



BACHELORARBEIT

Frau
Lisa Frauke Schild

**Krisenkommunikation in der
Luftfahrtbranche**

2012

BACHELORARBEIT

**Krisenkommunikation in der
Luftfahrtbranche**

Autor/in:
Frau Lisa Frauke Schild

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM08wK2-B

Erstprüfer:
Prof. Herbert E. Graus

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Thomas Metz

Einreichung:
Mittweida, 16.01.2012

BACHELOR THESIS

Crisis communication in the aviation industry

author:

Ms. Lisa Frauke Schild

course of studies:

Faculty of Media

seminar group:

AM08wK2-B

first examiner:

Prof. Herbert E. Graus

second examiner:

Prof. Dr. Thomas Metz

submission:

Mittweida, 16.01.2012

Bibliografische Angaben

Schild, Lisa Frauke

Krisenkommunikation in der Luftfahrtbranche

Crisis communication in the aviation industry

43 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Ich möchte diese Arbeit meinem Mentor, besten Freund und Seelenverwandten widmen.

Danke, dass du immer an mich glaubst A.K.

Der Ziellose erleidet sein Schicksal - der Zielbewusste gestaltet es.

Immanuel Kant

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Forschungsstand und Fragestellung	3
3 Begrifflichkeiten und Hintergrundinformationen	5
3.1 Public Relations.....	5
3.1.1 Zum Begriff der PR	5
3.1.2 Zur Theorie der PR	6
3.1.3 Zur Beziehung von PR und Journalismus	7
3.2 Krisen und Krisen-PR.....	8
3.2.1 Die Krise	8
3.2.2 Krisen-PR	11
3.3 Luftfahrt und PR	12
3.3.1 Der Luftfahrtmarkt.....	12
3.3.2 PR und Krisen-PR bei Fluggesellschaften.....	14
4 Die Bedeutung der PR für Luftfahrtunternehmen	15
5 Krisen-PR bei Fluggesellschaften	17
5.1 Prinzipien und Anforderungen.....	17
5.1.1 Allgemeine Grundsätze.....	17
5.1.2 Vertrauen und Glaubwürdigkeit.....	18
5.2 Antizipation der PR-Konzepte	19
5.2.1 Lufthansa	19
5.2.2 United Airlines.....	22
5.3 Praktische Umsetzung der PR	23
5.3.1 Systematische Planung.....	23
5.3.2 Lufthansa	35
5.3.3 United Airlines.....	36
6 Häufige Fehler der PR-Arbeit	39
7 Schlusswort	42
Quellenverzeichnis	XI
Anlagen	XVI

Eigenständigkeitserklärung XXVII

Abkürzungsverzeichnis

ERAP	<i>Emergency Response Action Plan</i>
IATA	<i>International Air Transport Association</i>
Pan Am	<i>Pan American World Airways</i>
SARS	<i>Severe Acute Respiratory Syndrome</i>
SAT	<i>Special Assistance Team</i>
SAT-C	<i>Special Assistance Team Center</i>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: "Modell der vier Krisenphasen"	10
Abbildung 2: "Krisenarten und Verlauf"	11
Abbildung 3: "Luftverkehr und Wirtschaftswachstum"	14
Abbildung 4: "Organisationsstruktur"	20
Abbildung 5: "Aufgabenbereiche"	21
Abbildung 6: "Krisenkommunikationsplan"	27

1 Einleitung

"In Guten wie in schlechten Zeiten".

Ausnahmen bestätigen die Regel, dies scheint auch für Krisen, Katastrophen und Konflikte zu gelten. Man könnte meinen Krisen gehörten heutzutage zum Arbeitsalltag eines Unternehmens. Sei es der Mercedes'sche A-Klasse-„Elchtest“, die Siemens'sche Korruptionsaffäre oder die verheerende Ölpest, ausgelöst durch den Unfall auf der BP-Ölbohrplattform, die Liste spektakulärer Firmenkrisen in den vergangenen Jahren scheint endlos. Durch das öffentliche und mediale Interesse und die permanente Suche nach spektakulären Meldungen im Kampf um Auflagen und Einschaltquoten steigt der Druck auf die Verantwortlichen in der Krise - die Konsequenz: Missverständnisse und Fehlentscheidungen häufen sich. Krisen stellen betriebswirtschaftliche Organisationen vor große Herausforderungen. Manche von ihnen sind abzusehen, andere entstehen spontan – doch ganz unabhängig davon besitzen Krisen das Potenzial, selbst große und erfahrene Unternehmen in kürzester Zeit in eine existenzbedrohende Lage zu versetzen (vgl. Herbst 1999, S. VII). Dies gilt im besonderen Maße auch für Luftfahrtgesellschaften. Während in den siebziger und achtziger Jahren vor allem Umweltkrisen die Aufmerksamkeit der Bevölkerung auf sich zogen, so sind es in den letzten beiden Jahrzehnten vor allem Wirtschafts-, Gesellschafts- und Produktkrisen. Gerade technisches Versagen und daraus resultierende Unglücksfälle stehen dabei im Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit, vor allem, wenn Menschenleben davon betroffen sind (vgl. Herbst 2005, S. 91). In diesem Kontext wurde nicht nur die Sensibilität der breiten Masse für Krisen dieser Art ist gestiegen, sondern auch die gesellschaftliche Rolle und sozialgesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens immer stärker in den Mittelpunkt der Fremdwahrnehmung gerückt (vgl. Herbst 1999, S. VII). Dies ist nicht nur auf gesellschaftliche und unternehmerische Veränderungen zurückzuführen, sondern gleichermaßen auf die rasante Weiterentwicklung der Massenmedien (allen voran das Internet) und den verstärkten Wettbewerb (vgl. Herbst 2005, S. 89-91). Qualität und Preis lassen sich in stark umkämpften Märkten nicht mehr als die einzig entscheidenden Parameter definieren; stattdessen können Image und Vertrauen in eine Marke zu entscheidenden Faktoren werden, die es durch den gezielten Einsatz geeigneter PR-Maßnahmen zu schützen gilt (vgl. Ott 2005, S. 79). All dies trägt dazu bei, dass sich die Anforderungen an eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation nachhaltig verändert haben. Die Exponiertheit der Unternehmen sorgt dafür, dass diese anfälliger für

Krisen werden (vgl. Köhler 2006, S. 15). Dyllick sieht die Unternehmen unter einem *gesellschaftlichen Legitimationsdruck*¹; Münch formuliert es als *diskursive Beweislast der Unternehmen*²: bei einer jeden unternehmerischen Entscheidung und Handlung muss bedacht werden, wie sie gesellschaftlich verantwortet werden kann. Sich gezielt mit kundenorientiertem Anspruchsdenken auseinanderzusetzen, eröffnet für Unternehmen die Chance, imagefördernd zu agieren. In gleichem Maße birgt diese aktive Vorgehensweise jedoch die Gefahr, der kritischen Berichterstattung über eine Unternehmung (vgl. Bentele & Rolke 1999, S. 11). In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass sich eine negative Berichterstattung fünfmal stärker in den Köpfen der Konsumenten festsetzt als eine positive (vgl. Garth 2008, S. 40), wodurch der Aspekt einer kompetenten Unternehmenskommunikation – gerade in Krisenzeiten – zu einem Interessensschwerpunkt werden muss. Aus diesem Grund wird die Rolle der Krisen-PR in den kommenden Jahren weiter an Bedeutung gewinnen (vgl. Herbst 2005, S. 89).

Auf diesem Hintergrund stellt sich die Frage, auf welche Weise Luftfahrtgesellschaften Krisen-PR betreiben. Der Luftfahrtmarkt weist einige Besonderheiten auf, die wiederum eine Anpassung der üblichen PR-Instrumente – ob im Krisenfall oder nicht – erfordert. Die vorliegende Arbeit möchte einen Fahrplan für die Krisenkommunikation bei Airlines erstellen und dabei auf Chancen, Potentiale, Gefahren und häufig begangene Fehler hinweisen. Dazu ist die Arbeit wie folgt organisiert: Zunächst wird im folgenden Kapitel der bisherige Stand der Forschung vorgestellt. Im dritten Kapitel werden die entscheidenden Begriffe definiert und charakterisiert; dies beinhaltet eine detaillierte Vorstellung des Luftfahrtmarktes und seiner Eigenheiten. Das vierte Kapitel widmet sich der Frage, welche Bedeutung eine solide Unternehmenskommunikation für ein Unternehmen haben kann und welche PR-Maßnahmen dazu beitragen können. Den Hauptteil bildet das fünfte Kapitel, das sich mit der Analyse und dem Vergleich der Krisenkommunikation zweier Luftfahrtunternehmen beschäftigt; dieses Kapitel wird durch das sechste ergänzt, das auf häufige Fehler in der Umsetzung hinweist und Verbesserungsvorschläge aufzeigt. Den Abschluss bildet im siebten Kapitel ein Fazit.

¹ Siehe Dyllick 1992, S. 15.

² Siehe Münch 1991, S. 89.

2 Forschungsstand und Fragestellung

Im deutschsprachigen Raum ist die theoretische Auseinandersetzung mit den Themen PR und Krisen-PR vergleichsweise wenig ausgeprägt. Dies ist unter anderem auf historische Gründe zurückzuführen: Die schmerzhaften Erfahrungen, die mit der Propaganda aus der NS-Zeit gemacht wurde, schürte bis in die 80er Jahre hinein Vorbehalte gegen alle Formen *persuasiver Kommunikation*. Aus diesem Grund begann die kommunikationswissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Public Relations in Deutschland erst gegen Ende dieses Jahrzehnts (vgl. Röttger 2004, S. 8). Entsprechend gab es lange Zeit wenig wissenschaftlich fundierte Diskussionsbeiträge; noch im Jahr 1992 beklagt Saxer den Forschungsstand: *Die Verwissenschaftlichung des Gegenstands Public Relations hat insgesamt erst eine bescheidene Qualität erreicht.*³ Die Literatur beschränkte sich bis zu diesem Zeitpunkt im Wesentlichen auf knappe, praxistaugliche Ratgeber, die aber keine (kommunikations-) wissenschaftliche Grundlage bieten konnten. Zwar hat sich die Lage gebessert – was durchaus auch auf Beiträge aus dem englischen Sprachraum zurückzuführen ist –, die kritische Auseinandersetzung mit ebendiesen ist aber vergleichsweise gering ausgeprägt (vgl. Szyszka 2004, S. 149-150). Röttger fasst die Situation folgendermaßen zusammen: *Der (deutschsprachigen) PR mangelt es bislang an Grundlagenforschung und theoretisch-wissenschaftlichen Basisarbeiten [...]. Bislang liegen nur wenig allgemein organisations- und gesellschaftsorientierte PR-Theorien vor, deren Erklärungskraft sich nicht nur auf spezielle Einzelaspekte der PR beschränkt.*⁴ Es fehlt nach wie vor eine einheitliche und zugleich umfassende Theorie der Public Relations und damit auch der Krisen-PR. Obwohl deren unternehmerische Bedeutung schon seit langem unangezweifelt ist, schätzten Experten noch vor zehn Jahren, dass die meisten Unternehmen eine „Krisenvorbeugung auf Steinzeitniveau“ besäßen (vgl. Herbst 1999, S. VIII) – dies betrifft fraglos auch die Krisenkommunikation. Aus diesem Grund fällt auch die aktuelle Bilanz zum Thema Krisen-PR eher dürrig aus. Kunczik et al beschreiben die Situation eindeutig; der Zustand der Forschung und der Literatur zur Krisen-PR sei desolat (vgl. Kunczik et al 1995, S. 14). Hierbei handelt es sich, wie ein Jahrzehnt früher bei den Publikationen zu PR, in erster Linie um Ratgeber, die kein theoretisches Fundament besitzen, sondern ausschließlich auf Handlungsempfehlungen von Praktikern basieren (vgl. Köhler 2006, S. 76-77). Deren Qualität veranlasste Kunczik et al zu einem

³ Vgl. Saxer 1992, S. 75.

⁴ Vgl. Röttger 2004, S. 10.

vernichtenden Urteil: *Angesichts der derzeitigen Entwicklungen scheint es ein glücklicher Zufall, dass sich die Zahl der durch katastrophale Public Relations begleiteten Krisen nicht vervielfacht hat.*⁵ Das Hauptproblem stellt, die fehlende überdies isolierte Auseinandersetzung mit der Krisen-PR dar; zumeist werden nur Modelle der allgemeinen PR wiederverwendet (vgl. Köhler 2006, S. 77). Dies wird sich auch in der hier vorgeschlagenen Definition von Krisen-PR niederschlagen, die pragmatisch von einer Fortführung regulärer PR-Aufgaben in einer speziellen Situation, nämlich dem Krisenfall, ausgeht. Eine weitere Problematik liegt in den differierenden Definitionen, welche die Autoren zu Grunde legen; besonders im Grenzbereich zur Betriebswirtschaftslehre, die zwar ebenso die PR nutzt und untersucht, dabei aber von engeren Definitionen ausgeht und eher an praxisorientierten Input-/Output-Modellen als an umfassenden theoretischen Modellen interessiert die Kommunikationswissenschaft (vgl. Röttger 2004, S. 9). Unter Berücksichtigung dieser Historie ist es wenig verwunderlich, dass auch die Auseinandersetzung mit dem Thema der Krisen-PR bei Luftfahrtgesellschaften wenig ausgeprägt ist. Beiträge zur Entwicklung der Luftfahrt und deren Besonderheiten finden sich zahlreich, den Bogen zur PR in Krisenzeiten schlagen lediglich die hier verwendeten Arbeiten von Hinrichsen und, in geringerem Umfang, die von Mach. Die vorliegende Arbeit möchte deren Arbeitsbeitrag sinnvoll ergänzen: Während Hinrichsen sein Augenmerk auf den tatsächlichen Zustand der PR bei drei führenden Luftfahrtgesellschaften legt, sollen hier die theoretischen Handlungsempfehlungen im Vordergrund stehen.

⁵ Vgl. Kunczik et al 1995, S. 28.

3 Begrifflichkeiten und Hintergrundinformationen

Beim Umgang mit Begrifflichkeiten ist eine gewisse Vorsicht geboten; so etwa weist Burkart im Zusammenhang mit dem Begriff der Kommunikation auf dessen inflationären Gebrauch mit unterschiedlichsten Vorstellungen von dessen Bedeutung hin (vgl. Burkart 2002, S. 15). In dieser Arbeit sollen jedoch die präziseren und aussagekräftigeren Definitionen verwendet werden, die in der Kommunikationswissenschaft vorliegen. So kann Kommunikation allgemein als *Bedeutungsvermittlung zwischen Lebewesen*⁶ aufgefasst werden, wobei Sprache eine spezielle, jedoch nicht die einzige Form von Informationsvermittlung darstellt. Für die vorliegende Arbeit ist die Unternehmenskommunikation von Bedeutung, die wesentlich enger gefasst ist: Zumeist versteht man darunter ihr alle kommunikativen Maßnahmen innerhalb einer Organisation, die zur Aufgabenerfüllung in gewinnorientierten Unternehmungen geleistet wird (vgl. Zerfaß 2004, S. 287). PR ist essentieller Bestandteil einer umfassenden Unternehmenskommunikation.

3.1 Public Relations

3.1.1 Zum Begriff der PR

Bedauerlicherweise existiert keine allgemein gültige Definition von PR, dafür aber eine unüberschaubare Anzahl – es lassen sich bis zu 2.000 verschiedene Ansätze finden (vgl. Köhler 2006, S. 78). Zu den populärerem Definitionen gehören PR als *Selbstdarstellung partikulärer Interessen durch Information*⁷, egal welcher Natur, oder nach dem Vorschlag von Rolke folgend als *gesellschaftlich lizenzierte Möglichkeit zur Mitgestaltung öffentlicher Meinung*⁸. In diesen vergleichsweise breit gefächerten Definitionen wird auch der Unterschied zur betriebswirtschaftlichen Definition von PR deutlich, die sich auf *marktliche Austauschprozesse und marktverbundene Zielgruppen* beschränkt (vgl. Röttger 2004, S. 9) und diese, wie bereits angedeutet, in vereinfachten Input-/Output-Modellen, untersucht. In diesem Zusammenhang kann PR als Hilfsfunktion des Marketing verstanden werden; beide Bereiche bilden die kommunikative Brücke zu den

⁶ Maletzke 1963, S. 18.

⁷ Baerns 1991, S. 16.

⁸ Rolke 2004, S. 130.

