

**HOCHSCHULE
MITTWEIDA**
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES



Fachbereich Medien

Hartmann, Benjamin

Die Politik in der Krise – PR-Arbeit von Björn
Engholm bis hin zu Karl-Theodor zu Guttenberg

- Bachelorarbeit –

Hochschule Mittweida – University of Applied Science (FH)

Mittweida - 2011

**HOCHSCHULE
MITTWEIDA**
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES



Fachbereich Medien

Hartmann, Benjamin

Die Politik in der Krise – PR-Arbeit von Björn
Engholm bis hin zu Karl-Theodor zu Guttenberg

- eingereicht als Bachelorarbeit –

Hochschule Mittweida – University of Applied Science (FH)

Erstprüfer

Prof. Dr. Ludwig Hilmer

Zweitprüfer

Prof. Dr. Otto Altendorfer

Mittweida - 2011

Bibliographische Beschreibung

Hartmann, Benjamin:

Die Politik in der Krise – PR-Arbeit von Björn Engholm bis hin zu Karl-Theodor zu Guttenberg. – 2010 – 63 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Medien, Bachelorarbeit

Referat

Zunächst gibt die vorliegende Arbeit einen allgemeinen Überblick zu den typischen Formen einer Krise. Danach folgt eine Einführung in die theoretischen Grundlagen der Krise-PR und ihrer Felder. Im Fokus stehen hierbei die funktionalen Aufgaben und die unterschiedlichen methodischen Ansätze sowie welche Vor- und Nachteile diese mit sich bringen. Zudem folgt eine Abgrenzung zur Besonderheit der PR-Arbeit in der Politik und eine Erklärung der Relevanz von Krisen-PR im politischen Geschehen. Ein weiterer wichtiger Punkt dieses Kapitels ist die Beleuchtung der Fehler, die in der Krise gemacht werden und welche Folgen diese auf den Ausgang der Krise und die mediale Betrachtung haben. Im fünften Kapitel wird anhand von drei Fallbeispielen das Verhalten der beteiligten Akteure in einer politischen Krise analysiert. Der Fokus liegt auf dem Umgang mit der Krise, der Kommunikation während der Krise und die daraus resultierenden Folgen für die Beteiligten. Aufgrund der Vielzahl von beteiligten Akteure und teilweise sehr komplexen Sachverhalten, kann nicht jede stattgefundene PR-Maßnahme analysiert werden. Da sich die PR-Arbeit in erster Linie auf die Massenmedien konzentriert, wird die Qualität der Krisenkommunikation in erster Linie anhand der Berichterstattungen und die darauf resultierenden Reaktionen bewertet. Im anschließenden Teil der vorliegenden Arbeit wird beleuchtet, welchen Einfluss ein verändertes Mediennutzungsverhalten auf die Art der Krisenkommunikation ausübt. Neben der Untersuchung von erweiterten Kommunikationskanälen sowie der Verschiebung der Kommunikationsebenen wird in diesem Kapitel auch das Schlagwort der *Mediokratie* erklärt und in Verbindung zu einer erfolgreichen Krisenkommunikation gesetzt.

1. Einleitung	1
2. Krisensituation	2
2.1. Begriffsdefinition der Krise	2
2.2. Entstehung einer Krise und deren Formen	3
2.2.1. latente Krisen	3
2.2.1. akute Krisen	4
3. Theoretische Grundlagen der Krisen-PR	5
3.1. Definition von Krisen-PR	5
3.2. Aufgaben der Krisen-PR	6
3.2.1. Prävention	6
3.2.2. Schadenserkennung	8
3.2.3. Agieren statt reagieren	9
3.2.4. Vertrauensbildende Maßnahmen	9
3.2.5. Einflussnahme auf <i>agenda setting</i>	10
3.2.6. Zügige Abwicklung der Krise	11
3.2.7. Nachbetrachtung der Krisensituation	11
3.3. Methoden der Krisen-PR	12
3.3.1. Verschleierung	13
3.3.2. Ablenkung	13
3.3.3. Aufklärung	14
3.3.4. Entschuldigung	15
3.4. Besonderheiten der Krisen-PR in der Politik	16
3.4.1. Im Bezug auf die eigene Partei	17
3.4.2. Im Bezug auf konkurrierende Parteien	18
3.4.3. Im Bezug auf die Medien	19
3.4.4. Im Bezug auf die Öffentlichkeit	19
3.5. Relevanz der Krisen-PR in der Politik	20
4. Fehler in der Krisen-PR	20
4.1. Mangelhafte Prävention	20
4.2. Fehlendes Krisenmanagement – Reagieren statt agieren	21
4.3. Fehlende Medien- und Kommunikationsstrategie	22

4.4. Mangelnde Bereitschaft für Beratung	23
4.5. Fehlende Konsequenzen und Nachbereitung	24
5. Fallbeispiele	25
5.1. Björn Engholm und die Schubladenaffäre	25
5.1.1. Umgang mit der Krise	27
5.1.1.1. Krisenverursacher	27
5.1.1.2. Partei	28
5.1.1.3. Politische Konkurrenz	29
5.1.1.4. Medien	30
5.1.2. Folgen der Krise	31
5.1.3. Fazit der Krisenkommunikation	32
5.2. Bonusmeilen-Affäre	33
5.2.1. Umgang mit der Krise	33
5.2.1.1. Krisenverursacher	33
5.2.1.2. Partei	35
5.2.1.3. Politische Konkurrenz	35
5.2.1.4. Medien	37
5.2.2. Folgen der Krise	37
5.2.3. Fazit der Krisenkommunikation	38
5.3. Karl Theodor zu Guttenberg und die Plagiatsaffäre	39
5.3.1. Umgang mit der Krise	40
5.3.1.1. Krisenverursacher	40
5.3.1.2. Partei	42
5.3.1.3. Politische Konkurrenz	43
5.3.1.4. Medien	44
5.3.2. Folgen der Krise	44
5.3.3. Fazit der Krisenkommunikation	45
6. Einfluss des Mediennutzungsverhaltens auf die Krisenkommunikation	46
6.1. Erweiterung der Kommunikationskanäle	47
6.2. Horizontale vs. vertikale Kommunikation	48
6.3. Mediokratie – Der Megatrend zur Mediengesellschaft	48

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Titelblatt, Focus Ausgabe 10/1993	32
Abbildung 2	Titelblatt, Der Spiegel Ausgabe 10/1993	32

1. Einleitung

„Nicht so sehr die Krise eines Unternehmens, einer Organisation oder einer Partei ist das Problem, sondern die Wirkung die durch dilettantische PR-Arbeit die Krise verstärkt“

Ralf-Dieter Brunowsky, ehemaliger Chefredakteur *Capital*

Plagiatsvorwürfe, Flugmeilen-Affäre, Spitzel – kaum ein anderer Bereich der öffentlichen Wahrnehmung wird so oft mit Skandalen und Affären konfrontiert, wie die Politik. Aufgrund der enormen medialen Aufmerksamkeit und damit einem gesteigerten öffentlichen Interesse ist der Umgang der politischen Akteure mit den vorgeworfenen bzw. tatsächlichen Fehlritten von besonderer Bedeutung.

Durch den „Megatrend der Mediengesellschaft“¹ werden die Politiker immer stärker dazu gezwungen, ihre Ziele dem potentiellen Wähler über die Medien zu kommunizieren um somit Glaubwürdigkeit und Transparenz zu vermitteln. Hierbei spricht man mittlerweile bereits von dem Begriff der „Mediokratie“.²

Ziel der Arbeit ist es, die Grundlagen der Public Relations (PR) im Krisenfall zu erläutern, ihre Relevanz für die entsprechenden Akteure aufzuzeigen und anhand von spezifischen Fällen positive sowie negative Beispiele der Krisenkommunikation zu benennen und die daraus resultierenden Folgen für die Personen zu beleuchten. Von zentraler Bedeutung ist die Fragestellung: Welche Aufgaben hat die Krisen-PR? Wurden die Möglichkeiten bei den aufgezeigten Fällen genutzt und hat sich dadurch die Wahrnehmung der Affären im Nachhinein verändert bzw. die weiteren Folgen der Affären für die beteiligten Akteure? Kann man durch eine gut genutzte Krisen-PR die Folgen von Affären mildern?

¹ Merten, Klaus: Einführung in die Kommunikationswissenschaft“, Band 1 Grundlagen der Kommunikationswissenschaft, Münster, 1999, S.21;

² vgl. Meyer, Thomas: Mediokratie. Die Kolonisierung der Politik durch die Medien, Frankfurt a. M., 2001;

Krisen-PR definiert sich als die „PR-mäßige Vorbereitung eines Unternehmens (...) auf einen sozial relevanten Störfall“ und der anschließende Umgang mit diesem.³ Im Vordergrund der Arbeit liegt die Analyse der Bewältigung (bzw. Nichtbewältigung) der einzelnen Fälle und die Einbindung aktueller Entwicklungen im Bereich der PR. Von großem Interesse ist zudem die Fragestellung, welche Auswirkungen ein verändertes Mediennutzungs- und Kommunikationsverhalten der Zielgruppe (der Wähler) auf eine erfolgreiche Krisenstrategie hat.

2. Krisensituation

2.1. Begriffsdefinition der Krise

Das Wort „Krise“ kommt aus dem altgriechischen und hatte ursprünglich die Bedeutung von „Meinung“, „Beurteilung“ oder „Entscheidung“.⁴ Heutzutage definiert sich die Krise als „eine über einen gewissen (längeren) Zeitraum anhaltende massive Störung des gesellschaftlichen, politischen oder wirtschaftlichen Systems“⁵ und zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus:

- Sie ist nicht immer voraus zu sehen und verändert den Ist-Zustand ins Negative.
- Es ist nicht immer sofort erkennbar, wodurch die Krise entstanden ist und erzeugt somit Unsicherheit.
- Es ist nicht voraussehbar, wie lange der Zustand der Krise anhält
- Eine Prognose über den Ausgang der Krise und die Folgen für alle Beteiligten ist nicht bzw. nur sehr eingeschränkt möglich.⁶

„Krisen bergen gleichzeitig auch die Chance zur (aktiv zu suchenden qualitativen) Verbesserung.“⁷

³ Merten, Klaus: Das Handwörterbuch der PR (2 Bd.), Frankfurt a. M., 2000, S. 178;

⁴ vgl. Menge, Hermann/ Schäfer, Karl-Heinz / Zimmermann, Bernhard: Langenscheidt – Taschenwörterbuch Altgriechisch, München, 2002;

⁵ vgl. Schubert, Klaus/Martina Klein: Das Politiklexikon. 4., aktual. Aufl. Bonn: Dietz 2006;

⁶ vgl. Merten, Klaus: Krise und Kommunikation, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 14;

⁷ vgl. Lexikon der Bundeszentrale für politische Bildung, URL: http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=X0KGFG, 02.06.2011;

Somit kann die Krise nicht rein negativ assoziiert werden. Bezogen auf Unternehmen, Organisationen und Vereinigungen definiert die Krise Situationen, die

- sich so zuspitzen, dass sie nicht mehr beherrschbar sind
- den Argwohn der Massenmedien oder der Regierung auf sich ziehen
- die reguläre Geschäfts- bzw. Handlungstätigkeiten beeinträchtigen.⁸

Diese Krisensituationen können zudem eine Chance sein (aus dem altgriechischen kann das Wort auch auf diese Weise übersetzt werden), in dem sich die Akteure als Krisenmanager bewähren und somit ihr Image in der medialen Aufmerksamkeit positiv aufwerten.

2.2. Entstehung einer Krise und deren Formen

„Eine Krise ist die Veränderung eines bisher stetig und geordnet verlaufenden Prozesses, deren Zeitpunkt des Eintretens, deren Ursache, deren Dauer und deren Verlauf ungewiss ist und daher eine reale Gefahr darstellt.“⁹ Grundsätzlich lassen sich zwei unterschiedliche Formen von Krisen unterscheiden.

2.2.1.1. latente Krise

Die meisten Krisen kommen nicht unerwartet. Krisenherde bzw. -themen sind oft schon im Vorweg erkennbar und kündigen sich meist über einen längeren Zeitraum an. Dies macht Krisen im Allgemeinen auch kontrollierbar, wenn die Beteiligten bereits bei den ersten Anzeichen reagieren würden. Denn gerade in der latenten Krisenphase wirkt ein gut durchdachtes Krisenkommunikationskonzept deeskalierend. Jedoch sind entsprechende „Notfallpläne“ oft nicht vorhanden und dementsprechend kann nicht akut auf die Krisensituation reagiert werden.¹⁰ Dies bringt den Beteiligten einen großen Nachteil, denn „mangelhafte oder fehlende

⁸ Fink, Steven: Crisis Management. Planning for the Inevitable, 1986, S.15

⁹ Merten, Klaus: Krise und Kommunikation, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 15;

¹⁰ vgl. Schmidbauer, Klaus: Kluge Konzepte für Krisenkommunikation, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 30;

Umfeldbeobachtung ist nur ein Grund für die Eskalation von Krisen. Eine weitere Schwachstelle ist das schlichte Leugnen der Krisengefahr. Man (...) will es nicht wahrhaben (...) redet die Krisensymptome klein oder ignoriert sie völlig.“¹¹ Daraus ist also zu schließen, dass insbesondere in der latenten Krisenphase eine wirksame Vorbereitung auf den Ernstfall große Auswirkungen auf den Krisenverlauf und die Folgen der Krise haben kann.

2.2.1.2. akute Krise

Die *akute Krise* lässt sich in zwei unterschiedliche Formen aufteilen:

Auf der einen Seite gibt es die *plötzliche Krise*. Sie zeichnet sich durch einen Umstand aus, der nicht erwartet werden konnte. „Ein Unfall, ein Sabotageakt, menschliches Versagen sind nicht vorhersehbar. Die Folgen solcher Ereignisse treffen das Unternehmen unvermittelt – also plötzlich.“¹² Zudem zeichnet sich diese Form der Krise dadurch aus, dass meist keine entsprechenden Vorbereitungen für diese Form von Ereignissen getroffen wurden.

Auf der anderen Seite gibt es die *unerwartete Krise*. Hier handelt es sich oft um „schwelende Konflikte im Unternehmen, (...) die Zündstoff zwischen unterschiedlichen Anspruchsgruppen im Unternehmen bieten und (...) dann nach außen getragen werden.“¹³ Diese Krisen sind im Allgemeinen vorhersehbar und eine eventuelle Eskalation der Situation ist auf eine unzureichende Vorbereitung der PR-Abteilung zurückzuführen. Für beide Formen der *akuten Krise* gilt höchste Gefahr. Denn die Krise

„kann sich (...) gefährlich schnell aufheizen. Und ist erst der Siedepunkt erreicht, dann kommt es fast immer zu unberechenbaren Situationen.“¹⁴ Gerade die Medien bergen in dieser Situation eine große Gefahr, „sie produzieren täglich neue Schlagzeilen. Sie greifen die wildesten Gerüchte auf und spitzen sie zu.“¹⁵

¹¹ vgl. Schmidbauer, Klaus: Kluge Konzepte für Krisenkommunikation, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 31;

¹² Hansen, Renée: Plötzlich und unerwartet – Wie man kritische Situationen besser erkennt und Schäden begrenzt, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 58;

¹³ Hansen, Renée: Plötzlich und unerwartet – Wie man kritische Situationen besser erkennt und Schäden begrenzt, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 58; Unternehmen kann auch durch Partei ersetzt werden

¹⁴ Schmidbauer, Klaus: Kluge Konzepte für Krisenkommunikation, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 31;

¹⁵ Schmidbauer, Klaus: Kluge Konzepte für Krisenkommunikation, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 31;

Eine weitere Gefahr in der *akuten Krisenphase* ist die Reaktion der Beteiligten. Durch den aufgebauten Druck seitens der Öffentlichkeit kommt es oft zu vorschnellen Reaktionen und Handlungen. Dies zeigt die Relevanz eines ausgearbeiteten Krisenkommunikationsplanes. Dieser Plan kann „mit allen Mittel (...) verhindern, dass die Krise je diesen gefährlichen, unkontrollierbaren Siedepunkt erreicht. Je früher das Konzept in der akuten Phase zum Einsatz kommt desto besser stehen die Chancen“¹⁶ die Krise ohne großen Imageverlust für die Beteiligten zu überstehen.

3. Theoretische Grundlagen der Krisen-PR

3.1. Definition von Krisen-PR

Krisen-PR bedeutet den „PR-mäßigen Umgang mit einem Störfall“. ¹⁷ In der freien Wirtschaft kann dieser Störfall z.B. ein fehlerhaftes Produkt, eine Umweltverschmutzung oder einen Unfall bedeuten. Im politischen System bezeichnet man den Störfall als Affäre. Die Verfehlungen einer einzelnen Person können im schlimmsten Fall das Image einer ganzen Partei beeinflussen und somit einen direkten Einfluss auf das Ergebnis von politischen Stimmungen und Wahlen nehmen. ¹⁸

Im Allgemeinen sind Krisen „ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang.“¹⁹ „Dabei wird eine Toleranzschwelle überschritten und ein für ein Unternehmen außergewöhnlich negatives Niveau erreicht.“²⁰

Keine Krise ist gewollt, jedoch sind sie nicht immer unvorhersehbar. Diese Tatsache zeigt sich im folgenden Kapitel welches sich mit den Aufgaben der Krisen-PR beschäftigt.

¹⁶ Schmidbauer, Klaus: Kluge Konzepte für Krisenkommunikation, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 31;

¹⁷ Merten, Klaus/Zimmermann, Rainer/Hartwig, Helmut Andreas: Das Handbuch der Unternehmenskommunikation, München, 2002, S. 178;

¹⁸ z.B. die Affäre um Ronald Schill und den Absturz seiner Partei *Rechtsstaatlicher Offensive* bei den Hamburger Bürgerschaftswahlen 2004

¹⁹ Krystek, Ulrich: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden, 1987, S. 6;

²⁰ Töpfer, Armin: Plötzliche Unternehmenskrisen. Gefahr oder Chance?, Neuwied, 1999, S. 16;

3.2. Aufgaben der Krisen-PR

„Ziel der Krisenkommunikation muss es sein, alle Anstrengungen, alle Maßnahmen darauf zu konzentrieren, Vertrauensverluste, personelle Konsequenzen und Imageeinbußen zu verhindern bzw. Schade zu begrenzen. Mit dem Erkennen der Krise muss die hundertprozentige Aufmerksamkeit ausschließlich auf sie und auf nichts anderes konzentriert werden.“²¹

Krisen-PR ist grundsätzlich in zwei unterschiedliche Bereiche aufgeteilt. Der präventive Teil beinhaltet Krisenerkennung und vorbeugende Öffentlichkeitsarbeit. Im Falle einer Krise kommt der zweite Bereich der Krisen-PR zum Zuge. Hierbei muss versucht werden durch geeignete Maßnahmen den entstandenen Schaden so gering wie möglich zu halten um so einen Imageverlust zu verhindern.²² In folgendem Teil werden die einzelnen Aufgaben beleuchtet und ihre Relevanz für eine erfolgreiche Krisenbewältigung dargestellt.

