

# Medienkommunikation in Krisensituationen

## Handlungsfähig bleiben im Chaos – ein Leitfadens

Beiträge zur Stadtpolitik

AACHEN | AALEN | ALTENBURG | AMBERG | ANNABERG-BUCHHOLZ | ANSBACH | ASCHAFFENBURG  
ASCHERSLEBEN | AUERBACH/VOGTLAND | AUGSBURG | BAD KREUZNACH | BAD REICHENHALL | BADEN-  
BADEN | BAMBERG | BAUTZEN | BAYREUTH | BERLIN | BIBERACH AN DER RISS | BIELEFELD  
BITTERFELD-WOLFEN | BOCHOLT | BOCHUM | BONN | BOTTROP | BRANDENBURG AN DER HAVEL  
BRAUNSCHWEIG | BREMEN | BREMERHAVEN | CASTROP-RAUXEL | CELLE | CHEMNITZ | COBURG  
COTTBUS | CUXHAVEN | DARMSTADT | DELITZSCH | DELMENHORST | DEMMIN | DESSAU-ROSSLAU  
DORTMUND | DRESDEN | DUISBURG | DÜREN | DÜSSELDORF | EISENACH | EISENHÜTTENSTADT | EISLEBEN  
EMDEN | ERFURT | ERKNER | ERLANGEN | ESSEN | ESSLINGEN AM NECKAR | FALKENSEE | FILDERSTADT  
FINSTERWALDE | FLENSBURG | FORST (LAUSITZ) | FRANKENTHAL (PFALZ) | FRANKFURT (ODER)  
FRANKFURT AM MAIN | FREIBERG | FREIBURG IM BREISGAU | FRIEDRICHSHAFEN | FULDA | FÜRTH  
GELSENKIRCHEN | GERA | GIEßEN | GLADBECK | GLAUCHAU | GOSLAR | GOTHA | GÖTTINGEN  
GRÄFELFING | GREIFSWALD | HAGEN | HALLE (SAALE) | HAMBURG | HAMELN | HAMM | HANAU  
HANNOVER | HEIDELBERG | HEIDENHEIM AN DER BRENZ | HEILBRONN | HENNIGSDORF | HERFORD  
HERNE | HILDESHEIM | HOF | HOHEN NEUENDORF | HOPPEGARTEN | HOYERSWERDA | INGOLSTADT  
ISERLOHN | JENA | KAISERSLAUTERN | KAMENZ | KARLSRUHE | KASSEL | KAUFBEUREN | KEMPTEN (ALLGÄU)  
KIEL | KOBLENZ | KÖLN | KONSTANZ | KREFELD | LANDAU IN DER PFALZ | LANDSBERG AM LECH  
LANDSHUT | LAUCHHAMMER | LEINEFELDE-WORBIS | LEIPZIG | LEVERKUSEN | LIMBACH-OBERFROHNA  
LINDAU (BODENSEE) | LÖRRACH | LÜBECK | LÜDENSCHIED | LUDWIGSBURG | LUDWIGSHAFEN  
AM RHEIN | LÜNEBURG | MAGDEBURG | MAINZ | MANNHEIM | MARBURG | MARKTREDWITZ  
MEMMINGEN | MERSEBURG (SAALE) | MÖNCHENGLADBACH | MÜHLHAUSEN/THÜRINGEN | MÜLHEIM  
AN DER RUHR | MÜNCHEN | MÜNSTER | NEU-ULM | NEUBRANDENBURG | NEUENHAGEN  
NEUMÜNSTER | NEURUPPIN | NEUSS | NEUSTADT AN DER WEINSTRASSE | NEUSTADT BEI  
COBURG | NORDHAUSEN | NÜRNBERG | OBERHAUSEN | OFFENBACH AM MAIN | OFFENBURG  
OLDENBURG | OSNABRÜCK | PASSAU | PFORZHEIM | PIRMASENS | PIRNA | PLAUEN | POTSDAM  
QUEDLINBURG | RAVENSBURG | RECKLINGHAUSEN | REGENSBURG | REMSCHEID | REUTLINGEN  
RIBNITZ-DAMGARTEN | RIESA | ROSENHEIM | ROSTOCK | SAARBRÜCKEN | SALZGITTER  
SASSNITZ | SCHWABACH | SCHWÄBISCH GMÜND | SCHWEDT/ODER | SCHWEINFURT | SCHWERIN  
SIEGEN | SINDELFINGEN | SOLINGEN | SPEYER | STENDAL | STRAUBING | STRAUSBERG  
STUTTGART | SUHL | TAUCHA | TELTOW | TETEROW | TRAUNSTEIN | TRIER | TÜBINGEN  
ULM | VELTEN | VIERSEN | VILLINGEN-SCHWENNINGEN | VÖLKLINGEN | WEIDEN IN DER OBER-  
PFALZ | WEIMAR | WIESBADEN | WILHELMSHAVEN | WISMAR | WITTEN | WITTENBERG  
WOLFSBURG | WOLGAST | WORMS | WUPPERTAL | WÜRZBURG | ZWEIBRÜCKEN | ZWICKAU

# **Medienkommunikation in Krisensituationen**

**Handlungsfähig bleiben im Chaos –  
ein Leitfaden**

Vorgelegt vom Presseausschuss des Deutschen Städtetages,  
zustimmend zur Kenntnis genommen  
vom Hauptausschuss des Deutschen Städtetages  
am 20. Juni 2012 in Kassel

Krisenfälle stellen außergewöhnliche Herausforderungen sowohl für das Krisenmanagement als auch für die Kommunikation dar. Über Krisenfälle wird im Zeitalter einer fast grenzenlosen Kommunikation in besonderer Eindringlichkeit von den Medien und in Online-Präsenzen und -Kanälen berichtet. Unglücksfälle und Katastrophen sind Beispiele dafür, aber auch Krisensituationen für Persönlichkeiten erreichen ein hohes Maß an öffentlicher Aufmerksamkeit.