Medien und damit auch zur breiten Öffentlichkeit (vgl. Hinrichsen 2005, S. 15). Die Vermischung dieser beiden Aufgabenbereiche führt mitunter zu innerbetrieblichen Konflikten (vgl. Bruhn & Ahlers 2004, S. 99). Es sei darauf hingewiesen, dass die Begriffe PR und Öffentlichkeitsarbeit im Regelfalle synonym verwendet werden. Die Abgrenzung zur Pressearbeit muss aber dennoch strikt gezogen werden: Zwar ist diese wesentlicher Bestandteil der PR – wie sich leicht an dem zeitlichen Aufwand zeigen lässt, den PR-Leute auf die Kommunikation mit der Presse verwenden (vgl. Grossenbacher 1991, S. 42) –, doch gibt es auch PR-Instrumente, die ohne die Mitarbeit der Presse wirksam werden können. Gerade in jüngerer Vergangenheit zeigen sich Trends, welche die PR immer mehr als Mittel zum Dialog und zum Interessensausgleich verstehen (vgl. Burkart 2002, S. 446). Dennoch führt für eine erfolgreiche PR kein Weg an den (publizistischen) Medien vorbei (vgl. ebenda, S. 291-292).

3.1.2 Zur Theorie der PR

Wie bereits angedeutet, liegt bisher keine einheitliche Theorie zu PR vor. Ronneberger und Rühl sehen die zentrale Funktion der PR in einem gesellschaftsbezogenen Zusammenhang; ihre Wirkungsabsicht ist es, öffentliche Interessen und das soziale Vertrauen der Öffentlichkeit zu stärken oder zumindest das Entstehen von Misstrauen zu verhindern (vgl. Ronneberger & Rühl 1992, S. 252). Diese These kann unter anderem als Grundlage für diese Arbeit verstanden werden. Ausführlicher fassen Pflaum und Linxweiler die Aufgaben der PR zusammen (vgl. Pflaum & Linxweiler 1998, S.19-20). Sie definieren acht unterschiedliche Funktionsbereiche, die eine erfolgreiche PR bedienen sollte. Darunter fallen die Informationsfunktion, die Kontaktfunktion (Kontaktpflege zu relevanten Zielgruppen), die Führungsfunktion (Schaffung und Erhaltung einer respektierten Führungsrolle), die Imagefunktion, die Harmonisierungsfunktion (Abbau von Konfliktpotenzialen), die Absatzförderungsfunktion, die Stabilisierungsfunktion (Schaffung einer breiten Basis für das Vertrauen der Zielgruppen) sowie die Kontinuitätsfunktion (Beständigkeit der PR-Maßnahmen zur Erreichung einer positiven Reputation). Zielgruppen sind vor allem die Stakeholder, also jene Gruppen, die in einer solch engen Beziehung zur Unternehmung stehen, dass eine gegenseitige Beeinflussung vorliegt. Darunter fallen interne Zielgruppen – wie etwa die Mitarbeiter – gleichermaßen wie externe, also etwa Kunden, Medien, Lieferanten, Anwohner. Oftmals wird auch die Gruppe der Shareholder, also der Anteilseigner, genannt (vgl. Hinrichsen 2005, S.16-17). Modelltheoretisch von Bedeutung sind vor allem die vier PR-Modelle von Grunig und Hunt (vgl. Grunig et al 1996, S. 200-201). Hierzu zählen Publi-

city (der Versuch, mit allen Mitteln Aufmerksamkeit zu erlangen), Informationstätigkeit (die Verbreitung positiver Nachrichten über das Unternehmen von angestellten Journalisten), das zweiseitige asymmetrische Modell (bei dem PR-Leute auf wissenschaftlich fundierte Methoden zur Beeinflussung bestimmter Bezugsgruppen zurückgreifen) sowie das zweiseitige symmetrische Modell (welches mit Dialogprozessen Unternehmen und Bezugsgruppen gleichermaßen zu beeinflussen sucht). Mit einem Mix aus diesen Elementen kann eine bedarfsgerechte PR entwickelt werden, doch darf die obige Aufzählung nicht als enumerativ gelten (vgl. Hinrichsen 2005, S. 25-27). Es sollten an dieser Stelle auch die wichtigsten Instrumente der PR vorgestellt werden. Allen voran die Mitarbeiterkommunikation genannt, die über einen Eildienst, Infotelefone, das Intranet, Veranstaltungen oder über eine Mitarbeiterzeitung erreicht werden kann (vgl. Herbst 1999, S. 80-87; für weitere Instrumente siehe insbesondere S. 87). Externe Bezugsgruppen können auf Infotelefone, das Internet, Presseinformationen und Konferenzen, sowie persönliche Medienkontakte zurückgreifen. Darüber hinaus gibt es weitere Möglichkeiten wie Anzeigen, Beratungsdienste, Betriebsbesichtigungen, Fallstudien, Geschäftsberichte, Infozettel und Materialien, Infomobile, Kundenzeitungen und Mails, Nachbarschaftszeitungen und Gespräche, Podiumsdiskussionen, den Tag der offenen Tür und TV-Spots (vgl. ebenda, S. 88-110). Auch diese Aufzählung darf nicht als abschließend verstanden werden, sie illustriert jedoch die Vielfalt an denkbaren PR-Maßnahmen. In Ergänzung zu diesen überwiegend klassischen PR-Instrumenten erwähnt Hinrichsen zudem moderne Alternativen, von denen sich allerdings wenige dauerhaft durchgesetzt haben (vgl. Hinrichsen 2005, S. 29-30). Den Schwerpunkt der PR bei Airlines sieht Hinrichsen in der Medienarbeit; darunter fallen Presseeinladungen, Presseinformationen und Presseberichte. Die Betonung liegt hierbei auf den „guten“ Bildern. Auch der Tag der offenen Tür bzw. die Betriebsbesichtigung spielen eine große Rolle; ergänzt werden sie durch persönliche Kommunikation, Sponsoring und individuell abgestimmte Fördermaßnahmen (vgl. ebenda, S. 27-28).

3.1.3 Zur Beziehung von PR und Journalismus

Da die Pressearbeit den Löwenanteil der PR-Tätigkeiten ausmacht, ist es durchaus angebracht, die Beziehung zum Journalismus genauer in Augenschein zu nehmen. Es besteht kein Zweifel daran, dass durch intensive PR-Arbeit sowohl Inhalt als auch Zeitpunkt der Medienberichterstattung signifikant mitbestimmt werden können (vgl. Burkart 2002, S. 295). Diese Erkenntnis spiegelt sich auch in der Determinationshypothese nach Baerns wider, die auf empirischen Untersuchungen basiert: Hier wird der Frage

nachgegangen, inwieweit Journalisten selbstständig recherchieren und Themen auswählen bzw. diese mit mehr oder minder ausführlicher Transformationsleistung von PR-Leuten übernehmen (vgl. ebenda, S. 294). Diese Hypothese war allerdings Gegenstand zahlreicher Fehl- und Überinterpretationen (vgl. Röttger 2004, S. 12), so dass heute überwiegend von einer gegenseitigen Abhängigkeit gesprochen wird: *Die Medien sind auf den Input der Öffentlichkeitsarbeit ebenso angewiesen wie diese auf die Publikationsleistung der Medien angewiesen ist.*⁹ Die Medien werden insofern eher als Verbündete begriffen (vgl. Regester & Larkin 1997, S. 153), deren Hauptleistung in einer Neutralisierung der Sprache besteht (vgl. Grossenbacher 1991, S. 46). Die zentrale Vermutung, dass die PR-Arbeit die journalistische Berichterstattung massiv beeinflussen kann, wird durch Zahlen bestätigt: zwischen 50% und 70% aller Berichte sind auf die Unterstützung von PR angewiesen (vgl. Bentele & Rolke 1999, S. 11), dies verdeutlicht, dass deren Bedeutung für das öffentliche Meinungsbild nicht unterschätzt werden darf.

3.2 Krisen und Krisen-PR

3.2.1 Die Krise

Die Herkunft des Begriffes „Krise“ lässt sich wie folgt dokumentieren: Der Ausdruck leitet sich von dem griechischen Begriff „krisis“ ab und bezeichnete im Altertum den *Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung*.¹⁰ Seit dem 16. Jahrhundert findet sich das Wort auch im deutschen Sprachraum (vgl. Herbst 1999, S. 1) wieder. Umso erstaunlicher ist die Tatsache, dass es bis heute keine einheitliche Definition der Krise gibt, obwohl weitgehend Einigkeit darüber herrscht, dass es sich bei einer Krise um ein Ereignis handelt, das eine gesamte Organisation beeinträchtigen oder gar zerstören kann (vgl. Mitroff et al 1996, S. 6). Die anerkannteste Definition stammt jedoch von Krystek; er sieht in Unternehmenskrisen...*ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen.*¹¹ An dieser Stelle wird auch die Bedeutung einer umfassenden Unternehmenskommunikation und der PR deutlich, denn sie

⁹ Grossenbacher 1991, S. 48.

¹⁰ Herbst 1999, S. 1.

¹¹ Vgl. Krystek 1987, S. 6.

sind in der Lage, den Ausgang der Krise durch kommunikative Maßnahmen zu beeinflussen (vgl. Köhler 2006, S. 19). In der Literatur wird auch immer wieder auf die Möglichkeit hingewiesen, eine Krise als auch Chance zu begreifen und wahrzunehmen (vgl. Herbst 1999, S. 18). Wichtig ist dabei eine klare Abgrenzung zu Begriffen wie der Katastrophe – dem Extremfall der Krise – oder Konflikt (vgl. Hinrichsen 2005, S. 36). Die Ursachen einer Krise lassen sich grob in zwei Kategorien unterteilen. Zum einen gibt es die internen Ursachen; viele Krisen gelten gemeinhin als „hausgemacht“ und sind auf Managementfehler zurückzuführen – sie sind somit als prinzipiell vermeidbar anzusehen. Hierzu zählen operative, strukturelle oder unternehmerische Fehlentscheidungen bzw. Entwicklungen. Die zweite Kategorie umfasst die externen Ursachen, die meist nur im geringen Umfang beeinflussbar oder vermeidbar sind. Als Beispiele dienen hier Kriege, Konjunkturflauten, staatliche Interventionen oder Terroranschläge (vgl. Fürst 2004, S. 54). PR-Praktiker sind der Ansicht, dass die meisten Krisen einem vorgefertigten Schema folgen. In diesem Sinne formulieren Regester und Larkin 14 Schritte, die sich bei nahezu jeder Krise ausmachen lassen (vgl. Regester & Larkin 1997, S. 25-26). Häufiger jedoch ist die Unterteilung in vier grobe Krisenphasen, an denen sich auch der spätere Aufbau der vorliegenden Arbeit orientiert. Fürst beschreibt diese vier Phasen als potenzielle, latente, akute aber beherrschbare sowie die akut aber nicht beherrschbare Unternehmenskrise (vgl. Fürst 2004, S. 54-55; siehe auch Hinrichsen 2005, S. 38-39).



Abbildung 1: "Modell der vier Krisenphasen"¹²

Überdies lassen sich verschiedene Formen von Unternehmenskrisen ausmachen. Als besonders wahrscheinlich werden hierbei folgende Krisenarten eingeschätzt: Umweltverschmutzung, Produktfehler, feindliche Übernahmeangebote, Sabotage, Tod oder Entführung einer Führungskraft, Computerfehler, Auseinandersetzungen und Betrug (vgl. Regester & Larkin 1997, S. 128-129).

¹² Quelle:

https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:XoK0Gfrd7toJ:www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2008/Krisenkommunikation.pdf%3F__blob%3DpublicationFile+handlungsempfehlung+krisenkommunikation&hl=de&gl=de&pid=bl&srcid=ADGEEShziwA803nrEfsbXezp2CdFNdcazFYn2tg0L__UA7zVC4F8TMP1Bu_8yXUgBxn4fIBQ9bKggpy_Mi-Cmpxw3rz6R6RJ9VoVh-0fJ8GZQ-3byAAWtI9uVuid2V3I3SaUO7A2Klfs&sig=AHIEtbQyla4XsaHLYOy5-1kWKCLszshboA

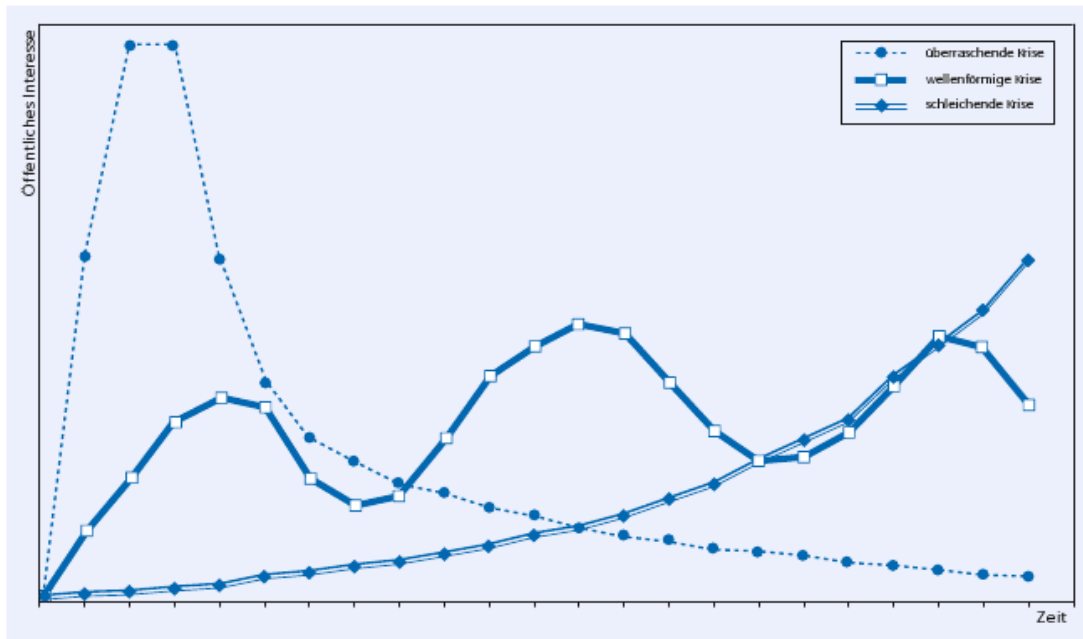


Abbildung 2: "Krisenarten und Verlauf"¹³

3.2.2 Krisen-PR

Wie oben bereits erwähnt gibt es für den Begriff der Krise keine eindeutige Definition, dies trifft im Besonderen auch auf die Bedeutung von Krisen-PR zu. Pragmatische Einigkeit herrscht aber in der Literatur darüber, dass es sich bei der Krisen-PR im Wesentlichen um die Weiterführung der üblichen PR in einer außergewöhnlichen Situation handelt (vgl. Herbst 1999, S. 137). Kommunikationswissenschaftlich greift hier am ehesten die Definition von Köhler: *Krisen-PR ist ein Kommunikationsprozess auf organisations- und gesellschaftspolitischer Ebene, der mit Hilfe geeigneter Kommunikationsmittel als Frühwarnsystem potenzielle Interessenskonflikte und Krisenherde frühzeitig antizipiert und bewertet und eine problemorientierte kommunikative Auseinandersetzung sowie einen Interessensausgleich zwischen Unternehmen und bewussten und kritischen Teilöffentlichkeiten sowie relevanten Anspruchsgruppen ermöglichen soll.*¹⁴ Mit anderen Worten: Die Krisenkommunikation möchte das durch die Krise beeinträchtigte Wohlbefinden der betroffenen Menschen wieder herstellen oder sie zumindest

¹³ Vgl. Sorina Hamburger: „Möglichkeiten und Grenzen der Krisenkommunikation.“ (Studienarbeit vom 11 Januar 2006, S.5)

¹⁴ Köhler 2006, S. 82.

machen, ihr Wohlbefinden habe sich verbessert (vgl. Apitz 1987, S. 48-50). Praxisrelevant ist hier die Einteilung, wie sie etwa Herbst vornimmt: Vorbeugung, Vorbereitung, Bewältigung und Nachbereitung bilden die vier Phasen erfolgreicher Krisen-PR (vgl. Herbst 1999, S. 38-136). Dabei stehen die Unternehmen grundsätzlich vor der Wahl zwischen einer defensiven, zurückhaltenden Kommunikationsstrategie und einer offensiven (vgl. Fürst 2004, S. 62). Die Zielgruppen der Krisen-PR sind in diesem Sinne in interne und externe Gruppen zu unterteilen. Auf interner Seite geht es vor allem um (beunruhigte) Mitarbeiter, deren potentielle Funktion als Multiplikator genutzt werden kann. Auf externer Ebene geht es in erster Linie um die Massenmedien sowie um Aufsichtsbehörden und spezielle Anspruchsgruppen, die durch die Krise direkt betroffen sind (vgl. Herbst 1999, S. 79).