3.2.1. Prävention

Die Prävention ist die wichtigste Aufgabe der Krisen-PR. Denn die beste Krise ist diejenige, welche erst gar nicht entsteht. Am Beispiel eines Unternehmens lassen sich vier unterschiedliche Typen von Krisen unterscheiden:

- Standortbezogene Krisen (z.B. Unfälle in einer Anlage, umstrittene Bauprojekte)
- Produktbezogene Krisen (z.B. fehlerhafte Produkte und daraus resultierende Rückrufaktionen)
- Wirtschaftliche Unternehmenskrisen (z.B. Schließung von Standorten, Zusammenlegung von Abteilungen und daraus folgende Restrukturierungen)
- Krisen mit einem kriminellen Hintergrund (z.B. Sabotage, Industriespionage,)²³

²¹ Metz, Dirk: Die politische Krise, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 65;

²² vgl.: Merten, Klaus/Zimmermann, Rainer/Hartwig, Helmut Andreas: Das Handbuch der Unternehmenskommunikation, München, 2002, S. 177 f;

²³ vgl. Hansen, Renée: Plötzlich und unerwartet – Wie man kritische Situationen besser erkennt und Schäden begrenzt, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 57;

So sollten im Vorfeld bereits eventuelle Krisenthemen eruiert und entsprechende Maßnahmen vorbereitet werden. Dies kann auch dabei helfen drohende Krisen völlig zu vermeiden. Leider ist das nicht immer möglich. Deshalb sollten die entsprechenden Abteilungen bestmöglich auf verschiedene Szenarien vorbereitet sein, um somit im Ernstfall so schnell wie möglich reagieren zu können.²⁴ Nicht alle später auftretenden Krisen sind vorhersehbar, jedoch zeigt die Erfahrung, dass zumindest eventuell auftretende Themenbereiche zu einem großen Teil frühzeitig erkennbar sind. „Das Um und Auf einer erfolgreichen Krisen-PR-Planung ist (...) die rechtzeitige Vorausschau möglicher Szenarien und die Aufstellung der dazugehörigen „Aufmarschpläne“. Ist ein Handeln aufgrund solcher fertigen und nur noch aus der Schublade hervorzuholenden Konzepten möglich, muss man sich dabei nur mehr an die ohnehin gültigen und allgemein bekannten Grundsätze für eine effiziente Öffentlichkeitsarbeit (...) halten. Dann stehen die Chancen gar nicht so schlecht, die Konfliktsituation ohne größeren Schaden als unbedingt notwendig zu überstehen.“²⁵

Dies zeigt auf, dass eine entsprechende Prävention unabdingbar für eine erfolgreiche Entschärfung der Krise ist. Durch den Einsatz dieser Notfallpläne wird der Stress für die Akteure in der Situation vermindert. Denn einer der Hauptursachen für Fehler in der PR-Arbeit ist der Stress, der auf den verantwortlichen Personen liegt.²⁶ Üben die Ereignisse einen gewissen Druck auf die Beteiligten aus „besteht die Gefahr, dass man die Kontrolle verliert, in Panik gerät und Fehler macht, die vermeidbar sind“²⁷ und somit noch durch falsche Entscheidungen zu einer Verschärfung der ohnehin bereits problematischen Situation beiträgt. „Krisen setzen den Betroffenen unter Druck (...) und führen zu einer Radikalisierung des Denkens“.²⁸

²⁴ vgl.: Herbst, Dieter: Was ist Krisen-PR? URL:

<http://www.ideereich.de/dieterHerbst/Themen/krisen/krisen.pdf>, 20.05.2011

²⁵ Puchleitner, Klaus: Public Relations in Krisenzeiten. Das Handbuch für situationsorientierte Öffentlichkeitsarbeit, Wien, 1994, S. 35f;

²⁶ vgl.: Herbst, Dieter: Was ist Krisen-PR? URL:

<http://www.ideereich.de/dieterHerbst/Themen/krisen/krisen.pdf>, 20.05.2011

²⁷ Johanssen, Klaus-Peter: Krise – Katastrophe oder produktiver Vorgang?, Wiesbaden, 2002, S. 75;

²⁸ Merten, Klaus: Krise und Kommunikation, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 17;

Folgende Punkte sollten für eine erfolgreiche Krisenstrategie beachtet werden:

- Risiko-Erkennung
- Krisenprävention
- Krisenmanagement
- Krisenreaktion ²⁹

Um auf jeden Vorfall auch angemessen reagieren zu können, sollte immer vom schlimmstmöglichen Szenario (*worst case*) ausgegangen werden. Die Vorbereitungen auf bestimmte Szenarien sollten regelmäßig auf Relevanz und Aktualität überprüft werden um im Notfall sofort richtig reagieren zu können.³⁰

3.3.2. Schadenserkennung

Auch die beste Vorbereitung kann nicht vor dem plötzlichen Eintreten einer unvorhergesehenen Krise bzw. eines Störfalls schützen. Um die Gefahr eines Imageschadens zu bannen, ist wichtig, die Krise sofort als solche zu erkennen. Einer der größten und zudem meist gemachten Fehler der Betroffenen, ist die Situation bzw. das Ausmaß zu ignorieren oder zu negieren. „Die Öffentlichkeit sieht darin Ignoranz und mangelndes Verantwortungsbewusstsein. Kein Wunder, dass Verärgerung und Verständnislosigkeit dann die Reaktionen sind.“³¹

Aufgabe der Krisen-PR ist es diesbezüglich sämtliche Medienberichterstattung und die Reaktionen der Öffentlichkeit zu beobachten. Nur dadurch kann im Falle einer Krise rechtzeitig und vor allem schnell gehandelt werden. Für den Verlauf einer Krise gilt daher: „Die ersten Stunden entscheiden über den Ausgang der Krise – im Urteil der Öffentlichkeit. In den ersten zwölf Stunden werden die entscheidenden Weichen für die Typologisierung der Krise und die Kommunikationsstrategie gestellt.“³²

²⁹ Merten, Klaus: Das Handwörterbuch der PR (2 Bd.), Frankfurt a. M., 2000, S. 72f;

³⁰ vgl. Johanssen, Klaus-Peter: Krise – Katastrophe oder produktiver Vorgang?, Wiesbaden, 2002, S. 74;

³¹ vgl. Johanssen, Klaus-Peter: Krise – Katastrophe oder produktiver Vorgang?, Wiesbaden, 2002, S. 75;

³² Hilse, Markus: Kompetenz 1 – Kommunikation und Krisenmanagement. Zur Bewältigung kritischer Situationen, S. 31;

3.3.3. Agieren statt reagieren

Um in einer Krisensituation wenigstens ein Mindestmaß an eigenem Handlungsspielraum zu erhalten, sollte rasch der Schritt in die Öffentlichkeit gegangen werden. Wenn die handelnden Personen lediglich auf Vorwürfe reagieren, entsteht in der Öffentlichkeit schnell der Eindruck, dass an einer vollständigen Aufklärung der Krisensituation kein wahrhaftiges Interesse besteht. Hier gilt also das bekannte Sprichwort „Angriff ist die beste Verteidigung“ oder um im Thema zu bleiben „In der Politik gewinnt normalerweise der Aggressor.“³³ Es ist somit im Krisenfall essentiell „schnell kommunikativ handlungsfähig zu sein. Gezielte Informationsvermittlung entscheidet über den Erfolg. Nur wer in der Lage ist, sich auch in schwierigen, aber für den Meinungsbildungsprozess entscheidenden Phasen zu äußern, bleibt Akteur.“³⁴

3.2.4. Vertrauensbildende Maßnahmen

Um dem Imageschaden so gering wie möglich zu halten, muss das Vertrauen der Öffentlichkeit wieder zurück gewonnen werden. Dies beschreibt Johanssen als „wichtigste Aufgabe der Krisenkommunikation“:

„Es gilt zu verhindern, dass die Krisenkurve unvermindert steil bergauf verläuft. Die Kommunikationsarbeit muss deeskalierend. Dazu gehört Betroffenheit zu zeigen und in jedem Stadium die Sicherheit zu vermitteln, dass das Problem wirklich gelöst wird.“³⁵

So ist das Vertrauen der Öffentlichkeit und der Medien essentiell um den eigenen Standpunkt erfolgreich und glaubwürdig vertreten zu können. Primärer Ansprechpartner bei der Krisen-PR sind die Massenmedien, da diese durch das *agenda setting*³⁶ die Meinung der Öffentlichkeit maßgeblich beeinflussen und dadurch einen direkten Einfluss auf den Verlauf einer Krise haben.

³³ Althaus, Marco, ULR: <http://politik-digital.de/archiv/hintergrund/kampagne1.shtml>, 20.05.2011;

³⁴ Hansen, Renée: Plötzlich und unerwartet – Wie man kritische Situationen besser erkennt und Schäden begrenzt, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 59;

³⁵ Johanssen, Klaus-Peter: Krise – Katastrophe oder produktiver Vorgang?, Wiesbaden, 2002, S. 76;

³⁶ bezeichnet die Funktion der Massenmedien, durch das Setzen konkreter Themenschwerpunkte Einfluss auf die Meinung der Öffentlichkeit zu nehmen (These von Berhard C. Cohen).

Ist es also zunächst gelungen das Vertrauen der Journalisten wieder zu gewinnen, erhöht eine sachliche, durchdachte und ehrliche Krisenkommunikation die Chancen zu einer positiveren medialen Berichterstattung.³⁷ Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass eine unzureichende und unglaubwürdige Kommunikation der Krisensituation nicht verhindert, dass über ein Thema berichtet wird. Vielmehr werden die Berichte deutlich kritischer und es werden seitens der Journalisten auf unzuverlässigere Informationsquellen zurückgegriffen bzw. spekuliert. Dies bedeutet einen Kontrollverlust über den Krisenverlauf.³⁸ Durch Passivität in der Krisensituation wird man somit „zum Spielball von Vermutungen, Unterstellungen und Vorverurteilungen.“³⁹ Die Krise an sich kann zwar nicht rückgängig gemacht werden, jedoch bedeutet eine zügige Krisenbewältigung die Chance größere Imageschäden zu verhindern oder, im besten Fall, einen Imagegewinn zu erzielen und sich so als Akteur der Situation zu positionieren.⁴⁰

3.2.5. Einflussnahme auf das *agenda setting*

Hauptaugenmerk in einer Krisensituation liegt darauf mit den bereits beschriebenen Strategien, aus den negativen Schlagzeilen zu kommen. Manchmal geschieht dies auch von selbst, wenn sich das mediale Interesse einem anderen Geschehen zuwendet. Jedoch ist es keine optimale Strategie, sich darauf zu verlassen (auf die Methoden der Krisen-PR wird zu einem späteren Zeitpunkt eingegangen). Besser ist es, die mediale Aufmerksamkeit zu nutzen, um den Fokus auf andere Themen zu lenken. Dabei nutzt die Krisen-PR die Tatsache, dass Themen, die im Fokus der Massenmedien stehen, von der Öffentlichkeit als besonders wichtig erachtet werden. *Agenda setting* kann somit auch eine große Chance für die Krisen-PR bedeuten, wenn man sie richtig zu nutzen weiß.⁴¹

³⁷ vgl. Puchleitner, Klaus: Public Relations in Krisenzeiten. Das Handbuch für situationsorientierte Öffentlichkeitsarbeit, Wien, 1994, S. 104-107;

³⁸ vgl. Müller, Karin: Hotline Presse. Professionelle Pressearbeit in Krisenzeiten, Zürich, 2002, S. 9;

³⁹ Hansen, Renée: Plötzlich und unerwartet – Wie man kritische Situationen besser erkennt und Schäden begrenzt, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 59;

⁴⁰ vgl. Johanssen, Klaus-Peter: Krise – Katastrophe oder produktiver Vorgang?, Wiesbaden, 2002, S. 78;

⁴¹ vgl. Merten, Klaus/Zimmermann, Rainer/Hartwig, Helmut Andreas: Das Handbuch der Unternehmenskommunikation, München, 2002, S. 21f; und: Rössler, Patrick: Agenda-Setting. Theoretische Annahmen und empirische Evidenzen einer Medienwirkungshypothese. Opladen, 1997;

Ein Beispiel für den Einfluss von äußeren Faktoren auf die Halbwertszeit einer Nachricht ist die sogenannte „Mallorca-Affäre“ des ehemaligen Verteidigungsministers Rudolf Scharping. Die Berichterstattung zu der (angeblichen) Verfehlung drängte damals Ende August 2001 jede andere Nachricht in den Hintergrund. Jedoch wurde der Wert der Nachricht durch die Anschläge am 11. September in New York und Washington für die Medien irrelevant.⁴²

3.3.6. Zügige Abwicklung der Krise

Auch wenn, wie soeben beschrieben, in der Krise immer die Chance auf einen nachträglichen Imagegewinn besteht, sollte es absolute Priorität haben, die Krisensituation so schnell wie möglich zu bewältigen. Wenn die Möglichkeit besteht, ist es am Besten jegliche Erörterung der Krisensituation aus der Öffentlichkeit heraus zu halten. Dies ist jedoch nur in den wenigsten Fällen möglich. Gerade im politischen Bereich ist das öffentliche Interesse an tatsächlichen oder angeblichen Fehlritten besonders ausgeprägt. Dies ist auch der Grund, weswegen das mediale und öffentliche Interesse nur sehr langsam abflaut und dann eine Versachlichung der Krisensituation eintritt.⁴³

Diesbezüglich gilt Offenheit in der Kommunikation. Auf diese Arbeit bezogen heißt das: „ Es ist immer besser, selbst zu sagen, was für eine „Schweinerei“ man gemacht hat, als sich dies von anderen vorwerfen zu lassen.“⁴⁴

3.2.7. Nachbetrachtung der Krisensituation

Essentiell, jedoch leider oft vernachlässigt, ist die Nachbetrachtung der Krisensituation. Dabei sollten sich die Beteiligten vor allem mit den kommunikativen Prozessen während der Krisensituation auseinandersetzen und deren Einfluss auf den Krisenverlauf analysieren.

⁴² vgl.: Minister für Verteidigung, Baden und Fettnäpfchen, URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,205744,00.html>, 02.06.2011;

⁴³ vgl.: Szyska, Peter: Kommunikative Krise und Krisenmodelle (Aufsatz)

⁴⁴ Krisennavigator, URL: <http://krisennavigator.de/index2.html>

Der Fokus bei der Nachbetrachtung sollte auf folgenden Punkten liegen:

- Krisenursachen: Welche Faktoren haben zur Krisensituation geführt? War der Auslöser ein externes oder internes Problem?
- Krisenerkennung: Wurde die Situation rechtzeitig erkannt und mit der nötigen Relevanz bearbeitet?
- Krisenakteure: Wer war in die Krise involviert? Sind personelle Konsequenzen gezogen worden? Gibt es für zukünftige Situationen eine Verbesserung der Kontrollmechanismen?
- Krisenkommunikation: Konnte die Kommunikation ein gewisses Maß an Handlungsspielraum zurück gewinnen? Welche Kommunikationsinstrumente lassen sich zukünftig noch nutzen?⁴⁵

Nur eine gewissenhafte und sorgfältige Nachbetrachtung unter diesen Gesichtspunkten kann garantieren, zukünftige Krisen und Gefahrenherde besser zu erkennen und präventive Maßnahmen zu ergreifen. Dies kann für zukünftige Strategien von erheblicher Bedeutung sein und den Handlungsspielraum in einem weiteren Krisenfall erweitern.

3.3. Methoden der Krisen-PR

Sämtliche Strategien und Methoden der klassischen Krisen-PR wurden ursprünglich für die freie Wirtschaft entwickelt⁴⁶ und lassen sich somit nur bedingt auf das Feld der politischen Kommunikation übertragen. Auf die Besonderheiten sowie die Relevanz der Krisen-PR in der Politik wird zu einem späteren Zeitpunkt noch eingegangen. Aus diesem Grund werden im folgenden Teil lediglich die für die Politik relevanten Methoden herausgearbeitet und erklärt. Einige der Strategien werden zudem in Kombination angewandt.

⁴⁵ vgl. Schmidbauer, Klaus: Kluge Konzepte für Krisenkommunikation, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 34f;

⁴⁶ vgl. Szyska, Peter: Kommunikative Krise und Krisenmodelle (Aufsatz)

3.3.1. Verschleierung

Die Verschleierung einer Krise ist meist der erste Impuls der betroffenen Akteure. Eine Krise, die der Öffentlichkeit nicht bekannt wird, benötigt keine Anstrengungen in der Kommunikation bzw. eine Abwandlung der vorhandenen Strategie. Trotzdem birgt gerade diese Methode ein hohes Risiko. Sollte die Tatsache der Verschleierung an die Öffentlichkeit gelangen, hat dies einen enormen Vertrauensverlust zur Folge. Denn „nicht nur, dass Unwahrheiten mit sehr großer Wahrscheinlichkeit auffliegen. Sie führen oft erst zur eigentlichen Eskalation der Krise und können den ursprünglichen Schaden enorm vergrößern.“⁴⁷ Zur eigentlichen Krise kommt dann noch die Empörung über die mangelnde Offenheit und Kommunikation des Verursachers. Dies verschärft die Situation und erschwert somit die Arbeit der Public Relations massiv.⁴⁸ Gerade die Massenmedien mit ihrer *Kampagnenfähigkeit*⁴⁹ bergen hierbei ein hohes Risiko für das Image. Über eine Erfolgsquote beim Verschleiern kann jedoch nur spekuliert werden, da vertuschte Krisen *per se* nicht in die Öffentlichkeit gelangen. Jedoch ist das Risiko der Vertuschung aus Sicht der PR sehr groß. Denn wenn Vertuschungsversuche aufgedeckt werden, reagieren die Medien und damit auch die Öffentlichkeit sehr sensibel. Gerade die Verheimlichung einer Krise bewegt Journalisten dazu, weiter zu recherchieren und Details der Krise aufzudecken. Denn sie wissen: Gerade die Beteiligten einer Krise „tun (...) ohne Zweifel alles, um auch künftig das Ausmaß der Katastrophe und die ganze Gefahr zu vertuschen.“⁵⁰

3.3.2. Ablenkung

Eine weitere Methode der Krisen-PR ist der Versuch, die Medien und somit die öffentliche Wahrnehmung auf ein anderes Thema zu lenken.

⁴⁷ Hansen, Renée: Plötzlich und unerwartet – Wie man kritische Situationen besser erkennt und Schäden begrenzt, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 56;

⁴⁸ vgl. Kapitel 3.2.4. Vertrauensbildende Maßnahmen

⁴⁹ bezeichnet die Möglichkeit der Medien durch eine konzentrierte Berichterstattung den Fokus der Öffentlichkeit auf ein bestimmtes Thema zu lenken

⁵⁰ z.B. die Kernschmelze im Atomkraftwerk Fukushima, vgl. <http://www.wsws.org/de/2011/apr2011/japa-a14.shtml>

Dabei lassen sich zwei grundsätzliche Methoden unterscheiden:

- Die PR-Arbeit verhindert, dass ein Thema den Journalisten überhaupt auffällt
- Die PR-Arbeit versucht durch das Setzen anderer Themenschwerpunkte, eine Krise aus der öffentlichen Wahrnehmung zu drängen⁵¹

Ein Beispiel für den ersten Punkt wäre, eine schlechte Meldung an das Ende einer Pressemitteilung zu setzen und somit darauf zu hoffen, dass die Information nicht richtig beachtet und eine negative Berichterstattung unterbunden wird. Wenn die Tatsache dennoch erkannt wird, können sich die Beteiligten immer noch darauf berufen, ihrer Informationspflicht rechtzeitig nachgekommen zu sein. Zudem kann dies einen Zeitvorteil in der Entwicklung geeigneter Kommunikationsstrategien bedeuten.⁵²

Anders verhält es sich, wenn das Thema bereits publik geworden ist. Unter diesem Gesichtspunkt ist eine erfolgreiche Ablenkung meist sehr problematisch. Die besondere Schwierigkeit liegt darin, ein attraktives Gegen Thema zu platzieren, welches bei den Medienvertretern auf ein größeres Interesse stößt. Letztendlich lässt sich also sagen, dass auch das Instrument der Ablenkung aus PR-Sicht eher kritisch zu betrachten ist.