Je nach Ereignis setzen Krisen erhebliche Emotionen frei, bei Betroffenen und Beobachtern, zum Teil auch in Kommentaren von Journalistinnen und Journalisten. Mit Skandalisierung ist zu rechnen, und sie bleibt nicht unbedingt auf Boulevardzeitungen beschränkt. Nicht jeder erhobene Vorwurf wird der Faktenlage im jeweiligen Krisenfall gerecht. Doch Medienschelke ist keine Lösung, schon gar nicht, wenn stichhaltige Argumente in der Öffentlichkeit auf Verständnis stoßen sollen.

Eine möglichst offene Kommunikation, rasche und glaubwürdige Aufklärung sind in der Krise geboten. Wer sich wegduckt oder laviert, hat schnell verloren. Und wer glaubt, ausschließlich mit Fakten überzeugen zu können, wird feststellen, dass gefühlte Wahrnehmungen der Menschen in Krisen eine Rolle spielen und ernst zu nehmen sind.

Der Deutsche Städtetag hat vor dem Hintergrund der raschen Veränderungen in der Medienwelt bestehende Grundsätze der Krisenkommunikation überprüft und aktualisiert. Berücksichtigt werden dabei der Einfluss der so genannten sozialen Netzwerke (Social Media) und der rasch kursierenden Handy-Fotos und -Videos auf das Kommunikationsgeschehen. Mit dieser Broschüre liegt ein Leitfaden vor, der in den Kommunen als Erstinformation der Krisenstäbe und vor allem als Hilfe für die Kommunikation durch die Pressestellen und die Spitzen der Verwaltung genutzt werden kann.

ISBN: 978-3-88082-250-4

© Deutscher Städtetag Berlin und Köln, August 2012

Druck: vierC print+mediafabrik GmbH & Co. KG, Berlin

Printed in Germany Imprimé en Allemagne



**Christian Ude**

Präsident des Deutschen Städtetages  
Oberbürgermeister der Landeshauptstadt München



**Dr. Stephan Articus**

Geschäftsführendes Präsidialmitglied  
des Deutschen Städtetages

<b>1. Vorbemerkung</b>	6
<b>2. Einführung</b>	7
Aufgaben der Pressestellen im Fokus	8
Federführung im Krisenstab	9
<b>3. Die Aufgabe</b>	9
<b>3.1 Grundsätzliche Überlegungen</b>	9
Vorrang des Krisenmanagements	9
<b>3.2 Grenzen der Kommunikation</b>	10
Kommunikatoren in der Kritik	10
Kommunikator kontra Anwälte	10
Kommunikation der Stadt und von Personen	11
Training vor Eintritt einer Krise	11
<b>4. Einzelaspekte der Kommunikationsaufgabe</b>	11
<b>5. Merkmale einer Krise</b>	12
<b>6. Mit der Krise umgehen</b>	13
Aktiv werden	13
Welche Botschaften können kommuniziert werden, um die Krise zu minimieren?	14
<b>7. Gute Kommunikation</b>	16
<b>8. Schlechte Kommunikation</b>	17
<b>9. Medienzentren vorbereiten</b>	17
<b>10. Medien vor Ort betreuen</b>	17
<b>11. Prioritäten</b>	18
<b>12. Nachbearbeitung</b>	19
<b>Checkliste Krisenkommunikation</b>	20

## 1. Vorbemerkung

Krisenmanagement und Krisenkommunikation versuchen in chaotischen, unüberschaubaren Situationen, Stabilität und Beherrschbarkeit nach innen und außen zu etablieren. So überraschend Krisen unterschiedlichster Art auch eintreten – es gibt grundlegende Mechanismen, mit denen man das Ereignis und die nachfolgende Entwicklung begleiten und die Folgen der Krise abschwächen kann. Das gilt nicht nur für die Arbeit der städtischen Krisenstäbe, sondern auch für die Krisenkommunikation, die die Öffentlichkeit über die Medien informiert. Diese Mechanismen funktionieren unter der Prämisse, dass die Informationshoheit – und damit auch die Kommunikationshoheit – bei den handelnden und untersuchenden Behörden liegt und alle weiteren Informationen dem Verdacht der Spekulationen unterliegen.

Allerdings hat sich die Medienwelt in den vergangenen fünf Jahren rapide verändert und auf die soziale Kommunikation der Menschen starken Einfluss genommen. Durch die Entwicklung der so genannten sozialen Netzwerke (Social Media) wie Twitter, Facebook, YouTube und neuerdings auch Google+ im Internet und auf mobilen Endgeräten können Bilder, Töne und Filme von Ereignissen als „Echtzeit“-Produkte publiziert und massenhaft verbreitet werden. Dieser rasante „Overkill“ an Daten kann in Krisensituationen die Kommunikation deutlich beeinflussen, weil auch die klassischen Medien die „Echtzeit“-Informationen nutzen und oft unreflektiert über ihre Web 2.0-Kanäle oder das Internet publizieren.

So entsteht in kürzester Zeit eine eigene Informationswelt, die den handelnden und ermittelnden Behörden vorauseilt und schnell die allgemeine Meinung und Stimmung für sich einnimmt. Eine klassische Prämisse der Krisenkommunikation, dass die untersuchenden Behörden die Informationshoheit besitzen, geht verloren, zumindest in den ersten, aber entscheidenden Phasen der Informationsbewältigung eines Ereignisses. Die handelnde Behörde muss erkennen, dass sie Teil eines hochkomplexen Informationsnetzwerkes ist, das in Gänze nicht zu steuern ist. Informationen werden inzwischen schneller, direkter (Zielgruppen), kompromissloser, subjektiv und flächendeckender durch Privatpersonen verbreitet, als es die Behörde kann und es ihrem Auftrag entspricht. Dadurch gerät sie ins Hintertreffen.

Auf diesen Verlust an Autorität und auf die veränderte Medienwelt muss die Krisenkommunikation der Städte reagieren und ihre Mechanismen den aktuellen Anforderungen anpassen. Die „AG Krisenkommunikation“ im Presseausschuss des Deutschen Städtetages hat vor diesem Hintergrund die bestehenden Grundsätze zur Krisenkommunikation überprüft und aktualisiert. Vorgelegt wird hiermit ein Praxispapier für die Städte, das schnell, kompakt und übersichtlich als Erstinformation der Krisenstäbe, vor allem aber als Hilfe für die Kommunikation genutzt werden kann.

Dieser Leitfaden stellt zunächst die Grundsätze von Kommunikation in der Krise dar – auch unter dem Aspekt der veränderten Realität im virtuellen Netz. Den Pressestellen in den Städten wird ein Papier für den Ernstfall an die Hand gegeben, das auch Nutzung und Auswertung von Social Media-Kanälen in der Krisensituation berücksichtigt. Eine Checkliste zur Krisenkommunikation fasst schließlich auf drei Seiten wesentliche Punkte für die Organisation der Kommunikation zusammen.

## 2. Einführung

Dieses Papier „Medienkommunikation in Krisensituationen“ bezieht sich auf alle Ereignisse, die zu einer krisenhaften Situation geführt haben oder führen könnten.

Dies sind zum einen Katastrophen im Sinne der jeweiligen landesrechtlichen Vorschriften (vor allem Landeskatastrophenschutzgesetz). Weiterhin werden (Groß-) Schadensereignisse entsprechend den einschlägigen Hilfeleistungsgesetzen der Länder (Polizeigesetz, Feuerwehrgesetz, Gesetz über den Rettungsdienst oder kombinierte Gesetze) angesprochen.

Darüber hinaus gibt der Leitfaden Verwaltungsstäben sowie den Presseämtern Hinweise für die Medienkommunikation bei Krisen, die sich aus Organisationsverschulden öffentlicher Stellen, möglichem persönlichen Fehlverhalten von Amtsträgern oder von Personen des öffentlichen Lebens ergeben. Gleiches gilt für krisenhafte Entwicklungen in kommunalen Prozessen aller Art, ohne Rücksicht auf Fehlverhalten oder Verschulden, die in kürzester Frist zu erregten politischen und öffentlichen Debatten sowie zu einem außerordentlichen Medieninteresse und Recherchedruck führen.

Der Leitfaden berücksichtigt vor dem Hintergrund von Krisenereignissen der vergangenen Jahre neue kommunikative Rahmenbedingungen – bedingt durch Internet und Social Web. Eine Darstellung der Ereignisse zu erreichen, die in besonderer Weise auf die von öffentlichen Stellen übermittelten Informationen zurückgreift, ist dadurch außerordentlich schwierig geworden.

Häufig dienen deshalb in Krisensituationen externe Berater ihre Dienste an; diese sind nur eingeschränkt nutzbar, weil deren Erfahrungen meistens aus der Wirtschaft herrühren. Bei Behörden gelten hinsichtlich der Medienkommunikation presse- oder verwaltungsrechtlich andere Rahmenbedingungen – z.B. Auskunftspflicht –, die den Beratern häufig völlig fremd sind. Auch für Medienarbeit in Krisen wird das Legalitätsprinzip nicht außer Kraft gesetzt, gelten die Bestimmungen des Landespresserechtes, dürfen parteipolitische Erwägungen für die Medienarbeit der Städte keine Bedeutung haben – auch wenn es im Krisenmanagement zu Konflikten führen könnte.

### **Aufgaben der Pressestellen im Fokus**

Eine Krisensituation im Sinne der Vorbemerkung für diesen Leitfaden ruft aufgrund ihrer Folgen (Tote, viele Verletzte, außergewöhnliche Bedrohung, Bedeutung oder Sensationsgrad) ein sofortiges und großes Medieninteresse hervor. In kürzester Zeit werden bei größeren Krisen viele Nachrichtenteams mit Übertragungswagen vor Ort erscheinen. Die Anzahl der Telefonanfragen wird ebenso rapide ansteigen.

Ein solches Ereignis – gerade auch wenn es außerhalb der Bürozeiten, am Wochenende oder in den Ferien geschieht – macht es erforderlich, das Team der Pressestelle schnellstens zusammen zu rufen und die Pressestelle oder ein Medienzentrum zu aktivieren. Zumal dieses im weiteren Verlauf im Brennpunkt der Medieninformation stehen wird.

Dieser Leitfaden bietet Hintergrundinformationen und -aspekte zum Thema Krisenmanagement und Krisenkommunikation, gibt Ratschläge und Informationen, die für die ersten, ganz frühen Phasen eines Großereignisses ausschlaggebend sind.

Jede Krise ist anders und stellt sich als Einzelfall dar, mit dem in geeigneter Form umgegangen werden muss – das ist bei den hier gegebenen Hinweisen für das praktische Handeln zu berücksichtigen.

Das vorliegende Papier bezieht sich auf die Aufgaben der Pressestelle, die den Informationsfluss gewährleisten, die Berichterstattung verfolgen und betreuen soll. Die Aufgaben anderer Abteilungen/Ämter in einer Krisensituation werden hier nicht thematisiert.

Die Medienbeobachtung muss auch das Web mit allen seinen Spielarten (Internet, Social Web, Foren) einbeziehen, weil dieses als neue Plattform sowohl der Information der Bevölkerung als auch den Medien als Informations- und Recherchequelle dient.

### **Federführung im Krisenstab**

Die Federführung in Krisensituationen für die Krisenbewältigung übernimmt in Kommunen ein Stab, dem definierte Funktionsträger der Verwaltung, Feuerwehr, Polizei und weiteren für die Krisenbewältigung wichtigen Institutionen und Organisationen angehören. Pressesprecher sind im Stab die Zuständigen für die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit – kurz BuMA. Eine Vertreterin/ein Vertreter der Pressestelle sollte zudem generell dem Veranstaltungsstab bei größeren Veranstaltungen mit Sicherheitsrisiko angehören.

## **3. Die Aufgabe**

### **3.1 Grundsätzliche Überlegungen**

#### **Vorrang des Krisenmanagements**

Kommunikation in Krisenfällen ist ein wichtiger Teilbereich des Krisenmanagements. Sie kann das Krisenmanagement aber nicht ersetzen. Bildhaft gesprochen: Mit Kommunikation löscht man nicht den Brandherd.

Schlechtes oder erfolgloses Krisenmanagement kann durch professionelle Kommunikation nicht verbessert werden. Hier gilt die Erkenntnis eines früheren Regierungssprechers, dass man schlechte Politik nicht gut verkaufen kann. Misslingt das Krisenmanagement, misslingt auch die

Kommunikation. Daher muss das Krisenmanagement alle Anstrengungen darauf konzentrieren, das Ereignis und die sich aus ihm ergebenden Folgen zu bewältigen. Das ist Voraussetzung für eine wirksame Kommunikationsstrategie.

### 3.2 Grenzen der Kommunikation

#### Kommunikatoren in der Kritik

Kritische Medienberichterstattung erhöht den psychischen Druck im Krisenmanagement. Sie sorgt für ein Klima von Aufgeregtheit, Gereiztheit, Nervosität, Hilflosigkeit und kann auch gegebenenfalls politische oder berufliche Existenzängste hervorrufen. In dieser Situation geschieht es nicht selten, dass die für die Kommunikation Verantwortlichen schnell im Visier interner oder externer Kritik stehen. In der Krise gilt es jedoch, trotz schwieriger Umstände die Lage klar zu analysieren und dabei auch zu unterscheiden zwischen Schwächen in der Kommunikation und Schwächen im Krisenmanagement, die sich auf die Kommunikation und das Medienecho negativ auswirken.

#### Kommunikator kontra Anwälte

Kompliziert wird die Kommunikationsarbeit durch eingeleitete Ermittlungsverfahren von Staatsanwaltschaften, polizeiliches Handeln, Einsatz von Anwälten als Strafverteidiger oder Aufklärer. In diesen Situationen gibt es nicht selten Diskussionen zwischen Kommunikation und anwaltlicher Beratung. Der Anwalt hat ausschließlich das Interesse eines erfolgreichen Abschlusses von Ermittlungsverfahren im Interesse seiner Mandanten. Die Folgen seines Handelns in den Medien sind für ihn zweitrangig. Erfahrungen zeigen, dass viele Anwälte die Bedeutung einer geeigneten Kommunikationsstrategie auch für einen günstigen Ausgang von Ermittlungsverfahren noch nicht verinnerlicht haben.

Die für Kommunikation Verantwortlichen haben vor allem die Vorschriften des Presserechtes zu befolgen. Da Presseämter für die Gesamtverwaltung, die gewählte Kommunalvertretung, Oberbürgermeister und Bürgermeister Aufgaben wahrnehmen, ist ihre Aktionsplattform breiter und anders angelegt. Es ist Aufgabe des Krisenmanagements, die Erfordernisse zwischen Anwälten und Kommunikatoren zu harmonisieren.

### Kommunikation der Stadt und von Personen

Geraten Mandatsträger oder die oberste politische Spitze der Stadt unter Druck, der möglicherweise zu persönlichen Konsequenzen gleich welcher Art führen kann, so ist auch in der Kommunikationsarbeit eine saubere Grenzziehung zwischen der Arbeit kommunaler Presseämter und der (partei)politischen Pressearbeit für Personen erforderlich. Dies dient der Glaubwürdigkeit aller Beteiligten und verhindert die Verquickung von Aufgaben, die nicht zusammen gehören.

#### Training vor Eintritt einer Krise

Aus all diesen Überlegungen heraus ist es wichtig, sich mit Krisenmanagement vor dem Eintritt einer Krise zu beschäftigen, Abläufe und Situationen zu simulieren und zu trainieren. Das ersetzt zwar nicht die Anpassung des Krisenmanagements an die Umstände einer realen Krisenlage, hilft aber, sich in der Krise selbst rasch auf die Grundsätze zu besinnen.

Die Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Katastrophenhilfe (AKNZ), eine Einrichtung des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, schult seit langem und erfolgreich Krisenstäbe in Bad Neuenahr-Ahrweiler.

### 4. Einzelaspekte der Kommunikationsaufgabe

Im Fall eines Ereignisses gelten klare Rollenverteilungen. Folgende Grundüberlegungen sollten bedacht werden:

- Pressestellen sichern eine sachgerechte Medieninformation und vertreten die kommunalen Interessen – viele der Medienbeteiligten verfolgen eigene Interessen, gehen eigene Wege, sind zum Teil an seriöser Darstellung wenig interessiert.
- Die Medien werden ihre Sichtweise bringen – die Pressestellen müssen sich dafür einsetzen, dass zutreffend berichtet wird und zumindest die Fakten stimmen.

- Pressestellen operieren in keinem Vakuum – die Medien werden ihre Meinungen (auch negative) über das Geschehen haben und auch äußern. Wenn Pressestellen die eigene Sichtweise und Botschaft nicht hinreichend kommunizieren, werden sie nicht gehört. Deshalb müssen Pressestellen offensiv agieren.
- Anhaltende Wahrnehmungen sind die, die frühzeitig gesetzt werden. In einer Krise entscheidet sich oft in den ersten Stunden, welcher Eindruck haften bleibt.
- Wo viel für ein gutes Image und die Anerkennung des Geleisteten getan worden ist, kann eine Krise diese Anstrengungen in wenigen Stunden zerstören – es gilt, das Ansehen der Stadt und ihrer Repräsentanten zu verteidigen.
- Gute Kommunikation kann eine seriöse Berichterstattung unterstützen, evtl. Imageverlust oder gar Schaden für die Reputation der Institution begrenzen und gleichzeitig Ansatzpunkte schaffen, gestärkt aus der Krise herauszukommen.

## 5. Merkmale einer Krise

Allgemeine Kennzeichen einer Krise beinhalten:

- Es geschieht etwas Unerwartetes, niemand hat anfangs hierüber präzise Informationen.
- Jemand wird beschuldigt.
- Etwas wird bedroht oder aufs Spiel gesetzt (z.B. Ansehen, Gesundheit).
- Medien „suchen“ Fehler, Fehlverhalten, Schuldige.

Die Medienaufmerksamkeit ist umso größer, wenn

- die Krise den „Mann auf der Straße“ betrifft
- sich die Krise in geografischer Nähe abspielt
- Kernbelange/-interessen der Menschen betroffen sind (Sicherheit, Ernährung und Daseinsvorsorge, Gesundheit, Vermögen)
- besondere emotionale Bindungen tangiert sind (Kinder, Tiere)

Zwei weitere Faktoren spielen eine wichtige Rolle:

- Wie bekannt ist das Unternehmen, die Institution?
- Zufall: wenn gerade dieses Thema akut ist, wenn ähnliche Themen zeitgleich „hochkochen“

Die Story wird sich im Laufe der Zeit verändern:

- Was ist passiert?
- Warum ist es passiert, wer ist schuldig?
- tiefer gehende Analyse des Geschehens

## 6. Mit der Krise umgehen

### Aktiv werden

- Den Krisenstab einberufen und die Situation bewerten. Oder sogar vorab mit der Verwaltungsspitze eine erste Kommunikation vereinbaren.
- Die Initiative ergreifen. Ankündigung einer sofortigen und unabhängigen Untersuchung des Vorfalls.
- Formulieren und Verbreiten des ersten Statements (es sollte so verfasst sein, dass es mögliche Entwicklungen berücksichtigt – nicht spekulativ sein, eine Rücknahme ist ein Rückschlag für das Krisenmanagement).
- Informationen sammeln und analysieren:
  - ▲ Was ist die Krise?
  - ▲ Was sind die offensichtlichen Gründe für die Krise?
  - ▲ Gibt es ein grundlegenderes Problem?
  - ▲ Wird noch mehr auf die Stadt zukommen?
  - ▲ Was ist der schlimmste denkbare Fall?
  - ▲ Wie wird die Situation in der Öffentlichkeit aufgenommen?
  - ▲ Eine mögliche Zeitschiene für Aktivitäten definieren.
  - ▲ Ist Unterstützung von anderen Verbündeten zu erwarten bzw. möglich?
  - ▲ Kann auch ein anderes wichtiges Thema Aufmerksamkeit finden?
  - ▲ Wer ist sonst noch (schuldhaft) involviert?
  - ▲ Kann die Krise in Schach gehalten werden?

- Sorgfältig abwägen, wie man Über- oder Fehlreaktionen vermeiden kann.
- Entscheidung für eine Strategie:
  - ▲ Offenheit praktizieren. Denn sich bedeckt zu halten, wird die Krise in der Regel verschärfen statt abschwächen.
  - ▲ Verantwortung für die Krise akzeptieren? (Hängt stark vom konkreten Fall ab, Aufklärung der Krise ist generell entschlossen voranzutreiben.)
- Zielgruppe definieren:
  - ▲ Wer ist durch die Krise betroffen?
  - ▲ Wer muss etwas wissen?
  - ▲ Wer sonst sollte informiert werden?
- Die Botschaft bestimmen.
- Entscheidungsträger informieren.
- Die Verwaltungsspitze muss schnell über die Realität eines Krisenfalls/ Unglücks informiert werden – und z.B. eine Vorstellung von Not und Elend am Unglücksort bekommen. Oberbürgermeisterinnen bzw. Oberbürgermeister sollten authentisch ihre Betroffenheit zeigen und deutlich machen, dass sie sich persönlich kümmern und für die Betroffenen jede nötige Hilfe organisiert wird (z.B. direkt am Unglücksort).
- Informationen koordinieren und zentralisieren – jede Information/ Kommunikation läuft über das Medienzentrum.