3.3 Luftfahrt und PR

3.3.1 Der Luftfahrtmarkt

Der Luftverkehr befasst sich im Allgemeinen mit der Beförderung von Personen, Frachtgütern und Post auf dem Luftweg. Entsprechend könnte eine pragmatische Formulierung der Aufgabe der Fluggesellschaften, wie sie etwa die Deutsche Lufthansa verwendet, lauten: regelmäßige Beförderung von Personen oder Gütern zwischen zwei Punkten (vgl. Neu 1989, S. 16-17). Doch zeigt sich gerade in Zeiten stärkeren Wettbewerbs, in denen Faktoren wie Qualität an Bedeutung gewinnen, dass diese Definition zu eng greift. Insofern sollte die obige Definition dadurch ergänzt werden, dass Fluggesellschaften als Serviceunternehmen durchaus danach streben sollten, ihre grundlegende Aufgabe nicht nur zu erfüllen, sondern auch die Kundenzufriedenheit zu maximieren (vgl. Koller 2006, S. 86-87). Der Luftfahrtmarkt ist ein Markt, der sowohl durch große Potenziale als auch durch große Risiken gekennzeichnet ist, wie sich leicht an den zyklischen Marktverläufen demonstrieren lässt (vgl. Zonneveld 2001, S. 12). Prinzipiell handelt es sich um einen Wachstumsmarkt, was anhand solider und das BIP übertreffender Wachstumsraten zu erkennen ist (vgl. ebenda, S. 11); jedoch sorgen spätestens im neuen Jahrtausend, Überkapazitäten, Ineffizienzen und härterer Wettbewerb für starke finanzielle Risiken und Verluste bei den Airlines (vgl. Koller 2006, S. 2). Außergewöhnliche Ereignisse wie die Anschläge vom 11. September 2001 stellen zudem Belastungen dar, denen selbst große und erfahrene Fluggesellschaften nicht oder nur schwer standhalten können (vgl. Fürst 2004, S. 1). Allgemein zeigt sich, dass – gemessen an negativen Berichterstattungen – sowohl die Flugzeugbauer als

auch die Airlines wenn auch in geringerem Umfang zu den krisenanfälligsten Branchen überhaupt gehören (vgl. Regester & Larkin 1997, S. 131). Problematisch ist dies vor allem, da der Fokus der Aufmerksamkeit zunehmend auf Krisen liegt, von denen Fluggesellschaften potenziell betroffen sind (vgl. Herbst 2005, S. 91). Insbesondere Flugunfälle mit Todesfällen gelten als die Ereignisse, die das größte öffentliche Interesse auf sich ziehen (vgl. Regester & Larkin 1997, S. 115). Auf diese Weise können sich selbst ungefährliche Ereignisse zu medialen Katastrophen entwickeln; die modernen Medien tragen ihr Übriges dazu bei (vgl. Hinrichsen 2005, S. VII). Daraus lässt sich auch die entscheidende Besonderheit des Luftfahrtmarktes ableiten: Bei den meisten Gesellschaften hat der Aspekt der vollständigen und kompromisslosen Sicherheit der Fluggäste unanfechtbare Priorität (vgl. Neu 1989, S. 115). Falls es zu Krisen bei Airlines kommt, so handelt es sich dabei jedoch meist um Krisen technischer Natur – seien es technische Probleme, Notlandungen oder Abstürze (von der Gesellschaft verantwortlich) oder Naturkatastrophen bzw. Terroranschläge (von der Gesellschaft nur bedingt verantwortlich) (vgl. Hinrichsen 2005, S. 35). Bemerkenswert ist dabei die *Sensibilität für Vorkommnisse [...] jeglicher Art.*¹⁵

¹⁵ Hinrichsen 2005, S. 16.



Abbildung 3: "Luftverkehr und Wirtschaftswachstum"¹⁶

3.3.2 PR und Krisen-PR bei Fluggesellschaften

Auch für PR-Maßnahmen bei Fluggesellschaften gelten im Wesentlichen die oben erläuterten Grundsätze, was Aufgaben, Zielgruppen und Methoden angeht. Dies bedeutet, dass auch im untersuchten Fall interne Gruppen (Mitarbeiter) und externe Gruppen (hier vor allem Stakeholder, aber auch spezielle Anspruchsgruppen) als Hauptzielgruppen gelten; denkbar wären hier etwa Geschäftsreisende, die Reisebranche allgemein, Vielflieger und Fernreisende (vgl. ebenda, S. 16-20). Zwar versuchen auch Airlines, möglichst jede positive Nachricht nutzbringend zu kommunizieren, doch ist gerade unter den erläuterten hochsensiblen Rahmenbedingungen eine perfekte Kommunikation schlechter Nachrichten von entscheidender Bedeutung (vgl. ebenda, S. 23-24) – aus diesem Grunde bietet sich die Analyse der Krisen-PR bei Luftfahrtgesellschaften in besonderem Maße an.

¹⁶ Quelle: <http://www.welt.de/wirtschaft/article3103674/Krise-bei-den-Airlines-sorgt-fuer-neue-Allianzen.html>

4 Die Bedeutung der PR für Luftfahrtunternehmen

Ein umfassendes Risikomanagement, welches auch eine auf die Bedürfnisse der Airlines zugeschnittene Versicherungspolitik und Kommunikation beinhaltet, ist für die Luftfahrtindustrie aus drei Gründen unverzichtbar. Zum ersten sind hohe Summen involviert; zum zweiten birgt die komplexe Technologie hohe Risiken; zum dritten besteht im Falle einer technischen Panne automatisch Gefahr für Leib und Leben der Kunden (vgl. Pielemeier 1976, S. 1). In diesem Zusammenhang wird die Versicherungsfunktion deutlich, die eine gute Krisenkommunikation und eine gute Krisen-PR haben sollen. Wie Dreyer et al am Beispiel des Krisenhandbuchs erläutern, mögen solcherlei Maßnahmen zunächst mit einem hohen Mehraufwand (auch finanziell) verbunden sein, deren Nutzen für die Unternehmung kurz- und mittelfristig gar nicht ersichtlich ist – sich aber im Ernstfall mehr als auszahlt (vgl. Dreyer et al 2001, S. 86). Wie bei einer Versicherung gilt: Im Idealfalle wird sie nie benötigt, doch wenn die Krise eintritt, zahlt es sich aus, vorgesorgt zu haben. Ein Mangel an professioneller PR birgt Gefahren, die Herbst zusammenfasst:

Eine ungeschickte Öffentlichkeitsarbeit [...] verschlimmert die Situation – sie kann den Ruf der Firma, das Betriebsklima, die Motivation und den Geschäftserfolg nachhaltig beeinträchtigen, ja sogar die Existenz des Unternehmens gefährden. Ein einziger unglücklicher Unfall kann das in Jahren mühsam aufgebaute Image eines Unternehmens über Nacht zerstören.¹⁷

Umgekehrt bietet eine professionelle Krisen-PR eine solche Vielzahl positiver Aspekte, dass sie mittlerweile als strategischer Erfolgsfaktor gelten muss (vgl. Köhler 2006, S. 73). Wenn die PR langfristig ausgerichtet ist und Vertrauen aufbauen kann, so entsteht dadurch ein Vertrauenskredit, der in Krisenzeiten genutzt werden und im Wettbewerb entscheidend sein kann (vgl. Ott 2005, S. 79-80; Herbst 1999, S. 18). Dies ist natürlich umso bedeutsamer, je mehr ein Unternehmen auf das Wohlwollen der Stakeholder angewiesen ist (vgl. Köhler 2006, S. 75) oder je mehr seine Entscheidungen Ängste bei betroffenen Menschen schüren können (vgl. Burkart 1996, S. 247). Im Falle der Krise dürfte die Schadensbegrenzung als oberstes Ziel gelten (vgl. Dreyer et al 2001, S. 137-138). An Beispielen für die Bedeutsamkeit umfassender Krisen-PR bei Airlines mangelt es nicht. Dies bezieht sich natürlich auf vergleichsweise harmlose technische

¹⁷ Herbst 1999, S. VIII.

Probleme, gilt aber umso mehr für schwere Zwischenfälle. So etwa musste eine Maschine der AUA im Januar 2004 wegen Triebwerksproblemen auf einem Feld nahe München notlanden; dabei gab es glücklicherweise keine Verletzten zu beklagen. Die umfassende Krisenkommunikation konnte dazu beitragen, dass diese Krise für AUA folgenlos blieb (vgl. Mach 2007, S. 85-91). Ähnliches gilt für den Zwischenfall bei der SWISS im Juli 2004, bei dem ein Regionalflugzeug wegen schweren Unwetters auf einem Militärflugplatz notlanden musste. Obwohl die Maschine schwer beschädigt wurde, gab es auch hier keine Verletzten. Die SWISS verfolgte eine ehrliche, transparente und offene Krisen-PR und zog nach dem Zwischenfall das Fazit, dass der Imageschaden gering blieb und das Vertrauen in die Airline nicht beschädigt wurde (vgl. ebenda, S. 99-102). Selbst bei schweren Unglücken zeigt sich der Effekt umfassender PR: Im August 1985 stürzte ein vollbesetzter Jumbo der JAL aufgrund eines technischen Defekts ab; es kamen 520 Menschen ums Leben und das Unglück gilt bis heute als einer der fatalsten Flugzeugabstürze aller Zeiten. Die JAL betrieb im Nachhinein ein bis ins letzte Detail durchdachtes Krisenmanagement; von persönlichen Entschuldigungen über Gedenkgottesdienste, Entschuldigungsschreiben, organisatorische Hilfe für alle Betroffenen, Entschädigungszahlungen bis hin zum freiwilligen Verzicht auf jegliche Werbung wurde auf jede erdenkliche Weise gehandelt und signalisiert, dass das Unternehmen sich kümmert und verantwortlich fühlt. JAL konnte sich von dieser Krise vollständig erholen (vgl. Regester & Larkin 1997, S. 146-148). Das Gegenbeispiel liefert PAN AM, die über dem schottischen Ort Lockerbie einen Jumbo durch einen terroristischen Anschlag verlor. Obwohl die Gesellschaft selbst nur sehr bedingt für diesen Vorfall verantwortlich gemacht werden kann, brach sie in der Krisen-PR einige eiserne Regeln. So wurde zunächst geleugnet, dass PAN AM von einer Warnung über mögliche terroristische Angriffe gewusst habe. Zudem kam der damalige CEO seinen kommunikativen Verpflichtungen – anders als etwa bei der JAL – nur sehr eingeschränkt nach. Das Unglück und die unzureichende PR sind nicht die Auslöser, aber als mitbestimmende Faktoren für den sich anschließenden Zusammenbruch der PAN AM – bis dato eine der größten, erfahrensten und bedeutsamsten Airlines der Welt (vgl. ebenda, S. 145-146).

5 Krisen-PR bei Fluggesellschaften

5.1 Prinzipien und Anforderungen

5.1.1 Allgemeine Grundsätze

Regester und Larkin fassen die zentralen Aufgaben des Krisenmanagements wie folgt zusammen: Der erfolgreiche Umgang einer Krise basiert darauf, zu erkennen, dass man sich in einer befindet, die angemessenen Schritte einzuleiten, um die Situation zu entschärfen, dabei gesehen werden und zudem dabei gehört werden, wie man die richtigen Dinge sagt (vgl. Regester & Larkin 1997, S. 133). Die in erfolgreichem Krisenmanagement implementierte PR braucht dabei gewisse Grundsätze, um effektiv zu sein. Eine der zentralen Grundlagen für eine gelungene PR in Krisenzeiten ist Professionalität. Dies gilt insbesondere in der Zusammenarbeit mit den Medien: Hier es gilt es Missverständnisse und Auseinandersetzungen zu vermeiden, indem die Kooperation mit den Massenmedien nicht nur vorbereitet und durchdacht wird, sondern ebenso professionell vollzogen wird (vgl. Bentele & Rolke 1999, S. 9). Weitgehend Einigkeit herrscht in der Literatur ebenfalls darüber, dass eine aktive und offene Kommunikationspolitik zu verfolgen ist (vgl. etwa Herbst 1999, S. 28). In Krisenzeiten halten knapp 85% der Experten diese Strategie für die einzig richtige (vgl. Kunczik, Heinzl & Zipfel 1995, S. 151). Besonders effektiv ist diese, wenn sie auf zuvor gewonnenem Vertrauen aufbauen kann – ein Faktor, der weiter unten genauer erläutert wird. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die generelle Antizipation einer Krisensituation, da sie schnelles und fehlerfreies Handeln ermöglicht. In den meisten Krisenfällen herrscht ein Entscheidungs- und Aktionszwang, der Fehlentwicklungen provoziert; nur eine umfassende Prävention und Vorbereitung kann dem Unternehmen den Spielraum geben, den es benötigt, um schnell zu handeln und dabei weder in den Verdacht zu geraten, untätig zu sein oder falsch zu handeln (vgl. Köhler 2006, S. 23). Zudem wird die Rolle der internen Kommunikation immer wieder hervorgehoben. Dass sich PR an externe Gruppen richtet, mag einleuchtend sein, doch gilt es, die Möglichkeiten interner PR-Maßnahmen nicht zu unterschätzen. Durch die Schaffung eines „Wir-Gefühls“ kann eine Identifikation mit dem Betrieb und seinen Zielen erreicht werden; Mitarbeiter, die sich derart mit ihrem Unternehmen auseinandersetzen können, arbeiten effizienter und haben zudem eine entscheidende Multiplikator-Funktion, in dem sie ihr positives Bild in der weiteren Öffentlichkeit verbreiten (vgl. Pflaum & Linxweiler 1998, S. 18). Gerade dies kann sich in

Krisenzeiten zu einem entscheidenden Faktor auswachsen. Diese Aufzählung erhebt nicht den Anspruch enumerativ zu sein; in der Literatur finden sich zahlreiche Listen, die generelle Anforderungen auflisten. So sieht Herbst etwa zwölf Eigenschaften, die gekonnte PR ausmachen: Sie muss systematisch geplant, dialogorientiert, aktiv, verständlich, sachlich richtig, glaubwürdig, problemorientiert, offen weitergegeben, gleich im Inhalt, rechtzeitig, kontinuierlich und langfristig sein (vgl. Herbst 1999, S. 21-23). Dreyer et al formulieren zehn Grundsätze glaubwürdiger Krisen-PR (vgl. Dreyer et al 2001, S. 131); knapper dargestellt fassen die Autoren wichtige Grundsätze wie folgt zusammen: *Offene und klare Information aller Zielgruppen (extern und intern); aktive und schnelle Information; Schaffung einer Basis von Vertrauen, Verständnis und Glaubwürdigkeit; Personifizierung des Unternehmens; Aufbau und anschließende Pflege von Pressekontakten; Ankündigung von Gegenmaßnahmen zur Krisenbewältigung; einseitige Kommunikation; Aufbau eines Dialogs mit der Öffentlichkeit.*¹⁸

5.1.2 Vertrauen und Glaubwürdigkeit

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

Wie oben bereits angedeutet, sind PR-Maßnahmen in Krisenzeiten umso effektiver, je mehr Vertrauen dem Unternehmen entgegengebracht wird. Treue zum Unternehmen setzt Vertrauen voraus – gerade unter erschwerten Rahmenbedingungen (vgl. Herbst 1999, S. 25). Herbst betont, dass sich Vertrauen zum zentralen Begriff der Krisen-PR entwickeln wird. Erst durch langfristige Beziehungen zu allen Bezugsgruppen wird das Vertrauen erworben, das ein Unternehmen in der Krise benötigt – im Krisenfall ist es zu spät, um Vertrauen zu erwerben (vgl. Herbst 2005, S. 92). Diese Einstellung findet sich auch bei zahlreichen Touristikunternehmen wieder: Die Unternehmen versuchen, einen Vertrauensvorschuss zu erwerben, indem sie eine konsequente Öffentlichkeitsarbeit praktizieren, die sich durch den ständigen Kontakt zur Öffentlichkeit, eine kompetente Unternehmensführung sowie transparente, ehrliche, schnelle Kommunikation auszeichnet (vgl. Mach 2007, S. 134). Erfolgreiche PR setzt Glaubwürdigkeit voraus: Die Flut an Nachrichten ist für den Leser kaum mehr zu bewerten, so dass er nur den Unternehmensnachrichten Glauben schenkt, die sich in der Vergangenheit bewährt haben (vgl. Köhler 2006, S. 115-117). Umgekehrt entstehen Vertrauensverluste, sobald Diskrepanzen auftauchen zwischen der erwünschten und der tatsächlichen

¹⁸ Dreyer et al 2001, S. 141.