3.3.3. Aufklärung

Kurzfristig gesehen ist die komplette Aufklärung einer Krisensituation sicherlich der härteste Weg für alle Beteiligten. Jedoch zahlt sich eine lückelose Aufklärung langfristig wesentlich mehr aus. Das Negativste bei dieser Strategie ist es, dass eigene Versäumnisse eingeräumt werden müssen und somit das öffentliche Vertrauen zunächst einen Schaden nimmt. Jedoch besteht hierbei die Chance (wie bereits beschrieben), den entstandenen Imageschaden durch eine rasche und lückenlose Aufklärung so gering wie möglich zu halten.⁵³

⁵¹ vgl. Kapitel 3.2.5. Einflussnahme auf *agenda setting*

⁵² vgl. Herbst, Dieter: Public Relations. Das professionelle 1x1, Berlin, 1997; S. 36;

⁵³ vgl. Töpfer, Armin: Plötzliche Unternehmenskrisen. Gefahr oder Chance?; Neuwied, 1999;

Dabei gibt es jedoch einige Punkte, die in jedem Fall zu beachten sind:

- Keine zu schnellen Informationen herausgeben. Sollten diese Informationen zu einem späteren Zeitpunkt widerrufen werden, kann dies einen Vertrauensverlust seitens der Journalisten und somit der Öffentlichkeit zur Folge haben
- Verifizierte Informationen so schnell wie möglich an die Öffentlichkeit bringen. Dies stärkt das Vertrauen der Journalisten in das Krisenmanagement. Zudem müssen sämtliche veröffentlichte Informationen kongruent sein, um nicht den Anschein von Fehlinformationen zu erwecken
- Der Dialog mit den Journalisten sollte in jedem Fall gesucht werden. Falls Zeit zur Aufklärung bestimmter Tatsachen benötigt wird (solange es sich nicht um ein Täuschungsmanöver handelt), gibt es seitens der Presse dafür Verständnis. Dies muss jedoch stets offen kommuniziert werden
- Arbeitsabläufe in einer Redaktion (Deadlines etc.) sollten bekannt sein. Denn nur wer die Arbeit der Journalisten kennt, kann diese auch in einem gewissen Maß beeinflussen
- Stetige Erreichbarkeit der Krisenabteilung⁵⁴

Wichtig bei dieser Methode ist „Offenheit, Transparenz und Wahrhaftigkeit. Denn nichts nimmt ein Journalist so übel wie eine Lüge.“⁵⁵ Diese Methode birgt PR-technisch gesehen zwar auch einige Gefahren, jedoch kann man diese wesentlich leichter kontrollieren als bei der Verschleierung oder der Ablenkung. Absolute Offenheit nimmt den berichtenden Journalisten zunächst den „Wind aus den Segeln“ und lässt der Krisen-PR einen größeren Handlungsspielraum.

3.3.4. Entschuldigung

Eine ernst gemeinte (und von der Medienöffentlichkeit als solche wahrgenommene) Entschuldigung, bildet eines der mächtigsten Instrumente in der Krisen-PR.

⁵⁴ vgl. Reiss, Jochen: Die Krise ist da – Was Journalisten vom Pressesprecher erwarten und wie er mit ihnen umgehen sollte, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 231f;

⁵⁵ Reiss, Jochen: Die Krise ist da – Was Journalisten vom Pressesprecher erwarten und wie er mit ihnen umgehen sollte, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 231;

Jedoch ist es unerlässlich, dass die entsprechende Entschuldigung auch die gewollte Zielgruppe erreicht.⁵⁶ Sollte diese Entschuldigung jedoch erzwungen oder in einer gewissen Form inszeniert wirken, kann dies auch eine kontraproduktive Auswirkung haben. Ein weiterer Faktor, welcher gegen die Akzeptanz der Öffentlichkeit spricht, ist ein „zu langes Herauszögern, vorangegangene Bagatellisierungsversuche oder das Leugnen der Verantwortlichkeit.“⁵⁷ In diesem Fall kann eine Entschuldigung als zu späte Realisierung der Krise und deren Auswirkung gewertet werden und von der Öffentlichkeit als *ultimo ratio* angesehen werden.

Abschließend ist jedoch zu sagen, dass eine Entschuldigung bei den Betroffenen eines der stärksten Instrumente im PR-Bereich ist und „kann (...) Respekt, Sympathie, vielleicht sogar Souveränität verschaffen.“⁵⁸

3.4. Besonderheiten der Krisen-PR in der Politik

Wie bereits vorher beschrieben, unterscheidet sich die Krisen-PR in der Politik von der Krisen-PR in Unternehmen. „Krisen und vor allem das Verhindern von Krisen sind im politischen Geschäft Alltag.“⁵⁹ Dies hat mehrere Gründe. Zum Einen besteht an Verfehlungen von politischen Parteien oder Akteure ein besonderes mediales Interesse⁶⁰, zum Anderen sind in diesem Bereich die Rahmenbedingungen differenziert zu betrachten. Dies hat vor allem mit den unterschiedlichen Bezugsgruppen zu tun. Medien, die betroffene Partei, die Akteure und auch die politischen Konkurrenten verfolgen unterschiedliche Interessen in einer Krisensituation. Während die politische Konkurrenten versuchen, aus der Krisensituation das eigene Image zu stärken, kann sich die eigene Partei vom Verursacher einer Krise abwenden, um nicht selber einen Schaden davon zu tragen. Diese unterschiedlichen Ziele müssen bei einer erfolgreichen Krisenstrategie beachtet werden. Gerade politische Krisen „verlaufen unterschiedlich, sind von gegrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit, zumeist unberechenbar, mit häufig

⁵⁶ vgl. Avenarius, Horst: Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation, Darmstadt, 1995;

⁵⁷ Hilse, Markus: Kompetenz 1. Kommunikation und Krisenmanagement. Zur Bewältigung kritischer Situationen, S. 21 (Aufsatz);

⁵⁸ Hilse, Markus: Kompetenz 1. Kommunikation und Krisenmanagement. Zur Bewältigung kritischer Situationen, S. 21 (Aufsatz);

⁵⁹ Metz, Dirk: Die politische Krise, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 65;

⁶⁰ vgl. Kapitel 1.1. Einleitung, vgl. *Mediokratie*

unabsehbarem Ausgang.“⁶¹. In folgendem Teil soll auf die Unterschiede der Krisen-PR in der Politik im Hinblick auf die unterschiedlichen Bezugsgruppen eingegangen werden.

3.4.1. Im Bezug auf die eigene Partei

In diesem Kapitel wird zunächst davon ausgegangen, dass es sich bei der Krise um die Verfehlung einer einzelnen Person handelt und nicht um die Verfehlung einer ganzen Partei handelt.

Während in Unternehmen im Krisenfall eine geschlossene Darstellung, genannt *wording*, nach außen getragen wird und entsprechende Stellungnahmen zentral koordiniert werden, kann dies in einer Partei zu einer Spaltung und zu unterschiedlichen Aussagen führen. Dies resultiert zum Einen aus unterschiedlichen Interessensgruppen innerhalb der Partei, zum Anderen auch aus eventuellen Profilierungsversuchen einzelner Parteimitglieder⁶². „Die größte Gefahr einer politischen Krise besteht darin, dass Kritik aus den eigenen Reihen erfolgt und überhand nimmt. Die Interessen der in der Partei engagierten Mitglieder sind höchst unterschiedlich.“⁶³ Ein Beispiel hierfür ist die Debatte um das Buch „Deutschland schafft sich ab“ des SPD-Mitglieds Thilo Sarrazin und den daraus resultierenden Forderungen nach einem Ausschluss aus der Partei. So sagte zum Beispiel der Landesvorsitzende der SPD in Schleswig-Holstein, Ralf Stegner: "Thilo Sarrazin ist der Letzte, von dem wir uns in Sachen Integrationspolitik Ratschläge geben lassen."⁶⁴ Er forderte einen Austritt von Sarrazin aus der SPD. Der ehemalige Oberbürgermeister von Hamburg, Klaus von Dohnanyi hingegen meinte in der Zeitschrift SPIEGEL: Die SPD dürfe gegenüber "eigenwilligen Charakteren wie Sarrazin nicht zu verschlossen und skeptisch sein"⁶⁵.

Gerade diese ambivalenten Aussagen und der daraus resultierenden Außenwirkung verstärkt den Vertrauensverlust, da die Öffentlichkeit nicht nachvollziehen kann,

⁶¹ Metz, Dirk: Die politische Krise, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 65;

⁶² z.B. Angela Merkel in der CDU-Spendenaffäre

⁶³ Metz, Dirk: Die politische Krise, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 69;

⁶⁴ Sarrazin nicht mehr ganz dicht,
<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,760728,00.html>, 21.05.2011;

⁶⁵ Top Genossen verteidigen Sarrazins Verbleib,
<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,759174,00.html>, 21.05.2011;

welche der getätigten Aussagen nun der Meinung der Partei entsprechen. Dabei ist gerade eine erfolgreiche Krisenkommunikation für die Partei enorm wichtig. „Aus einer politischen Krise kann Gefährliches erwachsen – für die politische Zukunft eines Einzelnen, für das Image einer Partei oder für das Überleben einer Regierung. Sie können Vertrauen und Kompetenz gefährden. Ein falscher Satz, ein falsches Wort können für Monate, ja für Jahre prägend sein.“⁶⁶ Deswegen ist es in einer politischen Krise wichtig, die eigene Partei zusammen zu halten. „Dazu gehört, Emotionalität, die den Anhängern (Parteimitglieder) das Gefühl gibt, (...) dass alles zur Aufklärung und Besserung getan wird.“⁶⁷ Es ist auch genau diese Art der Kommunikation, welche die PR an die Öffentlichkeit tragen muss, um das Vertrauen der Zielgruppe (Wähler) wieder zu erlangen.

3.4.2. Im Bezug auf die konkurrierenden Parteien

„Im Unterschied zu anderen gesellschaftlichen Lebensbereichen ist die politische Krise auch deshalb schwerer zu durchstehen, weil die Wettbewerbssituation anders als an jeder anderen Stelle ist.“⁶⁸ Gerade konkurrierende Parteien versuchen aus den Verfehlungen der politischen Gegner Kapital zu schlagen, damit ihr eigenes Image aufzuwerten und sich dadurch zu profilieren. Die stetigen Spitzen und Kommentare über die Arbeit der politischen Konkurrenten werden in der Krise noch verstärkt eingesetzt. Eine weitere Besonderheit stellt dar, dass versucht wird, etwaige Verfehlungen den Spitzenpolitikern einer Partei anzuhängen. Auch wenn sie mit dem eigentlichen Skandal gar nichts zu tun haben. Jedoch wird von den anderen Parteien häufig verlangt, die politische Verantwortung zu übernehmen. Durch diese „Schwächung“ der Parteispitze wird versucht, die eigenen Werte in der Meinung der Öffentlichkeit zu stärken. Diese Gegebenheit stellt die PR-Arbeit in Krisenzeiten vor besondere Herausforderungen. Zwar darf nicht jeglicher Kommentar von Mitgliedern konkurrierender Parteien kommentarlos hingenommen werden, jedoch kann das Aufzeigen der Verfehlungen anderer Parteien schnell als Ablenkung von der eigenen Krise gewertet werden. Hier ist somit Fingerspitzengefühl gefragt.

⁶⁶ Metz, Dirk: Die politische Krise, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 66;

⁶⁷ Metz, Dirk: Die politische Krise, in: Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 72;

⁶⁸ Metz, Dirk: Die politische Krise, in: Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 69;

3.4.3. Im Bezug auf die Medien

Die Medien nehmen eine besondere Rolle bei einer Krise im politischen Bereich ein. Aufgrund der zahlreichen kleinen und großen Skandale der vergangenen Jahre sind die Medien im Bezug auf dieses Thema sensibilisiert und richten einen besonderen Fokus auf die Parteien und ihre Akteure. Dies hat zur Folge, dass über jeden noch so kleine Fehlritte ausführlich berichtet wird. Es ist zu beobachten, dass „Umfang und Tendenz der Berichterstattung (...) häufig in keinem Verhältnis zum eigentlichen Problem“⁶⁹ stehen. Dies ergibt sich auch aus dem verstärkten öffentlichen Interesse nach Skandalen. In einem Markt in dem die Medien um Leser, Zuschauer und –hörer kämpfen, hat dies zudem monetäre Hintergründe (Auflagensteigerung/Reichweitensteigerung).⁷⁰ Dies hat Folgen für die Art der Berichterstattung. „Fast jedes Detail – sei es noch so belanglos oder halte es einer Überprüfung nicht stand – wird wegen der Konkurrenzsituation, des Neuigkeitwahn (...) versendet.“⁷¹ Eine weitere Besonderheit stellt die enge Verbindung zwischen der Politik-PR und den Medien dar. Sie stehen in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis. Gerade „politische Affären, die von den Medien aufgedeckt werden, bedeuten Beziehungsstress zwischen Politikern und Journalisten.“⁷² Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Krisen-PR in der Politik natürlich ähnlichen Bedingungen folgt, wie der Krisen-PR bei Unternehmen. Jedoch ergeben sich aus der wechselseitigen Partnerschaft mit den Medien und dem großen Interesse der Öffentlichkeit erschwerte Bedingungen für die PR-Arbeit.

3.4.4. Im Bezug auf die Öffentlichkeit

Wie bereits zu einem früheren Zeitpunkt beschrieben⁷³, ist das Interesse der Öffentlichkeit an Verfehlungen der Politiker stark ausgeprägt. Diese Tatsache hat mehrere Gründe. Zum Einen stehen Politiker immer im Licht der Öffentlichkeit und

⁶⁹ Metz, Dirk: Die politische Krise, in: Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 67;

⁷⁰ vgl. Russ-Mohl, Stefan: Scheinheilige Aufklärer, in: *massage – Internationale Fachzeitschrift für Journalismus*, Ausgabe 2/2000, S. 11;

⁷¹ Metz, Dirk: Die politische Krise, in: Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 67;

⁷² Weischenberg, Siegfried: *Journalistik. Band 2: Medientechnik Medienfunktionen Medienakteure*, Opladen 1995, S. 251;

⁷³ vgl. Kapitel 3.4.3. Im Bezug auf die Medien

somit in der Berichterstattung, zum Anderen sind die Krisen meist nicht so komplex (Parteispenden, Betrug oder das Ausnutzen von Ämtern) und werden so einfacher von der Öffentlichkeit verstanden.

3.5. Relevanz der Krisen-PR in der Politik

Neben all den Risiken, stellen Krisen in der Politik auch große Chancen für die Zukunft dar. „Wer (...) klug managt, dem bringen die Menschen bei neu auftretenden Problemen hohes Vertrauen entgegen.“⁷⁴ Dies kann gerade im heftig umkämpften Markt um Wählerstimmen einen entscheidenden Vorteil bieten. Zudem hat die Krisen-PR in der Politik noch einige weitere Funktionen. Unerlässlich ist die Motivation der Mitglieder der eigenen Partei. Sie sorgt dafür, dass auch in Krisenzeiten eine einheitliche Außenwirkung gegeben ist und möglichst wenige Mitglieder, ihre Meinung über die Medien kommunizieren. Sollte die Krisendebatte alle anderen Themen einer Partei überlagern, kann diese von der Öffentlichkeit als nicht mehr handlungsfähig angesehen werden. Zudem ist, wie bereits erwähnt, eine einheitliche Kommunikation unerlässlich, um das Vertrauen der Medien und somit der Öffentlichkeit zurück zu gewinnen.⁷⁵ Somit ist eine professionelle Krisenarbeit essentiell, damit die Partei ihrer eigentlichen politischen Arbeit nachkommen kann und dieses auch kommuniziert wird.

4. Fehler in der Krisen-PR

Nachdem im letzten Kapitel beschrieben wurde welche Aufgaben und Methoden die Krisen-PR hat und eine weitere Fokus auf die Besonderheiten und die Relevanz im politischen Bereich gelegt wurde, wird sich folgendes Kapitel mit den Fehlern in der Krisen-PR beschäftigen.

4.1. Mangelhafte Prävention

Eine der wichtigsten Aufgabe der Krisen-PR ist die Prävention. Latente Krisenherde müssen beobachtet, neue Krisenherde so schnell wie möglich ausgemacht und

⁷⁴ Metz, Dirk: Die politische Krise, in: Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 73

⁷⁵ vgl. Kapitel 3.2.4. Vertrauensbildende Maßnahmen

eventuelle Notfallpläne ausgearbeitet werden. Wie sich jedoch in den meisten politischen Affären schnell zeigt, ist die Krisenprävention in der Politik nicht oder nur rudimentär vorhanden. Eine Begründung seitens der Verantwortlichen ist die Vielzahl unterschiedlicher Krisenherde und damit die Schwierigkeit sich auf jede Eventualität vorzubereiten.⁷⁶ Dies kann jedoch kein Argument sein. Zwar kann sich keine Krisen-PR, und sei sie noch so detailliert, auf jeden Störfall vorbereiten, jedoch haben viele Affären gemeinsame Grundzüge, welche bereits im Vorfeld mit einem Krisenkommunikationsplan abgedeckt werden können. Wenn sich erste Anzeichen einer solchen Krise zeigen, schafft dies der Krisen-PR einen zeitlichen Vorteil bei der Reaktion.⁷⁷

Zudem werden die Möglichkeiten Affären in den eigenen Reihen selber aufzudecken nicht entsprechend genutzt, sei es aus Angst vor Imageverlust oder aus falsch verstandener Solidarität gegenüber den Parteifreunden. Gerade dies kann jedoch Vorteile schaffen, da ein zeitlicher Gewinn bei der Erstellung der Krisenkommunikation gegeben ist. Auch im Bezug auf die öffentliche Meinung bringt ein freiwillig aufgedeckter Skandal viele Vorteile. Wer sich nicht davor scheut eigene Verfehlungen zuzugeben „dem bringen die Menschen bei neu auftretenden Problemen hohes Vertrauen entgegen.“⁷⁸

4.2. Fehlendes Krisenmanagement – Reagieren statt agieren

Die eben aufgezeigten Mängel in der Krisenprävention haben große Auswirkungen auf das Handeln der Verantwortlichen im Verlauf einer Krise. Häufig startet der Dilettantismus mit der zu späten Erkennung eines Störfalls. Entweder wird die Krise nicht ernst- oder teilweise gar nicht wahrgenommen. Das Fehlen von Krisenkommunikationsplänen hat Hektik zur Folge und wie bereits geschildert passieren gerade dabei die meisten Fehler.⁷⁹ Kompetenzzuweisungen müssen zunächst getroffen werden, was im System von Parteipolitik oftmals schwierig sein kann. Auch muss die Reaktion auf die Krise erst erarbeitet werden. Dadurch geht Zeit verloren. Jedoch ist gerade der Zeitfaktor essentiell für eine erfolgreiche Krisenbewältigung.

