und Spekulationen zu vermeiden. Es gibt Zielgruppen, welche fast immer betroffen sind. Dazu gehören die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Aufsichtsbehörden, sofern die Auswirkung der Krise in ihren Tätigkeitsbereich fällt, die Massenmedien, über die andere Zielgruppen erreicht werden können, und die Anspruchsgruppen, wie zum Beispiel Bürgerinitiativen, die oftmals einen großen Einfluss auf die Meinungsbildung haben. Hier ist eine aktive und aufklärende Krisenkommunikation besonders wichtig. Ein Mangel an Informationen an betroffene Zielgruppen oder aber deren Vernachlässigung kann schwerwiegende Folgen für den Verlauf einer Krise haben.

7.1 Externe Krisenkommunikation

Gemeinhin wird im Bereich der öffentlichen Sicherheit unter dem Begriff „externe Krisenkommunikation“ die kommunikative Interaktion zwischen Staat (Behörden), Medien und Bürgern verstanden. Diese muss sich während der Bewältigung einer Krise zwingend entfalten, damit sich aus einer „Bewältigungskrise“ nach einem Ereignis keine Legitimations- und Akzeptanzkrise mit weitreichenden politischen Auswirkungen bis hin zu einer Staats- oder Regierungskrise entwickelt.

Von den Bürgerinnen und Bürgern, die sich als „Kunden“ der staatlichen Behörden verstehen, werden klare, eindeutige Informationen oder auch Handlungsanweisungen für den jeweiligen Ereignisfall von den staatlichen Stellen gefordert. Der Staat mit seinen Behörden wird von ihnen als Dienstleister betrachtet. Für sie sind die feinen Unterschiede im föderalen System oder die Verästelungen in den Zuständigkeiten der jeweiligen Behörden völlig ohne Belang. Differierende Aussagen unterschiedlicher staatlicher Stellen zum gleichen Sachverhalt oder gar Kompetenz- und Zuständig-

keitsgerangel führen zu Unverständnis und Verwirrung und daraus folgend zu einem erheblichen Vertrauensverlust in der Bevölkerung.

Für die Medien steht zum einen die Information ihrer Kunden (Leser, Zuschauer, Zuhörer) im Vordergrund. Daher sind sie, neben der eigenen Recherche, auf verlässliche Informationen der staatlichen Stellen angewiesen. Aber zum anderen sehen sie sich in ihrem Selbstverständnis als „vierte Macht im Staat“ dazu verpflichtet, reale oder vermeintliche Missstände in den Behörden, erst recht auch beim Krisenmanagement, nach einem Ereignis aufzudecken und zu publizieren. Dies geschieht häufig durch überzogene Darstellung der Realität oder durch Fokussierung auf Missstände bei Krisenverursachern oder im Krisenmanagement.

Um ein erfolgreiches Krisenmanagement des Bundes in den Medien darstellen zu können, ist eine eindeutige und vor allem abgestimmte Kommunikation in der Krise zwingend notwendig, das heißt, es sollte eine einheitliche Sprachregelung („mit einer Stimme sprechen“) geben.

Der Staat selbst ist in der Krisenkommunikation im externen Bereich von den Medien abhängig, da einerseits ein Großteil der Informationsbeschaffung gerade im Bereich der Lagezentren über Nachrichtenagenturen und deren Newsticker vorgenommen wird und andererseits die Verbreitung von staatlichen Informationen, Anweisungen und Vorgaben für Verhaltensmaßnahmen für den Bürger über die Medien abgewickelt werden muss. Obwohl nur ein kleiner Teil der Kommunikation zwischen Bürger und Staat im Ereignisfall über den direkten Kontakt, zum Beispiel über Telefonzentralen oder sogenannte „Hotlines“ erfolgt, ist gerade in diesem Bereich aber große Sensibilität, Vorbereitung und Schulung des eingesetzten Personals erforderlich.

Neue Möglichkeiten der direkten Kommunikation zwischen Staat und Bürger bietet das Internet. Sofern das Internet als Kommunikations- und Informationsmedium während der Krise genutzt werden soll, muss sichergestellt sein, dass die technischen Gegebenheiten den erhöhten Anforderungen und das System insbesondere auch einer hohen Inanspruchnahme standhalten (Sicherstellung einer hohen Verfügbarkeit). Darüber hinaus sollte bedacht werden, dass bei einem Stromausfall oder einer Systemstörung beziehungsweise einem Totalausfall des Systems entsprechende Rückfallebenen (Redundanzen) vorhanden sind.

Im Medium Internet bestehen für die staatlichen Stellen umfangreiche Möglichkeiten zur Informationsverbreitung und auch der Interaktion mit den Bürgern. Jedoch muss hierbei beachtet werden, dass nicht unbedingt alle Zielgruppen erreicht werden. Im Übrigen kann auch das Internet die persönliche Ansprache³³ an die Bevölkerung in bestimmten Fällen nicht ersetzen. Eine weitere Voraussetzung ist, dass die Bürgerinnen und Bürger einen aktiven Part in der Informationsbeschaffung einnehmen. Weitere neue Entwicklungen im Bereich der Kommunikationstechnik (zum Beispiel SMS), die eine direkte Interaktion zwischen Staat und Bürgern ermöglichen, sollten ständig nach dem Stand der Technik diskutiert und ihre Nutzbarkeit in bestimmten Krisenszenarien geprüft werden.

7.2 Interne Krisenkommunikation

„Public Relation begins at home“: Jeder Kommunikationsverantwortliche, der mit Botschaften an andere herantreten will, sollte zuerst einmal daran denken, die Ansprechpartner in seiner unmittelbaren Umgebung zu bedienen, bevor er daran denken kann, mit seiner Botschaft auf andere zuzugehen. Auch vom Standpunkt der Öffentlichkeitsarbeit betrachtet, stellen die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine Behörde die wichtigste aller Dialoggruppen dar. Sie sind im nichtdienstlichen Bereich für viele Außenstehende wichtige Ansprechpartner und Informationslieferanten, die berichten können, was tatsächlich passiert ist! Es ist deshalb zwingend erforderlich, die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnell und umfassend zu informieren. Die externe Weitergabe von Informationen ist vorher festzulegen.

Die Kommunikation innerhalb der eigenen Organisation wird in einer akuten Krise oft vernachlässigt. Aber gerade gut informierte Organisationen werden eher in der Lage sein, eine Krise effizient zu bewältigen beziehungsweise die Auswirkungen der Krise zu begrenzen. Ein wirklichkeitsnahes Informationsbild in der Gesellschaft entsteht leichter, wenn auch das handelnde Personal der direkt oder indirekt betroffenen Organisationen gut informiert ist und somit Spekulationen und Gerüchten kein Entwicklungsraum gelassen wird.

Wichtige Aspekte und Mittel der internen Krisenkommunikation sind daher:

- vorbereiteter und integrierter Kriseninformationsstab zur Koordinierung der ein- und ausgehenden Information, einschließlich der internen Informationen

- vorbereitete Strukturen für Web-/Intranetinformationen während einer Krise
- Handlungsempfehlungen für die Mitarbeiterkommunikation
- regelmäßige und bekannt gegebene Informationszeiten
- (vorbereitete) Sprachregelungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen, auch nicht betroffenen Bereichen
- Förderung von Engagement und Initiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- interne Symbolhandlungen der Vorgesetzten zur Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

7.3 Zwischenbehördliche Krisenkommunikation

Ein besonders kritischer Aspekt der Krisenkommunikation ist die Kommunikation zwischen Organisationen auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Hierarchien (Bund – Länder – Kreise; Ministerien, Geschäftsbereichsbehörden, Organisationen usw.), die von der Krise direkt oder indirekt betroffen sind. Ebenen- und hierarchieübergreifendes Zusammenarbeiten und Kommunizieren ist jedoch für eine effektive Krisenkommunikation zwingend erforderlich.

Eine klar strukturierte Krisenkommunikation zwischen Organisationen erfordert Maßnahmen und die Klärung von Zuständigkeiten schon vor der Krise:

- den Aufbau persönlicher Netzwerke (Beziehungen)
- regelmäßige Treffen und Besprechungen, um einen kontinuierlichen Informationsaustausch zu gewährleisten
- identifizierte Kontaktpersonen, insbesondere zwischen den für die Kommunikation verantwortlichen Stabsbereichen in den Krisenstäben
- stets aktuelle Alarmierungslisten und Verzeichnisse über Erreichbarkeiten usw.
- Federführung (zum Beispiel szenarien- oder aufgabenorientiert festlegen)

In der akuten Krise ist es notwendig, regelmäßige Abstimmungen vorzunehmen und konstruktiv Informationen bereitzustellen. Die Abstimmung von Maßnahmen, Sprachregelungen und Veröffentlichungen zwischen den Organisationen ist unentbehrlich. Hierzu sind Abstimmungswege und -prozeduren ebenfalls bereits im Vorfeld festzulegen.

³³ Zum Beispiel über einen verantwortlichen Politiker.

7.4 Kommunikation mit der Presse und den Medien

Ein Ereignis tritt ein, schlägt hohe Wellen, eine Zeit lang ist es in allen Medien zu finden, bis das Interesse daran langsam erlischt. Je intensiver die Krise, desto stärker und brisanter die Berichterstattung der Medien. Solche publizistischen Krisen können in drei PR-Phasen eingeteilt werden. Die Modelle können zwar nicht eine komplexe Krise hinreichend abbilden, aber sie ermöglichen Verständnis und bieten einen soliden Handlungsrahmen, um im Krisenfall geeignete PR-Maßnahmen einzusetzen. Phasenmodelle erleichtern strukturiertes Planen, bilden die Realität jedoch nur bedingt beziehungsweise annähernd ab.

- 1) In der ersten Phase steigt die Beobachtung der Medien plötzlich und steil bis zum Höhepunkt an. Die Berichterstattung umfasst Nachrichten und Kommentare, Vermutungen und reißerische Aufmacher. Diese Phase dauert etwa drei bis sieben Tage.
- 2) Die zweite Phase dauert etwa zwei Wochen. Die hohe Aufmerksamkeit bleibt auf gleichem Niveau, die Berichterstattung ist gekennzeichnet durch Hintergrundberichte, neue Enthüllungen und Folgekommentare.
- 3) In der dritten Phase fällt die Aufmerksamkeit langsam ab. Die Berichterstattung besteht aus Hintergrundberichten, Informationen über die Folgen der Krise und Serien. Etwa drei Wochen nach Beginn der ersten Aktivitäten verschwindet das Thema aus den Medien.

Bietet sich während der Berichterstattung ein spektakuläres Thema an, werden sich die Journalisten dem neueren Ereignis zuwenden. Entscheidend für den Krisenverlauf ist also auch die Berichterstattung in den Medien, deren Intensität wiederum von der Informationspolitik der Organisation abhängt.

- Eine offene Informationspolitik lässt das Medieninteresse schneller zurückgehen – die Berichterstattungsdauer über die Krise wird kürzer.
- Eine defensive Informationspolitik lässt die Medien meist auf eigene Faust recherchieren. Folge: Die Berichterstattung ist fremdbestimmt, die Krisendauer wird länger.