Handlungsweise eines Betriebs. Meinen, Können, Sagen und Tun müssen übereinstimmen, um glaubwürdig zu wirken (vgl. Herbst 1999, S. 26-27). Dass die Faktoren Vertrauen und Glaubwürdigkeit gerade in der Airlinebranche eine solche Wichtigkeit besitzen, liegt an der herausragenden Bedeutung der Sicherheit, die stets kommuniziert werden muss (vgl. Neu 1989, S. 115).

5.2 Antizipation der PR-Konzepte

5.2.1 Lufthansa

Dirk Glaeßer führt in seinem Handbuch (Krisenmanagement im Tourismus) exemplarisch den Ablauf eines Krisenmanagements an und wird deshalb im folgenden Abschnitt zu Grunde gelegt. Hinsichtlich präventiver Maßnahmen erweist sich die Luftfahrtbranche aufgrund von Erfahrung und entsprechenden vorkehrenden Leistungen als vorbildlich. Dazu gehören die Entwicklung krisenorientierter Konzepte sowie der Einsatz von Spezialeinheiten. Lufthansa setzt schon seit vielen Jahren prioritär auf Krisenmanagement. Im Folgenden wird anhand von Lufthansa beispielhaft die strategische und systemische Vorgehensweise aufgezeigt. In seinem „Emergency Response und Action Plan“ (ERAP) listet Lufthansa die wesentlichen Verpflichtungen auf und stellt die Organisationsstruktur dar. Dieser Einsatzplan wird vom Crisis Manager Planning, in dessen Ressort die Verantwortlichkeit und Leitung für diesen liegt, erstellt und ständig aktualisiert. Der Maßnahmenkatalog des Krisenmanagers beinhaltet die Abstimmung der verschiedenen Abteilungen aufeinander, die in einer Krisensituation eine entscheidende Rolle spielen, z.B. „ der Medizinische Dienst, die Konzernkommunikation, die Personalabteilung, Behördenkontakte und Sicherheit etc.“¹⁹, und ihren jeweiligen Beitrag zum ERAP leisten. Im Ernstfall bestimmt der Leiter des Krisenstabs die Koordination und die strategische Führung des Special Assistance Team Centers (SAT-C).

¹⁹ Vgl.

http://books.google.de/books?id=9zp4resvV0cC&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

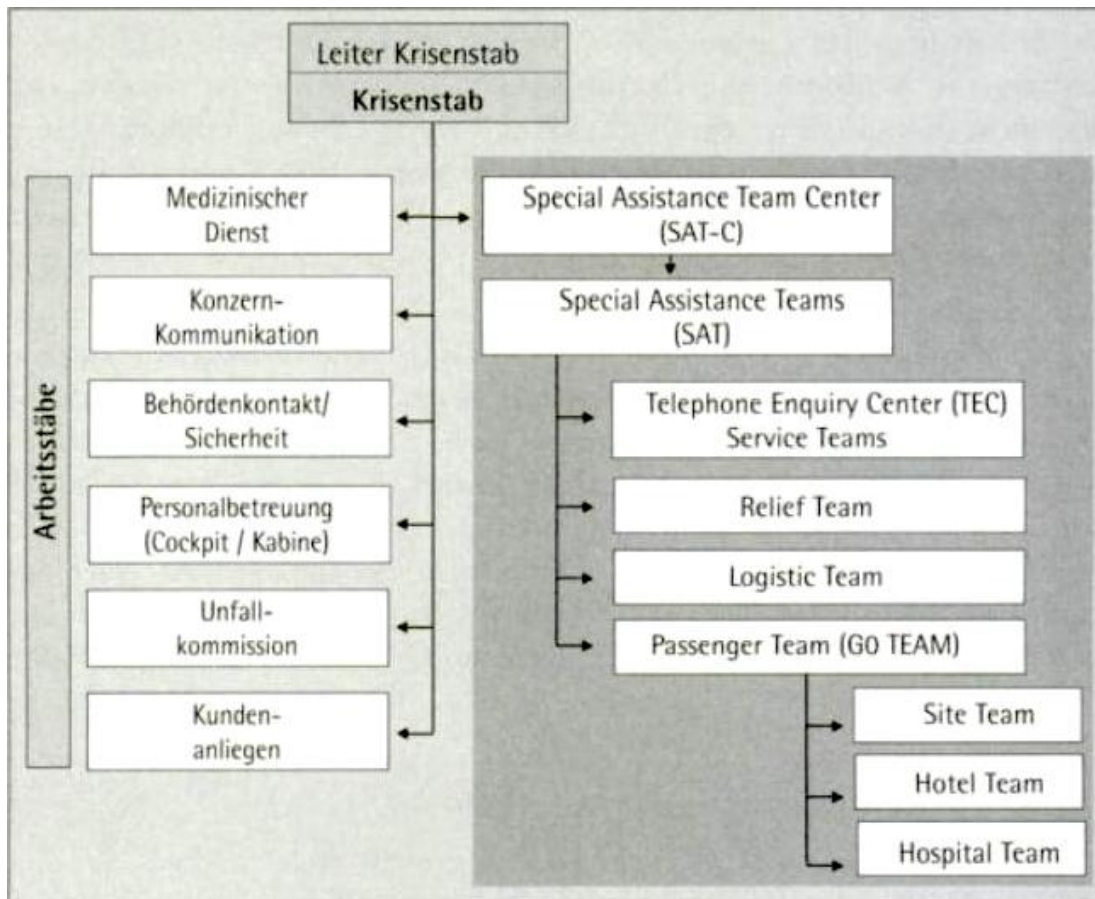


Abbildung 4: "Organisationsstruktur"²⁰

Bei Eintritt der Krise übernimmt ein exponierter Angehöriger des Managements und in diesem Sinne Repräsentant des Unternehmens die Einsatzleitung und damit auch die gesamte Verantwortung für das Krisenmanagement bei Lufthansa. Hilfestellung bei der Krisenbewältigung kommt seitens der im ERAP involvierten Abteilungen in Form eines zuvor bestimmten Mitarbeiters, der den Krisenstab vor Ort, Rhein-Main Flughafen Frankfurt, unterstützt. Bedarfsorientiert werden zusätzliche Mitarbeiter entsendet, die fachspezifische Beratung gewähren. Die prioritäre Aufgabe des Krisenstabs besteht in der Informationszusammenführung, der Situationsanalyse sowie der strategischen Entscheidungsfindung. Das Special Assistance Team Center (SAT-C) steht dem Krisenstab „(als Arbeitsstab)“ in den Räumen des Flughafens ebenfalls hilfreich zur Ver-

²⁰ Quelle:

http://books.google.de/books?id=9zp4resvV0cC&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

fügung. Ihm obliegt der koordinative und führungstechnische Aufgabenbereich, bezogen auf verschiedene Special Assistance Teams.

Telephone Enquiry Center (TEC) Service Teams	Wahre und umfangreiche Information nach außen <ul style="list-style-type: none"> • Abwicklung der Kommunikation • Telefonservice für Angehörige, Freunde, Bekannte der Unfallopfer
Passenger Team (GO TEAM)	Betreuung von Fluggästen, Angehörigen, Abholern, Betroffenen <ul style="list-style-type: none"> • Zuhören • Informieren • Helfen
Relief Team	Unterstützung der betroffenen Station <ul style="list-style-type: none"> • Übernahme von Routinetätigkeiten • Aufrechterhaltung des Stationsbetriebs • Abwicklung von Aufgaben nach Zuteilung durch den örtlichen Stationsleiter
Logistic Team	Abwicklung administrativer Aufgaben <ul style="list-style-type: none"> • Flugscheine für Angehörige • Hotelbuchungen • Hilfe mit finanziellen Mitteln • Beantwortung sonstiger administrativer Fragestellungen

Abbildung 5: "Aufgabenbereiche"²¹

Als ausführende Organe im Krisenmanagement des Unternehmens machen sie sichtbar, welche unmittelbaren Maßnahmen im Krisenfall ergriffen werden müssen.

Diese Spezialeinheiten stehen einsatzmäßig weltweit zur Verfügung, da sie ins jeweilige Krisengebiet verlagert werden können, um vor Ort einzugreifen. Sie setzen sich aus Freiwilligen der verschiedensten Abteilungen des Unternehmens zusammen, die speziell für Notfallsituationen ausgebildet wurden und deren Fachkenntnisse bei Bedarf zum Einsatz kommen. Verantwortungs- und Aufgabenbereich der Special Assistance Teams sind im „Handbuch des SAT-Zentrums (SAT-C)“²² aufgelistet.

²¹

http://books.google.de/books?id=9zp4resvV0cC&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

²² Vgl.

5.2.2 United Airlines

Innerhalb Nordamerikas steuert United Airlines seine gesamte PR über eine zentrale Abteilung im World Headquarter in Chicago. Diese dient darüber hinaus als Kontrollfunktion. PR-Tätigkeiten außerhalb der USA erfolgen durch eine dezentrale Strategie. Sie werden von externen Sub-Agenturen im Auftrag von United Airlines durchgeführt. Um Probleme auf Grund von Zeitverschiebung und Zeitdruck zu vermeiden, überlässt United Airlines seinen Sub-Agenturen eigene Kompetenzfelder sowie einen großen Entscheidungsrahmen, um auch in Notsituationen schnell und flexibel zu reagieren. Oberste Priorität hat dabei die Vermeidung unnötiger interner Kommunikationsfragen. Vertreten ist United Airlines mit PR-Abteilungen, die im Falle besonderer Ereignisse und akuter Krisen gemeinsam unter dem Namen North Atlantic PR agieren. Darüber hinaus existieren weitere Sektionen in Südamerika und in Asien für den jeweiligen Markt. Voraussetzung der Zusammenarbeit ist der enge Kontakt zur zentralen Abteilung in Chicago, die für alle Agenturen ein so genanntes Crisis Manual entwickelt hat, das exakt vorgibt, wie man sich bei kleineren Krisen und Vorkommnissen zu verhalten hat bzw. vorgegangen wird. Das Crisis Manual beschäftigt sich mit Ereignissen wie Verspätungen, basierend auf unterschiedlichsten Ursachen, sowie mit einer Bandbreite von kleinen technischen bis hin zu größeren Problemen. Inhaltlich beschreibt das Crisis Manual die einzelnen Instanzen des Informationsflusses und gibt Abläufen einen zeitlichen Rahmen vor. Im Vordergrund steht eine schnelle, klare und unkomplizierte Kommunikation zwischen der jeweils zuständigen PR-Agentur und der Zentrale in Chicago. Die Anschläge vom 11. September 2001, ließen erkennen, dass auch das beste Crisis Manual nicht vollkommen ist. Das Ausmaß der Terroranschläge brachte selbst Szenario vertraute Airlines (z.B. frühere Flugzeugentführungen) an ihre Grenzen (vgl. Hinrichsen 2005, S. 58). Die ausweglosen Entführungsszenarien, ausgeführt von Selbstmordattentätern, eröffneten ein neues Kapitel in der Krisenkommunikation und konfrontierten die Luftfahrtbranche mit dem Verlust von Vertrauen und dem Verlust des Glaubens an ein sicheres Fliegen. Als einer der großen Verlierer im Kampf gegen die Krise bedingt durch einen enormen Imageverlust bleibt United Airlines zu nennen. 2002 musste der Konzern Insolvenz anmelden. Bemerkenswerterweise ist selbst dieser Härtefall im Crisis Manual geregelt und sorgte aufgrund dessen für einen reibungslosen Ablauf offizieller Statements und Erklärungen. Um Spekulationen bezüglich

Zuverlässigkeit und Sicherheit vorzubeugen, erhielt das Insolvenzverfahren in den USA den Decknamen Chapter 11.²³

5.3 Praktische Umsetzung der PR

Fürst unterteilt das Krisenmanagement in fünf Phasen; auf die Früherkennung folgen die Krisenprävention, die Kriseneindämmung, die Erholung sowie das Lernen aus der Krise (vgl. Fürst 2004, S. 59-60). Eine ähnliche Einteilung trifft Herbst mit seinen vier Schritten der systematischen Planung, bestehend aus Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle (vgl. Herbst 1999, S. 31). Diese grundlegende Struktur gilt auch für die Krisen-PR selbst. In diesem Zusammenhang findet sich eine vergleichbare Aufteilung bei verschiedenen Autoren. So findet Köhler fünf Stufen: Sie unterscheidet Antizipation, Identifikation, symmetrische Kommunikation, asymmetrische Kommunikation und Erfolgskontrolle (vgl. Köhler 2006, S. 107-109). Eine andere, ebenfalls populäre Einteilung findet sich bei Hinrichsen. Hier wird zwischen der potentiellen, der latenten, der akuten beherrschbaren und der akuten nicht beherrschbaren Krise differenziert (vgl. Hinrichsen 2005 S. 39-40). Da im Folgenden jedoch die Krisen-PR selbst im Mittelpunkt stehen soll, wird eine Gliederung in Anlehnung an die systematische Planung von Herbst getroffen: Antizipation, Vorbereitung, Bewältigung und Nachbereitung.

5.3.1 Systematische Planung

Antizipation

In der Literatur bilden die vorbeugenden Maßnahmen zur Krisenprävention sowie die entsprechenden Vorbereitungen auf Seiten der PR einen Schwerpunkt. Die nahezu unbegrenzte Vielzahl an denkbaren Krisenfällen ermöglicht eine ebenso umfangreiche Prävention. Daher soll an dieser Stelle auch besonderes Augenmerk auf diese Möglichkeiten gerichtet werden. Diese Methoden werden auch als proaktive PR bezeichnet; ihr gegenüber steht die reaktive PR, die sich mit Situationen auseinandersetzt, die nicht vorhergesehen worden bzw. mit Krisenfällen, die bereits eingetreten sind (vgl. Hinrichsen 2005, 20-23). Vorbereitung erweist sich jedoch immer wieder als essentiell, da unter Zeitdruck gerade bei sensiblen Themen die nötige Präzision nicht garantiert

²³ Vgl. <http://www.sec.gov/investor/pubs/bankrupt.htm>

werden kann. Es ist daher ratsam, bereits präventiv Wortinhalte, Begrifflichkeiten, Formulierungen, Regeln und Prozesse zu definieren bzw. bereitzustellen (vgl. Garth 2008, S. 32). Auch aus diesem Grund gewinnt die antizipative PR immer mehr an Bedeutung (vgl. Hinrichsen 2005, S. 61).

a. Issues Management

In Anbetracht der steigenden Gefahr für Unternehmungen, sich plötzlich im Zentrum der öffentlichen Aufmerksamkeit zu befinden oder gar in einer Auseinandersetzung mit relevanten Gruppen wurde in den siebziger Jahren ein Konzept entwickelt, das konfliktträchtige Situationen erkennen und analysieren kann. Dabei handelt es sich um das Issues Management. Frühzeitige Auseinandersetzung mit kritischen Themen (Issues) liefert bereits frühzeitig Handlungsoptionen, die strategisches Handeln zulassen und Krisen vermeiden können (vgl. Köhler 2006, S. 87). Issues Management entstand als Versuch, unternehmerische Strategien gegen die von Interessensgruppen geforderten stärkeren Kontrollmechanismus zu entwickeln (vgl. Regester & Larkin 1997, S. 37). *Seine Aufgabe besteht darin, auf Basis einer systematischen Beobachtung der unternehmensrelevanten Umwelt entscheidungsrelevante Informationen über bestehende oder potenzielle konfliktträchtige Themen und die damit einsetzende öffentliche Meinungsbildung möglichst zu Beginn ihres Entstehungsprozesses zu liefern, um Schaden vom Unternehmen abzuwenden aber auch um für das Unternehmen maximale zeitliche und inhaltliche Entscheidungsspielräume zu sichern.*²⁴

Es geht mit anderen Worten darum, das mögliche Ausmaß einer Veränderung abzuschätzen und auf durchstrukturierte Weise die Entwicklung dieser Veränderung zum Vorteil des Unternehmens zu beeinflussen (vgl. Regester & Larkin 1997, S. 43). In diesem Zusammenhang sollte darauf hingewiesen werden, dass das Issues Management nicht mit dem generellen Krisenmanagement zu verwechseln ist. Ersteres ist eher antizipatorischer Natur und entsprechend weniger handlungsorientiert als vielmehr proaktiv, da es kritische Situationen nur vorbereiten kann; das Krisenmanagement hingegen umfasst Handlungsalternativen nach Ausbruch der Krise (vgl. ebenda, S. 41). Regester und Larkin empfehlen einen fünf Schritte, auf denen ein erfolgreiches Issues Management basiert. Zunächst geht es darum, potenzielle Issues zu erkennen und die unternehmenseigenen Prioritäten abzuklären. Ist dies geschehen, können die gefundenen Issues in einem zweiten Schritt genauestens untersucht werden. Im dritten Schritt wird dann die Haltung der betroffenen Organisation ausgearbeitet. Anschlie-

²⁴ Köhler 2006, S. 87.