⁷⁶ Lars Balcke, Leiter der Öffentlichkeitsarbeit der SPD Hamburg im Gespräch

⁷⁷ siehe Kapitel 3.2.3. Agieren statt reagieren

⁷⁸ Metz, Dirk: Die politische Krise, in: Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 73;

⁷⁹ vgl. Kapitel 3.3.2. Schadenserkenkung

Diese Umstände führen dazu, dass eine effektive und effiziente Aufklärung nahezu unmöglich wird. Medienberichte über die Krise erzeugen weiteren Druck und verunsichern so auch die Mitglieder der Partei und schaffen einen Vertrauensverlust seitens der Öffentlichkeit. Dies führt zum Versuch schnelle Aufklärungsarbeit zu leisten. Leider sind die ersten Informationen nicht immer die besten. Durch zu schnelle Erklärungen, die zu einem späteren Zeitpunkt wieder revidiert werden müssen, entsteht weitere Verunsicherung - sowohl bei den eigenen Parteimitgliedern als auch in der Medienöffentlichkeit.⁸⁰ Denn sollten „diese Informationen zu einem späteren Zeitpunkt widerrufen werden, kann dies einen Vertrauensverlust seitens der Journalisten und somit der Öffentlichkeit zur Folge haben.“⁸¹ Die Folge hiervon ist zwangsläufig ein weiterer Imageverlust, da der Eindruck entsteht, die Beteiligten (in der Öffentlichkeit häufig auch die Parteiführung⁸²) sind mit der Lösung einer Krise überfordert.⁸³

4.3. Fehlende Medien- und Kommunikationsstrategie

Die Folge aus beiden vorher genannten Fehlern erklärt, warum in vielen politischen Krisenfällen keine bzw. keine ausreichende Medien- und Kommunikationsstrategie vorhanden ist und somit auch keine ausreichende Informationspolitik betrieben wird bzw. werden kann. Durch diesen Umstand werden die Beteiligten zum Spielball der Medien, welche nun versuchen eigene Informationen zu sammeln um neue Vorwürfe und Verfehlungen als erstes präsentieren zu können. Dieses Verhalten seitens der Presse hat zweierlei Gründe: „Zum einen ist es der wirtschaftliche Erfolg, den es in der Konkurrenz um Nachrichten und Meinungen zu sichern gilt und zum anderen der persönliche journalistische Erfolg der eigenen Arbeit.“⁸⁴ Dies stellt eine Gefahr für den weiteren Verlauf einer Krise dar, da hieraus ein massiver Kontrollverlust seitens der Beteiligten resultiert. Eine weitere Gefahr der fehlenden Medien- und Kommunikationsstrategie sind Profilierung- und Abgrenzungsversuche einzelner

⁸⁰ vgl. Kapitel 3.3.3. Aufklärung

⁸¹ vgl. Reiss, Jochen: Die Krise ist da – Was Journalisten vom Pressesprecher erwarten und wie er mit ihnen umgehen sollte, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 231f;

⁸² vgl. Kapitel 5.2.1.3. Politische Konkurrenz und Kapitel 5.2.1.5 Öffentlichkeit

⁸³ vgl. Herbst, Dieter: Krisenkommunikation. Aus Fehlern anderer lernen. Ein Konzept zur internen und externen Kommunikation in Krisenfällen, URL: <http://ideereich.de/DieterHerbst/Themen/krisen/krisenkommunikation.pdf>; S. 48;

⁸⁴ Hansen, Renée: Plötzlich und unerwartet – Wie man kritische Situationen besser erkennt und Schäden begrenzt, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 54;

„Parteifreunde“. Streitigkeiten, die dadurch entstehen und in die Medienöffentlichkeit getragen werden, heizen die Krisenherd weiter an und untergraben zudem die Glaubwürdigkeit der betroffenen Partei bzw. der betroffenen Personen.⁸⁵ Dies zeigt auf, dass nur durch die Existenz einer durchdachten Medien- und Kommunikationsstrategie innerhalb einer laufenden Krise ein Mindestmaß an Handlungsspielraum gewährleistet werden kann.

4.4. Mangelnde Bereitschaft für Beratung

Die bis zu diesem Zeitpunkt beschriebenen Fehler der Parteien und deren Akteure, stehen im Gegensatz zu den allgemein bekannten Regeln von erfolgreicher Krisen-PR. Dies hat einerseits mit fehlendem bzw. für die Krisen-PR nicht ausgebildetem Personal zu tun, andererseits erweisen sich viele Politiker als beratungsresistent.⁸⁶ Nur damit kann erklärt werden, dass innerhalb einer laufenden Krise gegen die elementarsten Grundregeln der PR verstoßen wird. Diese Beratungsresistenz wird teilweise auch aus den eigenen Reihen bestätigt.⁸⁷ Im Rahmen der CDU-Spendenaffäre und dem Verhalten von Norbert Blüm, einem ehemaligen Bundesminister der CDU, meinte ein politischer Weggefährte in der Zeitung *Welt*: „Der ist genauso beratungsresistent wie Kohl.“⁸⁸ Eine ähnliche Aussage kommt auch von Alexander Niemetz. Der ehemalige Moderator des *heute journal* im ZDF arbeitet mittlerweile als Politikberater und Coach. Über den ehemaligen bayerischen Ministerpräsident Edmund Stoiber meinte er: „Stoiber coachen? Der ist beratungsresistent.“⁸⁹ Gerade innerhalb von Krisenzeiten, in denen die Aufmerksamkeit der Medien und der Öffentlichkeit verstärkt ist, haben missglückte PR-Versuche wesentlich negativere Auswirkungen als im Normalfall.⁹⁰ Diese Haltung seitens der Politiker führt deshalb oft zur eigentlichen Eskalation einer Krise. Ein

⁸⁵ z.B. die Kritik von Bildungsministerin Anette Schavan an Karl-Theodor zu Guttenberg und dessen Plagiatsaffäre und die Reaktionen anderer Parteimitglieder darauf.

⁸⁶ vgl. Adam, Konrad: Die Politiker sind beratungsresistent, URL: http://www.welt.de/printwelt/article527790/Die_Politiker_sind_beratungsresistent.html, 20.06.2011;

⁸⁷ vgl.: Leersch, Hans-Jürgen: Einsamkeit und Recht und Feigheit, URL: http://www.welt.de/printwelt/article595081/Einsamkeit_und_Recht_und_Feigheit.html, 22.06.2011;

⁸⁸ ebd.

⁸⁹ Alexander Niemetz, URL: <http://alexanderniemetz.de/seite/blog/index.php?/archives/10-Stoiber-coachen-Der-ist-beratungsresistent.html>, 15.06.2011;

⁹⁰ vgl. Graw, Ansgar/Lutz, Martin: Mallorca-Affäre: Militärs sind verbittert, URL: http://www.welt.de/printwelt/article474022/Mallorca_Affaere_Militaers_sind_verbittert.html, 15.06.2011;

weiterer Faktor für fehlerhaftes Krisenmanagement stellt der Druck dar, unter dem Politiker während dieser Zeit stehen. Dieser Druck führt häufig zu spontanen und unüberlegten Handlungen, welche die Krise weiter anfachen.

4.5. Fehlende Konsequenzen und Nachbereitung

Nicht nur während eine Affäre in vollem Gange ist, werden Fehler in der Krisen-PR begangen. Einige Versäumnisse werden erst gemacht, wenn die Affäre bereits überstanden ist. „Die Öffentlichkeit will nur eines: Konsequenzen sehen, erleben, dass die Dinge geändert werden.“⁹¹ Leider passiert dies im politischen Betrieb eher selten. Während Firmen in Krisenzeiten bemüht sind die Verantwortlichen möglichst schnell auszutauschen und somit einen öffentlichkeitswirksamen Neuanfang begehren, tut sich die Politik schwer mit Konsequenzen. Ein prägnantes Beispiel ist die Massenpanik bei der Loveparade in Duisburg. Obwohl es seitens des Oberbürgermeisters Adolf Sauerland (CDU) zu massiven Verfehlungen im Zuge der Genehmigung gekommen war, hat dieser auch über ein Jahr nach dem Vorfall noch keine politischen Konsequenzen für sich gezogen.⁹² Dieses Verhalten von Politikern stößt in der Öffentlichkeit auf großes Unverständnis und kann das Vertrauen in eine Person und deren Partei auf lange Zeit erschüttern, da die Konsequenzen von den Medien und der Öffentlichkeit als ungenügend betrachtet werden.⁹³ Ein weiterer Punkt ist ein Mangel an langfristigen Konsequenzen aufgrund einer Affäre. Obwohl sich, wie bereits beschrieben, viele politische Krisen in ihren Grundzügen ähneln,⁹⁴ kommt es häufig zu keiner Aufarbeitung der Krise und der Krisenreaktionen. Es werden weder aus den eigenen noch aus den Krisen der politischen Konkurrenz Schlüsse für zukünftige Geschehnisse gezogen, obwohl sich die Akteure eigentlich der Gefahr bewusst seien müssten.⁹⁵ Stattdessen wird möglichst schnell zum

⁹¹ Johanssen, Klaus-Peter: Krise – Katastrophe oder produktiver Vorgang?, Wiesbaden, 2002, S. 94;

⁹² vgl.: Gerstenberg, Frank: Der Bürgermeister, den die Bürger verachten, URL: <http://www.stern.de/politik/deutschland/loveparade-folgen-in-duisburg-der-buergermeister-den-die-buerger-verachten-1699166.html>, 20.06.2011;

⁹³ vgl.: Johanssen, Klaus-Peter: Krise – Katastrophe oder produktiver Vorgang?, Wiesbaden, 2002, S. 95;

⁹⁴ vgl. Kapitel 4.1. Mangelnde Prävention sowie Kapitel 3.2.4. Vertrauenbildende Maßnahmen

⁹⁵ Kretschmer, Heiko: Krisenmanagement und Krisenkommunikation in der sozialdemokratischen Partei Deutschlands, URL: <http://krisennavigator.de/kofa6-d.htm>, 10.05.2011;

politischen Alltag zurückgekehrt. Die bereits beschriebene Tatsache, dass eine Krise ein produktiver Prozess sein und somit als Chance genutzt werden kann, wird in den seltensten Fällen konsequent umgesetzt.⁹⁶

5. Fallbeispiele

Nachdem im ersten Teil der vorliegenden Arbeit der theoretische Teil von Krisen-PR im Vordergrund stand, wird im folgenden Teil anhand von drei Fallbeispielen der kommunikative Vorgang innerhalb einer Krise beleuchtet. Ein Fokus hierbei liegt auf der Resonanz der unterschiedlichen Bezugsgruppen⁹⁷ in der Politik. Zudem soll aufgezeigt werden, welche Form der Kommunikation von den Beteiligten gewählt wurde und welchen Einfluss diese Strategie auf den Verlauf sowie die Folgen der Krise hatte.

5.1. Björn Engholm und die Schubladenaffäre

Die sogenannte *Schubladen-Affäre* um Björn Engholm (SPD), den ehemaligen Ministerpräsidenten von Schleswig-Holstein, und seinen damaligen Sozialminister sowie SPD-Landesvorsitzender Günther Jansen ereignete sich im Frühjahr 1993, war jedoch eine Folge der *Barschel-Affäre*⁹⁸, welche die Bundesrepublik bereits 1987/1988 erschütterte. Die *Barschel-Affäre* wurde durch den Journalisten Reiner Pfeiffer ausgelöst. Dieser arbeitete bei Uwe Barschel in der Staatskanzlei als Pressereferent und versuchte durch verschiedene PR-Aktionen Björn Engholms Image zu diskreditieren, um somit der CDU einen Vorteil bei der anstehenden Landtagswahl zu verschaffen. Pfeiffer verriet diese Methoden gegenüber dem Nachrichtenmagazin *Spiegel*, welches daraus eine Titelstory machte. Daraus resultierte der spätere Rücktritt von Ministerpräsident Barschel, als bekannt wurde, dass er tiefer in die Affäre verstrickt war, als er zugegeben hatte. Durch den Verrat verlor Pfeiffer seine Arbeit als Pressereferent und fand zudem, keine andere Arbeitsstelle mehr, da ihm seitens potentieller Arbeitgeber kein Vertrauen mehr

⁹⁶ vgl.: Johanssen, Klaus-Peter: *Krise – Katastrophe oder produktiver Vorgang?*, Wiesbaden, 2002, S. 77f;

⁹⁷ Krisenverursacher, eigenen Partei, politische Konkurrenz sowie Medienöffentlichkeit

⁹⁸ Der Name geht zurück auf den damaligen Ministerpräsidenten von Schleswig-Holstein Uwe Barschel (CDU). Mit seiner Billigung wurde Engholm, sein Herausforderer um das Amt des Ministerpräsidenten, im Wahlkampf auf übelste Art denunziert und bespitzelt.

entgegengebracht wurde. 1993 veröffentlichte das Nachrichtenmagazin *Stern* ein Interview mit Elfriede Jabs, der ehemaligen Lebensgefährtin von Reiner Pfeiffer. In diesem Interview verriet Jabs, dass Reiner Pfeiffer 50.000 DM von der SPD erhalten haben soll. Dieser Verrat, eigentlich als späte Rache an ehemaligen Lebensgefährten gedacht, führte zu einem der größten Politikskandale der Bundesrepublik. Laut eigener Aussage von Elfi Jabs hatte: „Dieser Mann des spiegelverkehrten Umgangs mit der Wahrheit, der immer zweigleisig fuhr hat einmal zuviel gelogen.“⁹⁹ Das Geld wurde Pfeiffer von Klaus Nilius¹⁰⁰ auf einem Autobahnparkplatz übergeben. Dies äußerte Pfeiffer gegenüber seiner Lebensgefährtin.¹⁰¹ Wie sich jedoch herausstellte, handelte Nilius im Auftrag des Sozialministers Günther Jansen.¹⁰² Dieser gab wenig später zu, das Geld in einer Küchenschublade gesammelt zu haben, woher auch der Name der Affäre stammt. Da Reiner Pfeiffer in der *Barschel-Affäre* eine wichtige Rolle gespielt hatte, bot die Tatsache der Geldübergabe Nährboden für Spekulationen. Günther Jansen gab daraufhin seine Ämter als Sozialminister und Landesvorsitzender der SPD ab. Im Mai 1993 trat Björn Engholm aufgrund der massiven Anschuldigungen als Ministerpräsident zurück und gab auch sämtliche Parteiämter, darunter den Bundesvorsitz der SPD, ab. Dies begründete er mit seiner Falschaussage vor dem Untersuchungsausschuss zur *Barschel-Affäre*.¹⁰³ Denn, wie nun herauskam hatte Engholm doch früher von den Bespitzelungen gegen ihn gewusst, dies jedoch stets bestritten.¹⁰⁴ Dies hatte zudem große Auswirkungen auf die Bundespartei, da Björn Engholm eigentlich als Kanzlerkandidat für die Bundestagswahl 1994 vorgesehen war.

⁹⁹ Dachs, Gisela: Betrogene Liebe, URL: <http://www.zeit.de/1993/28/betrogene-liebe>, 20.06.2011;

¹⁰⁰ ein damaliger Referent von Björn Engholm

¹⁰¹ vgl.: ¹⁰¹Dachs, Gisela: Betrogene Liebe, URL: <http://www.zeit.de/1993/28/betrogene-liebe>, 20.06.2011;

¹⁰² vgl.: Dachs, Gisela: Das große Schweigen der Genossen, URL: <http://www.zeit.de/1993/18/das-grosse-schweigen-der-genossen>, 20.06.2011;

¹⁰³ vgl.: Banse, Dirk/Kammholz, Karsten: Björn Engholm wollte nicht wie Barschel enden, URL:http://www.welt.de/politik/article1184978/Bjoern_Engholm_wollte_nicht_wie_Barschel_enden.html, 20.06.2011; und: Dachs, Gisela: Wahrheitssuche im Küstennebel, URL: <http://www.zeit.de/1993/19/wahrheitssuche-im-kuestennebel>, 20.06.2011;

¹⁰⁴ vgl.: Der Spiegel 18/1993, S. 18;

5.1.1. Umgang mit der Krise

5.1.1.1. Krisenverursacher

Zunächst ist der primäre Krisenverursacher in dieser Affäre nicht *ad hoc* zu benennen. Zwar stand Björn Engholm als Ministerpräsident und Bundesvorsitzender der SPD im Fokus der Öffentlichkeit. Der eigentliche Krisenverursacher war jedoch Günther Jansen. Dieser trat in der laufenden Krise sehr selbstbewusst auf. Obwohl er mehrfach von Björn Engholm zu seinem Rücktritt aufgefordert wurde, kam er dieser Bitte nicht nach. Er war nicht bereit, die politische Verantwortung zu übernehmen und meinte, dass ihn Engholm schon selber entlassen müsse.¹⁰⁵

Jansen deklarierte die Geldübergabe als einen Akt der Nächstenliebe, da Pfeiffer, seiner Meinung nach, das eigentliche Opfer der *Barschel-Affäre* darstellte. "Einem Menschen zu helfen kann kein Fehler sein."¹⁰⁶ Erklärte er Anfang März 1993 gegenüber dem Nachrichtenmagazin *Spiegel*. Nachdem jedoch weitere Vorwürfe gegen Jansen erhoben wurden, konnte dieser dem Druck nicht mehr standhalten und trat am 23. März 1993 von allen Ämtern zurück. Auch Klaus Nilius sollte zum „frühestmöglichen Termin“¹⁰⁷ aus dem Landesdienst ausscheiden.¹⁰⁸

Björn Engholm agierte in der gesamten Krisensituation sehr passiv. Zunächst war er bestrebt Jansen in seinem Amt zu behalten, jedoch nicht mehr als stellvertretender Ministerpräsident.¹⁰⁹ Obwohl seitens der Bundespartei enormer Druck zwecks einer Entlassung Jansens ausgeübt wurde überlies Engholm die Entscheidung über einen Rücktritt Jansen persönlich. Auch nach Jansen Rücktritt versuchte Björn Engholm ihn weiterhin zu decken. „Günther Jansens Handlungsweise war nicht eigennützig, er hatte daraus keinerlei Vorteile. Sein Vorgehen diente keinem politischen Zweck. . Aus den berechtigten Fragen ist eine Kampagne voller Anwürfe gegen Günther Jansen, gegen mich und gegen die SPD entwickelt worden. Manches daran erinnert fatal an die schlimmen Vorgänge von 1987. Ich komme damals wie heute zu dem gleichen Schluß: Bestimmte Methoden dürfen keinen Erfolg haben, berechnete

¹⁰⁵ vgl.: Kennwort Buch und Siegel, URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13855390.html>, 20.06.2011;

¹⁰⁶ Noack, Hans-Joachim: Kaum zu vermitteln, aber wahr, URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-9276020.html>, 20.06.2011;

¹⁰⁷ Saubermänner unter Waschzwang, URL: <http://www.zeit.de/1993/13/saubermaenner-unter-waschzwang>, 20.06.2011;

¹⁰⁸ vgl. Saubermänner unter Waschzwang, URL: <http://www.zeit.de/1993/13/saubermaenner-unter-waschzwang>, 20.06.2011;

¹⁰⁹ vgl.: Kennwort Buch und Siegel, URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13855390.html>, 20.06.2011;

Fragen ja; Verletzung von Menschen – nein.“¹¹⁰, sagte Björn Engholm in einer Pressekonferenz am 25. März 1993. Aufgrund der Lügen im Untersuchungsausschuss zur *Barschel-Affäre* trat Björn Engholm am 3. Mai 1993 als Ministerpräsident und Bundesvorsitzender der SPD zurück. Er war offensichtlich so beschädigt, dass, er weder für das Land Schleswig-Holstein noch für die Bundes-SPD weiterhin tragbar war.¹¹¹

5.2.1.2. Partei

Für die Bundes-SPD stellte die Affäre in Schleswig-Holstein einen Nachteil dar, sollte Björn Engholm doch im darauffolgenden Jahr (1994) als Kanzlerkandidat gegen Helmut Kohl (CDU) antreten. Dieser Umstand sorgte in der Bonner Parteizentrale für Unruhen. „Ein ohnehin schon dünnhäutiger Kanzlerkandidat, der sich daheim an der Förde peinlichen Fragen stellen muß – soll die SPD ins Super-Wahljahr 1994 führen?“¹¹² Nicht nur die eigentliche Krise wurde in der Parteizentrale moniert, sondern insbesondere wie im Norden mit der Situation umgegangen wurde. Von Teilen des SPD-Präsidiums wurde das Krisenmanagement Engholms kritisiert und als „grauenvoll“ beschrieben, einer nicht näher genannten SPD-Frau soll gar „die Spucke weg geblieben“ sein.¹¹³ Vor allem der defensive Umgang von Björn Engholm mit seinem Sozialminister Günther Jansen stieß bei vielen Vorstandsmitgliedern der SPD auf Unverständnis. Es wurde verstärkt Druck auf Engholm ausgeübt, sich endlich von Jansen zu trennen, um dadurch nicht noch mehr Schaden in der Affäre zu nehmen. Jedoch konnte sich der Ministerpräsident und Kanzlerkandidat nicht zu einem glatten Schnitt durchringen, man sei schließlich keine „Ex-und-Hopp-Regierung“.¹¹⁴

Nicht nur von der Parteiführung, sondern auch von der Parteibasis erfolgte Kritik in Richtung Schleswig-Holstein. So bescheinigte der Bundestagsabgeordnete Norbert Gansel Teilen der Führungsspitze „Realitätsverlust“ und „verlorengegangenen

¹¹⁰ Saubermänner unter Waschzwang, URL: <http://www.zeit.de/1993/13/saubermaenner-unter-waschzwang>, 20.06.2011;

¹¹¹ URL: <http://www.merkur-online.de/nachrichten/politik/waren-chefs-fotostrecke-480854.html?popup=media&firstslide=7>, 20.06.2011;

¹¹² Kennwort Buch und Siegel, URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13855390.html>, 20.06.2011;

¹¹³ vgl.: Kennwort Buch und Siegel, URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13855390.html>, 20.06.2011;

¹¹⁴ vgl.: Kennwort Buch und Siegel, URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13855390.html>, 20.06.2011;

Selbstkritik“. „Öffentliche Rücktrittsforderungen sind nicht meine Sache. Ich hoffe, daß die Betroffenen aus eigener Einsicht persönliche Konsequenzen ziehen können, wenn sie feststellen, daß das Vertrauen schwindet.“¹¹⁵ Diese öffentlichen Aussagen stießen wiederum bei vielen SPD-Mitgliedern auf Unverständnis und Gansel wurde als „Nestbeschmutzer“ titulierte. In einem Interview mit dem *Spiegel* sagte Norbert Gansel im Dezember 1993: „In der Landtagsfraktion werden jetzt die Genossen angefeindet, die für bedingungslose Aufklärung plädieren. Das ist eine makabre Parallele zu dem Verhalten vieler Christdemokraten 1987, die ihren Mitgliedern im damaligen Untersuchungsausschuß übelnahmen, daß sie ihre Aufgabe nicht in erster Linie darin sahen, Barschel zu entlasten.“¹¹⁶

Auch im schleswig-holsteinischen Landesverband rumorte es. Auf der einen Seite diejenigen, welche von nichts gewusst haben wollen, auf der andere Seite jene, die versuchten ungeliebte Parteigenossen in die Affäre hinein zu ziehen. „Es kämpfen Weißwäscher gegen Anschwärzer, sagt ein Sozialdemokrat, das hat schon fast stalinistische Züge.“¹¹⁷, so der Politiker in einem Bericht des Nachrichtenmagazins *Spiegel*.

