



Bundesministerium
des Innern



Leitfaden Krisenkommunikation

Inhaltsverzeichnis

1.	Vorbemerkung	2
2.	Einleitung	3
3.	Krise und Krisenmanagement	4
	3.1 Krise: Begriffsklärung.....	4
	3.2 Krisenmanagement	6
4.	Risikokommunikation	10
	4.1 Definition und Grundsätze	10
	4.2 Ziele, Inhalte, Aufgaben.....	11
	4.3 Abgrenzung der Risikokommunikation zur Krisenkommunikation	12
5.	Krisenkommunikation	13
	5.1 Definition	13
	5.2 Analyse zur Vorbereitung der Krisenkommunikation.....	14
	5.3 Planung der Krisenkommunikation.....	14
	5.4 Umsetzung der Krisenkommunikation.....	15
	5.5 Evaluierung der Krisenkommunikation.....	15
	5.6 Krisenkommunikation innerhalb eines Krisenstabes.....	16
6.	Zielgruppengerechte Krisenkommunikation	17
	6.1 Grundlagen der zielgruppengerechten Krisenkommunikation.....	17
	6.2 Krisenkommunikation mit internen Zielgruppen.....	18
	6.3 Kommunikation zwischen den Beteiligten im Krisenmanagement.....	18
	6.4 Krisenkommunikation mit externen Zielgruppen	19
	6.5 Social Media.....	22
7.	Krisenkommunikationsplan	25
	7.1 Vorbereitungsmaßnahmen	25
	7.2 Bestandteil „Grundlagen des Krisenmanagements“	27
	7.3 Bestandteil „Regelungen der Öffentlichkeitsarbeit“	27
	7.4 Bestandteil „Inhalte und Strategie“	28
8.	Glossar	29
9.	Literaturverzeichnis	30
	Planungshilfen	34
1.	Krisenmanagement-Kreislauf	35
2.	Grundregeln der Risikokommunikation	36
3.	Grundregeln der Krisenkommunikation	37
4.	Social Media Guidelines	38
5.	Aufbau einer Darksite	40
6.	Arbeitshilfen	41
	6.1 Vorbereitung der Krisenkommunikation.....	41
	6.2 Krisenkommunikation in der Krisenbewältigung.....	46
	6.3 Nachbereitung der Krisenkommunikation	49
7.	Muster für den Aufbau eines Krisenkommunikationsplanes	51

1 Vorbemerkung

Die Bewältigung von Katastrophen und das Krisenmanagement liegen in Deutschland grundsätzlich in der Verantwortung der 16 Länder. Dennoch gibt es auch Fragestellungen in diesem Bereich, mit denen sich die Bundesregierung befasst. Das trifft insbesondere dann zu, wenn einem Ereignis eine geografische, politische oder auch gesellschaftliche Bedeutung zugemessen wird, die mehrere Länder betrifft.

Die Infrastrukturen in Deutschland sind ein engmaschiges Netz von enormer gesellschaftlicher Bedeutung. Dies hat zur Folge, dass die Betreiber Kritischer Infrastrukturen¹ wichtige Akteure in der Krisenbewältigung darstellen. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Staat und Wirtschaft sowie ein gemeinsames Verständnis von Krisen sind die Grundlagen für erfolgreiches Krisenmanagement.

Ein bedeutender Bestandteil des Krisenmanagements ist die Krisenkommunikation. Sie verlangt genauso wie das Krisenmanagement klare Strukturen und vorbereitete Strategien. 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. Abstimmungsprozesse über Informationen, die für die Öffentlichkeit bestimmt sind, müssen daher unbedingt schon im Umfeld festgelegt werden. Vor diesem Hintergrund wurde im Jahr 2008 ein

„Leitfaden Krisenkommunikation“ entwickelt. Er hilft bei der Erhebung, Analyse und Optimierung von externer und interner Krisenkommunikation und erleichtert allen Beteiligten, ein gemeinsames Verständnis von Krisen zu entwickeln.

Neue gesellschaftliche Entwicklungen, allen voran der wachsende Einfluss der sozialen Medien, haben nun eine Überarbeitung des Leitfadens erforderlich gemacht. Ergänzt wurden zudem zentrale Aspekte der Risikokommunikation, die eine wichtige Grundlage der Krisenkommunikation ist. Gleichwohl liegt der Schwerpunkt weiterhin auf der Krisenkommunikation. Zudem wurde ein Kapitel zu den Grundlagen des Krisenmanagements aufgenommen, um die enge Verknüpfung der Krisenkommunikation mit dem Krisenmanagement aufzuzeigen.

Das vorrangige Ziel des Leitfadens ist es, den Verantwortlichen in Behörden und Unternehmen eine gedankliche Anleitung für die Planung der Krisenkommunikation zu geben. Für die Erarbeitung eines Krisenkommunikationsplanes enthält der Leitfaden zudem eine Anleitung zur Analyse und einen Musteraufbau.

Die hohe Nachfrage, die der „Leitfaden Krisenkommunikation“ bisher erfahren hat, ist ein ermutigendes Zeichen dafür, dass das Bewusstsein für die Wichtigkeit dieses Themas in Behörden und Unternehmen gewachsen ist.

¹ Kritische Infrastrukturen sind Organisationen und Einrichtungen mit wichtiger Bedeutung für das staatliche Gemeinwesen, bei deren Ausfall oder Beeinträchtigung nachhaltig wirkende Versorgungsengpässe, erhebliche Störungen der öffentlichen Sicherheit oder andere dramatische Folgen eintreten würden (BBK, 2011).

2 Einleitung

Es gibt allein in der jüngeren Vergangenheit zahlreiche Belege dafür, dass Krisenkommunikation ein äußerst wichtiger Bestandteil der Krisenbewältigung ist. Man denke nur an die Hochwasser 2002 und 2013 an Elbe und Donau, die durch ein Seebeben ausgelöste Reaktorkatastrophe von Fukushima 2011, den Orkan Kyrill 2007, die Ausbreitung des Vogelgrippevirus H5N1 im Jahr 2006, die versuchten Bombenanschläge in Dortmund und Koblenz 2006 sowie Bonn 2012, den Stromausfall im Münsterland 2005, die Terroranschläge in Madrid 2004 und London 2005, den Tsunami 2004, die Terroranschläge vom 11. September 2001 oder das Zugunglück in Eschede 1998.

Katastrophen und Krisen sind eine Quelle für Nachrichten, erfüllen sie doch ein Relevanzkriterium für Journalismus: Sie durchbrechen die Regel und repräsentieren eine Störung des Alltäglichen. Auf Seiten der Bevölkerung verursachen sie einen hohen Informationsbedarf, auf den angemessen reagiert werden muss. Das Interesse der Öffentlichkeit, der Wettbewerb von Medien sowie die gewachsene Bedeutung des Internets verstärken die Tendenz zu immer spektakuläreren Meldungen. Dieser Dynamik und dem Druck zur Veröffentlichung können sich viele Medien immer schwerer entziehen.

All dies erhöht auch für die Verantwortlichen von Krisen den Druck – die Folge können Fehlentscheidungen und Missverständnisse sein. Eine nicht vorbereitete oder fehlerhafte Krisenkommunikation kann die Situation unkontrolliert eskalieren lassen, das Vertrauen der Bevölkerung nachhaltig beeinträchtigen und somit die Glaubwürdigkeit verantwortlicher Stellen beschädigen. Auch das Betriebsklima und die Motivation des eigenen Personals können darunter leiden. Und schließlich werden widersprüchliche Aussagen von Verantwortlichen und Experten, Missverständnisse, Schuldzuweisungen und Diskussionen in den Medien zur Belastung für die Krisenbewältigung selbst.

Behörden und Unternehmen mit erprobten Krisenmanagementstrukturen und einer zielgerichteten Krisenkommunikationsstrategie können Krisen besser bewältigen. Der vorliegende Leitfaden fasst die Grundlagen der Krisenkommunikation zusammen, ergänzt um einen Anhang mit Planungshilfen zu ausgewählten Aspekten, die den Vorbereitungsprozess strukturieren und erleichtern.

Die Zielgruppe des Leitfadens sind in erster Linie die Verantwortlichen für Krisenmanagement sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in Behörden, in zweiter Linie die

Mitarbeiter in Unternehmen, Hilfsorganisationen und Verbänden in diesen Bereichen.² Die Einbindung beider Aufgabenbereiche, Krisenmanagement und Öffentlichkeitsarbeit, ist notwendig, um die Krisenkommunikation zielgerichtet zu planen.

Der Leitfaden beginnt mit Erläuterungen zum Begriff der Krise. Genannt werden mögliche Ursachen und unterschiedliche Eigenschaften, um die Analyse und Beurteilung einer Krise zu vereinfachen und so für die Notwendigkeit einer Risikoanalyse zu sensibilisieren. Daran schließt sich ein Kapitel zu den Grundlagen des Krisenmanagements an, das in generischer Form den Prozesscharakter von Krisenmanagement darstellt, die Notwendigkeit einer bereichsspezifisch zugeschnittenen Krisenorganisation herausarbeitet und für besondere Herausforderungen des Krisenmanagements sensibilisiert. Daraus ergeben sich erste Ansatzpunkte für den Aufbau und die Überprüfung der Verfahren und Strukturen im Krisenmanagement.

Die Kapitel Risiko- und Krisenkommunikation beschreiben Vorgehensweisen zu Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluierung. Zusätzlich werden die Anforderungen an die Krisenkommunikation als Teil der Stabsarbeit erörtert. Das anschließende Kapitel zur zielgruppengerechten Krisenkommunikation systematisiert die verschiedenen Zielgruppen mit ihren unterschiedlichen Informationsbedürfnissen und ist ein weiterer Baustein für die strategische Planung der Krisenkommunikation.

Der zunehmenden Bedeutung der sozialen Medien wird mit einem eigenen Unterkapitel Rechnung getragen. Social-Media-Kanäle sind grundsätzlich als gleichwertig zu älteren Kommunikationskanälen zu betrachten. Die Herausforderungen und Chancen, die durch soziale Medien entstehen, werden skizziert und durch einen Überblick über notwendige Maßnahmen in den Krisenmanagementphasen ergänzt.

Das abschließende Kapitel zum Krisenkommunikationsplan bündelt schließlich alle wichtigen Erkenntnisse. Im Krisenkommunikationsplan sind die Verfahren, Strukturen und Instrumente zusammengestellt, die in der Krise Handlungssicherheit und schnelle Umsetzungsmaßnahmen ermöglichen.

Die Planungshilfen im Anhang bieten eine strukturierte Anleitung zur Planung und Vorbereitung der Krisenkommunikation.

² Im Sinne der besseren Lesbarkeit, werden im Leitfaden selbst nur die Behörden und Unternehmen explizit adressiert.

3 Krise und Krisenmanagement

Zur Vorbereitung auf und zur Analyse und Beurteilung von Krisen ist es hilfreich, sich deren mögliche Ursachen, Eigenschaften und Verläufe bewusst zu machen. Diese

systematische Auseinandersetzung bildet die Grundlage für den Aufbau einer organisationspezifischen Krisenorganisation.

3.1 Krise: Begriffsklärung

Eng verknüpft mit dem Begriff der Krise³ ist in der öffentlichen Wahrnehmung der Begriff der Katastrophe. Gemäß den entsprechenden Gesetzen der Bundesländer wird in der Regel die Katastrophe anhand zweier Begriffselemente definiert: Erstens, es liegt ein Geschehen vor, das Leben oder Gesundheit zahlreicher Menschen oder Tiere, die Umwelt, erhebliche Sachwerte oder die lebensnotwendige Versorgung der Bevölkerung gefährdet oder schädigt. Zweitens, die Abwehr und Bekämpfung dieses Geschehens erfordert die einheitliche Leitung durch die zuständige (Katastrophenschutz)Behörde. Katastrophen sowie Großschadensereignisse sind damit im Sinne des Leitfadens auch Krisen.

Diese staatliche Sicht auf Krisen und Katastrophen ist nicht zwangsläufig deckungsgleich mit dem Sprachgebrauch der Bevölkerung oder dem Verständnis von privaten Unternehmen. Auch das Eskalationsmodell eines Unternehmens kann beispielsweise zwischen Normalfall, Notfall, Krise und Katastrophe unterscheiden.⁴

Entscheidend für die konkrete Kommunikation zwischen den verschiedenen Beteiligten im Krisenmanagement ist es, sich vor Augen zu halten, dass nicht immer das Gleiche gemeint ist, wenn von „Notfall“ oder „Krise“ gesprochen wird.

3.1.1 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.

Folgende Anlässe können Krisensituationen auslösen (Auswahl):

1. Naturereignisse: Extremwetterlagen (u. a. Stürme, Starkniederschläge, Hochwasser, Hitzewellen), Waldbrände, Erdbeben, Epidemien.
2. Technisches/menschliches Versagen: Systemversagen (u. a. Unter- und Überkomplexität in der Planung), Fahrlässigkeit, Unfälle, Havarien.
3. Terrorismus, Kriminalität, Krieg (Auswahl): Anschläge, Attentate, Sabotage, Bürgerkriege, Kriege.

Im Regelfall löst das Ereignis selbst die Krise aus, aber auch die Art und Weise, wie ein Ereignis bewältigt wird, kann zu einer Eskalation führen und so eine Krise hervorrufen. Die Dynamik einer Situation kann die Ursachen einer Krise verbergen und den weiteren Ablauf der Krise prägen. Krisen weisen, abhängig auch von der Intensität der medialen Berichterstattung, unterschiedliche Verlaufsformen des öffentlichen Interesses auf.

Zu einem ganzheitlichen Risiko- und Krisenmanagement gehören vorausschauende Risikoanalysen, welche die Eintrittswahrscheinlichkeit von Gefahren untersuchen und zugleich eine Aussage über das zu erwartende Schadensausmaß treffen. Damit wird es möglich, unterschiedliche Risiken zu vergleichen.⁵ Eine systematische Risikoanaly-

³ Im Bereich des staatlichen Krisenmanagements wird Krise wie folgt definiert: „Vom Normalzustand abweichende Situation mit dem Potential für oder mit bereits eingetretenen Schäden an Schutzgütern, die mit der normalen Ablauf- und Aufbauorganisation nicht mehr bewältigt werden kann, sodass eine Besondere Aufbauorganisation (BAO) erforderlich ist.“ Siehe BBK-Glossar, Ausgewählte zentrale Begriffe des Bevölkerungsschutzes, Stand 2011. Verfügbar unter www.bbk.bund.de.

⁴ Der Normalfall mit dem Störungsmanagement im Rahmen der betrieblichen Abläufe liegt vor, wenn es keinen Notfall, keine Krise und keine Katastrophe gibt. Bei Unternehmen kann die Klassifizierung u. a. durch verschiedene Ebenen erfolgen. Der Notfall wird z. B. auf Konzernebene durch den jeweiligen Vorstand, das Vorliegen einer Krise bei Betroffenheit mehrerer Konzerne auf Ebene der Holding festgestellt. Die Katastrophe im gesetzlichen Sinne wird durch die zuständige Behörde ausgerufen.

⁵ Hier wird auf die Methode für die Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz verwiesen, die grundsätzlich auch für Unternehmen geeignet ist. Im Leitfaden für Behörden und Unternehmen „Schutz Kritischer Infrastrukturen – Risiko- und Krisenmanagement“ (BBK 2010) werden die Besonderheiten von Unternehmen bereits antizipiert.

se bietet auch vor dem Hintergrund knapper Ressourcen eine nachvollziehbare Informations- und Entscheidungsgrundlage für eine risiko- und bedarfsorientierte Vorsorge- und Abwehrplanung.

3.1.2 Eigenschaften einer Krise

Jede Krise ist einzigartig. Dennoch gibt es Muster, die regelmäßig auftauchen. Sie zu kennen, hilft bei der Vorbereitung und der systematischen Analyse. Krisen können in verschiedenen Dimensionen erfasst werden:

- Als reales Ereignis mit einer konkreten Gefahren- oder Schadenswirkung auf Schutzgüter (Personen, Sachen, Sachwerte, Natur etc.).
- Über die Art und Weise der Krisenbewältigung durch die zuständigen Behörden und Unternehmen (einschließlich Vor- und Nachbereitung).
- Über die Wahrnehmung der Krisenbewältigung durch die Betroffenen und die Öffentlichkeit.

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 Abbildung vermittelt einen Überblick über die Komplexität von Krisen. Die aufgeführten Eigenschaften können einzeln oder kumulativ auftreten.

Sowohl in der Krisenbewältigung als auch bei der Kommunikation in der Krise müssen die Verantwortlichen alle Eigenschaften in ihrer Wirkung vorab bedenken und beurteilen. Eine gut vorbereitete, transparente und klar strukturierte Risiko- und Krisenkommunikationsarbeit (vgl. nachfolgende Kapitel zur Risiko- und Krisenkommunikation) schützt vor Spekulationen und kann zudem die Organisation vor einer dauerhaften Imageschädigung bewahren.

Das Krisenmerkmal „überraschender Eintritt“ verdient besondere Aufmerksamkeit. Da bei überraschenden Krisen präventive Maßnahmen nicht mehr greifen, sind unmittelbar die Instrumente zur Krisenbewältigung erforderlich. Aus Sicht der betroffenen Behörden und Unternehmen waren solche Krisen nicht vorhersehbar, eine Einschätzung, die jedoch von der Bevölkerung und den Medien meist infrage gestellt wird. Aus diesem Grunde empfiehlt es sich, in der Krisenvorsorge und -vorbereitung

- die sogenannten Schwarzen Schwäne⁶ im Blick zu haben und
- auch den Umgang mit dem Moment der Überraschung in die Vorbereitung und Ausbildung einzubeziehen.

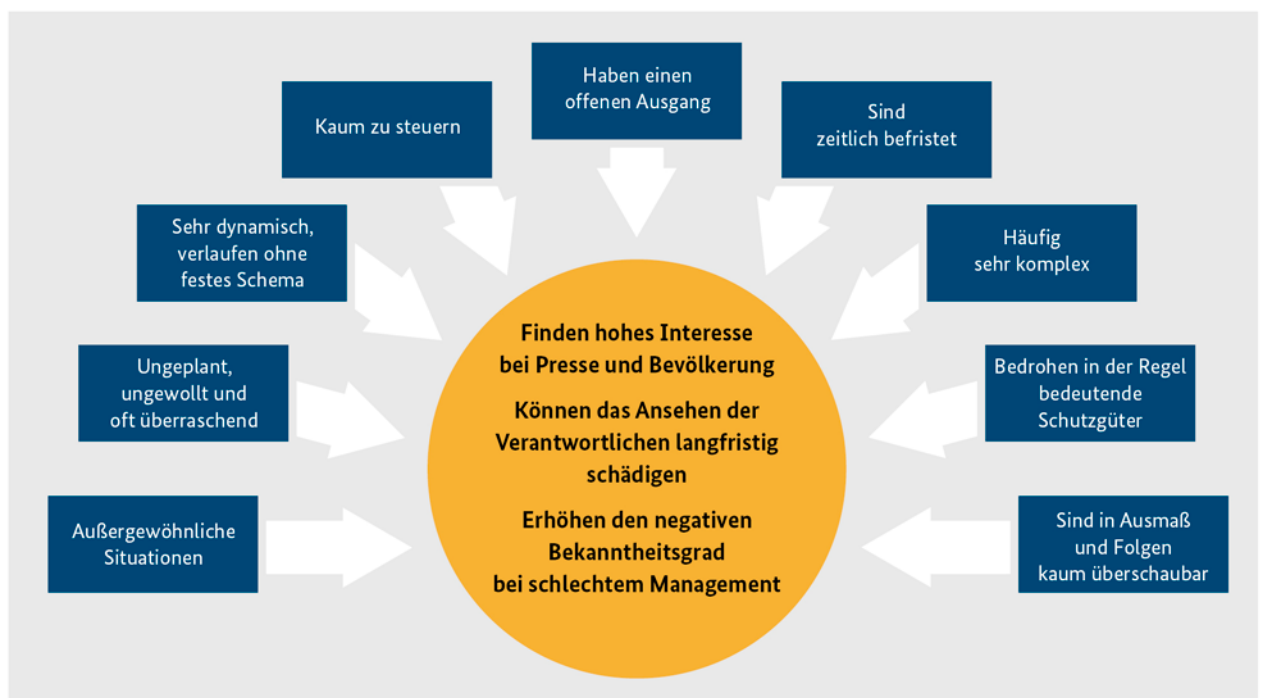


Abb. 1: Merkmale und Folgen von Krisen

6 Sogenannte Schwarze Schwäne sind Ereignisse, die höchst unwahrscheinlich sind und überraschend eintreten, bedeutende Auswirkungen haben und im Nachhinein scheinbar einfach zu erklären sind, da alle notwendigen Informationen vorlagen, nur nicht zur Kenntnis genommen wurden (vgl. N. N. Taleb, „Der Schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse“, 2008 auf Deutsch erschienen).

3.1.3 Der Verlauf einer Krise

Der Verlauf einer Krise ist grundsätzlich für jede Krise spezifisch. Dennoch sind häufig auftretende Merkmale von Krisenverläufen zu erkennen.

Neben den bereits erwähnten „überraschenden Krisen“ gibt es Ereignisse, die vor ihrem eigentlichen Ausbruch mit einer latenten Krisenphase beginnen. Wird das Bestehen dieser latenten Krisenphase erkannt, besteht die Möglichkeit einzugreifen und den Ausbruch einer akuten Krise zu verhindern.