ßend werden Personen und Gruppen ermittelt, die von der Entwicklung des Issues betroffen sind und den Ausgang der Meinungsbildung entsprechend beeinflussen können – oder selbst betroffen sind. Abschließend folgt die Evaluation, bei der untersucht wird, in welchem Ausmaße sich die beteiligten Gruppen und Individuen im Sinne des Unternehmens verhalten haben (vgl. ebenda, S. 101-103).

b. Szenarien

Einen ähnlichen Grundgedanken verfolgt die Szenario-Technik. Hier wird versucht, unterschiedliche denkbare Entwicklungen einer Situation zu entwickeln, ohne diese jedoch aktiv zu beeinflussen. Dazu wird zunächst die Ausgangssituation gründlich analysiert, zeitliche und räumliche Bezüge werden ebenso geklärt wie potentielle Einflussfaktoren, die es zu berücksichtigen gilt. Im Anschluss wird mit verschiedenen Prognoseverfahren eine gewisse Anzahl unterschiedlicher Ausgänge simuliert. Dabei wird zugleich abgeschätzt, wie wahrscheinlich ein bestimmtes Szenario ist und in welchem Ausmaß es für die Unternehmung von Bedeutung wäre. Entsprechend ihrer Bedeutung werden die Szenarien weiter verfeinert und passende Maßnahmenpakete vorbereitet. Können mit dieser Methode einige brauchbare Szenarien und Reaktionspläne entwickelt werden, finden diese ihren Eingang in das Krisenhandbuch (vgl. Herbst 1999, S. 52-53); dieses wird weiter unten noch vorgestellt.

c. Frühwarnsysteme

Etwas weniger spezifisch ausgerichtet sind Frühwarnsysteme. Sie dienen dazu, das Management für potentielle Krisen zu sensibilisieren. Dabei wird das Augenmerk auf langfristige Trends als auch kurzfristige Ereignisse gleichermaßen gerichtet; dabei kann es sich um wirtschaftliche, gesellschaftliche, wissenschaftliche oder legislative Signale handeln. Das Ziel ist es, potentielle Krisen möglichst früh zu erkennen, so dass ohne immanenten Handlungsdruck passende Maßnahmen entwickelt werden können. Hier wird allerdings gewartet, bis (lediglich) ein bedeutendes Ereignis im Fokus steht, bevor Ausgänge simuliert und reaktive Maßnahmen entwickelt werden. Welchen Umfang das Management von Frühwarnsystemen annimmt, hängt freilich von der Größe der Unternehmung ab. Dabei können zwei Techniken verwendet bzw. kombiniert werden: Beim Monitoring werden bereits bekannte, kritische Themen gezielt observiert, während beim Scannen weniger gezielt und auf breiterer Basis nach neuen Themen gesucht wird (vgl. Herbst 1999, S. 43-48).

d. Krisenplan

Unter einem Krisenplan ist ein zusammengefasstes, betriebliches Regelwerk zu verstehen, das als Orientierungshilfe für die Handhabung in der Zukunft möglicherweise eintretender Situationen dient. Ziel dieses Notfallplans ist die Sicherstellung eines koordinierten und reibungslosen Ablaufs in kritischen Situationen.²⁵

Zwar werden einige Personen in der Unternehmung mit den grundlegenden oder gar speziellen Anforderungen in einer Krisensituation vertraut sein, doch kann die Notwendigkeit eines niedergeschriebenen Krisenplans nicht unterschätzt werden. Auf diese Weise wird zum einen verhindert, dass abwesende Personen den reibungslosen Ablauf verhindern; zugleich wird das ohnehin belastete Management entlastet, so dass unnötige Fehler vermieden werden (vgl. Regester & Larkin 1997, S. 182). Zudem schafft die Niederschrift des Krisenplans ein zeitliches Polster. Auch wenn nicht alle Eventualitäten erfasst werden können, dient der Krisenplan doch als grobe Richtschnur. Er enthält Eigenheiten und Maßnahmen für die wahrscheinlichsten Krisen und enthält zudem Alternativen für den Fall, dass sich gewünschte Maßnahmen nicht realisieren lassen (vgl. Dreyer et al, S. 86). Diese musterhafte Vorbereitung hat sich in der Praxis als äußerst hilfreich bewiesen; empirisch konnte gezeigt werden, dass die Krisenanfälligkeit durch sorgfältige Erstellung eines Krisenplans herabgesetzt werden kann. Bei Airlines ist davon auszugehen, dass solche Krisenpläne existieren.

e. Krisenhandbuch

Die erweiterte Version eines Krisenplans stellt das Krisenhandbuch dar. Es beinhaltet Adressen, Zuständigkeiten und Informationsbefugnisse – und muss entsprechend regelmäßig auf Aktualität geprüft werden. Dabei muss darauf geachtet werden, dass selbst unter Druck die fehlerfreie Handhabung gewährleistet ist (vgl. Herbst 1999, S. 64; Dreyer et al S. 86). Dreyer et al nennen zentrale Punkte, die ein Krisenhandbuch enthalten muss. Darunter fällt die Nennung verantwortlicher Personen sowie ihrer zentralen Aufgaben und Befugnisse. Zudem sollten Stellvertreter ernannt und die Besetzung eines Krisenstabs festgelegt werden. Ferner sollte es grobe Richtlinien für Sofortmaßnahmen erhalten; für alle nicht enthaltenen Ereignisse sollte bereits im Voraus geklärt werden, welche Personen sich absprechen müssen, um „neue“ Maßnahmenpakete zu verabschieden. Eine grobe Vorgabe für die passenden PR-Maßnahmen ist ebenso essentiell (vgl. Dreyer et al 2001, S. 87).

²⁵ Dreyer et al 2001, S. 86.

f. Krisenkommunikationsplan

Ergänzend zum Krisenhandbuch sollte ein Krisenkommunikationsplan erstellt werden. Während ersteres im Wesentlichen organisatorische Maßnahmen geklärt werden, finden sich in letzterem alle relevanten Ansprechpartner: Informationswege und Informationskompetenzen werden gleichermaßen geklärt. Auf diese Weise sollen Entscheidungswege verkürzt werden. Zentrales Element eines Krisenkommunikationsplans ist der Adresspool, der die Kontakte aller wichtigen Entscheidungsträger (auch außerhalb der Geschäftszeiten) innerhalb des Unternehmens als auch relevante externe Gruppen und Personen vereint. Dazu zählen in etwa Behörden, Ämter, Rettungsdienste, Anwälte, Medien, PR-Vertreter und wichtige Kunden bzw. Lieferanten. Optionale Elemente eines Krisenkommunikationsplans sind auch grobe Zeitpläne sowie gewisse Sprachvorlagen, die im Ernstfall verwendet werden können, so dass die Gefahr von missverständlichen Formulierungen minimiert wird (vgl. Dreyer et al, S.87-89).

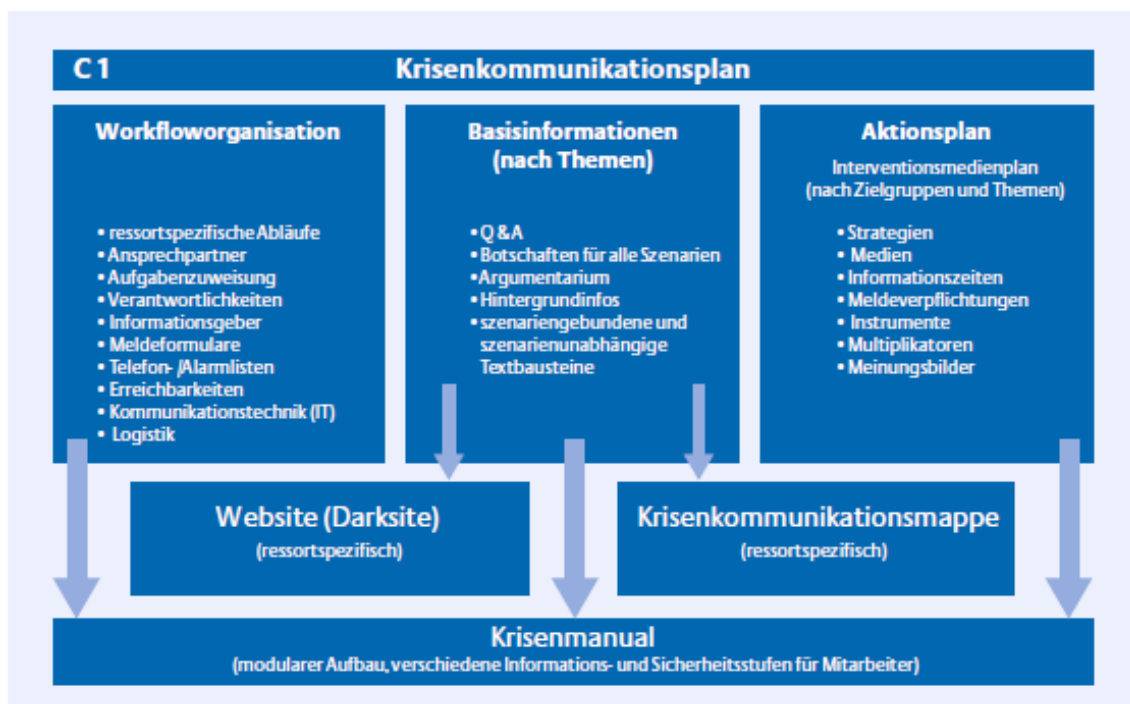


Abbildung 6: "Krisenkommunikationsplan"²⁶

²⁶ Vgl. Sorina Hamburger: Möglichkeiten und Grenzen der Krisenkommunikation (Studienarbeit vom 11. Januar 2006, S.10)

g. Krisentraining

Sollte der Ernstfall eintreten, so besteht immer die Gefahr von Schockreaktionen bei Verantwortlichen. Dieses Risiko kann verringert werden, indem auf regelmäßiger Basis Krisenübungen durchgeführt werden. Auf diese Weise kann zugleich auf wirklichkeitsnahe Weise getestet werden, ob die präventiven Maßnahmen wirksam sind, ob die erstellten Pläne praxistauglich sind und ob bzw. inwieweit die Mitarbeiter der Krisensituation gewachsen sind (vgl. Herbst 1999, 67-68). Eine besondere Bedeutung kommt hier den Care Teams zu, also denjenigen Mitarbeitern, die sich um Betroffene und Angehörige kümmern. Sie sind im Zweifelsfalle der höchsten Belastung ausgesetzt; sie werden folglich nach strengen Kriterien ausgewählt und müssen ihre Leistungsfähigkeit in Krisenübungen unter Beweis stellen (vgl. Mach 2007, S. 41). Regelmäßige Krisentrainings werden etwa bei der British Airways und der Austrian Airlines durchgeführt (vgl. ebenda, S. 81, 87), gleiches gilt für die Lufthansa (vgl. Hinrichsen 2005, S. 51).

Vorbereitung

Während sich die antizipativen Maßnahmen im Wesentlichen auf denkbare Krisensituationen beziehen, so ist die Vorbereitung deutlicher auf einen speziellen Krisenfall ausgerichtet. Sie entscheidet nun, ob im Falle des Falles eine Panikkommunikation entscheidet oder ob die zahlreichen antizipativen Maßnahmen ihre Wirkung voll entfalten können (vgl. Herbst 1999, S. 58). Die Bedeutung einer raschen, aber gründlichen Vorbereitung liegt unter anderem darin, dass sich in der Praxis die ersten 24 Stunden nach Ausbruch einer Krise als zentral für die Krisenkommunikation erweisen; jeglicher Mangel an harten Fakten und professioneller Kommunikation wird unweigerlich zu Informationslücken führen, die von den Medien mit Spekulationen aufgefüllt werden (vgl. Regester & Larkin 1997, S. 187).

a. Krisenstab

Das zentrale Element der Krisenvorbereitung ist der Krisenstab. Da Einzelpersonen mit dem Management einer Krise im Regelfalle überfordert wären, werden kleine Teams gebildet, die für das Krisenmanagement verantwortlich zeichnen. Entscheidend ist hier, dass der Krisenstab eingespielt ist – d.h. die Mitglieder müssen Teamfähigkeit besitzen – und dass die Größe des Krisenstabs richtig gewählt wird. Zwar können viele Mitarbeiter vieles wissen und erledigen, doch eine große Gruppe besitzt zwangsläufig lange Entscheidungs- und Reaktionsprozesse. Folglich sollten Schlüsselpersonen, die fachliche kompetent sind, den Kern des Teams bilden; ergänzt werden sie durch Juristen,

PR-Vertreter und Führungskräfte sowie nach Bedarf durch den Personalchef und Vertreter des Betriebsrats. In der Praxis bewährt sich das absolute Limit von zehn Personen (vgl. Dreyer et al 2001, S. 92-94; Herbst 1999, S. 58-60). Herbst fasst die Aufgaben des Krisenstabs wie folgt zusammen: *Er ist der Entscheider und Koordinator sämtlicher Maßnahmen [...]. Er legt den langfristigen Verhaltensplan (Strategie) fest und entscheidet, wer wann welche Information erhält. [...] Er kommuniziert mit diesen Bezugsgruppen. Er dokumentiert [...] Ereignisse, Maßnahmen und die Medienresonanz.*²⁷ Grundsätzlich muss der Krisenstab rund um die Uhr handlungsfähig sein, weshalb es bei längeren Krisen auch denkbar ist, einen strategischen und einen taktischen Krisenstab zu bilden. Da der Krisenstab aber in jedem Falle das entscheidende Gremium ist, dass über den kommunikativen Verlauf einer Krise wacht, gilt es, dieses mit den fähigsten Mitarbeitern, ausreichenden Geldmitteln und ausreichenden Entscheidungskompetenzen auszustatten (vgl. Herbst 1999, S. 58-60). In Krisensituationen bei Airlines funktioniert die Einberufung des Krisenstabs zumeist problemlos, wie es 2006 bei den Bombendrohungen gegen British Airways der Fall war oder bei der Notlandung der SWISS im Jahre 2004 (vgl. Mach 2007, S. 81, 100).

b. Externe Berater

Ist ein Unternehmen einer Krise nicht alleine gewachsen, so bietet es sich an, den Krisenstab um externe Krisenmanager zu erweitern. Dies bietet eine Reihe von Chancen, birgt aber ebenso Gefahren. Hauptberufliche Krisenmanager besitzen einen großen Erfahrungsschatz, eine hohe Akzeptanz in der Öffentlichkeit und sind als neutrale, außenstehende Beobachter offen für Möglichkeiten und Lösungen, die internen Mitarbeitern nicht zur Verfügung stehen. Umgekehrt liegt die Hauptgefahr darin, dass die Krisenmanager nicht mit der Kultur und Struktur eines Unternehmens vertraut sind; dies provoziert Fehler und Kontroversen. Zudem ist das mitunter hohe Honorar zu beachten. Mit einer entsprechenden Vorbereitung können externe PR-Berater aber wertvolle Arbeit leisten; dies zeigt sich auch daran, dass sich ein Drittel aller PR-Agenturen ausschließlich mit Krisen-PR befassen (vgl. Dreyer et al 2001, S. 94; Herbst 1999, S. 61). Bei Airlines ist es oftmals so, dass die Krisen-PR außerhalb des Heimatlandes von Agenturen übernommen wird – wie es etwa bei United Airlines der Fall ist, die außerhalb der USA externe Agenturen nutzen. Dieses Konzept hat sich für United auch in Folge der Terroranschläge vom 11. September 2001 bewährt (vgl. Hinrichsen 2005, S. 53).