### **Welche Botschaften können kommuniziert werden, um die Krise zu minimieren?**

Mögliche „zentrale“ Botschaften können folgendes beinhalten:

- Sympathie, Sorge, Mitleid
- Beruhigung, um Panik zu vermeiden

- Transparenz, soweit wie möglich
- Ernsthafte Untersuchungen veranlassen
- Alles wird getan um,
  - ▲ Wiedergutmachung zu leisten.
  - ▲ sicher zu stellen, dass dieser Fall nicht wieder geschehen kann.
  - ▲ die Verantwortung für Fehler zu klären.

Die Zielgruppe/die Empfänger verstehen:

- Mangel an aufrichtigem Mitgefühl wäre der größte Fehler.
- Es ist ausschlaggebend, wie die Information ankommt.
- Die Wahrnehmungen der Menschen – und nicht allein die Fakten – werden die Situation beeinflussen.

Konstanter Informationsfluss:

Regelmäßige News-Bulletins herausgeben, selbst wenn sich nichts geändert hat, um das Bestreben der Medien, das Thema fortzuführen, zu begleiten bzw. bei entsprechender Faktenlage gegebenenfalls zu beenden. Agieren, nicht reagieren!

Die Stadt als die einzige autorisierte Quelle für Informationen in der Krise positionieren!

So offen, ehrlich, menschlich und kommunikativ wie möglich sein.

- In erster Linie nur informieren, nicht bewerten.
- Niemals spekulieren.
- Einen neutralen und passenden Ort für Statements wählen.
- Statements authentisch und überzeugend vortragen.
- Das eigene Team immer auf den neuesten Stand der Dinge bringen.

Sich selber beruhigen, andere beruhigen. Langfristig denken, um Schritt für Schritt die öffentliche Sichtweise über die Situation mit zu prägen.

## 7. Gute Kommunikation

- Je nach Größenordnung des Unglücks/der Angelegenheit kann eine lokale Nachricht schnell international werden.
- Alle Entscheidungen innerhalb der Stadtverwaltung zentralisieren. Alle Kontakte mit Externen zentralisieren. Die Stadt kümmert sich auch um ihre Mitarbeiter – kein anderer tut das. Alle anderen Beteiligten wie Regierung, Polizei, Medien etc. haben ihre eigenen Motive und Interessen.
- Die Sichtweise der Stadt immer wieder darstellen – andere platzieren eigene Sichtweisen. Falsche Statements von anderen korrigieren und eigene Informationen aktualisieren.
- Alles, was geschieht, dokumentieren und aufnehmen. Es kann für gerichtliche Folgen wichtig sein und dient außerdem der eigenen Fortbildung (nach der Krise).
- Schnell handeln – Eindrücke und Bewertungen werden in den ersten Stunden der Krise geprägt.
- Die Bevölkerung ist zunächst daran interessiert, wie sie geschützt wird und ob sich die Situation verschärfen oder erneut eintreten kann. Aktivitäten zum Schutz der Bevölkerung veranschaulichen.
- Menschen sind in der Krise nicht rational, emotionale Nachrichten und Bilder von allen Seiten beeinflussen sie. Daher gefühlte Wahrnehmungen bei den Botschaften an die Medien ernst nehmen und aufgreifen.
- Möglichkeiten aufzeigen, wie man die Folgen des Unglücks/des Ereignisses begrenzen kann.
- Die menschliche Seite des Geschehens erkennen. Zeigen, dass man sich kümmert.
- Dritte ermutigen, für die Stadtverwaltung einzutreten.

## 8. Schlechte Kommunikation

- kein oder minimaler Kontakt mit der Außenwelt
- keine einheitliche Sprachregelung – ein Mix von vielen Stimmen
- jede Form von Überheblichkeit
- Kommunikation durch zu viele Quellen
- Konflikte mit Gegnern oder den Medien provozieren
- gefühlte Wahrnehmungen ignorieren

## 9. Medienzentren vorbereiten

Auch wenn heute Medienvertreter größtenteils autark arbeiten, müssen Medienzentren eingerichtet werden. Nicht nur, um an einer Stelle zentral zu informieren, sondern auch, um Medienvertretern eine Anlaufstelle für Kontakte, Strom und Versorgung zu geben. Das Medienzentrum sollte idealerweise in der Nähe des Geschehens, aber nicht zu nah liegen. Auch wenn heutzutage Handys und UMTS-Geräte Standard sind, gibt es Situationen, in denen Netze ausfallen oder sogar der Strom weg ist. Deshalb müssen Medienzentren auch klassische Telefonleitungen und Netzwerke sowie eine Notstromversorgung vorhalten, auch wenn viele Rundfunkanstalten zumeist mit autonomen Ü-Wagen agieren. Städte sollten mögliche Standorte für Medienzentren festlegen und mit Plänen für eine kurzfristige Aktivierung belegen (z.B. in jedem Bezirksamt einen Raum festlegen).

## 10. Medien vor Ort betreuen

Bei einem großen Unglücksfall mit Verletzten und Toten werden die Medien aus allen Himmelsrichtungen und aller Welt erscheinen. Filmteams, Fotografen und Reporter versuchen alles, um dramatische Bilder so schnell wie möglich zu bekommen und zu verbreiten. Viele von ihnen werden auch die folgenden Tage vor Ort bleiben, um die Geschichte weiter zu verfolgen.

Es ist absolut notwendig, dass Medienvertreter Zugang zum Unglücksort bekommen. Wenn der Zugang nicht organisiert angeboten wird, werden sie immer einen anderen Weg finden. In diesem Fall werden sie ihre eigene Version des Unglücks verbreiten, die für die Stadt schädlich sein kann. Medienvertreter können im schlimmsten Fall die Rettungsarbeiten behindern – und die Retter zusätzlichem Stress aussetzen.