5.1.1.3. Politischen Konkurrenz

Für die konkurrierenden Parteien, insbesondere für die angeschlagene CDU¹¹⁸, war die Affäre ein willkommener Anlass Björn Engholm, den Herausforderer von Helmut Kohl, zu denunzieren und zu demontieren. „Durch Jansens „Entlassung auf Raten“¹¹⁹, so der Kieler Oppositionsführer Ottfried Henning, bleibt der Sozialminister weiter in der Schusslinie. Schwerer wiegt für Engholm und die SPD, das der Kanzlerkandidat der Opposition wegen Entschluslosigkeit und seiner Verstrickung in die Schubladen-Affäre beschädigt wird und nun stückweise demontiert werden könnte.“¹²⁰

¹¹⁵ Rademacher, Ludwig: Basis will ausmisten, URL: http://www.focus.de/politik/deutschland/schubladen-ffaere-basis-will-ausmisten_aid_142462.html, 20.06.2011;

¹¹⁶ Die Lügen holen uns ein, URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13855363.html>, 20.06.2011;

¹¹⁷ Verwirrte Art, URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13681860.html>, 20.06.2011;

¹¹⁸ Die SPD lag zum damaligen Zeitpunkt in Umfragen vor der CDU

¹¹⁹ Jansen musste zunächst nur den Posten des stellvertretenden Ministerpräsidenten aufgeben.

¹²⁰ Kennwort Buch und Siegel, URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13855390.html>, 20.06.2011;

In der Bonner Parteizentrale der CDU sorgte die Krise im Norden für Freude, da man in ihr die Chance sah Bundeskanzler Helmut Kohl, und damit auch die CDU, aus dem Umfragetief zu holen. Denn „der in den Umfrage so überlegen führende Kieler sei durch diese Affäre als Kanzlerkandidat wohl erledigt.“¹²¹

5.1.1.4. Medien

Da die *Barschel-Affäre* als Vorläufer der *Schubladen-Affäre* galt, war das mediale Interesse daran enorm hoch. Auslöser für die gesamte Krise war, wie bereits erwähnt, ein Interview mit Elfriede Jabs, der ehemaligen Lebensgefährtin von Reiner Pfeiffer, mit dem Nachrichtenmagazin *Stern*, welches sofort von sämtlichen Medien aufgegriffen wurde. Alle großen Nachrichtenmagazine hatten das Thema auf der Titelseite. Der *Spiegel* in seiner Ausgabe vom 8. März 1993 mit der Headline „Was wusste Engholm?“¹²². Das erst kürzlich auf dem Zeitschriftenmarkt eingeführte Magazin *Focus*, aus dem Hause Burda Medien mit dem Titel „Engholm in der Ecke“¹²³. Auffällig auf beiden Titelseiten ist der Bezug zu Uwe Barschel, da jeweils beide Politiker¹²⁴ auf den Titelseiten abgebildet sind.



Abb.: 1:



Abb. 2:

¹²¹ Kennwort Buch und Siegel, URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13855390.html>, 20.06.2011;

¹²² siehe: Spiegel, Ausgabe 10/1993;

¹²³ siehe: Focus, Ausgabe 10/1993

¹²⁴ Uwe Barschel und Björn Engholm

Auch sämtliche regionale und überregionale Zeitungen berichteten ausführlich über die Affäre um Björn Engholm. So griff z.B. die *Sueddeutsche Zeitung* das Thema zum ersten Mal am 2. März 1993 unter dem Titel „Geld an Hauptfigur der Barschel-Affäre. SPD-Minister zahlte 40 000 Mark an Reiner Pfeiffer“¹²⁵ auf und titelte am 3. März 1993 „Geheimtreffen auf dem Gewerkschaftsplatz – Die Kontakte der SPD zu Reiner Pfeiffer“¹²⁶. Auch in den darauffolgenden Tagen war die Berichterstattung der Tageszeitung durch die Kieler Affäre geprägt. Diese Beispiele erläutern, welchen Stellenwert die *Schubladen-Affäre* in den Medien zum damaligen Zeitpunkt hatte und wie ausgeprägt darüber berichtet wurde.

5.1.2. Folgen der Krise

Als Folge der Schubladen-Affäre mussten sowohl Sozialminister Günther Jansen als auch der Ministerpräsident und SPD Vorsitzende Björn Engholm zurücktreten. Zudem gab er sein Landtagsmandat am 7. November 1994 vorzeitig auf. In den darauffolgenden Jahren arbeitete Engholm als Berater für den Energiekonzern PreußenElektra und war als Vorstandsmitglied des deutsch-finnischen Vereins *Pro Baltica Forum* aktiv. Für sein Engagement für die deutsch-skandinavischen Beziehungen erhielt er am 13. Juni 2005 den *Willy Brandt Preis*.¹²⁷ Jedoch kehrte er nie wieder in ein öffentliches oder parteipolitisches Amt zurück. „Wenn man richtig einen auf die Schnauze bekommen hat, sollte man es wie ein kluger Boxer halten: Never come back. Ich habe bei meinem Rücktritt 1993 zwar einen hohen Preis für ein relativ kleines Vergehen bezahlt, bereue es aber nicht. Noch einmal erleben, was wir damals erlebten, als wir von Herrn Barschel und seinen Mitarbeitern nicht als Gegner, sondern als Feinde bekämpft wurden - nein, danke.“¹²⁸, so der ehemalige SPD-Politiker 2003 in einem Interview mit dem *Stern*. Für die Bundes-SPD hatte die Affäre weitaus größere Folgen. Erstmals in der Geschichte der Bundesrepublik wurde ein Kanzlerkandidat einer Partei durch eine Mitgliederbefragung ermittelt. Am 13. Juni 1993, demnach nur einen Monat nach dem Rücktritt von Björn Engholm, wählten die SPD-Mitglieder den rheinland-pfälzischen Ministerpräsidenten Rudolf

¹²⁵ siehe: *Sueddeutsche Zeitung*, Ausgabe vom 02.03.1993;

¹²⁶ siehe: *Sueddeutsche Zeitung*, Ausgabe vom 02.03.1993;

¹²⁷ vgl.: Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, URL: <http://www.hdg.de/lemo/html/biografien/EngholmBjoern/>;

¹²⁸ *Stern*: Was macht eigentlich ... Björn Engholm, URL: <http://www.stern.de/lifestyle/leute/was-macht-eigentlich-bjoern-engholm-504445.html>;

Scharping zu ihrem Kanzlerkandidaten. Obwohl Scharping höhere Sympathiewerte als Amtsinhaber Kohl erreichen konnte, verlor die SPD die Bundestagswahl 1994.¹²⁹ Der Schaden für die SPD in Schleswig-Holstein war weniger eklatant. Bereits Ende Mai wurde Heide Simonis als neue Ministerpräsidentin im Kieler Landtag vereidigt,¹³⁰ und hielt das Bundesland bis 2004 für die Sozialdemokraten.

5.1.3. Fazit der Krisenkommunikation

Aus Sicht der Krisenkommunikation war die Affäre um Björn Engholm und andere Mitglieder der schleswig-holsteinischen Landesregierung ein Desaster, in dem sämtliche Fehler gemacht und gegen grundlegende Regeln der PR verstoßen wurde. Von den bereits beschriebenen Methoden der Krisen-PR wurde zunächst, vor allem von Günther Jansen, auf die Verschleierung der Affäre gesetzt und Versuche unternommen und den Fokus auf ein anderes Thema abzulenken. Viel zu spät wurde damit begonnen, die Affäre aufzuklären und sich zu Entschuldigung, obwohl diese zwei Methoden der Krisen-PR wesentlich effektiver in ihrer Wirkung sind.¹³¹ Betrachtet man den Krisenverlauf, so erkennt man, dass Björn Engholms Rücktritt abwendbar gewesen wäre, hätte er zeitig und richtig agiert und nicht nur reagiert.¹³² Durch fehlende präventive Maßnahmen war keine geeignete Medien- und Kommunikationsstrategie vorhanden¹³³. Da, wie sich später herausstellte, Engholm bereits vor dem Interview im *Stern*, welches die Affäre erst ins Rollen brachte, von den Zahlungen wusste, wäre für die Ausarbeitung eine geeigneten Strategie genügend Zeit gewesen. Auch das Krisenmanagement war katastrophal. Es wurde seitens der SPD nicht mit einer Stimme gesprochen (*wording*), sondern jeder Parteigenosse äußerte die Meinung in der Presse. Dies führte dazu, dass das Vertrauen der Medien und somit auch der Öffentlichkeit gegenüber den Beteiligten der Krise noch weiter sank.¹³⁴ Was letztendlich den Rücktritt von Björn Engholm unausweichlich machte, waren die fehlenden Konsequenzen Günther Jansen betreffend. Hätte Björn Engholm entschieden Jansen zu entlassen, hätte er sich in

¹²⁹ vgl.: Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, URL: <http://www.hdg.de/lemo/html/WegelnDieGegenwart/FolgenDerDeutschenEinheit/bundestagswahl1994.html>;

¹³⁰ vgl.: Verwirrte Art, URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13681860.html>, 20.06.2011;

¹³¹ vgl.: Kapitel 3.3. Methoden der Krisen-PR

¹³² vgl.: Kapitel 3.2.3. Agieren statt reagieren

¹³³ vgl.: Kapitel 4.3. Fehlende Kommunikations- und Medienstrategie

¹³⁴ vgl.: Kapitel 3.2.4. Vertrauensbildende Maßnahmen

der Öffentlichkeit als Krisenmanager präsentiert, der sofort die nötigen Maßnahmen zur Krisenbewältigung veranlasst. Dies hätte ihm auch gegenüber den Medien einen größeren Handlungsspielraum gegeben.¹³⁵ Darüber, ob sich Engholm der Gefahr der Affäre für sich selbst bewusst war oder die Ausmaße komplett unterschätzt hat, kann jedoch nur spekuliert werden.

5.2. Bonusmeilen-Affäre

Die sogenannte Bonusmeilen-Affäre ereignete sich im Juli 2002 und wurde durch einen Bericht der *BILD-Zeitung* ausgelöst. Das Blatt berichtete über die Praxis vieler Politiker unterschiedlicher Parteien ihre dienstlich gesammelten Bonusmeilen aus dem *miles&more*-Vielfliegerprogramm der *Lufthansa* für private Flüge zu gebrauchen. Im Fokus der Affäre standen insbesondere drei Politiker: Cem Özdemir, der innenpolitische Sprecher der Grünen, Gregor Gysi, Wirtschaftssenator der Stadt Berlin und Rezzo Schlauch, Vorsitzender der Bundestagsfraktion der Grünen.¹³⁶ Besonders interessant bei dieser Krise ist die Tatsache, dass mehrere Abgeordnete unterschiedlicher Fraktionen involviert waren. Daraus resultiert natürlich eine differenzierte Struktur der Krise. Relevant sind auch die Reaktionen der betroffenen Bezugsgruppen. Zusätzliche Relevanz hatte die Tatsache, dass die Affäre nur wenige Wochen vor der Bundestagswahl aufgedeckt wurde, was wiederum Raum für Spekulationen ließ, on hierbei ein politisch motivierter Hintergrund bestand.

5.2.1. Umgang mit der Krise

5.2.1.1. Krisenverursacher

Die drei Abgeordneten, die im Fokus der Krise standen, reagierten sehr unterschiedlich auf die Vorwürfe. Betrachten wir zunächst Cem Özdemir, den innenpolitischen Sprecher der Grünen im Bundestag. Belastend hinzu kam im Fall Özdemir die Verstrickung in eine andere Affäre um ein Darlehen des PR-Beraters Moritz Hunziker in Höhe von 80.000 DM.¹³⁷ Der somit entstandene Druck führte zu einem schnellen Rücktritt Özdemirs. „Er habe (...) Grünen-Parteichef Fritz Kuhn und

¹³⁵ vgl.: Kapitel 4.5. Fehlende Konsequenzen und Nachbearbeitung

¹³⁶ vgl.: Fliegende Abgeordnete, URL:

<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,208426,00.html>, 20.06.2011;

¹³⁷ Dies stellt eine eigene Affäre dar, von der auch andere Politiker betroffen waren

den Fraktionsvorsitzenden Rezzo Schlauch darüber informiert, dass er seine Funktion als innenpolitischer Fraktionssprecher mit sofortiger Wirkung niederlege und dem nächsten Bundestag nicht mehr angehören werde.“¹³⁸

Lediglich fünf Tage später trat Gregor Gysi zurück. „Heute habe ich meinen Rücktritt als Bürgermeister und Senator von Berlin erklärt sowie mein Abgeordnetenhausmandat niedergelegt.“¹³⁹ Damit gab er zu, die dienstlich erworbenen Flug-Bonusmeilen für private Zwecke benutzt zu haben, auch für seine Angehörigen.¹⁴⁰ „Ich war falsch informiert, habe mich aber nicht selbst ausreichend sachkundig gemacht.“¹⁴¹ „Er bezeichnete die Nutzung der Bonusmeilen als einen Fehler, "den ich mir nicht verzeihen will". Er nannte sein Fehlverhalten jedoch weder dramatisch noch strafbar.“¹⁴²

Einen anderen Weg wählte der damalige Fraktionsvorsitzende der Grünen im Bundestag Rezzo Schlauch. Auch er hatte dienstlich gesammelte Flugmeilen für private Zwecken genutzt, darunter einen Urlaubsflug nach Bangkok. Dennoch sah Schlauch darin keinen Anlass von seinen Ämtern zurückzutreten, obwohl er in der Tatsache durchaus einen Fehler sah. „Ich sehe für mich aber keinen Anlass, Ämter niederzulegen oder gar zurückzutreten. (...) Mit Sicherheit war mir irgendwann einmal bewusst, dass das nicht statthaft ist.“¹⁴³ Er zahlte die Summe, welche sein Flug gekostet hatte, an den Bundestag zurück und informierte darüber den damaligen Bundestagsvorsitzenden Wolfgang Thierse (SPD). Zudem hatte er, laut eigenen Angaben, versucht eine Regelung mit der *Lufthansa* zu finden, gegen Bezahlung die Meilen wieder gutschreiben zu lassen. Das Unternehmen soll diesen Vorschlag abgelehnt haben. Außerdem räumte er der Verwaltung des Bundestages Zugriff auf seine Bonusmeilen ein, um diese für künftige Dienstreisen zu verwenden.¹⁴⁴

¹³⁸ Özdemirs Miles-and-Moritz-Affäre,

URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,206838,00.html>, 20.06.2011;

¹³⁹ Gregor Gysi ist zurückgetreten, URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,207613,00.html>; 20.06.2011;

¹⁴⁰ Gregor Gysi ist zurückgetreten, URL: http://www.welt.de/print-welt/article403100/Gregor_Gysi_ist_zurueckgetreten.html, 20.06.2011;

¹⁴¹ Auch Gysi nutzte dienstlich erworbene Flugmeilen privat, URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,207264,00.html>, 20.06.2011;

¹⁴² vgl.: Gregor Gysi ist zurückgetreten, URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,207613,00.html>; 20.06.2011;

¹⁴³ Schlauch lehnt Rücktritt ab, URL: http://www.rp-online.de/politik/Schlauch-lehnt-Ruecktritt-ab_aid_268658.html, 20.06.2011;

¹⁴⁴ Auch schlauch flog privat mit Bonus-Meilen, URL: <http://www.stern.de/politik/deutschland/bonusmeilen-ffaere-auch-schlauch-flog-privat-mit-bonus-meilen-265346.html>, 20.06.2011;

Welche Auswirkungen das Verhalten der einzelnen Protagonisten auf ihre spätere Karriere hatte, wird in einem späteren Kapitel behandelt.

5.2.1.2. Partei

Interessant bei diesem Fall sind die sehr unterschiedlichen Reaktionen der beiden betroffenen Parteien (Grünen, PDS) auf die Rücktritte vom Cem Özdemir und Gregor Gysi. Fritz Kuhn der damalige Bundesvorsitzende der Grünen bezeichnete den Rücktritt von Cem Özdemir als konsequent. Kuhn erläuterte weiterhin, dass dieser Schritt

Respekt verdiene und zeige, dass Grüne Verantwortung für ihr Handeln übernehmen.¹⁴⁵

Eine andere Meinung hatten die Genossen der PDS, als Gysi sein Amt als Wirtschaftssenator und Bürgermeister von Berlin niederlegte. Gaby Zimmer, zum Zeitpunkt der Bonusmeilen-Affäre die Bundesvorsitzende der PDS meinte im *Spiegel*: „Die Entscheidung in ihrer Konsequenz halte ich für überzogen“ und das Gysi sehr hohe moralische Maßstäbe an sich angelegt habe.¹⁴⁶ Ähnlich äußerte sich der Chef der PDS-Bundestagsfraktion, Roland Claus. Er hielt die Reaktion bei allem Respekt für überzogen und unangemessen. Zudem bezeichnete er den Rücktritt als einen schweren Schlag für die PDS.¹⁴⁷

5.2.1.3. Politische Konkurrenz

Auffällig in der *Bonusmeilen-Affäre* ist, dass sich die (zumindest primär) nicht betroffenen Parteien mit Kommentaren sehr zurückhielten, trotz der Tatsache, dass die Bundestagswahl kurz bevor stand und dadurch die Möglichkeit bestand das eigene Image aufzubessern. Dies hatte jedoch gute Gründe. Neben den drei bereits beschriebenen Beteiligten, die im Fokus der Affäre standen waren noch neun weitere Bundestagsabgeordnete unter Verdacht ihre dienstlich gesammelten Bonusmeilen für private Zwecke gebraucht zu haben. Neben weiteren Abgeordneten der Grünen

¹⁴⁵ vgl.: Özdemirs Miles-and-Moritz-Affäre, Özdemirs Miles-and-Moritz-Affäre, URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,206838,00.html>, 20.06.2011;

¹⁴⁶ vgl.: Reaktionen auf Gysi-Rücktritt, URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,207626,00.html>, 20.06.2011;

¹⁴⁷ vgl.: Reaktionen auf Gysi-Rücktritt, URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,207626,00.html>, 20.06.2011;

und der PDS waren auch Mitglieder der Fraktionen der CDU/CSU (Union) sowie der SPD betroffen.¹⁴⁸ Die *Bild-Zeitung* schrieb in einem Kommentar, dass ihr noch weitere Namen vorliegen, die man mit der Zeit veröffentlichen wollte.¹⁴⁹

Ungewohnt scharf reagierte Franz Müntefering (SPD) auf die Veröffentlichung der *BILD-Zeitung*. Müntefering, zum damaligen Zeitpunkt Generalsekretär der SPD, vermutete hinter dem Anschuldigungen der Presse des *Axel-Springer Verlags* ein abgekartetes Spiel. "Bild will die Namen nur tröpfchenweise präsentieren. Tempo und Reihenfolge bestimmt sie. Das ist mehr als Wichtigtuerei und Schielen auf Auflage. Das ist Wahlkampf für Stoiber, denn systematisch werden hier und sonst CDU/CSU geschont. Das ist Wahlkampf gegen das Parlament. Wasser auf die Mühlen larmoyanter Politikverdrossenheit unter dem Deckmantel der Aufklärung".¹⁵⁰ Müntefering ging sogar soweit und erstattete Anzeige gegen die *Bild-Zeitung*, zog diese jedoch bald wieder zurück. „Ich kann auf meine Anzeige verzichten und ziehe sie zurück, nachdem die Anzeige der Luftverkehrsgesellschaft in dieser Angelegenheit offensichtlich zu Ergebnissen geführt hat“.¹⁵¹ Vorher hatte das Unternehmen zugegeben ein internes Problem mit dem Datenschutz gehabt zu haben.¹⁵² Ein weiterer Grund für die Rücknahme seiner Anzeige lag sicherlich auch an dem negativen Presseecho. Die politische Konkurrenz verurteilte Münteferings Schritt. „Die Strafanzeige von SPD-Generalsekretär Franz Müntefering gegen die "Bild"-Zeitung nannte Bosbach "völlig überzogen und ein reines Ablenkungsmanöver". Es sei ein einmaliger Vorgang, dass kritische Berichte über Verfehlungen einiger rot-grüner Abgeordneter zum Anlass genommen würden, eine Änderung des Medienrechts zu fordern. Bosbach fügte hinzu: "Als im Zuge der CDU-Spendenaffäre aus originalen Ermittlungsakten wortwörtlich zitiert wurde, hat die SPD das nicht gefordert."¹⁵³ Bevor sich jedoch der Skandal weiter ausweiten konnte,

¹⁴⁸ vgl.: Fliegende Abgeordnete, URL:

<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,208426,00.html>, 20.06.2011;

¹⁴⁹ Rot-Grün contra „Bild“ und Lufthansa, URL:

<http://www.faz.net/artikel/C30189/bonusmeilen-ffaere-rot-gruen-contra-bild-und-lufthansa-30260364.html>, 20.06.2011;

¹⁵⁰ Abgekartetes Spiel, URL:

<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,207548,00.html>, 20.06.2011;

¹⁵¹ Müntefering zieht Anzeige gegen „Bild“ zurück, URL:

<http://www.stern.de/politik/deutschland/bonusmeilen-muntefering-zieht-anzeige-gegen-187bild171-zurueck-270069.html>, 20.06.2011;

¹⁵² vgl.: Müntefering zieht Anzeige gegen „BILD“ zurück, URL:

<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,208970,00.html>, 20.06.2011;

¹⁵³ Fliegende Abgeordnete, URL:

<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,208426,00.html>, 20.06.2011;

schwenkte der Fokus der Berichterstattung auf ein anderes Thema: Das Elbhochwasser 2002.

5.1.2.4. Medien

Das Interesse der Medien an der Flugmeilen-Affäre kann als sehr groß bezeichnet werden. Dies hatte sicherlich auch mit dem Zeitpunkt der Affäre zu tun. Bedingt durch die Sommerferien und die parlamentarische Sommerpause ist jedes größere Thema in den Redaktionen in diesem Zeitraum willkommen. In erster Linie berichtete natürlich die *Bild-Zeitung* über den Skandal, deren Artikel die Affäre erst aufgedeckt hatte. Auch sämtliche großen Nachrichtenmagazine und regionale sowie überregionale Zeitungen nahmen das Thema auf und berichteten ausführlich darüber. Was die Affäre gerade für die Springer-Medien so interessant machte, waren die angeblichen Sonderbehandlungen für Politiker. Insbesondere die *Bild-Zeitung* berichtet immer wieder gerne über angebliche Vorteile von Politikern gegenüber den Normalbürgern, da die Redaktion weiß, dass sich damit die Auflage steigern lässt. Bemerkenswert in der medialen Betrachtung des Falles ist die Halbwertszeit der Nachricht. Das große Elbhochwasser vom August 2002 lenkte die mediale Aufmerksamkeit auf ein anderes Thema. Damit war die Bonusmeilen-Affäre schnell in Vergessenheit geraten.

5.2.2. Folgen der Krise

Cem Özdemir nahm sich nach der Bonusmeilen-Affäre eine politische Auszeit und kandidierte nicht mehr für ein Mandat bei der Bundestagswahl im September 2002. Er ging zunächst für eine Zeit in die USA und forschte als Stipendiat des *German Marshall Funds* in Washington D.C.. Zudem war er als Vorstandsmitglied im gemeinnützigen Verein *Deutschland liest vor* aktiv.¹⁵⁴

2004 zog Özdemir für die Grünen ins Europaparlament in Brüssel ein, in dem er bis 2009 als Abgeordneter tätig war.¹⁵⁵ Als 2008 der damalige Vorsitzende der Grünen,

¹⁵⁴ Die Stehaufmännchen der Politik, URL:

<http://www.planet.wissen.de/wde/generator/wissen/services/nachrichten/ftd/PW/60020143.html>, 20.06.2011;

¹⁵⁵ Rücktritt ... und Comeback, URL: <http://www.stern.de/politik/deutschland/politiker-karrieren-ruecktritt-und-comeback-cem-oezdemir-45-die-gruenen-1659740-f9758af40ed981c4.html>, 20.06.2011;

Rainer Bütikofer sein Ausscheiden aus dem Amt des Bundesvorsitzenden bekannt gab¹⁵⁶, trat Cem Özdemir wieder auf die nationale politische Bühne. Auf dem Bundesparteitag der Grünen in Erfurt im November 2008 wurde er mit 79,2% als zweiter Parteichef neben Claudia Roth gewählt.¹⁵⁷

Auch Gregor Gysi kehrte nach einer kurzen Auszeit schnell wieder in die Politik zurück. Bereits bei der Bundestagswahl 2005 trat er neben Oskar Lafontaine als Spitzenkandidat der neu gegründeten Partei *Die Linke*¹⁵⁸ an und führte die Partei als Vorsitzender bis 2010.¹⁵⁹

Rezzo Schlauch gab den Vorsitz der Bundestagsfraktion der Grünen nach der Bundestagswahl 2002 ab. Neue Fraktionschefs wurden Krista Sager und Katrin Göring-Eckardt.¹⁶⁰ Schlauch gehörte weiterhin dem deutschen Bundestag an und war als parlamentarischer Staatssekretär für den Mittelstand im Ministerium für Wirtschaft und Arbeit unter Minister Wolfgang Clement (SPD) tätig. 2005 trat Rezzo Schlauch nicht mehr zur Bundestagswahl an und zog sich aus der Politik zurück. Seitdem arbeitet er wieder als Jurist sowie Unternehmensberater. Zudem hält Schlauch einige Aufsichtsratsmandate.¹⁶¹

5.2.3. Fazit der Krisenkommunikation

Wie sich aus den Folgen der Krise¹⁶² erkennen lässt, war das Eingeständnis von Özdemir und Gysi ihres Fehlers und einer folgenden Entschuldigung ein starkes Mittel der Krisen-PR.¹⁶³ Sie sind beide bereits nach wenigen Jahren in die Politik zurückgekehrt und bis zum heutigen Tag stark in ihren jeweiligen Parteien involviert. Bei Rezzo Schlauch ist es nicht so leicht zu erkennen, welche Folgen die Affäre für ihn hatte. Über die Gründe seines Rückzuges vom Fraktionsvorsitz der Grünen im Bundestag und seinen Wechsel ins Wirtschaftsministerium kann nur spekuliert

¹⁵⁶ Bütikofer wurde anschließend als Spitzenkandidat für die anstehende Europawahl nominiert

¹⁵⁷ Özdemir neuer Parteichef – Grüne jubeln, URL: <http://www.tz-online.de/aktuelles/welt/oezdemir-neuer-partechef---gruene-jubeln-72335.html>, 20.06.2011;

¹⁵⁸ ein Zusammenschluss von PDS und WASG (Wähleralternative Arbeit und soziale Gerechtigkeit)

¹⁵⁹ URL: <http://www.die-linke.de/partei/organe/parteivorstand/parteivorstand20082010/>

¹⁶⁰ URL: <http://www.gruene.de/einzelansicht/artikel/1999-2002.html>

¹⁶¹ URL: <http://www.rezzoschlauch.de/rezzoschlauch/biographie/index.shtml>

¹⁶² siehe vorangegangenes Kapitel

¹⁶³ vgl.: Kapitel 3.3.4. Entschuldigung

werden. Einen großen Fehler in der Krisenkommunikation musste Franz Müntefering für sich verbuchen. Obwohl er nicht direkt in die Bonusmeilen-Affäre involviert war, fügte er sich und seiner Fraktion durch die Anzeige gegen die *Bild-Zeitung* einen großen Schaden zu.

5.3. Karl-Theodor zu Guttenberg und die Plagiatsaffäre

Der Bundestagsabgeordnete und CSU-Generalsekretär Karl-Theodor zu Guttenberg wurde 2009 mit gerade einmal 37 Jahren Bundeswirtschaftsminister¹⁶⁴ und galt als Hoffnungsträger der Partei. Kurz darauf wurde er, bedingt durch eine Umstrukturierung des Bundeskabinetts, Verteidigungsminister.¹⁶⁵ Guttenberg war in der Öffentlichkeit sehr angesehen und zählte zu den beliebtesten Politikern des Landes.¹⁶⁶ Vor allem seitens der Presse aus dem Hause *Axel-Springer* wurde ihm sogar eine eventuelle Kanzlerschaft zugetraut.¹⁶⁷ Das von ihm verkörperte Image nahm jedoch im Februar 2011 erheblichen Schaden. In einem Bericht der *Süddeutschen Zeitung*, datiert auf den 16. Februar 2011 wurden Teile seiner Promotion, die er an der Universität Bayreuth mit *summa cum laude* abgeschlossen hatte, als Plagiat entlarvt. Der Bremer Juraprofessor Andreas Fischer-Lescano hatte mehrere entsprechende Stellen in Guttenbergs Dissertation entdeckt.¹⁶⁸ Dies führte dazu, dass Karl-Theodor zu Guttenberg am 1. März 2011 von sämtlichen Ämtern zurücktrat.¹⁶⁹

¹⁶⁴ vgl.: Karl-Theodor zu Guttenberg, URL:

http://www.spiegel.de/thema/karl_theodor_zu_guttenberg/, 20.06.2011;

¹⁶⁵ vgl.: Feuerprobe für den Superstar, URL:

<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,657642,00.html>, 20.06.2011;

¹⁶⁶ Umfrage: Guttenberg weiter beliebtester Politiker, URL:

http://www.focus.de/politik/deutschland/parteien-umfrage-guttenberg-weiter-beliebtester-politiker_aid_607406.html, 20.06.2011;

¹⁶⁷ vgl.: Guttenberg als Kanzler 2017?, URL: <http://www.bild.de/politik/2010/politik/csu-geheimplan-wird-kanzlerkandidat-2017-14554512.bild.html>, 20.06.2011;

¹⁶⁸ Guttenberg soll bei Doktorarbeit abgeschrieben haben, URL:

<http://www.sueddeutsche.de/politik/plagiatsvorwurf-gegen-verteidigungsminister-guttenberg-soll-bei-doktorarbeit-abgeschrieben-haben-1.1060774>, 20.06.2011;

¹⁶⁹ neben seinem Amt als Bundesminister der Verteidigung gab Guttenberg auch sein Bundestagsmandat sowie den Vorsitz der CSU-Oberfranken auf

5.3.1. Umgang mit der Krise

5.3.1.1. Krisenverursacher

Zum Zeitpunkt als zu Guttenberg von den Behauptungen des Juraprofessors und des entsprechenden Artikels in der *Süddeutschen Zeitung* erfuhr, war er gerade in seiner Funktion als Verteidigungsminister auf dem Weg nach Afghanistan.¹⁷⁰ In seiner ersten Stellungnahme sagte Guttenberg: "Der Vorwurf, meine Doktorarbeit sei ein Plagiat, ist abstrus. (...) Ich bin gerne bereit zu prüfen, ob bei über 1200 Fußnoten und 475 Seiten vereinzelt Fußnoten nicht oder nicht korrekt gesetzt sein sollten und würde dies bei einer Neuauflage berücksichtigen."¹⁷¹ Nachdem sich die Krise immer weiter zuspitzte, verkündete Guttenberg zwei Tage später in einer Erklärung, vorübergehend (dieses Wort betonte er besonders) auf das Führen seines Dokortitels zu verzichten.¹⁷² „Die von ihm verfasste Dissertation sei kein Plagiat, erklärte Guttenberg. Sie sei in mehreren Jahren neben seiner Tätigkeit als Abgeordneter und Pflichten als Familienvater in mühevoller Kleinarbeit entstanden. „Sie enthält fraglos Fehler“, räumte der 39-Jährige ein. Über jeden einzelnen sei er selbst am unglücklichsten. Zu keinem Zeitpunkt habe er allerdings bei der Erstellung der Arbeit bewusst getäuscht oder bewusst die Urheberschaft einzelner Teile der Dissertation nicht kenntlich gemacht, betonte der Minister.“¹⁷³ Die Erklärung war nicht angekündigt und fand laut seines Sprechers Steffen Moritz, vor „ausgewählten Pressevertretern“ statt, während zeitgleich die meisten Hauptstadtjournalisten in der Bundespressekonferenz saßen. Als die Nachricht über die Erklärung und das Selektionsverfahren bekannt wurde, kam es in der Bundespressekonferenz zu einem Eklat. Viele Journalisten verließen den Saal und die Pressekonferenz wurde nach zehn Minuten abgebrochen.¹⁷⁴ Trotz der Vorwürfe und den eingeräumten Fehlern in

¹⁷⁰ Überraschungsbesuch am Hindukusch, URL: <http://www.sueddeutsche.de/politik/trotz-plagiatsvorwuerfen-guttenberg-reist-ueberraschend-nach-afghanistan-1.1061283>, 20.06.2011;

¹⁷¹ Dr. Guttenberg nennt Plagiatsvorwürfe abstrus, URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,745919,00.html>, 20.06.2011;

¹⁷² Guttenberg verzichtet vorübergehend auf das Führen seines Dokortitels, URL: <http://www.abendblatt.de/politik/article1791191/Guttenberg-verzichtet-voruebergehend-auf-Fuehren-von-Dokortitel.html>, 20.06.2011;

¹⁷³ Guttenberg verzichtet vorübergehend auf Dokortitel, URL: http://www.focus.de/politik/deutschland/plagiatsvorwuerfe-guttenberg-verzichtet-voruebergehend-auf-dokortitel_aid_601184.html, 20.06.2011;

¹⁷⁴ vgl.: Journalisten verlassen wegen Guttenberg den Saal, URL: <http://www.welt.de/politik/deutschland/article12583995/Journalisten-verlassen-wegen-Guttenberg-den-Saal.html>, 20.06.2011;

seiner Dissertation, lehnte Guttenberg einen Rücktritt ab. „Die Menschen in diesem Land erwarten, dass ich mich um das fordernde Amt des Verteidigungsministers mit voller Kraft kümmere und das kann ich auch“¹⁷⁵, so Guttenberg in seiner Stellungnahme. Am gleichen Tag forderte die Universität Bayreuth eine schriftliche Stellungnahme von Guttenberg zu den Vorwürfen. Nachdem mittlerweile im Internet eine Plattform namens *GuttenPlag* aufgetaucht war, auf der weitere Plagiatsstellen aufgezeigt werden konnten, hatte der Minister endgültig die Kontrolle über die Krise verloren.

Am darauffolgenden Montag (21.02.2011) trat zu Guttenberg auf einer Wahlkampfveranstaltung im hessischen Kelkheim auf, auf der er verkündete, dauerhaft auf das Führen seines Dokortitels verzichten zu wollen. "Ich habe mich am Wochenende noch mal mit meiner Doktorarbeit beschäftigt und feststellen müssen, dass ich gravierende Fehler gemacht habe"¹⁷⁶, so Guttenberg auf der Veranstaltung. Weiterhin gab er zu, in der Zeit der Entstehung der Arbeit den Überblick über die Quellen verloren zu haben, was ihm sehr peinlich sei.¹⁷⁷ Am gleichen Tag veröffentlichte die Plattform *GuttenPlag* eine erste Zwischenbilanz. Demnach sollten 21,6% der Doktorarbeit aus ungekennzeichneten Quellen stammen.¹⁷⁸ Am darauffolgenden Tag bat der Verteidigungsminister die Universität Bayreuth in einem offenen Brief um die Rücknahme seines Dokortitels. Der Eingang des Schreibens wurde umgehend von der Universität bestätigt.¹⁷⁹ Am nächsten Tag wurde Guttenberg der Titel offiziell aberkannt.¹⁸⁰ Am gleichen Tag musste sich der Minister in einer aktuellen Stunde des Bundestages zu den Plagiats-Vorwürfen äußern. Dort erklärte er, dass er keinen Grund sieht von seinem Posten als Verteidigungsminister zurück zu treten. "Das sind gewaltige Aufgaben, aber solche, die ich auch mit Freude angehe. Und die ich um so freudiger annehme, je liebevoller man mit mir hier

¹⁷⁵ Journalisten verlassen wegen Guttenberg den Saal, URL:

<http://www.welt.de/politik/deutschland/article12583995/Journalisten-verlassen-wegen-Guttenberg-den-Saal.html>, 20.06.2011;

¹⁷⁶ Fischer, Sebastian/Gebauer, Matthias: Guttenberg tauscht Doktor gegen Karriere, URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,746888,00.html>, 20.06.2011;

¹⁷⁷ vgl.: Fischer, Sebastian/Gebauer, Matthias: Guttenberg tauscht Doktor gegen Karriere, URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,746888,00.html>, 20.06.2011;

¹⁷⁸ Web-Detektive fanden schon mehr als 3000 Plagiats-Zeilen, URL: <http://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/0,1518,746881,00.html>, 20.06.2011;

¹⁷⁹ Pressemitteilung der Universität Bayreuth vom 22. Februar 2011

¹⁸⁰ Pressemitteilung der Universität Bayreuth vom 23. Februar 2011

umgeht."¹⁸¹ Am 1. März 2011 wurde der Druck auf Guttenberg zu groß. Der Verteidigungsminister trat von sämtlichen politischen Ämtern zurück. "Ich gebe meinen Gegnern gerne Recht, dass ich tatsächlich nicht zur Selbstverteidigung, sondern als Minister der Verteidigung berufen wurde", sagte er. "Ich war immer bereit zu kämpfen, aber ich habe die Grenzen meiner Kraft erreicht."¹⁸² Damit war der einstige Hoffnungsträger seiner Partei politisch demontiert.