²⁷ Herbst 1999, S. 58.

c. Unternehmenssprecher

Von zwingender Wichtigkeit ist die Abklärung aller kommunikativen Kompetenzen. Da es mitunter schwierig ist, innerhalb des Krisenstabs einen passenden Sprecher zu finden, hat es sich bewährt, einen Unternehmenssprecher zu ernennen. Je nach Unternehmensgröße handelt es sich dabei um eine Führungskraft, einen externen Berater oder einen internen Unternehmenssprecher; entscheidend ist, dass es nur eine Person gibt, die die relevanten Informationen an die Medien weitergibt. Auf diese Weise werden Widersprüche verhindert und die Unternehmung kann ihre Glaubwürdigkeit bewahren (vgl. Dreyer et al 2001, S. 88-89).

Bewältigung

Die Bewältigung bezeichnet die Phase, in der die Krise akut ist und die PR-Maßnahmen zur Anwendung kommen, was im besten Falle zu einer positiven Beeinflussung des Krisenausgangs führt. Um das potentielle Medieninteresse an einer Krisensituation abzuschätzen, formuliert Garth sieben Indikatoren, die auf ein starkes Interesse hindeuten und daher wertvolle Indizien für die Unternehmung liefern: Darunter fallen die Subjektivität (der Journalist hat ein persönliches Interesse an der Krise und der Berichterstattung), die Augenscheinlichkeit der Krise, ihre Bedeutsamkeit, die Erwartungshaltung der (inwiefern werden durch die Krisensituation bekannte Klischees bedient?), die Sensationslust, das Dauerfeuer (wie lange hält das Interesse an der Krise an?) und die Negativität der Nachricht (vgl. Garth 2008, S. 49-51). Besteht ein wie auch immer geartetes mediales Interesse an der Krise, gilt es schnell, aber auch professionell zu kommunizieren. Unabhängig vom gewählten Medium gilt, dass die Äußerungen zum Vorfall gewisse Themen in einer vorgegebenen Reihenfolge abhandeln müssen. Wichtig ist, dass alle Nachrichten, in denen es um Menschen geht, zuerst kommuniziert werden; es folgen Aussagen zur Umwelt, dann zum Eigentum und erst zum Schluss über finanzielle Auswirkungen (vgl. Register & Larkin 1997, S. 140). Die wichtigsten Aussagen, die direkt nach Einbruch der Krise getroffen werden sollten, sind: Erstens, es wurde alles getan, um zu verhindern, dass es überhaupt zu der Krisensituation kommen konnte; zweitens, das Risiko wurde antizipiert, weshalb das Unternehmen nicht völlig unvorbereitet in die Krise stolpert, sondern vielmehr ein Team von kompetenten Mitarbeitern hat, dass auf den bestmöglichen Ausgang hinarbeitet; drittens, die Unternehmung kümmert sich, sorgt sich und fühlt sich verantwortlich für alles, was passiert ist (vgl. ebenda, S. 137). Nach dieser Erstversorgung ist es essentiell, die Medien in angemessener Weise mit Informationen zu versorgen. Nicht nur wird

ein Schweigen oder Weglassen sehr schnell als Schuldeingeständnis verstanden (vgl. Herbst 1999, S. 74); zudem ist es oft so, dass jegliche Wissens- und Informationslücken mit Spekulationen gefüllt werden, die dem Unternehmen schaden können (vgl. ebenda, S. 88). Folglich gilt es, möglichst umfassende PR zu betreiben (zu den Maßnahmen weiter unten) und passendes Material zur Verfügung zu stellen – Bilder für das Fernsehen, Töne für das Radio, Hintergrundinformationen für die Printmedien (vgl. Garth 2008, S. 45). Zu der Wirksamkeit der Krisen-PR sei zudem angemerkt, dass diese stärker kontrolliert, überarbeitet und ergänzt wird als dies bei normaler PR der Fall ist (vgl. Herbst 1999, S. 88). Dies spricht nicht nur ebenfalls für eine umfangreiche Versorgung mit Informationen, sondern nach Möglichkeit auch für live-Sendungen und Statements, da hier der Inhalt besonders gut kontrolliert werden kann (vgl. Regester & Larkin 1997, S. 157). Generell gilt es bei der Medienarbeit gewisse Grundsätze zu beachten, wie sie etwa von Pflaum & Linxweiler formuliert werden. Sie fordern Offenheit und Wahrhaftigkeit gegenüber der Presse; aktive, ehrliche, schnelle, umfassende und verständliche Informationspolitik; Respektierung der kritischen Distanz, die Journalisten wahren müssen; Aufbau von Vertrauen und Verständnis für das Unternehmen (vgl. Pflaum & Linxweiler 1998, S. 107). Mit diesen Grundlagen können die eigentlichen PR-Maßnahmen eingeleitet werden. Bevor das Augenmerk auf die externen Gruppen gerichtet wird, gilt es, die Mitarbeiter umfassend über die Krisensituationen zu informieren. Die Mitarbeiter haben einen hohen Informationsbedarf, mitunter sogar ein Recht, über die aktuelle Situation aufgeklärt zu werden. Passende PR-Maßnahmen schaffen in solchen Situationen ein Gemeinschaftsgefühl, von dem die Unternehmung profitiert, zumal die Mitarbeiter als Multiplikatoren ihre Haltung zum Unternehmen auch nach außen tragen. In dieser Hinsicht wäre es also fatal, wenn Mitarbeiter erst über die Medien von der internen Krisensituation erfahren würden; nach Möglichkeit sollte dies vermieden werden (vgl. Herbst 1999, S. 80-81). Sind die Mitarbeiter mit Informationen versorgt, können auch die klassischen PR-Instrumente zur Anwendung kommen.

a. Hotlines

Bei größeren Krisen werden unzählbare telefonische Anfragen eingehen, so dass es sich auszahlt, mit einer Telefonzentrale ausgestattet zu sein oder diese kurzfristig einzurichten. Auf diese Weise kann sehr schnell und aktuell informiert werden. Der besondere Vorteil liegt hier im persönlichen Gespräch, welches Rückfragen, ausführliche Erklärungen und sogar Diskussionen ermöglicht, ohne dass dies finanziell oder technisch zu großen Belastungen führen würde. Dabei ist freilich darauf zu achten, dass nur kompetente Mitarbeiter die Leitungen besetzen; da es weder Bilder noch Text gibt, dürfen im Gespräch keinerlei Missverständnisse aufkommen oder Fehlinformationen

verbreitet werden (vgl. Herbst 1999, S. 90). Die Nutzung des Telefons ist auch von hoher praktischer Relevanz bei Airlines. So werden oftmals Angehörige auch telefonisch informiert, wie etwa bei der Notlandung der Austrian Airlines (vgl. Mach 2007, S. 89). Auch richteten die großen Airlines British Airways, United Airlines und SWISS nach jeweiligen Krisensituationen umgehend Hotlines ein; beliebt war dabei die Zweiteilung in eine Hotline für Medien und eine für Angehörige (vgl. ebenda, S. 77, 83, 100).

b. Internet

Eine vergleichbare Möglichkeit stellt die Versorgung mit Nachrichten über das Internet dar. Auch hier können die Informationen schnell und aktuell angeboten werden – sogar weltweit und von nahezu beliebig vielen Personen gleichzeitig. Zudem können hier, im Gegensatz zur Hotline, auch Texte, Bilder und sogar Videos angeboten werden; die Kommunikation per Mail ergänzt dieses Angebot und macht das Internet zu einer sehr reizvollen Kommunikationsmöglichkeit. Der wesentliche Nachteil liegt darin, dass die Informationen erst vom Nutzer gesucht werden müssen; zudem kann es in Stoßzeiten zu technischen und personellen Engpässen kommen, wenn die Zugriffszahlen sehr hoch und die persönlichen Anfragen sehr zahlreich sind (vgl. Herbst 1999, S. 91-92).

Nach den Anschlägen vom 11. September war das Internet bei United Airline die erste Quelle für Informationen, diese wurde im Laufe der Krise ständig aktualisiert und in 20 Sprachen veröffentlicht (vgl. Mach 2007, S. 78). Ähnlich funktioniert es bei der AUA und der SWISS, die im Falle einer Krise sofort vorbereitete Webseiten freischalten (vgl. ebenda, S. 91, 101).

c. Presseinformation / Pressemitteilung

Hierbei handelt es sich um eine kurze schriftliche Mitteilung, die direkt an Journalisten gesendet wird. Sie ist ein äußerst preiswertes und wenig aufwendiges Mittel, um Informationen zu verbreiten. Diese werden zudem sehr präzise übertragen – durch die Niederschrift werden Missverständnisse zuverlässiger ausgeschlossen – und ermöglichen eine gute Kontrolle über den Inhalt der Meldung. Aus diesen Gründen ist die Pressemitteilung sehr beliebt und ist, mit der Pressekonferenz, das am häufigsten eingesetzte PR-Mittel. Die Nachteile ergeben sich jedoch direkt aus den Vorteilen. Die Informationsmenge ist begrenzt; es besteht keinerlei Garantie, dass die Nachricht übernommen wird. Sollten Nachfragen möglich sein, so müssen diese dann doch persönlich geklärt werden, was die Effizienz der Pressemitteilung zunichte machen würde. Diese eignet sich folglich nur für einfache Meldungen – schwierige Sachverhalte oder Nachrichten, die Bilder benötigen, sollten demnach nicht über eine einfache Presseinformation ver-

breitet werden (vgl. Herbst 1999, S. 92-93). Gleiches gilt für den Fall, dass Gefühle kommuniziert werden müssen, dies sollte persönlich geschehen oder durch Zitate. In der Krisensituation sollte ein ständiger Fluss an Pressemeldungen erstellt werden, die Medien auf dem Laufenden halten (vgl. Regester & Larkin, S. 196-197).

Pressemitteilungen bei Airline-Krisen werden zumeist unmittelbar ausgegeben, wie etwa bei den jeweiligen Zwischenfällen der British Airways, AUA und SWISS (vgl. Mach 2007, S. 83, 90, 101). Die Lufthansa nutzt hierzu sogar vorbereitete Texte, um Zeit zu sparen (vgl. Hinrichsen 2005, S. 52). Vergleichsweise spät nutzte United Airlines nach dem 11. September dieses PR-Mittel: Während das Internet sofort aktualisiert wurde, gab es die erste Pressemeldung erst am Folgetag (vgl. Mach 2007, S. 78).

d. Pressekonferenz

Für die schwierigen oder emotionalen Themen, die durch einfache Presstexte nur unzureichend erläutert werden können, bietet sich die Pressekonferenz an. Die geladenen Journalisten werden mit den gleichen Informationen versorgt und können im anschließenden Austausch individuelle Rückfragen klären. Dies ermöglicht eine sehr vielfältige, präzise Berichterstattung, die zudem Glaubwürdigkeit vermittelt, zumal meistens der Unternehmenssprecher anwesend ist oder eine Führungskraft. Besonders wirkungsvoll kann diese PR-Maßnahme sein, wenn bereits persönlicher Kontakt zu Journalisten besteht. In gewissem Umfang kann auch auf der Pressekonferenz mit Bildern gearbeitet werden (vgl. Herbst 1999, S. 95-96). Aus PR-Sicht ist die Pressekonferenz dennoch von unschätzbarem Wert, da die vermittelten Informationen meist sofort verwendet werden, so dass sich der letzten Endes kommunizierte Inhalt vergleichsweise gut kontrollieren lässt (vgl. Grossenbacher 1991, S. 43).

Im Gegensatz zu den einfachen Presstexten sind Konferenzen jedoch sehr aufwendig; die Organisation umfasst unzählige Details, die es für einen reibungslosen Ablauf zu beachten gilt. Zudem kann die Pressekonferenz auch einen nachteiligen Verlauf nehmen, wenn die Diskussion eine unerwünschte Richtung annimmt oder ein Podiumsmitglied nicht kompetent antworten kann (vgl. Herbst 1999, S. 95-96). In Ergänzung oder als Alternative zu einer großen Pressekonferenz bieten sich Pressegespräche an, die auf eine Handvoll Journalisten begrenzt sind und somit mehr Spielraum bieten.

e. Statements

Ein Statement ist eine kurze, sehr wirksame Mitteilung – zumeist getroffen vom Unternehmenssprecher oder einer Führungskraft. Da dieses zumeist ungeschnitten verwendet wird, gilt es, dieses unmissverständlich und fehlerfrei zu formulieren. Im Regelfalle

dauert ein Statement nur eine halbe Minute, so dass gerade genug Zeit bleibt, die prägnantesten Informationen weiterzugeben. Damit dies auch gelingt, müssen alle nicht relevanten Informationen gestrichen werden; ansonsten besteht die Gefahr, dass das Statement zurechtgeschnitten, gekürzt und damit auch entfremdet wird (vgl. Garth 2008, S. 57).

f. Betreuung

Zu den genannten Maßnahmen kommen noch zahlreiche kleinere Maßnahmen, die sich unter der Betreuung von Betroffenen subsumieren lassen. Dabei handelt es sich um organisatorische Hilfen, wie etwa im Katastrophenfall den Transport von Angehörigen zum Unglücksort oder die Organisation von Trauerfeiern und Beerdigungen. Hierzu zählen auch persönliche Gespräche und Entschuldigungen. All dies dient dazu, die Verantwortung des Unternehmens für das Geschehene zu demonstrieren und sich gleichermaßen um alle Betroffenen zu kümmern. Vorbildlich demonstriert wurde dieses Verhalten von den Fluggesellschaften JAL und British Midland, den es unter anderem mit solchen Gesten gelang, ihre Reputation aufrecht zu erhalten (vgl. Regester & Larkin 1997, S. 146-148).

g. Medienkontrolle

Mit der Versorgung der Medien mit Informationen ist die PR-Arbeit nicht abgeschlossen; ebenso entscheidend ist es, die Medien zu kontrollieren. Auf diese Weise kann die Effektivität der Maßnahmen eingeschätzt werden. Sollten zudem Fehler publiziert werden, ist es unerlässlich, diese so bald wie möglich zu korrigieren, da Falschmeldungen sich sonst auf unkontrollierbare Weise weiterverbreiten; gleiches gilt für Missverständnisse. Diese können oftmals in einer späteren Nachricht korrigiert werden (auch wenn sich der ursprüngliche Schaden nicht mehr gutmachen lässt); nur im Extremfalle sollte auf juristische Schritte zurückgegriffen werden. Bei kleineren Fehlern wird ansonsten nur unnötige Aufmerksamkeit auf die Krise selbst gelenkt (vgl. Regester & Larkin 1997, S. 155-156). Abschließend dient die Medienkontrolle zudem zur anschließenden Nachbereitung. So nutzt in etwa United Airlines grundsätzlich tägliche Dienste, um über jegliche Form medialer Aufmerksamkeit über das Unternehmen informiert zu bleiben (vgl. Mach 2007, S. 77).

Nachbereitung

Es zeigt sich immer wieder, dass es schwierig ist, das Ende einer Krise exakt zu benennen. Auch wenn die (negative) Berichterstattung im Laufe der Zeit abebbt, so kann

das Unternehmen doch noch auf längere Zeit wirtschaftlich geschwächt sein. Hier setzt die Nachbereitung der Krise an. Durch eine gründliche Analyse soll die überstandene Krise zu *einem Lernschritt in einer nun kontinuierlichen Entwicklung*²⁸ werden (vgl. Herbst 1999, S. 133). Dazu werden die Daten und Fakten, die der Krisenstab zusammengetragen hat, analysiert; Ziel ist das lückenlose Verständnis der Krise und die Dokumentation aller eingesetzten Maßnahmen, exakt und chronologisch geordnet. Stärken und Schwächen in der Umsetzung werden herausgearbeitet, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit diverser Maßnahmen bewertet, Krisenhandbücher und –pläne werden entsprechend aktualisiert (vgl. Dreyer et al 2001, S. 169-170; Herbst 1999, S. 134-136). Bentele und Rolke nennen häufige Missstände, wie etwa Naivität, Skrupellosigkeit, Arroganz, Unwissenheit, persönliche Versäumnisse oder strukturelle Defizite, die verhindern, dass eine Unternehmung in Krisenzeiten seine kommunikativen Potentiale voll ausschöpft (vgl. Bentele & Rolke 1999, S. 11). Ergänzt wird die Nachbereitung durch eine langfristige Medienbeobachtung und Analyse, die dabei hilft, den Imageschaden einer Krise abzuschätzen. Gemäß dem Motto „Nach der Krise ist vor der Krise“ setzen dann neue Maßnahmen an, die langfristig darauf zielen, Vertrauen wiederzugewinnen (vgl. Dreyer et al 2001, S. 169-170; Herbst 1999, S. 134-136).