Krisen verlaufen nicht linear, und das Verhältnis von Ursache und Wirkung tendiert zur Zufälligkeit. So können kleine, für sich genommen wenig bedeutende Ereignisse weitreichende Konsequenzen haben. Zum Beispiel kann eine missverständliche Formulierung oder auch nur eine unpassende Redewendung für Unruhe in den Medien oder der Bevölkerung sorgen und unerwünschte Wirkungen hervorrufen. Dies kann die öffentliche Wahrnehmung der Behörde oder des Unternehmens beeinträchtigen oder im schlimmsten Fall sogar eine Krise verschärfen.

Aus den beschriebenen Aspekten von Krisenverläufen leiten sich folgende Konsequenzen für das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation ab:

- Die Ergebnisse der notwendigen Risikoanalyse sind die Grundlage für ein organisationsspezifisches Risiko- und Krisenmanagement (inklusive Risikokommunikation). Darauf basierende Frühwarnsysteme erhöhen die Chance, latente Krisen zu erkennen und die Eskalation in eine akute Krise zu verhindern.⁷
- Die Vorbereitung von Verfahren und Strukturen zur Krisenbewältigung und Krisenkommunikation ist eine unerlässliche Voraussetzung, um die anfängliche Chaosphase möglichst kurz zu halten. Gleichwohl muss während der Krisenbewältigung immer die Bereitschaft zur Anpassung und zur Improvisation bestehen.
- Mit einer in die Zukunft gerichteten Lagebeurteilung erhöht sich die Chance, Wendepunkte im Krisenverlauf – zum Guten oder Schlechten – zu erkennen und so frühzeitig und effektiv einzugreifen.

3.2 Krisenmanagement

Fast jede Krisenbewältigung durchläuft eine chaotische Anfangsphase. Zuständigkeiten, Schadensausmaß und verfügbare Ressourcen sind zunächst unklar, und die ersten Reaktionen und Bewältigungsmaßnahmen erfolgen meist spontan, lokal begrenzt und häufig unkoordiniert. Dadurch entsteht in der Krisensituation eine Eigen-dynamik, die eine Krise noch verschärfen kann, wenn die Bewältigungsmaßnahmen nicht so schnell wie möglich koordiniert werden. Die Ausführungen zeigen, dass die Bewältigung einer Krise eine Kommunikationsherausforderung ist, die sich insbesondere in ihrer Komplexität und medialen Aufmerksamkeit vom Alltagsgeschäft unterscheiden. Die Krisenkommunikation ist daher ein zentraler Bestandteil des Krisenmanagements.⁸

Das Ziel der nachstehenden Ausführungen ist es, das gesamte Spektrum des Krisenmanagements aufzuzeigen, für die Vielzahl von Akteuren im Krisenmanagement und

die notwendigen Abstimmungsprozesse zu sensibilisieren und so die Schaffung sinnvoller Rahmenbedingungen für eine gelungene Risiko- und Krisenkommunikation zu erleichtern.

3.2.1 Krisenmanagement als wiederkehrender Prozess

Das Denken und Planen von Krisenmanagement in einem Kreislauf von Vorsorge-Vorbereitung-Bewältigung-Nachbereitung hat sich in der Praxis bewährt⁹ und wird auch hier empfohlen.

Vorsorge/Vorbereitung

Die Vorsorge und Vorbereitung findet im Normalzustand statt. Zu diesem Zeitpunkt hat das Krisenmanagement vornehmlich antizipativen Charakter und dient der Kri-

⁷ Zur Anleitung bei der Etablierung eines Risiko- und Krisenmanagements wird der Leitfaden „Schutz Kritischer Infrastrukturen. Risiko- und Krisenmanagement. Ein Leitfaden für Unternehmen und Behörden (BBK, 2011) empfohlen.

⁸ Krisenmanagement umfasst in diesem Verständnis alle Maßnahmen zur Vermeidung von, Vorbereitung auf, Erkennung und Bewältigung sowie Nachbereitung von Krisen. Aus: BBK-Glossar, Ausgewählte zentrale Begriffe des Bevölkerungsschutzes, Stand 2011.

⁹ Siehe z. B. Crandall, Parnell, Spillan, Crisis Management in the New Strategy Landscape, 2010; Huder, Disaster Operations and Decision Making, 2012, S. 39 – 66. Mähler, Zinke, „Risikowahrnehmung und Verhalten der Bevölkerung am Beispiel EHEC und Dioxin“, 2013.

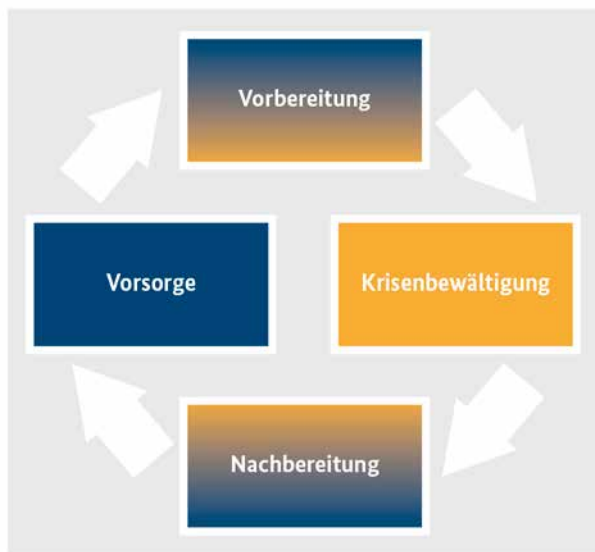


Abb. 2: Krisenmanagementkreislauf

senvermeidung. Hierzu werden in einem ersten Schritt potenzielle Krisen identifiziert und Präventionsmaßnahmen ergriffen. Im nächsten Schritt erfolgt die Ableitung von Maßnahmen zur Absicherung gegen möglicherweise eintretende Krisen (zukunftsorientierte Kompensation). Zur Vorbereitung gehören auch die Durchführung einer Risikoanalyse im Rahmen des Risikomanagements, der Aufbau von Frühwarnsystemen und die Definition von Prozessen für eventuelle Krisenfälle, z. B. Alarmierungsabläufe und -pläne. Die Arbeitshilfe „Vorbereitung der Krisenkommunikation“ (Anlage 6.1) gibt Hinweise für ein zielgerichtetes Vorgehen.

In einem sogenannten „Krisenhandbuch“ werden die Verfahren und Strukturen im Krisenmanagement, Fähigkeitsübersichten, Zuständigkeiten und Funktionen, Abläufe, Instrumente, Erreichbarkeiten und Verhaltensweisen für den Krisenfall komprimiert zusammengefasst. Wichtige Details und auf den Einzelfall bezogene Besonderheiten sind in Abbildungen, Anhängen und Anlagen beizufügen. Empfehlenswert ist, dass das Krisenhandbuch sowohl in schriftlicher als auch in elektronischer Form vorliegt.

Unabhängig von der konkreten Organisation ist es unabdingbar, dass für ein erfolgreiches Krisenmanagement und eine zielgerichtete Risiko- und Krisenkommunikation bereits in dieser Phase folgende Voraussetzungen geschaffen werden:

- Kenntnis über
 - die eigene Organisationsstruktur und Zuständigkeiten,
 - wichtige Arbeitsprozesse (sog. kritische Geschäftsprozesse),

- krisenanfällige Bereiche (Schwachstellenanalyse),
- weitere möglicherweise betroffene und beteiligte Bereiche, ihre Strukturen, Zuständigkeiten und Erreichbarkeiten,
- Zielgruppen der Krisenkommunikation, einschließlich des eigenen Personals;
- Aufbau und Pflege von Kontakten zu Presse/Medien, Bevölkerung, fachlich geeigneten Beratern und wissenschaftlichen Experten und
- Schaffung der konzeptionellen und personellen Rahmenbedingungen für die Nachbereitung von Krisen.

Krisenbewältigung

Für die Planung der Krisenbewältigung ist es hilfreich, die oben erwähnten möglichen Stufen einer Krise, latente und akute, zu berücksichtigen. In der latenten Krisenphase melden Frühwarnsysteme, soweit installiert, Abweichungen vom normalen Ablauf einer Behörde, Organisation oder Unternehmen bzw. Gefährdungen von Menschen und Gütern. In dieser Phase werden sowohl Maßnahmen zur Vermeidung als auch Vorkehrungen für den Fall einer Eskalation zu einer akuten Krise getroffen. Konkret bedeutet dies, dass bestehende Konzepte mit Blick auf das zu erwartende Krisenszenario angepasst werden müssen, denn grundsätzlich hat jede Krise ihre eigenen „Gesetzmäßigkeiten“. Sofern gemäß Alarmierungsplan vorgesehen, wird bereits in dieser Phase alarmiert bzw. voralarmiert.

Tritt eine Gefahren- oder Schadenslage ein, wird die Krise akut. Jetzt sind bestimmte, vorher definierte Aktionen erforderlich – inklusive einer unverzüglichen Kommunikation, auch wenn die Informationen über die Situation noch nicht vollständig gesichert sind. Eine unverzügliche Alarmierung ist nicht nur für die Einsatzkräfte, die vor Ort tätig werden sollen, notwendig, also Rettungsdienste, Feuerwehren, Polizei, THW, Notfallteams in Unternehmen und andere. Sie muss auch für die Herstellung der Arbeitsfähigkeit der operativen und strategischen Krisenstäbe auf den unterschiedlichen Verwaltungs- und Unternehmens-ebenen sichergestellt sein. In der besonders bedeutsamen Anfangsphase einer Krise ist die unverzügliche Koordination und gegenseitige Information der betroffenen Behörden und Unternehmen, der Medien, der Bevölkerung und von Experten von zentraler Bedeutung. Die Aktivierung und Information der eigenen Organisation sollte parallel erfolgen. Der planmäßig vorgesehene Krisenstab oder ein anderes Instrument zur Krisenbewältigung ist frühzeitig zu alarmieren und einzuberufen, und erste Lageinformation sind zwischen den Behörden und den betroffenen

Unternehmen und Organisationen gegenseitig auszutauschen. Eine frühzeitige Alarmierung eröffnet die Chance, die chaotische Anfangsphase kurz zu halten und durch eine gemeinsame Lagefeststellung und -bewertung Handlungsspielräume zu erhalten oder zu schaffen.¹⁰

Nachbereitung

Auch die Nachbereitung von Krisen ist ein wichtiger Prozessbestandteil und beginnt grundsätzlich schon während der Krisenbewältigung, z. B. durch geeignete Dokumentation des Handelns. Der im bereits erwähnten Krisenhandbuch bestimmte Funktionsträger gibt den Abschluss der Krisenbewältigung und die Rückkehr zu den normalen Betriebs- und Arbeitsabläufen bekannt. Der Schwerpunkt verlagert sich nun wieder auf das Alltagsgeschäft der Organisation, und die eigentliche Auswertung der Krise beginnt. Die Zuständigkeit hierfür sollte jede Behörde und jedes Unternehmen frühzeitig im Krisenhandbuch definieren.

Auf der Grundlage aller gewonnenen Erkenntnisse müssen die vorhandenen Strategien und Konzepte analysiert und gegebenenfalls angepasst und ergänzt werden. Die Arbeitshilfe „Nachbereitung der Krisenkommunikation“ (Anlage 6.3) gibt Hinweise für eine zielgerichtete Nachbereitung.

3.2.2 Krisenorganisation: Krisenstäbe fördern Handlungssicherheit

Die Auswertung realer Krisenfälle in den letzten Jahrzehnten zeigt, dass eine stringente Krisenorganisation für die Bewältigung von Krisen durch Behörden und Unternehmen hilfreich ist.¹¹ Zu einer strukturierten und handlungsfähigen Krisenorganisation gehört eine aus dem Alltagsgeschäft herausgelöste Organisationsform (z. B. Notfall- oder Ereignisteam, Koordinierungs- oder Krisenstab).

Die Aufgaben der Krisenorganisationen unterscheiden sich je nach Verwaltungsebene, Szenario und Zuständigkeit der Behörde oder Tätigkeitsfeld der Organisation bzw. Geschäftsfeld des Unternehmens. Folgende generelle Aufgaben muss die besondere Organisationsform erfüllen können:

- Informations- und Ressourcenmanagement
- Koordination aller Beteiligten
- Zukunftsgerichtete Lagebeurteilung und Entwicklung von Handlungsoptionen
- Entscheidungen treffen und Kontrolle der Maßnahmen zur Bewältigung einer Lage im Rahmen der Zuständigkeiten
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Information der Bevölkerung, aber auch die Information der eigenen Belegschaft

Die konkrete organisatorische Ausgestaltung der Krisenstäbe in den Behörden des Bundes, der Länder, der kommunalen Ebene und in Unternehmen ist zwar unterschiedlich, dennoch gibt es Gemeinsamkeiten bei den Verfahren und Strukturen von handlungsfähigen Stäben:¹²

- Aufgaben und Zuständigkeiten im Krisenmanagement sind zugewiesen.
- Aufbau- und Ablauforganisation der Strukturen und Abstimmungsprozesse sind in einem Krisenhandbuch beschrieben und werden regelmäßig trainiert.
- Leitung und Personal des Krisenstabes sowie Verbindungspersonen sind vorab benannt und für ihre Aufgaben im Krisenstab geschult.
- Alarmierungs- und Meldewege sind geplant und erprobt.
- Räumlichkeiten/Ausstattung sind vorbereitet, Notfallplanung und Ausweichsitzplanungen liegen vor.
- Lage wird von einer Stelle zusammengefasst und visualisiert.
- Kommunikations- und Informationsfluss ist geregelt und redundant – technisch – ausgelegt.
- Dokumentation der gesamten Krisenbewältigung und deren Ablage sind sichergestellt.

10 Die Arbeitshilfe „Krisenkommunikation in der Krisenbewältigung“ (Anlage 6.2) gibt Hinweise für eine zielgerichtete Durchführung der Krisenkommunikation.

11 Gahlen, Kranaster, Krisenmanagement, 2012, S. 2 – 6. Crandall, Parnell, Spillan, Crisis Management in the New Strategy Landscape, 2010, S. 77.

12 Den Ländern hat der Arbeitskreis V („Feuerwehrangelegenheiten, Rettungswesen, Katastrophenschutz und zivile Verteidigung“) der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder (IMK) im Jahre 2003 die „Hinweise zur Bildung von Verwaltungsstäben“ zur Umsetzung empfohlen. Auf operativ-taktischer Ebene haben die Feuerwehr, die Polizei und die Hilfsorganisation ihre eigenen Dienstvorschriften (FwDV 100, PDV 100 etc.).

3.2.3 Organisationsübergreifende Zusammenarbeit im Krisenmanagement

An der Bewältigung einer Schadenslage ist oftmals ein gesamtgesellschaftliches Netzwerk von öffentlichen und privaten Krisenstäben auf den verschiedenen Ebenen und gesellschaftlichen Bereichen beteiligt. Die Sicherstellung der notwendigen wechselseitigen Information und zielgerichteten Kommunikation innerhalb dieses Netzwerkes ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Krisenbewältigung. Die Erfahrung zeigt, dass der notwendige Informationsfluss am besten auf der Basis von erprobten Melde- und Informationsverfahren zustande kommt.

Eng verknüpft mit organisations- und bereichsübergreifenden Informations- und Kommunikationsprozessen ist

die Notwendigkeit einer abgestimmten Entscheidungsfindung und der Koordination von Maßnahmen und Fähigkeiten.¹³ Wissenschaft und Praxis haben in den letzten Jahren eine Vielzahl von Faktoren herausgearbeitet, die die organisationsübergreifende Zusammenarbeit bei der Krisenbewältigung beeinflussen.

Eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen den am Krisenmanagement Beteiligten muss vorbereitet und geübt werden. Übungsserien wie die länderübergreifende Krisenmanagement Exercise (LÜKEX) für die Krisenstäbe von Bund, Ländern und Kommunen sowie unter Einbindung von Unternehmen, Organisationen und Verbänden sind eine bewährte Möglichkeit, die Aufgaben, Ressourcen, Arbeitsweisen und Fachtermini der Beteiligten im Krisenmanagement kennenzulernen.

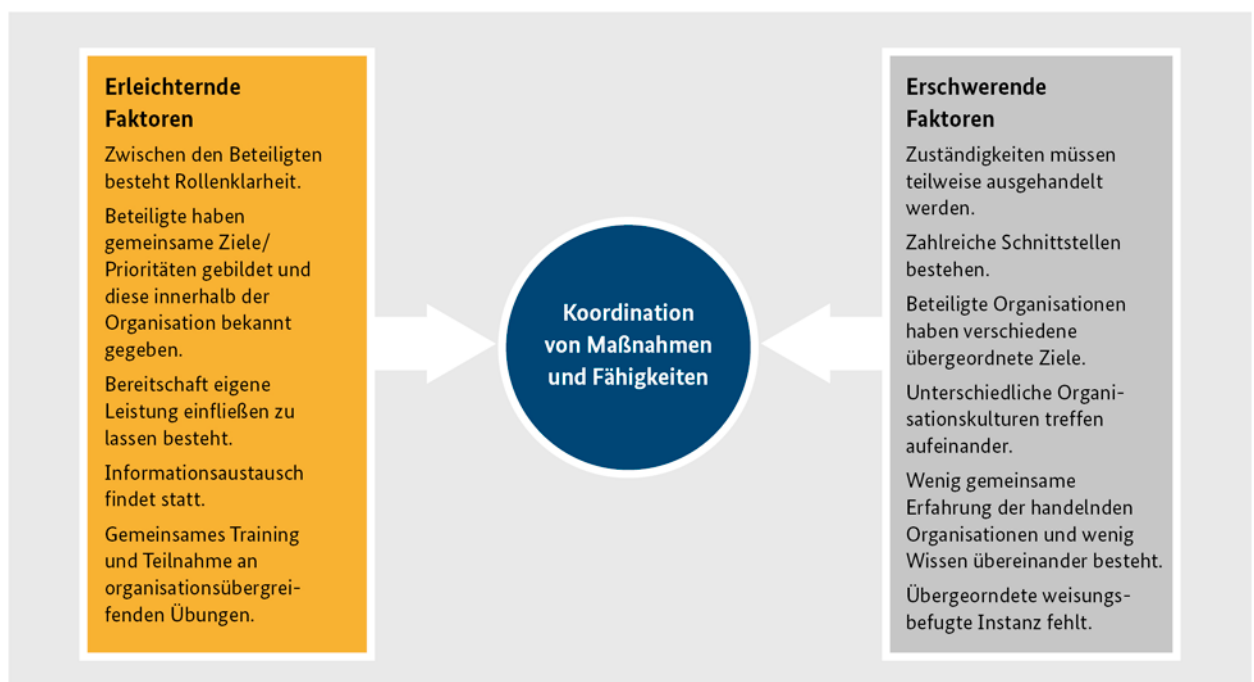


Abb. 3: Einflussfaktoren hinsichtlich der Koordination von Maßnahmen und Fähigkeiten im Krisenmanagement (Quelle: Hofinger et al., 2013, S. 216 – 220).

4 Risikokommunikation

4.1 Definition und Grundsätze

Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) definiert Risikokommunikation für den Bevölkerungsschutz in Deutschland als „Austausch von Informationen und Meinungen über Risiken zur Risikovermeidung, Risikominimierung und Risikoakzeptanz“¹⁴.

Risikokommunikation zeichnet sich durch folgende wesentliche Grundsätze aus:

Offenheit

Offenheit bildet eine unverzichtbare Grundlage für eine gute Risikokommunikation wie auch für die Reputation einer Behörde oder eines Unternehmens. Sie verpflichtet Behörden oder Unternehmen dazu, die Grundlagen für Entscheidungen zu kommunizieren und Risikobewertungen rechtzeitig zu veröffentlichen. Handlungs- und Maßnahmenempfehlungen stoßen nur unter diesen Rahmenbedingungen auf Vertrauen. Ein offener Dialog mit Betroffenen, Interessen- und Zielgruppen sowie deren Einbindung in Entscheidungsprozesse ist daher eine der wesentlichen Voraussetzungen dafür, dass die Verfahren der Risikobewertung glaubwürdig sind und somit auch den Verantwortlichen Vertrauen entgegengebracht wird.

Transparenz

In engem Zusammenhang mit Offenheit steht Transparenz. Risikokommunikation bedeutet auch, auf Unsicherheiten hinzuweisen und zu erläutern, warum sie existieren und was sie für die Gesellschaft bedeuten. Es wird empfohlen, Hinweise und Empfehlungen für den Umgang mit diesen Unsicherheiten zu entwickeln und herauszugeben.

Glaubwürdigkeit/Konsistenz

Furcht und Risikowahrnehmung werden vermindert, wenn Informationsvermittlung vertrauens- und glaubwürdig erfolgt. Voraussetzungen dafür sind eine hohe Sachkenntnis, Offenheit bzw. Ehrlichkeit sowie eine positive und vertrauensvolle Haltung gegenüber der Bevölkerung. Insbesondere Aussagen, die unabhängige Stellen über Gefahren und Risiken treffen, werden als besonders glaubwürdig wahrgenommen.

Dialogorientierung

Der moderne Denkansatz der Risiko- und Krisenkommunikation sollte durchgängig berücksichtigt werden: „Der Bürger ist ein gleichberechtigter Interessenpartner.“ Diesem Ansatz folgend ist durch den interaktiven Austausch von Informationen über risikobezogene Faktoren und Risikowahrnehmungen, über Ängste und Unsicherheiten, Verfahren der Risikobewertung und Risikomanagemententscheidungen die Bevölkerung einzubeziehen, damit sie sich auf dieser Informationsbasis eigene Meinungen bilden kann.

Es ist die Aufgabe der Risikokommunikation, eine wirksame Kommunikation in beide Richtungen zu gewährleisten und auch Interessengruppen dabei nicht außen vor zu lassen. Die Nutzung von sozialen Medien bietet hierfür ein neues Instrument und muss, neben traditionellen Elementen der Risikokommunikation, einbezogen werden. Damit werden Ängste ausgeräumt und gleichzeitig wird verhindert, dass das Krisenthema im Internet eine unkontrollierbare Eigendynamik entwickelt. Durch den Weg des offenen, gesellschaftlichen Dialogs wird die Bevölkerung in den Risikomanagementprozess einbezogen, was wiederum ihr Vertrauen in die Handlungskompetenz der Zuständigen stärkt und Glaubwürdigkeit aufbaut.

4.2 Ziele, Inhalte, Aufgaben

Risikokommunikation zielt darauf ab, ein auf Dauer angelegtes, wechselseitiges Vertrauensverhältnis zwischen allen am Risikomanagement Beteiligten aufzubauen. Sie soll langfristige Beziehungen etablieren und die Glaubwürdigkeit sowie auch die Akzeptanz staatlicher Informationen befördern. Risikokommunikation bedingt dabei eine intensive Verzahnung und Abstimmung aller involvierten staatlichen Ebenen und gesellschaftlichen Bereiche.

Von besonderer Bedeutung in der Risikokommunikation ist der Austausch mit der Öffentlichkeit, vor allem mit Betroffenen und interessierten Bürgerinnen und Bürgern. Durch eine angestrebte Reduzierung der Distanz zwischen Betroffenen und Entscheidern zielt die Risikokommunikation darauf ab, die Menschen für die in ihrem Lebensumfeld bestehenden Gefahren und Risiken zu sensibilisieren, sie über den Umgang damit aufzuklären und durch Hinweise und Handlungsempfehlungen zu Vorsorgemaßnahmen zu befähigen. Dabei ist zu unterscheiden, ob die Betroffenen sich einem Risiko konkret zuordnen lassen (z. B. Flusserainer und Hochwasser) oder ob es um Risiken geht, die generell alle treffen können (z. B. eine Pandemie). Mit Informationen zur Selbsthilfe und zur Prävention soll eine Verbesserung des allgemeinen Wissensstandes der Bevölkerung über die potenziellen Wirkungen und

Nebenwirkungen von Ereignissen erreicht werden, was idealerweise zu einer Veränderung von Einstellungen und Verhalten der Menschen führt (individuelle Handlungsfähigkeit).

Gleichwohl soll Risikokommunikation der Bevölkerung helfen, sich ein eigenes, fundiertes Urteil zu bilden und so eine Risikomündigkeit zu entwickeln, die den bewussten Umgang mit Risiken ermöglicht und die individuelle Handlungsfähigkeit in der Krise stärkt. Die Akzeptanz von Risiken bleibt grundsätzlich eine individuelle Entscheidung.

Eine erfolgreiche Kommunikation mit der Bevölkerung ist entscheidend, wenn Krisen gemeistert werden müssen. Die Bewältigung von Großschadenslagen und Katastrophen erfordert mit steigender Größe und Dauer der Lage eine entsprechende Mitwirkung der Bevölkerung. Um die Bürgerinnen und Bürger zu eigenen Selbstschutz- und Selbsthilfemaßnahmen zu befähigen, muss schon lange vor dem Eintritt eines Ereignisses über mögliche Ausmaße und potenzielle Folgen kommuniziert werden. Nur präventive Kommunikation ermöglicht, dass dieses Wissen im Krisenfall unverzüglich abgerufen werden kann.¹⁵ Dies ist die grundlegende Aufgabe von Risikokommunikation.¹⁶

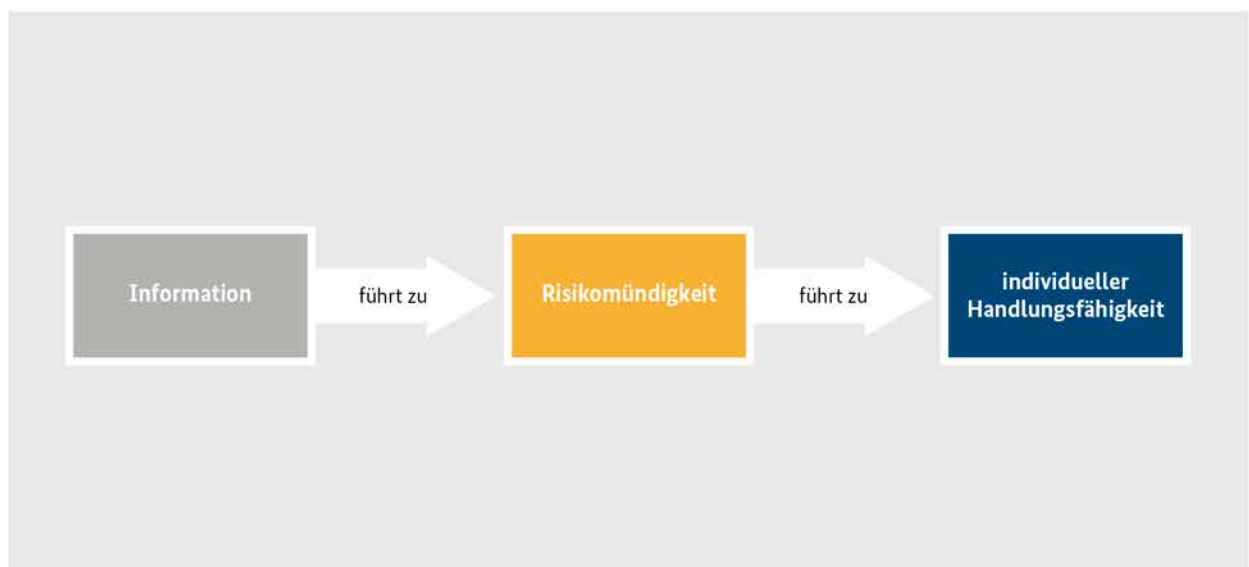


Abb. 4: Ziele von Risikokommunikation

¹⁵ Vgl. BBK, RKI (2007), S. 325

¹⁶ Quellen zum Einstieg in die Risikokommunikation: BfR, Kommunikation von Risiko und Gefährdungspotential aus Sicht verschiedener Stakeholder, 2010, BfR, Formen und Folgen behördlicher Risikokommunikation, 2008, BfR, ERiK – Entwicklung eines mehrstufigen Verfahrens der Risikokommunikation, 2005, Münchner Rück, Risikokommunikation: Was passiert, wenn was passiert?, 2002.

4.3 Abgrenzung der Risikokommunikation zur Krisenkommunikation

Risiko- und Krisenkommunikation werden auch in der Fachwelt oft in einem Atemzug genannt, sodass der Eindruck entstehen kann, beide Begriffe beschreiben mehr oder weniger dieselbe Thematik.¹⁷ In der Tat stehen Risiko- und Krisenkommunikation in einem engen Zusammenhang miteinander, indem die Risikokommunikation ganz entscheidend die Grundlagen für eine gelungene Kommunikation in der Krise legt. Die Realisierungschancen von Krisenkommunikation steigen bzw. fallen erheblich damit, ob ihr eine Risikokommunikation vorausgegangen ist und wie erfolgreich diese war. Gleichwohl unterscheiden sich Risiko- und Krisenkommunikation auch in ganz wesentlichen Punkten.

Beide Begriffe eint, dass sie in großen Teilen auf denselben Grundsätzen der Kommunikation fußen: Offenheit, Transparenz, Glaubwürdigkeit und Dialogorientierung bilden das Wesen von Risikokommunikation, und sie sind auch entscheidend für das Gelingen von Kommunikation im unmittelbaren Zusammenhang mit einer konkreten Krise. Das gilt zwischen Behörden und Unternehmen auf

der einen Seite sowie Medien und Bevölkerung auf der anderen Seite.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Risiko- und Krisenkommunikation liegt in der zeitlichen Dimension. Das Ziel von Risikokommunikation ist vor allem die Prävention und die Vorbereitung auf Gefahren und Risiken. Risikokommunikation soll dauerhaft ein Vertrauensverhältnis zu den Zielgruppen aufbauen und erhalten. Dagegen zeichnet sich Krisenkommunikation eher durch kurzfristiges, zeitlich begrenztes Handeln aus, das im Wesentlichen einen akut drohenden Schaden vermeiden bzw. einen bereits entstandenen Schaden schnellstmöglich eingrenzen und die Gesamtsituation wieder in einen Normalzustand zurückführen möchte. Krisenkommunikation orientiert sich an einer Gefahrensituation, konkreten Gefahr oder einem eingetretenen Ereignis, wogegen Risikokommunikation anlassunabhängig stattfindet und an die staatliche Risikobewertung im Rahmen des Risikomanagementprozesses angelehnt ist.¹⁸

¹⁷ Vgl. Baumgärtner (2005), S. 75

¹⁸ Vgl. Weinheimer (2011), S. 16 und Gullotta, Schulz (2010), S. 52 f.

5 Krisenkommunikation

5.1 Definition

Für den Bevölkerungsschutz in Deutschland definiert das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) Krisenkommunikation als den „Austausch von Informationen und Meinungen während einer Krise zur Verhinderung oder Begrenzung von Schäden an einem Schutzgut“.¹⁹ Die Definition umfasst in ihrer Erweiterung auch die Aufgaben, die Krisenkommunikation zu erfüllen hat, nämlich eine klare „Zuordnung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten“ vorzunehmen und eine klare „Kommunikationslinie für ein inhaltlich und argumentativ einheitliches Auftreten“ zu erstellen.

Ziele, Inhalte und Umfang von Krisenkommunikation

Ein langfristiges und grundlegendes Ziel von Kommunikation ist, wie oben beschrieben, der Aufbau von Vertrauen in und Glaubwürdigkeit von Behörden bzw. Unternehmen. Krisenkommunikation muss so funktionieren, dass Vertrauen und Glaubwürdigkeit auch in der Krise bestehen bleiben. Erreicht wird dies durch offene Kommunikation mit der Öffentlichkeit, den Medien und allen anderen Zielgruppen, die die Behörde oder das Unternehmen für sich identifiziert haben.

Erfolgreiche Krisenkommunikation setzt eine abgestimmte Kommunikationslinie mit den anderen von der Krise betroffenen Behörden und Unternehmen voraus.

In einer Krise ist es wichtig, die Meinungshoheit anzustreben und Präsenz zu zeigen. Indem eine Behörde oder ein Unternehmen offen und ehrlich über Ursachen, Auswir-

kungen und die Folgen einer Krise informiert, werden Informationen kanalisiert und die Diskussion in der Öffentlichkeit geleitet. So kann ein durch die Krise akut drohender Schaden eventuell vermieden bzw. ein bereits entstandener eingegrenzt und die Gesamtsituation wieder in einen Normalzustand zurückgeführt werden. Um erfolgreich sein zu können, muss Kommunikation so weit wie möglich zielgruppengerecht sein.

Zielgruppen

Zu den Zielgruppen einer Behörde oder eines Unternehmens zählen vorrangig die Bürgerinnen und Bürger bzw. potenzielle und/oder aktuelle Kundschaft, Lieferanten, Beschäftigte, Medien, andere Behörden/Verwaltungen, wissenschaftliche Einrichtungen, Unternehmen, Verbände, Interessengruppen. Über relevante Ereignisse der Krise müssen diese Zielgruppen bedarfsgerecht informiert werden. Grundsätzlich sollten alle Botschaften und herausgegebenen Informationen in einem angemessenen sachlichen und klaren Sprachstil gehalten sein.

Alle relevanten Informationen (Hinweise, Warnungen, Verhaltensregeln, Maßnahmen) müssen unverzüglich ausgetauscht und weitergegeben werden, intern sowie extern. Mit Blick auf die eigenen Beschäftigten sollte eine Behörde oder ein Unternehmen generell sicherstellen, dass der Sinn und Zweck der Krisenkommunikationsarbeit allen bekannt ist und sie über die eigene Krisenkommunikationsstrategie Bescheid wissen. Dieses „Mitnehmen“ der Beschäftigten muss bereits Teil der Vorsorge und Vorbereitung im Krisenmanagementprozess sein.

¹⁹ Vgl. BBK (2011), S. 17

5.2 Analyse zur Vorbereitung der Krisenkommunikation

Für die Informationsbeschaffung muss eine Behörde bzw. ein Unternehmen verschiedene Möglichkeiten nutzen, um mit den gewonnenen Informationen das Aufkommen einer akuten Krise möglichst früh zu erkennen und zu vermeiden, mindestens aber den Eintrittszeitpunkt zu erfassen und wahrscheinliche Auswirkungen zu mindern.

Aus der Risikoanalyse im Rahmen des Risikomanagements lässt sich ableiten, für welche Krisenarten eine Behörde oder ein Unternehmen Krisenprävention betreiben sollte. Geht es in die Vorbereitung der Prävention, dann gehört schon jetzt dazu, eine Übersicht der anzusprechenden Zielgruppen zu erstellen. Tritt eine Krise tatsächlich ein, muss die Liste der Zielgruppen noch einmal auf den aktuellen Bedarf angepasst werden.

Eine Behörde oder ein Unternehmen muss das gesellschaftspolitische Umfeld bei der Analyse potenzieller Krisenherde einbeziehen. Denn soziale, politische und kulturelle Bedingungen beeinflussen auch die Inhalte von Krisenkommunikation. Hier muss auch Faktoren wie gesellschaftspolitischen Veränderungen oder dem Wandel von Werten Rechnung getragen werden. Ein permanentes Medien-Monitoring dient als Indikator zur Einschätzung des Verständnisses und der Grundeinstellungen der Medien gegenüber einer Behörde oder einem Unternehmen.

Eine Medienauswertung sollte alle fachlichen, politischen wie gesellschaftlichen Themen berücksichtigen, die die Behörde oder das Unternehmen in irgendeiner Weise betreffen.

Das Gleiche gilt für das Social-Media-Monitoring. In einem solchen Monitoring werden öffentlich zugängliche Beiträge, beispielsweise auf Blogs oder Social-Media-Plattformen, erfasst und ausgewertet.

Mögliche Fragestellungen, die mit einem Monitoring beantwortet werden können, sind etwa:

- Wo wird wie über die Behörde oder das Unternehmen gesprochen?
- Was sind kritische Themen?
- Welche Themen kommen neu hinzu, und wo tauchen kritische Themen zuerst auf? Wie entwickelt sich die Diskussion?

Die Analyse kann Aufschluss über Änderungen und Kontinuitäten in der Wahrnehmung der Behörde oder des Unternehmens geben.

5.3 Planung der Krisenkommunikation

Die Grundlagen und organisatorischen Rahmenbedingungen für die Krisenkommunikation müssen bereits im Rahmen der Vorsorge und Vorbereitung geschaffen werden. Dazu gehört beispielsweise, Mediennetzwerke aufzubauen und zu pflegen, Informationsmaterialien zu planen und auszuarbeiten. Auch die Klärung, welche Beschäftigten welche Aufgaben in einer Krise übernehmen, wer die Abstimmungen mit betroffenen anderen Behörden und Ressorts übernimmt oder wer die Öffentlichkeit in einer Krise informiert, fällt in diesen Bereich. Dabei müssen die

verschiedenen Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten bedacht werden.

Eine langfristig angelegte Risikokommunikationsstrategie (vgl. Kapitel 4 zu Risikokommunikation) muss ebenso bereits in Vorfeld erarbeitet werden wie das individuelle strategische Krisenkommunikationskonzept (siehe auch Kapitel 7 zum Krisenkommunikationsplan) für die eigene Behörde bzw. das eigene Unternehmen.

5.4 Umsetzung der Krisenkommunikation

In der Zeit unmittelbar nach Eintreten einer Krise werden wichtige Weichen gestellt. Von den ersten Reaktionen einer Organisation gegenüber ihren Zielgruppen, insbesondere gegenüber der Presse und der Öffentlichkeit, hängt es ab, ob der Krisenverlauf für die Organisation außer Kontrolle gerät. Kritisch ist beispielsweise das Entstehen von Gerüchten oder Spekulationen.

Der Verlauf einer Krise ist grundsätzlich für jede Krise spezifisch (siehe dazu auch Kapitel 3.1.3). Dennoch ist es möglich und ratsam, sich auf Risiken vorzubereiten. Zwar gibt es nicht die eine, standardisierte Musterlösung, dennoch gibt es Grundregeln, deren Beachtung bei der Krisenkommunikation helfen, Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu erhalten.

Wichtig ist, dass die Information nach den Grundprinzipien der Krisenkommunikation erfolgt:

- Schnelligkeit (aktiv und frühzeitig)
- Wahrhaftigkeit (sachlich, transparent und wahr)
- Verständlichkeit (kurz, einfach, unkompliziert, bildhaft)
- Konsistenz (einheitlich, koordiniert und kontinuierlich)

Im Krisenfall eignen sich nur etablierte Kommunikationskanäle, um schnell eigene Informationen zu verbreiten sowie mit den eigenen Quellen einen Informationsverbund aufzubauen. Voraussetzung für eine effektive Nutzung dieser Kanäle ist allerdings, dass die Organisation bereits im Rahmen der Risikokommunikation entsprechende Kanäle eingerichtet hat und diese langfristig etabliert sind, bevor sie zu Krisenkommunikationszwecken genutzt werden.

Bei der Wahl der Krisenkommunikationsstrategie ist es von großer Bedeutung, ob man sich für eine offensive oder defensive Kommunikation entscheidet. Die Wahl der Kommunikation ist situationsabhängig, sie kann im Voraus daher höchstens angedacht, aber nicht eindeutig festgelegt werden.

Voraussetzung für die Entscheidung zu einer offensiven Kommunikationsstrategie ist, dass die Behörde oder das Unternehmen direkt und sichtbar von der Krise betroffen ist.

Zu einer offensiven Kommunikation gehört, die direkten und indirekten Ursachen und Auswirkungen der Krise anzusprechen und die Verantwortung zu übernehmen sowie dies anhand von Handlungen zur Krisenbewältigung zu verdeutlichen. Der Vorteil der offensiven Kommunikation ist in der Regel, dass die Informationsbedürfnisse von Presse und Öffentlichkeit weitaus mehr befriedigt werden, als dies von einer defensiven Kommunikation zu erwarten wäre. Zudem wird die Gefahr der falschen bzw. einer fehlerhaften Berichterstattung gemindert.

Eine defensive Kommunikationsstrategie eignet sich nur in solchen Krisen, in denen eine Behörde bzw. ein Unternehmen mit geringer öffentlicher Aufmerksamkeit rechnet. Sie zeichnet sich durch eine zurückhaltende Informationspolitik aus. Der Vorteil könnte sein, dass eine Krise als solche gar nicht an die Öffentlichkeit dringt. Der Nachteil könnte sein, dass sich Medien andere Quellen und Informationskanäle suchen. Damit verliert die Behörde bzw. das Unternehmen selbst die Informationshoheit und so auch Vertrauen und Glaubwürdigkeit.

5.5 Evaluierung der Krisenkommunikation

Was kann eine Behörde oder ein Unternehmen aus einer vorangegangenen Krise lernen? Diese Frage sollte sich jede Behörde bzw. jedes Unternehmen stellen, sobald die akute Krise weitgehend überwunden, das eigentliche Krisenmanagement dokumentiert ist und sich die Behörde oder das Unternehmen der Krisennachsorge widmet.

Die Nachbereitung und Auswertung einer Krise sind, wie in Kapitel 3.2 beschrieben, integrale Bestandteile des Krisenmanagementprozesses und beinhalten selbstverständlich auch die Krisenkommunikationsarbeit, die Medienberichterstattung und die Nutzung der sozialen Medien durch die Behörde/das Unternehmen. Die konkrete

methodische Ausgestaltung und die inhaltliche Schwerpunktsetzung bei der Evaluation der Krisenkommunikationsarbeit sind spezifisch für jede Behörde und jedes Unternehmen und sind von der jeweiligen Zielgruppe (Bürger/Kunden, andere Behörden/Unternehmen, Verbände, Medien etc.) abhängig.

Das Ziel der Auswertung der Krisenkommunikationsarbeit ist es, Defizite der vergangenen Krise zu erkennen und bei Bedarf Strukturen und Verfahren weiterzuentwickeln. Bei gegebenem Anlass können beispielsweise Frühwarnsysteme verbessert, destruktive Wirkungen der Krise beseitigt oder konstruktive Wirkungen der Krise dazu genutzt werden, den entstandenen (Image-)Schaden zu beheben und verloren gegangenes Vertrauen zurückzugewinnen.

5.6 Krisenkommunikation innerhalb eines Krisenstabes

Die Krisenkommunikation ist eine der wesentlichen Aufgaben von Besonderen Aufbauorganisationen (z. B. Krisenstäbe). Hierzu wird in der Regel in Abhängigkeit von der Größe der betroffenen Behörde bzw. des betroffenen Unternehmens und vom Ausmaß der Krise eine eigene Organisationsform (z. B. Stabsbereich als Teil des Krisenstabes) gebildet.

Dieser Stabsbereich hat im Wesentlichen die folgenden Aufgaben:

- Analyse der Medienberichterstattung und der Bevölkerungsreaktionen,
- Austausch mit vergleichbaren Funktionen anderer Krisenstäbe, die an der Krise beteiligt sind,
- Unterstützung und Zuarbeit für den/die Pressesprecher(in),
- Erstellen von Informationen für die Presse und anderen Medien sowie zur Unterrichtung der Bevölkerung und der eigenen Beschäftigten.

Die Herausforderung dabei ist, Informationen für die Bevölkerung über die Schadenslage und eventuelle Handlungsanweisungen verständlich aufzubereiten. Dazu muss die Fachsprache für die Öffentlichkeit übersetzt werden.

Neben den schriftlichen Verlautbarungen muss der Stabsbereich Krisenkommunikation auch die Personen infor-

mieren, die vor die Medien und/oder die Bevölkerung treten. Hier sollten Informationen nach ihrer Art unterschieden werden:²⁰

- Informationen, die mitgeteilt werden,
- Vertiefende Informationen, die nur auf Nachfrage mitgeteilt werden.
- Hintergrundinformationen, die nicht für die Öffentlichkeit gedacht sind.

Es ist sicherzustellen, dass die vortragenden Personen permanent über gravierende Veränderungen informiert werden können. Dies ist besonders aufgrund der modernen Telekommunikationstechnologie von entscheidender Bedeutung.

Für die beschriebenen Aufgaben sind speziell geschulte Personen zu benennen. Diese benötigen neben kommunikativen Kompetenzen auch behörden- bzw. unternehmensspezifische Kenntnisse, müssen also beispielsweise deren Aufgaben und Arbeitsweisen kennen.

Es sollten organisatorische Vorkehrungen getroffen werden, um im Bedarfsfall Personal aus anderen Funktionsbereichen oder externen Einrichtungen (Unternehmen usw.) einberufen oder rekrutieren zu können.

²⁰ Um unter der besonderen Situation eines Interviews, einer Pressekonferenz oder einer Bürgerfragestunde die drei Arten der Informationen auseinanderzuhalten, können diese auf verschiedenfarbiges Papier ausgedruckt oder anderweitig – eindeutig identifizierbar – der vortragenden Person zur Verfügung gestellt werden.

6. Zielgruppengerechte Krisenkommunikation

6.1 Grundlagen der zielgruppengerechten Krisenkommunikation

Bereits im Rahmen der Vorsorge und Vorbereitung können wichtige Maßnahmen zur Stärkung der Krisenkommunikationsfähigkeit getroffen werden. Besonders hervorzuheben ist hier die Analyse der Zielgruppen, damit im Rahmen der Krisenkommunikation eine exakte Ansprache der Zielgruppe mit der passenden Botschaft erfolgen kann. Als zielgruppengerecht gilt Krisenkommunikation, „wenn die Zielgruppe

- über das gewählte Kommunikationsmedium erreicht wird,

- motiviert werden kann, die Botschaft aufzunehmen,
- die Botschaft richtig versteht und
- entsprechend auf die Botschaft reagiert“²¹

In der folgenden Abbildung sind die drei Zielgruppenbereiche dargestellt, die in der Krisenkommunikation einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen und in der Regel zeitgleich mit Informationen versorgt werden müssen:

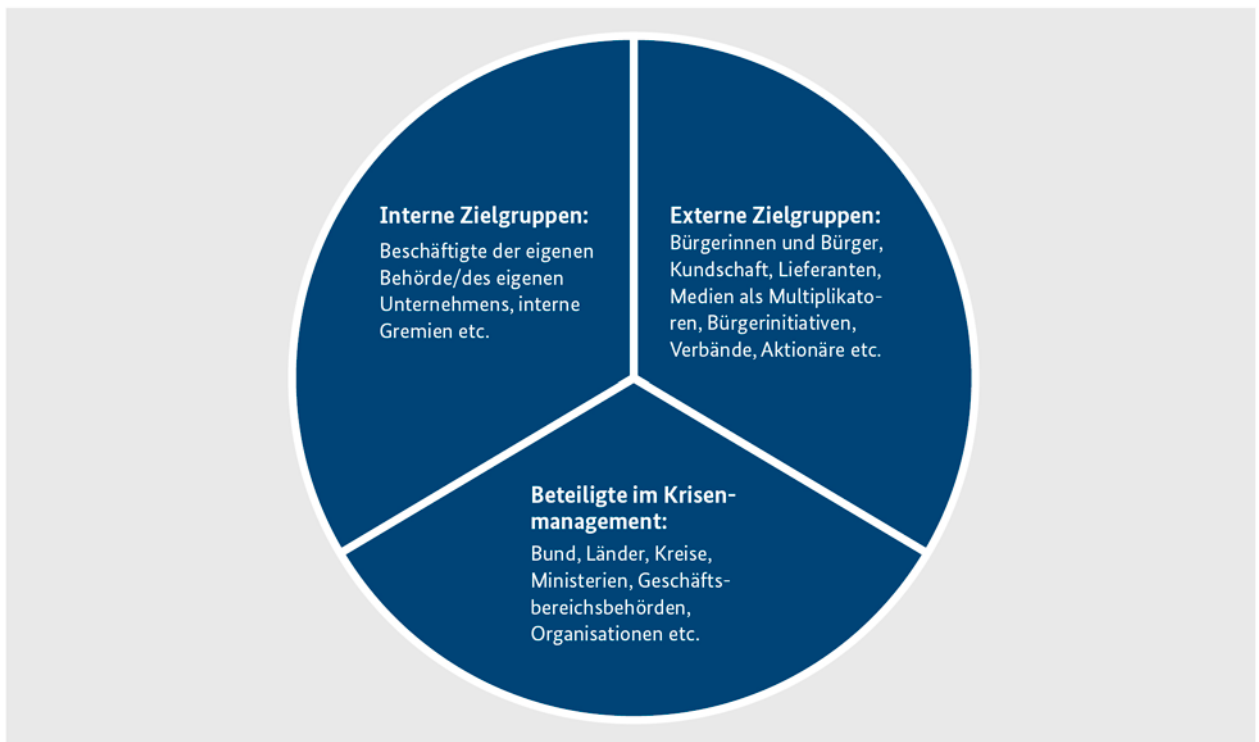


Abb. 5: Zielgruppen der Krisenkommunikation

²¹ BfR, Ermittlung des Informationsstands, der Informationsbedürfnisse sowie der Risikowahrnehmung der Bevölkerung in Großschadenslagen für eine bedarfsgerechte Gestaltung der staatlichen Krisenkommunikation (2013), S.33.

6.2 Krisenkommunikation mit internen Zielgruppen

„Public Relation begins at home“: Jede kommunikationsverantwortliche Person, die mit Botschaften an Betroffene herantreten will, sollte die Ansprechpartner in unmittelbarer Umgebung von Anfang an berücksichtigen. Die eigenen Beschäftigten sind für eine Behörde bzw. für ein Unternehmen eine wichtige Dialog- und Multiplikatorengruppe, da sie im privaten Bereich für Außenstehende verlässliche Informationslieferanten sind. Es ist deshalb zwingend erforderlich, die eigenen Mitarbeiter schnell und umfassend zu informieren und über die anstehende Tätigkeit aufzuklären, vor allem wenn Mitarbeiter eine zusätzliche Funktion in der Krisenorganisation des eigenen Hauses wahrnehmen. Gerade gut informierte Behörden bzw. Unternehmen sind eher in der Lage, eine Krise effizient zu bewältigen und die negativen Auswirkungen der Krise zu mildern. Ein wirklichkeitsnahes Lage- und Informationsbild in der Öffentlichkeit entsteht leichter, wenn auch das handelnde Personal der direkt oder indirekt betroffenen Behörde bzw. Unternehmen gut informiert ist. Spekulationen und Gerüchten bleibt somit kein Entwicklungsraum.

Selbstverständlich muss festgelegt und bekannt gegeben werden, welche Informationen für die externe Weitergabe freigegeben sind.

Relevante Aspekte und Mittel der internen Krisenkommunikation sind daher

- vorbereitete Strukturen und Verfahren für das Einstellen von Web-/Intranet-Informationen,
- Handlungsempfehlungen hinsichtlich einer widerspruchsfreien Kommunikation mit den Beschäftigten,
- Sprachregelungen für das eigene Personal (auch in der Funktion als Multiplikatoren),
- regelmäßige und routinemäßige Aktualisierungen der Informationen (Berichte),
- Information der Beschäftigten in allen, auch nicht betroffenen Bereichen und
- Förderung von Engagement und Initiative des Personals durch Anleitung und aktiv ausgerichtete Behörden-/ Unternehmenskultur (auch im Vorfeld der Krise).

6.3 Kommunikation zwischen den Beteiligten im Krisenmanagement

Ein besonders beachtenswerter Aspekt der Krisenkommunikation ist die Kommunikation zwischen Organisationen auf unterschiedlichen Ebenen (z. B. Bund – Länder) und in unterschiedlichen Hierarchien (z. B. Ministerien/ Geschäftsbereichsbehörden) und Bereichen (Organisationen/ Unternehmen/ Geschäftsfelder usw.), die von der Krise direkt oder auch indirekt betroffen sind. Ebenen- und bereichsübergreifendes Zusammenarbeiten und Kommunizieren ist für eine effektive Krisenkommunikation zwingend erforderlich. Insbesondere für die Behörden untereinander, aber auch im Verbund mit den Betreibern Kritischer Infrastrukturen ist die Festlegung und Einhal-

tung einer „One-Voice-Policy“ unerlässlich. Das Ziel des „Sprechens mit einer Stimme“ ist es, widersprüchliche Aussagen der handelnden Behörden und Unternehmen zu vermeiden, um das Vertrauen der Bevölkerung zu bewahren und die Glaubwürdigkeit der Handelnden zu erhalten.

Eine klar strukturierte Krisenkommunikation zwischen unterschiedlichen Organisationen erfordert abgestimmte Maßnahmen (z. B. die gemeinsame Erstellung von Katalogen „Häufig gestellter Fragen“/FAQ) und die Klärung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Vorfeld der Krise.

Notwendig sind

- der Aufbau von stabilen Netzwerkstrukturen mit belastbaren Beziehungen zu anderen Mitgliedern des Netzwerkes,
- die regelmäßige Abstimmung und Durchführung themenbezogener Besprechungen, um einen kontinuierlichen Informationsaustausch zu etablieren und zu gewährleisten (z. B. durch die Etablierung von Meldeverfahren),
- die Benennung von Personen, die für die Kommunikation zwischen den Krisenstäben verantwortlich sind,
- die Pflege von Alarmierungslisten und Verzeichnissen über Erreichbarkeiten,
- die Festlegung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten vor dem Hintergrund bestimmter Szenarien und
- die Festlegung von Verfahren zur Sicherstellung einer einheitlichen Kommunikationslinie (z. B. die Abstimmung von Sprachregelungen).

In der akuten Krise ist es notwendig, regelmäßige Abstimmungen vorzunehmen und frühzeitig belastbare und aussagekräftige Informationen bereitzustellen. Die Abstimmung von Maßnahmen, Sprachregelungen und Veröffentlichungen zwischen den Organisationen ist unentbehrlich.

6.4 Krisenkommunikation mit externen Zielgruppen

Die von einer Krise betroffenen Behörden und Unternehmen müssen mit ihrer Krisenkommunikation den Ansprüchen einer Vielzahl von verschiedenen externen Zielgruppen Genüge leisten.

Die öffentlich-rechtlichen und privaten Medien erfüllen in der freiheitlich-demokratischen Grundordnung Deutschlands mit ihrer Berichterstattung eine öffentliche Aufgabe, sind sozusagen die vierte Gewalt oder vierte Macht. In den meisten Landespressegesetzen wird die „öffentliche Aufgabe der Presse“ wie folgt beschrieben: Die „Presse erfüllt eine öffentliche Aufgabe, wenn sie in Angelegenheiten von öffentlichem Interesse Nachrichten beschafft und verbreitet, Kritik übt oder auf andere Weise an der Meinungsbildung mitwirkt“ (hier aus dem Landespressegesetz Baden-Württembergs zitiert). Aus dem Blickwinkel der Medien steht die Information ihrer Kunden (Leser, Zuschauer, Zuhörer) im Vordergrund. Sie sind bei der Recherche auf verlässliche Informationen der staatlichen Stellen angewiesen und können aus den Landespressegesetzen gegenüber Behörden ein Informationsrecht geltend machen. Hier unterscheiden sich auch Behörden und Unternehmen, weil dieser Anspruch der Medien gegenüber der Privatwirtschaft nicht greift.

Aus dem Blickwinkel der Bevölkerung sind widerspruchsfreie Informationen und Handlungsempfehlungen/-anweisungen für den jeweiligen Ereignisfall von den staatlichen Stellen gefordert. Der Staat mit seinen Behörden wird hierbei als Ganzes betrachtet. Unterschiede und

Zuständigkeiten im föderalen System oder Zuständigkeiten der jeweiligen Behörden sind für die Bevölkerung und auch für die Medien in Gefahrensituationen oft nicht nachvollziehbar. Notwendig für ein wirkungsvolles Krisenmanagement ist eine eindeutige, zielgruppengerechte und vor allem abgestimmte Kommunikation in der Krise. Die zuvor erwähnte einheitliche Kommunikationslinie ist hier von fundamentaler Bedeutung.

6.4.1 Kommunikation mit den Medien (Pressearbeit)

Die Medienarbeit in Krisensituationen ist meistens fremdbestimmt und muss mit hoher Priorität behandelt werden. Aussagekräftige und belastbare Informationen müssen mit kurzen Reaktionszeiten bereitgestellt werden, um dem hohen Anspruch an Transparenz Genüge zu leisten. Nur so kann eine Behörde bzw. ein Unternehmen ein positives Image herausbilden und Vertrauen schaffen bzw. bewahren.

Tritt ein Ereignis ein und schlägt hohe mediale Wellen, ist es eine Zeit lang in allen Medien zu finden, bis das Interesse daran langsam erlischt. Je intensiver die Krise, desto stärker die Berichterstattung. Solche publizistischen Verhaltensweisen können in drei beispielhafte Phasen eingeteilt werden. Die Modelle sind nicht umfassend geeignet, komplexe Krisen hinreichend abzubilden, aber sie ermöglichen ein Verständnis und bieten eine Handlungsorientierung, um im Krisenfall geeignete Maßnahmen einzusetzen.

- In der ersten Phase steigt die Beobachtung des Sachverhaltes plötzlich und steil an: Die Berichterstattung umfasst Nachrichten und Kommentare, Expertenmeinungen und ggf. Vermutungen und Spekulationen nach einer ersten Einschätzung. Diese Phase dauert etwa drei bis sieben Tage.
- Die zweite Phase dauert etwa zwei Wochen. Die hohe Aufmerksamkeit bleibt auf gleichem Niveau, die Berichterstattung ist gekennzeichnet durch Hintergrundberichte, neue Erkenntnisse, ggf. Enthüllungen und darauf aufbauende Folgekommentare.
- In der dritten Phase fällt die Aufmerksamkeit langsam ab. Die Berichterstattung besteht aus Hintergrundberichten, Informationen über die Folgen der Krise und serienhafte Wiederholungen. Etwa drei Wochen nach Beginn der ersten Aktivitäten entfernt sich das Thema aus den Medien.

Diese Phasen werden unter bestimmten Umständen zeitlich gekürzt oder entfallen, wenn sich während der Berichterstattung ein überlagerndes Thema zur Veröffentlichung anbietet. Entscheidend für den Krisenverlauf ist im Ergebnis auch die Berichterstattung in den Medien, deren Intensität wiederum von der Informationspolitik der Behörde bzw. des Unternehmens abhängt.

Eine Krise kann sich dennoch lange publizistisch auswirken. Klingt eine Krise ab, bewirken neue Informationen zum Thema einen neuen Schub, wie Berichte über die Schadensbilanz, relevante Gerichtsurteile oder Wiedergutmachungsprogramme. Selbst wenn ein Krisenthema aus den Medien verschwunden ist, kann es in der Öffentlichkeit unterschwellig präsent bleiben und insofern nachhaltig schaden. Dem kann eine gezielte Krisennachbereitung entgegensteuern.

Eine besonders wichtige Anforderung an die Krisenbewältigung ist daher der Kontakt mit den Medien und die flankierende Bereitstellung – neben der Nutzung von eigenen Kommunikationskanälen – von Informationen für die Medien. Die ersten Meldungen über ein Ereignis oder eine Krise werden in den meisten Fällen durch die Medien kommuniziert. Daher ist es wichtig, dass die verantwortlichen Stellen so schnell wie möglich souverän handeln. Das Ziel muss eine offensive statt defensive Kommunikation sein.

Kontakte zu Medien sollten deshalb schon in der frühen Phase der Lageentwicklung aktiviert werden. Die Wahrnehmung der Krise und die Bewertung des Krisenmanagements durch die Öffentlichkeit sind in beachtlichem Umfang von der Medienberichterstattung und darauf aufbauenden privaten Veröffentlichungen im Internet und in sozialen Medien abhängig. Eine zielführende und effiziente Krisenkommunikation erfordert demzufolge unter anderem

- ein etabliertes und gelebtes Netzwerk mit lokalen, regionalen und überregionalen Medien, Journalisten und Meinungsbildnern,
- ständige Netzwerkpflge und -förderung (Medienpartnerschaften u. a.),
- vorbereitete Handlungsempfehlungen und Sprachregelungen für die ersten Kontakte mit Journalisten/Medien unmittelbar nach Eintritt einer Krise,
- vorbereitete Hintergrundinformationen, Dossiers und Muster für Pressemitteilungen, Sprechzettel etc.,
- eine kontinuierliche, aktive Pressearbeit, Sammlung von Erfahrungen im Umgang mit der Presse und den Medien sowie in der Vorbereitung und Durchführung von Pressekonferenzen,
- Monitoring der digitalen Medien, ihre Nutzung und ggf. Wirkungsauswertung,
- Medientrainings für alle Mitglieder des Krisenstabes.

Es ist zudem wichtig, dass verantwortliche Entscheidungspersonen frühzeitig in den Medien auftreten, um der hauseigenen Krisenkommunikation „ein Gesicht“ zu geben.

6.4.2 Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern (Öffentlichkeitsarbeit)

Ob die Krisenkommunikation mit Bevölkerung gelingt, ist stark von der Haltung abhängig, mit der diese geschieht. Wichtig ist aber auch, ob die Bürgerinnen und Bürger bereits im Vorfeld über Risiken und Verhaltensregeln informiert sind, um die Selbsthilfefähigkeit in bestimmten (Krisen-)Situationen zu erhöhen. Und ein weiterer entscheidender Faktor für den Erfolg der Krisenkommunikation ist, ob die Bevölkerung generelles Vertrauen in die Zusammenarbeit mit den zuständigen Behörden bzw. Unternehmen setzt.

In einer heterogenen, pluralistischen und multikulturellen Gesellschaft ist nach einer Katastrophe keine einheitliche Reaktionsweise der Bevölkerung zu erwarten. Stattdessen muss „die Bevölkerung“ differenziert werden: Abhängig von historisch-politischen Hintergründen, biografischen, bildungsbezogenen und soziokulturellen Faktoren werden Teilgruppen der Bevölkerung jeweils unterschiedlich reagieren. Für die unterschiedlichen Teilgruppen werden sich aus der Schadenslage unterschiedliche Fragen/Bedürfnisse ergeben, die beachtet werden sollten. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Kommunikation mit der Bevölkerung immer auf Augenhöhe stattfinden sollte. Nur so können Empfehlungen des Krisenstabs durch die Bevölkerung umgesetzt werden, da eine Vertrauensbasis entstehen kann.

Grundsätzlich stehen Behörden und Unternehmen folgende mittelbare und unmittelbare Kommunikationskanäle mit der Bevölkerung zur Verfügung:

Unmittelbar/direkt

- Bürgertelefone oder überhaupt Bürgeransprechstellen (auch schriftlich), Voraussetzung hier: hohe Sensibilität, Vorbereitung und Schulung des eingesetzten Personals
- Lautsprecherdurchsagen, Ansprachen in Sammelstellen, Sirenen
- Internet
- als Flankierung anderer Maßnahmen (z. B. Bürgertelefon)
- idealerweise mit einer Möglichkeit der Reaktion (wie z. B. Fragen und Kommentare)
- gegebenenfalls mit einer für den Notfall bereitgehaltenen Internetseite (Darksite)
- Social-Media-Kanäle

Mittelbar/über Multiplikatoren

- Veröffentlichungen in elektronischen Medien und Printmedien
- Publikationen

Bei der Aufbereitung und Weitergabe von Informationen müssen die spezifischen Informationsbedürfnisse und Voraussetzungen der unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen beachtet werden. Familien und Alleinerziehende mit Kleinkindern, ältere Menschen, Menschen mit Behinderungen (z. B. sehbehindert, hörgeschädigt, in der Bewegung eingeschränkt), Menschen in Großstädten und im ländlichen Raum sowie Mitbürger ausländischer Herkunft benötigen Informationen mit unterschiedlichen Schwerpunkten und ggf. in eine entsprechende Fremdsprache übersetzt. Dementsprechend müssen die Informationen auch zielgruppenabhängig aufbereitet werden. Dies hängt in erster Linie davon ab, welche Art von Krise (Lage) vorliegt.

Der Aufbau von Kommunikationswegen zur Bevölkerung muss lange im Vorfeld der Krise stattfinden, damit im alltäglichen Umgang Kenntnis über die vorhandenen Informationsquellen erlangt und deren Handhabung praktiziert wird.

6.4.3 Stakeholder²²

Stakeholder-Kommunikation ist schon heute relevant, allerdings sind oftmals inhaltliche Verantwortlichkeit oder Ressourcen nicht eindeutig zugewiesen. Eine systematische, transparente und pro-aktive Kommunikation mit Interessenvertretern scheitert häufig an einem Mangel an Ressourcen. In jedem Fall muss die Kommunikation mit Stakeholdern, die oft über umfassende Kenntnisse des jeweiligen Themas verfügen, inhaltlich anders ablaufen als die Medien- oder Massenkommunikation. Bürgerinitiativen sind in ihrem speziellen Interessengebiet tiefgründig informiert und sachverständig.

Neben diesen Anspruchsgruppen zählen bei Unternehmen auch die Kunden, Lieferanten oder Dienstleister zu den Zielgruppen der externen Kommunikation, die Informationen mit unterschiedlichen Schwerpunkten benötigen. Die für ein Unternehmen und die unternehmerische Tätigkeit zentralen Lieferanten, Dienstleister, Betreiber Kritischer Infrastrukturen, Behörden und Verbände werden im Rahmen des Risikomanagements identifiziert.²³ Auch für die Zusammenarbeit mit diesen gilt, dass im Rahmen der Vorsorge/Vorbereitung die Voraussetzungen für Krisenkommunikation geschaffen werden müssen. Das heißt ausgehend von der Identifizierung der zentralen Kooperationspartner sind grundsätzlich folgende Maßnahmen zu treffen:

²² In der wissenschaftlichen Definition werden alle Individuen oder Gruppen als Stakeholder bezeichnet, die die Erreichung der Behördenziele/Unternehmensziele beeinflussen oder dadurch beeinflusst werden. Sie sind weniger als Zielgruppen, sondern eher als Anspruchsgruppen zu betrachten.

²³ Siehe auch: Leitfaden für Behörden und Unternehmen „Schutz Kritischer Infrastrukturen – Risiko- und Krisenmanagement“ (BBK 2010), der die Besonderheiten von Unternehmen bereits antizipiert und einen Einstieg für Unternehmen in die Risikoanalyse bietet.

- Kontaktaufnahme und Kontaktpflege zu den Kooperationspartnern
- Erstellung von Kontaktlisten mit Erreichbarkeiten und Adresslisten
- Identifizierung der regelmäßig auszutauschenden Informationen (z. B. eigene Kapazitäten, vorhandene Ressourcen)
- Zugang zum Informationsangebot von Verbänden und Behörden aufbauen

6.5 Social Media

Die sozialen Medien, häufig auch mit dem englischen Begriff Social Media bezeichnet, gehören heute in weiten Teilen der Gesellschaft genauso zum Alltag wie Internet und Telefon. In kurzer Zeit haben sie das Kommunikationsverhalten und die Mediennutzung verändert. Ihre Nutzung ist aber für viele Behörden und Unternehmen noch ungewohnt und nicht alltägliche Praxis. Die Verbreitung von Social Media wird absehbar mit großer Dynamik zunehmen. Dies wirkt sich auch auf die Risiko- und Krisenkommunikation von Behörden und Unternehmen aus. Sie bieten dabei sowohl Chancen als auch Risiken.

6.5.1 Was sind Social Media?

Als Social Media werden alle digitalen Technologien und Plattformen bezeichnet, die es Nutzern ermöglichen, miteinander zu kommunizieren, sich auszutauschen und mediale Inhalte untereinander oder öffentlich zu teilen. Oft wird auch der Begriff Web 2.0 (als zweite Version des WWW) synonym für Social Media verwendet.

Social Media zeichnen sich durch eine große und stetig wachsende Vielfalt aus: Kommentarfunktionen, Foren, Bewertungsportale, Unternehmens-Blogs, soziale Netzwerke sowie Funktionen, mit denen man Inhalte mit einem Klick über Social Media teilen kann, finden sich heute überall im Internet. Auch in der internen Kommunikation werden Social Media immer wichtiger (z. B. über Social Intranets oder Kollaborationslösungen für das Wissensmanagement).

6.5.2 Veränderungen in der Kommunikation durch Social Media

Das Web 2.0 hat das Kommunikationsverhalten sowie die Mediennutzung bereits nachhaltig verändert: Kommunikation verläuft nicht länger von wenigen Sendern zu vielen Empfängern (one-to-many). Jeder ist heute Sender und Empfänger zugleich, sodass auch die Grenzen zwischen

Medienproduzenten und Medienempfängern verschwimmen (many-to-many-Kommunikation).

Für die Kommunikation in Social Media gelten weiterhin die Grundsätze der Risiko- und Krisenkommunikation: Offenheit, Transparenz, Glaubwürdigkeit/Konsistenz sowie Dialogorientierung. Von neuer Qualität ist, dass die Nutzer durch Social Media diese Grundsätze erstmals direkt beim Sender einfordern können.

Nutzer sozialer Medien begnügen sich nicht mit einem Monolog seitens der Sender. Vielmehr nutzen sie ihre Möglichkeiten, selbst zu senden, und fordern einen Dialog. Dies zeigt sich auch in ihrer Anspruchshaltung gegenüber Behörden und Unternehmen. Man erwartet schnelle Antworten auf Fragen und Kritik, rund um die Uhr. Erfolgt keine oder eine als unpassend empfundene Reaktion, kann sich dies schnell zu einer eigenen Kommunikationskrise auswachsen und weitere negative Kommentare nach sich ziehen.

6.5.3 Ziele, Inhalte, Aufgaben und Strategieentwicklung

Die Nutzung von Social Media ist kein einmaliges oder kurzfristiges Projekt, sondern Teil der gesamten Risiko- und Krisenkommunikation. Social-Media-Kommunikation kann nicht erst in einer Krise beginnen. Denn dann ist sie lediglich Reaktion, nicht aber strategisch.

Ausgangspunkt einer strategischen Social-Media-Nutzung ist auch hier die Frage nach den Zielen: Wofür will man Social Media nutzen? Was soll wie und an wen kommuniziert werden? Was soll durch die Kommunikation bei der Zielgruppe erreicht werden? (Und fragen sollte man stets auch: Sind Social Media überhaupt das geeignete Werkzeug dafür?)

Mögliche Ziele für die Nutzung von Social Media sind zum Beispiel die Schaffung einer direkten Dialogmöglichkeit, eine gezieltere Ansprache ausgewählter Zielgruppen, der Aufbau eines zusätzlichen Informationskanals, die Steigerung der Bekanntheit, die Verbesserung des eigenen Images in einer bestimmten Zielgruppe oder die Informationsgewinnung.

Damit der Erfolg einer Strategie messbar wird, ist es zudem erforderlich, bereits vor Beginn einer Strategie festzulegen, anhand welcher Werte man den Erfolg messen kann. Dafür ist eine sogenannte „Nullmessung“ zweckmäßig, d. h. es wird zu einem bestimmten Zeitpunkt der Bekanntheitsgrad der Behörde oder des Unternehmens festgestellt.

Sind die Ziele geklärt, kann die Strategie konkretisiert werden. Dazu gehören

- die Wahl der Kanäle (Wo erreicht man die Zielgruppe?),
- die Ausrichtung der Inhalte (Welche Inhalte interessieren die Zielgruppe? Wie werden Social Media im Krisenfall genutzt?),
- die Ressourcenplanung (Welche finanziellen und personellen Mittel werden benötigt?),
- Meilensteine, anhand derer der Fortschritt der Umsetzung evaluiert werden kann.

Obwohl die Nutzung vieler sozialer Netzwerke und Dienste oft kostenlos ist, müssen für die Umsetzung einer Social-Media-Strategie und die generelle Nutzung sozialer Medien finanzielle und personelle Ressourcen eingeplant werden. Folgende Aufgaben sind dabei dauerhaft erforderlich:

Entwicklung, Umsetzung und Weiterentwicklung der Strategie

Die Entwicklung einer Strategie dient als Fahrplan für eigene Aktivitäten im Web 2.0. Dazu gehört auch die Entwicklung von Kampagnen, von Prozessen und Leitfäden sowie die Aus- und Fortbildung von Beschäftigten. Darüber hinaus muss eine Strategie auch im laufenden Betrieb auf Plausibilität hin überprüft und weiterentwickelt werden. Das Web 2.0 unterliegt einem schnellen Wandel. Nur wer Trends und Veränderungen beobachtet, kann strategisch auf eine veränderte Social-Media-Nutzung reagieren.

Redaktion

Dazu gehört das Sammeln, Aufbereiten und Erstellen von Inhalten. Dies können thematisch passende Inhalte von anderen sein oder eigenständig erstellte Inhalte von Text über Foto und Grafik bis hin zu Audio- und Videobeiträgen (Podcasts und Videocasts). Für jede dieser Aufgaben kann zudem professionelle Unterstützung erforderlich sein, die ebenfalls bei den Kosten eingeplant werden muss.

Monitoring

Die Beobachtung und Auswertung von Erwähnungen der eigenen Behörde sowie des eigenen Unternehmens, von Konkurrenten oder von relevanten Themen ist unerlässlich. Ein Monitoring empfiehlt sich bereits vor der Strategieentwicklung, da damit die Kanäle identifiziert werden können, auf denen Nutzer über die entsprechenden Themen reden. Ein gutes Monitoring ermöglicht zudem die Auswertung von (Social-Media-)Kampagnen.

Community Management

Das Community Management umfasst alle Aufgaben, die direkten Kontakt zur Zielgruppe über Social Media beinhalten. Ein gutes Verständnis der Behörde bzw. des Unternehmens, der Aufgaben und Zielgruppen ist dabei genauso unerlässlich wie ein guter Kontakt zur Zielgruppe und eine gute interne Vernetzung.

Je nach Strategie und Größe der Organisation können neben diesen Aufgaben weitere Arbeitsfelder entstehen. Je umfangreicher die Social-Media-Kommunikation wird, umso mehr Zeit entfällt auf die einzelnen Aufgabenfelder. Dann braucht es zudem eine koordinierende Stelle, die den Gesamtüberblick über Strategie, Kampagnen und laufende Aufgaben behält.²⁴

Es ist außerdem wichtig, dass der gesamte Bereich intern sehr gut vernetzt ist, um auf Anfrage oder während einer Krise schnell die richtigen Ansprechpartner zu finden, sodass auch über Social-Media-Kanäle zeitnah reagiert werden kann.

6.5.4 Social Media in der Risiko- und Krisenkommunikation

Vorsorge/Vorbereitung: Grundlagen schaffen

Damit Social Media im Krisenfall einen Nutzen bringen, müssen zunächst Reichweite und Vertrauen aufgebaut

²⁴ Vgl. dazu auch Bundesverband Community Management e.V. (2012)

werden. Dafür sind eine kontinuierliche redaktionelle Pflege und ein gutes Community Management erforderlich. Positiv formulierte Inhalte mit hilfreichen und nutzbaren Informationen signalisieren den Nutzern: Wir hören zu und wollen helfen. Ein gutes Monitoring kann zudem helfen, Probleme frühzeitig zu identifizieren. So ist unter Umständen ein Gegensteuern möglich, das eine kommunikative Krise verhindern kann.

Krisenbewältigung: Social Media für die Kommunikation nutzen

Aufgrund ihrer vernetzten Struktur und der kurzen Informationswege eignen sich Social Media auch für die interne Kommunikation in einer Krise sowie zur Vernetzung mit anderen. Dies kann entscheidende Prozesse beschleunigen und die Koordinierung erleichtern. Prinzipiell ist es in vielen sozialen Netzwerken möglich, in geschlossenen Gruppen nur mit ausgewählten Nutzern zu kommunizieren. Dies kann in einer Krise sinnvoll sein, wenn eine Kommunikationsinfrastruktur verfügbar sein muss. Jedoch bleibt stets ein Restrisiko, da Sicherheitslücken auftreten können und die Maßnahmen personalintensiv sind.

In einer Krise gilt im Web 2.0 mehr denn je: Man kann nicht nicht kommunizieren. Denn entweder kommuniziert die Organisation selbst oder jemand anderes aus der Außenwelt kommuniziert für die Organisation. Letzteres bedeutet einen Verlust über die Deutungshoheit einer Situation. Schweigen kann im Krisenfall als Inkompetenz oder gar Kommunikationsverweigerung aufgefasst werden. Beides resultiert in einem Vertrauensverlust.

Zu einer transparenten Kommunikation gehört deshalb auch, dass unsichere Informationen kommuniziert werden. Diese sind aber als (noch) nicht gesichert zu kennzeichnen. Dies erhöht die eigene Glaubwürdigkeit. Weil Nutzer eher die Inhalte und Informationen weiter teilen, denen sie selbst vertrauen, können Behörden und Unternehmen die Dynamik von Social Media somit auch für ihre eigene Kommunikation nutzen. Auch die Hilfsbereitschaft vieler Nutzer kann von Behörden und Unternehmen genutzt werden, z. B. um freiwillige Helferinnen und Helfer zu finden und über Social Media zu koordinieren.

Social Media als Informationsquelle

Neben der direkten Kommunikationsmöglichkeit mit den eigenen Zielgruppen bietet das Web 2.0 während einer Krise die Option, Entwicklungen zu verfolgen und zu antizipieren. Hierfür ist ein Social-Media-Monitoring erforderlich. Dabei müssen innerhalb kürzester Zeit umfangreiche Informationen ausgewertet werden können, wofür die technischen Voraussetzungen bereits im Vorfeld geschaffen werden müssen. Im Krisenfall können für das Social-Media-Monitoring und die Auswertung zusätzliche personelle Ressourcen anfallen.

So kann auch eine schnelle Reaktion auf im sozialen Netz häufig genannte Probleme die Bewältigung der Krise unterstützen und dadurch ihr Ausmaß verringern. Zudem besteht die Chance, falsche Informationen auf diesem Wege zu identifizieren und richtigzustellen. Selbst wenn man also keine eigene Krisenkommunikation über Social Media betreibt, kann ein Monitoring aus den genannten Gründen sinnvoll sein.

Grundlegend sind beim Monitoring die gesetzlichen Regelungen (z. B. zum Datenschutz) zu beachten.

Nachbereitung: Potenzial des „Mitmach-Web“ nutzen

Das Web 2.0 wird nicht umsonst oft auch als Mitmach-Web bezeichnet. Die Bereitschaft vieler Nutzer, Zeit zu investieren und ihre eigenen Ansichten zu verkünden, kann deshalb insbesondere im Nachgang einer Krise hilfreich sein. So kann man über Social Media eine direkte Rückmeldung einfordern: Wie hat das Krisenmanagement funktioniert? Wo gibt es Verbesserungspotenzial?

Viele werden bereit sein, ihre Erfahrungen zu teilen. So lassen sich hilfreiche Erkenntnisse für die Vorbereitung auf die nächste Krise gewinnen. Die Offenheit, die eine solche Kommunikationsbereitschaft vermittelt, fördert darüber hinaus die Glaubwürdigkeit der eigenen Kommunikation.

7. Krisenkommunikationsplan

Der nachfolgend beschriebene Krisenkommunikationsplan ist das Herzstück des Leitfadens zur Krisenkommunikation. Die im Vorfeld erläuterten Themenfelder münden in diesen schriftlich fixierten Plan. Der Vorteil des vorbereiteten und vorher mit allen Beteiligten abgestimmten Planes liegt auf der Hand: Er ist eine ausführliche Beschäftigung

mit der Herausforderung einer zielgerichteten Krisenkommunikation in einer besonderen Krisenlage. Das Ergebnis der Bemühungen ist eine passgenaue Präparation – auf die jeweiligen Rahmenbedingungen und Bedürfnisse der Behörde oder des Unternehmens zugeschnitten.

7.1 Vorbereitungsmaßnahmen

Eine gute Planung im Vorfeld und daraus folgend ein geordneter Ablauf in der akuten Krisensituation schaffen Raum für strategische Überlegungen. Kommunikative Reaktion auf Krisen – als Bestandteil des Krisenmanagements – ist eine erfolgskritische Angelegenheit. Erfahrungen der Vergangenheit zeigen, dass eine unvorbereitete Krisenkommunikation ein hohes Risiko darstellt. Daher ist es notwendig, die Fähigkeiten der Behörde und des Unternehmens in dieser Hinsicht strukturiert und selbstkritisch auf den Prüfstand zu stellen, um anschließend die erforderlichen Vorkehrungen zu treffen. Auf dieser Grundlage sollte ein übergreifender Krisenkommunikationsplan erarbeitet werden, der im Ernstfall ein planbares, sicheres und schnelles Handeln ermöglicht.

Zusammenwirken

Aus publizistischer Sicht sind Krisen die Störung von Gewohntem.²⁵ Die aus dem Neuen bzw. Ungewohnten entstehende Interessenlage sorgt in kurzer Zeit für eine große öffentliche Aufmerksamkeit. Umso wichtiger ist der Grundsatz, dass mit Beginn einer Krise nicht nur Handlungssicherheit und schnelle Umsetzungsmaßnahmen notwendig sind, sondern auch die Übernahme der Deutungshoheit. Für die Planung der Krisenkommunikation sind das Krisenmanagement und die Presse und Öffentlichkeitsarbeit gemeinsam verantwortlich.

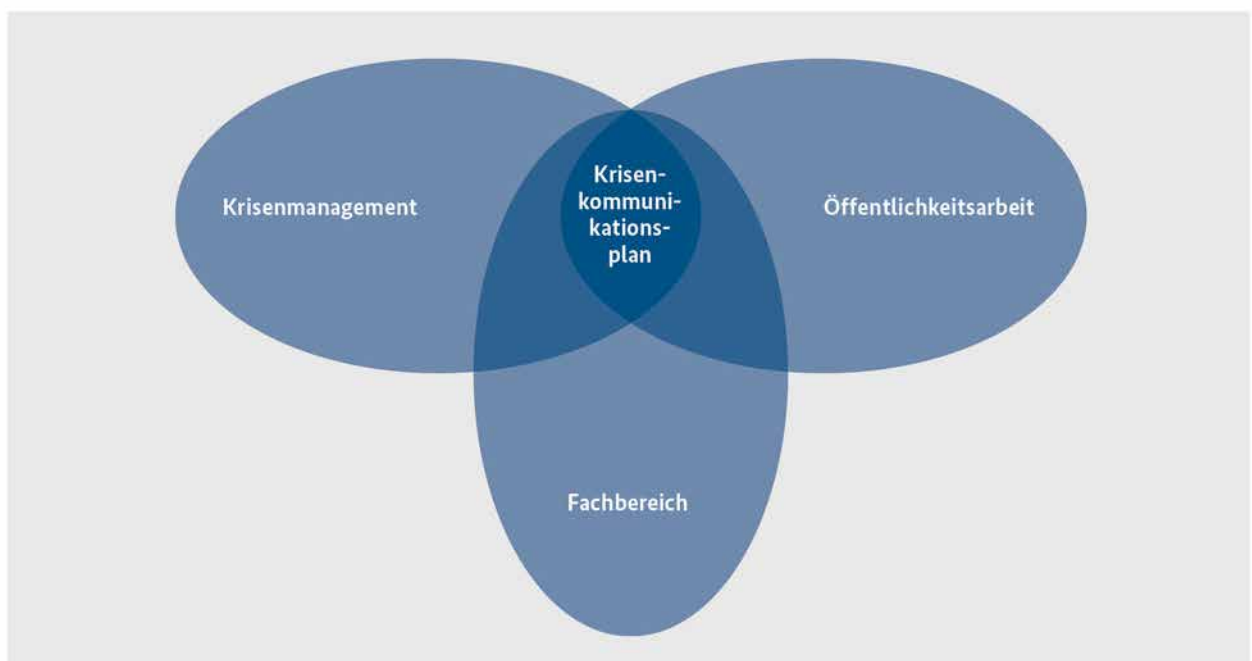


Abb. 6: Zusammenspiel Krisenmanagement und Öffentlichkeitsarbeit

25 Siehe auch: Klaus Merten, *Krise, Krisenmanagement und Krisenkommunikation*; in A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement*, Wiesbaden 2013

In allen Phasen des Krisenmanagements muss die Öffentlichkeitsarbeit in die Krisenorganisation eingebunden werden. Darüber hinaus ist es seitens des Krisenmanagements notwendig, ein grundlegendes Verständnis dafür zu entwickeln, dass Kommunikation ebenso wie die eigentlichen Hilfs- und Bewältigungsmaßnahmen vor Ort maßgeblich dazu beitragen, Krisen erfolgreich zu bestehen. Erfolgreich sein bedeutet in diesem Zusammenhang, die negativen Auswirkungen der Krise auf ein enges Zeitfenster zu reduzieren und den Normalzustand schnell wiederherzustellen.

Inhalt

Ein Krisenkommunikationsplan beinhaltet neben den allgemeinen Regelungen zum Krisenmanagement und den speziellen Regelungen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit auch vorbereitete Inhalte und Kommunikationsstrategien auf Basis von möglichen Szenarien. Der Krisenkommunikationsplan beschreibt detailliert die planerischen Grundlagen der Krisenkommunikation. Die gedanklich vorbereitete und schriftlich fixierte Planung von Organisationsformen, Strukturen und Verfahren für die Krisenbewältigung bietet eine größere Handlungssicherheit. Sie ist auch darum wichtig, weil Informationen in der heutigen Medienwelt in immer kürzeren Abständen eingefordert und weitergegeben werden, was einen enorm

gestiegenen Zeitdruck auch für die Verantwortlichen der Krisenkommunikation bedeutet.

Implementierung/Nachbereitung

Regelmäßig sind Überprüfungen und Aktualisierungen der Unterlagen des Krisenkommunikationsplanes erforderlich. Mit der Durchführung von Übungen sollen Prozesse trainiert und Kenntnisse der handelnden Personen gefestigt werden. Dabei werden zugleich Übersichten über die Ansprechpersonen in den einzelnen Themengebieten, Erreichbarkeiten und notwendige Informationsquellen aktualisiert. Hierzu bietet sich die Festlegung von wiederkehrenden Überprüfungsintervallen an. Die praktische Anwendung der Planungsunterlagen, sei es im Realbetrieb oder durch Übungen, ist entsprechend nachzubereiten. Daraus gewonnene Erkenntnisse und Schlussfolgerungen sind in die Überprüfung der Planungsunterlagen einzubeziehen.

Das Festschreiben der Regelungen (Krisenstabsarbeit und Maßnahmen innerhalb der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit) trägt dazu bei, die verantwortlichen Personen in der jeweiligen Behörde oder dem Unternehmen mehr und mehr für die Wichtigkeit der Krisenkommunikation zu sensibilisieren.

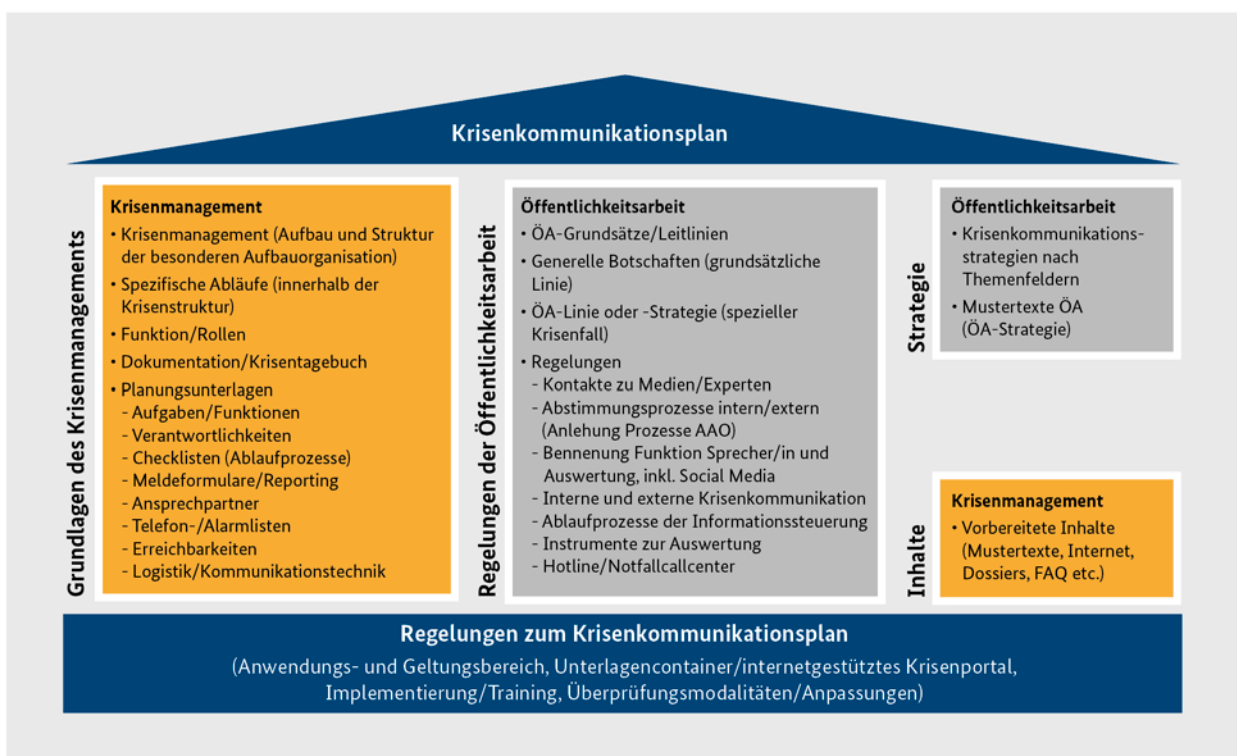


Abb. 7: Bestandteile eines Krisenkommunikationsplanes

7.2 Bestandteil „Grundlagen des Krisenmanagements“

In dieser Rubrik des Krisenkommunikationsplanes werden spezifische, für die Krisenkommunikation relevante Strukturen, Prozesse und Rollen des (übergeordneten) Krisenmanagements der Behörde oder des Unternehmens beschrieben, festgelegt und dargestellt.

Spezifische Krisenmanagementstrukturen stellen die Handlungs- und Koordinierungsfähigkeit sicher. So sind Vorkehrungen zu treffen, um die spezifische Krisenorganisation (z. B. Krisen- oder Koordinierungsstäbe) und zudem lageabhängig andere Organisationen und Einrichtungen (z. B. ausgewählte Betreiber Kritischer Infrastrukturen, Wissenschaft und Verbände) einbinden zu können.

Weitere Planungsunterlagen umfassen alle technisch-organisatorischen Maßnahmen, die den verzugslosen Aufbau der Krisenorganisation sicherstellen und für die Durchführung der Krisenstabsarbeit unerlässlich sind.

Einen entscheidenden Anteil am Erfolg hat die Tatsache, dass der Informationsfluss das Krisenmanagement und die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit grundsätzlich zu gleichen Teilen einbindet und somit einen widerspruchsfreien Einblick in das Gesamtlagebild ermöglicht. Die Verfahren für den Informationsaustausch sind vorab festzulegen.

7.3 Bestandteil „Regelungen der Öffentlichkeitsarbeit“

Die Verfahren und Prozesse des Bereiches Öffentlichkeitsarbeit in der Alltagsorganisation müssen an die Arbeit des Krisenstabes angepasst werden. Die generelle Strategie zur Öffentlichkeitsarbeit mit ihren abgestimmten Botschaften und validen Kontakten aus der Alltagsorganisation sind für die Umsetzung der Krisenkommunikation eine grundlegende Rahmenbedingung und somit Bestandteil dieser Regelungen.

Dabei werden Funktionen und Verantwortlichkeiten in der Krisenstabsorganisation definiert und beschrieben. Soweit wie möglich sollte schon im Voraus die Basis für eine (Krisen-)Kommunikationslinie entworfen werden, damit im Ergebnis ein inhaltlich und argumentativ einheitliches Auftreten sichergestellt ist (Inhalte und Botschaften).

Die strukturelle Einbindung der Öffentlichkeitsarbeit in die Besondere Aufbauorganisation des Krisenmanagements ist ebenso zu planen, wie die internen Ablaufprozesse der für die Durchführung der Krisenkommunikation verantwortlichen Organisationseinheit.

Eine entscheidende Rolle in der Krise hat die Funktion der Sprecherin oder des Sprechers. Damit wird organisatorisch gewährleistet, dass in der akuten Phase der Krise einheitliche Informationen an die Bevölkerung gegeben werden. Des Weiteren sind aus Verfahrenssicht die vorhandenen Kommunikationsstrukturen und erprobten Informationsprozesse zu nutzen. Änderungen an den eingeführten Verfahren der Kommunikation sind während der Krisenphase auf das notwendige Maß zu reduzieren. Weitere Aufgabe im Rahmen der Vorbereitung ist es, interne Abläufe festzulegen sowie Checklisten, Meldeformulare und Kontaktlisten (z. B. Entscheidungsträger, Ansprechpartner, Telefon, E-Mail etc.) zu erstellen und aktuell zu halten.

Eine detaillierte Planungsgrundlage, wie die Medien bei der Aufarbeitung der Krise einzubinden sind und Inhalte hinsichtlich eigener Betroffenheit ausgewertet werden (Instrumente der Auswertung und des Monitorings, Medienlagebild), schafft die Grundlage für eine einheitliche, zielgruppenorientierte Kommunikation mit der Öffentlichkeit und auch mit dem eigenen Personal.

7.4 Bestandteil „Inhalte und Strategie“

Eine Informationssammlung über relevante Krisenszenarien schafft den Rahmen und enthält vorzugsweise inhaltliche Bestandteile für die Öffentlichkeitsarbeit in Krisenfällen.

Die vorbereiteten Kommunikationsinhalte sind hilfreiche Werkzeuge, um Informationen schnell und zielgerichtet an betroffene Personenkreise weiterzugeben. Unverzichtbarer Bestandteil sind dabei abgestimmte Textbausteine zu den Aufgabenbereichen der Organisation und Behörde, die durch Hintergrundinformationen ergänzt werden. Somit kann eine kurzfristige Anpassung auf die aktuelle Krisensituation gewährleistet werden. Es ist zudem hilfreich, themenorientierte Dossiers und eine Sammlung von Argumentationshilfen aufzubauen und aktualisiert vorzuhalten.

Insbesondere Internetmedien haben einen hohen Geschwindigkeitsanspruch. Das beeinflusst in besonderer Weise das Krisenmanagement. So sollten im Krisenfall

auch vorhandene Internetauftritte und bestehende bzw. erprobte Social-Media-Kanäle schnell mit aktuellen Informationen ergänzt werden, wo sie den Medien und der betroffenen Bevölkerung zur Verfügung stehen.

Damit die spezifischen Maßnahmen zur Krisenbewältigung mit anderen flankierenden Maßnahmen koordiniert laufen, ist eine Krisenkommunikationsstrategie nach spezifischen Themenfeldern zu erstellen. Diese sollte auf Grundlage entsprechender Gefahren- und Risikoanalysen – an Themen oder Ereignissen orientiert – beschrieben werden. Die Analyse beinhaltet auch eine Aufstellung der genutzten Medien, der Zielgruppen und der beabsichtigten Ziele.

Aber auch hier gilt: Informationen, die an die Presse und an die Bevölkerung gerichtet sind, sollten gesichert und wahrhaftig sein. Botschaften mit diesem Anspruch sollten für bestimmte Szenarien erstellt sowie Fragen- und Antwortkataloge vorbereitet werden.

8. Glossar

Besondere Aufbauorganisation (BAO)

Zeitlich begrenzte Organisationsform für umfangreiche und komplexe Aufgaben, insbesondere Maßnahmen aus besonderen Anlässen, die im Rahmen der AAO nicht bewältigt werden können (PDV 100 – Anlage 20, S. 135, 40. Ergänzungslieferung, März 2009).

Führungsstab

Stabmäßige Organisationsform der Einsatzleitung. Ein Führungsstab besteht grundsätzlich aus dem Leiter des Stabes, den Leitern der Sachgebiete S 1 (Personal/Innerer Dienst), S 2 (Lage), S 3 (Einsatz) und S 4 (Versorgung). Darüber hinaus bei Bedarf den Leitern der Sachgebiete S 5 (Presse und Medienarbeit) und S 6 (Information und Kommunikation) sowie zusätzlichen, entsprechend der Schadenlage in der Einsatzleitung benötigten Fachberatern und Verbindungspersonen.

Führungssystem

Ein Führungssystem dient der Erfüllung von Führungsaufgaben und umfasst:

- Führungsorganisation (Aufbau)
- Führungsvorgang (Ablauf)
- Führungsmittel (Ausstattung)

Anmerkung: Definition in Anlehnung an FwDV 100 „Führung und Leitung im Einsatz“

Katastrophe

Eine Katastrophe ist ein Geschehen, bei dem Leben oder Gesundheit einer Vielzahl von Menschen oder die natürlichen Lebensgrundlagen oder bedeutende Sachwerte in so ungewöhnlichem Ausmaß gefährdet oder geschädigt werden, dass die Gefahr nur abgewehrt oder die Störung nur unterbunden und beseitigt werden kann, wenn die im Katastrophenschutz mitwirkenden Behörden, Organisationen und Einrichtungen unter einheitlicher Führung und Leitung durch die Katastrophenschutzbehörde zur Gefahrenabwehr tätig werden.

Anmerkung: Die Definition der Katastrophen kann entsprechend landesrechtlicher Regelungen abweichend gefasst sein.

Krise

Vom Normalzustand abweichende Situation mit dem Potenzial für oder mit bereits eingetretenen Schäden an Schutzgütern, die mit der normalen Ablauf- und Aufbauorganisation nicht mehr bewältigt werden kann, sodass eine Besondere Aufbauorganisation (BAO) erforderlich ist.

Krisenkommunikation

Austausch von Informationen und Meinungen während einer Krise zur Verhinderung oder Begrenzung von Schäden an einem Schutzgut.

Lagebild

Ergebnis der Aufbereitung von Informationen zu einem Schadensereignis in textlicher und/oder visualisierter Form. Anmerkung: vgl. auch FwDV 100

Öffentlichkeitsarbeit

Management von Kommunikationsprozessen für Organisationen mit deren Bezugsgruppen.

Pressearbeit

Teil der Öffentlichkeitsarbeit, der sich an Medienvertreter aller Sparten richtet.

Prognose

Logische, konsistente und nachvollziehbare Beschreibung eines möglichen Zustands in der Zukunft aufgrund von vorliegenden Informationen und einer Hypothese zur Auswirkung dieser Informationen.

Risiko

Maß für die Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines bestimmten Schadens an einem Schutzgut unter Berücksichtigung des potenziellen Schadensausmaßes.

Risikokommunikation

Austausch von Informationen und Meinungen über Risiken zur Risikovermeidung, -minimierung und -akzeptanz.

Szenario, Szenarioentwicklung

Annahme von möglichen Ereignissen oder Abfolgen von Ereignissen und deren Einwirkungen auf Schutzgüter.

9. Literaturverzeichnis

- ALVINTZI, P. U. H. EDER (2010): Crisis Management. (Nova) New York.
- ARD u. ZDF (Hrsg.) (2013): ARD/ZDF-Onlinestudie 2013. Abrufbar unter: <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/> (letzter Abruf: 04.06.2014).
- BAUMGÄRTNER, N. (2005): Risiko- und Krisenkommunikation: Rahmenbedingungen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, dargestellt am Beispiel der chemischen Industrie. (Dr. Hut) München.
- BORST, D., JUNG, D., MURSHED, S. M. U. U. WERNER (2006): Development of a methodology to assess man-made risks in Germany. In: Natural Hazards Earth System Science, H. 6. S. 779 – 802.
- BUNDESAMT FÜR BEVÖLKERUNGSSCHUTZ UND KATASTROPHENHILFE (BBK) (Hrsg.) (2010): Krisenhandbuch Stromausfall. Baden-Württemberg. Handbuch mit Planungshilfen. Bonn.
- BUNDESAMT FÜR BEVÖLKERUNGSSCHUTZ UND KATASTROPHENHILFE (BBK) (Hrsg.) (2010): Methode für die Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz. Bonn.
- BUNDESAMT FÜR BEVÖLKERUNGSSCHUTZ UND KATASTROPHENHILFE (BBK) (Hrsg.) (2011): BBK-Glossar. Ausgewählte zentrale Begriffe des Bevölkerungsschutzes. Bonn.
- BUNDESAMT FÜR BEVÖLKERUNGSSCHUTZ UND KATASTROPHENHILFE (BBK) (Hrsg.) (2012): Risikokommunikation. In: Bevölkerungsschutz, H. 4. Bonn.
- BUNDESAMT FÜR BEVÖLKERUNGSSCHUTZ UND KATASTROPHENHILFE (BBK), ROBERT KOCH INSTITUT (RKI) (Hrsg.) (2007): Biologische Gefahren I. Handbuch zum Bevölkerungsschutz. Bonn.
- BUNDESAMT FÜR SICHERHEIT IN DER INFORMATIONSTECHNIK (BSI) (Hrsg.) (2012): Soziale Netzwerke. Basisschutz leicht gemacht. Abrufbar unter: https://www.bsi-fuer-buerger.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSIFB/Broschueren/Brosch_A6_Soziale_Netzwerke.pdf?__blob=publicationFile (letzter Abruf 04.06.2014).
- BUNDESINSTITUT FÜR RISIKOBEWERTUNG (BfR) (2013): Ermittlung des Informationsstandes, der Informationsbedürfnisse sowie der Risikowahrnehmung der Bevölkerung in Großschadenslagen für eine bedarfsgerechte Gestaltung der staatlichen Krisenkommunikation. (BfR Wissenschaft) Berlin.
- BUNDESMINISTERIUM DES INNEREN (BMI) (2011): Schutz Kritischer Infrastrukturen. Risiko- und Krisenmanagement. Leitfaden für Unternehmen und Behörden. Berlin.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (BMBF) (Hrsg.) (2012): Social Media – Leitlinien. in Bezug auf die Hausanordnung Nr. 3/2012.
- BUNDESVERBAND COMMUNITY MANAGEMENT E.V. (BVCM) (Hrsg.) (2012): Anforderungsprofile an Social Media Berufsbilder. Abrufbar unter: <http://www.bvcm.org/wp-content/uploads/2012/07/Anforderungsprofile-an-Social-Media-Berufsbilder.pdf> (letzter Abruf: 04.06.2014).
- CRANDALL, W. R., PARNELL, J. A. U. J. E. SPILLAN (2010): Crisis Management in the New Strategy Landscape. (Sage Publications) Thousand Oaks.
- DENEFF, S., BAYERL, P. S. U. N. KAPTEIN (2013): Social Media and the Police. Tweeting Practices of British Police Forces during the August 2011 Riots. (ACM Press) New York.
- DITGES, F., HÖBEL, P. U. T. HOFMANN (2008): Krisenkommunikation. (UVK Verlagsgesellschaft mbH) Konstanz.
- EHRENZELLER, B. U. U. SAXER (Hrsg.) (2013): Krisenkommunikation des Staates. Recht, Politik, Medien. In: Schriftenreihe des Institutes für Rechtswissenschaft und Rechtspraxis. Band 82. St. Gallen.
- EPP, A. HERTEL, R. U. G. F. BÖL (2008): Formen und Folgen behördlicher Risikokommunikation. (BfR Wissenschaft) Berlin.
- EUROPÄISCHE BEHÖRDE FÜR LEBENSMITTELSICHERHEIT (EFSA) (Hrsg.) (2012): Wenn sich beim Essen etwas zusammenbraut. Bewährte Konzepte für die Risikokommunikation. Parma, Italien.

- FACEBOOK (Hrsg.) (2013): Facebook „Key Facts“. Abrufbar unter: <http://newsroom.fb.com/Key-Facts> (letzter Abruf: 04.06.2014).
- FLEISCHHAUER, J. U. R. NELLES (2013): Brand im Atomkraftwerk Krümmel. Willkommener Störfall. Abrufbar unter: <http://www.spiegel.de/jahreschronik/a-521391.html> (letzter Abruf 06.04.2014).
- GAHLEN, M., U. M. KRANASTER (2012²): Krisenmanagement. Planung und Organisation von Krisenstäben. (Deutscher Gemeindeverlag) Stuttgart.
- GAYCKEN, S. (2012): Die vielen Plagen des Cyberwar. In: SCHMIDT-RADEFELDT, R. U. C. MEISSLER (Hrsg.): Automatisierung und Digitalisierung des Krieges. Baden-Baden. S. 89 – 116.
- GIROUX, J., ROTH, F. U. M. HERZOG (2013): Using ICT & Social Media in Disasters: Opportunities & Risks for Government. (Center for Security Studies) Zürich.
- GROENENDAAL, J., HELSLOOT, I. U. A. SCHOLTENS (2013): A Critical Examination of the Assumptions Regarding Centralized Coordination in Large-Scale Emergency Situations. In: Homeland Security&Emergency Management, H. 10. S. 113 – 135.
- GULLOTTA, G. U. E. SCHULZ (2010): Risiko- und Krisenkommunikation, oder: Ehrlich währt am längsten. In: BBK und Deutscher Städtetag (Hrsg.): Drei Ebenen, ein Ziel: Bevölkerungsschutz – gemeinsame Aufgabe von Bund, Ländern und Kommunen.
- HEINTSCHEL VON HEINEGG, W. (2012): Cyberspace – Ein völkerrechtliches Niemandsland? In: SCHMIDT-RADEFELDT, R. U. C. MEISSLER (Hrsg.): Automatisierung und Digitalisierung des Krieges. Baden-Baden. S. 159 – 174.
- HERTEL, R. F. U. G. HENSELER (Hrsg.) (2005): ERiK – Entwicklung eines mehrstufigen Verfahrens der Risikokommunikation. Abrufbar unter: http://www.bfr.bund.de/cm/350/erik_entwicklung_eines_mehrstufigen_verfahrens_der_risikokommunikation.pdf (letzter Abruf: 04.06.2014).
- HOFINGER, G., MÄHLER, M., KÜNZER, L. U. R. ZINKE (2013): Interorganisationale Kommunikation in Großschadenslagen. In: UNGER, C., MITSCHKE, T. U. D. FREUDENBERG (Hrsg.): Krisenmanagement-Notfallplanung-Bevölkerungsschutz. (Duncker – Humblot) Berlin. S. 211 – 233.
- HUDER, R. C. (2012): Disaster Operations and Decision Making. (John Wiley & Sons) Hoboken.
- KLOEPFER, M. (2009): Katastrophenrecht. Einschließlich Zivilschutz, Brandschutz, Rettungsdienst. (Nomos) Baden-Baden.
- LAUMER, R. U. J. PÜTZ (Hrsg.) (2006): Krisen-PR in der Praxis. Wie Kommunikations-Profis mit Krisen umgehen. (Daedalus) Münster.
- LERBINGER, O. (2012²): The Crisis Manager. Facing Disasters, Conflicts, and Failures. (Routledge) New York.
- LÜLF, C. (2013): International Humanitarian Law in Times of Contemporary Warfare. The New Challenge of Cyber Attacks and Civilian Participation. In: DEUTSCHES ROTES KREUZ (Hrsg.): ZS Humanitäres Völkerrecht, H. 2. S. 74 – 82.
- MÄHLER, M. U. R. ZINKE (2013): Risikowahrnehmung und Verhalten der Bevölkerung am Beispiel EHEC und Dioxin. Analyse der Bevölkerungsreaktion auf Krisenkommunikation an den konkreten Beispielen EHEC und Dioxin. Besonderheiten der Beispiele und Möglichkeiten der Verallgemeinerung. In: BUNDESAMT FÜR BEVÖLKERUNGSSCHUTZ UND KATASTROPHENHILFE (Hrsg.): 3. Themenworkshop zur Vorbereitung der Lükex 2013. Bonn. S. 60 – 62.
- MERTEN, K. (2014): Krise, Krisenmanagement und Krisenkommunikation. In: THIESSEN, A. (Hrsg.): Handbuch Krisenmanagement. Wiesbaden. S. 155 – 175.
- MÖHRLE, H. U. P. HOFFMANN (2012): Risiko- und Krisenkommunikation. (Helios Media) Berlin.
- MÜNCHENER RÜCK (Hrsg.) (2002): Risikokommunikation. Was passiert, wenn was passiert? Abrufbar unter: http://dsconsulting.npage.de/get_file.php?id=20702071&vnr=803751 (letzter Abruf 06.06.2014)
- NEUBAUER, M. (2010³): Krisenmanagement in Projekten. Handeln, wenn Probleme eskalieren. (Springer) Berlin.
- NOLTING, T. U. A. THIESSEN (Hrsg.) (2008): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. (Verlag für Sozialwissenschaften) Wiesbaden.
- POLAKOWSKI, M., WILBERS, M, ENKE, U., DRÄGER, C., BRAKE, S., KITTEL, I. EHERSTÄDT, P., BRAUER, M. SCHRÖDER, E. U.

- E WEBER (2013): Stand, Effektivität und neue Formen gesamtstaatlichen Informationsmanagements in Krisenlagen. (Universität Potsdam) Potsdam.
- QUENNET-THIELEN, C. (2013): Handreichung zur Nutzung sozialer Medien in den Bundesministerien. Abrufbar unter: http://www.verwaltung-innovativ.de/Shared-Docs/Publicationen/Artikel/handreicherung.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (letzter Abruf 04.06.2014).
- REEZ, N. (2013): Was heißt strategisches Krisenmanagement? In: UNGER, C., MITSCHKE, T. U. D. FREUDENBERG (Hrsg.): Krisenmanagement-Notfallplanung-Bevölkerungsschutz. (Duncker-Humblot) Berlin. S. 25 – 39.
- RID, T. (2013): *Cyberwar will not take place.* (Oxford University Press) Oxford.
- ROSELIEB, F. u. M. DREHER (2008): *Krisenmanagement in der Praxis. Von erfolgreichen Krisenmanagern lernen.* (Erich Schmidt Verlag) Göttingen.
- RUHRMANN, G. (o. J.): *Risikokommunikation – Perspektiven der Grundlagenforschung. 10 Thesen.* Abrufbar unter: http://www.dstgb.de/dstgb/Home/Kommunalreport/Archiv%202011/Konferenz:%20B%C3%BCrgernahe%20Sicherheitskommunikation%20f%C3%BCr%20St%C3%A4dte%20und%20Gemeinden/018Abstract_Ruhrmann.pdf (letzter Abruf 04.06.2014).
- SCHAUB, H. (2013): *Der Mensch als Problem und Problemlöser. Der systemische Ansatz für Führung und Krisenmanagement.* In: UNGER C., MITSCHKE, T. U. D. FREUDENBERG (Hrsg.): *Krisenmanagement-Notfallplanung-Bevölkerungsschutz.* (Duncker – Humblot) Berlin. S. 194 – 209.
- SCHICHT, G. u. B. STICHER (2013): *Nach der Übung ist vor der Krise. Modulares Krisenstabstraining:* (Verlag für Polizeiwissenschaft) Frankfurt.
- SCHMIDT-RADEFELDT, R. U. C. MEISSLER (Hrsg.) (2012): *Automatisierung und Digitalisierung des Krieges.* (Nomos) Baden-Baden.
- SCHMITT, M. N. (2012): *International Law in Cyberspace: The Koh Speech and Tallinn Manual Juxtaposed.* In: *Harvard International Law Journal online*, H. 54. S. 13 – 37.
- SCHUHMAN, M. (2013): *Inside the Chinese Company America Can't Trust.* In: *Time* (April 15), S. 38 – 42.
- SCHULZ, S., STEIG, J. U. H. DIETMAR (2011): *das „Modell Vernetzte Sicherheit“: Ein Vorschlag zur IT-gestützten Optimierung von Risiko- und Krisenkommunikation.* In: THOMANN, H., DECHAMPS, A. U. C. WALDBURG-ZEIL (Hrsg.): *Schriften zur Zukunft der Öffentlichen Sicherheit. Risiko- und Krisenkommunikation.* S. 30 – 38.
- SCHWARZ, A. U. F. PFORR (2010): *Die Krisenkommunikation deutscher Verbände.* Abrufbar unter: http://wcms3.rz.tu-ilmenau.de/~ifmk-extra/crisiscommunication/downloads/Krisenkommunikation%20Verbaende_Befunde_Schwarz&Pforr.pdf (letzter Abruf 04.06.2014).
- SHPIRO, S., FERNÁNDEZ, A., DÍAZ, M., OWEN, H., STOYAN M. N., MÖHRLE, H. U. J. NOMIKOS (2013): *Handbuch Krisenkommunikation im Fall eines terroristischen Anschlages für öffentliche Institutionen und Behörden.* Abrufbar unter <http://www.safe-comms.eu>. (letzter Abruf 04.06.2014).
- STANGE, H. U. S. BOTHE (2013): *Reality Monitoring. Intelligente Sicherheitswerkzeuge vernetzter Gesellschaften.* In: *Crisis Prevention*, H. 2. S. 25 – 27.
- TALEB, N. N. (2007): *The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable.* (Penguin Books) München.
- TALEB, N. N. (2008): *Der schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse.* (Hanser) München.
- TALEB, N. N. (2010): *Der schwarze Schwan. Konsequenzen aus der Krise.* (Hanser) München.
- TECHNISCHES HILFSWERK (THW) (Hrsg.) (2012): *Verhalten in sozialen Netzwerken.* Abrufbar unter: http://thw-eisenach.de/uploads/media/social_Media_guidelines_final_02_03_2012.pdf (letzter Abruf 04.06.2014).
- TERDIMAN, D. (2013): *Report: Twitter hits half a billion tweets a day.* Abrufbar unter: <http://www.cnet.com/news/report-twitter-hits-half-a-billion-tweets-a-day/> (letzter Abruf 04.06.2014).
- THOMANN, H. J., DECHAMPS, A. U. C. WALBURG-ZEIL (Hrsg.) (2011): *Risiko- und Krisenkommunikation.* In: *Schriften zur Zukunft der Öffentlichen Sicherheit. Band 1.* (TÜV Media) Köln.

ULBIG, E., HERTEL, R. F. U. G. F. BÖL (2010): Kommunikation von Risiko und Gefährdungspotenzial aus Sicht verschiedener Stakeholder. (BfR Wissenschaft) Berlin.

UNGER, C., MITSCHKE, T. U. D. FREUDENBERG (Hrsg.) (2013): Krisenmanagement-Notfallplanung-Bevölkerungsschutz. (Duncker – Humblot) Berlin.

WANDINGER, T. M. (2013): Bedrohung, Gefahr, Risiko – Grundlage allen konzeptionellen Denkens. In: UNGER, C., MITSCHKE, T. U. D. FREUDENBERG (Hrsg.): Krisenmanagement-Notfallplanung-Bevölkerungsschutz. (Duncker – Humblot) Berlin.

WEBER, E. (2012): Konzept: Risikokommunikation und Krisenkommunikation im Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe. Vorschlag zur strukturellen und organisatorischen Aufstellung (internes Papier).

Weinheimer, H.-P. (Hrsg.) (2011), Behördliche Risikokommunikation im Bevölkerungsschutz. In: Standpunkt zivile Sicherheit, Nr. 4, Oktober 2011, Brandenburgisches Institut für Gesellschaft und Sicherheit gGmbH, Potsdam.

WINTLER, A. (2008³): Professionell lehren und lernen. (Wissenschaftliche Buchgesellschaft) Darmstadt.

YOUTUBE (2014): Statistiken. Abrufbar unter: <https://www.youtube.com/yt/press/de/statistics.html> (letzter Abruf 23.06.2014).

Teil B: Planungshilfen

Übersicht

- Krisenmanagement-Kreislauf
- Grundregeln der Risikokommunikation
- Grundregeln der Krisenkommunikation
- Social Media Guidelines
- Aufbau einer Darksite
- Arbeitshilfen Krisenmanagement
- Muster für den Aufbau eines Krisenkommunikationsplanes

1. Krisenmanagement-Kreislauf



2. Grundregeln der Risikokommunikation

Durch eine gute Risikokommunikation können Sie Risikomündigkeit herstellen.

Klären Sie offen über Gefahren und Risiken auf, sensibilisieren Sie die Zielgruppen und geben Sie Handlungsempfehlungen.

- Sie sollten Risikokommunikation, die in der Regel vor und nach einer Krise stattfindet, langfristig und anlassunabhängig betreiben.
- Beachten Sie, dass Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Transparenz die Grundlagen von Risikokommunikation sind.

Wenden Sie sich mit Ihrer Risikokommunikation an folgende Zielgruppen:

- **Interne Zielgruppen:** Beschäftigte der eigenen Behörde/des eigenen Unternehmens, Gremien etc.
- **Beteiligte im Krisenmanagement:** Ressorts des Bundes und der Länder, Kreise, Geschäftsbereichsbehörden, (Hilfs-)Organisationen, Betreiber Kritischer Infrastrukturen usw.
- **Externe Zielgruppen:** Bürgerinnen und Bürger, Medien als Multiplikatoren, Bürgerinitiativen, Verbände, Wirtschaft etc.

Dabei sollten Sie beachten:

- Beschreiben Sie die Gefahren und Risiken sachlich und gut verständlich für die verschiedenen Zielgruppen.
- Nutzen Sie für Ihre Risikokommunikation verschiedene/mehrere Informationskanäle, je nach Zielgruppe.
- Kommunizieren Sie auch „Nichtwissen“ und „Unsicherheit“ sowie Annahmen und Vereinfachungen.
- Geben Sie Handlungsempfehlungen zur Einschätzung und Minimierung des Risikos (Stärkung der Resilienz).
- Sprechen Sie offen an, wenn Vorsorgemaßnahmen nicht möglich sind.
- Ermöglichen Sie Feedback und seien Sie auf Rückfragen vorbereitet.
- Teilen Sie nicht nur mit, was die Wissenschaft als Risiko bewertet hat, sondern hören Sie, was die Zielgruppen als Risiko sehen oder fühlen.

3. Grundregeln der Krisenkommunikation

Krisenkommunikation ist ein wichtiger Bestandteil des Krisenmanagements. Durch eine gute Krisenkommunikation können Sie einen akut drohenden Schaden vermeiden bzw. das Ausmaß eines eingetretenen Schadens mindern.

- Beachten Sie, dass Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Transparenz die Grundlagen einer erfolgreichen Krisenkommunikation sind.
- Voraussetzung für eine gute Krisenkommunikation ist eine klare Zuordnung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.
- Sofern ein Krisenstab eingerichtet wird, muss der Informationsfluss zwischen Krisenstab und den Verantwortlichen für Krisenkommunikation sichergestellt sein.
- Streben Sie durch Krisenkommunikation Informationshoheit an und zeigen Sie Präsenz.
- Wichtig: Sorgen Sie für widerspruchsfreie Kommunikation aller Beteiligten: Stimmen Sie Ihre Kommunikationslinie mit anderen betroffenen Behörden bzw. Unternehmen ab („One-Voice-Policy“).
- Beachten Sie, dass Krisenkommunikation kurzfristig, unter hohem Zeitdruck und anlassbezogen stattfindet, sie startet unmittelbar mit Beginn der Krise und endet mit ihrem Abklingen.
- Beachten Sie, dass alle Kommunikationswege nach innen und außen in beiden Richtungen zu jeder Zeit offen sein sollten.

Wenden Sie sich mit Ihrer Krisenkommunikation an folgende Zielgruppen:

- **Interne Zielgruppen:** Beschäftigte der eigenen Behörde/ des eigenen Unternehmens, Gremien etc.
- **Beteiligte im Krisenmanagement:** Ressorts des Bundes und der Länder, Kreise, Geschäftsbereichsbehörden, (Hilfs-)Organisationen, Betreiber kritischer Infrastrukturen usw.
- **Externe Zielgruppen:** Bürgerinnen und Bürger, Medien als Multiplikatoren, Bürgerinitiativen, Verbände, Wirtschaft etc.

Dabei sollten Sie beachten:

- Kommunizieren Sie frühzeitig. Kündigen Sie ggf. weitere Informationen an.
- Nutzen Sie für Ihre Krisenkommunikation verschiedene/ mehrere Informationskanäle, je nach Zielgruppe.
- Kommunizieren Sie auch „Nichtwissen“ und „Unsicherheit“ sowie Annahmen und Vereinfachungen.
- Nutzen Sie eine einfache Sprache ohne Abkürzungen und Fachbegriffe.
- Steuern Sie kontinuierlich wesentliche Informationen an die relevanten Zielgruppen:
 - Beschreibungen der Krisensituation
 - Berichte über die Krisenentwicklung
 - Dossiers und FAQ
 - Verhaltenshinweise/Empfehlungen
 - Kontaktdaten zu „Wer kann helfen?“

4. Social Media Guidelines

Social Media sind Kanäle der Risiko- und Krisenkommunikation. Ihr Einsatz ist nur mit einer langfristigen Ausrichtung sinnvoll. Wenn Sie sich trotz des hohen Aufwandes dazu entschließen, diese Kanäle zu nutzen, bedarf es entsprechender Konzepte und Strategien, mit denen Sie die Ziele, Maßnahmen, notwendigen Ressourcen, Prozesse und rechtlichen Rahmenbedingungen definieren.

Strategische Fragestellungen

- Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Einsatz von Social Media?
- Welche Zielgruppe wollen Sie über Social Media erreichen? Was soll Ihre Zielgruppe tun?
- Auf welchen Social-Media-Plattformen kommuniziert die definierte Zielgruppe?
- Welche Social-Media-Plattform(en) soll(en) genutzt werden?
- Wie nutzen andere Unternehmen oder Behörden Social Media bereits erfolgreich?
- Welche Ideen lassen sich mit den verfügbaren personellen, finanziellen und technischen Mitteln umsetzen?
- Sollen andere Social-Media-Plattformen beobachtet werden, um Erwähnungen des Unternehmens bzw. der Behörde und relevanter Themen zu finden? Wenn ja, wie geht man mit diesen Erwähnungen um?
- Wer darf im Namen des Unternehmens bzw. der Behörde über Social-Media-Kanäle kommunizieren?
- Welche Regeln helfen Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der beruflichen Nutzung von Social Media?
- Inwiefern dürfen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Themen, die die Aufgaben des Unternehmens bzw. der Behörde berühren, über Social-Media-Kanäle kommentieren?

Inhaltliche Fragestellungen

- Welche Botschaften wollen Sie Ihrer Zielgruppe vermitteln?
- Welche Themen wollen Sie begleiten?
- Welche Geschichten lassen sich mit Ihren Botschaften und Themen verknüpfen?
- In welchem Format (Text, Foto, Ton oder Video) präsentieren Sie Ihre Geschichten?
- Lassen sich aus Ihren Themen zeitlich begrenzte Kampagnen (z. B. Themenwochen, Mitmach-Aktionen etc.) entwickeln?
- Wie sprechen Sie Ihre Zielgruppe an? In welchem Stil kommunizieren Sie über Social Media?
- Wann veröffentlichen Sie auf welchem Kanal welche Inhalte (Redaktionsplan)?

Organisatorische Fragestellungen

- Wie wird die Betreuung von Social Media organisatorisch im Rahmen der in der Organisationseinheit zur Verfügung stehenden Ressourcen sichergestellt?
- Wie sind die fachlichen Verantwortlichkeiten festgelegt?
- Wie erfolgt die inhaltliche Kontrolle der über Social Media zu verbreitenden Informationen?
- Wer gibt Beiträge, die in Social-Media-Kanälen veröffentlicht werden sollen, final frei? Wie unterscheiden sich die Freigabeprozesse im Normalbetrieb und während einer Krise?
- Wie wird eine zeitnahe Reaktion auf Aktivitäten Dritter in den ausgewählten Social-Media-Kanälen sichergestellt?
- Wie wird mit kritischen und ggf. eskalierenden Diskussionsverläufen umgegangen?
- Wie wird mit Verbesserungsvorschlägen aus Social Media umgegangen?

- Wie können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Social-Media-Strategie informieren und weiterbilden?

Rechtliche Fragestellungen

Wie erfolgt die Einhaltung von

- Pflichten aus dem Telemediengesetz (TMG) (insbes. Impressumspflicht),
- Regelungen zum Datenschutz,
- Vorgaben zur Barrierefreiheit von Internetangeboten,
- Regelungen bezüglich des Namens- und Markenrechts,
- Regelungen des Presse- und Urheberrechts sowie
- Haftungsregelungen?

5. Aufbau einer Darksite

Eine Darksite ist eine vorbereitete Internetseite, mit der Sie im Krisenfall wichtige Informationen sehr kurzfristig online stellen können und frühzeitig Hintergrundinformationen und Verhaltenshinweise geben. Viele Fragen von Betroffenen, der allgemeinen Öffentlichkeit oder den Medien können so schnell und aus erster Hand beantwortet werden.

Wichtig: Bei Eintritt einer Krise muss geprüft werden, ob die vorbereiteten Informationen und Hinweise eventuell angepasst bzw. ergänzt werden müssen.

- Bereiten Sie die Darksite so vor, dass diese vor/bei Eintritt einer Krise zeitnah online geschaltet werden kann.
- Klären Sie die Zuständigkeiten, also auch, wer die Darksite wann freischaltet.
- Bereiten Sie Textbausteine für das Einstellen der Darksite vor.
- Aktualisieren Sie Ihre Internetinformationen kontinuierlich.
- Bauen Sie Ihre Darksite übersichtlich auf, sodass auch ungeübte Internetnutzer jederzeit leicht auf die wichtigsten Informationen zugreifen können.
- Elemente einer Darksite können sein (abhängig von der Art der Krise):
 - Informationen zum aktuellen Geschehen, z. B. Pressemitteilungen
 - Verhaltenshinweise
- Krisenrelevante Informationen über die Behörde/ das Unternehmen
- Häufig gestellte Fragen (FAQ)
- Erreichbarkeit Bürger-Hotline
- Links zu anderen wichtigen Informationsquellen
- Ansprechpartner, z. B. Pressestelle
- Personal:
 - Falls ein Krisenstab einberufen wird, muss der Informationsfluss zwischen Krisenstab und Öffentlichkeitsarbeit/Internetredaktion (ggf. als Bestandteil des Krisenstabes) sichergestellt sein.
 - Planen Sie ausreichend Personal ein, das notwendige Recherchen durchführt (z. B. auch 24/7-Betrieb).
- Technik:
 - Gestalten Sie Ihre Darksite aus Seiten ohne besondere grafische und multimediale Elemente, damit sich die Inhalte auch bei einer hohen Auslastung des Servers bzw. der Netzanbindung schnellstmöglich laden lassen.
 - Stellen Sie sicher, dass die vorbereitete Darksite auf einem leistungsfähigen Server liegt und eine Redundanz vorhanden ist.

6. Arbeitshilfen

6.1 Vorbereitung der Krisenkommunikation

Checkliste zur konzeptionellen, organisatorischen, personellen und technischen Vorbereitung	Ja/Nein	Handlungsbedarf
Allgemeine Planungen		
Gibt es ein Risikomanagement, in dessen Rahmen eine Risikoanalyse durchgeführt und davon ausgehend Inhalte für die Risikokommunikation identifiziert wurden?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Hat die Behörde eine Analyse ihrer krisenanfälligen Bereiche in Bezug auf relevante Krisenkommunikationsthemen durchgeführt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Gibt es vorbereitete und eingeübte Verfahren und Strukturen für das allgemeine Krisenmanagement?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Ist die Krisenkommunikation in die Krisenorganisation integriert, beispielsweise durch einen eigenen Stabsbereich oder als Krisenkommunikationsteam?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Ist ein Krisenkommunikationsplan (Informations-, Kommunikations- und Arbeitsabläufe) vorhanden und allen Akteuren bekannt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Sind die Kommunikationsverantwortlichen (Pressesprecher) der anderen Ressorts (und wichtiger Behörden/Unternehmen) bekannt? Sind die Erreichbarkeiten bekannt/ausgetauscht?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Findet ein regelmäßiger Informations- und Erfahrungsaustausch mit den anderen Ressorts, Behörden, KRITIS-Betreibern und sonstigen relevanten Unternehmen statt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Konzeptionelle Vorbereitung		
Hat die Behörde/das Unternehmen ein Konzept für die (vorgelagerte) Risikokommunikation und wird es umgesetzt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Gibt es eine übergeordnete Risiko- und Krisenkommunikationstrategie für die Behörde und das Unternehmen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Sind Ziele und Leitlinien der Krisenkommunikation formuliert worden?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Hat die Behörde/das Unternehmen eine Zielgruppenanalyse durchgeführt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Welche Zielgruppen hat die Behörde/das Unternehmen (Medien, Bevölkerung, eigene Beschäftigte, Stakeholder, andere Beteiligte im Krisenmanagement)?		

Checkliste zur konzeptionellen, organisatorischen, personellen und technischen Vorbereitung	Ja/Nein	Handlungsbedarf
Kennt die Behörde/das Unternehmen die Wünsche und Erwartungen ihrer Zielgruppen in Bezug auf Krisen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Betreibt die Behörde/das Unternehmen langfristig und systematisch Kommunikation mit ihren Zielgruppen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Gibt es für bestimmte Krisenszenarien entsprechende Kommunikationskonzepte mit vorbereiteten Kommunikationsinhalten und Schlüsselbotschaften?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Gibt es vorbereitete Sprachregelungen für den/die Erstsprecher im Kontakt mit Medien?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Gibt es vorbereitete Websites (sogenannte Darksites) im Internet mit vorbereiteten Kriseninformationen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Gibt es vorbereitete Pressematerialien (Hintergrundinformationen), auch mehrsprachig, zu verschiedenen Krisenszenarien?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Existiert ein Argumentationskatalog, in dem entsprechend der Behördenphilosophie die wesentlichen Fragen beantwortet sind?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Gibt es eine abgestimmte Sammlung „Häufig gestellter Fragen“ mit den entsprechenden Antworten?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Werden die Mitteilungen an die Medien/Presse/Journalisten im Krisenfall mit den anderen betroffenen Behörden/Ressorts abgestimmt? Wie und wo finden diese Abstimmungen statt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Sind die wichtigsten Kommunikationskanäle (Presse, Fernsehen, Radio, Social Media etc.) identifiziert und werden sie gepflegt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Wird die Medienberichterstattung in der Alltagsorganisation sorgfältig beobachtet und ausgewertet?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Wird sie intern veröffentlicht (Pressespiegel/Medienspiegel im Intranet usw.)?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Wird die öffentliche Meinung verfolgt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Gibt es vorbereitete Muster zur Erstellung von Informationslagebildern?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Ist der Umgang mit wissenschaftlichen Unsicherheiten bei der Krisenkommunikation geregelt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Organisatorische Maßnahmen		
Wer alarmiert in einer Krise?		
Wie wird in einer Krise alarmiert? Ist z. B. eine Telefonabfolge vereinbart, nach der einer den anderen informiert/alarmiert („Schneeballprinzip“)?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

Checkliste zur konzeptionellen, organisatorischen, personellen und technischen Vorbereitung	Ja/Nein	Handlungsbedarf
Sind die Meldewege/Erreichbarkeiten den dafür zuständigen Mitarbeitern bekannt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Wann und durch wen wird der Kommunikationsverantwortliche (Pressesprecher) informiert? Sind die Telefonnummern registriert (wo?), unter denen diese „Krisensprecher“ Tag und Nacht erreicht werden können?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Liegen den Alarmierungskräften (z. B. Lagezentrum) von allen Teilnehmern aktualisierte Listen mit den Erreichbarkeiten (Adressen, Festnetz- und Handy-Nummern, Kontaktadressen für den Notfall) der Entscheidungsträger und des Pressesprechers und Angehörigen der Pressestelle vor?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Gibt es automatische, telefonische oder elektronische Alarmierungssysteme, die die Alarmierung unterstützen (bei einer Vielzahl zu alarmierender Personen sinnvoll und zweckmäßig)?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Wer ist verantwortlich für die Aktualisierung beziehungsweise Überprüfung (Überarbeitung/Ergänzung) des Krisenkommunikationsplans? In welchen Intervallen findet eine Aktualisierung statt?		
In welcher Informationskette wird eine Krise gemeldet? (Wo läuft die Meldung auf? Wer gibt sie weiter? An wen? Wer veranlasst was?)		
Werden regelmäßige Alarmierungsübungen durchgeführt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Sind Organigramme über die Krisenorganisation vorbereitet (Funktionen, Informations- und Kommunikationswege, Erreichbarkeiten usw.)?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Ist die kurzfristige Arbeitsfähigkeit des Krisenkommunikationsteams oder Stabsbereichs Krisenkommunikation sichergestellt? Was sind die Aufgaben dieser Organisationseinheit?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Sind die internen Melde- und Informationswege festgelegt? Wer meldet/informiert (wie) regelmäßig die Behörden-/Unternehmensleitung?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Sind intern besondere Meldeverpflichtungen/Berichterstattungen vorgeschrieben/festgelegt? <ul style="list-style-type: none"> • Wie und von wem werden die Öffentlichkeit und die Medien in der Krise informiert? • Wer in der Behörde ist autorisiert, Inhalte der Krisenkommunikation für die Öffentlichkeit freizugeben? • Wer ist autorisiert, den Erstkontakt mit der Presse/den Medien wahrzunehmen (vor Erreichbarkeit des Kommunikationsverantwortlichen/Pressesprechers)? 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Wer trifft die Entscheidungen über die Freigabe der Inhalte von Pressemitteilungen? Gibt es Entscheidungsvorbehalte des Leiters des Krisenstabes und/oder der politischen Leitung?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Wer beantwortet Anrufe von Journalisten, Nachbarn, Angehörigen und anderen Interessierten unmittelbar nach Bekanntwerden der Krisensituation?		

Checkliste zur konzeptionellen, organisatorischen, personellen und technischen Vorbereitung	Ja/Nein	Handlungsbedarf
Gibt es vorbereitete Handreichungen (Informations-/Taschenkarten) für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Handlungsanweisungen und vorbereitete Sprachregelungen für den Fall von Medienkontakten während der Krise?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Verfügt die Behörde über eine ständig aktualisierte Liste der wichtigsten Medien einschließlich der Namen von Chefredaktionen oder Ressortleitungen, Adressen, Telefonnummern und eventuell auch Privattelefonnummern der Journalisten?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Sieht der Krisenkommunikationsplan vor, welche Journalisten persönlich informiert werden? Wenn ja, wer übernimmt diese Aufgabe? Gibt es Adresslisten?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Wer koordiniert innerbehördliche Maßnahmen, die im Zusammenhang mit der erhöhten Medienpräsenz notwendig werden?		
Personal		
Wer ist der verantwortliche Pressesprecher im Krisenfall? Ist er mit den notwendigen Kompetenzen (Auskunftserteilung an die Medien usw.) ausgestattet?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Gibt es einen Vertreter des Pressesprechers, falls dieser nicht erreichbar ist?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Sind alle Beschäftigten, die in einer Krisenorganisation zum Einsatz kommen, mit den Arbeitsabläufen, den Kommunikationswegen sowie der zur Verfügung stehenden Ausstattung (einschl. IT-Hardware/Software) vertraut?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Sind genügend Beschäftigte für die Arbeit im Stabsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit beziehungsweise im Krisenkommunikationsteam eingeplant, für den Fall, dass die Krisenkommunikationsarbeit rund um die Uhr über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten werden muss?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Wurden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die für die Kommunikationsarbeit im Krisenfall zusätzlich erforderlich sind, die Grundregeln der Krisenkommunikation in Fortbildungsveranstaltungen vermittelt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Sind Personen (Experten) ausgewählt und benannt, die zur Beantwortung spezieller Fragestellungen zur Verfügung stehen? Sind ihre Kontaktdaten vorhanden und aktuell?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Gibt es ein Aus- und Fortbildungskonzept? Wann wurde zuletzt ein Medientraining für Beschäftigte mit Aufgaben in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Sind klare arbeits- und dienstrechtliche Vereinbarungen mit den Beschäftigtenvertretungen 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)?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

Checkliste zur konzeptionellen, organisatorischen, personellen und technischen Vorbereitung	Ja/Nein	Handlungsbedarf
Technik		
Über welche technischen Möglichkeiten der internen und externen Kommunikation verfügt die Behörde im Allgemeinen?		
Stehen ausreichend Kommunikationseinrichtungen für den Krisenstab (Technik, Hardware) zur Verfügung?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Ist die Arbeitsfähigkeit externer Fachberater/Experten sichergestellt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Wie ist die interne und externe Kommunikation bei Ausfall der Kommunikationstechnik (Telefonstörung, -ausfall, -überlastung, Internetbeziehungweise Intranetausfall, Stromausfall usw.) geregelt?		
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?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Hat der Krisenkommunikationsverantwortliche (Pressesprecher) Zugriff auf alle Daten (Dateien) auch außerhalb der üblichen Dienstzeiten und von zu Hause aus (zum Beispiel für den Fall, dass der Alltagsarbeitsplatz nicht (mehr) zugänglich ist oder aber unverzüglich noch vor Erreichen des Krisenstabes reagiert werden muss)?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Welche Möglichkeiten der internen Kommunikation gibt es in der Behörde? Sind diese geeignet, im Krisenfall schnelle Informationen an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steuern?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Ist gewährleistet, dass auch vertrauliche Informationen mit Partnern außerhalb der eigenen Behörde/des eigenen Unternehmens ausgetauscht werden können?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Gibt es Redundanzen für den Fall, dass Kommunikationseinrichtungen über einen längeren Zeitraum ausfallen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Ist geprüft worden, ob für den Krisenfall gemeinsame Informationsportale sinnvoll und zweckmäßig sind (wenn zum Beispiel zwei oder mehrere Ressorts von der Krise betroffen sind)? Ist dies überhaupt technisch möglich?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Gibt es vorbereitete, szenariorientierte Internetforen und/oder Internetchatrooms, die für eine Krisenkommunikation kurzfristig aktiviert/genutzt werden können?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Werden Kommunikationsübungen durchgeführt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

6.2 Krisenkommunikation in der Krisenbewältigung

Checkliste zur Überprüfung eines zielgerichteten Handelns	Ja/Nein	Handlungsbedarf
Erste Fragestellungen		
<p>Ist gewährleistet, dass bei der Durchführung der ersten Sitzung der Besonderen Aufbauorganisation (z. B. Krisenorganisation, Krisenstab, Koordinierungsstab) folgende kommunikationsrelevante Entscheidungen getroffen werden können?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der Kommunikationsstrategie • Ernennung der Sprecher für TV, Rundfunk und Pressekonferenz • Festlegung von regelmäßigen Zeitpunkten bzw. Zeitabständen für Pressekonferenzen und Pressemitteilungen • Festlegung von Informationsinhalten für eine One-Voice-Policy und Abstimmung dieser mit den anderen Beteiligten im Krisenmanagement (andere Ressorts, Behörden, Unternehmen etc.) 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<p>Ist sichergestellt, dass der Presseverantwortliche bei der Alarmierung eine Erstinformation mit folgenden Inhalten erhält:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hergang/aktueller Entwicklungsstand • Personen und/oder Sachschäden • Freisetzung giftiger Stoffe, Gefahren für die Bevölkerung, Natur/ Umwelt, Schutzmaßnahmen, Verhaltensempfehlungen • Maßnahmen des Krisenmanagements • Kontaktstellen für Anfragen aus der Bevölkerung und Medien 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Fragestellungen mit Blick auf ... Medien/Öffentlichkeit		
<p>Sind die vorbereiteten 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) aktuell geeignet?</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<p>Ist ein Verzeichnis der Personen, einschließlich ihrer Kontaktdaten, die zur Beantwortung aktueller Fragestellungen zur Verfügung stehen, vorhanden?</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<p>Ist das Verzeichnis vorbereiteter Fragen und Antworten (FAQ) für die aktuelle Lage geeignet?</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<p>Sind die vorbereiteten Schlüsselbotschaften zu Krisenszenarien anwendbar?</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<p>Gibt es vorbereitete allgemeine Statements für bestimmte Szenarien?</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<p>Sind abschließende Statements für bestimmte Szenarien vorbereitet?</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<p>Wer wertet die Medienberichterstattung aus (Medienbeobachtung/Medienanalyse)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer dokumentiert die lagebezogene Medienberichterstattung? • Wie wird die lagebezogene Medienberichterstattung dokumentiert? 		
<p>Wer erkennt eventuellen Korrekturbedarf in der Medienberichterstattung und initiiert diesen?</p>		

Checkliste zur Überprüfung eines zielgerichteten Handelns	Ja/Nein	Handlungsbedarf
Fragestellungen mit Blick auf ... die Bevölkerung		
Gibt es eine Strategie für die Kommunikation mit der Bevölkerung?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Wie und über welche Medien wird die Bevölkerung in einer Krise informiert?		
Welche der vorbereiteten Warnhinweise an die Bevölkerung können für die gegebene Lage genutzt werden?		
Werden Warnhinweise an die Bevölkerung über die Medien und die Presse veröffentlicht? Wie erfolgt eine gegebenenfalls erforderliche Abstimmung mit anderen Beteiligten hierzu?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Sind die Kommunikationsmedien der Bevölkerung bekannt (soweit nicht Presse/Rundfunk/Fernsehen) beziehungsweise ist eine Bekanntgabe beabsichtigt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Ist eine Bürgerhotline (Telefonhotline) für Krisenfälle eingerichtet oder ihre Einrichtung geplant? <ul style="list-style-type: none"> • Verfügt die Bürger-/Telefonhotline über eine ausreichende (erweiterbare) Anzahl von Telefonarbeitsplätzen, um die Telefonflut zu Beginn einer Krise bewältigen zu können? • Sind Merkblätter für die „Bediener“ des Bürgertelefons einschließlich der Regeln der Krisenkommunikation vorhanden? 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Fragestellungen mit Blick auf ... Beschäftigte/Personal		
Wer kümmert sich um die Information der Beschäftigten unmittelbar nach Ausbruch und in der Krise?		
Wie und über welche Wege werden die Beschäftigte in der Krise informiert?		
Ist sichergestellt, dass Management und Beschäftigte vor den Medien benachrichtigt und umfassend unterrichtet werden?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Wie wird sichergestellt, dass nicht informierte Beschäftigte gegenüber Medien, Behörden und ähnliche Stellen keine falschen Auskünfte erteilen?		
Ist der Sinn und Zweck der Krisenkommunikationsarbeit allen Beschäftigten hinreichend bekannt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Kennen die Beschäftigten die aufgerufenen Krisen- und Krisenkommunikationsstrukturen und die eigene Rolle/Funktion?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Sind die Beschäftigten entsprechend aktuell sensibilisiert?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Ist den Beschäftigten im Krisenstab (insbesondere andere Stabsbereiche) die aktuelle Medienstrategie beziehungsweise die Medienstrategie für den aktuellen Krisenfall bekannt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

Checkliste zur Überprüfung eines zielgerichteten Handelns	Ja/Nein	Handlungsbedarf
Wer organisiert die (professionelle) psychische Betreuung der Beschäftigten bei psychisch stark belastenden Krisen/Ereignissen (insbesondere Beschäftigte der Bürgerhotlines/Telefonzentralen)?		
Fragestellungen mit Blick auf ... weitere Zielgruppen		
Welche Zielgruppen sind gezielt im Rahmen der Krisenkommunikation anzusprechen?		
Welchen Zielgruppen/Anspruchsgruppen/Personengruppen/NGOs 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?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Wer übernimmt die Kommunikation mit Behörden der Gefahrenabwehr, der Polizei, der Feuerwehr, dem Technischen Hilfswerk, der Bundeswehr, örtlichen Krankenhäusern?		
Wer übernimmt den Kontakt mit der örtlichen Politik?		
Wie findet der Informationsaustausch zwischen betroffenen Ministerien statt?		

6.3 Nachbereitung der Krisenkommunikation

Checkliste zur Nachbereitung der Krisenkommunikation	Ja/Nein	Handlungsbedarf
Grundlagen		
Vorbereitetes Konzept zur Nachbereitung der Krisenkommunikation (Teil des Krisenkommunikationsplanes) und Sicherstellung eines qualitätsgesicherten Vorgehens	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<p>Durchgeführte Information ...</p> <p>... der Beschäftigten während/direkt nach Bewältigung der Krise über folgende Punkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ursache der Krise • Verursachte Schäden/Gefahren • Auswirkungen • Maßnahmen der Krisenbewältigung • Mögliche Ergänzungen der Notfallpläne, Präventivmaßnahmen • Krisenverlauf/Beendigung der Krisenmaßnahmen <p>... der anderen Beteiligten im Krisenmanagement über den Abschluss der Bewältigungsmaßnahmen</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<p>Abschließende Pressemitteilung mit folgenden Inhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ursache der Krise • Verursachte Schäden/Gefahren • Auswirkungen • Maßnahmen der Krisenbewältigung • Krisenverlauf/Beendigung der Krisenmaßnahmen 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Pressekonferenz gemeinsam mit anderen Beteiligten im Krisenmanagement	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<p>Weitere Instrumente/Ansätze zur kommunikativen Nachbereitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berichte • Beiträge in Printmedien, eigenen Broschüren • Fachartikel und PR-Inserate in Fachzeitschriften • Tagungen und Seminare (Referate, Vorträge, Diskussionen usw.) • Filmdokumentationen • Ausstellungen und Besichtigungen 		

Checkliste zur Nachbereitung der Krisenkommunikation	Ja/Nein	Handlungsbedarf
Analyse und Bewertung der Krisenkommunikation		
<p>Fragestellungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wurde die festgelegte Kommunikationsstrategie eingehalten? • Wurden die Grundregeln der Krisenkommunikation eingehalten? • Wurden die Zielgruppen adäquat erreicht? • Hat sich der Krisenkommunikationsplan bewährt oder gibt es Lücken/Fehler im Krisenkommunikationsplan? • Welche Kommunikationskanäle haben sich besonders bewährt? • Wie wird die Presse-/Medienarbeit im Krisenstab beurteilt? Wie wurde Sie von Dritten bewertet? • Hat sich die Arbeit des Krisenkommunikationsteams in Zusammenarbeit mit dem Krisenstab bewährt? • Ist die Bevölkerung zeitgerecht, gut, adäquat über die richtigen Kanäle/Medien umfassend (ausreichend) informiert worden? • Waren die Krisenkommunikation insgesamt überzeugend oder hat das Image der Behörde/des Unternehmens 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 wurde mit Blick auf vorzubereitende Maßnahmen aus der Krise gelernt? Worauf sollte man sich demnächst vorbereiten? 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<p>Auswertung der Zusammenarbeit mit externen Organisation im Bereich der Krisenkommunikation anhand folgender Fragestellungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daten der Kontaktlisten vollständig und korrekt? • Qualität der ersten Kontaktaufnahmen? • Belastbarkeit von Informations- und Kommunikationswegen? • Zielgerichtete Abstimmungsprozesse 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

7 Muster für den Aufbau eines Krisenkommunikationsplanes

Teil I: Grundlagen des Krisenmanagements

I.1 Einführung

- Zweck und Ziele des Krisenkommunikationsplanes
- Regelungen zum Krisenkommunikationsplan
 - Anwendungs-/Geltungsbereich
 - Verantwortlichkeiten
 - Implementierung/Training
- Überprüfungsmodalitäten/Anpassungen
- Wissensmanagement/Unterlagencontainer
- Internetgestütztes Krisenportal
- Nachbereitung

I.2 Krisenorganisation

- Aufbau und Struktur der Besonderen Aufbauorganisation (inkl. Organigramm)
- Spezifische Abläufe (innerhalb der Krisenstruktur)
- Funktionen/Rollen
- Planungsunterlagen:
 - Aufgaben, Verantwortlichkeiten
 - Funktionen/Personal
 - Checklisten (Ablaufprozesse)
 - Meldeformulare/Reportingvordrucke
- Dokumentationspflichten/Krisentagebuch
- Ansprech-, Verbindungspersonen (andere Behörden, Experten)
- Telefon-/Alarmlisten, Erreichbarkeiten
- Räumlichkeiten, Logistik/Kommunikationstechnik (inkl. Redundanz)
- Umgang mit sensiblen Unterlagen
- Formblätter, Protokollvorlagen, sonstige Vorlagen (Administration)

Teil II: Regelungen der Öffentlichkeitsarbeit

- ÖA-Grundsätze/Leitlinien
- Generelle Botschaften (grundsätzliche Linie)
- ÖA-Linie oder -Strategie (spezieller Krisenfall)
- Regelungen innerhalb der Organisationseinheit ÖA:
 - Organisation, Gliederung und personelle Zusammensetzung
 - Verantwortlichkeiten und Kompetenzen (ggf. Leitungsvorbehalte)
 - Funktions- und Aufgabenzuweisungen
 - Abstimmungsprozesse intern/extern (Anlehnung Prozesse AAO)
 - Benennung der Funktion Sprecher/in
- Benennung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (ggf. Verstärkung)
- Ablauf der internen, externen und zwischenbehördlichen Krisenkommunikation
- Ablaufprozesse der Informationssteuerung
- Kontakte zu Medien/Experten
- Dokumentations- und Auswertungsaufgaben
- Standardmedien/-quellen (Kommunikation und Auswertung, inkl. Social Media)
- Aktivierung Hotline/Notfallcallcenter
- Redundanzkommunikation (Sprache, Daten)
- Zusammenarbeit mit dem Personalrat/Betriebsrat

Teil III: Strategie und Inhalte

III.1 Strategie

- Krisenkommunikationsstrategien nach Themenfeldern
- Sprachregelungen
- Vorbereitete Informations- und Berichtsmuster
- Mustertexte ÖA (ÖA-Strategie)

III.2 Inhalte

- Vorbereitete Inhalte:
 - Mustertexte (Internet, Dossiers, FAQ, Stellungnahmen)
 - Hintergrundmaterial
 - Grafiken, Bilder (inkl. Beschreibungen)

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium des Innern
Alt Moabit 140, 10557 Berlin

Redaktion:

Referat KM 1, Koordinierungszentrum Krisenmanagement
Fachliche Mitwirkung durch das Bundesamt für Bevölkerungsschutz
und Katastrophenhilfe (BBK; Referat I.1, Referat II.6)
Lektorat: MediaCompany – Agentur für Kommunikation GmbH

Gesamtgestaltung und Produktion:

MediaCompany – Agentur für Kommunikation GmbH

Druck:

Bonifatius GmbH, Paderborn

Auflage:

3.000 Exemplare

Stand:

August 2014

Die Broschüre ist kostenlos. Sie kann bestellt werden beim:

Publikationsversand der Bundesregierung

Postfach 48 10 09, 18132 Rostock

Tel.: 030 18272272-1

Fax: 030 1810272272-1

E-Mail: publikationen@bundesregierung.de

Artikelnummer: BMI08313

Nach Lieferung der gewünschten Publikation werden die von Ihnen
angegebenen Daten gelöscht.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung.
Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.
Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern und Wahlhelfern
während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwandt
werden.