Pressestellen müssen die Kommunikation über das Geschehene koordinieren. Deshalb muss der Zugang zur Unglücksstelle so schnell wie möglich erfolgen können.

Es ist professionell, die Medien ernst zu nehmen und ihnen zu vermitteln, dass alles dafür getan wird, um ihnen eine effiziente und genaue Berichterstattung vom Ort des Geschehens zu ermöglichen – und gleichzeitig die Kommunikation zu steuern.

Bei einer Ortsbesichtigung sollte ein Pressesprecher bzw. eine Pressesprecherin der Stadt dabei sein – möglicherweise in Begleitung der Oberbürgermeisterin bzw. des Oberbürgermeisters oder einem Mitglied des Verwaltungsvorstands – um vor Ort Interviews zu koordinieren bzw. Auskunft zu geben.

## 11. Prioritäten

Zusammenfassung der wichtigsten Punkte:

- So früh wie möglich (abgesicherte!) Informationen veröffentlichen. Selbst kleine Informationen sind besser als gar keine. Eventuell vorhandenes Hintergrundmaterial in der ersten Phase verteilen.
- Wenn man nicht agiert, werden die Medien vermeintliche Informationen von irgendwoher bekommen oder einfach nur spekulieren. Nicht vergessen: Die ersten Eindrücke und Details sind die stärksten, einprägsamsten und wirken am längsten.
- Eine Verantwortliche/Ein Verantwortlicher der Pressestelle muss schnellstens am Unglücksort sein.

- Sie/Er muss die Kommunikation mit der Pressesprecherin/dem Pressesprecher im Krisenstab sofort herstellen.
- Die Pressestelle fungiert in der Krise als Krisenkommunikationsteam, ggfs. auch ergänzt um externe Mitglieder. Das Krisenkommunikationsteam und der Pressesprecher/die Pressesprecherin im Krisenstab stehen in ständiger Verbindung.
- So schnell wie möglich Entscheidungsträger beteiligen.
- Sicher stellen, dass alle beteiligten Sprecher bzw. Sprecherinnen der Stadtverwaltung den Sprachregelungen folgen und dass keine andere Organisation oder Behörde diese Rolle übernimmt.

## 12. Nachbearbeitung

### Und zum Schluss ...

Wenn das Ereignis vorüber ist, untersuchen:

- Was hat man aus der Krise gelernt?
- Was hat man getan oder ist noch zu tun, um erkannte Fehler abzustellen oder erkannte Mängel sich nicht wiederholen zu lassen?
- Wird das öffentliche Interesse wiederkehren und wann (z.B. Jahrestage etc., umfangreichere Reportagen)?

Vorausgesetzt, dass das Ereignis kommunikativ erfolgreich begleitet wurde, ergibt sich in dieser Phase durchaus die Chance, die Reputation der Stadt/der Verwaltung wieder zu verbessern und erneut Vertrauen aufzubauen. Erkannte Mängel zu kommunizieren und deren Beseitigung zu betreiben, über Fortschritte zu berichten, schafft Vertrauen.

Wenn die Krise im Nachgang tatsächlich etwas verändert hat, was nicht in Ordnung war, sollten die Medien darüber informiert werden. Die Oberbürgermeisterin bzw. der Oberbürgermeister sollte ausführlich über die positiven Schritte berichten, die man nach dem Unglück/Ereignis unternommen hat, um Verbesserungen auf den Weg zu bringen.

## Checkliste Krisenkommunikation

Diese Liste dient der Orientierung. Einige Punkte müssen bereits vor einer Krise durchdacht, und wenn es geht, organisiert werden. Dies gilt vor allem für die Infrastruktur sowie das Einbeziehen von Kolleginnen und Kollegen im Rathaus. Auch die Zusammenarbeit der verschiedenen Ämter muss überlegt und organisiert werden.

Wichtig ist vor allem, und das müssen alle wissen:

Im Krisenfall gibt außer den politisch Verantwortlichen oder der Leitung des Krisenstabs nur die Pressestelle Auskunft! Dies ist erforderlich, um eine einheitliche Kommunikation sicherzustellen.

### Infrastruktur

- Pressesprecherin/Pressesprecher ist jederzeit ansprechbar.
- Handynummer ist bekannt, wird notfalls nochmals über den Presseverteiler bekannt gegeben.
- Handy ist mit sogenannter Vorrangschaltung ausgestattet, wird damit als erstes nach einem Ausfall der Handyverbindungen wieder „scharf“ geschaltet.
- Notfallhandy mit einer den Medien unbekanntem Nummer wird vorgehalten. Hiermit werden Informationen übermittelt, weil Medienhandy dauernd besetzt ist.
- Zweitakku für die Handys bereit halten.
- Die Kolleginnen und Kollegen von Polizei, Feuerwehr, Katastrophenschutz, der wichtigen Sanitätsdienste sind namentlich und am besten auch persönlich bekannt. Telefonlisten bereit halten.
- Ein Bereitschaftsdienst in der Dienststelle bzw. über diese hinaus ist organisiert.
- Telefonlisten der wichtigsten Medien sind schriftlich angelegt vorhanden, nicht nur digital.

### Kontinuierliche Information der Medien

- So schnell wie möglich werden erste Informationen herausgegeben, allerdings nur dann, wenn sie abgesichert sind und voraussichtlich nicht später korrigiert werden müssen.
- Einladung zu einer Pressekonferenz wird angekündigt, Zeit und Ort später noch näher bekannt gegeben.
- Auf jeder Meldung deutlich Namen und Erreichbarkeit sowie Internet-Adresse.
- Laufend Meldungen herausgeben, damit sich Medien informiert und nicht hingehalten fühlen.
- Wegbeschreibung zu Pressekonferenzen, Medienzentrum, Eingang zum Ort des Geschehens.
- Alle Meldungen und Informationen parallel im Internet, Social Web, ins Intranet und an Info-Telefon/Call Center.

### Pressekonferenz

- Raum für PK im Krisenfall ist vorbereitet, zumindest ein Ort schon vorsorglich festgelegt.
- Laptop, Beamer, Zeiger sowie Internetzugang sind vorhanden. Möglichkeit für Medien, sich an die Mikrofone zu schalten.
- Raum für Medienzentrum festlegen, mit Telefonleitungen und Netzwerk ausgestattet.
- Ansprechpartner für diese Räume auf Hausmeisterebene festlegen, wer hat Schlüssel außerhalb der Dienstzeiten.
- Namensschilder – auswärtige Vertreterinnen und Vertreter der Medien sind zu erwarten, die auch bekannte Lokalpolitiker nicht kennen!
- Teilnehmende werden festgelegt – Stadt, Polizei, Feuerwehr, Veranstalter etc. – wer gemeinsam in einer PK auftritt, nach den Umständen der Krise abwägen
- Intensive Absprache aller Teilnehmenden vorab, Einigung auf Sprachregelung.
- Wenige, kurze Statements.
- Reine Informationen geben, keine Interpretationen und Bewertungen.
- Moderation festlegen – selbst wenn dies sonst nicht üblich ist, hier ist es unbedingt notwendig, dass sich eine Person nur darum kümmert!
- Evtl. Einlasskontrollen, wenn Störungen möglich sind.

## Am Ort der Krise

- Begleitung der Medienvertreter von festem Ort aus organisieren.
- Zugangskontrollen einrichten, festlegen, wie sich Medienvertreter ausweisen.
- Fester Ansprechpartner muss vor Ort sein.
- Interviewpartner von Feuerwehr, Polizei, Helfern etc. benennen und briefen.

## Internet

- Alle Pressemitteilungen und sonstigen Informationen so schnell wie möglich online stellen.
- Seiten für aktuelle Informationen, die wegen starker Zugriffszahlen vor einer bestehenden Firewall platziert werden könnten, sind vorbereitet.
- Mitarbeitende für die Medienbeobachtung, vor allem im Web 2.0, sind abzustellen. Es kann auch die Polizei hier für die Zusammenarbeit angefragt werden, um ihre Kompetenz einzubringen.
- Medien des sozialen Webs nutzen: selbst Twittern, auf Facebook Seite einrichten, die auf Internetauftritt geht, ggfs. eine spezifische Startseite (netvibes) mit Zugang zu verschiedenen Online-Features einrichten.

## Info-Telefon/Call Center

- über städtische Telefonzentrale einrichten
- alle Meldungen der Stadt zugänglich machen
- FAQ aufbauen und für alle zugänglich machen
- andere Telefone auf das Info-Telefon umstellen

## Autorenteam

Jörg Blumenthal  
langjähriger Leiter des Amtes für Rats- und  
Öffentlichkeitsarbeit der Stadt Mannheim

Friedel Frechen  
langjähriger Leiter des Presseamtes der Stadt Bonn

Frank Kopatschek  
Referatsleiter Kommunikation der Stadt Duisburg

Edith Lamersdorf  
Leiterin des Referats Presse- und Öffentlichkeitsarbeit  
der Stadt Freiburg im Breisgau

Volker Bästlein  
Pressesprecher des Deutschen Städtetages

## **Der Deutsche Städtetag – die Stimme der Städte**

Der Deutsche Städtetag ist die Stimme der Städte – als kommunaler Spitzenverband der kreisfreien sowie der meisten kreisangehörigen Städte in Deutschland. Als Solidargemeinschaft der Städte vertritt er die Idee der kommunalen Selbstverwaltung gegenüber Bund, Ländern, Europäischer Union, staatlichen und nichtstaatlichen Institutionen sowie Verbänden. Seine Arbeit und Dienstleistungen orientiert der Deutsche Städtetag vor allem an den Anforderungen und Interessen der unmittelbaren Mitgliedsstädte sowie ihrer Bürgerinnen und Bürger.

Im Deutschen Städtetag – dem größten kommunalen Spitzenverband – haben sich rund 3400 Städte und Gemeinden mit mehr als 51 Millionen Einwohnern zusammengeschlossen. 208 Städte sind unmittelbare Mitglieder, darunter alle kreisfreien Städte, einschließlich der Stadtstaaten Berlin, Hamburg und Bremen.

### **Aufgaben**

- Der Deutsche Städtetag vertritt aktiv die kommunale Selbstverwaltung. Er nimmt die Interessen der Städte gegenüber Bundesregierung, Bundestag, Bundesrat, EU und zahlreichen Organisationen wahr.
- Der Deutsche Städtetag berät seine Mitgliedsstädte und informiert sie über alle kommunal bedeutsamen Vorgänge und Entwicklungen.
- Der Deutsche Städtetag stellt den Erfahrungsaustausch zwischen seinen Mitgliedern her und fördert ihn in zahlreichen Gremien.

### **Zentrale Ziele des Verbandes**

Die Städte müssen handlungsfähig bleiben, denn sie erbringen einen Großteil der öffentlichen Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger. Um hierbei wachsenden Herausforderungen gerecht zu werden, sollten Bund und Länder die Städte als Partner begreifen. Für die Aufgaben der Kommunen muss die Finanzierung gesichert sein.

Deutscher Städtetag  
Berlin und Köln, August 2012

[www.staedtetag.de](http://www.staedtetag.de)