5.3.2 Lufthansa

Zwischen Theorie und Praxis liegt die Schwierigkeit auf reale Ereignisse mit geplanten Ansätzen zu reagieren. Es ist keiner Luftfahrtgesellschaft möglich, das Unvorhersehbare, vorhersehen zu können. Es gilt die Devise: „Expect the unexpected!“ Die Lufthansa AG war glücklicherweise von den Terroranschlägen vom 11. September 2001 nur indirekt betroffen. Die Maschinen wurden zurückbeordert und umgeleitet, da der Luftverkehr im nordamerikanischen Luftraum vollkommen eingestellt wurde. Die Vorkommnisse gelten als ein klassisches Beispiel für das Krisenkomm-Manual (vgl. Hinrichsen 2005, S. 31). Unter Anleitung des Krisenstabs wurde ein konservatives, an den vorgegebenen Richtlinien orientierte Krisenkommunikation betrieben, die ebenfalls die Problematik der mehrtägigen Schließung des Luftraums beinhaltete. Den daraus resultierenden wirtschaftlichen Auswirkungen entgegnete die Lufthansa mit Netzwerkrestrukturierungen, Personalabbau und intensiven PR-Maßnahmen. Als Einfluss solch unvorhersehbarer Ereignisse auf die Krisenkommunikation eines Unternehmens zeigt sich in der Konsequenz, dass Lufthansa das Szenario nur wenige Zeit später ins Kri-

²⁸ Herbst 1999, S. 133.

senkomm-Manual integrierte. Als weiteres Krisenbeispiel wird die SARS-Pandemie²⁹ angeführt. Der Ausbruch der Krankheit im Jahre 2002/2003 deklarierte die Lufthansa nicht als Airlinekrise, sondern bezeichnete sie als möglichen Auslöser einer wirtschaftlichen Krise. Reagiert wurde mit Kampagnen und PR-Maßnahmen, die den Kunden die Angst vor einem möglichen Zusammenhang zwischen dem Fliegen und der Infektionskrankheit nehmen sollten. Unterstützt wurde die Lufthansa dabei von anderen Airlines und der IATA³⁰. In Bezug auf SARS wurde die Macht der Medien und das damit verbundene öffentliche Interesse von der Flugindustrie unterschätzt und so wird seit Oktober 2005 immer wieder darauf hingewiesen, dass die Verbreitung neuer Epidemien wie der Vogelgrippe durchs Fliegen und Reisen begünstigt werde und rechtzeitig Maßnahmen ergriffen werden müssten (vgl. Hinrichsen 2005, S. 55). Lufthansa musste sich bisher kaum mit internen Krisen befassen, desto schwieriger gestaltete sich der Umgang mit dem Pilotenstreik im Mai 2001. Die Anpassung gewohnter PR-Abläufe und eine intensive Zielgruppenkommunikation waren unabdingbar. Die Kommunikationsziele waren klar definiert: Verständnis erbitten, Glaubwürdigkeit und Vertrauen erhalten und Zuverlässigkeit garantieren, auch auf dem Hintergrund zukünftig wiederkehrender Streiks. Das Flugzeugunglück in Warschau 1993 wurde zwar durch extreme Wetterverhältnisse ausgelöst, doch der Verlust von Menschenleben sowie zahlreiche Verletzte führte zu einer Einordnung in die Krisenphase 3 (Vgl. Abb.1, S.10). Trotz des bereits damals vorhandenen Krisenkomm-Manual und der planmäßigen Umsetzung aller PR-Instanzen hatte das als extrem sicher geltende Unternehmen mit Imageschädigung und Vertrauensverlust zu kämpfen. An dieser Stelle wird deutlich, dass Krisen, Katastrophen und Unglücken nicht mit einer standardisierten Krisen-PR zu bewältigen sind, sondern verschiedene Faktoren wie Prävention, Früherkennung und Nachbereitung entscheidend zu einer erfolgreichen Kommunikation beitragen.

5.3.3 United Airlines

Die Terroranschläge vom 11. September 2001 führten selbst erfahrene PR-Abteilungen an ihre Grenzen. Es ist die Kombination aus unvorhersehbaren Ereignissen und dem Gefühl der völligen Machtlosigkeit. Doch auch weniger dramatische Vorfälle bringen PR-Agenturen bereits ins Schwitzen. Abhilfe schafft eine strukturierte Einordnung der

²⁹ Schweres akutes Atemnotsyndrom (englisch: **S**evere **A**cute **R**espiratory **S**yndrome)

³⁰ International Air Transport Association

Krise in eine bestimmte Krisenphase (Vgl. Abbildung 1, Krisenphasen). Vor einigen Jahren demonstrierte United Airlines anhand einer Lappalie, ein Flugzeug hatte kurz nach dem Start in Frankfurt Triebwerksprobleme und musste umkehren, dass bereits kleine Unregelmäßigkeiten zu Problemen in der PR führen können. Ein Passagier benutzte während der Landung das Boardtelefon, um den in Frankfurt ansässigen privaten Radiosender FFH über den Vorfall zu unterrichten. Die Live-Übertragung des Telefongesprächs brachte die Frankfurter PR-Agentur in Predullie, da nötige Antworten zu diesem Zeitpunkt noch nicht verfügbar waren. Die Folge waren Missverständnisse und Fehlinformationen, da die erfolgte Berichterstattung aus Sicht des Fluggastes dafür sorgte, dass man von der letzten Nachricht vor Flugzeugabsturz ausging obwohl die Situation zu keinem Zeitpunkt als gefährlich einzustufen war (vgl. Hinrichsen 2005, S. 57). Für die PR-Agentur bedeutete der Vorfall: „Sicheres Auftreten bei völliger Ahnungslosigkeit“, eine erfolgreiche Improvisation erforderte das Abweichen vom Crises Manual, mit dem Ziel die Situation schnellst möglich unter Kontrolle zu bekommen. Die Korrektur der Berichterstattung und die Herausgabe zutreffender Informationen hatten höchste Priorität. Bei der Berichterstattung muss zwangsläufig zwischen „unbestätigten Quellen“ und „nach offiziellen Angaben“ unterschieden werden. Die gegenwärtige Boulevardisierung der Medien erschwert diesen Vorsatz zusätzlich. Die breite Masse hört und liest nur, was sie hören und lesen will und unterscheidet meist nicht zwischen einer vom Unternehmen herausgegebenen Nachricht oder einer spekulativen durch Journalisten oder vermeintliche Experten verbreiteten Information (vgl. Hinrichsen 2005, S. 58). Der Einfluss der medialen Berichterstattung ist nicht zu unterschätzen. So entwickelt eine zunächst latent wirkende Krise aufgrund mangelnder oder fehlerhafter Kommunikation eine gefährliche Eigendynamik, die am Ende nur noch schwer zu kontrollieren ist. Der Luftverkehr wurde wie keine andere Branche vom Terrorschock des 11. Septembers 2001 getroffen. Durch Mangel an Informationen konnte United Airlines über Stunden keine konkreten Aussagen treffen, es herrschte Ratlosigkeit und eine völlige Überforderung aller beteiligten in dieser Situation. Erste Handlungsmöglichkeiten boten sich erst, als Mithilfe der Boardkarten drei deutsche Passagiere in den entführten Maschinen ausgemacht werden konnten. Trotz ungenauer Informationslage wurden die Angehörigen umgehend von United Airlines in Kenntnis gesetzt. Es war mit Abstand die gravierendste Katastrophe für die Luftfahrtbranche. Frühere Anschläge hatten ausschließlich Auswirkungen auf einzelne Länder, bei den Attentaten im September 2001 waren alle betroffen.

„Die Leute wollten überhaupt nicht mehr fliegen. Es war das Ende der Spaßgesellschaft und der Übergang zur Sinngesellschaft.“³¹ Vom Passagierschwund besonders schwer getroffen wurde United Airlines was dazu führte, dass die betroffene Strecke

³¹ Karl Born, <http://www.airliners.de/magazin/zehn-jahre-nach-9-11-/25056>

mit der entsprechenden Flugnummer gestrichen wurde. Die wirtschaftlichen Nachwehen des 11. September stürzten United Airlines in eine tiefe Krise, der nur durch Restrukturierung und der Flucht in den Gläubigerschutz begegnet werden konnte. Aufgrund des Resultats, einer drohenden Insolvenz, ist sie daher in die Krisenphase 4 einzuordnen. Eine kundenorientierte Kommunikationsstrategie zielte darauf ab, vor allem in Europa und Asien zu vermitteln, dass Chapter 11 nicht die Einstellung des Flugverkehrs bedeutet oder zukünftig Sicherheitsrisiken birgt (vgl. Hinrichsen 2005, S. 60). Nach anfänglichen Schwierigkeiten, durch mangelnde Marketingunterstützung, kann mittlerweile wieder von einer gefestigten Marktposition der United Airlines gesprochen werden. Die PR-Agentur beschrieb und kommunizierte das Szenario mit den Worten „Rückkehr von United Airlines in die Gewinnzone“.

6 Häufige Fehler der PR-Arbeit

In diesem Abschnitt soll speziell noch einmal auf die häufigsten Fehler eingegangen werden, die mit der PR-Arbeit in Krisenzeiten verbunden sind und daher auch in der Literatur explizit erwähnt werden (vgl. etwa Herbst 1999, S. 145-146).

a. Restriktive Informationspolitik

Häufig wird eine unzureichende Informationspolitik als größte Sünde im Krisenmanagement gesehen. Intuitiv mag es kontraproduktiv erscheinen, die offene Kommunikationsstrategie zu verfolgen, da sie eine hohe publizistische Aufarbeitung der Krisensituation provoziert. Dem gegenüber stehen aber zwei entscheidende Vorteile: Zum einen kann eine bessere Kontrolle über die kommunizierten und damit auch publizierten Inhalte stattfinden, zum anderen kann – wenn auch mit Imageverlusten – die Glaubwürdigkeit erhalten werden (vgl. Mathes et al 1991, S. 38). Insofern ist es nicht verwunderlich, dass die überwiegende Mehrheit von PR-Experten uneingeschränkt für eine offene Krisenkommunikation plädiert – eine Abschottungstaktik sei hier der größte Fehler (vgl. Köhler 2006, S. 86). Darunter lassen sich auch ähnliche Fehler subsumieren, wie etwa das Tabuisieren gewisser Themenbereiche (vgl. Herbst 1999, S. 28) oder die Ignoranz gegenüber den Medien bzw. gegenüber der Bedeutung der Medien. Als Negativbeispiel dient an dieser Stelle, die unzureichende Kommunikation der PAN AM nach dem Absturz in Lockerbie, die mit dazu beigetragen hat, dass PAN AM sich von dieser Krise nicht mehr erholen konnte (vgl. Regester & Larkin 1997, S. 145). Einzig denkbare Ausnahme ist die Situation einer strategischen Krise, wie Müller sie erwähnt. Darunter versteht er eine negative Diskrepanz zwischen der tatsächlichen Entwicklung und den zur Erreichung strategischer Unternehmensziele notwendigen Zielen (vgl. Müller 1986, S. 54). Bei solchen strategischen Krisen besteht nur eine geringe Gefahr, dass diese frühzeitig das Interesse der Öffentlichkeit erwecken, so dass sich eine zu offene Informationspolitik durch die negative Publizität eher kontraproduktiv auswirken kann – dies gilt es zu berücksichtigen (vgl. ebenda, S. 492).

b. Mangelnde Professionalität

Ebenso fatal wie eine nicht existente Öffentlichkeitsarbeit in der Krise kann schlechte PR sein. Konzeptlosigkeit in der PR, Passivität oder unbedachte Äußerungen können in diesem Zusammenhang krisenverstärkend wirken (vgl. Dreyer et al 2001, S. 124). Gerade bei unüberlegten Äußerungen zeigt sich oftmals das Problem, dass die psychologische Belastung der Betroffenen nur unzureichend berücksichtigt wird (vgl. Fürst

2004, S. 66). Aus diesem Grunde werden Fluggesellschaften oft von psychologisch geschulten Teams unterstützt, wie etwa bei der United Airlines und der SWISS der Fall (vgl. Mach 2007, S. 80, 101). Mitunter mangelt es aber auch an grundlegenden Dingen wie Formalität und Stil: Preetexte, die nicht sauber vorbereitet sind, werden nicht in gewünschtem Ausmaß weiterverwendet. Auch ist es äußerst bedeutsam, die Arbeit der Journalisten möglichst zu unterstützen, auf klare und deutliche Sprache zu setzen und die Fakten ihrer Wichtigkeit nach zu ordnen (vgl. Hinrichsen 2005, S. 31). Eine andere Problematik stellt sich durch die legalen Folgen getroffener Aussagen. Hierbei ist zu beachten, dass zwei Aussagen nach Möglichkeit niemals getroffen werden sollten, da diese rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen können, die die PR nicht einfach ausgleichen kann. Zum ersten sollte niemals verfrüht ein Schuldeingeständnis erfolgen, zum zweiten sollte nie verfrüht über die Ursache der Krise spekuliert werden (vgl. Regester & Larkin 1997, S. 161). Eine ähnliche Problematik stellt sich bei Themen wie der Entschädigungszahlung: Auch hier muss abgewogen werden, denn die Ankündigung von Entschädigungszahlungen wirkt zumindest wie ein Schuldeingeständnis, sie nicht zu erwähnen kann dagegen verantwortungslos erscheinen. Diese Beispiele belegen die Notwendigkeit, im Krisenfall juristische Beratung hinzuzuziehen (vgl. ebenda, S. 168). Eine alternative Lösung stellt die Verwendung vorbereiteter und standardisierter Textmodule dar, eine Variante, wie sie etwa von British Airways bevorzugt wird (vgl. Mach 2007, S. 81).

c. Mangelnde Prävention

Obwohl die Bedeutung von professioneller PR und damit auch einer umfassenden Antizipation von möglichen Krisensituationen kaum mehr angezweifelt wird, so ist deren praktische Umsetzung weit weniger populär als zu erwarten wäre. Noch Mitte der Neunziger Jahre war nur jedes dritte Unternehmen in Deutschland mit Krisenplänen ausgestattet; ein Mangel an Voraussicht, der sich bitter rächen kann (vgl. Köhler 2006, S. 84).

d. Werbung in der Krise

Marketing und Werbung können sich in einer Krise als kontraproduktiv erweisen. Dies gilt insbesondere in dem Fall, in dem das Problem nicht an der Organisation selbst liegt, sondern etwa an einem Produkt – wie einem Flugzeug selbst. Sollten etwa technische Probleme auftreten oder gar ein Flugzeugunglück, so sind Werbemaßnahmen nicht geeignet, die Krise zu überwinden – im Gegenteil dürften sich Betroffene und Kunden eher von einer solchen Reaktion verspottet fühlen. Ausnahme sind hier rein wirtschaftliche OKrisen, in denen die Kommunikation von vertrauensbildenden Maß-

nahmen sinnvoll sein kann (vgl. Hinrichsen 2005, S. 42). Allgemein gilt aber das Fazit, wie es Herbst zieht: *Werbung in der Krise kann nicht nur sinnlos, sondern auch teuer sein – das Geld ist besser in Maßnahmen des Krisenmanagements investiert.*³²

Als Beispiel dient hier die AUA, die nach der Notlandung im Jahre 2004 umgehend vorbereitete Krisenwebsites freischaltete und im gleichen Zuge jegliche Online-Werbung aus dem Internet genommen hat (vgl. Mach 2007, S. 91).

³² Herbst 2005, S. 94.