5.3.1.2. Partei

Für die Union stellte die Krise um Guttenberg, ihren beliebtesten Politiker, einen erheblichen Imageverlust dar. Jedoch gab es innerhalb der Partei zwei unterschiedliche Lager. Zum Einen die, welche Guttenberg und sein Verhalten verteidigten, zum Anderen jene, denen die Verfehlung des Verteidigungsministers peinlich war.

Zum ersten Lager gehörten fast ausnahmslos Politiker der bayerischen CSU. So äußerte sich der CSU-Vorsitzende und bayerische Ministerpräsident Horst Seehofer zwei Tage nach Bekanntwerden des Skandals. "Es muss jetzt Schluss sein mit den öffentlichen Anwürfen gegen den Bundesverteidigungsminister"¹⁸³. Auch CSU-Generalsekretär Alexander Dobrindt stellte sich hinter den Parteifreund. „Karl-Theodor zu Guttenberg hat alles Notwendige erklärt. Es ist ein Gebot der politischen Fairness, dass die Opposition jetzt endgültig ihre Vorverurteilungen gegen den Bundesverteidigungsminister einstellt.“,¹⁸⁴ so Dobrindt in einer Stellungnahme. Bundeskanzlerin Angela Merkel, selbst promovierte Wissenschaftlerin, zeigte sich solidarisch mit ihrem beliebtesten Minister und stärkte ihm den Rücken in der Affäre. Sie habe, so Merkel, einen Minister und keinen wissenschaftlichen Mitarbeiter in das Amt berufen.¹⁸⁵

¹⁸¹ Opposition attackiert, Guttenberg laviert, URL:

<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,747311,00.html>, 20.06.2011;

¹⁸² Guttenberg tritt zurück, URL: <http://www.zeit.de/politik/deutschland/2011-03/guttenberg-ruecktritt-doktorarbeit>, 20.06.2011;

¹⁸³ Eher ein Scheinheiliger als ein Heiliger, URL:

<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,746397,00.html>, 20.06.2011;

¹⁸⁴ Reaktionen auf Guttenbergs Erklärung, URL: <http://www.zeit.de/news-022011/18/iptc-bdt-20110218-500-28804182xml>, 20.06.2011;

¹⁸⁵ FAZ-TV, URL:

<http://www.faz.net/s/Rub0D783DBE76F14A5FA4D02D23792623D9/Doc~E97F3B6F0DC0D497191DB95BAA55D3037~ATpl~Ecommon~SMed.html>, 20.06.2011;

Prominente Vertreter des anderen Lagers waren Bundestagspräsident Norbert Lammert und Bildungsministerin Anette Schavan. Lammert sah in der Affäre der Plagiatsvorwürfe einen Sargnagel für das Vertrauen in unsere Demokratie.¹⁸⁶ In einem Interview mit der *Süddeutschen Zeitung* sagte Bildungsministerin Schavan: „Die Art der öffentlichen Debatte hat all jene verletzt, die für hohe Standards der Wissenschaft in Deutschland eintreten und sich in ihrer eigenen Arbeit darum bemühen. (...) Als jemand, der selbst vor 31 Jahren promoviert hat und in seinem Berufsleben viele Doktoranden begleiten durfte, schäme ich mich nicht nur heimlich.“¹⁸⁷ Für ihre Äußerungen wurden beide CDU-Politiker von ihren Parteigenossen kritisiert. Horst Seehofer warf beiden ein „unsolidarisches Verhalten“ vor.¹⁸⁸

5.3.2.3. Politische Konkurrenz

Für die Opposition war die Affäre um zu Guttenberg ein Anlass den beliebten Minister politisch zu demontieren. SPD-Fraktionsgeschäftsführer Thomas Oppermann sah in „Guttenbergs Titelverzicht "panikartige Flucht". Der Minister leide "unter einem Realitätsverlust, der kurz vor dem Rücktritt kommt".¹⁸⁹ Auch Jürgen Trittin, der Fraktionsvorsitzende der Grünen im Bundestag reihte sich in die Guttenberg-Kritiker ein. "Egal ob vorsätzliches Plagiat oder einfache Schlamperei: Guttenberg hat zum ersten Mal das Problem, dass er die Verantwortung auf keinen anderen abschieben kann."¹⁹⁰ Auffällig war jedoch, dass sich die meisten Politiker in der Schärfe ihrer Reaktion deutlich zurück nahmen. Dies ist mit der Beliebtheit des Ministers in der Bevölkerung zu erklären. Offensichtlich war vielen Abgeordneten eine deutliche Verurteilung des Fehlverhaltens zu riskant, da sie darin die Gefahr für einen eigenen Imageverlust sahen.

¹⁸⁶ Sargnagel für das Vertrauen in unsere Demokratie, URL: <http://www.welt.de/politik/deutschland/article12660029/Sargnagel-fuer-das-Vertrauen-in-unsere-Demokratie.html>, 20.06.2011;

¹⁸⁷ Ich schäme mich nicht nur heimlich, URL: <http://www.sueddeutsche.de/politik/anette-schavan-ueber-guttenberg-ich-schaeme-mich-nicht-nur-heimlich-1.1065529>, 20.06.2011;

¹⁸⁸ Seehofer rüffelt Guttenberg-Kritiker aus der CDU; URL: <http://www.welt.de/aktuell/article12689061/Seehofer-rueffelt-Guttenberg-Kritiker-aus-der-CDU.html>, 20.06.2011;

¹⁸⁹ Fischer, Sebastian/Gebauer, Matthias: Guttenberg tauscht Doktor gegen Karriere, URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,746888,00.html>, 20.06.2011;

¹⁹⁰ Dr. Guttenberg nennt Plagiatsvorwürfe abstrus, URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,745919,00.html>. 20.06.2011;

5.3.1.4. Medien

Die Medien, insbesondere die *BILD-Zeitung* hatten in der Affäre eine besondere Bedeutung. Von Beginn der Krise stellte sich das Blatt hinter den Verteidigungsminister. Michael Spreng, ehemaliger Chefredakteur von *BILD am Sonntag* erklärt dies so: „Einmal versteht sich ja die "Bild"-Zeitung schon als Sprachrohr der Mehrheitsmeinung der Deutschen und ihrer Leser. Und sie haben das Gefühl, was ja demoskopisch gedeckt ist, dass Guttenberg sehr beliebt war und offenbar auch noch ist. Der zweite Grund ist: Es ist eine Win-win-Situation. Guttenberg hat sich selbst immer gut verkauft, und mit Guttenberg verkauft man gut. Schlagzeilen mit Guttenberg verkaufen sich besser als Schlagzeilen über Thomas de Maizière, das liegt auf der Hand. Ein ähnlicher Mechanismus ist ja auch zu beobachten nicht nur bei der "Bild"-Zeitung, sondern auch bei bunten Blättern, den Yellow-Blättern und der "Bunten", die ja auch wahre Guttenberg-Festivals gefeiert haben.“¹⁹¹ Bis zu seinem Rücktritt, und auch einige Tage danach stellte sich die Zeitung noch demonstrativ an die Seite des Ministers. Zwar räumte das Blatt die Verfehlungen des Ministers ein, jedoch versuchte Die Redaktion weiterhin die wissenschaftlichen Verfehlungen von seinem Amt zu trennen.¹⁹² Andere Tageszeitungen sahen das Verhalten Guttenbergs weitaus kritischer und berichteten entsprechend darüber. In erster Linie natürlich die *Süddeutsche Zeitung*, deren Bericht die Affäre ans Licht brachte.¹⁹³

5.3.2. Folgen der Krise

Für Karl-Theodor zu Guttenberg bedeutete die Plagiatsaffäre das vorläufige Ende seiner politischen Karriere. Er kündigte an ein längeres *Sabbatical* zu nehmen und mit seiner Familie ins Ausland zu gehen. Er schloss jedoch eine Rückkehr in die Politik danach nicht aus.¹⁹⁴ Auch in den *Social Networks* sammelten sich nach Guttenbergs Rücktritt seine Fans und forderten eine Rückkehr in die Politik. Zudem

¹⁹¹ Warum liebt die „Bild“-Zeitung Guttenberg so sehr?, URL: <http://www.dradio.de/dkultur/sendungen/thema/1396222/>, 20.06.2011;

¹⁹² vgl.: Blome, Nikolaus: Guttenberg weg – Eine tiefe Zäsur, URL: <http://www.bild.de/politik/2011/karl-theodor-zu-guttenberg/der-fall-eines-polit-stars-16212500.bild.html>, 20.06.2011;

¹⁹³ vgl.: Denkler, Thorsten/Kruse, Birgit: Die Grenzen der Methode Guttenberg, URL: <http://www.sueddeutsche.de/politik/plagiatsvorwurf-die-grenzen-der-methode-guttenberg-1.1061020>, 20.06.2011;

¹⁹⁴ vgl.: Guttenberg geht ins Ausland, URL: <http://www.tagesspiegel.de/politik/guttenberg-geht-ins-ausland/4274646.html>, 20.06.2011;

sehen einige Parteienforscher gute Chancen für ein politisches Comeback. Gerd Langguth, Politologe von der Universität in Bonn¹⁹⁵ meint gar, dass Guttenberg gestärkt aus der Affäre hervorgehen könnte.¹⁹⁶ Michael Spreng, ehemaliger Chefredakteur von *BILD am Sonntag* und mittlerweile Politikberater sieht die Sache differenzierter: "Ich sehe momentan keine Perspektive für eine Rückkehr in verantwortliche Ämter. Erstens: Guttenberg ist nicht zurückgetreten - er wurde zurückgetreten. Den Zeitpunkt für einen ehrenwerten Rückzug hat er verpasst. Zweitens: Guttenberg ist außerordentlich beschädigt, daran ändert auch seine Millionen-Fangemeinde nichts. Ich kann mich täuschen, aber diese Affäre hat er so schlecht gemanagt, er hat so viel Glaubwürdigkeits- und Ehrverlust erlitten, dass die Basis für einen Wiederaufstieg fehlt."¹⁹⁷

Eine weitere Folge der Affäre war, dass Journalisten und Internetgemeinde die Promotionen anderer bekannter Persönlichkeiten näher betrachteten. So wurden Veronika Saß¹⁹⁸ sowie Silvia Koch-Mehrin ihre Dokortitel aberkannt, nachdem ihnen im Internet ein Fehlverhalten bei ihren Doktorarbeiten nachgewiesen worden war.¹⁹⁹ Es ist zu erwarten, dass es zu weiteren Plagiats-Affären kommen wird, da dies jetzt zu einem Thema öffentlichen Interesses geworden ist.

5.3.3. Fazit der Krisenkommunikation

Auch in diesem Fall der Krisenkommunikation kann man das Verhalten von Karl-Theodor zu Guttenberg, trotz seiner ansonsten guten PR-Arbeit als dilettantisch bezeichnen. In der über mehrere Wochen dauernden Affäre ging er durch sämtliche Methoden der Krisen-PR. Die erste Reaktion des Verteidigungsministers war das negieren der Vorwürfe.²⁰⁰ Er bezeichnete die Vorwürfe als „abstrus“, aber wolle die

¹⁹⁵ vgl.: URL: <http://www.gerd-langguth.de/>, 20.06.2011;

¹⁹⁶ vgl.: Die Stehaufmännchen der Politik, URL: <http://www.ftd.de/politik/deutschland/:guttenbergs-moegliches-comeback-die-stehaufmaennchen-der-politik/60020143.html>, 20.06.2011;

¹⁹⁷ Da ist keine Comeback-Perspektive für Guttenberg, URL: <http://www.sueddeutsche.de/politik/pr-experte-michael-spreng-merkel-ist-die-wahre-verliererin-1.1066392-2>, 20.06.2011;

¹⁹⁸ die Tochter des ehemaligen bayerischen Ministerpräsidenten Edmund Stoiber

¹⁹⁹ vgl.: Stoibers Tochter verliert ihren Dokortitel, URL: <http://www.stern.de/panorama/plagiatsfall-veronica-sass-stoibers-tochter-verliert-ihren-dokortitel-1683754.html>, 20.06.2011; und: Uni will den Fall Koch-Mehrin zügig aufklären, URL: <http://www.zeit.de/studium/hochschule/2011-04/uni-heidelberg-plagiat-koch-mehrin>, 20.06.2011;

²⁰⁰ vgl.: Kapitel 3.3.1. Verschleierung

Vorwürfe überprüfen.²⁰¹ Als der Minister feststellte, dass sich die Vorwürfe nicht mehr leugnen lassen, ging er in die Offensive und versuchte Aufklärung zu betreiben.²⁰² Als es klar wurde, dass Guttenberg nicht mehr gut aus der Krise gehen würde, entschuldigte er sich²⁰³ und trat zurück. Über eine Rückkehr Guttenbergs in die Politik, wird seit seinem Rücktritt spekuliert. Für diesen Schritt gibt es auch nach der Affäre einen großen Rückhalt in der Bevölkerung.²⁰⁴ Jedoch hatte Guttenberg die Chance für einen rechtzeitigen Rücktritt verpasst. Auch PR-Experte Michael Spreng beurteilt das Krisenmanagement negativ. „Es war rundum katastrophal - erst seine Salami-Taktik, alles nur scheinbar zuzugeben, und dann auch noch den richtigen Zeitpunkt für einen Abgang zu versäumen.“²⁰⁵ Der eklatanteste Fehler während der Krise war die Erklärung, zu der nur ausgewählte Journalisten eingeladen waren. Dadurch hat sich Guttenberg den Unmut vieler Journalisten zugezogen. Eine Möglichkeit für *vertrauensbildende Maßnahmen*²⁰⁶ war somit nicht mehr bzw. nur noch eingeschränkt gegeben.

6. Einfluss des Mediennutzungsverhaltens auf die Krisenkommunikation

Wirkungsvolle Krisen-PR und deren Akteure wurden in den letzten Jahren vor neue und schwierige Herausforderungen gestellt. Dies hat in erster Linie mit einem veränderten Mediennutzungsverhalten der Zielgruppe zu tun. Da gute PR-Arbeit nur wirkungsvoll sein kann, wenn sie die gleiche Kommunikationsart nutzt wie diejenigen, die es zu erreichen gilt, musste sich auch die Krisenkommunikation an diese Gegebenheiten anpassen.

²⁰¹ vgl.: Dr. Guttenberg nennt Plagiatsvorwürfe abstrus, URL:
<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,745919,00.html>, 20.06.2011;

²⁰² vgl.: Kapitel 3.3.3. Aufklärung

²⁰³ vgl.: Kapitel 3.3.4. Entschuldigung

²⁰⁴ Deutsche wünschen sich Guttenberg-Comeback, URL:
<http://www.welt.de/politik/deutschland/article12747635/Deutsche-wuenschen-sich-Guttenberg-Comeback.html>, 20.06.2011;

²⁰⁵ Da ist keine Comeback-Perspektive für Guttenberg, URL:
<http://www.sueddeutsche.de/politik/pr-experte-michael-spreng-merkel-ist-die-wahre-verliererin-1.1066392-2>, 20.06.2011;

²⁰⁶ vgl.: Kapitel 3.2.4. Vertrauensbildende Maßnahmen

6.1. Erweiterung der Kommunikationskanäle

Gerade in den letzten zehn Jahren gab es eine große Erweiterung der häufig genutzten Kommunikationskanäle. Dies hat in erster Linie mit einer Verschiebung der Kommunikation in das Internet zu tun. „Das Mediennutzungsverhalten ändert sich derzeit durch die neuesten technologischen Entwicklungen besonders dynamisch. Dies zeigt sich u.a. darin, dass die Trennlinien zwischen den verschiedenen Medien zunehmend verschmelzen. Auch die Grenzen zwischen Rezipienten und Produzenten von Medienbeiträgen verwischen. Mediennutzer werden aufgrund der technologischen Möglichkeiten vermehrt zu Produzenten.“²⁰⁷ Dies birgt für die erfolgreiche Krisenkommunikation Risiken und Chancen zugleich. Nachrichten und Botschaften können wesentlich einfacher und mit einem geringeren technischen Aufwand produziert und gesendet werden. Zudem besteht die Möglichkeit direkt mit den Rezipienten in einen Dialog zu treten. Soziale Medien wie *Twitter* und *Facebook* machen dies möglich. Der amtierende Regierungssprecher der Bundesrepublik Deutschland, Steffen Seibert, ist ein gutes Beispiel für diese neue Form der Kommunikation. Er betreibt seit einiger Zeit einen eigenen *Twitter-Account*²⁰⁸ ist sieht darin eine gute Erweiterung seiner Kommunikationsmöglichkeiten. „Inzwischen twittere ich am Tag vielleicht dreimal, ich folge 15 anderen Accounts und nehme mir immer mal wieder fünf Minuten, um die Antworten auf meine Tweets zu lesen. Wer nicht grob beleidigend ist, wer eine sachliche Frage hat, auf die ich in 140 Zeichen antworten kann, und wer mich in einem günstigen Moment antrifft, dem antworte ich. Und tue es gerne, wie ich mich überhaupt selbst wundere, wie viel Freude mir das Twittern macht.“²⁰⁹ Natürlich kann nicht jede komplexe Botschaft so reduziert werden, dass sie auf die vorgegebenen 140 Zeichen passt, jedoch hat eine Essenzierung in Zeiten medialer Reizüberflutung größere Chance die Zielgruppe nachhaltig zu erreichen.

²⁰⁷ vgl.: Universität St. Gallen: Medien im Wandel, URL: <http://www.biblio.unisg.ch/de/NewsConfig/HsgNews/2010/September/Startwoche-6September2010.aspx>, 20.06.2011;’

²⁰⁸ vgl.: www.twitter.com/#!/RegSprecher

²⁰⁹ Seibert Steffen: Der rasende Regierungssprecher, URL: <http://www.zeit.de/2011/22/Ideen-Seibert/>, 20.06.2011;

6.2. Horizontale vs. vertikale Kommunikation

Wie bereits im vorigen Kapitel beschrieben, verschwimmen die Grenzen zwischen dem Rezipienten und dem Produzenten einer Nachricht immer mehr. Durch die fortgeschrittene technische Entwicklung ist der Aufwand, eine große Anzahl an Menschen zu erreichen mittlerweile sehr gering. Dies bezeichnet man als eine Verschiebung der Kommunikationsebenen.²¹⁰ Dadurch wird die Krisenkommunikation vor neue Herausforderungen gestellt. Diese Umstände beschreibt der Kommunikationsexperte Prof. Dr. Dieter Herbst in seinem Strukturpapier „10 Thesen zur Zukunft der Krisen-PR“. „Das Internet bietet durch seine besonderen Kommunikationsräume (...) neben den Chance auch die Gefahr, selbst Gegenstand einer kritischen Berichterstattung oder Diskussion zu werden. Verbraucher und andere Bezugsgruppen können sich schnell und mit geringstem Aufwand im Netz organisieren, sie rufen zum Boykott auf, berichten von Produktfehlern, moralischen Verfehlungen. (...) Durch systematisches Beobachten und Bewerten von Inhalten im Internet kann die Organisation Krisenpotentiale aufspüren oder einfach sehen, was online über die Organisation (...) berichtet und diskutiert wird.“²¹¹ Zusätzlich bietet die Verschiebung der Kommunikation auch die Möglichkeit, in einen direkten Dialog mit der Zielgruppe zu treten, was das Vertrauen in die Organisation stärken kann.

6.3. Mediokratie – Der Megatrend zur Mediengesellschaft

Wie bereits festgestellt wurde, ist das Interesse der Bevölkerung an Verfehlungen von Politikern besonders groß. Dies wird auch in Zukunft so bleiben und sich wahrscheinlich sogar noch ausweiten. In ursprünglichen Modellen werden die Medien als sogenannte 4. Gewalt im Staat²¹² bezeichnet. In der pluralistischen Parteiendemokratie sollten sie kritisch über die Politik und ihre Akteure zum Zweck der öffentlichen Meinungsbildung berichten. Dies hat sich jedoch mittlerweile gewandelt. In der Mediendemokratie beobachten vielmehr die politischen Akteure und lernen daraus, wie sie sich präsentieren müsse, um verstärkt in den Medien

²¹⁰ Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Skript von Dr. Balaban

²¹¹ Herbst, Dieter: Zehn Thesen zur Zukunft der Krisen-PR, S. 8, Berlin, 2003;

²¹² neben Exekutive, Legislative und Judikative

aufzutauchen und somit ihre Standpunkte der Zielgruppe näher zu bringen.²¹³ Dieser Umstand hat natürlich einen erheblichen Einfluss auf die Zukunft der Krisen-PR. Die Bedeutung von professioneller und zielgruppengerichteter PR wird im Krisenfall zunehmen, um nicht zum Spielball der Medien zu werden. Gerade auf die Krisenprävention wird zukünftig ein noch stärkerer Fokus liegen. „Vorbeugend müssen sich Organisationen mit anspruchsvolleren und kritischeren internen und externen Bezugsgruppen über ihr Selbstverständnis austauschen, ihre Ziele, Leistungen und Handeln erklären und auf Wünsche und Fragen eingehen.“²¹⁴

7. Zusammenfassung und Schlussbetrachtung

Bei einer Zusammenfassung der behandelten politischen Affären ist festzustellen, dass in der Krisenkommunikation oft eklatante Fehler gemacht werden, durch welche die Krise erst außer Kontrolle gerät. Gerade die unzureichende Krisenprävention sowie das Handeln der beteiligten Politiker in der Affäre haben Eskalation geführt. Natürlich schafft es auch eine gut strukturierte PR-Arbeit nicht, gemachte Fehler zu revidieren. Jedoch könnte in vielen Affären der entstandene Schaden auf ein Minimum reduziert werden. Zur fehlenden Krisenprävention gesellen sich häufig auch noch substantielle Fehler in der Bewältigung der Krise. Ob diese Umstände mit einer Unterschätzung der Krise oder einer schlichten Beratungsresistenz seitens der Akteure zu tun haben, kann jedoch nicht beantwortet werden. Um es mit den Eingangsworten zu formulieren:

„Nicht so sehr die Krise eines Unternehmens, einer Organisation oder einer Partei ist das Problem, sondern die Wirkung die durch dilettantische PR-Arbeit die Krise verstärkt“

Ralf-Dieter Brunowsky, ehemaliger Chefredakteur *Capital*

²¹³ vgl.: Mayer, Thomas: Mediokratie – Auf dem Weg in eine andere Demokratie?, Bundeszentrale für politische Bildung, URL: http://www.bpb.de/publikationen/KSEF5B,0,Mediokratie_Auf_dem_Weg_in_eine_andere_Demokratie.html

²¹⁴ Herbst, Dieter: Zehn Thesen zur Zukunft der Krisen-PR, S. 7, Berlin, 2003;

Literaturverzeichnis

Bücher

Avenarius, Horst: Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation, Darmstadt, 1995;

Fink, Steven: Crisis Management. Planning for the Inevitable, 1986

Hansen, Renée: Plötzlich und unerwartet – Wie man kritische Situationen besser erkennt und Schäden begrenzt, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006,

Herbst, Dieter: Public Relations. Das professionelle 1x1, Berlin, 1997;

Hilse, Markus: Kompetenz 1 – Kommunikation und Krisenmanagement. Zur Bewältigung kritischer Situationen

Johanssen, Klaus-Peter: Krise – Katastrophe oder produktiver Vorgang?, Wiesbaden, 2002

Krystek, Ulrich: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden, 1987,

Menge, Hermann/ Schäfer, Karl-Heinz / Zimmermann, Bernhard: Langenscheidt – Taschenwörterbuch Altgriechisch, München, 2002;

Merten, Klaus: Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Band 1 Grundlagen der Kommunikationswissenschaft, Münster, 1999,

Merten, Klaus: Das Handwörterbuch der PR (2 Bd.), Frankfurt a. M., 2000

Merten, Klaus/Zimmermann, Rainer/Hartwig, Helmut Andreas: Das Handbuch der Unternehmenskommunikation, München , 2002,

Merten, Klaus: Krise und Kommunikation, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006,

Metz, Dirk: Die politische Krise, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006,

Meyer, Thomas: Mediokratie. Die Kolonisierung der Politik durch die Medien, Frankfurt a. M., 2001;

Müller, Karin: Hotline Presse. Professionelle Pressearbeit in Krisenzeiten, Zürich, 2002

Puchleitner, Klaus: Public Relations in Krisenzeiten. Das Handbuch für situationsorientierte Öffentlichkeitsarbeit, Wien, 1994

Reiss, Jochen: Die Krise ist da – Was Journalisten vom Pressesprecher erwarten und wie er mit ihnen umgehen sollte, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006,

Rössler, Patrick: Agenda-Setting. Theoretische Annahmen und empirische Evidenzen einer Medienwirkungshypothese. Opladen, 1997;

Schmidbauer, Klaus: Kluge Konzepte für Krisenkommunikation, in Laumer, Ralf: Krisen-PR in der Praxis, Münster, 2006, S. 30;

Schubert, Klaus/Martina Klein: Das Politiklexikon. 4., aktual. Aufl. Bonn, 2006;

Töpfer, Armin: Plötzliche Unternehmenskrisen. Gefahr oder Chance?, Neuwied, 1999,

Weischenberg, Siegfried: Journalistik. Band 2: Medientechnik Medienfunktionen Medienakteure, Opladen 1995,

Hochschulschriften

Althaus, Marco, URL: <http://politik-digital.de/archiv/hintergrund/kampagne1.shtml>, 20.05.2011;

Herbst, Dieter: Zehn Thesen zur Zukunft der Krisen-PR, S. 8, Berlin, 2003;

Herbst, Dieter: Was ist Krisen-PR? URL: <http://www.ideereich.de/dieterHerbst/Themen/krisen/krisen.pdf>, 20.05.2011

Herbst, Dieter: Krisenkommunikation. Aus Fehlern anderer lernen. Ein Konzept zur internen und externen Kommunikation in Krisenfällen, URL: <http://ideereich.de/DieterHerbst/Themen/krisen/krisenkommunikation.pdf>, 20.05.2011;

Kretschmer, Heiko: Krisenmanagement und Krisenkommunikation in der sozialdemokratischen Partei Deutschlands, URL: <http://krisennavigator.de/kofa6-d.htm>, 10.05.2011;

Universität St. Gallen: Medien im Wandel, URL: <http://www.biblio.unisg.ch/de/NewsConfig/HsgNews/2010/September/Startwoche-6September2010.aspx>, 20.06.2011;'

Szyska, Peter: Kommunikative Krise und Krisenmodelle

Sonstige Schriften:

Mayer, Thomas: Mediokratie – Auf dem Weg in eine andere Demokratie?, Bundeszentrale für politische Bildung, URL:

http://www.bpb.de/publikationen/KSEF5B,0,Mediokratie_Auf_dem_Weg_in_eine_andere_Demokratie.html

Pressemitteilung der Universität Bayreuth vom 22. Februar 2011

Pressemitteilung der Universität Bayreuth vom 23. Februar 2011

Zeitschriften/Zeitungen

Russ-Mohl, Stefan: Scheinheilige Aufklärer, in: *massage – Internationale Fachzeitschrift für Journalismus*, Ausgabe 2/2000,

Der Spiegel, Ausgabe 10/1993;

Der Spiegel 18/1993

Focus, Ausgabe 10/1993

Sueddeutsche Zeitung, Ausgabe vom 02.03.1993;

Internetquellen

Abgekartetes Spiel, URL:

<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,207548,00.html>, 20.06.2011;

Adam, Konrad: Die Politiker sind beratungsresistent, URL: http://www.welt.de/print-welt/article527790/Die_Politiker_sind_beratungsresistent.html, 20.06.2011;

Alexander Niemtz, URL:

<http://alexanderniemetz.de/seite/blog/index.php?/archives/10-Stoiber-coachen-Der-ist-beratungsresistent.html>, 15.06.2011;

Auch Gysi nutzte dienstlich erworbene Flugmeilen privat, URL:

<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,207264,00.html>, 20.06.2011;

Auch schlauch flog privat mit Bonus-Meilen, URL:

<http://www.stern.de/politik/deutschland/bonusmeilen-afaaere-auch-schlauch-flog-privat-mit-bonus-meilen-265346.html>, 20.06.2011;

Banse, Dirk/Kammholz, Karsten: Björn Engholm wollte nicht wie Barschel enden, URL:

http://www.welt.de/politik/article1184978/Bjoern_Engholm_wollte_nicht_wie_Barschel_enden.html, 20.06.2011;

Blome, Nikolaus: Guttenberg weg – Eine tiefe Zäsur, URL:

<http://www.bild.de/politik/2011/karl-theodor-zu-guttenberg/der-fall-eines-polit-stars-16212500.bild.html>, 20.06.2011;

Dachs, Gisela: Betrogene Liebe, URL: <http://www.zeit.de/1993/28/betrogene-liebe>, 20.06.2011;

Dachs, Gisela: Das große Schweigen der Genossen, URL: <http://www.zeit.de/1993/18/das-grosse-schweigen-der-genossen>, 20.06.2011;

Dachs, Gisela: Wahrheitssuche im Küstennebel, URL: <http://www.zeit.de/1993/19/wahrheitssuche-im-kuestennebel>, 20.06.2011;

Da ist keine Comeback-Perspektive für Guttenberg, URL: <http://www.sueddeutsche.de/politik/pr-experte-michael-spreng-merkel-ist-die-wahre-verliererin-1.1066392-2>, 20.06.2011;

Denkler, Thorsten/Kruse, Birgit: Die Grenzen der Methode Guttenberg, URL: <http://www.sueddeutsche.de/politik/plagiatsvorwurf-die-grenzen-der-methode-guttenberg-1.1061020>, 20.06.2011;

Die Lügen holen uns ein, URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13855363.html>, 20.06.2011;

Die Stehaufmännchen der Politik, URL: <http://www.planet.wissen.de/wde/generator/wissen/services/nachrichten/ftd/PW/60020143.html>, 20.06.2011;

Die Stehaufmännchen der Politik, URL: <http://www.ftd.de/politik/deutschland/guttenbergs-moegliches-comeback-die-stehaufmaennchen-der-politik/60020143.html>, 20.06.2011;

Dr. Guttenberg nennt Plagiatsvorwürfe abstrus, URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,745919,00.html>, 20.06.2011;

Eher ein Scheinheiliger als ein Heiliger, URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,746397,00.html>, 20.06.2011;

Feuerprobe für den Superstar, URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,657642,00.html>, 20.06.2011;

Fischer, Sebastian/Gebauer, Matthias: Guttenberg tauscht Doktor gegen Karriere, URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,746888,00.html>, 20.06.2011;

Fischer, Sebastian/Gebauer, Matthias: Guttenberg tauscht Doktor gegen Karriere, URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,746888,00.html>, 20.06.2011;

Fliegende Abgeordnete, URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,208426,00.html>, 20.06.2011;

Gerstenberg, Frank: Der Bürgermeister, den die Bürger verachten, URL: <http://www.stern.de/politik/deutschland/loveparade-folgen-in-duisburg-der-buergermeister-den-die-buerger-verachten-1699166.html>, 20.06.2011;

Graw, Ansgar/Lutz, Martin: Mallorca-Affäre: Militärs sind verbittert, URL: http://www.welt.de/printwelt/article474022/Mallorca_Affaere_Militaers_sind_verbittert.html, 15.06.2011;

Gregor Gysi ist zurückgetreten, URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,207613,00.html>; 20.06.2011;

Gregor Gysi ist zurückgetreten, URL: http://www.welt.de/printwelt/article403100/Gregor_Gysi_ist_zurueckgetreten.html, 20.06.2011;

Guttenberg als Kanzler 2017?, URL: <http://www.bild.de/politik/2010/politik/csu-geheimplan-wird-kanzlerkandidat-2017-14554512.bild.html>, 20.06.2011;

Guttenberg geht ins Ausland, URL: <http://www.tagesspiegel.de/politik/guttenberg-geht-ins-ausland/4274646.html>, 20.06.2011;

Guttenberg soll bei Doktorarbeit abgeschrieben haben, URL: <http://www.sueddeutsche.de/politik/plagiatsvorwurf-gegen-verteidigungsminister-guttenberg-soll-bei-doktorarbeit-abgeschrieben-haben-1.1060774>, 20.06.2011;

Guttenberg verzichtet vorübergehend auf das Führen seines Dokortitels, URL: <http://www.abendblatt.de/politik/article1791191/Guttenberg-verzichtet-voruebergehend-auf-Fuehren-von-Dokortitel.html>, 20.06.2011;

Guttenberg tritt zurück, URL: <http://www.zeit.de/politik/deutschland/2011-03/guttenberg-ruecktritt-doktorarbeit>, 20.06.2011;

Guttenberg verzichtet vorübergehend auf Dokortitel, URL: http://www.focus.de/politik/deutschland/plagiatsvorwuerfe-guttenberg-verzichtet-voruebergehend-auf-dokortitel_aid_601184.html, 20.06.2011;

Guttenberg weiter beliebtester Politiker, URL: http://www.focus.de/politik/deutschland/parteien-umfrage-guttenberg-weiter-beliebtester-politiker_aid_607406.html, 20.06.2011;

Ich schäme mich nicht nur heimlich, URL: <http://www.sueddeutsche.de/politik/anette-schavan-ueber-guttenberg-ich-schaeme-mich-nicht-nur-heimlich-1.1065529>, 20.06.2011;

Journalisten verlassen wegen Guttenberg den Saal, URL: <http://www.welt.de/politik/deutschland/article12583995/Journalisten-verlassen-wegen-Guttenberg-den-Saal.html>, 20.06.2011;

Kennwort Buch und Siegel, URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13855390.html>, 20.06.2011;

Karl-Theodor zu Guttenberg, URL: http://www.spiegel.de/thema/karl_theodor_zu_guttenberg/, 20.06.2011;

Krisennavigator, URL: <http://krisennavigator.de/index2.html>, 13.05.2011;

Leersch, Hans-Jürgen: Einsamkeit und Recht und Feigheit, URL:
http://www.welt.de/printwelt/article595081/Einsamkeit_und_Recht_und_Feigheit.html,
22.06.2011;

Lexikon der Bundeszentrale für politische Bildung, URL:
http://www.bpb.de/popup/popup/popup_lemmata.html?guid=X0KGFG, 02.06.2011;

Minister für Verteidigung, Baden und Fettnäpfchen, URL:
<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,205744,00.html>, 02.06.2011;

Münterfering zieht Anzeige gegen „Bild“ zurück, URL:
<http://www.stern.de/politik/deutschland/bonusmeilen-muentefering-zieht-anzeige-gegen-187bild171-zurueck-270069.html>, 20.06.2011;

Noack, Hans-Joachim: Kaum zu vermitteln, aber wahr, URL:
<http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-9276020.html>, 20.06.2011;

Opposition attackiert, Guttenberg laviert, URL:
<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,747311,00.html>, 20.06.2011;

Özdemirs Miles-and-Moritz-Affäre,
URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,206838,00.html>, 20.06.2011;

Özdemir neuer Parteichef – Grüne jubeln, URL: <http://www.tz-online.de/aktuelles/welt/oezdemir-neuer-partechef---gruene-jubeln-72335.html>,
20.06.2011;

Rademacher, Ludwig: Basis will ausmisten, URL:
http://www.focus.de/politik/deutschland/schubladen-ffaere-basis-will-ausmisten_aid_142462.html, 20.06.2011;

Reaktionen auf Gysi-Rücktritt, URL:
<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,207626,00.html>, 20.06.2011;

Reaktionen auf Guttenbergs Erklärung, URL: <http://www.zeit.de/news-022011/18/iptc-bdt-20110218-500-28804182xml>, 20.06.2011;

Rot-Grün contra „Bild“ und Lufthansa, URL:
<http://www.faz.net/artikel/C30189/bonusmeilen-ffaere-rot-gruen-contra-bild-und-lufthansa-30260364.html>, 20.06.2011;

Rücktritt ... und Comeback, URL: <http://www.stern.de/politik/deutschland/politiker-karrieren-ruecktritt-und-comeback-cem-oezdemir-45-die-gruenen-1659740-f9758af40ed981c4.html>, 20.06.2011;

Sargnagel für das Vertrauen in unsere Demokratie, URL:
<http://www.welt.de/politik/deutschland/article12660029/Sargnagel-fuer-das-Vertrauen-in-unsere-Demokratie.html>, 20.06.2011;

Saubermänner unter Waschzwang, URL:
<http://www.zeit.de/1993/13/saubermaenner-unter-waschzwang>, 20.06.2011;

Sarrazin nicht mehr ganz dicht,
<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,760728,00.html>, 21.05.2011;

Schlauch lehnt Rücktritt ab, URL: http://www.rp-online.de/politik/Schlauch-lehnt-Ruecktritt-ab_aid_268658.html, 20.06.2011;

Seehofer rüffelt Guttenberg-Kritiker aus der CDU; URL:
<http://www.welt.de/aktuell/article12689061/Seehofer-rueffelt-Guttenberg-Kritiker-aus-der-CDU.html>, 20.06.2011;

Seibert Steffen: Der rasende Regierungssprecher, URL:
<http://www.zeit.de/2011/22/Ideen-Seibert/>, 20.06.2011;

Stern: Was macht eigentlich ... Björn Engholm, URL:
<http://www.stern.de/lifestyle/leute/was-macht-eigentlich-bjoern-engholm-504445.html>;

Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, URL:
<http://www.hdg.de/lemo/html/biografien/EngholmBjoern/>;

Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, URL:
<http://www.hdg.de/lemo/html/WegInDieGegenwart/FolgenDerDeutschenEinheit/bundestagswahl1994.html>;

Sueddeutsche Zeitung, Ausgabe vom 02.03.1993;

Top Genossen verteidigen Sarrazins Verbleib,
<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,759174,00.html>, 21.05.2011;

Überraschungsbesuch am Hindukusch, URL:
<http://www.sueddeutsche.de/politik/trotz-plagiatsvorwuerfen-guttenberg-reist-ueberraschend-nach-afghanistan-1.1061283>, 20.06.2011;

Verwirrte Art, URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13681860.html>, 20.06.2011;

Warum liebt die „Bild“-Zeitung Guttenberg so sehr?, URL:
<http://www.dradio.de/dkultur/sendungen/thema/1396222/>, 20.06.2011;

Web-Detektive fanden schon mehr als 3000 Plagiats-Zeilen, URL:
<http://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/0,1518,746881,00.html>, 20.06.2011;

www.twitter.com/#!/RegSprecher

Persönliche Gespräche

Lars Balcke, Leiter der Öffentlichkeitsarbeit der SPD Hamburg, 1.03.2011;

Erklärung zur selbständigen Anfertigung

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Alle Teile die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Hamburg, 12.07.11