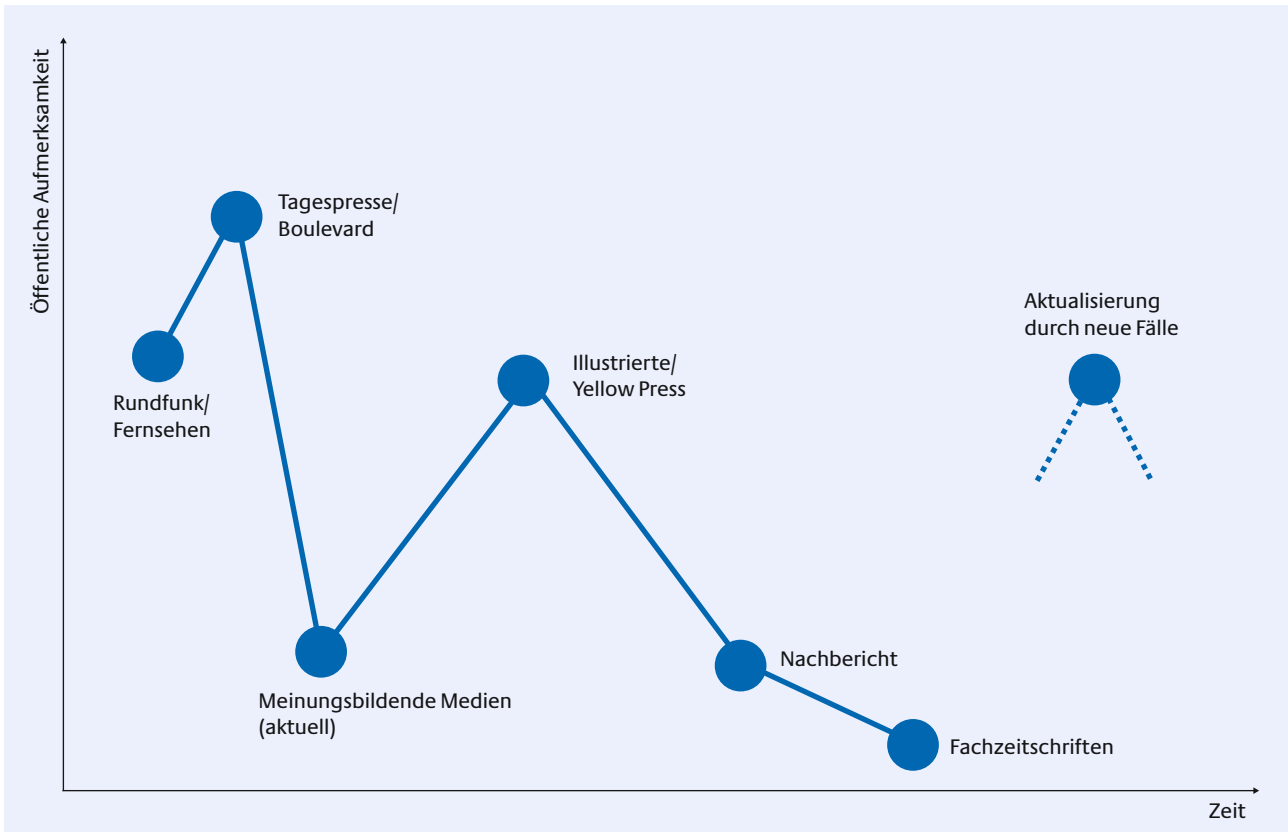
Die Krise kann sich noch lange publizistisch auswirken. Ist eine Krise im Abklingen, können Nachrichten das Thema in den Medien neu aufleben lassen, wie Berichte über die Schadensbilanz, Gerichtsurteile, Wiedergutmachungsprogramme. Selbst wenn ein Krisenthema aus den Medien verschwunden ist, kann es gedanklich präsent bleiben und nachhaltig schaden. Dem soll die Krisennachsorge in der Nachkrisenphase gegensteuern.

Eine herausgehobene Anforderung an die Krisenbewältigung ist daher der Kontakt mit Medien und die Vermittlung von Informationen durch die Medien. Die ersten Meldungen über ein Ereignis oder eine Krise werden oft durch die Medien vermittelt. In diesem Fall ist es wichtig, dass die Behörde so schnell wie möglich „Herr des kommunikativen Handelns“ wird. Das Ziel muss eine aktive statt reaktive Kommunikation sein. Kontakte zu Journalisten bestehen deshalb schon in der frühesten Phase der Lageentwicklung. Die Wahrnehmung und das Image der Krise und des Krisenmanagements sind im beachtlichen Umfang von der Medienberichterstattung abhängig.

Eine zielführende und effiziente Krisenkommunikation erfordert demzufolge unter anderem:

- ein etabliertes Netzwerk mit lokalen, regionalen und überregionalen nationalen Medien und Journalisten
- ständige Netzwerkförderung (Medienpartnerschaften usw.)
- sofern möglich, vorbereitete Handlungsempfehlungen und Sprachregelungen für die ersten Kontakte mit Journalisten/Medien unmittelbar nach Eintritt einer Krise
- vorbereitete Hintergrundinformationen und Muster für Pressemitteilungen, Sprechzettel etc.
- eine kontinuierliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Erfahrungen im Umgang mit der Presse und den Medien sowie in der Vorbereitung und Durchführung von Pressekonferenzen
- für nicht im Umgang mit der Presse und den Medien erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein spezielles Medientraining

Es ist wichtig, dass verantwortliche Entscheidungsträger (Politiker, Pressesprecher oder Informationsverantwortliche der Organisation) frühzeitig in den Medien auftreten. Die Aussagen müssen ausgewogen/balanciert formuliert werden sowie eindeutige und wahre Information in einer verständlichen Sprache vermitteln (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5: Typischer Krisenverlauf in den Medien (ereignisbezogen)³⁴

7.5 Kommunikation mit der Öffentlichkeit/Bevölkerung

Je komplexer eine Krise ist, umso bedeutsamer ist eine aktive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für die Bevölkerung. Kommunikation mit der Bevölkerung findet sowohl direkt zwischen einer Organisation und der Bevölkerung, aber auch indirekt durch die Vermittlung über die Medien statt.

Durch eine Vielzahl moderner Techniken bekommen Organisationen und Medien oft direkte, unkommentierte Berichte von den Ereignisorten (zum Beispiel über Mobiltelefone, Bild- und Filmaufnahmen). Diese Informationen sollten unverzüglich in die Gestaltung/Ausformung der Krisenkommunikation einfließen, um zeitnah den Auslegungen anderer Stellen zuvorkommen zu können.

Der Erfolg der Krisenkommunikation mit der Zielgruppe Bevölkerung ist davon abhängig, wie effektiv die Bevölkerung im Vorfeld über Risiken und Verhaltensregeln informiert worden ist. Darüber

hinaus ist der Erfolg der Krisenkommunikation auch davon abhängig, ob die Bevölkerung Vertrauen gegenüber der Gesellschaft und zuständigen Organisationen aufbringen kann. Dieses Vertrauen kann nur sukzessiv und über einen langen Zeitraum durch Offenheit und verantwortungsvolles Verhalten aufgebaut werden und muss kontinuierlich bestätigt werden.

Offenheit, Ehrlichkeit und leicht verfügbare, korrekte Information sind wichtige Komponenten in der Kommunikation mit der Bevölkerung, nicht nur während einer Krise, sondern auch im alltäglichen Umgang, zum Beispiel durch

- Bürgertelefone,
- Internetseiten (Links zu anderen wichtigen Seiten),
- wichtige Verhaltensregeln (einfach formuliert),
- Strukturen, um Information von der Bevölkerung entgegenzunehmen (Berichte von vor Ort etc.),
- gezielte Bürgerinformation auch über die Medien.

³⁴ Vgl. Prof. Jürg W. Leipziger: „Von und über Krisen sprechen. Ist offene Kommunikation alles?“ (Präsentation Leipziger und Partner beim Bundesinstitut für Risikobewertung am 5. September 2005; vom Autor verändert).

8. Wesentliche Aufgaben im Rahmen der Krisenkommunikationsarbeit

Krisenkommunikation erfordert die Wahrnehmung grundsätzlicher Aufgaben, um eine effektive Bewältigung der Krise zu gewährleisten. Diese grundsätzlichen Aufgaben müssen verschiedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bereits im Vorfeld eindeutig zugewiesen sein; einzelne Funktionen und Aufgaben können auch integriert wahrgenommen werden. In Abhängigkeit von der Größe der betroffenen Organisation und vom Ausmaß einer Krise ist die Stärke und Struktur des „Informationsstabes“ (Stabsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Krisenstab) zu benennen. Es sollten Vorkehrungen getroffen werden, um im Bedarfsfall Personal von anderen Abteilungen oder externen Einrichtungen (andere Organisationen, Universitäten, Unternehmen usw.) einberufen/rekrutieren zu können. Auch durch kleine Organisationen wird dieser Informationsbedarf zu decken sein, so dass entsprechende Vorsorgeplanungen anzustreben sind.

Wichtige Aspekte und Aufgaben, die bei der Organisation der Krisenkommunikation zu beachten sind, werden nachfolgend aufgeführt:

8.1 Interne Krisenkommunikation

8.1.1 Aufbau- und ablauforganisatorische Maßnahmen

- Schaffung interner aufbau- und ablauforganisatorischer Strukturen/Netzwerke in der Alltagsorganisation für die Krisenkommunikation
- Festlegung der Kommunikations- und Informationsmittel (einschließlich Redundanzen) zur Steuerung von Informationen an die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

8.1.2 Informationsaufgaben

- unverzügliche Information der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Krisenfall, möglichst zeitgleich mit der ersten Information an die Medien
- kontinuierliche Informationen an die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Krisenentwicklung sowie Informationen über

Aufgaben, Maßnahmen und Vorgänge der eigenen Organisation und anderer Organisationen usw., unter anderem:

- Berichte über die Krisenentwicklung
- Beschreibungen von Krisensituationen
- Antworten zu FAQ
- Verhaltensratschläge

- Steuerung von Verhaltensregeln und Informationsmaterial an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der eigenen Organisation³⁵
- Hinweis auf Informationen für die Bevölkerung/die Allgemeinheit im Internet

8.2 Externe Krisenkommunikation

8.2.1 Informationsaufgaben

- zeitnahe Mitteilungen und Informationen an Zielgruppen und sonstige von der Krise betroffene Personen/Personengruppen, insbesondere auch zeitgerechte Verteilung vorbereiteter Hintergrundinformationen (Texte, Bilder, Grafiken, Filme, Statistiken, Auswirkungen der Ereignisse etc.) an die Medien
- kontinuierliche Steuerung von wesentlichen Informationen an Zielgruppen und sonstige von der Krise betroffene Personen/Personengruppen:
 - Berichte über die Krisenentwicklung
 - Beschreibungen von der Krisensituation
 - Antworten zu FAQ
 - Verhaltensratschläge
 - Verzeichnisse über Hilfsorganisationen vor Ort etc.
- Fertigen von Informationen in verschiedenen Sprachen unter Berücksichtigung (multi-)kultureller Aspekte
- Veranlassen von Vervielfältigungen und Druck von Informationsmaterial und Broschüren etc.

8.2.2 Herstellung und Pflege von Medienkontakten

- Einrichten einer primären Kontaktstelle der Medien für aktuelle und zuverlässige wechselseitige Information während der Krise

³⁵ Das eigene Personal (eigene Mitarbeiterschaft) kann genauso auch Opfer beziehungsweise Betroffener von einer Krise sein. Für diesen Fall muss ebenfalls Vorsorge getroffen werden. Das bedeutet, dass in bestimmten Fällen auch intern eine entsprechende Betreuung vorzusehen ist, damit das Personal im Krisenfall nicht ausbleibt.

- Aktivierung von Kontakten zu persönlichen Ansprechpartnern/Journalisten (Anmerkung: Gute Beziehungen müssen schon in der Alltagsorganisation entwickelt und gepflegt werden, damit die Krisenstabsorganisation auf persönliche Ansprechpartner im Journalistenkreis zurückgreifen kann.)

8.2.3 Nutzung elektronischer Medien als Informations- und Kommunikationsmedium

- Prüfung der Nutzung des Internets als Informations- und Kommunikationsplattform
- unverzügliche Freischaltung der vorbereiteten Darksites
- Einstellen wichtiger Informationen auf der Internetseite:
 - Beschreibungen über das Geschehen
 - Antworten auf FAQ
 - Entwicklungseinschätzungen/-tendenzen der Krise
 - Links zu anderen wichtigen Informationsquellen
 - Informationen über Krisenstabssitzungen, soweit für die Öffentlichkeit von Bedeutung
 - Aussagen von (politisch) Verantwortlichen
 - Kontaktverzeichnisse etc.
- schnelle und kontinuierliche Aktualisierung der Internetinformation

8.2.4 Auskunftserteilung, Bürgertelefon, Bürgerhotline

- Freischalten der gesonderten Auskunftsnummer des Bürgertelefons/der Bürgerhotline
- Sicherstellung einer ausreichenden Wartefunktion für einkommende Gespräche
- Sicherstellung einer Verstärkung des Bürgertelefons/der Bürgerhotline mit Personal mit verschiedenen kulturellen und sprachlichen Kenntnissen

8.2.5 Kulturelle Aufgaben

- Beachtung sprachlicher und (multi)kultureller Aspekte der Krisenkommunikation
- Herstellung und Pflege der Kontakte mit Repräsentanten aus anderen Ländern
- Aufbau formeller und informeller Netzwerke mit Organisationen, die Gruppen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen repräsentieren

8.3 Stabsarbeit Krisenkommunikation während der Krise

8.3.1 Analyseaufgaben

- Beschaffen von Grundlagen, Fakten und Daten für den Krisenstab und den Stabsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Analyse des Informationsbedarfs verschiedener Gruppen vor, während und nach einer Krise
- Analyse der Medienberichterstattung, auch im Internet, mit Blick auf:
 - die Entwicklung der Krise
 - den Informationsgehalt und die Richtigkeit der Informationen
 - das Agieren der verschiedenen Beteiligten
 - die Wahrnehmung des Krisenmanagements durch die Bevölkerung und die Medien
 - mögliche Konsequenzen für die eigene Organisation
- regelmäßige Analyse der häufigsten Fragen (FAQ³⁶)

8.3.2 Koordinationsaufgaben³⁷

- Koordinierung von internen und externen Informationen und Informationsangeboten zur Vermeidung von Doppelinformationen
- Koordinierung und Abstimmung von Informationen zwischen beteiligten Organisationen, um Missverständnisse und widersprüchliche Informationen zu minimieren
- Sicherstellung wechselseitiger, detaillierter Informationen zwischen allen Organisationen und Organisationseinheiten, die in der Krise kooperieren (Einschätzung beziehungsweise Informationen zur Krisenentwicklung, getroffene Maßnahmen, Auswertungen etc.)
- Einsatz von Verbindungspersonen sowohl im Krisenstab als auch im Stabsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

8.3.3 Dokumentationsaufgaben

- chronologische Aufzeichnung aller Entscheidungen und Informationsaktivitäten
- Vorbereiten von Strukturen zur Dokumentation bereits vor der Krise
- Speicherung aller ein- und ausgehenden schriftlichen Informationen
- Aufzeichnung von Radio- und Fernsehinterviews
- Dokumentation von Kontakten mit anderen Organisationen
- Führen von Statistiken über Besucher auf der Internetseite, über Anzahl der ein- und ausgehenden Telefonate, über Auskunftserteilungen sowie über Hilfeersuchen usw.

³⁶ FAQ = Frequently Asked Questions (häufig gestellte Fragen).

³⁷ Die Voraussetzungen hierfür sind bestenfalls schon vor der Krise geschaffen beziehungsweise initiiert worden.

9. Zusammenfassung und Ausblick

In einer Krise ist die Krisenkommunikation ein wesentliches Element der Krisenbewältigung. Durch sie hat die Behörde die Möglichkeit, sich nach außen zu präsentieren. Da jede Krise einen eigenen Charakter hat, müssen vorbereitete Konzepte stets kurzfristig aktualisiert werden. Patentrezepte gibt es nicht!

Einzelne Konzeptsschritte wie Analyse der Situation, Planung und Reaktion müssen der spezifischen Situation angepasst und individuell erarbeitet werden.

Es ist erforderlich, bei der Krisenkommunikation eine Reihe von Grundsätzen³⁸ zu beachten:

Vor der Krise:

- Eine zielgerichtete Krisenkommunikation und ein wirkungsvolles Krisenmanagement erfordern bereits erhebliche vorbereitende Maßnahmen im Vorfeld einer Krise.
- Krisenkommunikation kann – wenigstens zum Teil – geplant und vorbereitet werden. So wird eine Kommunikationskrise vermieden. Denn diese schadet der Behörde zusätzlich und nachhaltig.
- Bereits vor einer Krise muss eine aktive Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit geleistet werden (Risikokommunikation).
- Krisenkommunikation darf nicht eindimensional sein. Sie muss den horizontalen und vertikalen Verflechtungen der Behörde Rechnung tragen. Eine Rückkopplung wichtiger Informationen muss in allen Ebenen möglich sein.
- Jede Organisation muss in der Lage sein, dem Informationsbedürfnis der Bevölkerung Rechnung zu tragen. Dazu sollten Hotlines und benutzerfreundliche Internetseiten vorbereitet sein. Besonders ausgebildetes Personal, inklusive Verstärkungspersonal, muss unmittelbar in einer Krise einberufen werden können, um die erhöhten Anforderungen der Bevölkerungskommunikation bewältigen zu können. In dieser Phase ist es besonders wichtig, die interne Kommunikation nicht zu vernachlässigen, da das Personal, das im direkten Kontakt mit der Bevölkerung steht, auch über die aktuellsten Informationen verfügen sollte.

Während der Krise:

- Ziel der Krisenkommunikation ist es, die Öffentlichkeit schnell und sachgemäß zu informieren. Dadurch gewinnt die Behörde gegebenenfalls verloren gegangene Initiative bei der Kommunikation mit der Öffentlichkeit zurück.
- Direkt und indirekt betroffene Organisationen müssen in der Krisensituation in Kontakt miteinander stehen, um das Lagebild, die erforderlichen Maßnahmen sowie Aussagen und Informationen abzustimmen. Zweideutige Kommunikation oder widersprüchliche Aussagen der zuständigen und betroffenen Organisationen werden immer von den Medien aufgegriffen, können Unruhe und Misstrauen in der Bevölkerung hervorrufen und zur Eskalation einer Krise beitragen.
- Im Krisenfall ist eine aktive, zeitnahe, glaubwürdige und offene Informationspolitik zu betreiben.
- Im Krisenfall muss sich die Behörde auf die Informationsbedürfnisse und Berichterstattung der Medien einstellen.
- Die Befürchtungen der Öffentlichkeit in einer Krise müssen ernst genommen werden.

Nach der Krise:

- Eine zielgerichtete Krisenkommunikation und ein wirkungsvolles Krisenmanagement erfordert eine konsequente Nachbereitung und Auswertung im Anschluss an die Bewältigung der Krise, um aus den Erfahrungen zu lernen.
- Alle Beteiligten, Entscheidungsträger und Kommunikationsverantwortlichen müssen Bereitschaft zeigen und Willen und Mut besitzen, bestehende Strategien und Konzepte auf der Grundlage gewonnener Erfahrungen anzupassen, fortzuschreiben und gegebenenfalls zu verändern.

³⁸ Siehe hierzu Teil B 3: Grundsätze/Regeln der (Krisen-)Kommunikation, Seite 47.

10. Literaturverzeichnis und Quellenangaben

Bücher:

Apitz, Klaas: „Konflikte, Krisen, Katastrophen“: Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust, Wiesbaden, 1987.

Bentele, Günter und Rolke, Lothar: Konflikte, Krisen und Kommunikationschancen in der Mediengesellschaft – Casestudies aus der PR-Praxis, Serie Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations und Kommunikationsmanagement, Band 7, VISTAS Verlag GmbH, Berlin, 1999.

Hamburger, Sorina: „Möglichkeiten und Grenzen der Krisenkommunikation“, Studienarbeit vom 11. Januar 2006.

Herbst, Dieter: „Krisen meistern durch PR. Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker“, 1999.

Herbst, Dieter: „Praxishandbuch Unternehmenskommunikation“, 1. Auflage, Cornelsen Verlag, Berlin, 2003.

Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation – ein Leitfaden, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart, 2002.

Möhrle, Hartwin (Hg.): Krisen-PR – Krisen erkennen, meistern und vorbeugen – Ein Handbuch von Profis für Profis, F.A.Z – Institut für Management-, Markt- und Medieninformation, Frankfurt am Main, 2004.

Neujahr, Elke: „PR in schwierigen Zeiten“, Martin Meidenbauer Verlagsbuchhandlung, München, 2005.

Reineke, Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen, 1. Auflage, 1997.

Westphal, Susanne: „Unternehmenskommunikation in Krisenzeiten“, WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim, 2003.

Wiedemann, Peter M.: „Krisenkommunikation“. Ein Leitfaden für das Management bei Problemfällen, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Eschborn, 1993.

Sonstige Quellen:

Prof. Jürg W. Leipziger: „Von und über Krisen sprechen. Ist offene Kommunikation alles?“, Präsentation Leipziger und Partner beim Bundesinstitut für Risikobewertung am 5. September 2005.

Internet: <http://www.krisenkommunikation.de>

Internet: <http://www.wikipedia.de>

Internet: <http://www.rhetorik.ch>

Internet: <http://www.krisenkommunikation.de>

Teil B

Hinweise und Handlungsempfehlungen/Checklisten

B 1 Hinweise und Handlungsempfehlungen zur Analyse und Bewertung von Krisenkommunikation und Krisenkommunikationsstrukturen

Checklisten

1. Konzeptionelle Aufgaben in der Alltagsorganisation (Präventivmaßnahmen)

- Sind organisatorische Ziele und Leitlinien der Krisenkommunikation formuliert worden?
- Sind die Kommunikationsverantwortlichen (Pressesprecher) der anderen Ressorts (und wichtige Behörden/Organisationen/Institutionen) bekannt? Sind die Erreichbarkeiten bekannt/ausgetauscht?
- Findet ein regelmäßiger Informations- und Erfahrungsaustausch mit den anderen Ressorts statt?
- Wird die Medienberichterstattung in der Alltagsorganisation sorgfältig beobachtet und ausgewertet? Wird sie intern veröffentlicht (Pressespiegel/Medienspiegel im Intranet usw.)?
- Betreibt die Behörde langfristig und systematisch Kommunikation mit ihren Bezugsgruppen? Werden neue Kontakte geknüpft und bestehende Kontakte gepflegt?
- Kennt die Behörde die Wünsche und Erwartungen ihrer Zielgruppen in Bezug auf Krisen?
- Gibt es bestimmte Szenarienkonzeppte für eine Risikokommunikation³⁹?
- Gibt es für bestimmte Krisenszenarien entsprechende Kommunikationskonzepte?
- Gilt die Behörde/das Unternehmen als vertrauensvoll und glaubwürdig?
- Wird die öffentliche Meinung verfolgt?
- Sind klare arbeits- und dienstrechtliche Vereinbarungen mit den Personalvertretungen getroffen (zum Beispiel Bereitschafts- und Rufbereitschaftszeiten im Krisenfall usw.), damit die Organisation im Krisenfall handlungsfähig bleibt (insbesondere sinnvoll für den Fall, dass eine 24/7-Arbeitsfähigkeit über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten werden muss)?
- Gibt es vorbereitete Handreichungen (Informations-/Taschenkarten) für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Handlungsanweisungen und vorbereitete Sprachregelungen für den Fall von Medienkontakten während der Krise?
- Sind Organigramme über die Krisenstabsorganisation für jeden Stabsbereich vorbereitet (Funktionen, Erreichbarkeiten usw.)?

2. Früherkennung/Frühwarnsystem

- Hat die Behörde⁴⁰ eine Identifikation/Analyse ihrer krisenanfälligen Bereiche durchgeführt und sind die Krisenpotenziale bekannt?

³⁹ Zur Definition siehe Teil A, Punkt 4.5, Seite 17.

⁴⁰ Bei haus-/behördeninternen Krisen.

- Gibt es Konzepte für den Umgang mit Krisenpotenzialen?
- Wer ist für das frühe Erkennen von Krisen zuständig?
- Welche Frühwarnsysteme zum Erkennen von Krisen werden genutzt?
- Welche Einstellung hat das Management zur Krise?
- Werden Monitoring und Scannen als Frühwarninstrumente angewendet?
- Wie wird die Rolle der unternehmerischen Kommunikation (intern und extern) vom Management eingeordnet?
- Sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichend sensibilisiert, um frühe Signale einer Krise zu erkennen, zu verstehen, richtig zu deuten und in zielgerichtetes Handeln umzusetzen?

3. Alarmierung

- Wer alarmiert in einer Krise?
- Wie wird in einer Krise alarmiert? Ist zum Beispiel eine Telefonabfolge vereinbart, nach der einer den anderen informiert/alarmiert („Schneeballsystem“)?
- Liegen den Alarmierungskräften (zum Beispiel dem Lagezentrum) von allen Teilnehmern aktualisierte Listen mit den Erreichbarkeiten (Adressen, Festnetz- und Handytelefonnummern, Kontaktadressen für den Notfall) der Entscheidungsträger und des Pressesprechers sowie der Angehörigen der Pressestelle vor?
- Gibt es automatische, telefonische oder elektronische Alarmierungssysteme, die die Alarmierung unterstützen? (Bei einer Vielzahl zu alarmierender Personen ist dies sinnvoll und zweckmäßig.)
- Ist der Krisenkommunikationsplan aktuell? Wann wurde er zuletzt auf Aktualität überprüft?
- In welcher Informationskette wird eine Krise gemeldet? (Wo läuft die Meldung auf? Wer gibt sie weiter? An wen? Wer veranlasst was?)
- Wer informiert den Krisenstab? Wie setzt er sich zusammen? Wer beruft den Krisenstab ein? Wo tagt er?
- Sind die Meldewege/Erreichbarkeiten den dafür zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt?
- Wann und durch wen wird der Kommunikationsverantwortliche (Pressesprecher) informiert? Sind die Telefonnummern (wo) registriert, unter denen dieser „Krisensprecher“ Tag und Nacht erreicht werden kann?

4. Personelle Aspekte

- Wer ist der verantwortliche Pressesprecher im Krisenfall? Ist er mit den notwendigen Kompetenzen (Auskunftserteilung an die Medien usw.) ausgestattet?
- Gibt es einen Vertreter des Pressesprechers, falls dieser nicht erreichbar ist?
- Wer trifft die Entscheidungen über die Freigabe der Inhalte von Pressemitteilungen? Gibt es Entscheidungsvorbehalte des Leiters des Krisenstabes, des Staatssekretärs und/oder der politischen Leitung?

- Gibt es ein Krisenkommunikationsteam? (Dies ist erforderlich beziehungsweise sinnvoll, wenn kein eigener Krisenstab mit einem Stabsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eingerichtet ist.)
- Welches sind die Aufgaben des Krisenkommunikationsteams?
- Verfügt das Krisenkommunikationsteam über alle Erreichbarkeiten der Ansprechpartner ÖP in den zuständigen Ressorts/Behörden?
- Sind zusätzliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kenntnissen im Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit benannt und geschult worden, die im Bedarfsfall für die Arbeit im Krisenstab (Stabsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit) herangezogen werden können (zum Beispiel zur Sicherstellung des erhöhten Personalbedarfs bei einer notwendigen 24/7-Erreichbarkeit über einen längeren Zeitraum?)
- Sind die Aufgaben und Verantwortlichkeiten für die Pressearbeit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt?
- Wann wurde zuletzt ein Medientraining für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Aufgaben in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt?
- Sind den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Telefonhotline ihre Aufgaben hinreichend bekannt?

5. Technisch organisatorische und logistische Aspekte

- Über welche technischen Möglichkeiten der internen und externen Kommunikation verfügt die Behörde allgemein?
- Welche Möglichkeiten der internen Kommunikation gibt es in der Behörde? Sind diese geeignet, im Krisenfall schnelle Informationen an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steuern?
- Wie ist die interne und externe Kommunikation bei Ausfall der Kommunikationstechnik (Telefonstörung, -ausfall, -überlastung/Internet- beziehungsweise Intranetausfall/Stromausfall usw.) geregelt?
- Gibt es Redundanzen für den Fall, dass Kommunikationseinrichtungen über einen längeren Zeitraum ausfallen?
- Stehen ausreichend Kommunikationseinrichtungen für den Krisenstab (Technik, Hardware) zur Verfügung?
- Gibt es vorbereitete Websites (sogenannte Darksites) im Internet mit vorbereiteten Kriseninformationen?
- Ist geprüft worden, ob für den Krisenfall gemeinsame Informationsportale (wenn zum Beispiel zwei oder mehrere Ressorts von der Krise betroffen sind) sinnvoll und zweckmäßig sind? Ist dies überhaupt technisch möglich?
- Ist der Zugriff auf alle wichtigen Hintergrundinformationen (für den/die Krisenkommunikationsverantwortlichen, für Entscheidungsträger, für besonders wichtige Aufgabenbereiche) auch bei Ausfall technischer Einrichtungen während der Krise sichergestellt?
- Hat der Krisenkommunikationsverantwortliche (Pressesprecher) Zugriff auf alle Daten (Dateien) auch außerhalb der üblichen Dienstzeiten und von zu Hause (zum Beispiel für den Fall, dass der Arbeitsplatz nicht [mehr] zugänglich ist oder aber unverzüglich noch vor Erreichen des Krisenstabes reagiert werden muss)?
- Gibt es vorbereitete, szenariorientierte Internetforen und/oder Internetchatrooms, die im Krisenfall kurzfristig aktiviert werden können?
- Gibt es ein behördeninternes Informationszentrum? Wo ist das Informationszentrum? Wie ist es ausgestattet?

- Wo finden Pressekonferenzen statt?
- Welche Ressourcen müssen für den Krisenfall bereitgestellt werden (zum Beispiel für die Bereiche Pressearbeit, Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kontakt zu Behörden)?
- Steht ein Sekretariatsservice (Besetzung von Geschäftszimmer/Koordinierungsstelle) für den Stabsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bereit?
- Welche sind die logistischen Notwendigkeiten (Räume für die Stabsarbeit, für Pressebesprechungen, Pressekonferenzen usw.) für eine Krisenkommunikation? (Pressearbeit ist eine der wesentlichsten Kernaufgaben in der Krise.)
- Ist der Stabsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Krisenstab mit einer leistungsfähigen IT-Hardware ausgestattet?
- Verfügen alle Abteilungen in der Behörde, die bei einer Krise tangiert sein könnten, über eigenständige Dokumentationsmittel wie Diktiergeräte, Tonaufzeichnungsgeräte, Kameras, Videoaufzeichnungsgeräte usw.?
- Werden zusätzliche Telefone und Mobiltelefone, zusätzliche Akkus, zusätzliche E-Mail-Adressen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Stabsbereichs Presse- und Öffentlichkeitsarbeit vorgehalten?
- Gibt es eine vorbereitete, allgemeine Tonbandansage für Krisenfälle im Lagezentrum/in der Telefonzentrale/bei der Hotline (zum Beispiel mit Hinweisen auf Telefonnummern von Hotlines für erste Medienanfragen oder Bürgeranfragen, bevor die Krisenstabsarbeit beginnt beziehungsweise die Bürgerhotline aktiviert ist)?
- Gibt es vorbereitete Frage- und Erfassungsbögen (im Falle von Hinweisen/Mitteilungen durch die Anrufer)?

6. Krisenkommunikationsarbeit im Krisenstab/im Krisenkommunikationsteam

- Hat die Behörde einen Krisenkommunikationsplan?
- Sind besondere Meldeverpflichtungen/Berichterstattungen vorgeschrieben/festgelegt?
- Wer meldet/informiert (wie) regelmäßig die Hausleitung?
- Wer dokumentiert die Medienberichterstattung?
- Wie wird die Medienberichterstattung dokumentiert?
- Wer wertet die Medienberichterstattung aus (Medienbeobachtung/Medienanalyse)?
- Gibt es vorbereitete Informationslagebilder (Muster)?
- Wer stellt eventuelle Falschmeldungen in der Medienberichterstattung sofort richtig und gegebenenfalls auch wie?
- Wie findet der Informationsaustausch zwischen den Ressorts statt?
- Wie ist die ressortübergreifende Abstimmung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Krisenfall geregelt?
- Wer übernimmt verantwortlich die Zusammenarbeit mit dem Personalrat?
- Wer koordiniert innerbehördliche Maßnahmen, die im Zusammenhang mit der erhöhten Medienpräsenz notwendig werden?

Welche Maßnahmen zur Überprüfung der Wirksamkeit der Öffentlichkeitsarbeit in der Krise werden angewendet?

- möglichst lückenlose Verfolgung der Berichterstattung der Medien
- Verfolgen des Verhaltens der Bevölkerung
- Auswerten der Fragen und Reaktionen in Pressekonferenzen, Bürgerversammlungen und am Bürgertelefon
- Auswerten der Fragen und Reaktionen im Forum, im Chat, in Talkshows, in Interviews etc.
- Umfragen organisieren zum Beispiel durch Vorbereitung von Aufträgen für Meinungsforschungsinstitute (Fragen können vorbereitet werden!)
- Befragung der Internetnutzer (Vorbereitung der Fragen ist sinnvoll!)

7. Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Wer kümmert sich speziell um die Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unmittelbar nach Ausbruch und in der Krise?

Wie und über welche Wege werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Krise informiert?

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter⁴¹ sollten unmittelbar von der Krise aus erster Hand erfahren und somit – wenn auch nur in begrenztem Maße – auch in der Krise „Botschafter“ für die Behörde⁴²/das Unternehmen sein. Ist sichergestellt, dass Management und Mitarbeiter benachrichtigt und umfassend unterrichtet werden, bevor sie alles aus den Medien erfahren?

Wie wird sichergestellt, dass nicht informierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber Medien, Behörden und ähnliche Stellen keine falschen Auskünfte erteilen?

Ist der Sinn und Zweck der Krisenkommunikationsarbeit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hinreichend bekannt?

Kennen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die eigenen Krisen- und Krisenkommunikationsstrukturen? Sind sie entsprechend sensibilisiert?

Ist den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Krisenstab (insbesondere andere Stabsbereiche) die aktuelle Medienstrategie beziehungsweise die Medienstrategie für Krisenfälle bekannt?

Wer kümmert sich um die (professionelle) psychische Betreuung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei psychisch stark belastenden Krisen/Ereignissen, insbesondere um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bürgerhotlines/Telefonzentralen?

Wird ein Debriefing angeboten?

8. Kommunikation mit den Medien/der Öffentlichkeit

Wer ist autorisiert, den Erstkontakt mit der Presse/den Medien wahrzunehmen (vor Erreichbarkeit des Kommunikationsverantwortlichen/Pressesprechers)?

Gibt es vorbereitete Sprachregelungen für den/die Erstsprecher?

Wie und von wem werden die Öffentlichkeit und die Medien in der Krise informiert?

Wie ist die Kommunikationspolitik/-strategie?

Wer in der Behörde ist autorisiert, Mitteilungen für die Öffentlichkeit freizugeben?

⁴¹ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Telefonzentralen nicht vergessen! Sie sollten möglichst als Erste informiert werden.

⁴² Dies allerdings nur im privaten Lebensumfeld, ohne Sprechbefugnis nach außen gegenüber der Presse.

- Wie erfolgt eine möglichst rasche Bewertung der Krise nach folgenden Gesichtspunkten:
 - Handelt es sich um eine lokale, regionale, nationale oder gar internationale Krise?
 - Mit welchen Anfragen seitens der Medien ist zu rechnen?
 - Stehen der Behörde für Anfragen der Medien mit internationalem Bezug Daten und vorbereitete Hintergrundinformationen für qualifizierte Antworten zur Verfügung?
- Existiert ein Argumentationskatalog, in dem entsprechend der Behördenphilosophie die wesentlichen Fragen beantwortet sind?
- Wer beantwortet die unzähligen Anrufe von Journalisten, Nachbarn, Angehörigen und anderen Interessierten unmittelbar nach Bekanntwerden der Krisensituation?
- Verfügt die Behörde über eine ständig aktualisierte Liste der wichtigsten Medien einschließlich der Namen von Chefredakteuren oder Ressortleitern, Adressen, Telefonnummern und eventuell auch Privattelefonnummern der Journalisten?
- Werden die Mitteilungen an die Medien/Presse/Journalisten im Krisenfall mit den anderen betroffenen Behörden/Ressorts abgestimmt? Wie und wo finden diese Abstimmungen statt?
- Gibt es vorbereitete Pressematerialien (Hintergrundinformationen), auch mehrsprachig, zu verschiedenen Krisenszenarien?
- Welche Instrumente der Krisen-PR (intern und extern) werden angewandt? Sind diese Instrumente den Verantwortlichen bekannt?
- Sieht der Krisenkommunikationsplan vor, welche Journalisten persönlich informiert werden? Wenn ja, wer übernimmt diese Aufgabe? Gibt es Adresslisten?
- Legt ein Zeitplan die zeitliche Abfolge der Informationen (Kommunikationsstrategie) fest?
- Gibt es vorbereitete Sprachregelungen (Mustertexte und Textbausteine) zur Beantwortung von Anrufen durch die Presse (vom Bekanntwerden der Krise bis zur Aufnahme der Arbeit des Stabsbereiches Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Krisenstab beziehungsweise des Krisenkommunikationsteams) – auch mehrsprachig?
- Sind Merkblätter für die „Bediener“ des Bürgertelefons einschließlich der Regeln der Krisenkommunikation vorhanden?
- Ist ein Verzeichnis der Personen, die zur Beantwortung spezieller Fragestellungen zur Verfügung stehen, einschließlich des dazugehörigen Telefonverzeichnisses und ihrer Kontaktdaten, vorhanden?
- Ist ein Verzeichnis vorbereiteter Fragen und Antworten (FAQs) vorhanden?
- Sind sogenannte Schlüsselbotschaften zu verschiedenen Krisenszenarien vorbereitet?
- Gibt es vorbereitete allgemeine Statements für bestimmte Szenarien?
- Sind abschließende Statements für bestimmte Szenarien vorbereitet?

9. Kommunikation mit der Bevölkerung

- Wie und über welche Medien wird die Bevölkerung in einer Krise informiert?
- Ist eine Bürgerhotline (Telefonhotline) für Krisenfälle eingerichtet?
- Verfügt die Bürger-/Telefonhotline über eine ausreichende (erweiterbare) Anzahl von Telefonarbeitsplätzen, um die Telefonflut zu Beginn einer Krise bewältigen zu können?

- Gibt es eine Strategie für die Kommunikation mit der Bevölkerung (zum Beispiel zur Vermeidung eventueller Panik usw.)?
- Sind Warnhinweise an die Bevölkerung für bestimmte Szenarien vorbereitet?
- Werden Warnhinweise an die Bevölkerung über die Medien und die Presse veröffentlicht? Wie erfolgt eine gegebenenfalls erforderliche Abstimmung hierzu?
- Sind die Kommunikationsmedien der Bevölkerung bekannt (soweit nicht Presse/Rundfunk/Fernsehen) beziehungsweise wie werden sie im Krisenfall bekannt gemacht?

10. Sonstige Zielgruppen

- Welche Zielgruppen sind gezielt im Rahmen der Krisenkommunikation anzusprechen?
- Welchen Zielgruppen/Anspruchsgruppen/Personengruppen/NGOs⁴³ muss besondere Beachtung/Aufmerksamkeit geschenkt werden? Gibt es regelmäßig aktualisierte, szenariorientierte Adressenlisten von den Ziel- und Personengruppen, die im Falle einer Krise wichtig sein könnten?
- Wer übernimmt die Kommunikation mit Behörden, der Polizei, der Feuerwehr, dem Technischen Hilfswerk, der Bundeswehr, Krankenhäusern?⁴⁴
- Wer übernimmt den Kontakt mit den örtlichen Politikern?

11. Lessons Learned

- Findet eine Evaluation/Nachbereitung der Krise statt?
- Wann und wo findet die Nachbereitung der Krise statt?
- Ist das Vorgehen (die Evaluation) qualitätsgesichert?
- Ist die Nachbereitung der Krisenkommunikation konzeptionell vorbereitet?
 - Was wurde warum falsch eingeschätzt?
 - Was wurde falsch entschieden?
 - Was wurde nicht erkannt?
 - Gibt es Lücken/Fehler im Krisenkommunikationsplan?
 - Wie wird die Presse-/Medienarbeit im Krisenstab beurteilt?
 - Hat sich die Arbeit im Stabsbereich/Zusammenarbeit mit dem Krisenstab bewährt?
 - Wie effizient war die Bürgerhotline?
 - Ist die Bevölkerung zeitgerecht, gut, adäquat über die richtigen Kanäle/Medien umfassend (ausreichend) informiert worden?
 - Sind Personal und die Ausstattung der Bürgerhotline ausreichend (zu prüfen in Abhängigkeit von Art, Umfang und Anzahl der Anrufe)? Was kann zukünftig verbessert/geändert werden usw.?
 - Waren wir insgesamt überzeugend?
 - Hat unser Image gelitten (wenn ja, wie)?
 - Welche Konsequenzen können aus der Zusammenarbeit mit den Medien gezogen werden?
 - Hat die Darstellung in den Medien die Entwicklung der Krise positiv/negativ beeinflusst?
 - Was haben wir aus der Krise gelernt? Worauf müssen wir uns demnächst vorbereiten?
 - Was ist jetzt notwendig/was muss veranlasst werden (zum Beispiel über den Ablauf der Krise/Schadens-/Gefahrenbeseitigung berichten)?
 - Sonstiges?

⁴³ Non-Governmental Organization: Nichtregierungsorganisation (zum Beispiel Amnesty International, Greenpeace usw.).

⁴⁴ Stabsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder gegebenenfalls – nach Abstimmung – die fachbezogenen Stabsbereiche?

- Wer ist verantwortlich für die Umsetzung der gewonnenen Erfahrungen?
- Wer ist verantwortlich für die Aktualisierung beziehungsweise Überprüfung (Überarbeitung/Ergänzung) des Krisenkommunikationsplans?

12. Krisennachsorge

- Welche Instrumente/Möglichkeiten der Krisennachsorge sind zweckmäßig?
 - In Broschüren, Zeitschriften und Tageszeitungsbeilagen wird die Krise kritisch aufbereitet, Fragen werden beantwortet und Beschwerden aufgegriffen.
 - Fachartikel und PR-Inserate in Fachzeitschriften erreichen ausgewählte Bezugsgruppen ohne große Streuverluste.
 - Tagungen und Seminare (Referate, Vorträge, Diskussionen usw.) bieten die Chance, gezielt Personen anzusprechen und sich mit Ihnen auszutauschen.
 - Eigene Filmdokumentationen ermöglichen es, einen Sachverhalt detailliert und umfassend einem großen Publikum zu vermitteln, zum Beispiel an Schulen, Universitäten, in Unternehmen, Verbänden, Interessengruppen.
 - Aussagen von Prominenten gelten meist als besonders glaubhaft.
 - Sponsoring kann ein langfristiges Instrument zum Aufbau von Glaubwürdigkeit und Vertrauen sein.
 - Ausstellungen und Besichtigungen signalisieren Offenheit und schaffen Verständnis bei den Besuchern durch einen „Blick hinter die Kulissen“.

13. Aus- und Fortbildung

- Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer ausreichenden Zahl benannt und geschult worden, so dass im Krisenfall eine 24/7-Erreichbarkeit der Bürgerhotline/Telefonhotline über einen längeren Zeitraum gewährleistet ist?
- Sind genügend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Arbeit im Stabsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit beziehungsweise im Krisenkommunikationsteam aus- und fortgebildet, für den Fall, dass die Krisenkommunikationsarbeit rund um die Uhr über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten werden muss?
- Sind alle betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Kommunikationstechnik vertraut?
- Sind den für die Kommunikationsarbeit im Krisenfall zusätzlich erforderlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Grundregeln der Krisenkommunikation in Fortbildungsveranstaltungen vermittelt worden?
- Kann der Kommunikationsverantwortliche (Pressesprecher) im Ernstfall alle Geräte auch selbst bedienen?
- Werden Kommunikationsübungen durchgeführt?
- Werden regelmäßige Alarmierungsübungen durchgeführt?

B2 Instrumente der Krisenkommunikation

Die nachfolgende Checkliste zeigt Kommunikationsmöglichkeiten zur Weitergabe von Informationen vor, während und nach einer Krise auf.

Im Zeitalter einer überwiegend elektronischen Kommunikation (Fernsehen, Internet usw.) besteht durchaus die Gefahr, dass – bei Konzentration auf

nur diese Instrumente zur Informationsweitergabe – im Fall eines System-, Netzwerk- oder Stromausfalls das gesamte Kommunikationsnetzwerk zusammenbricht beziehungsweise nicht mehr nutzbar ist. Durch rechtzeitige Schaffung von Redundanzen im nicht elektronischen Bereich kann dem vorgebeugt werden.

Instrumente der Krisenkommunikation	Eignung zur Krisenkommunikation	
	extern	intern
Abteilungssitzung		X
Aktuelle schriftliche Information		X
Amtliche Mitteilung	X	
Ansage		X
Anzeige	X	
Aushang		X
Ausstellung	X	
Beratungsdienst	X	
Besichtigung	X	
Besprechung		X
Betriebsfunk		X
Betriebsversammlungen		X
Bildarchiv	X	
Broschüre	X	
Buch	X	
Bürgerhotline	X	
Bürgerinformation	X	
Callcenter	X	
CD-ROM	X	
Chat/Chatroom	X	

Instrumente der Krisenkommunikation	Eignung zur Krisenkommunikation	
	extern	intern
Chronik	X	
Darksite (Internet)	X	
Diaschau	X	
Dienstversammlungen		X
Diskussionsveranstaltungen	X	X
Dokumentation		X
Durchsagen		X
Eildienst (schriftlich, DIN A4)		X
E-Mail	X	X
Endlosband	X	
Expertenrunde	X	
Fachpressekonferenz/Fachtagung	X	
Fallstudie	X	
Faltblatt	X	
Fernsehen	X	
Filme/Filmmaterial	X	X
Flugblätter	X	
Flyer	X	
Geschäftsbericht	X	X
Gespräche der Vorgesetzten mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	X	X
Handzettel	X	X
Hintergrundinformation	X	
Hinweise	X	
Homepage	X	
Hotline	X	
Infomesse	X	
Inforadio		X

Instrumente der Krisenkommunikation	Eignung zur Krisenkommunikation	
	extern	intern
Informationskanal		X
Informationslagebild		X
Informationsplattform	X	X
Informationsstand	X	
Infotelefon		X
Infomobil	X	
Informationsbroschüre	X	
Informationstreffen		X
Informationsveranstaltungen		X
Informationszettel		X
Inserat	X	
Internet	X	
Internetforum	X	
Interview	X	
Journalistenreise	X	
Krisenseite (Darksite im Internet)	X	
Krisentelefon		X
Lautsprecherdurchsagen		X
Magazine	X	
Mailings (Rundschreiben als E-Mail an festgelegte Verteiler)	X	X
Medienpartnerschaften	X	
Medienspiegel		X
Mitarbeitergespräch		X
Mitarbeiter-TV		X
Mitarbeiterzeitung		X
Multivisionen	X	
Newsletter	X	X

Instrumente der Krisenkommunikation	Eignung zur Krisenkommunikation	
	extern	intern
Newsticker	X	X
Organigramme	X	
Plakate	X	X
Podiumsdiskussion	X	
Präsentation	X	
Pressecenter	X	
Presseerklärung	X	
Presseinformation/Pressemitteilung	X	
Pressegespräche	X	
Pressekonferenz	X	
Pressemappe	X	
Pressespiegel		X
Rede	X	X
Referat	X	X
Rundfunk	X	
Rundfunkdurchsagen	X	
Rundgang	X	
Rundschreiben	X	X
Schaubilder	X	
Schwarzes Brett		X
Seminar		X
SMS		X
Tag der offenen Tür	X	
Talkshow (Fernsehen und Radio)	X	
Telefonhotline	X	
Telefonkonferenz	X	
Tür-zu-Tür-Information		X
TV-Spot	X	

Instrumente der Krisenkommunikation	Eignung zur Krisenkommunikation	
	extern	intern
Veranstaltungen	X	
Verhaltenshinweise	X	X
Video		X
Videobotschaft		X
Videokonferenz		X
Videotext	X	
Vortrag		X
Websites	X	

B3 Grundsätze/Regeln der (Krisen-) Kommunikation

„Man muss nicht alles sagen, was wahr ist, aber alles, was man sagt, muss wahr sein!“ (Egon Bahr)

Krisenmanagement ist auch Informationsmanagement; eine erfolgreiche Bewältigung einer Krise erfordert eine (pro)aktive und konsequent durchgeführte Krisenkommunikation. Für eine effiziente Kommunikation gibt es wichtige Grundregeln, die auf besondere Bedürfnisse in einer Krise aufmerksam machen. Ein hohes Maß an Flexibilität ist Voraussetzung im Krisenmanagement sowie in der Krisenkommunikation.

In Krisensituationen ist neben raschem und effektivem Handeln das Informationsmanagement besonders wichtig. Die Krisenbewältigung erfordert demnach vorrangig, insbesondere auf der politischen Ebene, eine präzise informationelle Koordination

innerhalb des eigenen Ressorts, der eigenen Behörde, aber auch das Abstimmen mit anderen Ressorts und Behörden und externen Organisationen und Institutionen. Dabei muss gewährleistet sein, dass insbesondere der Regierungssprecher der Bundesregierung jederzeit ansprechbar ist! Gleichzeitig gilt es, die Öffentlichkeit und die Medien schnell und umfassend zu informieren.

Das Informationsmanagement hat drei wichtige Aufgaben zu erfüllen:

1. Es soll vor der Krise ausreichende Öffentlichkeitsarbeit leisten.
2. Es soll neben dem Krisenmanagement mit dazu beitragen, die Krise zu bewältigen.
3. Es soll verhindern, dass aus der Krise eine Krise für die Behörde entsteht.

Wesentliche Grundsätze/Regeln beim Kommunizieren mit Bezugsgruppen:

1. Allgemeine Grundsätze der Krisenkommunikation

- Krisenkommunikation kann nur Erfolg haben, wenn schon vor der Krise eine ausreichende Öffentlichkeitsarbeit geleistet wurde.
- Krisenkommunikation kann – wenigstens zum Teil – geplant und vorbereitet werden. So wird eine Kommunikationskrise vermieden. Denn diese schadet zusätzlich und nachhaltig.
- Zur Krisenkommunikation sollten so lange wie möglich die bekannten Netzwerke und Strukturen der „Allgemeinen Aufbauorganisation“⁴⁵ (AAO) erfolgen. Spätestens mit der Einberufung des Krisenstabes muss sie jedoch aus dem Stabsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit dieser „Besonderen Aufbauorganisation“ (BAO) heraus und in den im Rahmen der Krisenstabsorganisation vorgesehenen Strukturen erfolgen.
- Neben einem Kommunikationsplan sollte die Behörde über ein Krisenkommunikationsteam verfügen. Dies hilft aktiv, die Krise zu bewältigen.
- Krisen sind Chefsache! Dennoch erhalten die Medien ihre Erstinformation grundsätzlich vom Kommunikationsverantwortlichen/Pressesprecher.
- Ziel der Krisenkommunikation ist es, die Öffentlichkeit schnell und sachgemäß zu informieren. Dadurch gewinnt die Behörde die Initiative bei der Kommunikation mit der Öffentlichkeit zurück.
- In der akuten Phase der Krise sollte nur mit einer Stimme gesprochen werden, damit keine Verwirrung entsteht beziehungsweise gegebenenfalls widersprechende Aussagen getroffen werden.
- Bei mehreren Sprechern muss eine klare Aufgabenzuweisung erfolgen.

⁴⁵ Auch: „Alltagsorganisation“.

- Eine wirksame Krisenkommunikation wird mit positiven Faktoren geführt. Negative Fakten sollten nur dann eingebracht werden, wenn diese unvermeidbar sind (zum Beispiel Bekanntgabe der Anzahl von Toten und Verletzten).
- Sonstige Faktoren, die die Krisenkommunikation negativ beeinflussen, müssen vermieden werden.

2. Positive und negative Faktoren der Krisenkommunikation

Positive Faktoren der Krisenkommunikation:

- Es besteht Bereitschaft zur Kommunikation mit der Öffentlichkeit.
- Umfang und Inhalt der Kommunikation sind auf die Informationsbedürfnisse und das Verständnis der Öffentlichkeit zugeschnitten.
- Informationspolitik ist aktiv und offensiv.
- Verantwortung für den Notfall wird genau geklärt und eigene Anteile an der Verantwortung werden nicht geleugnet.
- Bei Auseinandersetzungen mit kritischen Gruppierungen werden die Konflikte fair und ohne Polemik ausgetragen.

Negative Faktoren der Krisenkommunikation:

- Es wird eine defensive Informationspolitik praktiziert.
- Es dominieren Beschwichtigungen und der Versuch des „Wegredens“.
- Auseinandersetzungen werden aggressiv und mit Polemik ausgetragen.
- Den Worten folgen keine Taten.
- Die Informationen kommen zu spät.
- Die Informationspolitik ist reaktiv.
- Den Informationen mangelt es an Klarheit.
- Der Bezug zu den vorhandenen Informationsbedürfnissen und Vorstellungen der Öffentlichkeit ist unzureichend.

3. Kommunikationsgrundsätze während der Krise

- Das Besetzen⁴⁶ von Begriffen ist ein wichtiges Instrument in der Krise. Es sollten daher gegebenenfalls – soweit möglich – als Erstes in der Krisensituation Begriffe definiert werden. Ist ein Begriff erst etabliert, kann er kaum noch ersetzt oder verdrängt werden.
- Umfang und Inhalt der Information muss auf die Informationsbedürfnisse und das Verständnis der Öffentlichkeit (Adressaten) zugeschnitten sein („adressatengerecht“).
- Die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten zeitgleich mit den Medien informiert werden, auf keinen Fall zu spät oder gar nicht.

⁴⁶ Neben definierten Fachwörtern ist hierunter auch zu verstehen, dass zu Beginn der Krise neu geschaffene Wörter, die zur Beschreibung einer Situation o. Ä. benutzt werden, sich meist sehr schnell einprägen und dann grundsätzlich nicht mehr ersetzt werden können (zum Beispiel „BSE-Krise“, „Schläfer“, „Jahrhundertflut, Jahrtausendflut“, „Jahr-2000-fähig“ usw.).

- Die Informationspolitik muss aktiv und offensiv sein.
- Die Information hat in regelmäßigen Abständen zu erfolgen.
- Medienkontakte ad hoc (reaktive Kontakte, sogenannte „Feuerwehraktionen“) führen zu mangelndem Verständnis sowie zu einem Verlust/Mangel an Vertrauen.
- Die Verantwortung für den Schadensfall sollte genau geklärt sein und eigene Anteile an der Verantwortung dürfen nicht geleugnet werden.

4. Grundregeln für Pressesprecher während der Krise

- Signalisieren Sie eine deutliche Bereitschaft zur Kommunikation mit der Öffentlichkeit.
- Lassen Sie einen Sachverhalt nicht durch andere erklären.
- Geben Sie wichtige Informationen sofort an die Öffentlichkeit weiter.
- Lassen Sie den Informationsstrom nicht abbrechen.
- Akzeptieren Sie die Bevölkerung als Partner und sprechen Sie sie auch so an.
- Planen Sie sorgfältig und schätzen Sie ihre Möglichkeiten richtig ein.
- Vermitteln Sie nur das, was Sie verstanden haben.
- Vermitteln Sie nur Fakten (keine Spekulationen, keine Gerüchte!).
- Achten Sie auf die spezifischen Sorgen der Menschen.
- Seien Sie ehrlich, freimütig und offen.
- Arbeiten Sie mit anderen glaubwürdigen Quellen zusammen.
- Beachten Sie die Anforderungen der Medien.
- Sprechen Sie klar und mit Nachdruck!

5. Verhalten gegenüber Presse- und Medienvertretern

- Fragen der Journalisten nicht oder nur scheinbar zu beantworten, von der Frage abzulenken oder keine konkreten Antworten zu geben, schafft Misstrauen.
- Die Floskel „Kein Kommentar“ wirkt wie ein Schuldeingeständnis. Wenn eine Frage nicht beantwortet werden kann, sollten die Gründe dafür genannt werden.
- Informationen mit dem Vorbehalt an die Medien weitergeben, dass sie dem „derzeitigen Stand der Erkenntnisse“ entsprechen.
- Geben Sie keine sich widersprechenden Informationen weiter. Daher stets die Informationen an die Presse/Medien vorher mit anderen Beteiligten abstimmen.
- Das Recht der Medienvertreter und der Bevölkerung auf Informationen und auf Nachfragen akzeptieren. Fühlen sich Medien und Öffentlichkeit in ihrem Informationsbedürfnis ernst genommen, wird dies zu höherem Vertrauen und damit zu einer sachlicheren Berichterstattung und einem sachlicheren Umgang mit der Krise führen.
- Auf die Frage der Journalisten, „... ob und inwieweit die Situation unter Kontrolle ist ...“, sollte nur dann entsprechend geantwortet werden, wenn dies auch klar ist und feststeht. Ist dies noch unklar, sollten

keine Zeiten genannt werden, da deren Einhaltung eingefordert werden kann. Die Nichteinhaltung der genannten Zeiten führt zu einem Verlust an Glaubwürdigkeit.

- Informationen offen an die Medien geben: Nicht unter Druck informieren, denn das lässt an der Glaubwürdigkeit zweifeln. In einer Krise sollten die Karten auf den Tisch gelegt werden – Zurückhaltung schadet meist.
- Durch zu späte, zufällige oder ungewollte Weitergabe von Informationen an Medien und Öffentlichkeit kann Vertrauen verloren gehen.
- Auch schlechte Nachrichten müssen schnell und präzise veröffentlicht werden.
- Sachverhalte sollten nicht verschleiert werden.
- Es sollten keine Spekulationen, Vermutungen oder Aussagen zur Schuldfrage angestellt werden.
- Es sollten keine voreiligen Angaben zu Schadenshöhen und zu den Kosten gemacht werden.
- Sind Tote und Verletzte zu beklagen, können sich auch die behandelnden Ärzte oder Experten äußern (zum Beispiel zu Krankheitssymptomen, Art der Verletzungen, eventuellen Folgewirkungen usw.). In diesen Fällen sollte unbedingt vorher eine Abstimmung mit dem Kommunikationsverantwortlichen in der Krise erfolgen.
- Ausführlich beschrieben werden sollten alle Anstrengungen, die unternommen werden, um die Krise so schnell wie möglich zu beenden.
- Auch wenn es keine neuen Informationen zur Krise gibt, müssen zwischendurch Informationen an Öffentlichkeit und Presse herausgegeben werden. Dies signalisiert den Interessierten, dass der Krisenstab auch weiter die Bedeutung einer kontinuierlichen Information erkennt.
- Aggressive Kommunikation und Beeinflussungsversuche der Kritiker sollten nur aufgedeckt und als „Manipulation“ verurteilt werden, wenn dies unumgänglich ist.

6. Botschaften

- Wichtige Botschaften mehrfach wiederholen und dies auch durch Körpersprache⁴⁷ unterstreichen.
- Botschaften müssen schriftlich festgehalten werden. Bei komplizierten Sachverhalten wird auch alles Gesagte schriftlich festgehalten. Dies ermöglicht den Journalisten nachzulesen und authentisch zu zitieren.
- Das erste Statement ist so schnell wie möglich herauszugeben, selbst wenn nur geringe Informationen zur Verfügung stehen. So viele Detailinformationen geben wie möglich! Unbedingt den Hinweis geben, dass weitere, ausführliche Informationen folgen.
- Aufgeschlossen sein für Anfragen und diese entgegenkommend beantworten.

7. Verhalten gegenüber sonstigen Zielgruppen

- Bei Auseinandersetzungen mit kritischen Gruppierungen sollten Konflikte fair und ohne Polemik ausgetragen werden.
- Personen und Stellen, die eine zentrale Position im Kommunikationsnetz einnehmen, müssen umfassend informiert werden. Hierzu gehören auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Sicherheitsunternehmen (Polizei und/oder andere) auf dem Gelände der Behörde/des Ministeriums/der Einrichtung/ des Unternehmens.

⁴⁷ Beim Medium Fernsehen.

B4 Checkliste für Kommunikationsstrategien – Erkennen und Bewerten möglicher Einflussfaktoren

Konflikte, Krisen und Katastrophen entstehen häufig durch eine Verkettung mehrerer oder sogar einer Vielzahl unglücklicher Umstände oder Ereignisse. Handelnde Akteure, (politisch) Verantwortliche, unterschiedlichste Interessengruppen, Presse und Medien sowie weitere (äußere) Einflussfaktoren haben eine nicht zu unterschätzende Wirkung auf die Entstehung, den Verlauf, auf Strategien, auf die Auswirkungen und gegebenenfalls auch auf die Folgen von Konflikten und Krisen. Im modernen Medienzeitalter ist daher – neben der (operativen) Bewältigung des eigentlichen Krisenereignisses – die zeitnahe Entwicklung zielführender Kommunikationsstrategien zur Bewältigung der Krise auf Managementebene unverzichtbarer Bestandteil eines strategischen Krisenmanagements geworden. Alternative Kommunikationsstrategien können vorbereitet⁴⁸, müssen aber unmittelbar nach Bekanntwerden eines Ereignisses detailliert inhaltlich ausgestaltet werden.

Zur Vorbereitung alternativer Kommunikationsstrategien ist eine sorgfältige Analyse und Bewertung aller möglichen Einflussfaktoren und

Elemente durchzuführen, die in der Behörde/dem Unternehmen zu einem Konflikt/einer Krise führen könnten oder aber zu einer Verhinderung beitragen könnten.

Kommunikationsstrategien müssen regelmäßig vor, während und nach der Krise auf Aktualität, Eignung und Plausibilität hin überprüft und angepasst oder gegebenenfalls sogar komplett verändert werden⁴⁹.

Die nachfolgenden „7 W-Fragen“⁵⁰ bieten den für die Krisenkommunikation Verantwortlichen und Entscheidungsträgern eine Hilfestellung bei der Analyse, Einschätzung und Bewertung möglicher Elemente und Einflussfaktoren auf Konflikte und Krisen. Fragen und Antworten bilden dabei sowohl die Grundlage für die Entwicklung alternativer Strategien als auch für die Überprüfung und Anpassung der Kommunikationsstrategien. In Krisensituationen werden Kommunikationsstrategien mit allen geeigneten Instrumenten der Krisenkommunikation erfolgreich umgesetzt.

1. Was?

- Was geschieht, wenn unsere Behörde/unsere Unternehmen von einem Konflikt/einer Krise betroffen wird?
- Was können wir im Rahmen der Prävention veranlassen, um einen Konflikt/eine Krise in unserer Behörde/unsere Unternehmen zu vermeiden?
- Was wollen die Konfliktinitiatoren⁵¹ erreichen?
- Was hat die Presse und die Medien zum Einstieg in die Thematik veranlasst?
- Was können wir tun, um Presse und Medien für uns beziehungsweise unsere Ziele zu gewinnen?
- Was passiert in unserem mittelbaren und unmittelbaren Umfeld?
- Was können (sollten) wir aus welchen Gründen unterlassen?

⁴⁸ Die Vorbereitung alternativer Kommunikationsstrategien in einer Grundstruktur wird angeraten.

⁴⁹ Die komplette Veränderung einer Strategie dürfte allerdings eher die Ausnahme sein; es ist anzuraten, diese allenfalls nur nach einem Krisenereignis vorzunehmen.

⁵⁰ Vgl. auch: <http://www.wikipedia.de>: „journalistische W-Fragen“. Ähnlich: Klaas Apitz: „Konflikte, Krisen, Katastrophen – Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust“. Vgl. auch: Elke Neujahr: „PR in schwierigen Zeiten“ und vgl. Susanne Westphal: „Unternehmenskommunikation in Krisenzeiten“.

⁵¹ Nur bei bestimmten Krisen und sofern der Konflikt/die Krise „initiiert“ wurde.

- Was können unsere Kritiker, was können unsere Freunde (gegebenenfalls auch besser als wir)?
- Was muss/sollte noch unmittelbar veranlasst werden?
- Was muss/sollte nach der Krise unbedingt getan beziehungsweise veranlasst werden?
- Was können wir aus dem gegnerischen Lager erfahren?

2. Wer?

- Wer ist wofür in unserer Behörde/in unserem Unternehmen verantwortlich?
- Wer dokumentiert während der Krise (fortlaufend) die Ereignisse, getroffene Entscheidungen, Maßnahmen usw.?
- Wer ist/sind unser(e) Behörden-/Unternehmens-/Pressesprecher?
- Wer äußert sich in welcher Art, in welchem Umfang und wozu?
- Wer hat welche Kontakte (Netzwerke)?
- Wer hat welches Fachwissen in unserer Behörde/unserem Unternehmen?
- Wer (Presse, Medien, Personen, Interessengruppen) steht hinter dem Konflikt?
- Wer hat den Konflikt (aus welchen Gründen) ausgelöst?
- Wer will was durch den Konflikt erreichen?⁵²
- Wer sind unsere Freunde, wer sind die Kritiker?
- Wer sind die wichtigsten Meinungsführer?

3. Wo?

- Wo liegen die Stärken und Schwächen in unserer Behörde/unserem Unternehmen?
- Wo liegen Stärken und Schwächen bei unseren Dienstleistungen oder Produkten?
- Wo sind die verwundbaren Stellen in unserer Behörde/unserem Unternehmen?
- Wo liegen die Stärken und Schwächen aller sonst am Konflikt/an der Krise Beteiligten (Freunde, Kritiker [Gegner])?
- Wo befindet sich (voraussichtlich) der (Haupt-)Krisenschauplatz?
- Wo sind (voraussichtlich) Nebenschauplätze?
- Wo befinden sich unsere Kritiker (Gegner)?
- Wo sind unsere Freunde?
- Wo stehen die Meinungsführer?
- Wo kann noch optimiert werden?

⁵² Nur bei bestimmten, initiierten Konflikten und Krisen.

4. Welche?

- Welche Anzeichen für die Entstehung eines Konflikts/einer Krise gibt es in unserer Behörde/unserem Unternehmen (beziehungsweise könnte es geben)?
- Welche Konfliktpotenziale sind in unserer Behörde/unserem Unternehmen vorhanden beziehungsweise bekannt?
- Welche Krisenszenarien sind in unserer Behörde/unserem Unternehmen denkbar beziehungsweise könnten uns (be)treffen? (möglichst Beschreibung denkbarer Krisenszenarien)
- Welche Konflikt-/Krisenszenarien sind in unserer Behörde/unserem Unternehmen wahrscheinlich und welche eher unwahrscheinlich? (Dies setzt eine Bewertung aller denkbaren Szenarien voraus.)
- Welche Szenarien sollten (müssen) auf jeden Fall vermieden/verhindert werden?
- Welche Konflikt-/Krisenszenarien könn(t)en wir gegebenenfalls erkennen und welche könn(t)en uns überraschend, unverhofft und ohne Vorankündigung treffen?
- Welche gesellschaftlichen Einflussfaktoren (zum Beispiel Wertewandel, kriminelle Handlungen), Einflüsse durch politische Veränderungen (Gesetze, Verordnungen) könnten einen Einfluss/Auswirkungen auf unsere Behörde/unser Unternehmen haben?
- Welche Dienstleistungs-/Produktmängel könnten zu einem Konflikt/einer Krise führen?
- Welche Motive/Ursachen könn(t)en zur Entstehung des Konfliktes/der Krise geführt haben?
- Welche Einflussfaktoren könnten die Entstehung des Konflikts/der Krise begünstigt/beschleunigt haben?
- Welche Folgen/Auswirkungen hat der Konflikt/die Krise? (zum Beispiel Beschreibung denkbarer Folgen/Auswirkungen/Konsequenzen/Kosten für die Behörde/das Unternehmen/die Bevölkerung/andere)
- Welche (kurz-, mittel- oder langfristigen) Konsequenzen/Auswirkungen hat der Konflikt/die Krise (auf unsere Behörde/unser Unternehmen)?
- Welche Ziele im Rahmen der Konflikt-/Krisenbewältigung haben wir uns gesteckt?
- Welche Zielkonflikte gibt es?
- Welche Gemeinsamkeiten zwischen vom Konflikt/von der Krise mittelbar oder unmittelbar Betroffenen und Verantwortlichen gibt es?
- Welchen Einfluss haben andere Behörden, Unternehmen, Dritte (zum Beispiel Presse und Medien, Interessengruppen usw.)?
- Welche Schlussfolgerungen/Lehren („lessons learned“) können wir aus dem Konflikt/der Krise ziehen?
- Welche Kosten entstehen?

5. Wann?

- Wann ist voraussichtlich mit dem Ende des Konfliktes/der Krise zu rechnen?⁵³
- Wann sagen oder veröffentlichen wir was?
- Wann machen wir was und warum gerade dann?
- Wann werden die wichtigsten Weichen gestellt?

6. Wie?

- Wie können wir Konflikte/Krisen prognostizieren?
- Wie können wir uns bestmöglich auf einen Konflikt/eine Krise vorbereiten?
- Wie gut sind wir schon heute auf einen Konflikt/eine Krise vorbereitet?
- Wie lang ist unsere Reaktionszeit?
- Wie gehen wir vor (strategisch/operational)?
- Wie stellt sich die Konflikt-/Krisensituation für uns dar?
- Wie gut sind unsere Argumente?
- Wie hoch sind die Kosten?
- Wie gestaltet sich die Medienentwicklung?
- Wie ist die Tendenz der Medienberichterstattung?
- Wie war beziehungsweise ist die Reaktion der Öffentlichkeit (Politik, Behörden, Unternehmen, Interessengruppen usw.) auf die Presse- und Medienveröffentlichungen?
- Wie entwickelt sich die öffentliche Meinungsbildung?
- Wie glaubwürdig ist unsere Behörde/unsere Unternehmen nach außen, sind die Verantwortlichen/die Pressesprecher in der Darstellung nach außen?
- Wie erreichen wir eine hohe/höhere Glaubwürdigkeit und eine gute (bessere) Akzeptanz?
- Wie erzielen wir die größte Wirkung?
- Wie sind die Zielkonflikte zu vermeiden beziehungsweise reduzierbar?
- Wie lässt sich die Aktivenrolle verändern?
- Wie politisch (brisant) ist das Thema?
- Wie lässt sich das Problem eingrenzen (regional Einzelprodukt, Teilbereich)?
- Wie regelmäßig kann eine kritische/objektive Bewertung erfolgen?
- Wie verhalten sich/agieren/argumentieren die Kritiker (Gegner)?

⁵³ Unter anderem für Art und Umfang der Kommunikationsstrategie von Bedeutung.

- Wie lässt sich die Zielsetzung/Strategie der Gegner erkennen/unterlaufen?
- Wie massiv gehen die Kritiker (Gegner) vor?
- Wie reagiert die Bevölkerung/Öffentlichkeit?
- Wie reagieren Meinungsführer?
- Wie reagieren (zuständige) Behörden/die Politik?
- Wie gut sind unsere Krisen- und Krisenkommunikationspläne?
- Wie massiv geht wer vor (warum)?
- Wie können wir einen ständigen Informationsvorsprung erreichen?
- Wie groß ist unser Imagepolster?
- Wie hoch ist unser Ansehen in der Öffentlichkeit?
- Wie (in welchem Verhältnis) entwickeln sich die Sympathien der Öffentlichkeit während des Konfliktes/der Krise?
- Wie verläuft der Konflikt/die Krise (Wellen)?
- Wie agieren und argumentieren wir?
- Wie gut sind wir rhetorisch (Training) und fachlich auf Streitgespräche vorbereitet?
- Wie gut sind wir inhaltlich/argumentativ (Argumentationsleitfaden)?
- Wie agieren unsere Mitarbeiter/Freunde? (Benutzen wir die gleichen Argumente?)
- Wie wird sichergestellt, dass ein Konflikt/eine Krise beweisbar dokumentiert wird?
- Wie, in welcher Art und in welchem Umfang (zeitlicher Umfang, Tiefe usw.) ist die Nachbereitung des Konflikts/der Krise vorgesehen?

7. Warum?

- Warum entsteht/entstand der Konflikt/die Krise?
- Warum war der Konflikt/die Krise nicht ausreichend vorhersehbar?
- Warum haben wir die Anzeichen des Konfliktes/der Krise nicht erkannt?
- Warum sollten andere einbezogen/ausgeklammert werden?
- Warum ist (war) die festgelegte Strategie/Taktik richtig (Risikoabwägung/Plausibilität) oder auch falsch?
- Warum gehen wir so und nicht anders vor? (Vor- und Nachteile gegeneinander abwägen)
- Warum verhalten sich unsere Freunde/Kritiker (Gegner) so und nicht anders?

B5 Checkliste für Pressemitteilungen – von der Alarmierung bis zur ersten Pressemitteilung

1. Die Alarmierung des Presseverantwortlichen

Im Falle einer Krise hat die Alarmierung des Presseverantwortlichen (Pressesprechers) höchste Priorität. In der Regel haben die Journalisten bereits Kenntnis vom Ereignis, bevor der Pressesprecher alarmiert/informiert wurde. Die Erstinformation des Presseverantwortlichen sollte mindestens eine Antwort auf die nachfolgenden Fragen beinhalten:

- Was ist passiert?
- Gab es Personen- und/oder Sachschäden?
- Sind eventuell giftige Stoffe freigesetzt worden?
- Besteht Gefahr für die Bevölkerung und die Natur/Umwelt?
- Wie kann man sich schützen?
- Ist die Situation unter Kontrolle?
- Wer hat welche Maßnahmen ergriffen?

2. In der ersten Sitzung des Krisenstabes ...

- ... wird die Kommunikationsstrategie festgelegt: Entscheidung für eine aktive oder reaktive Kommunikation; Einbindung besonderer Berater für die Presse.
- ... wird – soweit nicht schon festgeschrieben – der Sprecher für Fernsehen, Rundfunk und Pressekonferenz sowie eventuell für eine Informationsveranstaltung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benannt.
- ... wird – im Falle der aktiven Kommunikation – der Zeitpunkt und gegebenenfalls Tag der ersten Pressemitteilung sowie der Zeitpunkt/Tag für eine Pressekonferenz festgelegt.

3. Erstinformation

- Krisen sind Chefsache. Dennoch erhalten die Medien ihre Erstinformation grundsätzlich vom Kommunikationsverantwortlichen/Pressesprecher.
- Der Presseverantwortliche erarbeitet eine Presseinformation. Sie informiert über Art, Inhalt und Umfang des Ereignisses/der Krise anhand der W-Fragen (Was ist wann, wo, wie passiert? Warum? Wer ist betroffen? Woher stammt die Information? Was wurde unternommen?).
- Journalisten interessieren sich in erster Linie dafür, wie es zu der Krise kam. Solange keine eindeutigen Erkenntnisse über die Ursache vorliegen, sollten darüber auch keine Aussagen gemacht werden. Jede Art von Spekulation ist zurückzuweisen beziehungsweise zu vermeiden.
- Beim Abfassen der Presseinformation ist besondere Sensibilität angezeigt, wenn Verletzte oder Tote zu beklagen sind. Wichtig: Wenn nicht definitiv feststellbar, dann keine Angaben zu Verletzungsgraden weitergeben.

- ⊗ Presseinformationen sind mit dem Krisenstab und gegebenenfalls auch anderen beteiligten Ressorts abzustimmen!
- ⊗ Die Sprachregelungen sollten schnell unter den beteiligten Behörden ausgetauscht werden (Wer spricht zu was?), damit eine einheitliche Kommunikation gewährleistet ist.

4. Reihenfolge der Information

- ⊗ An erster Stelle stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zeitgleich werden die Medien und gegebenenfalls weitere Behörden informiert. Im Falle des Ausbruchs einer Krise sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft sowieso die ersten, die von einem Vorfall erfahren.
- ⊗ Die Bundesregierung und gegebenenfalls weitere Ressorts werden in der Regel von der politischen Leitung über das Ereignis/die Krise informiert. Ob eine direkte Information notwendig ist, hängt von der Art der Krise und ihrem Ausmaß ab. Bereits im Vorfeld muss geklärt werden, wer von wem zu informieren ist.
- ⊗ Von Art und Umfang sowie vom Ausmaß der Krise hängt auch ab, ob nur regionale oder überregionale Medien und Presse informiert werden.

5. Musterbeispiele⁵⁴

5.1 Erste Meldung⁵⁵

- ⊗ Was ist wo passiert und wann?
- ⊗ Gibt es Personen- und/oder Sachschäden?
- ⊗ Wer hilft?
- ⊗ Gibt es Gefahren für das Umfeld, zum Beispiel für Bevölkerung und Natur? In welchem Ausmaß? (gegebenenfalls Beschreibung von Stadtgebieten/Straßenzügen usw.)
- ⊗ Welche Maßnahmen wurden beziehungsweise werden getroffen?⁵⁶

5.2 Zweite Meldung

- ⊗ Was ist wo passiert und wann? (reichert die erste Meldung um weitere Details an)
- ⊗ Schilderung weiterer Maßnahmen
- ⊗ Aussagen und Auskünfte über Art und Umfang des Gefährdungspotenzials
- ⊗ Ratschläge/Empfehlungen/Hinweise an die Bevölkerung
- ⊗ nähere Aussagen zu Art und Umfang der Schäden/Verletzungen bei Personen, Anzahl der Toten usw.

⁵⁴ Vgl. Dieter Herbst: „Krisen meistern durch PR – Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker“ (1999), a. a. O., Seiten 121–122.

⁵⁵ Wesentliche Inhalte/Aspekte der ersten Meldung sind in den weiteren Meldungen zu berücksichtigen bzw. zu übernehmen.

⁵⁶ Abhängig von der Krise, zum Beispiel erste Verhaltens-/Schutzempfehlungen usw.

5.3 Dritte Meldung

- ☒ Berichte über die Situation vor Ort
- ☒ beschreibt Verhalten gegenüber der Bevölkerung (zum Beispiel weitere Warnungen/Entwarnungen)
- ☒ weitere Einzelheiten zu den Ursachen und möglichen Folgen/Konsequenzen
- ☒ Stellungnahmen von Behörden, Polizei, Wissenschaftlern/Experten usw.
- ☒ Einschätzungen der Gesamtsituation, voraussichtliches Schadensausmaß, voraussichtliche Schadenshöhe

5.4 Schlussmeldung

- ☒ Ergebnis der Untersuchungen, abschließende Einschätzung, eingeleitete Präventivmaßnahmen beziehungsweise Konsequenzen

B6 Checkliste für Medienbeobachtung und Medienanalyse während der Krise⁵⁷

1. Analyse der direkten Informationen aus der Bezugsgruppe (Was denkt die Bezugsgruppe? Was weiß die Bezugsgruppe?)

- Welche Informationen sind bereits bekannt?
- Welche Einstellung hat sich bei ihr bereits entwickelt?
- Welche Fakten werden als glaubhaft empfunden und akzeptiert?
- Welches Verhalten wird aus dem Wissen abgeleitet?

Ein Instrument zur Analyse sind zum Beispiel Meinungsumfragen.

2. Analyse der direkten Informationen aus den Medien (Was berichten die Medien? Was passiert im Internet?)

- Was berichten die Nachrichtenagenturen?
- Was berichten Radio- und TV-Sender?
- Was berichten die Zeitungen?
- Was läuft im Internet?

3. Analyse der indirekten Informationen aus den Medien (Analyse und Zusammenfassung der Medienberichterstattung)

Die Medienanalyse während der Krise (sogenanntes „Issue-Tracking“) ist keine komplexe Analyse; sie enthält nur rudimentäre qualitative Elemente und ist entsprechend kurz und knapp. Wichtige Elemente einer solchen Analyse sind unter anderem:

- Abdeckung: Welche Medien greifen das Thema auf?
- Issues: Welche Aspekte der Krise werden diskutiert und mit Fakten unterlegt?
- Personen: Wer tritt zu dem Thema in den Medien auf und wie wird er zitiert?
- Auflagen/Verbreitung: Wie hoch war die Auflage und die Verbreitung des Mediums?
- Beurteilung: Ist die Kernaussage des Artikels positiv, negativ oder neutral?
- Journalisten: Wer schreibt über die Krise?

⁵⁷ Vgl. Dieter Herbst: „Krisen meistern durch PR – Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker“ (1999), a. a. O., Seite 98 ff.

4. Wichtige allgemeine Fragen für eine Medienanalyse⁵⁸

- Welche Medien haben in welcher Weise und in welchem Umfang über die Krise berichtet?
- In welchem Umfeld (prominent oder nebensächlich) spielte sich die Medienberichterstattung ab?
- In welchem Umfang (regional, national, international) erzielte die Krise publizistische Wirkung?
- Wie wurde das Geschehen von den Redaktionen kommentiert?
- Welche Strukturdaten über die Leserschaft sind erhältlich?
- Ist die Gesamtberichterstattung tendenziös, emotional oder überwiegt die sachlich-kritische Berichterstattung?
- Sind die Aussagen der Presseverantwortlichen der Behörde/des Unternehmens glaubwürdig in die Beiträge eingeflossen?
- Sind die Aussagen der politisch Verantwortlichen/Presseverantwortlichen eher nebensächlich oder eher dominante Merkmale der Medienberichterstattung geworden?
- Ist die Berichterstattung durch erkennbare Gegenströmungen (Gewerkschaften, Personal- und/oder Betriebsräte, Politik) gekennzeichnet?
- Wer ist der Absender der Gegenbotschaften gewesen?
- Wie gravierend ist die Abweichung zwischen den Inhalten des Interviews und öffentlichen Krisendarstellungen?

5. Information der politisch Verantwortlichen über die Medienlage

- anlassbezogen, nur Auswahl

⁵⁸ Vgl. Dieter Herbst: „Krisen meistern durch PR – Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker“ (1999), a. a. O., Seite 103.

Teil C

Krisenkommunikationsplan (organisations-/ressortspezifisch)

C 1 Muster für den Aufbau eines Krisenkommunikationsplans

Teil I: Workfloworganisation

I.1 Einführung

- Zweck und Ziele der Krisenkommunikation
- Leitlinien der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen der Krisenkommunikation

I.2 Pressesprecher/Presseverantwortlicher im Krisenfall

- Name(n) und telefonische Erreichbarkeiten der Presseverantwortlichen/des Pressesprechers
- Benennung Erstsprecher/-in⁵⁹
- Benennung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Arbeit im Stabsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Regelung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, gegebenenfalls Entscheidungsvorbehalte der Hausleitung
- Regelung der Verstärkung des Stabsbereichs Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei länger andauernden Krisen und der Erfordernis einer 24/7-stündigen Erreichbarkeit

I.3 Alarmierung im Krisenfall

- Wer alarmiert den Presseverantwortlichen?
- Wie wird alarmiert?
- Wer alarmiert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Stabsbereichs Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Krisenstab (System der Alarmierung/Alarmierungssoftware)

I.4 Krisenkommunikationsarbeit in der Stabsorganisation

- organisatorische Gliederung und personelle Zusammensetzung des Stabsbereichs Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Beschreibung der wesentlichen Funktionen und Aufgaben in der Stabsorganisation „Stabsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“
- konkrete Funktions- und Aufgabenzuweisungen

- Beschreibung der Dokumentations- und Auswertungs-/Analyseaufgaben
 - Was wird dokumentiert?
 - Wie wird dokumentiert?
 - Nach welchen Kriterien wird analysiert und ausgewertet?
- Prüfung des Einsatzes von Dolmetschern und Sprachmittlern
- Regelung von Verantwortlichkeiten
- Entscheidungsbefugnisse und Entscheidungsvorbehalte
- Regelung der Zusammenarbeit mit dem Personalrat/Betriebsrat

I.5 Ressortübergreifende und zwischenbehördliche Krisenkommunikation

- Klärung, Festlegung und Beschreibung der Strukturen
- Klärung, Festlegung und Beschreibung der Abstimmungsprozesse
- gegebenenfalls ressortspezifische Besonderheiten/Informationspflichten/Entscheidungsvorbehalte/Sonstiges

I.6 Kontakte zu Presse, Medien und Journalisten

- Ansprechpartner und Erreichbarkeiten der Presse, Medien, Journalisten, eventuell Chefredakteure
- Aufbau und Pflege von Medienpartnerschaften
- Festlegung und Beschreibung der Kommunikation mit den Medien

I.7 Technische und logistische Aspekte der Krisenkommunikation

I.8 Nachbereitung der Krisenkommunikationsarbeit („lessons learned“)

- gegebenenfalls Anpassung oder Überarbeitung des Krisenkommunikationskonzepts

⁵⁹ Benennung eines Verantwortlichen für Anfragen der Medien vor Erreichbarkeit des Presseverantwortlichen/Pressesprechers.

I.9 Aus- und Fortbildung/Medientraining

I.10 Ressortspezifische und funktionsbezogene Checklisten

Teil II: Basisinformationen (nach Themen)

II.1 Szenariorientierte Hintergrundinformationen/Fotos/Bilder/Grafiken/Pläne/Skizzen zum Beispiel zu:

- Terroranschlag
- nuklearer Unfall
- bioterroristischer Anschlag
- besondere Gesundheitsrisiken (Pandemien, Seuchen usw.)
- usw.

II.2 Szenariorientierte Textbausteine und Botschaften (i. d. R. maximal fünf)

II.3 Aufbau und Inhalte der Krisenwebsites (Darksites) und der Krisenkommunikationsmappe

II.4 Szenariorientierte Fragen und Antworten (Q & A)

II.5 Verzeichnis über Kontakte und Ressourcen (themen-/szenariorientiert)

- Wer kann bei welchen (speziellen) Problemen beziehungsweise Fachfragen Auskunft geben (Organisationseinheiten/Namen/telefonische Erreichbarkeiten)?
 - Gesundheitsexperten
 - Biologen, Virologen
 - Ärzte, Mediziner
 - Institute
 - Nuklearexperten
 - Terrorexperten
 - Politik-/Gesellschafts-/Sozialwissenschaftler
 - Meteorologen
 - usw.

Teil III: Aktionsplan

III.1 Krisenkommunikationsstrategien

III.2 Zeitliche Abfolge der Informationssteuerung

- Wer wird in welcher Reihenfolge von wem informiert?

- Gibt es festgelegte Zeiten für Berichtspflichten an vorgesetzte und/oder politische Stellen/politische Vertreter?
- Wann und durch wen werden die Websites (Darksites) freigeschaltet?
- Wann und durch wen wird die Telefonhotline/Bürgerhotline aktiviert?
- Wie (durch welche Medien) wird die Erreichbarkeit der Bürgerhotline bekannt gegeben?
- Wann (und wo) findet eine erste Pressekonferenz statt?

III.3 Medien zur Informationssteuerung: interne Krisenkommunikation

- Instrumente zur Information der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

III.4 Medien zur Informationssteuerung: externe Krisenkommunikation

- Instrumente zur Information
 - der Presse und sonstiger Medien
 - wichtiger Bezugsgruppen/Ansprechpartner
 - der Bevölkerung

III.5 Instrumente zur Feststellung/Identifikation von Meinungsbildern und von Multiplikatoren der Informationen

III.6 Aktionsplan Risiko- und Krisenkommunikation in besonderen Fällen (zum Beispiel Pandemie/Nuklearunfälle)

- Beschreibung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- besondere Risiko-/Krisenkommunikationspläne

Teil IV: Anlagen

Anlage 1: Telefonische Erreichbarkeiten der Angehörigen des Stabsbereiches Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Telefon-/Alarmlisten)

Anlage 2: Musteraufbau einer Krisenwebsite (Darksite)

Anlage 3: Musteraufbau Krisenkommunikationsmappe

Anlage 4: Organigramm/Kommunikationsplan des Stabsbereiches Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Krisenstab

Teil D

Persönliche Notizen

D1 Persönliche Liste offener Punkte (To-do-Liste)

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

69

70

71

72

73

74

75

76

77

78

79

80

81

82

83

84

85

86

87

88

89

90

91

92

91

92

93

94

95

96

97

98

99

100

101

102

103

104

105

106

107

108

109

110

111

112

123

124

125

126

127

128

129

130

D2 Wichtige Telefonnummern

Name	Funktion	Telefonnummer
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		

Name	Funktion	Telefonnummer
28		
29		
30		
31		
32		
33		
34		
35		
36		
37		
38		
39		
40		
41		
42		
43		
45		
46		
47		
48		
49		
50		
51		
52		
53		
54		
55		

Name	Funktion	Telefonnummer
------	----------	---------------

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

69

70

71

72

73

74

75

76

77

78

79

80

81

82

83

84

Name	Funktion	Telefonnummer
85		
86		
87		
88		
89		
90		
91		
92		
93		
94		
95		
96		
97		
98		
99		
100		
101		
102		
103		
104		
105		
106		
107		
108		
109		
110		
111		
113		
114		

D3 Wichtige Ansprechpartner

Organisation	Ansprechpartner	Adresse	Telefonnummer
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			

Organisation	Ansprechpartner	Adresse	Telefonnummer
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
45			
46			
47			
48			
49			
50			
51			
52			
53			
54			
55			

Diese Broschüre wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums des Innern kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Impressum

Herausgeber :

Bundesministerium des Innern
Referat KM 1
Alt-Moabit 101 D, 10559 Berlin
www.bmi.bund.de

Redaktion:

Referat KM 1, Koordinationszentrum Krisenmanagement

Gesamtgestaltung und Produktion:

MEDIA CONSULTA Deutschland GmbH,
Sylvia Müller, Anita Drbohlav, Stefan Ulrich (Kreation),
Helmut Spörl, Petra Grampe (Redaktion),
René Hanhardt (Produktion)

Bildnachweis:

iStockphoto

Druck:

Silber Druck oHG, Niestetal

1. Auflage:

5.000 Exemplare

Redaktionsschluss:

Juli 2008

Die Broschüre ist kostenlos. Sie kann bestellt werden beim:

Publikationsversand der Bundesregierung

Postfach 48 10 09, 18132 Rostock

Tel.: 0 18 05-77 80 90 (Festpreis 14 Cent/Min.,

abweichende Preise aus den Mobilfunknetzen möglich; Stand Sept. 2007)

Fax: 0 18 05-77 80 94 (Festpreis 14 Cent/Min.,

abweichende Preise aus den Mobilfunknetzen möglich; Stand Sept. 2007)

E-Mail: Publikationen@bundesregierung.de

Internet: www.bmi.bund.de

Artikelnummer: BMI08313

www.bmi.bund.de

Ihre zum Versand der Publikationen angegebenen personenbezogenen Daten werden nach erfolgter Lieferung gelöscht.