7 Schlusswort

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass professionelle Krisen-PR auch bei Airlines Potenziale besitzt, die drohende oder bestehende Krisen effektiv abschwächen können. Dadurch, dass die PR Informationen kontrolliert und das Meinungsbild der Öffentlichkeit zu beeinflussen weiß, kann prinzipiell jede erdenkliche Krise derart kommuniziert werden, dass dazu beigetragen wird, die Unternehmung, ohne nachhaltigen Schaden, durch die Krise zu manövrieren. Dies benötigt jedoch eine umfassende Auseinandersetzung mit Möglichkeiten und Maßnahmen der PR. Gerade auf diesem Gebiet herrscht bei vielen Unternehmen Nachholbedarf, doch scheinen vor allem Airlines, die aufgrund der hohen technischen Komplexität stets mit Krisensituationen rechnen müssen, vergleichsweise gut aufgestellt. Die Intensität und der Ursprung einer Krise spielen eine entscheidende Rolle in der Krisenbewältigung. Grundvoraussetzung ist hierbei eine leistungsfähige PR-Abteilung, die präventive Maßnahmen ergreift um den Krisenverlauf bereits frühzeitig beeinflussen zu können. Die Luftfahrtindustrie gilt als sehr sensible Branche und ist besonders starken Krisen ausgesetzt, was zur Folge hat, dass fehlende oder mangelhafte Kommunikation und die damit verbundene Fremdwahrnehmung, am Ende über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens entscheiden können. Grundlegend weisen die theoretischen Ansätze und die darauf basierenden Krisen-Konzepte der Fluggesellschaften Lufthansa und United Airlines einige Parallelen auf. Betrachtet man jedoch die Umsetzung und Durchführung der PR-Maßnahmen sind deutliche Unterschiede festzustellen. Ein wesentlicher Unterschied ist in der Zuständigkeit und strukturellen Aufgabenverteilung der PR auszumachen. Während Lufthansa eine direkte und zentrale Steuerung bevorzugt, arbeitet United Airlines mit dezentralen Sub-Agenturen und eigenständigen PR-Bereichen. Krisenkommunikationspläne und standardisierte Verhaltensvorgaben in Bezug auf Informationsfluss und Maßnahmen bilden bei allen Airlines die Ausgangsbasis des Krisenmanagements. Nobody ist perfect - Es gibt kein Unternehmen, dem keine Fehler unterlaufen. Ein offener Stakeholderdialog und ein transparentes Issuemanagement bilden das Fundament eines glaubwürdigen Unternehmensbild. Das Ignorieren und Verleugnen der eigenen Fehler und Schwächen führt früher oder später zu einem Vertrauensverlust. Aufgrund des Unterschieds zwischen Theorie und Praxis, werden Airlines trotz präventiver Maßnahmen und ausgefeilter Notfallplänen, mit Krisen konfrontiert, die sie an ihre Grenzen führen. Eine Einordnung in das Krisenphasenmodell lässt sich häufig nicht eindeutig vornehmen, denn es gilt bereits Auslöser und Folgen einer Krise zu unterscheiden. Flexibilität ist entscheidend wenn es um eine akute

Krise geht, ob vorsehbar oder nicht, Feinjustierung findet in der Praxis statt. Die vorliegende Arbeit konnte zeigen, welche PR-Maßnahmen in Krisensituationen bzw. bei deren Vorbereitung eingesetzt werden können und welche Fehler dabei unbedingt vermieden werden sollten. Wünschenswert wäre es, wenn sie dazu beitragen kann, dass das Thema der Krisenkommunikation in der Luftfahrt auch in Zukunft weiter untersucht wird. Allgemein lässt sich aber festhalten, dass renommierte Airlines mit den vorgestellten Methoden auch in Krisenzeiten gute Erfahrungen gemacht haben, weshalb es sich empfiehlt, Krisen-PR umfangreich vorzubereiten und zu praktizieren. Die vorliegende Arbeit und die dargestellten Maßnahmen können dabei als Richtschnur dienen.

Quellenverzeichnis

Literaturquellen

Apitz, Klaas (1987): Konflikte, Krisen, Katastrophen: Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust, Frankfurt am Main.

Baerns, Barbara (1991): Öffentlichkeitsarbeit oder Journalismus? Zum Einfluss im Mediensystem, 2. Auflage, Köln.

Bentele, G./ Rolke, L. (Hrsg.) (1999): Konflikte, Krisen und Kommunikationschancen in der Mediengesellschaft: casestudies aus der PR-Praxis, Berlin.

Bruhn, M./ Ahlers, G.M. (2004): Zur Rolle von Marketing und Public Relations in der Unternehmenskommunikation – Bestandsaufnahme und Ansatzpunkte zur verstärkten Zusammenarbeit, in: Röttger, Ulrike (2004): Theorien der Public Relations – Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, Wiesbaden, S. 97-114.

Burkart, Roland (1996): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit – Der Dialog als PR-Konzeption, in: Bentele, G./ Steinmann, H./ Zerfaß, A. (1996): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, Berlin, S. 245-270.

Burkart, Roland (2002): Kommunikationswissenschaft, 4. Auflage, Wien.

Dreyer, A./ Dreyer, D./ Obieglo, D./ Willingmann, A./ Zundel, F. (2001): Krisenmanagement im Tourismus: Grundlagen, Vorbeugung und kommunikative Bewältigung, München.

Dyllick (1992): Management der Umweltbeziehungen, Wiesbaden.

Fürst, Ronny A. (2004): Preiswettbewerb in Krisen: Auswirkungen der Terror-Attentate des 11. September 2001 auf die Luftfahrtbranche, Wiesbaden.

Grossenbacher, René (1991): Hat die „vierte Gewalt“ ausgedient? Zur Beziehung zwischen Public Relations und Medien, in: Dorer, J./ Lojka, K. (1991): Öffentlichkeitsarbeit – Theoretische Ansätze, empirische Befunde und Berufspraxis der Public Relations, Wien, S. 42-49.

Garth, Arnd Joachim (2008): Krisenmanagement und Kommunikation, Wiesbaden.

Grunig, J.E./ Grunig, L.A./ Dozier, D.M. (1996): Das situative Modell exzellenter Public Relations – Schlussfolgerungen aus einer internationalen Studie, in: Bentele, G./ Steinmann, H./ Zerfaß, A. (1996): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, Berlin, S. 199-228.

Hamburger, Sorina (2006): Möglichkeiten und Grenzen der Krisenkommunikation, Studienarbeit vom 11. Januar 2006

Herbst, Dieter (1999): Krisen meistern durch PR: Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker, Neuwied/ Kriftel.

Herbst, Dieter (2005): Zehn Thesen zur Zukunft der Krisen-PR, in: Köhler, T./ Schaffranietz (2005): Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert, Wiesbaden, S. 89-97.

Hinrichsen, Stefan (2005). PR-Konzepte zur Optimierung der Unternehmenskommunikation in verschiedenen Krisenphasen bei Airlines dargestellt am Beispiel von Lufthansa, Qantas und United Airlines, Norderstedt.

Köhler, Tanja (2006): Krisen-PR im Internet – Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder, Wiesbaden.

Koller, Karl J. (2006): Total Quality Management bei Fluggesellschaften: Verpflichtung und Involvierung des Top Managements, Bamberg.

Krystek, Ulrich (1987): Unternehmenskrisen – Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden.

Kunczik, M./ Heintzel, A./ Zipfel, A. (1995): Krisen-PR – Unternehmensstrategien im umweltsensiblen Bereich, Köln.

Mach, Ulrike (2007): Krisenmanagement in der Tourismusbranche mit besonderem Augenmerk auf die Krisen-PR von Reiseveranstaltern und Fluggesellschaften dargestellt anhand einiger Fallbeispiele, Wien.

- Maletzke, Gerhard (1963): Psychologie der Massenkommunikation, Hamburg.
- Mathes, R./ Gärtner, H./ Czaplicki, A. (1991): Kommunikation in der Krise – Autopsie eines Medienereignisses, Frankfurt am Main.
- Mitroff, I.I./ Pearson, C.M./ Harrington, L.K. (1996): The essential guide to managing corporate crisis: A step-by-step handbook for surviving major catastrophes, Oxford.
- Müller, Rainer (1986): Krisenmanagement in der Unternehmung – Vorgehen, Maßnahmen und Organisation, 2. Auflage, Frankfurt am Main.
- Münch, Richard (1991): Dialektik der Kommunikationsgesellschaft, Frankfurt am Main.
- Neu, Matthias (1989): Marketing-Strategien für den internationalen Wettbewerb von Luftfahrtgesellschaften, Würzburg.
- Ott, Ulrich (2005): Zwischen kompetenten Ratgebern und Trojanischen Pferden – Nutzwertorientierte Public Relations bauen Image und Vertrauen auf, in: Köhler, T./ Schaffranietz (2005): Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert, Wiesbaden, S. 79-88.
- Pflaum, D./ Linxweiler, R. (1998): Public Relations der Unternehmung, Landsberg/ Lech.
- Pielemeier, Gary Lee (1976): Airline aviation insurance management, University of Minnesota.
- Regester, M./ Larkin, J. (1997): Risk issues and crisis management – A casebook of best practice, London.
- Rolke, Lothar (2004): Public Relations – die Lizenz zur Mitgestaltung öffentlicher Meinung – Umriss einer neuen PR-Theorie, in: Röttger, Ulrike (2004): Theorien der Public Relations – Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, Wiesbaden, S. 117-147.
- Ronneberger, F./ Rühl, M. (1992): Public Relations – Ein Entwurf, Opladen.

Röttger, Ulrike (2004): Welche Theorien für welche PR?, in: Röttger, Ulrike (2004): Theorien der Public Relations – Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, Wiesbaden, S. 7-22.

Saxer, Ulrich (1992): Public Relations als Innovation, in: Avenarius, H./ Armbrecht, W. (1992): Ist Public Relations eine Wissenschaft? Eine Einführung, Opladen, S. 48-76.

Szyszka, Peter (2004): PR-Arbeit als Organisationsfunktion – Konturen eines organisationalen Theorieentwurfs zu Public Relations und Kommunikationsmanagement, in: Röttger, Ulrike (2004): Theorien der Public Relations – Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, Wiesbaden, S. 149-168.

Zerfaß, Ansgar (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, 2. Auflage, Opladen.

Zonneveld, Gert (2001): Europäische Fluggesellschaften – Höhenflug mit weicher Landung, Düsseldorf.

Onlinequellen

(Sämtliche Onlinequellen wurden am 13.01.2011 auf ihre Gültigkeit überprüft)

Bundesministerium des Innern: Krisenkommunikation, leitfaden für Behörden und Unternehmen:

https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:XoK0Gfrd7toJ:www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2008/Krisenkommunikation.pdf%3F__blob%3DpublicationFile+handlungsempfehlung+krisenkommunikation&hl=de&gl=de&pid=bl&srcid=ADGEEShziwA803nrEfsbXezp2CdFNdcazFYn2tg0L__UA7zVC4F8TMP1Bu_8yXUgBxn4f1BQ9bKggpy_Mi-Cmpxw3rz6R6RJ9VoVh-0fJ8GZQ-3byAAWtl9uVuid2V3l3SaUO7A2Klfs&sig=AHIEtbQyla4XsaHLYOy5-1kWKCLszshboA

Failed Krisenmanagement:

<http://translate.google.de/translate?hl=de&langpair=en|de&u=http://conversationagency.wordpress.com/2008/04/11/american-airlines/>

Gaeßler, Dirk (2005):

http://books.google.de/books?id=9zp4resvV0cC&printsec=frontcover&hl=de&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Lufthansa:

<http://www.lufthansa.com/de/de/Homepage>

Social media crisis management:

<http://translate.google.de/translate?hl=de&langpair=en|de&u=http://www.radian6.com/blog/2011/11/when-news-breaks-social-media-for-crisis-management-in-the-airlines-industry/>

United Airlines:

<http://www.unitedairlines.de/core/deutsch/index.html>

U.S. Securities and Exchange Commission:

<http://www.sec.gov/investor/pubs/bankrupt.htm>

Welt online:

<http://www.welt.de/wirtschaft/article3103674/Krise-bei-den-Airlines-sorgt-fuer-neue-Allianzen.html>

Anlagen

Anlage 1 – Krisenkommunikationsplan

Anlage 2 – Analyse und Bewertung von Krisenkommunikation

Anlage 1:

C 1 Muster für den Aufbau eines Krisenkommunikationsplans

Teil I: Workfloworganisation

I.1 Einführung

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

I.2 Pressesprecher/Presseverantwortlicher im Krisenfall

- Name(n) und telefonische Erreichbarkeiten der Presseverantwortlichen/des Pressesprechers
- Benennung Erstsprecher/-in²⁹
- Benennung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Arbeit im Stabsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Regelung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, gegebenenfalls Entscheidungsvorbehalte der Hausleitung
- Regelung der Verstärkung des Stabsbereichs Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei länger andauernden Krisen und der Erfordernis einer 24/7-stündigen Erreichbarkeit

I.3 Alarmierung im Krisenfall

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

I.4 Krisenkommunikationsarbeit in der Stabsorganisation

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

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

I.5 Ressortübergreifende und zwischenbehördliche Krisenkommunikation

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

I.6 Kontakte zu Presse, Medien und Journalisten

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

I.7 Technische und logistische Aspekte der Krisenkommunikation

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

- gegebenenfalls Anpassung oder Überarbeitung des Krisenkommunikationskonzepts

I.9 Aus- und Fortbildung/Medientraining**I.10 Ressortspezifische und funktionsbezogene Checklisten****Teil II: Basisinformationen (nach Themen)****II.1 Szenariorientierte Hintergrundinformationen/Fotos/Bilder/Grafiken/Pläne/Skizzen zum Beispiel zu:**

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

II.2 Szenariorientierte Textbausteine und Botschaften (i. d. R. maximal fünf)**II.3 Aufbau und Inhalte der Krisenwebsites (Darksites) und der Krisenkommunikationsmappe****II.4 Szenariorientierte Fragen und Antworten (Q & A)****II.5 Verzeichnis über Kontakte und Ressourcen (themen-/szenariorientiert)**

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

Teil III: Aktionsplan**III.1 Krisenkommunikationsstrategien****III.2 Zeitliche Abfolge der Informationssteuerung**

- Wer wird in welcher Reihenfolge von wem informiert?

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

III.3 Medien zur Informationssteuerung: interne Krisenkommunikation

- Instrumente zur Information der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

III.4 Medien zur Informationssteuerung: externe Krisenkommunikation

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

III.5 Instrumente zur Feststellung/Identifikation von Meinungsbildern und von Multiplikatoren der Informationen**III.6 Aktionsplan Risiko- und Krisenkommunikation in besonderen Fällen (zum Beispiel Pandemie/Nuklearunfälle)**

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

Teil IV: Anlagen**Anlage 1: Telefonische Erreichbarkeiten der Angehörigen des Stabsbereiches Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Telefon-/Alarmlisten)****Anlage 2: Musteraufbau einer Krisenwebsite (Darksite)****Anlage 3: Musteraufbau Krisenkommunikationsmappe****Anlage 4: Organigramm/Kommunikationsplan des Stabsbereiches Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Krisenstab**

Anlage 2:

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

Checklisten

1. Konzeptionelle Aufgaben in der Alltagsorganisation (Präventivmaßnahmen)

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

2. Früherkennung/Frühwarnsystem

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

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

3. Alarmierung

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

4. Personelle Aspekte

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

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

5. Technisch organisatorische und logistische Aspekte

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

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

6. Krisenkommunikationsarbeit im Krisenstab/im Krisenkommunikationsteam

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

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

7. Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

- Wer kümmert sich speziell um die Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unmittelbar nach Ausbruch und in der Krise?
- Wie und über welche Wege werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Krise informiert?
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter⁴¹ sollten unmittelbar von der Krise aus erster Hand erfahren und somit – wenn auch nur in begrenztem Maße – auch in der Krise „Botschafter“ für die Behörde⁴²/das Unternehmen sein. Ist sichergestellt, dass Management und Mitarbeiter benachrichtigt und umfassend unterrichtet werden, bevor sie alles aus den Medien erfahren?
- Wie wird sichergestellt, dass nicht informierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber Medien, Behörden und ähnliche Stellen keine falschen Auskünfte erteilen?
- Ist der Sinn und Zweck der Krisenkommunikationsarbeit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hinreichend bekannt?
- Kennen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die eigenen Krisen- und Krisenkommunikationsstrukturen? Sind sie entsprechend sensibilisiert?
- Ist den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Krisenstab (insbesondere andere Stabsbereiche) die aktuelle Medienstrategie beziehungsweise die Medienstrategie für Krisenfälle bekannt?
- Wer kümmert sich um die (professionelle) psychische Betreuung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei psychisch stark belastenden Krisen/Ereignissen, insbesondere um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bürgerhotlines/Telefonzentralen?
- Wird ein Debriefing angeboten?

8. Kommunikation mit den Medien/der Öffentlichkeit

- Wer ist autorisiert, den Erstkontakt mit der Presse/den Medien wahrzunehmen (vor Erreichbarkeit des Kommunikationsverantwortlichen/Pressesprechers)?
- Gibt es vorbereitete Sprachregelungen für den/die Erstsprecher?
- Wie und von wem werden die Öffentlichkeit und die Medien in der Krise informiert?
- Wie ist die Kommunikationspolitik/-strategie?
- Wer in der Behörde ist autorisiert, Mitteilungen für die Öffentlichkeit freizugeben?

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

9. Kommunikation mit der Bevölkerung

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

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

10. Sonstige Zielgruppen

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

11. Lessons Learned

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

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

12. Krisennachsorge

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

13. Aus- und Fortbildung

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

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname