



SAFE-COMMS

Handbuch

Krisenkommunikation im Fall eines terroristischen Anschlags

für

öffentliche Institutionen und Behörden

Gefördert durch:



Impressum

Dieses Handbuch basiert auf dem SAFE-COMMS-Projekt. Die Forschungsarbeiten, die dies ermöglichen haben, wurden im Wege des Siebten Rahmenprogramms der Europäischen Union (RP7/2007-2013) gemäß Finanzhilfvereinbarung Nr. 218285 gefördert.

Das SAFE-COMMS Consortium umfasst folgende Mitglieder:

Bar-Ilan University, Israel:

Dr. Shlomo Shpiro (SAFE-COMMS Co-ordinator), Adi Frimark, Anna Abelmann

Research Institute for European and American Studies, Griechenland:

Dr. John Nomikos

Universidad de Burgos, Spanien:

Dr. Antonio M. Díaz Fernández, Lohitzune Zuloaga

University of Rousse Angel Kunchev, Bulgarien:

Assoc. Prof. Stoyan Nikolov Madzharov, Assist. Prof. Nikolay Delkov Kolev

University of Ulster, Nord Irland:

Prof. Owen Hargie, Dr. Pauline Irving, Dr. Mairead McCoy, Dr. Sharon Mallon

A&B One Kommunikationsagentur GmbH, Deutschland

Dipl. Paed. Hartwin Möhrle, Petra Hoffmann M.A., Dipl. soc. sc. Merle Rietschel

<http://www.safe-comms.eu>

März 2011

Copyright © 2011 by Shlomo Shpiro, Antonio M. Díaz Fernández, Owen Hargie, Stoyan Nikolov Madzharov, Hartwin Möhrle, John Nomikos. Diese Publikation darf nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung des Herausgebers übersetzt, vervielfältigt oder in jeglicher Form, auch auszugsweise, verbreitet werden.

Danksagungen

Das SAFE-Comms Konsortium möchte der Europäischen Kommission und der Research Executive Agency (REA) seinen aufrichtigen Dank für ihre Unterstützung aussprechen, besonders Eva-Maria Engdahl, Grzegorz Ambroziewicz, Agnieszka Marciniak und Bernard Muelemans für ihre Hilfe und Unterstützung während des gesamten Projekts.

Den Mitgliedern des Beratungsausschusses danken wir für ihre wertvolle Orientierung und ihr Fachwissen.

Über hundert Personen wurden im Zuge dieses Projekts interviewt. Sie berichteten von den schwierigen Umständen, mit denen sie bei terroristischen Anschlägen konfrontiert wurden. Diese aufschlussreichen Kommentare konnte das Forschungsteam als reichhaltige Quellen für die Analyse nutzen. Ein besonderer Dank gebührt daher den Opfern und ihren Familien sowie den Fachleuten und Spezialisten, die an dieser Studie beteiligt waren: Rettungskräfte, Feuerwehr, Polizei, Sicherheitsexperten, Mitarbeiter von Ministerien und Behörden, Stadtverordnete, Angestellte im öffentlichen Dienst, Kirchenvorsitzende, Pressesprecher und Journalisten aus Bulgarien, Deutschland, Griechenland, Israel, Nordirland und Spanien.

Wir danken außerdem den Mitarbeitern der BIU Research Authority, Dr. Israel Peer, Moshe Solomon, Estelle Waise, Billy Mikanovsky und vielen anderen, ohne die die verwaltungstechnischen und finanziellen Aspekte des Projekts nicht zu bewältigen gewesen wären.

Im Gedenken an all diejenigen, die unter dem Terrorismus gelitten haben. Ihnen gilt unser tiefempfundener Respekt.

INHALT

TEIL 1

1	Einleitung	6
1.1	Vorwort	6
1.2	Zweck dieses Handbuchs	7
1.2.1	Aufbau dieses Handbuchs	8
1.3	Das SAFE-COMMS-Projekt	8
2	Charakteristiken von Terroranschlägen	9
2.1	Charakteristiken	9
2.2	Art der Anschläge	10
2.2.1	Angriffe gegen Bürger	10
2.2.2	Anschläge gegen Sicherheitskräfte	11
2.2.3	Anschläge gegen prominente Personen	11
2.2.4	Entführung oder Geiselnahme von Bürgern oder Prominenten	11
2.3	Medienagenda	11
2.3.1	Wie Medien arbeiten	12
2.3.2	Umgang mit den Medien	13
2.4	Social Media	14
2.5	Zielgruppen	15
2.5.1	Opfer und ihre Familien	15
2.5.2	Opferverbände	15
2.5.3	Die Bevölkerung	16
2.5.4	Politische Parteien und andere Sprecher	16
2.5.5	Interne Kommunikation: Mitarbeiter	17
2.6	Phasen der kommunikativen Reaktion	17
3	Gegenstrategien	20
4	Krisenkommunikationsmanagement	22
4.1	Organisation der Krisenkommunikation	22
4.1.1	Koordinierung der Kommunikation	23
4.1.2	Das Krisenkommunikationsteam	25
4.1.3	Sprecher	26
4.2	Krisenkommunikation	27
4.2.1	Grundprinzipien der Krisenkommunikation	27
4.2.2	Situationsanalyse:	27
4.2.3	Monitoring	28
4.2.4	Verhaltensregeln	29
4.2.5	Kommunikationsinhalte	30
4.2.6	Abgestimmte, einheitliche Sprachregelung	31
4.2.7	Kommunikationsinstrumente	32
4.2.8	Technische Ausstattung	33
4.2.9	Am Anschlagort	34
4.2.10	Social Media-Strategie	34

5	Aktionspläne	36
5.1	Die ersten Schritte	36
5.2	Aktionspläne - Basis	38
5.3	Aktionspläne für die verschiedenen Phasen der kommunikativen Reaktion	38
5.3.1	Phase 1 – Chaos	39
5.3.2	Phase 2 – Rettungsarbeiten und Ermittlungen	40
5.3.3	Phase 3 – Institutionelle Stellungnahmen	41
5.3.4	Phase 4 – Beginn der Normalisierung am Anschlagort	42
5.3.5	Phase 5 – Wiederherstellung von Kernfunktionen und Vertrauen	43
5.3.6	Phase 6 – “Lessons learned“ und Rückkehr zur Normalität	44
6	Präventive Vorbereitung	45
6.1	Krisenkommunikationsplan	46
6.2	Krisenorganisation	46
6.2.1	Krisenkommunikationsteam	46
6.2.2	Prozesse und Berichtswege	47
6.2.3	Anschlussfähigkeit an bestehende Krisenmanagementpläne	51
6.3	Tools und Instrumente	51
6.4	Basisinformationen	52
6.5	Aktionspläne	53
7	Aufbau und Koordination von Netzwerken	53
7.1	Persönliche Netzwerke für Krisenmanagement	53
7.2	Aufbau von Netzwerken in den sozialen Medien	54
8	Implementierung und Trainings	54
8.1	Präventionsworkshop	55
8.2	Krisentraining / Krisensimulation	55
8.2.1	Krisentrainings	55
8.2.2	Krisensimulation	56
8.3	Krisenkommunikations-Medientraining	57
9	Szenarien für Trainingskurse und das Vorbereitetsein auf die Krise	58
9.1	Szenario 1: Angriff auf Bürger und Infrastruktur	59
9.2	Szenario 2: Anschlag gegen prominente Person	66
9.3	Szenario 3: Entführung einer prominenten Person	73
10	Checkliste der Krisenkommunikation und Krisenprävention	79
10.1	Analyse der präventiven Vorbereitung	80
10.2	Checkliste: Krisenkommunikationsteam und Aufgaben	82
10.3	Checkliste: Alarmierungsverfahren und Berichtswege	84
10.4	Checkliste: Situationsanalyse	85
10.5	Checkliste: Monitoring	86
10.6	Checkliste: Abgestimmte, einheitliche Sprachregelung	87
10.7	Checkliste: Krisenkommunikation mit den Opfern und deren Familien	88
10.8	Checkliste: Krisenkommunikation mit anderen Zielgruppen (Muster)	89

1 Einleitung

1.1 Vorwort

In den letzten Jahren hat sich der weltweite Terrorismus von einem politischen Randthema zu einem der größten Sicherheitsrisiken für öffentliche Behörden, Institutionen und Organisationen in ganz Europa entwickelt. Die jüngsten Anschlagswellen trafen scheinbar wahllos Ziele auf der ganzen Welt, vom World Trade Center in New York und Diskotheken in Bali über U-Bahnen und Busse in London, Pendlerzüge in Madrid bis hin zu Urlaubergruppen in Djerba und Selbstmordattentaten in Banken und Büros in Istanbul.

Öffentliche Einrichtungen und Behörden neigen dazu, die kommunikativen Auswirkungen derartiger Anschläge, ihre möglichen Folgen sowie die Rolle wirksamer Kommunikation in der Phase der Erholung, Schadensbegrenzung und Rückkehr zur Normalität zu unterschätzen. Selbst wenn vergleichsweise wenige Menschen oder Einrichtungen direkt von einem Terroranschlag betroffen sind, ist Terrorismus ein Thema, das umgehend ein hohes Medieninteresse auf nationaler und internationaler Ebene auslöst. Ganz gezielt versuchen terroristische Organisationen, mit Anschlägen Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit zu erregen. Die Wirkung dieser Anschläge erfährt durch Fernsehen, Rundfunk, Presse und Internet eine zunehmende mediale Verbreitung. Öffentliche Aufmerksamkeit, mehr noch, die kommunikative Verlängerung der Wirkung eines Anschlages, die mediale Druckwelle, ist ein intendierter Verstärker, um Angst und Unsicherheit in der gesamten Bevölkerung zu verbreiten und damit die attackierten gesellschaftlichen und politischen Systeme zu unterminieren.

Jede von einem Terroranschlag betroffene Behörde ist plötzlich ungeheurem Medieninteresse ausgesetzt, das von den Bildern der Gewalt und der Verbindung zu dem Phänomen des internationalen Terrorismus noch angestachelt wird. Auch wenn die Behörde nicht das unmittelbar beabsichtigte Opfer ist, stellen die Medien sofort heikle Fragen: Inwieweit war die Behörde vorbereitet? Welche Sicherheitsvorkehrungen bestehen? Wie setzte sich die Behörde für den Schutz der Bevölkerung ein? Inwiefern sind ihre Kernfunktionen vom Anschlag beeinträchtigt worden? Um die Folgen eines Terrorakts effektiv zu bewältigen, bedarf es für potenziell involvierte öffentliche Institutionen und Organisationen einer Anti-Terror-Kommunikationsstrategie, die eigens darauf zugeschnitten ist, die Bevölkerung zu beruhigen und ihr Sicherheit zu vermitteln. Das verlangt von den Verantwortlichen ein hohes Maß an Souveränität, Sensibilität und Handlungssicherheit. Eine professionelle und glaubwürdige Kommunikation kann entscheidend dazu beitragen, die Auswirkungen eines Anschlages zu mindern und einen Vertrauens- und Imageverlust der verantwortlichen Personen zu verhindern. Der kommunikative Umgang mit dem Terror wird zum Bestandteil des Kampfes gegen ihn. Die diesem Manual zugrunde liegenden Forschungen haben gezeigt, dass das Wissen darüber in sehr unterschiedlicher Art und Weise bei den nationalen, vor allem aber den regionalen und lokalen Behörden vorhanden ist. Während es in einzelnen Ländern und Kommunen durch bereits vorhandene Erfahrungen im Umgang mit Terror bereits sehr gute Strategien und Strukturen gibt, sind andere wiederum kaum oder gar nicht mit der entsprechenden Expertise ausgestattet.

Eine gezielte Kommunikationsstrategie sowie grundlegende Prozesse und Abläufe müssen bereits präventiv ausgearbeitet und in Krisenmanagement- und Notfallpläne integriert werden, um im Ernstfall Wirkung zu zeigen. Zu den wesentlichen Anforderungen zählen gute Kommunikationsfähigkeiten sowie die enge Zusammenarbeit und Koordination zwischen Kommunikationsbeauftragten und den für die Sicherheit zuständigen Abteilungen innerhalb der betreffenden Behörden. Die Koordination zwischen den verschiedenen involvierten Institutionen und Behörden sowie die Schulung von Kommunikationsmitarbeitern sind von wichtiger Bedeutung. Sie vermitteln den Beteiligten ein tieferes Verständnis, nach welchen Regeln

die mediale Berichterstattung über Terrorismus abläuft und mit welchen kommunikationsrelevanten Herausforderungen bei einem Terroranschlag zu rechnen ist.

1.2 Zweck dieses Handbuchs

Eine professionelle und souveräne Krisenkommunikation kann nicht nur entscheidend dazu beitragen, die Folgen eines terroristischen Anschlags zu mildern, sie gehört heute auch zu den grundlegenden Anforderungen, die an Institutionen, Behörden sowie Unternehmen gestellt werden. Krisenkommunikation verlangt, wie das Krisenmanagement selbst, klare Strukturen, Aufgabendefinitionen und Abstimmungsprozesse.

Ein terroristischer Anschlag stellt Institutionen und Behörden vor besondere Herausforderungen – und zwar nach außen genauso wie nach innen. Behörden sind ein Teil oft sehr komplexer Strukturen, jede hat ihre eigenen Aufgaben und Wirkungsbereiche, die im Falle eines Anschlages oft anders definiert sind als bei Schadensereignissen unpolitischer Natur. Jedoch genau deshalb müssen die unterschiedlichsten Ebenen, Abteilungen, über- und untergeordnete Behörden, Ministerien, Polizei, Sicherheits- und Rettungskräfte eng zusammenarbeiten und dafür sorgen, dass nicht nur das Krisenmanagement Hand in Hand greift, sondern vor allem ein kontinuierlicher Informationsfluss gewährleistet ist. Mehr als in jeder anderen Krise ist es erforderlich, dass Abstimmungsprozesse reibungslos funktionieren. In der akuten Situation gibt es kein Zeitfenster, um diese Zusammenarbeit und Prozesse aufzusetzen oder abzustimmen, das kann und muss nur im Vorfeld geschehen.

Das vorliegende Manual hat das Ziel, Verantwortlichen öffentlicher Einrichtungen, Behörden und auch Unternehmen in Europa im kommunikativen Umgang mit Terror eine Orientierungshilfe zu geben bei der Entwicklung von bzw. der Optimierung bestehender Krisenkommunikationspläne und Expertisen und deren Integration in vorhandene Krisenpläne der eigenen Organisation oder übergeordneten Behörden. Es beschreibt dabei grundlegende Anforderungen, stellt beispielhaft Vorgehensweisen und Instrumente dar und gibt konkrete Hinweise und Tipps für die Umsetzung. Allerdings ist es in dem Bewusstsein erarbeitet worden, dass es nur Anleitung und Anregung dafür sein kann, den Umgang mit dem Thema an die jeweiligen nationalen, politischen, gesellschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen eingeständig anzupassen.

Dieses Handbuch soll den Verantwortlichen in öffentlichen Institutionen, Behörden und Unternehmen in ganz Europa als Richtlinie und Anregung dienen.

- Es bietet Orientierungshilfe bei Kommunikationsfragen im Zusammenhang mit Terrorismus.
- Es enthält keine „gebrauchsfertigen“ Lösungen, sondern Grundregeln und Verfahren für eine wirkungsvolle Antiterror-Krisenkommunikation.
- Insbesondere enthält dieses Handbuch Empfehlungen zur Ausarbeitung und Optimierung von Krisenkommunikationsplänen sowie Vorschläge für ihre Integration in die bestehende Krisenplanung.

Dieses Handbuch enthält grundlegende Anforderungen, beispielhafte Verfahren und Maßnahmen und gibt konkrete Empfehlungen zu ihrer Umsetzung. Das SAFE-COMMS Manual wurde mit dem Bewusstsein zusammengestellt, dass es dem Nutzer nur eine Anregung an die Hand geben kann, seine eigene präventive Vorbereitung eigenständig auf die jeweilige Organisation und das jeweilige nationale, politische, soziale und kulturelle Umfeld abzustimmen.

1.2.1 Aufbau dieses Handbuchs

Dieses Handbuch gliedert sich in drei Teile:

- Der erste Teil beschreibt die spezifischen Merkmale von Terroranschlägen und die sich daraus ergebenden besonderen Herausforderungen für die Kommunikation. Empfehlungen für das Management der Krisenkommunikation bieten Hilfe für die konkrete Notfallplanung.
- Der zweite Teil beschäftigt sich mit der Einrichtung eines integrierten Managementsystems für die Krisenkommunikation und enthält Szenarien und Trainingseinheiten, die zur Vorbereitung inhaltlicher und organisatorischer Fragen konzipiert sind.
- Der dritte Teil enthält praktische Checklisten, die direkt in Notfallsituationen bzw. beim Aufbau eines Managementsystems für die Krisenkommunikation eingesetzt werden können.

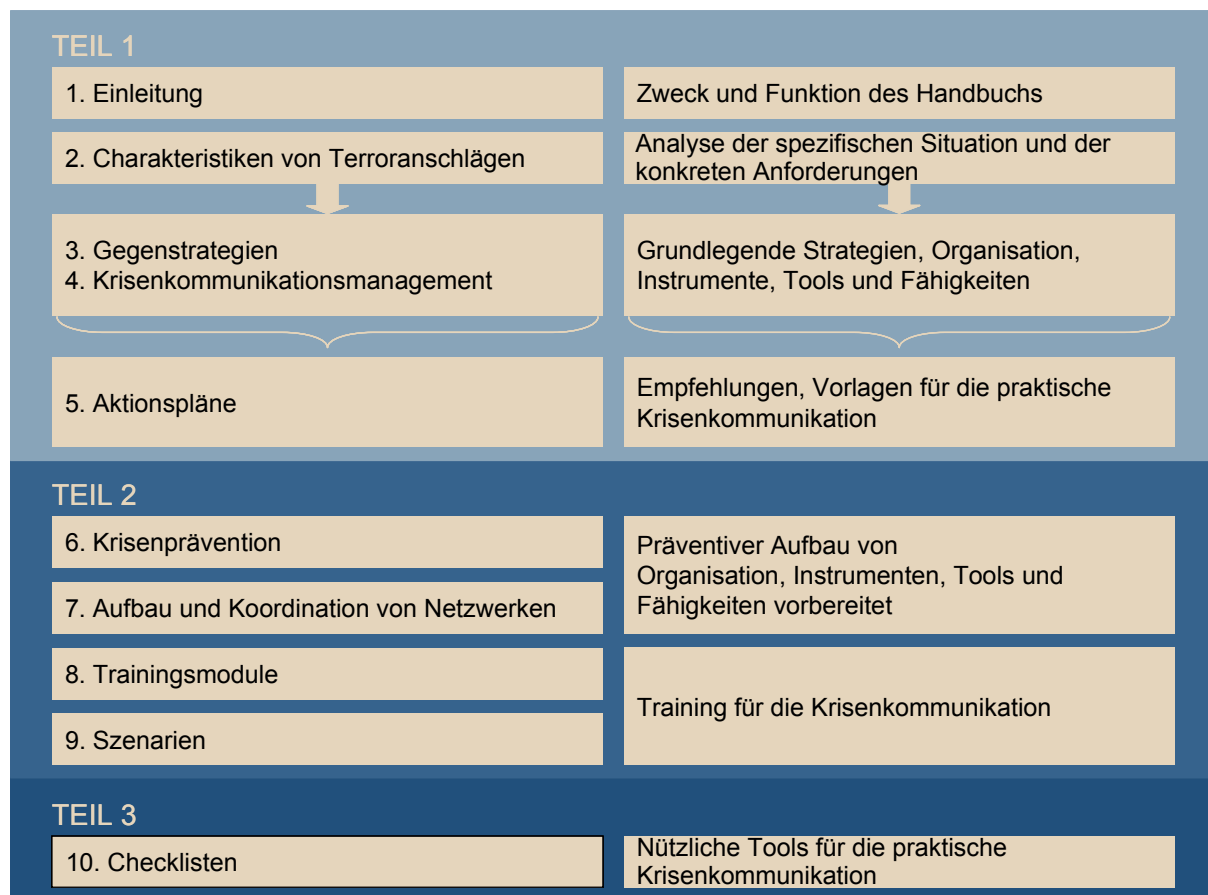


Abb.1.1 Aufbau des SAFE-COMMS Manuals

1.3 Das SAFE-COMMS-Projekt

Dieses Manual ist aus dem SAFE-COMMS-Projekt hervorgegangen, das von der Europäischen Union innerhalb des Siebten Rahmenprogramms gefördert wurde. Das Projekt umfasst die Analyse und Evaluation der kommunikationsrelevanten Aspekte von 25 Fallstudien terroristischer Anschläge aus Israel, Griechenland, Spanien, Nordirland, der Türkei und den arabischen Staaten während der vergangenen 20 Jahre. Ziel des Projekts war es, herauszu-

arbeiten, welchen Herausforderungen und Problemen öffentliche Behörden in Europa nach Terroranschlägen gegenüber stehen. Zudem soll es konkrete Hilfestellung leisten, um effektiver reagieren zu können. Dazu wurden von der Projektgruppe zielgerichtete Kommunikationsstrategien zur Bewältigung der Terrorfolgen erarbeitet.

Die zur Analyse von Antiterror-Kommunikation in Europa herangezogenen Fallstudien umfassen eine Vielzahl von Szenarien, Tätern und Vorgehensweisen und sind damit repräsentativ für die vielfältigen Erfahrungen, die im Kampf gegen den Terrorismus in Europa gesammelt wurden. Die Forschungsarbeiten stützten sich dabei auf die Auswertung von Dokumenten und Interviews mit den beteiligten Krisenmanagern. In Gesprächen mit Vertretern von Behörden und Rettungsdiensten, Opfern und deren Familien sowie Journalisten wurde dabei der konkrete Kommunikationsbedarf öffentlicher Behörden ermittelt.

Informationen zu SAFE-COMMS

Finanzhilfvereinbarung Nr. 218285, Siebtes Rahmenprogramm (RP 7)

Beginn: 01.04.2009

Ende: 30.03.2011

Partner: Bar-Ilan University, Israel (Koordinator)
A&B One Kommunikationsagentur GmbH, Deutschland
Research Institute for European and American Studies, Griechenland
University of Ulster, Nord Irland
Universidad de Burgos, Spanien
University of Rouse „Angel Kunchev“, Bulgarien

Verantwortlich: Dr. Shlomo Shpiro, Bar-Ilan University, Fachbereich Politikwissenschaft,
Ramat Gan, Israel

Internet: <http://www.safe-comms.eu>

2 Charakteristiken von Terroranschlägen

Terroranschläge verbreiten Angst und Panik in der Bevölkerung. Ihr eigentliches Ziel besteht jedoch darin, die öffentliche Sicherheit und Ordnung zu zerstören und das Vertrauen in die Verantwortlichen für politische, religiöse oder soziale Systeme zu untergraben. Terroristische Gruppen setzen Anschläge gezielt als Mittel der Gewalt und der Kommunikation ein. Und nur wenn ihnen ein hohes Maß an öffentlicher Aufmerksamkeit zuteil wird, können diese Attacken ihr destruktives Potenzial voll entfalten.

Art und Ausmaß der Angriffe lassen sich nicht vorhersagen. Wie unsere Studien zeigen, erreichen sie eine ganz neue, bisher unvorstellbare Intensität. Trotzdem weisen Terroranschläge spezifische Charakteristiken auf, auf die man sich vorbereiten kann.

2.1 Charakteristiken

Terroranschläge weisen drei Hauptmerkmale auf:

- Sie finden völlig überraschend und ohne Vorwarnung statt, häufig an unerwarteten Orten.

- Sie sind darauf ausgelegt, maximalen Personen- und Sachschaden zu verursachen und dabei das höchste Maß an öffentlicher Aufmerksamkeit zu erzielen.
- Sie treffen Ziele, die oftmals in keinem direkten Zusammenhang mit den politischen Zielsetzungen der Terroristen stehen.

Aus kommunikationsstrategischer Sicht wählen Terroristen ihre Angriffsziele anhand symbolischer, ideologischer oder rein medienpezifischer Überlegungen. Je spektakulärer der Anschlag, desto größer ist seine Wirkung auf die Öffentlichkeit.

Dies ist nicht die einzige Besonderheit, die zeigt, dass Terrorgruppen und terroristische Vereinigungen Kommunikationsexperten sein können, die wissen, wie sie sich die einfachsten Mechanismen des Medieninteresses zunutze machen. Die Kommunikationswirkung von Anschlägen wird durch Bekennerbriefe, -Videos oder -E-Mails noch verstärkt, denn diese erscheinen mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung und lösen dadurch weitere Medienberichte aus. Selbst Warnungen vor dem eigentlichen Anschlag sorgen dafür, dass der Vorfall zum Medienereignis wird: Die Medien sind an Ort und Stelle, wenn ein Gebäude evakuiert wird oder ein Fahrzeug explodiert. Terrorgruppen nutzen ihre eigenen bzw. sympathisierende Fernsehsender und auch zunehmend das Internet, um weltweit Panik zu verbreiten und diese Panik über lange Zeit zu nähren.

Der systematische Einsatz von Gewalt – gekoppelt mit hoher öffentlicher Wirkung – unterscheidet Terroranschläge von Katastrophen oder „normalen“ Gewaltakten, egal wie spektakulär und auf Medienaufmerksamkeit abzielend derartige Gewalttaten – wie beispielsweise die von Amokläufern – sein mögen. Die Vorgehensweise von Terroristen zielt auf die systematische Verbreitung von Angst, Furcht vor Wiederholungstaten, Hilflosigkeit und das Gefühl der Bedrohung über ein größtmögliches Gebiet ab.

2.2 Art der Anschläge

2.2.1 Angriffe gegen Bürger

Die Anschläge auf öffentliche Verkehrsmittel zur Hauptverkehrszeit in Madrid 2004 und London 2005 haben tiefe Narben in der kollektiven Psyche hinterlassen. Mehrere Hundert Menschen wurden getötet, Tausende verletzt. Fernsehsender in der ganzen Welt unterbrachen ihre Programme, um in Sondersendungen über die Anschläge zu berichten. Tagelang waren die Anschläge und die furchtbaren Bilder das beherrschende Thema in den Medien.

Obwohl Orte mit großen Menschenansammlungen, wie Bahnhöfe und Züge, Flughäfen, Einkaufszentren, Jahrmärkte und Messen, Sportereignisse, Diskotheken und Restaurants, keinen Symbolcharakter haben, zählen sie zu den bevorzugten Angriffszielen von Terroristen. Gerade Angriffe auf Bürger – vor allem wenn Kinder und Jugendliche betroffen sind – erzeugen eine enorme öffentliche Aufmerksamkeit und werden in den Massenmedien akribisch verfolgt. Damit maximieren sie die Schockwelle. Als direkte Folge dieser Attacken wird die Angst unter den Bürgern verbreitet, selbst zum Opfer zu werden.

Aber es wurden auch Angriffsziele von symbolischer Bedeutung gewählt, wie Gebäude, religiöse Institutionen (zum Beispiel Kirchen, Moscheen und Synagogen) sowie Privatunternehmen. Diese gezielten Anschläge verbreiten gleichzeitig die Botschaft der Zerstörung von kulturellen, religiösen, sozialen, philosophischen und ökonomischen Werten. Die Botschaft lässt sich als „Wir haben es auf euch alle abgesehen!“ übersetzen.

In der Kommunikation und dem Umgang mit den Folgen eines solchen Angriffs müssen insbesondere die kollektiven Ängste und die Verunsicherung der Bevölkerung berücksichtigt werden.

2.2.2 Anschläge gegen Sicherheitskräfte

Terroranschläge gegen Sicherheitskräfte haben die Zerstörung von staatlicher Macht und öffentlicher Sicherheit zum Ziel. Auch hier ist die symbolische Kraft der Tat häufig wichtiger als die tatsächliche Schwächung. Das zeigt sich insbesondere bei Angriffen auf einzelne Polizeibeamte oder Sicherheitskräfte.

2.2.3 Anschläge gegen prominente Personen

Anschläge gegen prominente Persönlichkeiten richten sich oft gegen Politiker, Wirtschaftsführer oder hohe Richter und sind ebenfalls symbolischer Art. Die Prominenz des Opfers verstärkt das Medieninteresse am Betroffenen und seiner bzw. ihrer Familie. Dabei hängen Intensität und Verlauf der öffentlichen Schockwelle von Faktoren wie Status, Bekanntheitsgrad und Popularität des Opfers ab.

2.2.4 Entführung oder Geiselnahme von Bürgern oder Prominenten

Einer Entführung oder Geiselnahme von Bürgern oder Prominenten – ob in deren Heimatland oder im Ausland – kommt eine besondere Bedeutung in Hinblick auf die Kommunikation zu. Ziel der Ermittlungen ist die Unversehrtheit und Freilassung der Entführten. Um dies zu gewährleisten, ist die Berichterstattung oftmals Beschränkungen – bis hin zu Nachrichtensperren – unterworfen, unter Umständen sogar für längere Zeit. Entführer kommunizieren ihre Botschaften und Forderungen hingegen laufend über das Internet oder die Medien und halten das Interesse der Öffentlichkeit mit neuen Infos über eine lange Zeit auf einem hohen Niveau. Diejenigen, die für die Verhandlungen mit den Entführern verantwortlich sind, sehen sich der ständigen kritischen Kontrolle durch die Öffentlichkeit ausgesetzt. Dabei besteht die Gefahr, dass in den Medien oder in der Bevölkerung kontroverse Debatten darüber geführt werden, ob man die Forderungen der Entführer erfüllen sollte.

2.3 Medienagenda

Das medienspezifische Potenzial ergibt sich aus folgenden Faktoren:

- Betroffene Personen
- Begleitumstände
- Nähe / Betroffenheitspotenzial
- Wirkung von Bildern

Je spektakulärer und weitreichender ein Ereignis ist, desto höher ist in der Regel auch das mediale Interesse daran. Terroranschläge gelten als „TOP“-Medienthemen in der Kategorie „die Kraft der Albträume“. Terroristische Gruppen nutzen diesen Mechanismus gezielt, um angsterregende Botschaften zu verbreiten. Dabei sind Gewalt und Brutalität gegen Unbeteiligte eine sichere Methode, um sich öffentliche Aufmerksamkeit zu verschaffen.

Die Medien spielen in diesem Zusammenhang eine komplexe Rolle. Kein TV- oder Radiosender und kein Print-Medium kann es sich leisten, einen solchen Anschlag zu ignorieren. Viele Nachrichtenredaktionen arbeiten immer noch nach der Maxime: „Wenn Blut fließt, steigt die Auflage“. Gleichzeitig ist ein Terrorangriff ein politisches Thema, das nicht nur die

lokalen Behörden vor Ort, sondern die Regierung und Sicherheitskräfte betrifft. Auf ihre Handlungen richtet sich erwartungsvoll die Aufmerksamkeit der Bevölkerung.

Je nach Zeitpunkt des Anschlags und der Erfahrung, die das betreffende Land im Umgang mit dem Terrorismus hat, behandeln Medien rund um den Globus Terroranschläge auf unterschiedliche Weise. Es ist ein sehr schmaler Grat zwischen Information und verkaufsfördernder Sensation. In den letzten Jahren hat der hohe Konkurrenzdruck am Medienmarkt zur zunehmenden Verrohung journalistischer Methoden und vieler Medienquellen geführt.

Aber die Medien sind nicht nur Berichterstatter, die die Ereignisse mehr oder weniger ideologisch gefärbt wiedergeben. Sie nutzen ihre Veröffentlichungen auch zur visuellen Darstellung von Ereignissen mit Bildern und Videos. Da sich Bilder am prägnantesten in das kollektive Gedächtnis einbrennen, sind die visuellen Eindrücke von Terroranschlägen in den Medien die am tiefsten und längsten wirkende Botschaft.

2.3.1 Wie Medien arbeiten

Fernsehen und Radio sind längst nicht mehr die einzigen „schnellen“ Medien. Das Internet ist für die Verbreitung von Nachrichten heute das bedeutendste Medium. Nach einem Terroranschlag gehören zu den ersten Informationsquellen zunächst die klassischen Medien wie TV, Radio und Zeitung. Unter Zeitdruck müssen deren Journalisten schnell Informationen und Bilder sammeln, um den Redaktionsschluss einzuhalten. Berichte in Wochenzeitungen und Magazinen folgen später und sind in der Regel detaillierter recherchiert.

Daneben spielt heutzutage auch das Internet eine wichtige Rolle im Prozess der Meinungsbildung. Es besitzt den größten Pool an Informationen, mit einem gigantischen Bestand an Daten und Informationen, einer Unmenge seriöser und glaubwürdiger Nachrichten Seite an Seite mit Berichten, Kommentaren und Meinungen Einzelner, die sich in Sekundenschnelle ungeprüft rund um den Erdball verbreiten.

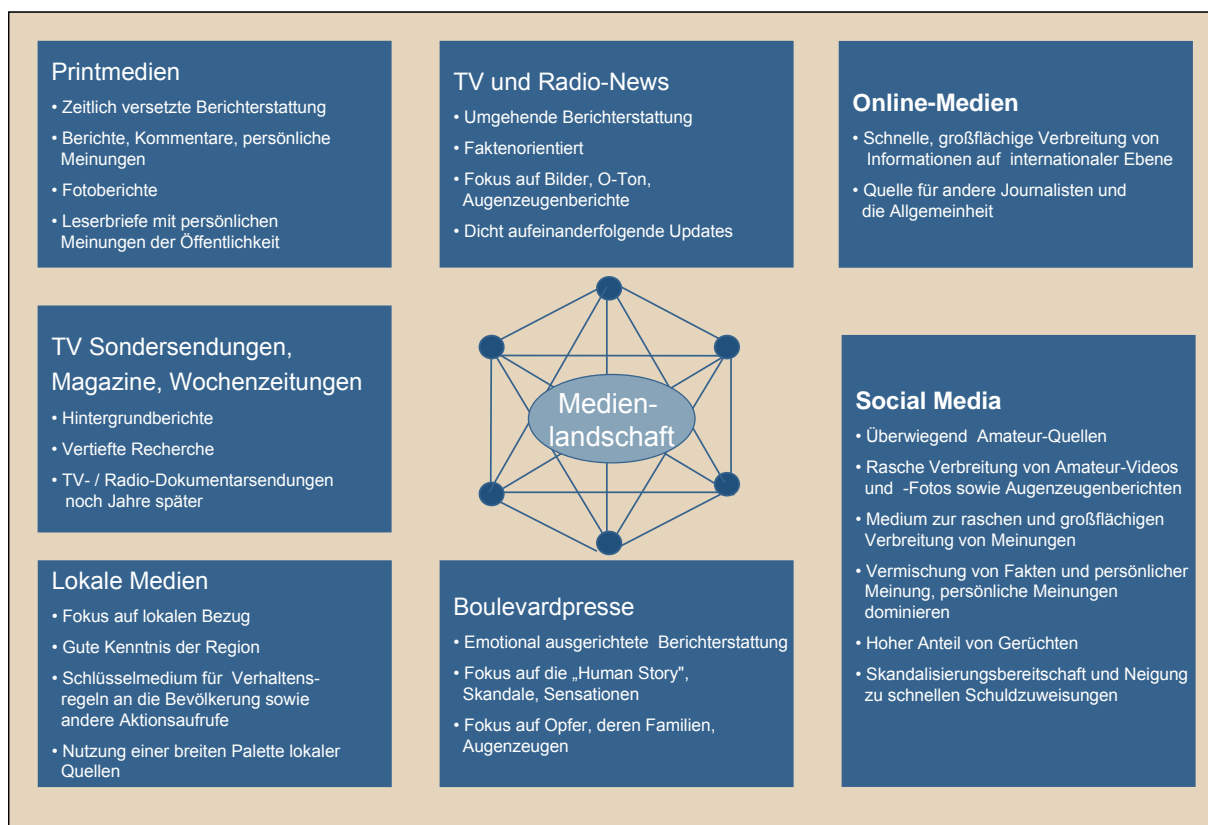


Abb.2.1 Die Medienlandschaft

Die Berichterstattung nach Terroranschlägen ist nicht auf Nachrichten beschränkt, sondern umfasst auch Kommentare, Augenzeugenberichte, Vergleiche von Aussagen, Hintergrundinformationen – und oft auch Spekulation und Sensationsberichte.

Die Medien beziehen ihre Informationen sowohl aus amtlichen als auch nicht-amtlichen Quellen. Je bedeckter sich die amtliche Informationspolitik gibt, desto stärker sind Journalisten auf ihre eigene Recherche und Informationen aus ungeprüften Quellen angewiesen, die dabei unter Umständen ihre eigenen – möglicherweise gegenläufigen – Ziele verfolgen.

Journalisten verarbeiten Informationen anders als Fachleute. Sie betrachten Informationen aus Sicht des Lesers, das heißt, Fakten müssen so aufbereitet werden, dass sie leicht verständlich und „verkäuflich“ sind. Infolgedessen entsteht bei Fachleuten häufig das Gefühl, missverstanden worden zu sein.

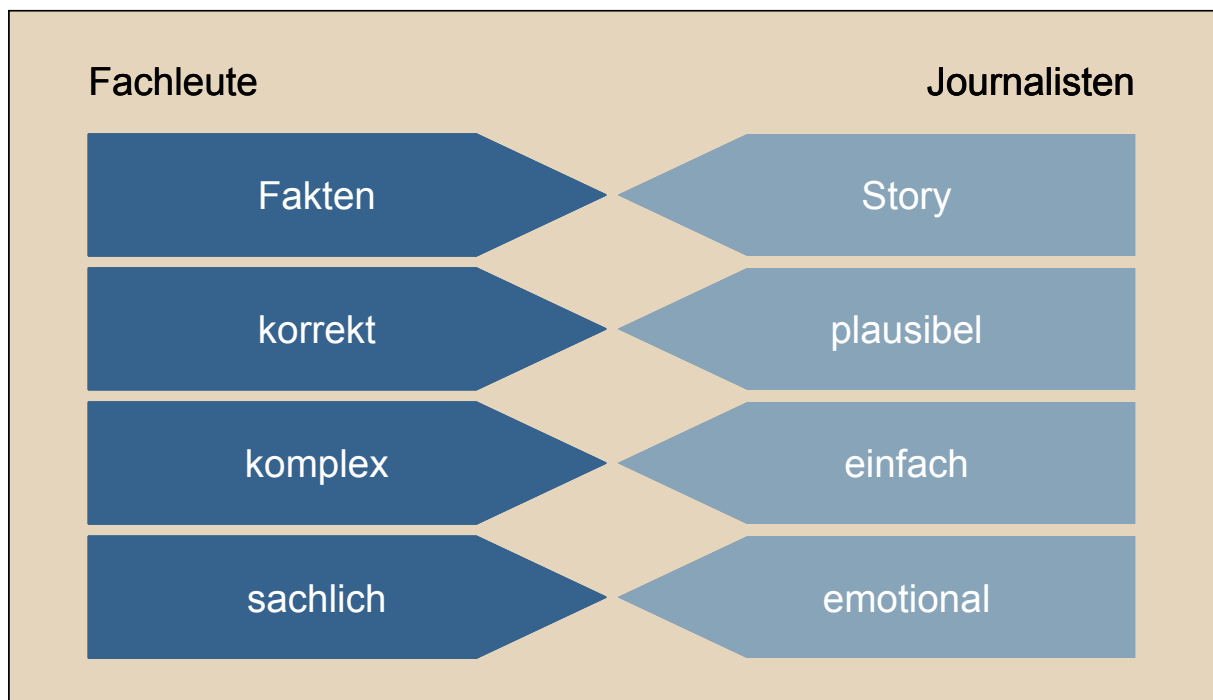


Abb. 2.2 Unterschiedliche Sichtweisen von Fachleuten und Journalisten

2.3.2 Umgang mit den Medien

Anders als bei „normalen“, möglicherweise selbst verursachten Krisen sind die Medien nach Terroranschlägen den Institutionen und Verantwortlichen gegenüber nicht grundsätzlich skeptisch eingestellt, behandeln sie aber mit kritischer Aufmerksamkeit.

Nur zu häufig werden die Medien dabei als „Gegner“ wahrgenommen. Dabei sind Institutionen und Medien aufeinander angewiesen und liefern gegenseitig Informationen und Feedback. Um in einer Krisensituation die eigenen Botschaften transportieren zu können, ist ein vertrauensvoller Umgang miteinander gefordert. Andernfalls werden sich die Medien zunehmend an nicht-amtlichen Quellen orientieren. In kleineren Gemeinden könnten diese informellen Quellen und Gerüchte von entscheidender Bedeutung sein. Kommunikation, die gegen die mediale Schockwellen des Terrors wirken soll, ist einem entscheidenden Zielkonflikt der seriösen Medien ausgesetzt. Sie agieren zwischen dem Auftrag zur objektiven und investigativen Berichterstattung einerseits und dem Interesse des Staates und seiner Institutionen, die öffentliche Wirkung des Terrors gering zu halten andererseits. Der strategische,

intelligente Umgang mit diesem Zielkonflikt gehört zwingend zum Präventionsprogramm der Anti-Terror-Kommunikation.

Es kommt darauf an, unter dem Druck der Medien das richtige Maß für die Kommunikation zu finden. In kurzen Abständen sollten zuverlässige Informationen herausgegeben werden – jedoch nicht zu häufig. Durch Ermittlungen bestätigte Informationen, die bereits freigegeben wurden, müssen so schnell wie möglich kommuniziert werden. Werden diese Informationen erst später zur Verfügung gestellt, mindert dies die Transparenz der amtlichen Quellen und erweckt den Eindruck, etwas verbergen zu wollen.

Es empfiehlt sich, den Informationsprozess an einem bestimmten Punkt abzubrechen. Nachdem alle verfügbaren Informationen bei offiziellen Pressekonferenzen veröffentlicht und die Fragen von Journalisten beantwortet wurden, sollten weitere Verlautbarungen nur bei außerordentlichen Umständen erfolgen. Ab dann dienen Pressemitteilungen als der übliche Kommunikationsweg.

Ein wichtiger Faktor in der Krisenkommunikation sind gute Kontakte zu Journalisten. Dazu müssen zunächst die Kontakte, die sich in der Krise als nützlich erweisen dürften, geknüpft und gepflegt werden. Regelmäßige gemeinsame Meetings können dabei hilfreich sein das Bewusstsein in Bezug auf den gegenseitigen Umgang bei Terror-Attacken zu schärfen.

Durch das Angebot zusätzlicher Informationen, vielfältige Trainingskurse und streng sachliche Berichterstattung können Medien und Behörden zu einer Minderung der Auswirkungen von Terrorattacken beitragen. Je „allgegenwärtiger“ und „normaler“ das Risiko ist, desto besser stehen die Chancen, dass im Falle eines Anschlags rationaler reagiert wird.

2.4 Social Media

Die traditionellen journalistischen Medien befinden sich heute in einem Wettbewerb um Meinungs- und Deutungshoheit mit den neuen sozialen Netzen.

Gerade bei jungen Leuten sind Social Media-Formate besonders angesehen. In dieser Zielgruppe gelten sie sogar als glaubwürdiger als die klassischen Medienformen. Aber Social Media-Formate sind nicht mehr nur eine Domäne der jüngeren Generation – der „Digital Natives“ –, sondern werden auf breiter Front als Informationsquelle oder Plattform der Meinungsbildung genutzt.

Das Internet und insbesondere Social Media haben sich zu einem unabhängigen öffentlichen Raum entwickelt, der von Komplexität, Vielfalt, Anonymität, Schnelligkeit und Kurzlebigkeit geprägt ist. Folglich bieten diese Medien einen hervorragenden Nährboden für Gerüchte sowie Plattformen, die die öffentliche Meinung prägen.

Social Media-Formate wie Twitter, YouTube, Blogs und Foren funktionieren wie ein riesiger Marktplatz, auf dem sich persönliche Eindrücke und Erfahrungen, Meinungen und Gerüchte in Wort und Bild wie ein Lauffeuer in der gesamten Netzgemeinschaft ausbreiten. Ebenso schnell verbreiten sich – durch ein Netzwerk von Verlinkungen – Nachrichten. Diese Vernetzungsdynamik kann eine Lawine von Gerüchten, Skandalisierungswellen und Eskalation in den Online-Communities anstoßen. Je unzulänglicher oder widersprüchlicher die offiziell zur Verfügung gestellten Informationen sind, desto größer ist die Wirkung dieser inoffiziellen Mechanismen. Eine restriktive Kommunikationspolitik wird durch von Nutzern ins Netz gestellte Nachrichten, Meinungen und Kommentare unterminiert. Dabei übernehmen soziale Netze häufig die Funktion von Nachrichtendiensten.

Überdies lässt sich das Internet insbesondere bei Krisen hervorragend als Empörungs- und Betroffenheitsmaschine instrumentalisieren. Extremen Meinungsmachern geht es dabei nicht darum, die Öffentlichkeit zu informieren, sondern um die Solidarität der Netzgemeinschaft, Boykottaufrufe, Aktionen und Proteste. Die Gerüchteküche und Meinungsbildungsprozesse werden von der Dynamik und Aggregationskraft des Internets geprägt.

Kommunikationsnetzwerke folgen ihren eigenen Regeln: Auch wenn nicht alle Mechanismen neu sind, so funktioniert vieles doch auf eine völlig andere Weise als bei der herkömmlichen Kommunikation. Klassische bzw. vertraute kommunikative Instrumente sowie juristische Interventionsstrategien bewirken in diesen Zusammenhängen wenig oder haben sogar den gegenteiligen Effekt. Die Krisenkommunikation über die neuen Formen der sozialen Medien ist mit neuen Herausforderungen in Bezug auf Früherkennung, Analyse, Behandlung, Intervention und Kommunikations-Werkzeuge verbunden.

2.5 Zielgruppen

Neben der Presse- und Medienarbeit spielt die direkte und zielgerichtete Kommunikation mit weiteren Zielgruppen eine wesentliche Rolle, um die Auswirkungen eines terroristischen Anschlages zu mildern. Dies kann nur effektiv geschehen, wenn die Kommunikation in ihren Inhalten und in zielgerichteten Maßnahmen genau auf die Bedürfnisse dieser Gruppen ausgerichtet ist.

2.5.1 Opfer und ihre Familien

Die Opfer und ihre Angehörigen brauchen vor allem Unterstützung. Auch wenn sie unter Schock stehen, sie müssen berücksichtigt und in den Prozess einbezogen werden. Die Unterstützung sollte in erster Linie durch psychologische Betreuung und praktische Hilfeleistungen erfolgen, die in der Regel vom Krisenmanagementteam zu organisieren sind. Gleichzeitig stehen die Leidtragenden und ihre Familien im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses und sind daher auf Rat und Unterstützung im Umgang mit Journalisten und bei etwaigen öffentlichen Auftritten angewiesen. Wichtig ist, dass sie frei entscheiden können, ob sie an öffentlichen Auftritten teilnehmen oder öffentliche Stellungnahmen abgeben möchten. Bei Trauerfeiern ist es unabdingbar, Distanz zwischen Journalisten und den Angehörigen herzustellen und zu wahren, damit die Angehörigen sich nicht bedrängt fühlen und ihre Privatsphäre geschützt wird.

In der Vergangenheit wurden die Betroffenen oftmals nicht in Entscheidungsprozesse einbezogen, zum Beispiel welche Art von Gedenkfeier wo abgehalten werden soll, den Wortlaut der öffentlichen Verurteilung der Tat oder die Verbreitung von Informationen oder Bildern der Opfer. Man erkennt jedoch zunehmend, dass die Opfer ein Bedürfnis haben, an der Planung öffentlicher Veranstaltungen beteiligt zu werden und daran – sofern sie es wünschen – teilzunehmen. Die Wünsche der Opfer sind stets zu respektieren. Das Hauptanliegen der öffentlichen Institutionen ist es, die Privatsphäre der Betroffenen schützen und sie bei öffentlichen Trauerbekundungen und dem Umgang mit dem Geschehenen zu begleiten. Dabei erleben die Angehörigen und Betroffenen die Anteilnahme sowie die Nähe politischer Vertreter bei diesen Anlässen oft als hilfreich. Im Mittelpunkt der Kommunikationspolitik der betreffenden Institution müssen die Opfer stehen; ihre Unterstützung sollte in offiziellen Verlautbarungen an erster Stelle stehen.

Dazu ist es unabdingbar, dass die Angehörigen der Opfer nach einem Anschlag so schnell wie möglich persönlich über die Ereignisse informiert werden. Damit soll vermieden werden, dass sie die Nachrichten erst aus den Medien erfahren.

2.5.2 Opferverbände

In einigen europäischen Ländern spielen Opferverbände eine wichtige Rolle bei der Unterstützung und Beratung von Menschen, die direkt oder indirekt Gewalttaten zum Opfer gefallen sind. Gerade in den Jahren nach einem Anschlag erinnern diese Verbände immer wieder an die tragischen Vorfälle der Vergangenheit.

2.5.3 Die Bevölkerung

Institutionen, Kommunikationsagenturen und Journalisten haben ihr Informationsmonopol verloren. Dank neuer Technologien hat die Bevölkerung über das Internet nicht nur Zugang zu unterschiedlichen Berichten zum selben Ereignis. Zugleich haben sich diese Technologien zu einer eigenständigen Informationsquelle entwickelt, die potenziell mit der offiziellen Lesart der Regierung konkurriert.

Die Rolle der Öffentlichkeit in Krisensituationen, wie beispielsweise terroristischen Anschlägen, ist nicht zu unterschätzen. Insbesondere Anschläge an öffentlichen Orten lösen nicht nur Schock und Entsetzen aus, sondern führen zu einem Gefühl der Schutzlosigkeit und erzeugen Angst vor neuen Angriffen. In der Folge kommt es zu stark emotionalen Reaktionen. Die Fähigkeit der Bürger, sich als Reaktion zu mobilisieren, ist ein wichtiger Faktor für die Förderung des Bewusstseins demokratischer Werte. Gleichzeitig wird aber auch die Rolle der Öffentlichkeit bei der Destabilisierung staatlicher Kommunikationspolitik unterschätzt. Pazifistische Bekundungen, die auf Internet-Plattformen sowie bei Massenkundgebungen und öffentlichen Trauerritualen ihren Ausdruck finden, sind eine angemessene Reaktion auf Tragödien. Sie spiegeln die kollektiven Gefühle infolge eines Anschlags wider. Die staatliche Kommunikationspolitik darf die kommunikative Verantwortung des Staats gegenüber seinen Bürgern nicht leugnen. Sie muss der Öffentlichkeit gegenüber unter Beweis stellen, dass der Staat die Krise bewältigen kann. Die Bevölkerung reagiert relativ tolerant auf Fehler, vorausgesetzt dass die Fehler eingeräumt und behoben werden. Worauf die Öffentlichkeit aber sehr empfindlich reagiert, ist der Eindruck, dass man ihr etwas vormacht.

Die „Wut der Massen“ kann zu einem der schwierigsten Probleme werden, die Verantwortliche in einer Krisensituation lösen müssen. Menschen sind von Natur aus unberechenbar und reagieren auf Situationen unterschiedlich. Der „Ansteckungseffekt“ in Momenten äußerster sozialer Spannung (wie zum Beispiel im Fall eines Terrorangriffs) findet in einem Umfeld statt, in dem die Gefühle des Einzelnen – raum- und zeitgleich – kollektiv verschmelzen. Eine Polarisierung ist in der Regel die direkte Folge dieses Phänomens; das heißt: öffentliche Meinung gegen die Regierung, demokratische Gesellschaft gegen undemokratische Gesellschaft, nicht-muslimische Bürger gegen die muslimische Gemeinschaft usw. Eine der gefährlichsten Folgen dieser Massen-Wut ist, dass die Stimmung möglicherweise in Gewalt umschlägt.

Auf kurze Sicht muss die Anwendung von Gewalt durch einen Teil der Bevölkerung gegen andere Gruppen baldmöglichst unterbunden werden, damit es nicht zu sozialen Brüchen mit irreparablen Folgen kommt. Öffentliche Institutionen müssen handlungsbereit sein. Politische Sprecher sollten zudem mit gutem Beispiel vorangehen und in ihren Verlautbarungen gegenüber allen Mitgliedern der sozialen und politischen Gemeinschaft Toleranz, demokratische Werte und politische Einheit betonen. So könnte es beispielsweise notwendig sein, Einrichtungen zu schützen, die von aufgebrauchten Menschenmengen angegriffen werden, oder trotz etwaiger ideologischer Differenzen die guten Seiten jener hervorzuheben, die bei Anschlägen ihr Leben verloren haben.

2.5.4 Politische Parteien und andere Sprecher

Die Kontrolle von Sprechern, die keiner öffentlichen Institution angehören, ist eine komplizierte Aufgabe, da Redefreiheit und Teilnahme am demokratischen Prozess beschränkt werden. Es wäre erstrebenswert, wenn die politischen Parteien sich in diesem Zusammenhang zu einer kohärenten, nachvollziehbaren und glaubwürdigen Sprachwahl verpflichten. Gegensätzliche Meinungen und ideologische Haltungen von Seiten der Oppositionsparteien dürfen

nicht verhindern, dass man über die Parteigrenzen hinweg der Opfer gedenkt und die Anschläge verurteilt.

Spätere Debatten über das Krisenmanagement öffentlicher Institutionen dürfen die Täterschaft der Terroristen und ihre Verantwortung für den Anschlag nicht überdecken. Öffentliche Institutionen dürfen und sollen selbstkritisch sein. Das gilt im Krisenfall ebenso in Zeiten der Normalität, wenn es darum geht, eine bestimmte Situation zum Wohle der Allgemeinheit zu steuern.

Gerade in der Untersuchungs- und Analysephase nach einem Terroranschlag kommt es oftmals nach der Trauerphase zu kontroversen Diskussionen über Ermittlungsverfahren und Präventivmaßnahmen zum Schutz vor Angriffen und terroristischen Aktivitäten. Diese Diskussionen können tendenziell eine öffentliche Debatte zu Themen wie Lockerung des Datenschutzes und Einführung bestimmter Beschränkungen, die die Allgemeinheit betreffen, anstoßen. Dabei ist mit Angriffen und Anschuldigungen gegenüber dem Krisenmanagement zu rechnen. An dieser Stelle muss die Kommunikation gezielt ansetzen, um zu deeskalieren und die Diskussion wieder auf eine sachliche Basis zurückzuführen.

2.5.5 Interne Kommunikation: Mitarbeiter

Die Mitarbeiter einer Organisation werden von der Öffentlichkeit als Teil des Krisenmanagementsystems wahrgenommen, selbst wenn sie nicht aktiv daran beteiligt sind. Sie erfüllen die Funktion von Multiplikatoren und müssen daher über gezielte Informationen verfügen. Die Mitarbeiter sind in regelmäßigen Abständen über den Status quo des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation zu informieren. Dieser Informationsprozess sollte zumindest parallel zur Information der Presse stattfinden. Zu beachten ist, dass sich jegliche Diskrepanz zwischen öffentlicher und interner Information zu einem ernstem Problem der Kommunikationsdynamik entwickeln kann. Verhaltensregeln zum Umgang mit der Presse und Anfragen der Öffentlichkeit sind sinnvoll, um der Außenwelt ein professionelles Bild der Organisation und Mitarbeitern Sicherheit zu vermitteln. Dabei kommt es darauf an, eine enge, abgestimmte Kommunikation zwischen nationalen und lokalen Behörden einerseits und den Verantwortlichen großer Unternehmen und Wirtschaftsverbänden andererseits aufzubauen.

2.6 Phasen der kommunikativen Reaktion

Jeder einzelne terroristische Anschlag verläuft anders und stellt seine eigenen spezifischen Anforderungen an das Krisenmanagement. Die Stärke und Dauer der ausgelösten Schockwelle kann stark variieren, abhängig von der Schwere der Verletzungen, der Anzahl der Toten, Art und Ausmaß der Schäden. Auch die aktuelle politische und gesellschaftliche Lage sind für den Verlauf mitbestimmend.

Die kommunikative Reaktion auf einen Terroranschlag findet über verschiedene, klar abgegrenzte Phasen statt. Die hier angegebenen Zeiträume dienen allein der groben Orientierung und können je nach Anschlag unterschiedlich ausfallen:



Abb. 2.3 Die sechs Phasen der kommunikativen Reaktion

Der erste Tag (Phase 1 bis 4) wird bestimmt durch Informationen über den Anschlag: Was ist wann und wo passiert, gibt es Verletzte und inwieweit wurden Einrichtungen beschädigt? Das Medieninteresse ist außerordentlich hoch; in den Kommunikationsabteilungen gehen Hunderte von Anrufen und E-Mails ein. Die Medienanfragen beschränken sich dabei auf die eigentlichen Umstände des Anschlags.

Phase 1 – Chaos

In der ersten Stunde nach einem Terrorangriff herrscht völlige Verwirrung. Erste Gerüchte über einen Anschlag beginnen zu zirkulieren. Die genaue Situation ist nicht bekannt und die ersten Informationen stammen in der Regel von der Polizei oder den Notfalldiensten. Rettungs- und Sicherheitskräfte müssen mit größter Vorsicht vorgehen – ein Umstand, der den Informationsfluss verzögert. Eine der wichtigsten Aufgaben ist es, die Angehörigen zu verständigen und sicherzustellen, dass sie als Erste von einer öffentlichen Institution benachrichtigt werden.

Der öffentliche Druck ist groß. Die Medien unterbrechen ihre Programme und verlangen bestätigte Fakten für ihre Berichterstattung. Dieser Zeitpunkt erfordert Vorsicht, Besonnenheit und ein hohes Maß an Verantwortung. Nur hieb- und stichfeste Fakten dürfen bestätigt werden. Gerüchte und Fehlinformationen müssen dementiert werden, ohne aber die journalistische Unabhängigkeit zu beschränken. Es geht in erster Linie um Deeskalation.

In dieser Phase wenden sich Reporter an jeden, der in irgendeiner Weise am Geschehen beteiligt ist. Als Hauptinformationsquellen der Journalisten dienen dabei häufig die „Ersthelfer“ vor Ort, wie Polizisten, Feuerwehrleute oder Notfallkräfte, die den Journalisten von früheren Berichten bekannt sind. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, dass alle Informationen über einen einzigen Kanal weitergeleitet werden und dass alle Beteiligten wissen, an wen sie Informationen weiterleiten müssen.

Phase 2 – Rettungsarbeiten und Ermittlungen

Die nächsten zwei bis drei Stunden. Dies ist die Phase, in der die Arbeit der Rettungsdienste und die Ermittlungen der Polizei ausschlaggebend sind. Wichtig ist, diese Fachkräfte nicht bei ihrer Arbeit zu stören. Falls möglich, sollten politische Amtsträger bis zum Ende dieser Phase vom Schauplatz des Vorfalls ferngehalten werden.

In dieser Phase werden zwei Arten von Informationen generiert: erstens Informationen, die sich direkt auf den Vorfall beziehen, und zweitens Verurteilungen der Tat durch politische Institutionen.

Fernseh- und Radiosender sowie Online-Medien senden Bilder vom Schauplatz sowie Fakten und erste Informationen zu den Ereignissen.

Phase 3 – Institutionelle Stellungnahmen

Drei bis vier Stunden nach dem Anschlag. In dieser Phase werden normalerweise auf allen Ebenen zahlreiche öffentliche Stellungnahmen abgegeben und von den Medien kommentiert. Die Medien selbst drängen auf derartige Communiqués.

Fernseh- und Radiosender sowie Online-Medien verbreiten zunehmend Einzelheiten über den Anschlag, darunter auch Fotos und Videoaufnahmen vom Schauplatz und Augenzeugenberichte. Das öffentliche Interesse wächst sowohl landesweit als auch international.

Phase 4 – Beginn der Normalisierung am Anschlagort

Ab vier bis fünf Stunden bis mehrere Tage nach dem Anschlag. In dieser Phase beginnt der Prozess der Normalisierung am Anschlagort. Je nach Ausmaß des Anschlags kann der Normalisierungsprozess allerdings sehr viel länger dauern. In dieser Phase kommt der Rolle des Stadt- oder Gemeinderates bzw. der zuständigen Behörde zentrale Bedeutung zu, denn sie sind für die Aufräumarbeiten am Schauplatz verantwortlich.

Phase 5 – Wiederherstellung von Kernfunktionen und Vertrauen

Bis drei Tage nach dem Anschlag. Am nächsten Morgen nach dem Anschlag veröffentlichen die Printmedien ausführliche Berichte, die die Ereignisse des Vortags resümieren. Das Medieninteresse ist auch an den Tagen nach dem Anschlag sehr hoch; der Schwerpunkt verlagert sich allerdings von den Fakten auf die Folgen der Attacke. Dabei werden unter Umständen Fragen zu folgenden Themen aufgeworfen: Unterstützung der Opfer, Sicherheitsmaßnahmen, Stilllegung von Betrieben und Evakuierung von Personal, künftige Tätigkeit sowohl vor Ort als auch in der Region, finanzielle Verluste sowie langfristige Folgen für Kommunen und Wirtschaft. Durch das Leid der Opfer erhält die Berichterstattung eine menschliche Note, während die Medien sich auf eine kleine Gruppe von Menschen konzentrieren, deren „Story“ oder Rettung interessant sein könnte.

In der Wiederaufbauphase findet das zuständige Kommunikationsteam ein offenes Ohr bei den Medien und kann sich auf die Wiederherstellung von Vertrauen konzentrieren. Dabei wird unter anderem signalisiert: „Es geht wie gewohnt weiter. Wir lassen nicht zu, dass Terroristen über uns bestimmen. Wir tun alles, was wir können, für die Opfer und ihre Familien. Auch unsere Sicherheitsmaßnahmen konnten diesen unvorhersehbaren Vorfall nicht verhindern.“

Bei der Wiederherstellung von Vertrauen sind Stellungnahmen zum Befinden der Opfer sowie zum Gedenken der Toten angebracht. Es steht nur ein begrenztes Medienfenster offen, um die Einrichtung von Hilfsfonds, Gedenkfeiern, Unterstützung für die Familien der Opfer und andere Aktivitäten anzukündigen, die den Opfern des Anschlags zu Gute kommen sollen.

Zeitpunkt und Bedeutung von Trauerfeiern variieren je nach Kulturkreis. Trauerfeiern sind ein wichtiger emotionaler Akt, der von der Öffentlichkeit genau verfolgt wird. Daneben haben sie aber auch eine symbolische Funktion, denn mit ihnen schließt das erste Kapitel nach dem Anschlag.

Phase 6 – „Lessons learned“ und Rückkehr zur Normalität

Ab dem vierten Tag nach dem Anschlag. In dieser Phase lässt das Interesse der internationalen Nachrichtenmedien merklich nach; im Wesentlichen behandeln nur noch nationale oder sogar regionale Medien die Story. Medien interessieren sich stärker für die Hintergründe und fokussieren auf Fragen wie: „Was wird getan, um derartige Tragödien in Zukunft zu verhindern? Welche Konsequenzen wurden aus der Tragödie gezogen und inwieweit werden sie umgesetzt? Was tun Sie für die Opfer, ihre Familien und die betroffene Gemeinschaft insgesamt? Ist mit weiteren Anschlägen zu rechnen?“

Die Öffentlichkeit erwartet häufig, dass Konsequenzen aus derartigen Terroranschlägen gezogen werden. Die amtlichen Verlautbarungen können sich jetzt auf die Bekanntgabe von Erkenntnissen und die Umsetzung neuer Präventivmaßnahmen konzentrieren. Am Ende der Krise steht die Botschaft, dass man wieder zur Normalität zurückgekehrt ist. Diese Botschaft betrifft Bürger, Beschäftigte und Betriebe. Erfolgt sie zu früh, kann sie als gefühllos oder als Affront gegen die Opfer wahrgenommen werden. Idealerweise sollte man mit einer solchen Nachricht bis nach der Gedenkfeier oder einer ähnlichen Veranstaltung warten, die den Abschluss des Kapitels Terroranschlag markiert.

Besonderheiten bei Entführungen und Geiselnahmen

Bei Entführungen oder Geiselnahmen können die skizzierten Phasen der kommunikativen Reaktion anders verlaufen. In der Regel fallen die Phasen 5 und 6 länger aus, da Entführungen und Geiselnahmen sich über einen längeren Zeitraum abspielen. Aktuelle Meldungen erscheinen laufend, wann immer die Terroristen Forderungen stellen oder Erklärungen abgeben, ob im Internet oder in den Medien, und wenn die Ermittlungen mit neuen Erkenntnissen aufwarten. Der Vorfall generiert eine Folge von Höhepunkten in puncto Medien- und öffentliches Interesse.

Und je länger die Entführung oder Geiselnahme anhält, desto mehr Raum und Zeit bieten sich für Diskussionen, politische Stellungnahmen und Spekulationen. Das Krisenmanagement rückt in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses und wird kritisch verfolgt. Dabei richten sich Schuldzuweisungen häufig gegen die für etwaige Maßnahmen Verantwortlichen.

3 Gegenstrategien

Die wirksamste Strategie gegen die Folgen von Terroranschlägen ist Vorbereitung. Vorbereitung bedeutet die Festlegung der grundlegendsten organisatorischen Prinzipien, aber auch das Bewusstsein, dass die Zerstörung nicht nur von den Gewalttaten ausgeht, sondern ebenso von ihrer kommunikativen Wirkung. Terrorakte lösen nicht nur Schock und Entsetzen, sondern auch eine anhaltende Verunsicherung bei der Bevölkerung aus. Damit geht der Verlust des Vertrauens in die verantwortlich handelnden Personen und das demokratische System selbst einher. Öffentliche Sicherheit und Ordnung werden untergraben; Panik und Chaos, schlechte Koordination und unsicheres oder irrationales Verhalten der handelnden Personen wirken dann als Verstärker.

Unter dieser Voraussetzung muss die Basisstrategie lauten, schnellstmöglich die Sicherheit wieder herzustellen und zum Alltag zurückzukehren. Das kann am besten gelingen durch souveränes, dabei gleichzeitig sensibles und vertrauensbildendes Agieren der verantwortlichen Personen. Alles, was dazu beiträgt, Verunsicherung und Angst einzudämmen, trägt auch dazu bei, die intendierten Folgen eines Anschlages zu mindern.

Jeder Anschlag ist anders, jedes Land, jeder Staat und jede Stadt haben ihre Besonderheiten. Es gibt somit keine „One size fits all“-Lösung oder ein simples Rezept für eine erfolgreiche Kommunikationsstrategie. Doch einige grundsätzliche Prinzipien gelten heutzutage für alle Länder:

- Schnelle Wiederherstellung von Zuversicht und Sicherheit
- Transparente und vertrauensbildende Informationspolitik
- Souveräner und gleichzeitig sensibler Umgang mit allen mittelbar und unmittelbar Betroffenen
- Glaubwürdige und integre Führung
- Handlungssicherheit

Integraler Bestandteil des Kampfes gegen den Terrorismus ist eine offene und effektive Kommunikationsstrategie. Die Herausforderung besteht darin, Stärke und Sicherheit zu demonstrieren und Bürgern Zuversicht zu geben.

Die früher häufig angewendete Strategie des beharrlichen Schweigens oder die der Kontrolle der Medien greift nicht mehr: Die Pressefreiheit ist eine der tragenden Säulen der Demokratie und angesichts der Konkurrenz zwischen Medien und Internet ist die Unterdrückung oder Kontrolle von Nachrichten schlichtweg unmöglich. Zensur und Manipulation werden rasch entdeckt und führen zu einem Verlust der Glaubwürdigkeit und tief verwurzelt misstrauen. Wenn es nicht die Medien sind, die die Berichte verbreiten, tun es Privatpersonen. Öffentliche Institutionen und Medien teilen die Kommunikationsaufgaben jetzt mit der Öffentlichkeit. Ein dritter und äußerst unberechenbarer Kommunikationsfaktor sind die sozialen Netzwerke, die über das Internet agieren. Die mit dem Krisenmanagement betrauten Behörden haben kaum bzw. keinerlei Handhabe, um diese neuen Akteure zu kontrollieren. Ihnen bleibt als Gegenmaßnahme nur eine umsichtige und transparente Kommunikationspolitik.

Es ist viel wirkungsvoller, nicht gegen die Medien und die Öffentlichkeit zu arbeiten, sondern sie als Partner zu begreifen und ihnen offen zu begegnen. Die Schreckensbilder kann man nicht verhindern, sie aber nach und nach mit positiven und zuversichtlichen Nachrichten überdecken.

In erster Linie heißt das, Vertrauen aufzubauen und zu geben. Die Kernaussage muss lauten: „Wir werden es nicht zulassen, dass Terroristen Angst und Schrecken verbreiten und die Oberhand gewinnen.“ Die zweite Botschaft muss Entschlossenheit und damit moralische, religiöse und gesellschaftliche Stärke demonstrieren: „Wir wissen genau, was wir tun“. Die dritte Botschaft muss sich an die Opfer richten und sie aller erforderlichen Unterstützung versichern.

Den Opfern terroristischer Anschläge und ihren Angehörigen muss Aufmerksamkeit, Anteilnahme und Respekt entgegengebracht werden. Sie in den Mittelpunkt zu stellen, ohne sie bloß zu stellen, und die Täter zu verurteilen gebieten nicht nur Menschlichkeit und Anstand. Es zeigt auch die Unmenschlichkeit terroristischer Gruppen und unterstützt deren moralische Verurteilung.

Ein weiterer positiver Faktor kann eine glaubwürdige, integre Führungspersönlichkeit sein. Es ist ein immer noch gültiges Phänomen, dass starke Einzelpersonlichkeiten einen höheren

Einfluss auf Menschen haben als eine Gruppe oder eine Organisation. Dabei sind Ehrlichkeit, Handlungssicherheit, Respekt, Vertrauen und Führungsstärke die Erfolgsfaktoren.

"Tue Gutes und rede darüber" gilt in gewissem Sinne auch für die Krisenkommunikation. Das Krisenmanagement muss in der Kommunikation thematisiert werden, immer wieder auch für neue und positive Nachrichten sorgen. Es geht darum aufzuzeigen, was die Verantwortlichen tun um die Bevölkerung zu schützen und die Ordnung wieder herzustellen. Dieses ist ein ganz wichtiger Faktor, um die Schockwelle nach einem terroristischen Anschlag einzudämmen. Passieren dabei Fehler, ist es besser sie zuzugeben und zu erklären, warum sie passiert sind und was man zur Abhilfe tut, als sie zu verschweigen oder abzuwiegeln. Es hat sich immer wieder gezeigt, dass ein offener und ehrlicher Umgang mit Fehlern, anstatt sie zu vertuschen, eher Vertrauen schafft.

4 Krisenkommunikationsmanagement

Krisenkommunikationsmanagement bei einem terroristischen Anschlag heißt:

- extrem schnelles Reagieren unter enormem Zeitdruck;
- Steuerung der Situation unter hohem Druck mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen;
- oftmals auf Basis unzureichender bzw. widersprüchlicher Informationen wichtige Entscheidungen zu treffen;
- Wahrung einer rationalen und strategischen Herangehensweise, während emotionale Reaktionen, Angst und Trauer auf einen hereinströmen;
- mit öffentlichen Debatten, Schuldzuweisungen und Kritik an der eigenen Handlungsweise umzugehen.

Als amtliche Quellen sollten die Behörden die Öffentlichkeit zeitnah über die Ereignisse und die Ermittlungsergebnisse informieren, sowie die Tat verurteilen und den Leidtragenden ihr Mitgefühl aussprechen. Zu den Pflichten der staatlichen Stellen gehört es auch, die öffentliche Meinung nicht aus den Augen zu verlieren. Staatliche Stellen müssen informieren und Glaubwürdigkeit vermitteln, auch wenn die öffentliche Meinung ihren Entscheidungen kritisch gegenübersteht. Dabei ist eine angemessene institutionelle Kommunikationspolitik eine unerlässliche Komponente des Krisenmanagements.

Umso wichtiger ist es daher, die gesamte Kommunikation mit derselben Professionalität zu steuern und umzusetzen, mit der die Rettungskräfte ihre Arbeit verrichten.

4.1 Organisation der Krisenkommunikation

Die Grundlage für ein wirkungsvolles Krisenkommunikationsmanagement ist eine fundierte Organisation, die den handelnden Personen den Rücken freihält, um sich auf die Anforderungen der Situation zu konzentrieren ohne viel Kraft auf die Organisation zu verschwenden.

Um möglichst wirkungsvoll agieren zu können, sollten dazu bereits im Vorfeld die wichtigsten Grundlagen, wie Krisenteams und individuelle Prozesse für die Arbeit im Krisenfall innerhalb der eigenen Organisation, aber auch zwischen beteiligten Akteuren aufgebaut und definiert werden. Kleinere Organisationen und Behörden sollten im Vorfeld Vorkehrungen treffen, um im Ernstfall auf eine ausreichende Anzahl von Mitarbeitern für die Krisenkommunikation, zum

Beispiel aus anderen Abteilungen oder externen Einrichtungen und Unternehmen, zurückgreifen zu können (siehe Teil 2, Abschnitt 6).

4.1.1 Koordinierung der Kommunikation

Die enge Koordination sowohl des Krisenmanagements wie auch der Krisenkommunikation zwischen den beteiligten Behörden und Institutionen ist essentiell, um

- kontinuierlichen Informationsfluss zu sichern. Alle Beteiligten müssen zu jeder Zeit über denselben Kenntnisstand verfügen, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können;
- reibungslose Abläufe sicherzustellen, bei denen die Verantwortlichkeiten der verschiedenen Organisationen eindeutig definiert und allen Beteiligten bekannt sind;
- mit einer einzigen Stimme zu sprechen – nur so können Diskrepanzen und Widersprüche und damit ein Verlust an Glaubwürdigkeit vermieden werden;
- als Einheit aufzutreten und so Vertrauen und Zuversicht zu stärken.

Das Krisenmanagement und seine Verfahren müssen einfach und überschaubar sein. Aufgaben und Zuständigkeiten müssen bereits im Vorfeld klar definiert sein. Im Falle eines Terroranschlags sind zahlreiche Rettungsdienste, lokale, regionale und Bundesbehörden, nationale Krisenkomitees, Krankenhäuser, Sicherheitskräfte sowie mitunter auch Privatfirmen am Krisenmanagement beteiligt. Hinzu kommt die unerlässliche Abstimmung zwischen den verschiedenen Institutionen und Organisationen, um Verwirrung und Widersprüche zu vermeiden.

Die Erfahrungen aus früheren Krisen (nicht nur bei terroristischen Anschlägen) sowie Notfallübungen können genutzt werden, um Kontakte zu anderen Institutionen und Organisationen aufzubauen. Vor Ort sind in der Regel Notfalldienste zuständig, hinzu kommen Polizei- und Sicherheitskräfte, übergeordnete Behörden und Ministerien. Es ist durchaus nicht ungewöhnlich, dass Krisen vor dem Hintergrund eines sehr diffizilen Geflechts gemanagt werden müssen. Jedoch sollten die Zusammenarbeit und Koordination zwischen den beteiligten Stellen Einzelinteressen vorgehen.

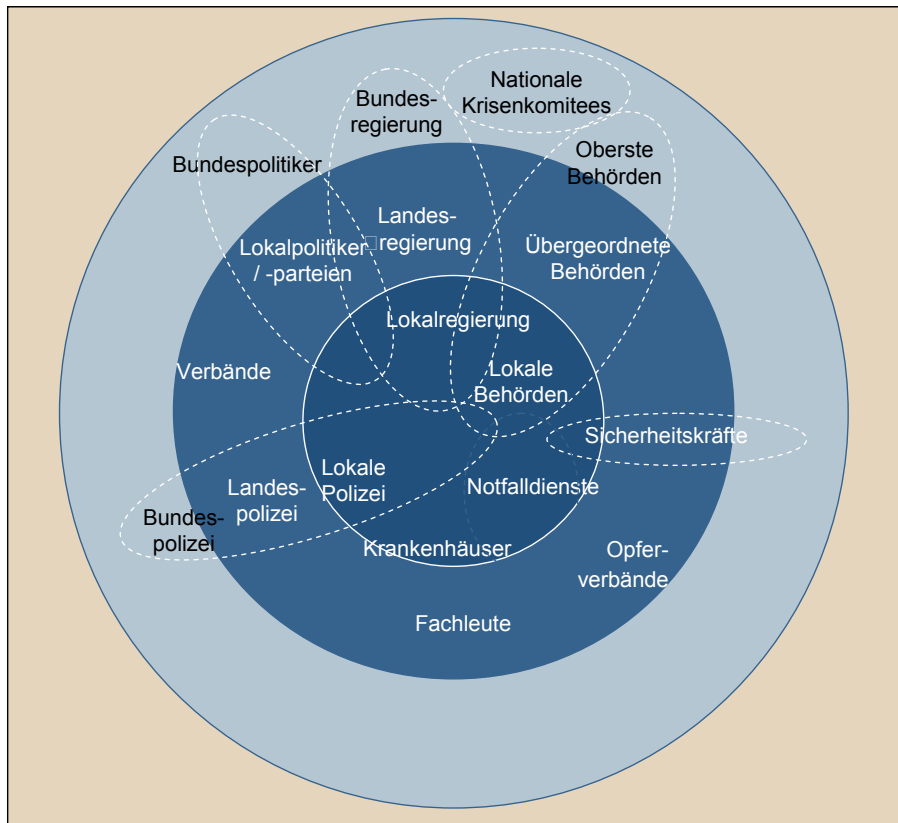


Abb. 4.1: Behörden und Organisationen, die potenziell am Krisenmanagement beteiligt sind

Wer übernimmt die Führung?

Zunächst einmal muss geklärt werden, wer für die Krisenkommunikation zuständig ist und wer die Federführung übernimmt:

- Regierungsbehörden und Sicherheitskräfte sind stets beteiligt. In einigen europäischen Ländern sind bei Terroranschlägen allein die Ministerien für die Krisenkommunikation zuständig.
- In anderen Ländern liegt die Führung bei Kommunen wie beispielsweise dem Stadtrat oder Regionalregierungen.
- Ist ein Privatunternehmen betroffen, so werden in dessen Kommunikation auch seine Beschäftigten und Kunden sowie die Medien und andere Interessengruppen einbezogen.

Alle Kommunikationsaktivitäten, Kommunikationsstrategien, Aktionspläne und Botschaften, sind mit den Krisenmanagementteams abzustimmen und von den Verantwortlichen zu genehmigen.

Kontinuierlicher Informationsfluss

Unmittelbar nach einem Anschlag müssen die ersten Informationen fließen. Dazu sollten die führenden Kommunikationsteams, das Krisenmanagementteam, die internen Abteilungen und andere beteiligte Institutionen und Organisationen die Koordinationsverfahren und Informationsabläufe untereinander abstimmen.

- Festlegung von Koordinationsbeauftragten;
- Definition von Informationskanälen (z. B. Telefon) sowie Informationszyklen, Einrichten eines gemeinsamen Informationskanals;

- Aufnahme anderer Institutionen oder Abteilungen in Kontaktliste für Informationen und in deren Listen aufgenommen zu werden.

Auch wenn ein kontinuierlicher Informationsfluss für die Kommunikation die entscheidende Grundlage ist, muss man sich darauf einrichten, dass insbesondere in den ersten Stunden nach einem Anschlag Stellungnahmen auf der Basis ungenügender Informationen verfasst werden müssen – von daher ist hier besondere Vorsicht geboten, da Fehlinformationen kaum mehr korrigiert werden können.

4.1.2 Das Krisenkommunikationsteam

Das Krisenkommunikationsteam ist für sämtliche Kommunikationsaktivitäten verantwortlich.

Im **Kernteam** müssen mindestens wesentliche Funktionen besetzt sein:

- **Krisenmanager:** Führt das Team und trifft verantwortlich alle notwendigen Entscheidungen. Der Krisenmanager gehört gleichzeitig dem Krisenmanagementteam an, um sicher zu stellen, dass die Kommunikationsaktivitäten mit allen Krisenmanagementmaßnahmen koordiniert sind.
- **Krisenkoordinator:** Ist für die Abstimmung und den reibungslosen Informationsfluss zuständig. Er ist primärer Ansprechpartner für den Austausch von Informationen mit anderen Abteilungen und Teams und evaluiert die Lage. Verantwortlich für die Ausarbeitung von Aktionsplänen, Stellungnahmen und Sprachregelungen.
- **Autorisierter Sprecher:** Gibt offizielle Stellungnahmen ab und beantwortet Medienfragen. Nur autorisierte Sprecher dürfen den Medien gegenüber Stellungnahmen abgeben oder sich in Interviews äußern.
- **Krisenteam-Assistenz:** Ist für die Koordination organisatorischer Aufgaben, wie z. B. Verteiler und Kommunikationsmedien, wie Internet, Telefon, E-Mail, Hotline, zuständig.

Erweitertes Team

- Das Krisenkommunikationsteam kann auch durch Aufnahme weiterer Mitglieder aus dem Krisenmanagementteam sowie Fachleute, z.B. Techniker, Ärzte, Psychologen sowie Sicherheits- und Verkehrsexperten, in beratender Funktion erweitert werden.

Unterstützerteam

Hunderte von Anfragen gehen per Telefon, Fax oder E-Mail ein. Die Beantwortung aller Anfragen von Medien und anderen Interessengruppen wäre zu viel für einen einzelnen Mitarbeiter. Es ist daher notwendig, ein Unterstützungsteam einzurichten, dem interne bzw. externe Mitarbeiter angehören. Dieses Team erfüllt die folgenden Aufgaben:

- Unterstützung des Krisenkoordinators durch Ausarbeitung von Aktionsplänen oder Formulierung von Stellungnahmen und Q&As;
- Sammeln von Journalistenfragen;
- Koordinierung von Interviewanfragen mit Sprechern;
- Beantwortung von Medienanfragen mit genehmigten Standardinformationen (telefonisch oder durch Übersendung von Pressemitteilungen);

- Aktualisierung von Website-Informationen;
- Einweisung der Hotline-Mitarbeiter.

Das Support-Team ist gegebenenfalls um Computerfachleute und Techniker zu erweitern, die das reibungslose Funktionieren aller technischen Kommunikationseinrichtungen sowie Internetzugang sicherstellen (siehe Abschnitt 6.2).

Das Support-Team berichtet an das Kernteam und hat einen kontinuierlichen Informationsfluss sicherzustellen.

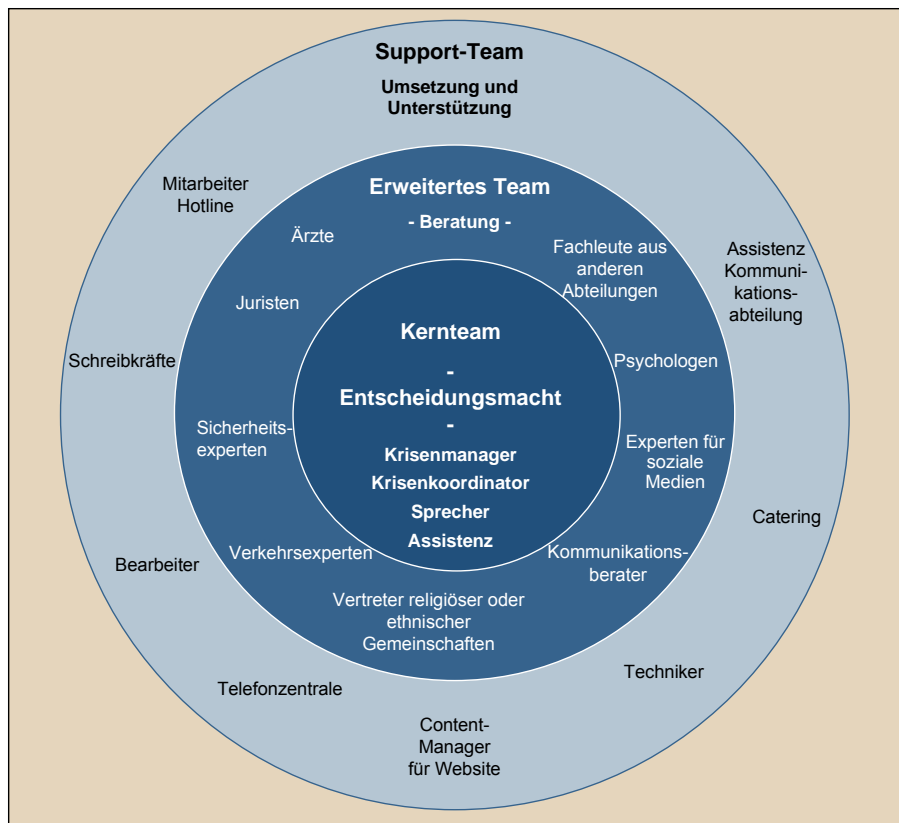


Abb. 4.2: Möglicher Aufbau eines Krisenkommunikationsteams

4.1.3 Sprecher

Der Sprecher ist das öffentliche „Gesicht“ des Krisenmanagements. Insofern kommt ihm eine herausragende Rolle zu. Sprecher sind in der Regel politische Repräsentanten oder führende Vertreter der vom Anschlag betroffenen Organisationen oder Unternehmen. Sprecher sollten rasch ihre Autorität als maßgebliche Informationsquelle etablieren und bei ihren Auftritten die Initiative ergreifen. Dabei gilt es, mit Informationen sowie Verurteilungen der Täter Aufrichtigkeit und Glaubwürdigkeit zu bekräftigen.

Der oder die Sprecher müssen sofort für die Öffentlichkeit und die Medien erkennbar sein. Die Öffentlichkeit braucht eine Führungspersönlichkeit, die über den Vorfall informiert und gleichzeitig eine Orientierungshilfe für weiteres Handeln bietet (Zuversicht vermitteln, aber auch praktische Anweisungen wie Blut spenden, ruhig bleiben, bestimmte Stadtbezirke nicht aufsuchen, an Kundgebungen teilnehmen usw.). Bleibt dies in den entscheidenden ersten Momenten aus, verliert man die Chance, entschlossene Führung und dezidierte Entscheidungsprozesse zu signalisieren. Politische Repräsentanten sind sich bewusst, dass die Übernahme einer Führungsrolle in einer Krise mit ungewissem Ausgang ihr Image und sogar

ihre politische Laufbahn schädigen könnte. Aus diesem Grund kommt es mitunter zu Verzögerungen bei der Übernahme von Führungsverantwortung.

Auch von außerhalb des institutionellen Rahmens werden unter Umständen Stellungnahmen abgegeben, die den offiziellen Verlautbarungen zuwiderlaufen oder sie untergraben. Ist das der Fall, muss der offizielle Sprecher in der Lage sein, seine Aussagen nochmals zu bekräftigen und damit seine Autorität und Glaubwürdigkeit wiederherzustellen. Dabei ist nicht nur die Umsetzung einer effektiven Kommunikationspolitik unerlässlich, sondern auch die Fähigkeit, zu kommunizieren und umgehend auf die von der Öffentlichkeit oder Journalisten erhobenen Fragen zu reagieren.

Der Sprecher sollte sofort am Schauplatz der Tat erscheinen, um den Medien auf ihre Fragen eine erste Antwort zu geben. Ist der Sprecher nicht präsent, wird oftmals jemand anders aus der Gruppe der „Ersthelfer“ interviewt und damit unfreiwillig in die Rolle des Sprechers gedrängt.

4.2 Krisenkommunikation

4.2.1 Grundprinzipien der Krisenkommunikation

Vier einfache Grundprinzipien gelten für die Krisenkommunikation:

- **Schnelligkeit:** Ein wesentliches Element ist der schnelle Informationsfluss, sowohl intern als auch extern. Es geht darum, schnell sprachfähig zu werden, um die Anfangsphase, in der die Ursache für den Angriff noch untersucht wird, zu überbrücken.
- **Verständlichkeit:** Informationen sollten in kurzen, einfach verständlichen Sätzen kommuniziert werden. Stellen Sie komplizierte Sachverhalte durch bildhafte Sprache oder vereinfacht dar.
- **Konsistenz:** Glaubwürdigkeit ist nur möglich, wenn alle Sprecher abgestimmte, einheitliche Stellungnahmen abgeben.
- **Wahrhaftigkeit:** Es dürfen nur Fakten kommuniziert werden, die der Wahrheit entsprechen. Auch wenn noch nicht alle Tatsachen ermittelt sind, müssen Falschinformationen und Spekulationen unbedingt vermieden werden.

4.2.2 Situationsanalyse:

Grundlage und wichtiges Instrument der Kommunikation ist eine gründliche Analyse der Situation und dessen, was auf dem Spiel steht. Diese Analyse bildet das Fundament von Kommunikationsstrategie, Aktionsplan und Kommunikationsinhalten. Dabei ist unbedingt darauf zu achten, dass alle wichtigen Informationen zum Sachverhalt und den Beteiligten bzw. Betroffenen erfasst werden.

Die Situationsanalyse ist ein laufender Prozess, bei dem Informationen in regelmäßigen Abständen aktualisiert und ausgewertet werden, während Kommunikationsmaßnahmen und Inhalte der neuen Lage angepasst werden, wenn dies erforderlich ist.

Die wichtigsten Fragen der Situationsanalyse lauten:

- Was ist passiert?
- Was sind die Issues?
- Wie viele Menschen wurden getötet oder verletzt?

- Welche Schäden sind entstanden?
- Wie wirkt sich der Anschlag auf die Bevölkerung aus?
- Besteht immer noch ein Sicherheitsrisiko für die Bevölkerung? Müssen Menschen über besondere Verhaltensregeln oder Maßnahmen (z. B. Blutspenden, Sicherheitsmaßnahmen, Verkehr) informiert werden?
- Was tun Krisenmanager, Sicherheitskräfte und Notfalldienste?
- Wer wird möglicherweise ebenfalls an Kommunikationsprozessen beteiligt sein und mit wem sollte die Kommunikation abgestimmt werden?
- Wer sind die Zielgruppen? In erster Linie die Familien der Opfer, die Medien, die Bevölkerung. Sind andere Behörden, Krankenhäuser, Politiker oder Organisationen zu informieren? Was müssen Ihre Mitarbeiter / Kollegen wissen?

Es ist unvermeidlich, dass man sich in den Stunden direkt nach einem Anschlag noch kein vollständiges Bild machen kann. Aber auch in dieser Situation muss man in der Lage bleiben, Erklärungen abzugeben, ohne Fehlinformationen zu verbreiten, die später qualifiziert oder zurückgezogen werden müssen.

4.2.3 Monitoring

Systematisches Monitoring ist ein grundlegendes Kommunikationsinstrument. Es handelt sich dabei um einen kontinuierlichen Prozess, um sicherzustellen, dass das Team über die Medienberichte auf dem Laufenden ist, weiß, welche neuen Themen auftauchen bzw. welche Fragen von Journalisten, Betroffenen oder deren Angehörigen, Kollegen, der Öffentlichkeit, den Behörden und den Politikern gestellt werden.

Mit dem Monitoring muss sofort nach dem Anschlag begonnen werden.

Das Monitoring sollte sich auf Folgendes erstrecken:

- Medienberichte auf internationaler, nationaler und lokaler Ebene (Online- und Printausgaben) sowie Fernseh- und Radiosendungen;
- Websites, über die soziale Netzwerke (z. B. Twitter und YouTube) betrieben werden, insbesondere per Handy aufgenommene Fotos und Videos;
- Aktivitäten von Interessengruppen wie Nicht-Regierungsorganisationen („NGOs“), politischen Aktivisten sowie Bürger- und Opferverbänden;
- Anfragen und Reaktionen aus der Bevölkerung;
- Reaktionen von Ministerien und Meinungsführern;
- Feedback von Mitarbeitern der beteiligten Behörden und Institutionen;
- Kommunikationsaktivitäten der Täter und ihrer Anhänger / Befürworter.

Nach Erhebung aller maßgeblichen Informationen werden die Monitoring-Ergebnisse analysiert und nach Tonalität – negativ, neutral oder positiv – klassifiziert. Zudem werden sie nach ihrer Kommunikationswirkung sowie ihren Folgen für die nachfolgende Krisenkommunikation bewertet. Diese Analyse ist Teil der regulären Situationsanalyse.

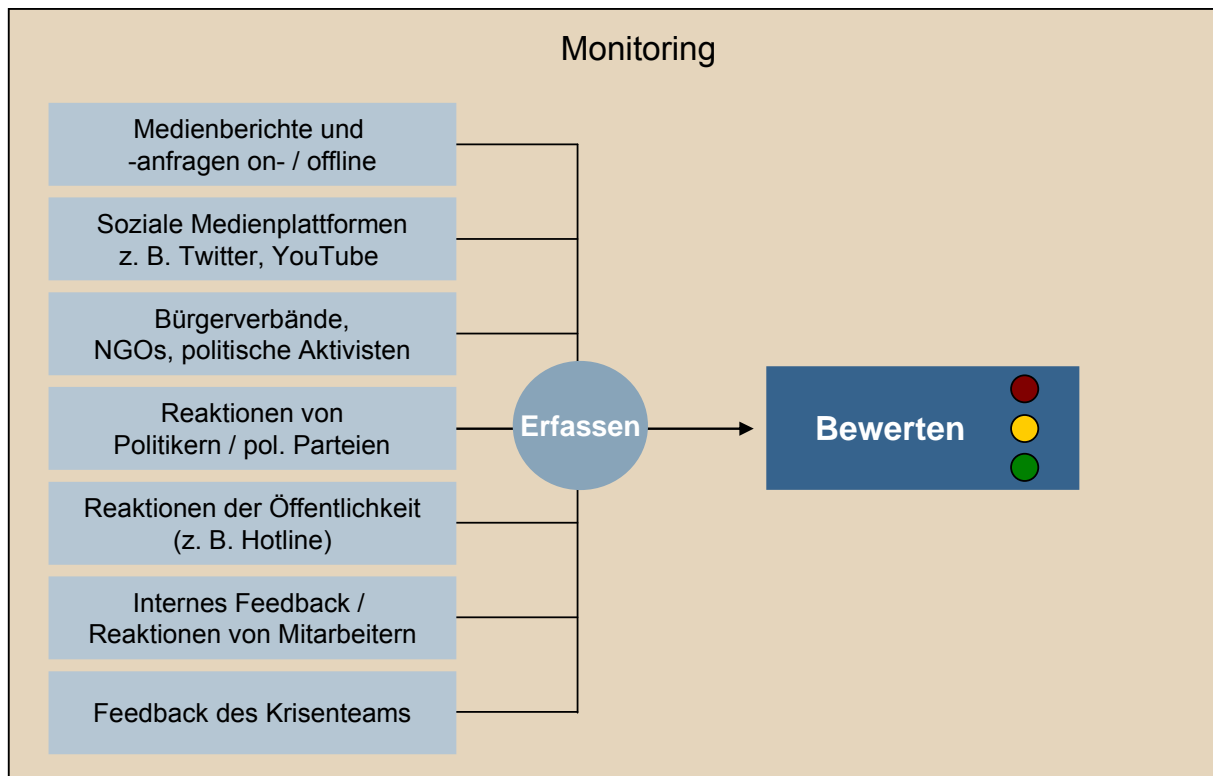


Abb. 4.3 Schematische Darstellung eines Monitoring-Systems

4.2.4 Verhaltensregeln

Ob Betroffene, Bürger, Rettungskräfte oder das eigene Team, alle befinden sich in einem mehr oder minder großen Ausnahme-Schockzustand. Es kommt darauf an, mit Sachverstand und Fingerspitzengefühl zu agieren – sachlich, aber mit Anteilnahme und Respekt, insbesondere gegenüber den Opfern und den Angehörigen, aber auch gegenüber allen anderen Beteiligten. Dabei sind auch die kulturellen Aspekte des Landes zu beachten. Das betrifft im Speziellen den Umgang mit Betroffenen, aber genauso die Gesamtkommunikation.

Es ist wichtig, die Informationsbedürfnisse der Bevölkerung und der Medien ernst zu nehmen und dabei die Balance zwischen ermittlungstechnischer Verschwiegenheit und öffentlichem Informationsbedürfnis zu halten.

Öffentliche Schuldzuweisungen gegen das Krisenmanagement sollten sachlich und mit dem Ziel der Deeskalation behandelt werden. Zuständigkeitsgerangel zwischen den beteiligten Institutionen oder öffentliche Kritik an einer beteiligten Organisation sind nicht angebracht in dieser Situation, sondern unterminieren das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Krisenmanagements.

Eine nach den vorliegenden wissenschaftlichen Analysen nicht immer befriedigend gelöste Anforderung ist, die in vielen Krisen- und Notfallplänen und -szenarien vorhandenen psychologischen Expertisen und Empfehlungen zu Verhaltensregeln in eine die verantwortlichen Kräfte unterstützende, kommunikative Begleitung zu übersetzen.

4.2.5 Kommunikationsinhalte

Die Medien verlangen umgehend Informationen und Zahlen, die unter Umständen noch nicht einmal den Ermittlern bekannt sind. Wenn der Sachverhalt nicht klar ist, dürfen keine Angaben gemacht werden, auch wenn die Medien Druck ausüben. Um weiteren Druck von Seiten der Medien zu vermeiden, dürfen keine unbestätigten Hypothesen oder Daten herausgegeben werden. In diesem Fall empfiehlt es sich, eine vorläufige Stellungnahme abzugeben (siehe Abschnitt 4.2.6). Die Ermittlungen können sich sehr in die Länge ziehen; sensible Informationen dürfen daher nicht herausgegeben werden, wenn dies den Ermittlungen schaden könnte.

Zu unterscheiden ist zwischen:

- beschreibenden Informationen des Vorfalls;
- politischen Einschätzungen, in deren Mittelpunkt die Verurteilung der Taten steht;
- parteipolitischen Meinungen zu bestimmten Themen, wie einer Bewertung des Krisenmanagements der zuständigen Institutionen oder Handlungen, die zur Bekämpfung des Terrorismus ergriffen werden müssen.

Jede dieser Meldungen hat ihren Urheber und für jede dieser Meldungen gibt es einen Zeitpunkt, an dem sie freigegeben werden können – man darf diese beiden Faktoren nicht verwechseln. Debatten und politischen Meinungen sollte mit Augenmaß inhaltlich und zeitlich angemessen Ausdruck verliehen werden. In den ersten Tagen nach einem Anschlag ist die Kommunikation ideologisch so neutral wie möglich zu steuern, damit Politiker Konsens und Einigkeit demonstrieren können. Diese Zeit der Trauer und der Emotionen sollte nicht für parteipolitische Zwecke instrumentalisiert werden.

In den ersten Stunden und Tagen nach einem Anschlag sollten offizielle Stellungnahmen die Opfer in den Mittelpunkt stellen. Die Anliegen der Betroffenen und ihrer Familien müssen Priorität vor politischen und professionellen Interessen haben. Die Opfer sind vor allen Dingen Menschen und Mitglieder der Gemeinschaft. Ein Terrorangriff ist ein Angriff auf die Menschenrechte. Alle politischen Parteien sollten Einigkeit demonstrieren, indem sie den Anschlag verurteilen und darauf verzichten, ihre Differenzen in der Öffentlichkeit auszutragen.

Inhalt der Botschaft

Alle Botschaften und Verlautbarungen sollten in einem angemessen sachlichen und sehr klaren Sprachstil verfasst werden. Insbesondere sollten Begriffe für das Geschehene oder die Täter mit Vorsicht und Bedacht gewählt werden. Eine deutliche Verurteilung ist angemessen, eine emotionale oder politische Kampfansage sollte hingegen genau überlegt werden. Ein einmal gesetzter Begriff ist nur schwer zu revidieren und wird die Folgekommunikation bestimmen.

Bei der Wortwahl sind auch der soziale und kulturelle Kontext, die Form der Aussage gegenüber einer bestimmten Zielgruppe sowie die daran geknüpften Erwartungen zu berücksichtigen. Bestimmte Aussagen mit dem gleichen informativen Gehalt können sehr unterschiedlich aufgenommen werden. Informationen können auf so unterschiedliche Art ausgedrückt werden, dass sie einmal positiv und in einem anderen Kontext negativ erscheinen. Das bekannteste Beispiel ist wohl der Spruch von dem Glas, das halb voll bzw. halb leer ist. Vor allem nach einer Tragödie wie einem Terroranschlag muss die psychologische Wirkung von Wortwahl und Aussagen bedacht werden.

Bilder

„Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.“ Bilder prägen sich ins Gedächtnis ein und übermitteln Botschaften weitaus eindringlicher als Worte. Bei Gewalttaten muss sorgfältig abgewogen werden, was gezeigt oder was lieber nicht gezeigt werden sollte, ob man sich für eine weniger plastische Darstellung entscheidet, die die Ereignisse andeutet, aber den Opfern Privatsphäre lässt.

Die Auswahl der von der Presse veröffentlichten Bilder von einem terroristischen Anschlag hängt von mehreren Faktoren ab, darunter der historische Kontext, frühere Erfahrungen des betreffenden Landes mit dem Terrorismus, der Austausch zwischen Medien und politischen Institutionen sowie die Momentaufnahme, die jedes Medienunternehmen einfangen möchte. Stellt man der Presse Fotos und Aufnahmen direkt zur Verfügung, so ist dies eine Möglichkeit, die Veröffentlichung von Bildern zu beeinflussen. Diese Bilder und Aufnahmen müssen attraktiv für die Medien sein, aber nicht erschütternd. Jedoch muss man sich bewusst sein, dass heute über die Social Media-Formate zahllose Amateurbilder verbreitet werden.

Symbole

Nonverbale Kommunikation kann ebenso wichtig sein wie schriftliche und mündliche Botschaften. Hier kommt nationalen oder kulturellen Symbolen besondere Bedeutung zu. Sie können das Gefühl der Identität stärken und Solidarität inspirieren, um korrektes Verhalten, Ordnung und Zuversicht zu fördern. Symbole schließen kulturelle Sinnbilder wie Fahnen, Logos, Orte, Gebäude sowie Ereignisse und Rituale wie Trauerzeremonien, Lichterketten, Kranzniederlegungen, Gedenkfeiern usw. ein. Um ihre Wirkung zu maximieren, müssen Symbole sorgfältig gewählt werden und dem kulturellen Umfeld sowie der Situation angemessen sein.

4.2.6 Abgestimmte, einheitliche Sprachregelung

Die Koordination zwischen den verschiedenen am Krisenmanagement beteiligten Institutionen schließt die Abstimmung von Informationen ein, die als offizielle Stellungnahme veröffentlicht werden. Dabei ist eine abgestimmte, einheitliche Sprachregelung unerlässlich, um die Glaubwürdigkeit der Handlungsverantwortlichen zu wahren. Widersprüchliche Aussagen erwecken einen unzuverlässigen Eindruck, untergraben die Glaubwürdigkeit und erregen Zweifel an der Sachkompetenz und Handlungsfähigkeit der Behörden. Schlimmstenfalls kann dadurch eine Eskalation und Unsteuerbarkeit der Situation ausgelöst werden. Ebenso unverzichtbar ist es, dass alle involvierten Personen Vertraulichkeit wahren und keine weiteren Fakten oder Meinungen kommunizieren, um Eskalationen zu vermeiden. Auch eine Verbreitung von nicht gesicherten Teilinformationen und Mutmaßungen birgt die hohe Wahrscheinlichkeit ungesteuerter Kommunikation durch Gerüchte und führt in der Regel zu einer Eskalation, die nur schwer zu kontrollieren sein wird.

Um dies zu vermeiden, gilt es, einen inhaltlichen Leitfaden für die gesamte Kommunikation zu erstellen, der regelmäßig aktualisiert werden muss. Dieser wird mit den verantwortlichen Personen und Institutionen fachlich geprüft und abgestimmt und allen Sprechern als verbindliche Sprachregelung.

- **Kernbotschaften** sind kurze, präzise Sätze, die das Geschehen, die Maßnahmen, die ergriffen werden und die Haltung, die der Absender dazu einnimmt, verdeutlichen. Sie bilden die Grundlage für alle weiteren kommunikativen Inhalte.
- **Q&A / Sprachregelungen:** Ein Q&A ist ein Frage & Antwort Katalog. Er ist inhaltliche Grundlage für die gesamte Kommunikation: Empfehlenswert ist es, einen Master Q&A zu erstellen, in dem alle Fragen für jede Zielgruppe und zu allen Themen enthal-

ten sind. Aus diesem können dann Auszüge für einzelne Kommunikationsfunktionen erstellt werden, z.B. für die Hotline Mitarbeiter.

- **Hintergrundinformationen** bilden für Journalisten eine wichtige Recherchehilfe. Aufbereitet und über die Website oder eine Pressemappe verfügbar. Mit eigenen Informationen kann verhindert werden, dass falsche Fakten in die journalistischen Recherchen Eingang finden.

4.2.7 Kommunikationsinstrumente

On-Hold-Statements

Vorläufige Stellungnahmen werden vor allem in der Frühphase abgegeben, wenn die Fakten noch unklar sind. In einer ersten Stellungnahme sollen nur bestätigte Fakten und keine Spekulationen kommuniziert werden. Es ist vollkommen legitim, darauf hinzuweisen, dass noch nicht alle Fakten vorliegen. Das lässt sich beispielsweise so ausdrücken: „Wir untersuchen / überprüfen dies zurzeit.“ Gleichzeitig ist darauf hinzuweisen, dass Medien und Öffentlichkeit informiert werden, sobald neue Informationen vorliegen. Ferner enthalten vorläufige Stellungnahmen Angaben zu den vom Krisenmanagement – gegebenenfalls zum Schutz der Bevölkerung – ergriffenen Maßnahmen. Vorläufige Stellungnahmen können auch schriftlich der Presse gegenüber als erste Pressemitteilung abgegeben werden.

Presseinformation

Presseinformationen werden herausgegeben, wenn ausführlichere Informationen zur Verfügung stehen. Neben Angaben zur Art des Anschlags, zu den Schäden und zu den vom Krisenmanagementteam ergriffenen Maßnahmen enthalten Presseinformationen unter Umständen auch Zitate der Handlungsverantwortlichen.

Pressekonferenz

Pressekonferenzen sind besonders wichtig für Fernsehen und Radio, da Rundfunkstationen Fernsehbilder und Originalton ausstrahlen (unter Umständen sogar die gesamte Konferenz). Vor Abhalten einer Pressekonferenz müssen umfassende Informationen zur Verfügung stehen, um Anschlussfragen beantworten zu können. Die Entscheidung, eine Pressekonferenz einzuberufen, sollte in dem Bewusstsein erfolgen, dass eine solche Veranstaltung besondere Wirkung hat: Hier stehen die verantwortlichen handelnden Personen Rede und Antwort, zeigen Präsenz und stellen sich auch kritischen Fragen.

Stellungnahmen und Interviews

Es gibt grundsätzlich zwei Arten von Interviews: das klassische Interview, bei dem Sprecher die Fragen von Journalisten beantworten, und Interviews, in denen kurze Erklärungen abgegeben werden. Stellungnahmen sollten vor allem in der Frühphase abgegeben werden, bevor die Fakten bestätigt sind.

Hintergrundgespräche

Hintergrundgespräche bieten Gelegenheit, komplexe Hintergründe zu beleuchten und Handlungsmethoden einzuordnen. Am besten eignen sich diese Gespräche für die Analyse- und Untersuchungsphase, wenn die Ereignisse ausgewertet werden.

Einzelgespräche und Briefe

Die Kommunikation mit Opfern und deren Angehörigen sollte in erster Linie auf der persönlichen Ebene erfolgen, also durch Gespräche und ggf. persönliche Anschreiben.

Hotline

Das wichtigste Instrument für die direkte Kommunikation mit der Bevölkerung ist eine Hotline. Dafür können vorhandene Bürgertelefone genutzt werden. Grundlage für die Beantwortung der Anfragen ist der abgestimmte Q&A. Auch liefert die Hotline wichtige Informationen zur Steuerung der Kommunikation, denn sie zeichnet ein gutes Bild von dem Informationsbedarf der Bevölkerung.

Website bzw. Darksite

Das Internet ist das Medium, über das Öffentlichkeit und Medien in erster Linie nach Informationen suchen. Alle relevanten Informationen müssen sofort auf die Website der betreffenden Institution oder auf eine sogenannte Darksite – eine eigens im Voraus konzipierte Krisen-Website, die in Minutenschnelle online gehen kann – gestellt und regelmäßig aktualisiert werden. Website oder Darksite sollten folgende Informationen enthalten:

- aktuelle Informationen zur Lage;
- die wichtigsten Fragen / Themen von der Q&A-Liste (sowie deren kontinuierliche Aktualisierung);
- alle relevanten Kontaktdaten;
- gegebenenfalls eine Video-Botschaft an die Öffentlichkeit;
- einen Pressebereich mit sämtlichen Presseinformationen und Bildmaterial.

In allen Kommunikationen – ob Presseinformation oder Hotline – muss auf die Website hingewiesen werden. Die gezielte Registrierung von Stichwörtern mit Suchmaschinen ist unerlässlich, damit die Website im Internet gefunden werden kann und bei Suchanfragen unter den ersten Treffern erscheint.

(Zur Vorbereitung einer Darksite siehe Abschnitt 6.3.)

Flyer

Per Flyer lassen sich wichtige Informationen schnell unter die Bevölkerung bringen, zum Beispiel wenn bestimmte Verhaltensregeln im Hinblick auf den Ort des Anschlags an alle Haushalte und Firmen in der Umgebung kommuniziert werden müssen.

4.2.8 Technische Ausstattung

Eine der wichtigsten Aufgaben ist es, sicherzustellen, dass das Krisenkommunikationsteam erreichbar ist. Gleich nach dem Anschlag werden Hunderte von Anrufen, E-Mails und Faxnachrichten eingehen. Um diesen Ansturm zu bewältigen, sind ausreichende technische Vorkehrungen zu treffen. Die erforderlichen Wartungstechniker müssen stets verfügbar sein. Zur Schlüsselinfrastruktur zählen:

- Ausreichend Telefonleitungen und Personal für die Hotline
- Einrichtung von Ansagen für die Warteschleifen

- Eine Pressehotline mit eigener Rufnummer und ausreichenden Leitungskapazitäten
- Zentraler E-mail Account für Presseanfragen, auf den das gesamte Krisenkommunikationsteam Zugriff hat
- Schneller Zugang zur Website, um Informationen regelmäßig zu aktualisieren
- Mobiltelefone, Ersatzakkus, Ladegeräte
- Laptops mit mobilem Internetzugang
- Erkennungszeichen, um Mitglieder des Kommunikationsteams vor Ort identifizieren zu können.

4.2.9 Am Anschlagort

Da die Sprecher vor Ort am Schauplatz zugegen sein müssen, sollte ein Gebäude oder ein Bereich für Stellungnahmen und Pressekonferenzen reserviert werden. Journalisten bevorzugen strategisch günstige Orte, um die Hintergrundszenen einzubeziehen. Dies sollte aber nur zugelassen werden, wenn die Privatsphäre von Menschen nicht verletzt und Rettungskräfte bei ihrer Arbeit nicht gestört werden. Sofern die Möglichkeit besteht sollte der Pressebereich an einem neutralen Ort (z. B. in einem Hotel, einem nahe gelegenen öffentlichen Gebäude oder in einem Zelt) eingerichtet werden.

Ferner sollte die Anzahl der Begleitpersonen des offiziellen Sprechers begrenzt sein. Hierzu gibt es jedoch unterschiedliche Meinungen: Während es für manche wichtig ist, dass der Politiker von Sicherheitskräften sichtbar begleitet wird, halten andere die Anwesenheit nur des Politikers zu Kommunikationszwecken für ausreichend.

Je nach Art des Anschlags und des Ausmaßes der Schäden könnte die Anwesenheit vor Ort auch für das Krisenkommunikationsteam mit Gefahren verbunden sein. Daher ist es erforderlich, alle notwendigen Sicherheitsmaßnahmen mit dem Krisenmanagementteam abzustimmen und zu befolgen.

Die Opfer müssen soweit wie möglich vor den Foto- und Filmkameras geschützt werden. Barrieren, Polizeiabsperungen und Planen sind mögliche Maßnahmen, um zu verhindern, dass die Toten gezeigt werden. Offenes Gelände oder vertikale Szenarien erschweren diese Aufgabe.

Mitunter wollen Zivilisten helfen, behindern aber stattdessen die Arbeiten der Notfalldienste. Dabei können Zivilisten sogar andere Menschen gefährden. Es ist daher wichtig, die Öffentlichkeit darüber aufzuklären, dass sie sich – solange sie nicht um ihre Hilfe gebeten wird – nicht in eine Rettungsaktion einmischet.

4.2.10 Social Media-Strategie

Um schnell reagieren zu können, gilt es, die wichtigsten Social Media-Formate im Vorfeld zu identifizieren und – vor allem nach einem Anschlag – laufend zu beobachten und zu analysieren. Die Beobachtung muss sich weniger auf die Information, sondern vielmehr auf die Prüfung und Auswertung von Meinungen konzentrieren.

Monitoring-Tools von Diensteanbietern sind unter Umständen nützlich, um die betreffenden Plattformen zu identifizieren und sich einen Überblick über die in unterschiedlichen Plattformen diskutierten Themen zu verschaffen. Diese Ergebnisse können aber nur die Grundlage bilden für die qualitative Analyse, die sich auf die Meinungsbildungsfaktoren in den jeweiligen Zielgruppen konzentrieren muss.

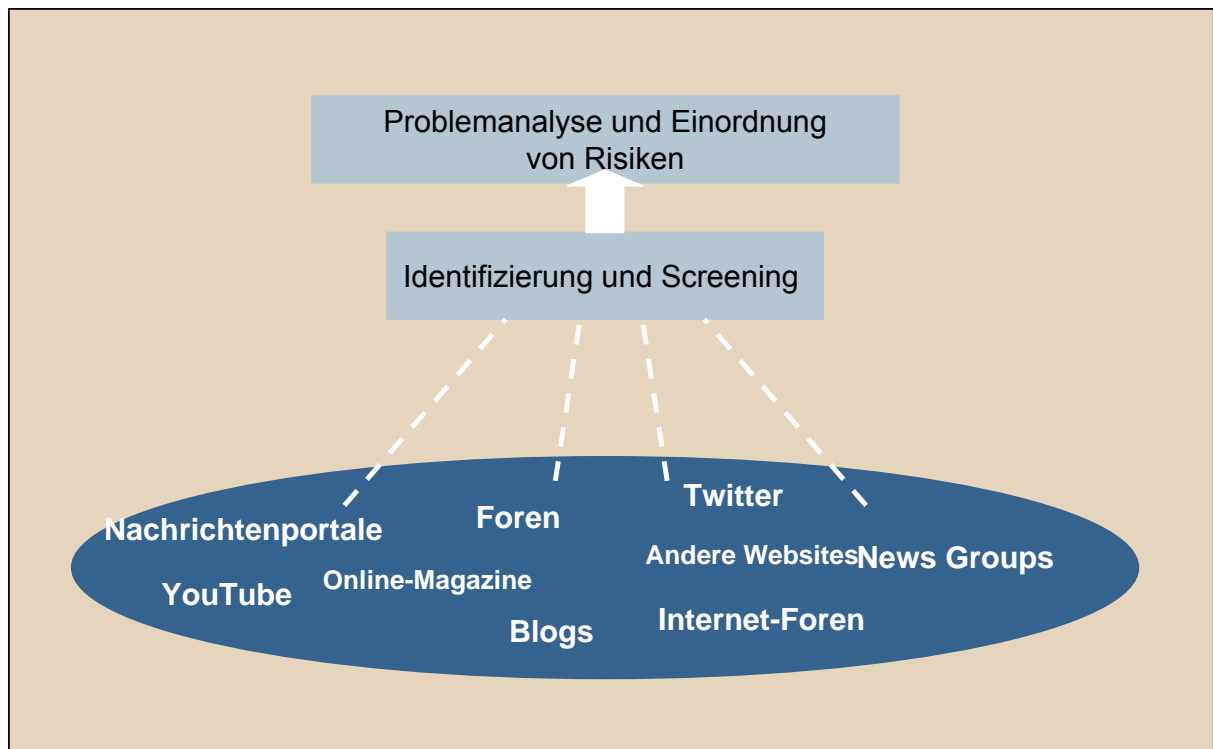


Abb. 4.4: Social Media-Monitoring

Die herkömmlichen kommunikativen bzw. juristischen Interventionsstrategien bewirken im Social Web wenig und können sogar Eskalationen auslösen. Vielmehr sollte der Dialog in Foren von Experten für Kommunikation im Web 2.0, unterstützt bzw. durchgeführt werden. Als Fachleute sind sie in der Lage, bestimmte Inhaltsbereiche als aktive Beobachter zu verfolgen und die Dynamik der Debatte dabei sowohl zu überwachen als auch zu evaluieren. Überdies können sie – mit der gebotenen Zurückhaltung – an Diskussionen teilnehmen und authentisch agieren. Wichtig ist, die klassischen Kommunikationstätigkeiten eng mit der Beobachtung bzw. der Kommunikation im Web 2.0 zu verknüpfen. Denn Journalisten greifen auf soziale Medien als Quelle zurück, und umgekehrt bedienen sich die Nutzer auch anderer Medienquellen.

Kommunikationsinhalte und -botschaften, müssen auch die Web Communities erreichen. Grundsätzliches Ziel ist es, Online-Kanäle wie einzelne Websites, Online-Medien und Nachrichtenportale mit Pressemitteilungen und Informationen für die Öffentlichkeit zu versorgen. Die schnelle Verbreitung von Informationen im Web 2.0 kann durch Nutzung von AdWords-Kampagnen unterstützt werden. Dabei werden bestimmte Begriffe in Suchmaschinen eingegeben, um unter den ersten Treffern der Suchergebnisse gelistet zu werden. Wichtig ist auch die aktive Verbreitung von Inhalten über die eigenen, bereits bestehenden Twitter- oder Facebook-Accounts. Ist ein Anschlag erfolgt, nutzt es jedoch wenig, diese Accounts erst einzurichten. Um innerhalb der Online-Communities Akzeptanz zu erreichen, muss Kommunikation im Social Web ein selbstverständlicher Teil der „normalen“ Kommunikationsstrategie sein.

Die aktive Beteiligung an lokalen oder Gedenk-Plattformen kann jedoch – bei Berücksichtigung der gebotenen Zurückhaltung – sinnvoll sein. Eine solche Teilnahme hängt zudem vom Grad des Interesses, von Relevanz und Wirksamkeit sowie davon ab, inwieweit die Interessengruppen über andere Kommunikationskanäle zu erreichen sind.

In jedem Fall muss man die Grundregeln der sozialen Medien kennen:

- **Transparenz:** eindeutige Identifizierbarkeit, offenes Visier, klare Positionen.
- **Authenzität:** glaubwürdige, klar und kompakt formulierte Meinungen und Argumente, keine Pseudodebatten, keine Anbiederungen.
- **Kontinuität:** dabei bleiben, mitmachen und inhaltlicher Teil der Debatte werden; keine übereifrigen Aktionen.
- **Schnelligkeit:** sofort reagieren.

Angesichts der Popularität sozialer Medien ist es wichtig, dass Behörden und Institutionen Richtlinien erarbeiten, die ihre Mitarbeiter und Kollegen über die angemessene Nutzung dieser Medien informieren. Orientierungshilfen sind gerade in Krisensituationen von kritischer Bedeutung. Heutzutage kommunizieren zahlreiche Menschen über Social Media-Plattformen. Dabei fehlt es mitunter jedoch an der Einsicht, zu unterscheiden, was ins Netz darf und was nicht.

Der Kommunikationsprozess in sozialen Netzen wird sich immer einer wirksamen Kontrolle entziehen. Dennoch darf man diese Medien nicht ignorieren. Im Ergebnis sind Social Media-Strategien und die erforderliche Expertise unabdingbare Elemente des modernen Krisenmanagements.

5 **Aktionspläne**

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen an die kommunikative Reaktion nach einem Terroranschlag beschrieben. Die nachfolgenden schematischen Aktionspläne fassen die Anforderungen zusammen und zeigen beispielhaft mögliche Maßnahmen auf.

Die Grafiken dienen zur schnellen Orientierung über die zu ergreifenden Maßnahmen. Zusammen mit den Checklisten in Teil 3, Abschnitt 10, bilden sie die Basis für einen Krisenkommunikationsplan.

Jeder terroristische Anschlag stellt jedoch unterschiedliche Anforderungen an die Krisenkommunikation. Daher kann und soll es sich bei den nachfolgenden Aktionsplänen nur um eine Anregung handeln, um eigene spezifische Aktionspläne auszuarbeiten.

5.1 **Die ersten Schritte**

Im Fall eines Terroranschlags wird im ersten Schritt das im Vorfeld definierte Krisenteam nach den vereinbarten Alarmierungsplänen einberufen. Dieses Team analysiert die Situation und organisiert die ersten Ad-hoc-Maßnahmen der Krisenkommunikation.

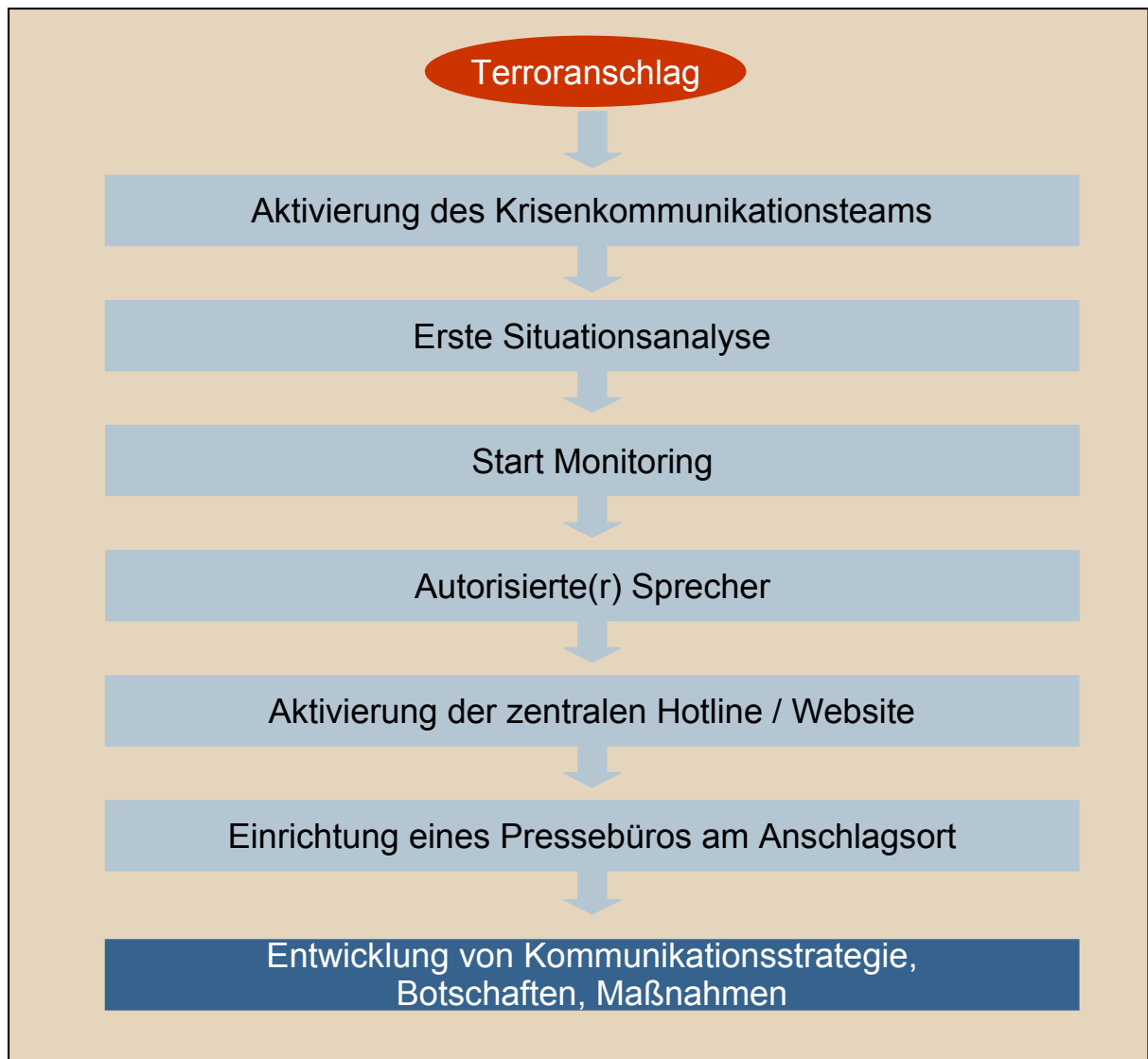


Abb. 5.1 Die ersten Schritte

5.2 Aktionspläne - Basis

Die konkreten Aktionspläne basieren auf der Kommunikationsstrategie insgesamt und der verbindlichen Sprachregelung. Zunächst müssen die einzelnen Zielgruppen sorgfältig definiert werden.



Abb. 5.2 Elemente eines Aktionsplans

5.3 Aktionspläne für die verschiedenen Phasen der kommunikativen Reaktion

Für eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Phasen der kommunikativen Reaktion siehe auch Abschnitt 2.6.

5.3.1 Phase 1 – Chaos

Phase 1 ist von Chaos und unvollständigen, zum Teil widersprüchlichen Informationen geprägt.

Das Ziel der Kommunikation besteht darin, die Lage durch rasche Vermittlung zuverlässiger Informationen zu beruhigen. Eine der wichtigsten Aufgaben ist es, die Familien der Opfer so schnell wie möglich zu informieren. Unter Umständen ist es auch erforderlich, Verhaltensregeln sowie Kontaktadressen von Stellen auszugeben, bei denen laufend Informationen abgerufen werden können.

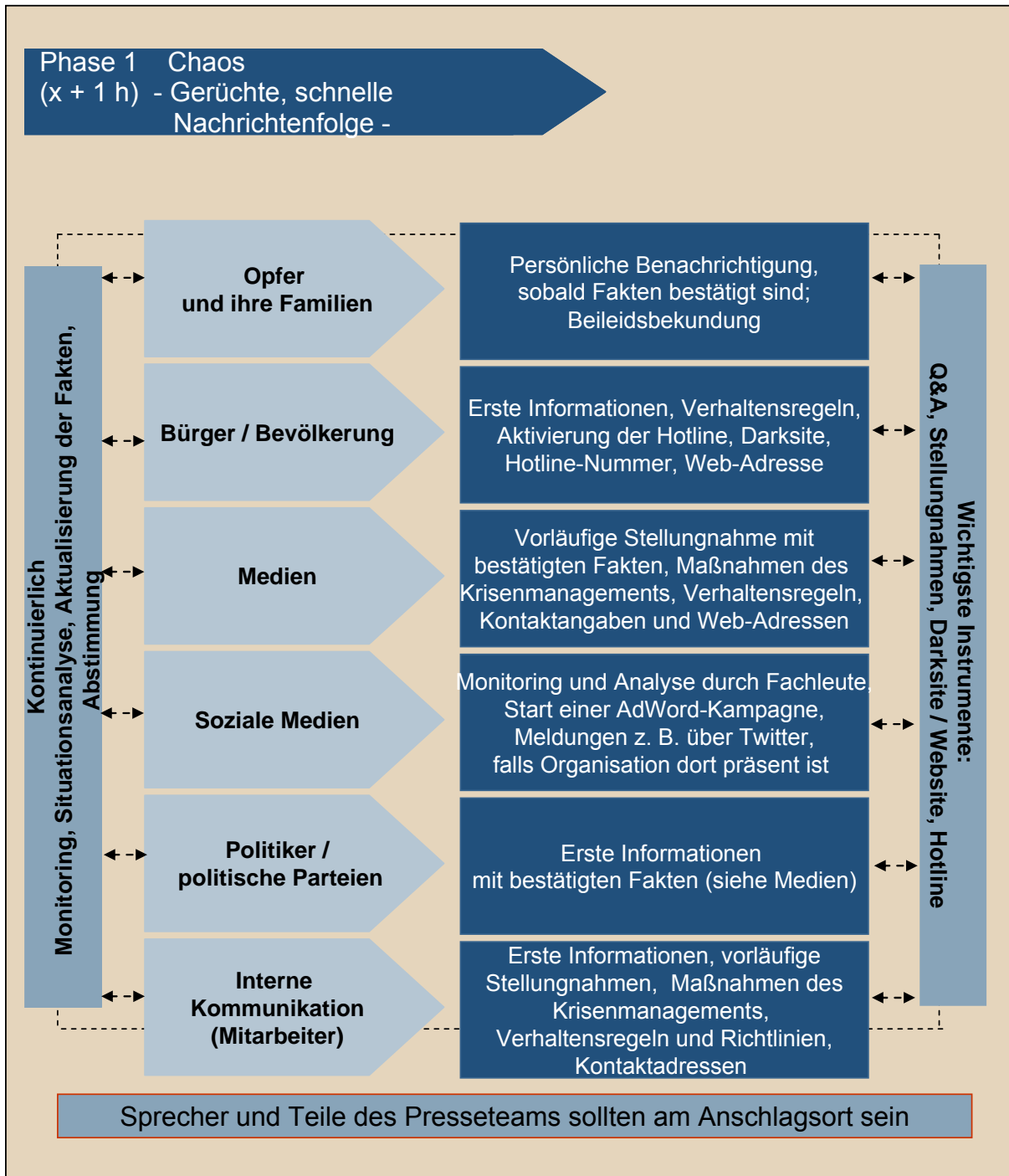


Abb. 5.3 Schematischer Aktionsplan Phase 1

5.3.2 Phase 2 – Rettungsarbeiten und Ermittlungen

Phase 2 ist von der Arbeit der Rettungs- und Sicherheitsdienste sowie den Ermittlungen geprägt. Dabei werden zwei Arten von Informationen herausgegeben: aktualisierte und ausführlichere Informationen über den Anschlag und die Situation sowie die dezidierte Verurteilung der Tat.

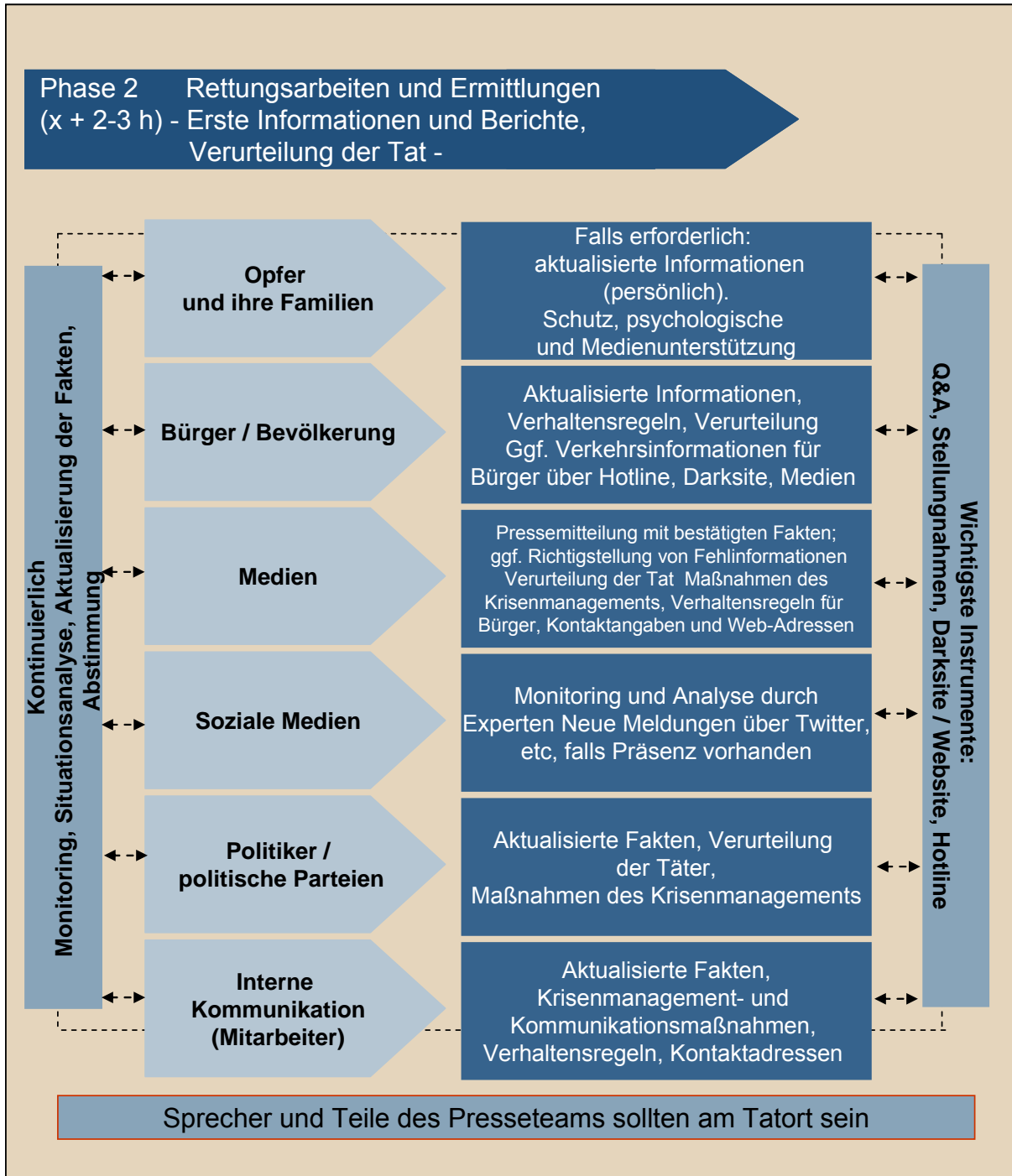


Abb. 5.4 Schematischer Aktionsplan Phase 2

5.3.3 Phase 3 – Institutionelle Stellungnahmen

In dieser Phase erwarten Medien amtliche Verlautbarungen. Zudem liegen jetzt meist genauere Informationen zum Ausmaß der Anschlagfolgen vor. Daher kann zu diesem Zeitpunkt eine erste Pressekonferenz sinnvoll sein, um den Angriff zu verurteilen und die Öffentlichkeit über die Lage und die getroffenen Schutzmaßnahmen zu informieren.

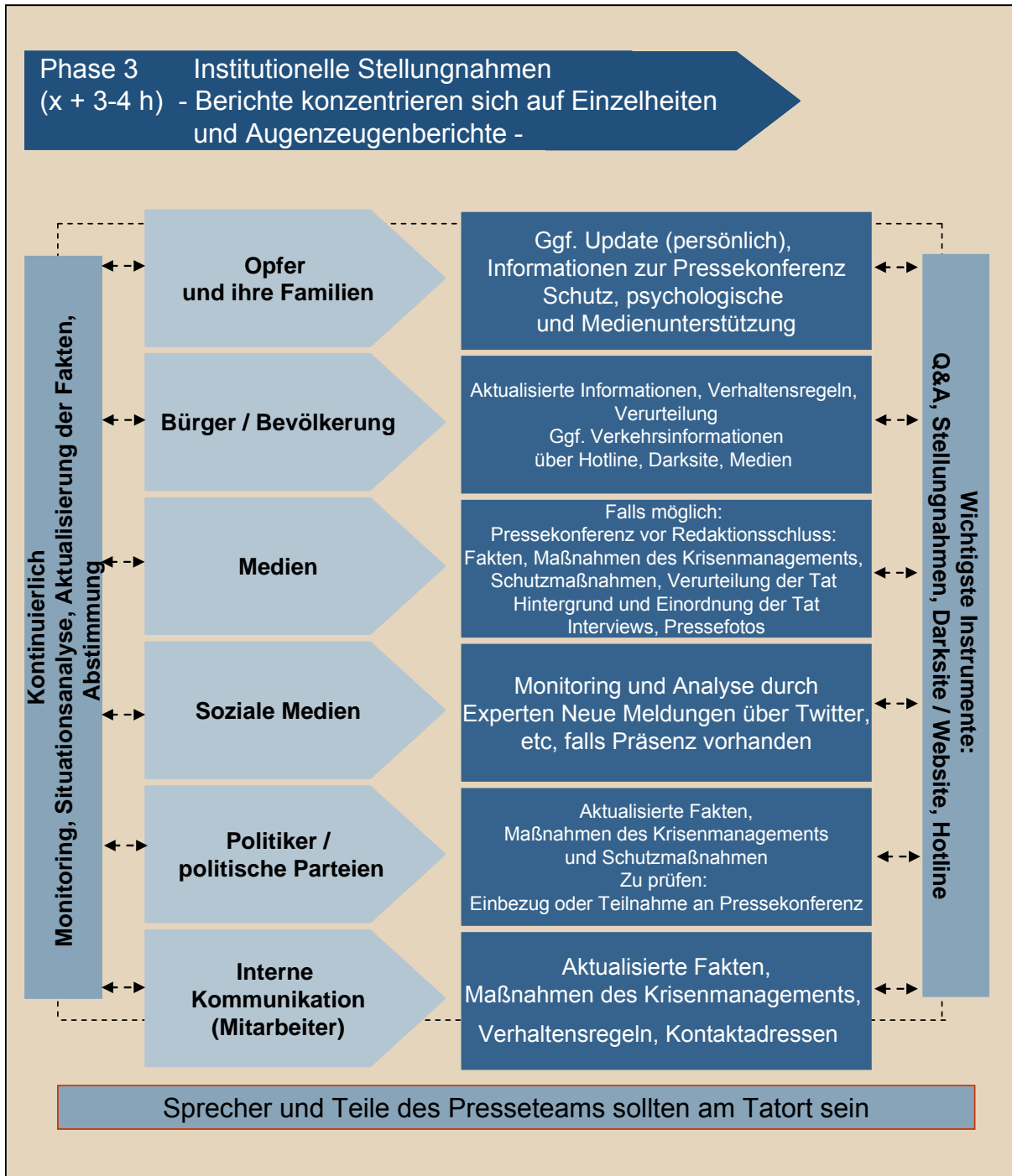


Abb. 5.5 Schematischer Aktionsplan Phase 3

5.3.4 Phase 4 – Beginn der Normalisierung am Anschlagort

In dieser Phase gilt es, die Normalisierung der Lage zu vermitteln. Die Informationen müssen laufend aktualisiert werden.

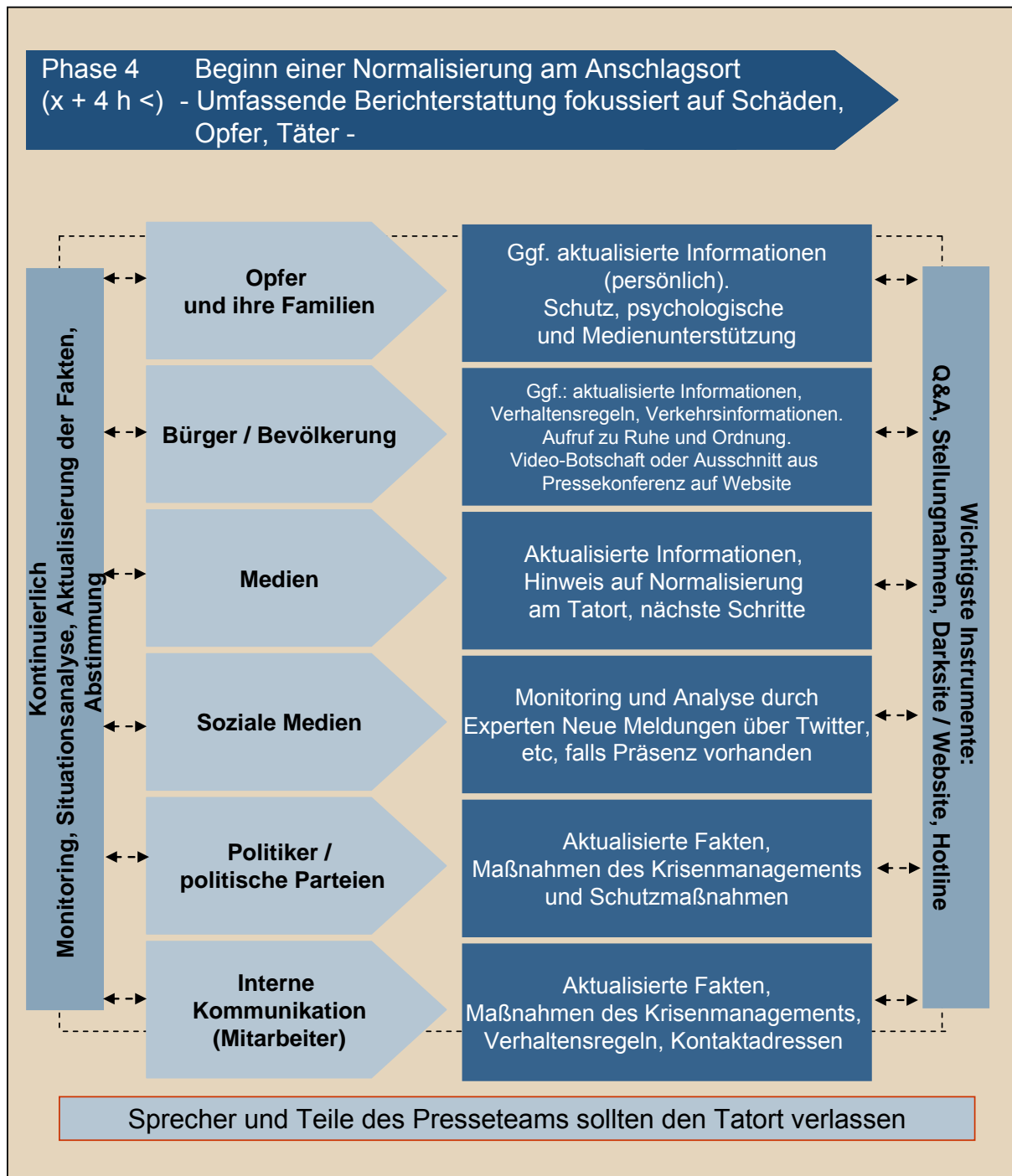


Abb. 5.6 Schematischer Aktionsplan Phase 4

5.3.5 Phase 5 – Wiederherstellung von Kernfunktionen und Vertrauen

In der Wiederaufbauphase findet das zuständige Kommunikationsteam ein offenes Ohr bei den Medien. Stellungnahmen zum Gedenken der Opfer und ihrer Angehörigen zahlen auf den Wiederaufbau von Vertrauen ein.

Eine weitere Pressekonferenz, die einen zusammenfassenden Überblick über die Ereignisse des ersten Tages gibt, kann zur Dementierung bzw. Zurückweisung falscher oder kritischer Medienberichte genutzt werden.

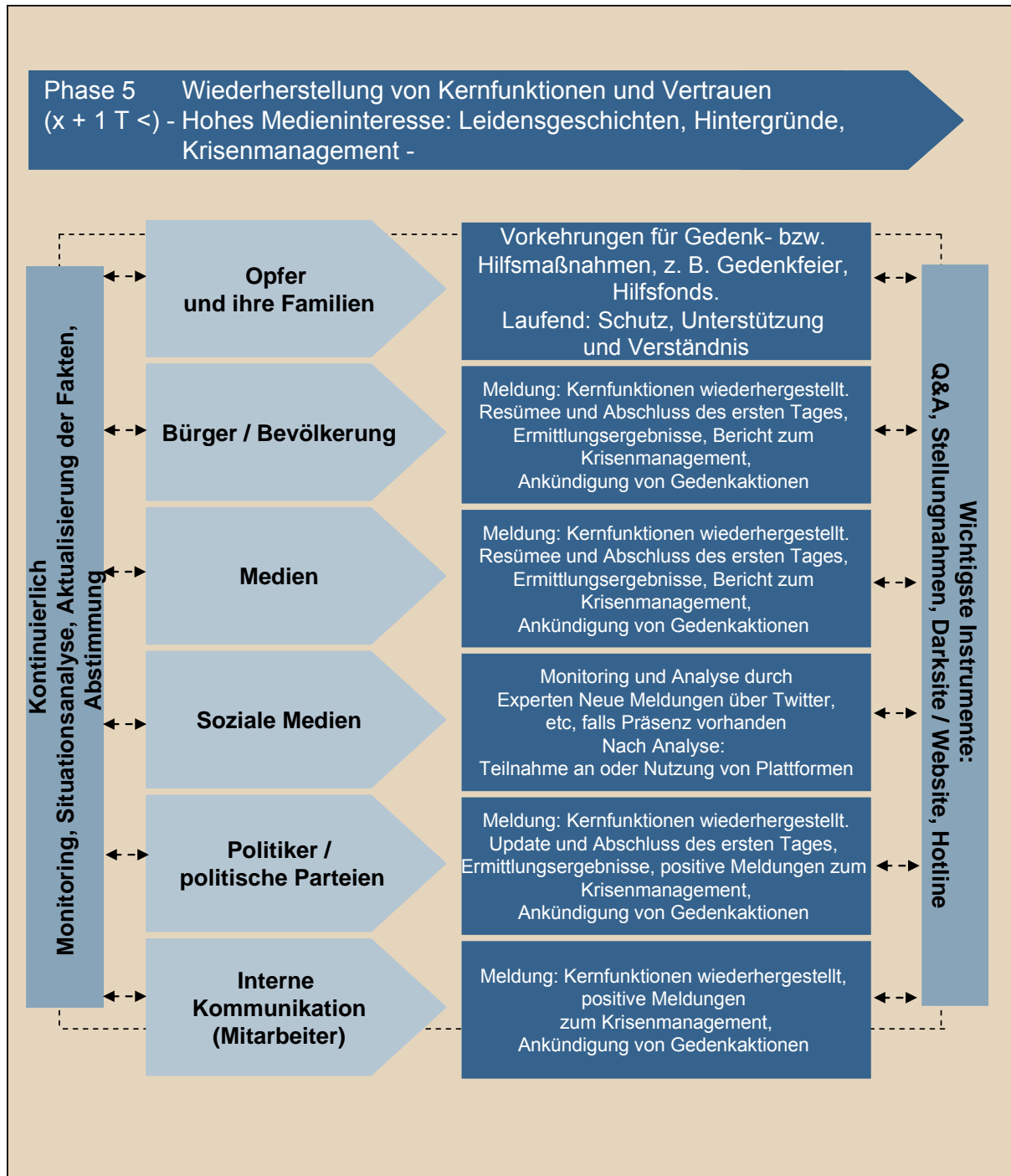


Abb. 5.7 Schematischer Aktionsplan Phase 5

5.3.6 Phase 6 – “Lessons learned“ und Rückkehr zur Normalität

Medieninteresse und öffentliches Interesse lassen nach. Die amtlichen Verlautbarungen können sich jetzt auf die Bekanntgabe von Optimierungsmaßen in der Prävention, Erkenntnissen und die Umsetzung neuer Präventivmaßnahmen konzentrieren. Am Ende steht die Botschaft, dass Normalität und Sicherheit wieder hergestellt sind.

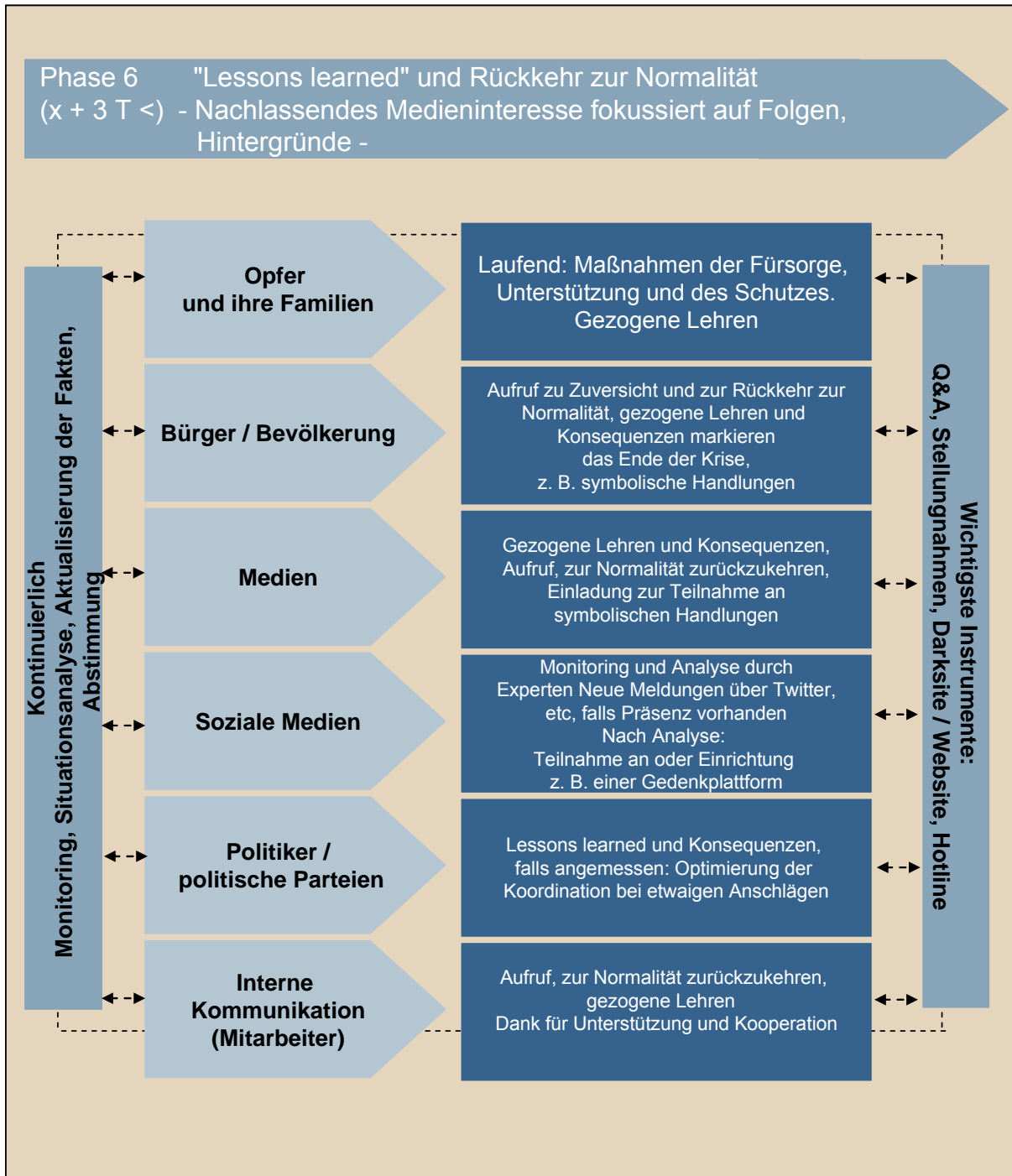


Abb. 5.8 Schematischer Aktionsplan Phase 6

TEIL 2

6 Präventive Vorbereitung

Wirksame Krisenkommunikation nach einem Terroranschlag hängt in erster Linie von Reaktionsschnelle und Entschlossenheit ab. Die Zeit direkt nach einem Anschlag ist von Verunsicherung und Chaos geprägt. Auch die verantwortlichen Krisenmanager können sich diesem Schock nur dadurch entziehen, dass sie sich auf eine solche Situation sorgfältig vorbereiten. Andernfalls kommt es zu falschen Entscheidungen oder sogar Handlungsunfähigkeit und damit zu einer Verstärkung des Chaos und der öffentlichen Wirkung des Anschlags.

Beim Krisenmanagement nach terroristischen Anschlägen kommt es entscheidend auf die Delegation von Aufgaben, die klare Zuweisung und Abgrenzung von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Einrichtung von Koordinationsstrukturen an. Alle Beteiligten müssen ihre Aufgaben im Vorfeld und die Entscheidungsträger kennen. Sie müssen wissen, welche Informationen an wen weiterzuleiten sind. Das gilt nicht nur innerhalb ihrer eigenen Organisation, sondern auch für die Koordination mit anderen Institutionen und amtlichen Stellen, die an der unmittelbaren Bewältigung eines Anschlags beteiligt sind. Die Koordination zwischen verschiedenen Organisationen stellt dabei oft eine besondere Herausforderung dar. Denn es geht sowohl darum, interne Abstimmungsroutinen innerhalb der oft komplexen Hierarchieebenen einer Organisation als auch die reibungslose Koordination mit externen Stellen wie Polizei, Sicherheitskräften, Notfalldiensten, Krankenhäusern und vielfach Privatunternehmen sicher zu stellen. Abgestimmte Krisenkommunikationspläne geben den verantwortlich Handelnden verbindliche Handlungsrichtlinien vor und sparen wertvolle Zeit in der Krise. Es reicht jedoch nicht, Krisenpläne nur auf dem Papier zu entwerfen. Sie sind nur dann von Nutzen, wenn sie regelmäßig eingeübt werden – möglichst vom gesamten Krisenmanagementteam.

Die folgenden Empfehlungen sind als Anregungen für die Umsetzung bzw. Optimierung des Managements der Krisenkommunikation zu verstehen.

6.1 Krisenkommunikationsplan

Alle Vorbereitungen sollten in einem Krisenkommunikationsplan festgehalten werden, der die organisatorischen, technischen und inhaltlichen Grundsätze des Krisenmanagements erfasst.

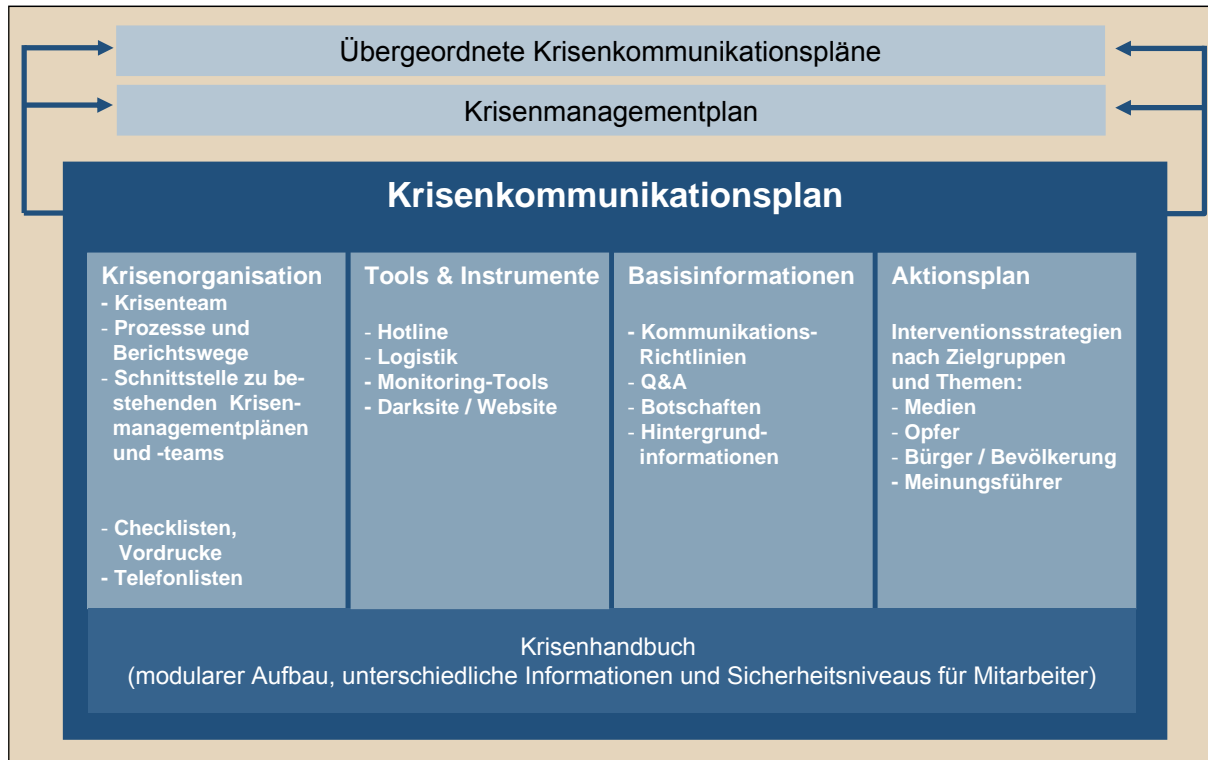


Abb. 6.1 Beispiel eines Krisenkommunikationsplans

Alle Informationen werden in einem Krisenhandbuch festgehalten, das sowohl bei Erprobung der Notfallpläne als auch im konkreten Krisenfall verwendet wird. Ein Handbuch nach dem Baukastenprinzip, wie beispielsweise ein Loseblattordner, kann ohne Weiteres aktualisiert werden und ermöglicht die Zusammenstellung von Informationen je nach Bedarf, zum Beispiel für die Mitglieder des eigentlichen Krisenmanagementteams einerseits und die Mitglieder des Support-Teams andererseits. Das Handbuch sollte sowohl in Papierform als auch elektronisch, beispielsweise im Intranet, zur Verfügung stehen.

6.2 Krisenorganisation

6.2.1 Krisenkommunikationsteam

Erfolgreiche Krisenkommunikation setzt ein aufeinander eingespieltes, erfahrenes Team voraus. Vor allem dem Kernteam sollten erfahrene Kommunikationsfachleute wie Pressesprecher sowie die entscheidungsbefugten Leiter amtlicher Stellen und Institutionen angehören. Dadurch können Entscheidungen unmittelbar abgestimmt und rasch umgesetzt werden.

Neben ihrer Fachkenntnis ist es hilfreich, wenn die Teammitglieder noch weitere spezifische Fertigkeiten mitbringen, wie:

- hervorragendes Kontaktnetz innerhalb ihrer eigenen und anderen Organisationen;
- Management-Kompetenz, um auch Extremsituationen zu meistern;
- Stressresistenz und Belastbarkeit;
- selbstsicheres, selbstbewusstes Auftreten;
- Erfahrung im Umgang mit den Medien, der Öffentlichkeit und Politikern;
- Fähigkeit, enge Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Organisationen zu fördern;
- Wortgewandtheit und ein hohes Maß an Integrität, um den direkten Dialog mit Zielgruppen zu unterstützen.

Unter den extremen Bedingungen einer Krise ist es besonders wichtig, dass die Mitglieder des Krisenteams eng zusammenarbeiten und einander gegenseitig unterstützen. Hierarchisches Denken ist hier fehl am Platz.

Ein Krisenteam besteht aus mehreren Ebenen:

- das Kernteam, dem die Entscheidungskompetenzen und Koordinationsaufgaben zukommen;
- das erweiterte Team, dessen Mitglieder mit ihrem Fachwissen wertvolle Unterstützung liefern und das bei Bedarf zusammengestellt wird;
- das Support-Team, das die Kommunikationsmaßnahmen umsetzt.

(Siehe auch Abschnitt 4.1.2.)

Die Mitglieder des Krisenteams müssen im Voraus zu bestimmt werden.

Für jede Position muss es einen Stellvertreter geben, um sicherzustellen, dass alle Teammitglieder im Fall eines konkreten Vorfalls rund um die Uhr verfügbar sind. Die Stellvertreter müssen mit allen Aspekten der Krisenkommunikation vertraut gemacht werden und an Trainings teilnehmen.

Auch die möglichen Mitglieder des erweiterten Teams sowie des Support-Teams sind im Voraus zu bestimmen. Obwohl diese Teams häufig erst bei Eintritt einer konkreten Krise zusammengestellt werden, sollten die Mitglieder des Kernteams mit potenziellen Ansprechpartnern für bestimmte Themen und Aufgaben vertraut sein. Die Mitglieder beider Teams müssen mit den Abläufen, Verfahren und Aufgaben, die bei einer Krise erforderlich sind, vertraut gemacht werden.

Die Kontaktdaten aller Mitglieder des Kernteams, ihrer Stellvertreter und aller potenziellen Mitglieder des erweiterten Support-Teams müssen vorliegen und jederzeit auf dem neuesten Stand sein (siehe auch Checkliste 10.1).

6.2.2 Prozesse und Berichtswege

Im Mittelpunkt des Krisenkommunikationsplans steht die Festlegung des Informationsablaufs. Dazu müssen Berichtswege und Verfahren definiert werden. Gleichzeitig muss dieser Plan aber auch genau auf die betreffende Organisation sowie die von der Organisation geforderten konkreten Krisenmanagement- und Koordinationsaufgaben zugeschnitten werden.

Daher kann sich dieses Handbuch nur auf Anregungen und Orientierungshilfen zu diesem Thema beschränken.

Erfolgreiche Prozesse für das Management der Krisenkommunikation setzen voraus:

1. Sicherstellung des schnellen und zuverlässigen Informationsablaufs auf interner und externer Ebene;
2. notwendige Berichtswege für reibungslose Abstimmung.

Schneller und zuverlässiger Informationsablauf ist die unabdingbare Voraussetzung für schnelle Handlungsfähigkeit. Im Krisenfall sind die Krisenteams zum Scheitern verurteilt, wenn wichtige interne Informationen zur Situation und ihrem Verlauf aus zuverlässiger Quelle nicht zur Verfügung stehen.

Um einen kontinuierlichen internen Informationsfluss zu gewährleisten, müssen diese Prozesse intern überprüft sowie mit den verantwortlichen Entscheidungsträgern abgestimmt und genehmigt werden. Informationsablauf und Berichtswege bilden einen ununterbrochenen Workflow, bei dem es entscheidend auf Zuverlässigkeit und Schnelligkeit ankommt. Eine Krise zwingt häufig viele Menschen zur engen Zusammenarbeit, die im normalen Arbeitsablauf nur selten zusammentreffen und daher keine Gelegenheit haben, gemeinsame Arbeitsroutinen zu entwickeln. Die reibungslose Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und amtlichen Stellen ist gerade bei der Krisenkommunikation nach Terrorangriffen von überragender Bedeutung. Das kann nur durch zuvor festgelegte Prozesse erreicht werden, die eigens auf die betreffenden Organisationen zugeschnitten sind. Ebenso wichtig ist es, sich mit diesen Verfahren vertraut zu machen und sie einzuüben.

Es ist sinnvoll, Berichtswege an bestehende Hierarchien, Verfahren oder Krisenpläne anzulehnen. Um diese zu definieren, empfiehlt sich ein Teambildungstraining (siehe Abschnitt 8), in dem unterschiedliche Szenarien durchgespielt werden. Die schrittweise Simulation potenzieller Anschlagsszenarien erleichtert die Definition notwendiger Aktionen, Verantwortlichkeiten und Berichtswege.

Die Planung von Verfahren und Arbeitsabläufen richtet sich nach folgenden Fragen:

- Wie wird das Krisenteam alarmiert? Von wem und über welche Kanäle?
- Wer beruft eine Besprechung des Krisenteams ein und delegiert Aufgaben für die konkreten Anforderungen? Sind beispielsweise weitere Abteilungsleiter zur Besprechung einzuladen, um auf notwendige Ressourcen zugreifen zu können?
- Wer muss informiert werden, um Unterstützung für die Aufgaben der Krisenkommunikation und die organisatorische Umsetzung zu leisten?
- Wer versorgt das Krisenteam kontinuierlich mit Informationen zur aktuellen Lage am Ort des Anschlags und den ergriffenen Notfallmaßnahmen? Über welche Kanäle?
- Wer erarbeitet die Kommunikationsstrategie, die konkreten Maßnahmen sowie schriftliche Unterlagen?
- Wer unterzieht die schriftlichen Unterlagen einer technischen und inhaltlichen Prüfung und wer muss zusätzlich einbezogen werden?
- Wer gibt Strategie, Maßnahmen und schriftliche Unterlagen in letzter Verantwortung frei?
- Wer berichtet wem im Hinblick auf die umgesetzten Maßnahmen und deren Wirkung (Feedback-Prozesse)?

(Siehe auch Checkliste 10.3.)

Desgleichen müssen Checklisten für die Umsetzung einzelner Maßnahmen erstellt werden. Diese Listen enthalten alle erforderlichen Abstimmungswege und organisatorischen Einzelheiten für reibungslose Prozesse.

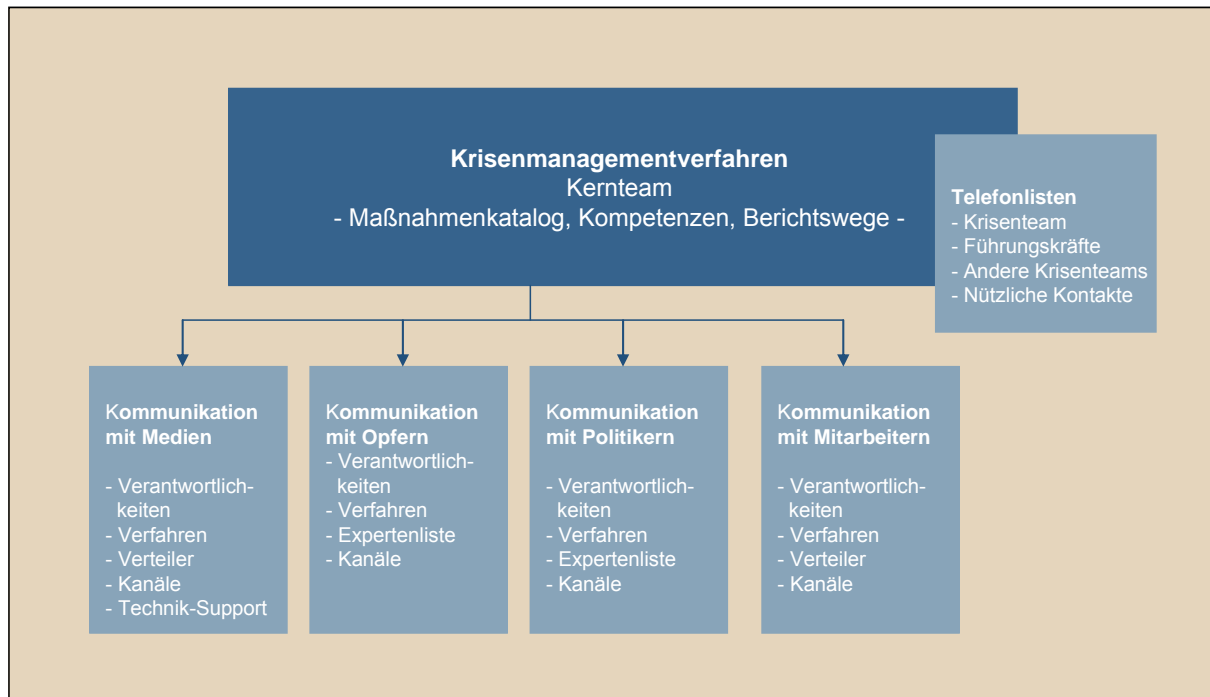


Abb. 6.2 Beispiel von Workflow und Struktur

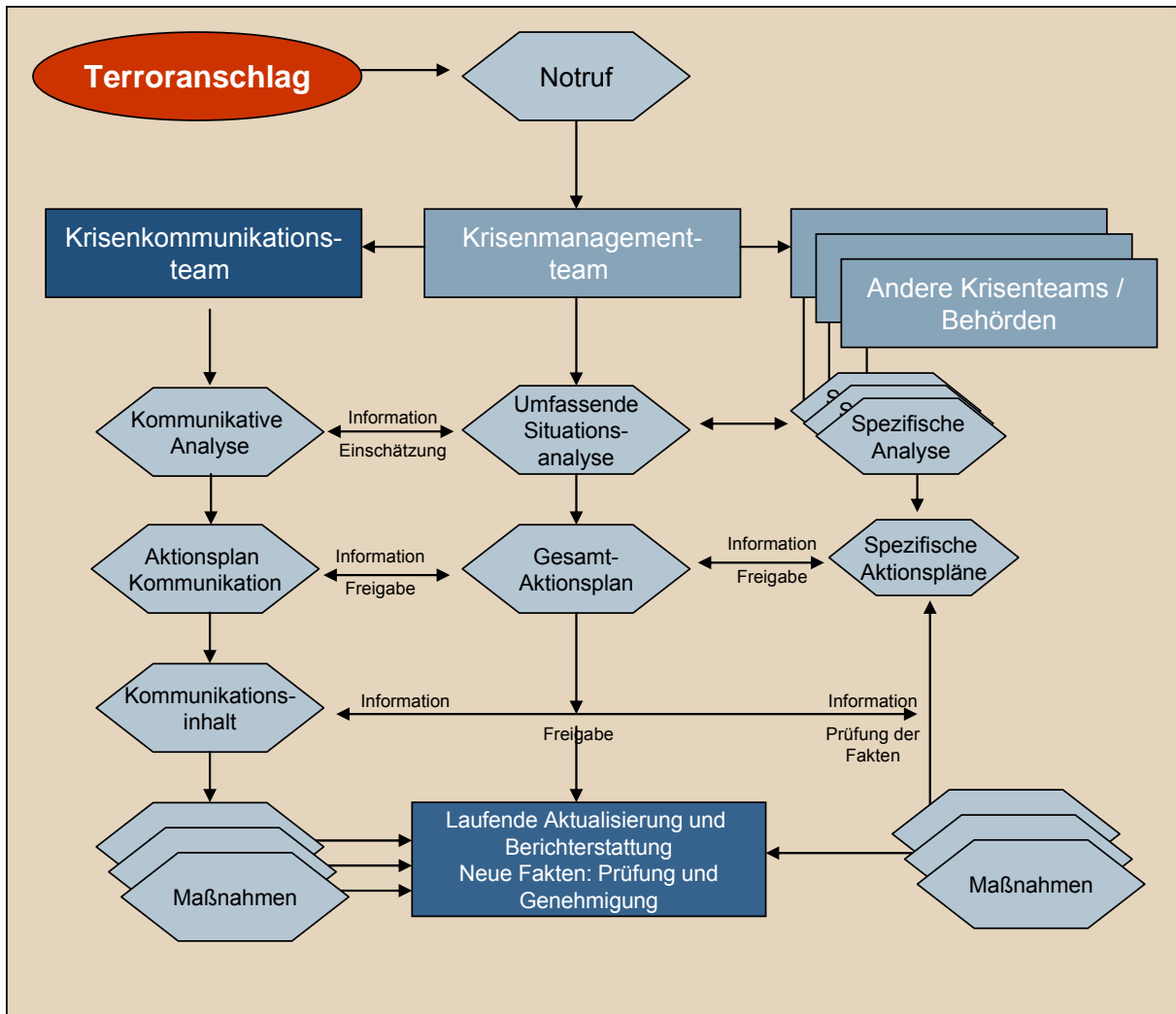


Abb. 6.3 Beispiel für die Berichtswege zwischen Krisenkommunikationsteam, Krisenmanagement und anderen Krisenteams

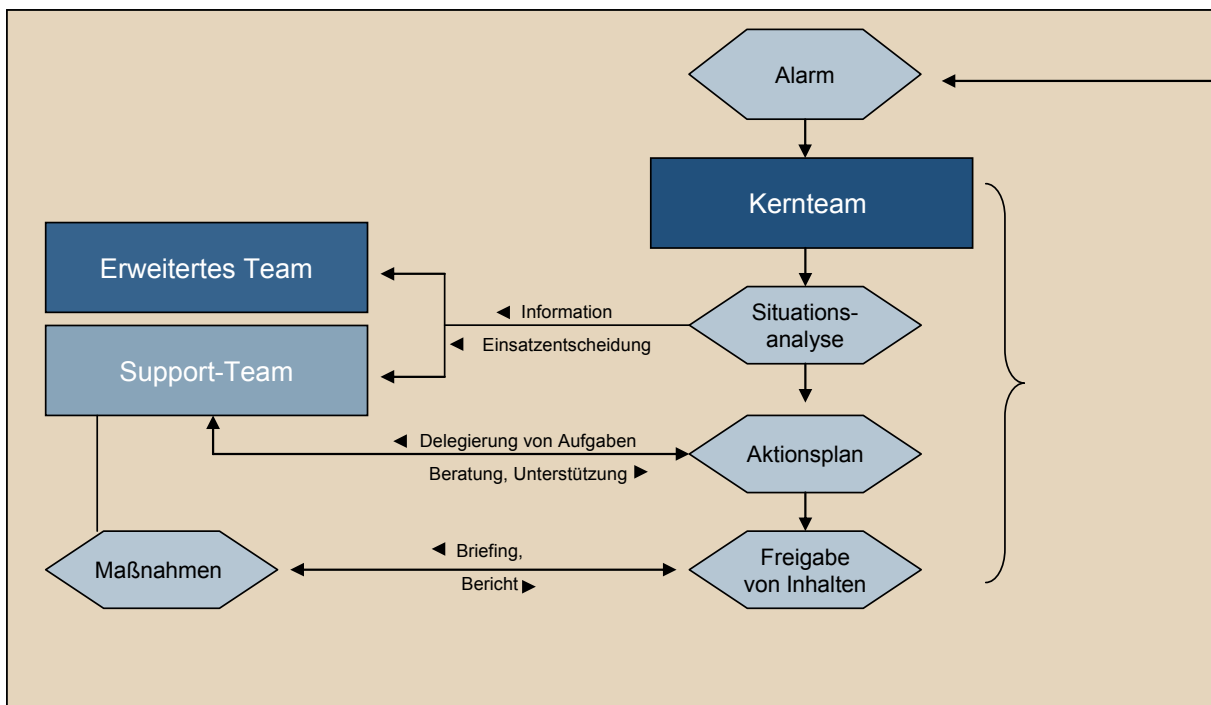


Abb. 6.4 Beispiel der Berichtswege innerhalb des Krisenkommunikationsteams

6.2.3 Anschlussfähigkeit an bestehende Krisenmanagementpläne

Ein Krisenkommunikationsplan kann nicht für sich alleine stehen, sondern muss ein integraler Bestandteil des gesamten Krisenmanagementplanes sein. Um effektiv eingesetzt werden zu können, müssen Verantwortlichkeiten und Prozesse aufeinander abgestimmt werden. Dies ist vor allem für den Informationsfluss und für eine reibungslose Abstimmung unabdingbar.

Da beim Krisenmanagement nach einem terroristischen Anschlag in der Regel eine Vielzahl an Organisationen beteiligt sind, müssen unbedingt Schnittstellen zu anderen, z.B. übergeordneten Behörden und weiteren Organisationen, definiert und die Zuständigkeiten, Informations- und Reportinglines im Krisenfall festgelegt werden. Dies ist nicht nur für den reibungslosen Ablauf des Krisenmanagements von Bedeutung, sondern auch für die Wahrnehmung nach außen. Die Öffentlichkeit unterscheidet nicht nach einzelnen Behörden und Institutionen, sondern sieht diese als Einheit und Repräsentanten des demokratischen Systems. Umso schwerer wiegen widersprüchliche Aussagen oder unabgestimmte Aktionen. Sie unterminieren nicht nur die Glaubwürdigkeit der handelnden Personen, sondern verlängern auch die negative Wirkung terroristischer Anschläge.

6.3 Tools und Instrumente

In dem Bereich Tools und Instrumente werden alle technischen und inhaltlichen Vorkehrungen für die Bereitstellung der Informationskanäle festgehalten. Dazu gehören vor allem:

- Eine zentrale Hotline für die Information von Bürgern. In der Regel kann dazu ein bereits installiertes Bürgertelefon genutzt werden. Für den Krisenfall müssen jedoch zusätzliche Kapazitäten, Ressourcenpläne und technische Anforderungen definiert werden.
- Unter Kommunikationslogistik werden alle technischen und organisatorischen Vorbereitungen für die Kommunikation zusammengefasst, wie z.B. die technische Ausstattung der Krisenteams, ein zentrales E-Mail Postfach für die Presse, auf das mehrere Mitglieder des Krisenteams Zugriff haben, Räume für das Krisenteam und für Pressekonferenzen, Aussandmöglichkeiten für Presseinformationen wie E-Mail und Fax etc.
- Monitoringdienstleister und / oder eine interne Organisation des Monitorings. Dabei sollte beachtet werden, dass es bei einem terroristischen Anschlag ein sehr hohes Echo gibt. Das Krisenteam wird nicht in der Lage sein, alle Artikel oder Hotline-Protokolle umfänglich zu lesen. Von daher ist es notwendig, Mitarbeiter zu definieren und zu schulen, die eine Zusammenfassung und Analyse der wichtigsten Issues vornehmen und diese in regelmäßigen Abständen an das Krisenteam weiterleiten.

Website / Darksite

Das Internet ist eine der wichtigsten Recherche-Quellen für Journalisten und die Öffentlichkeit. Die ersten Meldungen über einen Anschlag erfolgen direkt über das Internet, häufig bevor Fernsehen oder Radio darüber berichten. Öffentlichkeit und Journalisten nutzen das Internet, um den weiteren Verlauf der Ereignisse zu verfolgen.

Über eine eigens zu diesem Zweck eingerichtete Website (Darksite) kann sichergestellt werden, dass alle relevanten Informationen vollständig und ungefiltert geliefert werden.

Für die Krisenkommunikation empfiehlt sich die Einrichtung einer einsatzbereiten Darksite, die nur im Ernstfall freigeschaltet und mit konkreten Informationen aktualisiert wird. Die Darksite ist mit der Haupt-Website verlinkt und wird meist über ein Content-Management-System betrieben, das eine direkte Einspeisung aktueller Informationen auf die Site ermöglicht.

Der größte Vorteil einer Darksite ist Schnelligkeit. Wichtige Informationen und Inhalte können im Voraus eingepflegt werden. Bei einer Krise braucht man dann nur noch die aktuellen Informationen in die dafür vorgesehenen Bereiche einzugeben, um die Darksite als zentrales Informations-Tool einzusetzen.

Das nachfolgende Diagramm zeigt ein vereinfachtes Beispiel für den Aufbau einer Darksite mit im Vorfeld vorbereiteten und neuen Informationsinhalten:



Abb. 6.5 Schematische Darstellung einer Darksite

Damit die Darksite bei der Web-Suche aufgefunden werden kann, muss sie von Suchmaschinen indexiert werden. So ist sichergestellt, dass die Site auf der Liste mit den Suchergebnissen an oberer Stelle aufgeführt ist und schnell gefunden werden kann. Auch das kann bereits im Vorfeld arrangiert werden, indem man ein Konto bei der betreffenden Suchmaschine eröffnet und eine Reihe von Stichwörtern eingibt. Im Krisenfall werden die entsprechenden Begriffe dann ausgewählt und indexiert.

6.4 Basisinformationen

Um wertvolle Zeit zu sparen, sollte der Krisenkommunikationsplan auch Basisinformationen und Kernaussagen enthalten, die bereits abgestimmt sind.

Solche Informationen können beispielsweise sein:

- Grundlegende Aussagen zur kommunikativen Haltung: Offenheit, Transparenz, Verantwortung für die Bevölkerung und ihr Schutz, Verurteilung terroristischer Akte;
- grundlegende Informationen und Q&As über die Organisation, die Stadt sowie allgemeine Sicherheitsmaßnahmen usw., die häufig als Hintergrund für Presseartikel angefordert werden.

Desgleichen sollte dieser Bereich auch alle wichtigen präventiven Maßnahmen enthalten:

- Aktionspläne, sowie schriftliche Statements, die im Rahmen präventiver Maßnahmen und Trainings aufgestellt wurden;
- Materialien zur Krisenkommunikation bei etwaigen früheren Terroranschlägen.

6.5 Aktionspläne

Basisversionen der in Abschnitt 5 beschriebenen Aktionspläne können im Voraus aufgestellt werden. Dazu werden Szenarien ausgearbeitet (siehe Abschnitt 9) die in Trainings durchgespielt werden. So lassen sich einzelne Kommunikationspläne definieren, die im Ernstfall als Vorlage dienen können.

7 Aufbau und Koordination von Netzwerken

7.1 Persönliche Netzwerke für Krisenmanagement

Neben all den organisatorischen und inhaltlichen Vorbereitungen spielt der Aufbau von Netzwerken eine außerordentlich wichtige Rolle bei der präventiven Vorbereitung. Die Erfahrung zeigt, dass viele Prozesse sehr viel schneller, einfacher und reibungsloser ablaufen, wenn die Beteiligten einander kennen. Im Ernstfall verkürzen sich Abstimmungswege, die zeitraubende Suche nach Ansprechpartnern wird überflüssig. Zudem sind Menschen eher zur Zusammenarbeit bereit, wenn bereits persönliche Kontakte bestehen.

Persönliche Kontakte lassen sich fördern durch:

- internes Networking innerhalb einer Organisation;
- Networking mit anderen Organisationen und Institutionen;
- Aufbau und Pflege von Kontakten zu Journalisten, Redakteuren und Herausgebern;
- Aufbau von Kontakten mit Experten, die als Berater fungieren könnten.

Regelmäßige Treffen, Gespräche, Diskussionen am runden Tisch, bei denen die Zusammenarbeit bei möglichen Anschlägen erörtert wird, sowie gemeinsame Trainings tragen dazu bei, Kontakte zu pflegen, fördern das gegenseitige Verständnis und optimieren die Zusammenarbeit.

7.2 Aufbau von Netzwerken in den sozialen Medien

Wenn möglich und erforderlich, sollten im Krisenfall auch soziale Netzwerke im Internet genutzt werden. Diese Netzwerke funktionieren jedoch nach eigenen Regeln, die zu beachten sind (siehe Abschnitt 4.2.9).

Heute unterhalten zahlreiche Institutionen und amtliche Stellen eigene Präsenzen und Profile auf den wichtigsten Plattformen wie Twitter und Facebook. Im Krisenfall eignen sich diese Präsenzen hervorragend, um schnell Informationen zu verbreiten und mit den eigenen Informationsquellen, wie zum Beispiel einer Darksite, zu verlinken. Voraussetzung für eine effiziente Nutzung ist allerdings, dass bereits entsprechende Profile und Netzwerke eingerichtet sind und diese routinemäßig zu Kommunikationszwecken genutzt werden.

Im Rahmen des Präventionsprozesses sollten alle Instrumente und Maßnahmen der Regelkommunikation auch auf Ihre Tauglichkeit hinsichtlich der Krisenkommunikation überprüft werden. Viel wichtiger ist es jedoch zu prüfen, wie bereits durch die alltägliche Kommunikation mit den wichtigen Zielgruppen durch Glaubwürdigkeit und Vertrauen ein positives Image geschaffen werden kann, das im Krisenfall eine nicht zu unterschätzende Unterstützung für die Minderung der Folgen eines terroristischen Anschlags darstellt.

8 Implementierung und Trainings

Die präventiven Maßnahmen sind nur dann effektiv, wenn:

- alle Beteiligten jederzeit wissen, was ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Fall eines konkreten Vorfalls sind;
- Prozesse und Zusammenarbeit im Team zuvor praktisch erprobt wurden;
- die Sprecher im Umgang mit den besonderen Anforderungen ihrer Rolle geschult wurden.

Diese praktische Erfahrung kann in speziellen Trainings erworben werden. Dabei erzielen Schulungen, in denen realistische Szenarien durchgespielt werden, die besten Ergebnisse (für weitere Einzelheiten zu Basisszenarien siehe Abschnitt 9). Diese Kurse können für eine Vielzahl von Zielen und Anforderungen maßgeschneidert werden, darunter auch:

- Präventionsworkshop: Kick-off für den Präventionsprozess, den Aufbau von Strukturen und die Definition konkreter Maßnahmen.
- Krisentraining / Krisensimulation: Erprobung von Verfahren, Abläufen, Aufgaben und Koordination.
- Medientraining für die Krise: gezieltes Medientraining zum Umgang mit der Öffentlichkeit und den Medien.

Krisenmanagementteams führen oftmals regelmäßige Übungen durch. Diese sind z. B. auf den spezifischen Fall eines Terroranschlags, auf den Einsatz bei Katastrophen oder auf Brandschutzübungen zugeschnitten. Auch diese Trainings können genutzt werden, wenn alle Aspekte der Krisenkommunikation und die entsprechenden Teams einbezogen werden.

8.1 Präventionsworkshop

Der Präventionsworkshop ist ein Kick-off-Format für alle Verantwortlichen aus Kommunikations- und Krisenmanagement.

Zielsetzungen:

- Sensibilisierung für die besonderen Anforderungen an die Kommunikation bei Terroranschlägen;
- Ermittlung der konkreten Anforderungen, Strukturen, Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten;
- Definition der Krisenorganisation und -prozesse;
- Identifizierung möglicher Bereiche, in denen Änderungen und Präventivmaßnahmen umgesetzt werden.

Um sich ein klares Bild über den konkreten Handlungsbedarf zu machen, treffen die Workshop-Teilnehmer zu einer Diskussionsrunde zusammen und planen Schritt für Schritt konkrete Maßnahmen anhand von Szenarien. Die wichtigsten Fragestellungen lauten: „Welches sind die Aufgaben der einzelnen Beteiligten? Welche Maßnahmen müssen wir ergreifen, um diese Aufgaben ausführen zu können? Welche Strukturen sind bereits vorhanden und welche müssen optimiert oder erweitert werden?“ Durch diese Herangehensweise können individuelle Anforderungsprofile als Basis für weitere Maßnahmen identifiziert werden.

Es kann hilfreich sein, dieses Workshopformat zur Definition weiterer Schritte zu wiederholen, wie:

- die konkrete Definition von Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie von Informationsabläufen und Berichtswegen;
- die Analyse von Strukturen und Schnittstellen mit dem Krisenmanagement und anderen bereits bestehenden beteiligten Organisationen;
- die Präsentation neu definierter oder optimierter Prozesse und Strukturen.

8.2 Krisentraining / Krisensimulation

Ziel von Krisentrainings bzw. Krisensimulationen ist die Einübung von strategischem und operativem Krisenkommunikationsmanagement. Insofern richten sich diese Maßnahmen in erster Linie an die ständigen Mitglieder des Krisenkommunikationsteams sowie die Sprecher.

Die Trainingskurse sind als Rollenspiele auf Basis der Szenarien und der bereits erstellten Krisenkommunikationspläne konzipiert. Hier kann es sinnvoll sein, Fachleute für externe Kommunikation als Trainer hinzu zu ziehen, die bei Konzeption und Durchführung des Trainings unterstützen. Zugleich dienen diese Trainer als neutrale Beobachter, die den Teilnehmern ein klareres Bild ihrer eigenen Fähigkeiten vermitteln und Verbesserungsbedarf identifizieren können.

8.2.1 Krisentrainings

Krisentrainings umfassen die praktische Einübung einer Reihe von Aufgaben, wie die Formulierung von Kernbotschaften, Stellungnahmen, Interviews, Pressekonferenzen usw. Die Trainer übernehmen dabei die Rolle von Journalisten und anderen Interessengruppen, um eine möglichst realistische Situation herzustellen. Auf jede Aufgabe folgt eine vertiefte Feedback-

Session, bei der mögliche Fehler oder Mängel identifiziert und Verbesserungsvorschläge eingebracht werden. Danach wird die Aufgabe wiederholt oder entsprechend dem Feedback fortgesetzt.

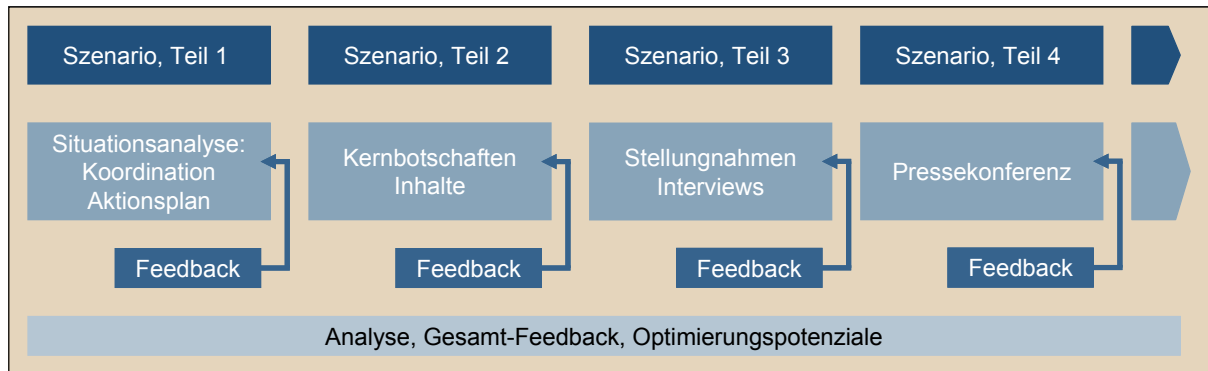


Abb. 8.1 Schematische Darstellung eines Krisentrainings

8.2.2 Krisensimulation

Dieses Trainingsformat ist eine Echtzeitsimulation, die an ein bis zwei Tagen unter realistischen Bedingungen durchgeführt wird. Je realistischer die Simulation, desto effektiver ist das Planspiel.

Die Aufgabenstellung umfasst:

- Ad-hoc-Krisenmanagement und –kommunikation;
- Einberufung und Koordination des Krisenteams (Alarmierung);
- Formulierung von Kernbotschaften, Entwurf von Q&A, Sprachregelungen, Presseinformationen und zielgruppenspezifischen Anschreiben;
- Erstellung eines konkreten Aktionsplans;
- Interviews, Stellungnahmen vor Kamera und Mikrophon;
- Mitarbeiterkommunikation und -management;
- Hinzuziehung von Experten (Rechtsexperten, technische Fachleute usw.);
- Evaluation und Analyse.

Die Krisensimulation muss unter der Leitung professioneller Trainer stattfinden, die die Rolle von Journalisten und verschiedenen Zielgruppen übernehmen. In Rollenspielen stellen sie Fragen und reagieren realistisch auf die Handlungen der Kursteilnehmer, zum Beispiel in Form von Ad-hoc-Mitteilungen oder Reaktionen im Internet.

Diese Echtzeitübungen sind vor allem nützlich, um möglichen Verbesserungsbedarf in folgenden Bereichen zu identifizieren:

- Entscheidungsfindung;
- Zuordnung von Rollen und Funktionen;
- organisatorisches und Zeit-Management / Reaktionszeit;
- inhaltliche Qualität der Übungen (Botschaften, Q&A, Ausrichtung auf verschiedene Zielgruppen usw.);
- formale Qualität der Übungen (Form und Formulierung von Pressemitteilungen, Verhalten vor der Kamera usw.);

- individuelle Leistung der Teilnehmer (individuelles Feedback).

Simulationen sollten, um ihre volle Wirkung zu entfalten, einen breiteren Kreis von Teilnehmern einschließen, wie beispielsweise das Krisenmanagementteam und das Support-Team.

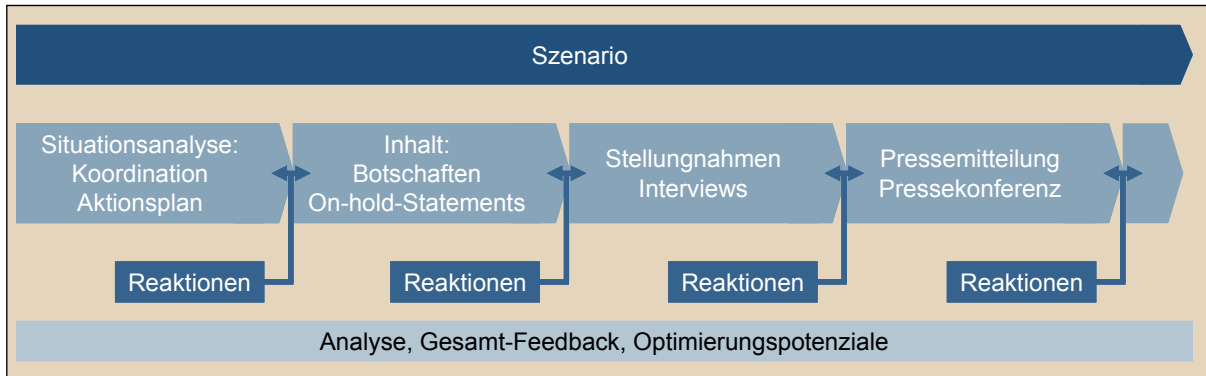


Abb. 8.2 Schematische Darstellung einer Krisensimulation

8.3 Krisenkommunikations-Medientraining

Im Mittelpunkt dieses Formats stehen die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Sprecher. Dieses Training wurde eigens dazu konzipiert, den souveränen Umgang mit der Öffentlichkeit und den Medien – vor allem in Extremsituationen – zu üben.

Das gezielte Medientraining für die Krise konzentriert sich daher auf das Einüben von Kommunikationsfähigkeiten wie:

- überzeugende Vermittlung der Kernaussagen;
- glaubwürdige Darstellung;
- Techniken für Statements und Interviews in unterschiedlichen Situationen (Live-Interviews, TV, Radio, Telefon);
- Umgang mit kritischen Fragen und unerwarteten Situationen;
- Sprachstil und Sprechtechnik;
- Parasprache (Tonfall, Lautstärke, Sprechgeschwindigkeit, Betonung usw.);
- non-verbale Kommunikation (Gebärden, Haltung, Mimik, Körperbewegungen usw.);
- Vorbereitung von Interviews (Organisation).

Diese Trainingskurse sollten sich nicht nur auf Medienkontakte beschränken, sondern auch Gespräche mit den Familien der Opfer oder emotional betroffenen Personen einschließen.

9 Szenarien für Trainings und die Krisenprävention

Zu Trainingszwecken enthält dieses Handbuch drei unterschiedliche Musterszenarien:

- Anschlag auf Bürger und Infrastruktur;
- Anschlag auf prominente Personen;
- Entführung einer prominenten Person.

Diese Szenarien basieren auf den Forschungsergebnissen des SAFE-COMMS-Projekts. Sie beschreiben die Anforderungen an die Kommunikation bei Terroranschlägen anhand einer fiktiven, aber realistischen Situation und ihres Verlaufs.

Diese Szenarien können als Grundlage für den Aufbau einer Krisenkommunikation genutzt werden. Daneben eignen sie sich auch als Ausgangspunkt für Schulungen oder die Konzeption maßgeschneiderter Szenarien. Um möglichst optimale Ergebnisse zu erzielen, sollten die Szenarien an die individuellen Bedingungen und Voraussetzungen angepasst werden.

Die Musterszenarien sind folgendermaßen strukturiert:

Spalte 1 beschreibt einen fiktiven Anschlag und den möglichen Verlauf der Ereignisse. In Spalte 2 sind die organisatorischen und koordinativen Aufgaben aufgeführt. Spalte 3 enthält die kommunikativen Anforderungen. Spalte 4 enthält Anregungen für Trainings, die je nach Bedarf speziell auf den Einzelfall zugeschnitten werden können.

9.1 Szenario 1: Angriff auf Bürger und Infrastruktur

Ablauf der Ereignisse	Koordination	Kommunikation	Trainingsaufgaben
Phase 1 – x + 1 h – Chaos			
<ul style="list-style-type: none"> • Freitagnachmittag explodiert eine Bombe im Parkhaus eines Einkaufszentrums in der Innenstadt. • Der im Einkaufszentrum für die Sicherheit zuständige Mitarbeiter alarmiert Polizei und Feuerwehr. • Nahezu zeitgleich informiert der Chefredakteur der Lokalzeitung die Notfallzentrale, dass ein anonymes Anruf einen Bombenanschlag angekündigt habe. • Im Einkaufszentrum bricht Panik aus: Bei der überstürzten Flucht aus dem Zentrum werden ein Kind schwer und fünf Erwachsene leicht verletzt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonische Benachrichtigung der Notfallzentrale. • Benachrichtigung der für Krisenmanagement zuständigen Behörde von dem Anruf. • Alarmierung des Krisenkommunikationsteams. 		<p>Überprüfung der Alarmierungsverfahren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer informiert das Krisenkommunikationsteam? • Wer aktiviert / bildet das Kernteam? • Welche anderen Krisenteams sind beteiligt? • Wer gibt die notwendigen Informationen an das Krisenteam weiter? <p>Erforderliche Hilfeleistungen mobilisieren.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Polizei, Feuerwehr und Krankenwagen treffen ein paar Minuten später ein. • Der Zugang zum Parkhaus wird durch dichten Rauch behindert. • Es ist noch nicht bekannt, wie viele Menschen sich zur Zeit der Explosion im Parkhaus befanden. Das Einkaufszentrum ist sehr voll. 	<ul style="list-style-type: none"> • Benachrichtigung des Krisenmanagers. • Einberufung des Krisenteams. • Zusammenstellung von Informationen und Aufstellung eines Maßnahmenkatalogs. • Situationsanalyse. 		<p>Analyse der Situation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fakten und Problematiken • Rettungsaktionen • Zielgruppen • Reaktionen

Ablauf der Ereignisse	Koordination	Kommunikation	Trainingsaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Das Einkaufszentrum wird evakuiert und die Umgebung abgesperrt. • Die ersten Reporter von lokalen Medien erscheinen am Tatort. • Polizeidirektion und Notfalldienste erhalten nahezu gleichzeitig Presseanfragen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivierung einer Hotline. • Umsetzung erster Kommunikationsmaßnahmen. • Koordination der Kommunikation mit Notfalldiensten / übergeordneten amtlichen Stellen / der Geschäftsführung des Einkaufszentrums. 	<p>Vorläufige Stellungnahme:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verkehrsinformationen • Erste Informationen an Mitarbeiter, politische Vertreter, andere amtliche Stellen. 	<p>Aufstellung eines Kommunikationsplans:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ad-hoc-Maßnahmen • Zielgruppengerichtete Maßnahmen • Kommunikationskanäle / Verbreitung <p>Kommunikationsinhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kernaussagen • Vorläufige Stellungnahme • Verhaltensregeln
<ul style="list-style-type: none"> • Die örtliche Tageszeitung nutzt Twitter, um Meldungen über die Bombenexplosion und die telefonische Bombendrohung zu verbreiten. • Erste Spekulationen über die Täter tauchen auf und konzentrieren sich auf eine seit geraumer Zeit bekannte Terroristengruppe. • Ein Nutzer berichtet auf Twitter von der Panik im Einkaufszentrum. • Bald darauf gehen weitere Presseanfragen von regionalen / nationalen Medien ein. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring (online, TV / AV, soziale Medien). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierung der Informationen. • Richtigstellung von Fehlinformationen und Dementierung von Gerüchten. 	<p>Analyse der Situation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoring • Problemanalyse

Ablauf der Ereignisse	Koordination	Kommunikation	Trainingsaufgaben
Phase 2 – x + 2-3 h – Rettungsarbeiten und Ermittlungen			
<ul style="list-style-type: none"> Die Notfalldienste haben das Feuer im Parkhaus unter Kontrolle gebracht. Es wurden 19 Tote geborgen und 22 Verletzte in örtliche Krankenhäuser eingeliefert. Nicht alle Toten und Verletzten konnten identifiziert werden; 13 Personen sind als vermisst gemeldet. Weitere Fernseh-Crews treffen zusammen mit einem Reporter von einem lokalen Radiosender ein. Sie interviewen den Geschäftsführer des Einkaufszentrums. Die Angehörigen der im Einkaufszentrum Beschäftigten und Kunden wollen wissen, ob es Verletzte oder sogar Tote gab. Ärzte und Leichtverletzte äußern sich gegenüber den Medien. 	<ul style="list-style-type: none"> Situationsanalyse. Einrichtung eines Presse-zentrums vor Ort. Abstimmung der Kommunikation mit der Geschäftsführung des Einkaufszentrums. Enge Abstimmung mit den Rettungsdiensten zur den Rettungsmaßnahmen, Anzahl der Toten und Verletzten sowie zu den Todesursachen. 	<ul style="list-style-type: none"> Benachrichtigung der Familien der Opfer und Vermissten. Presseinformationen, bestehend aus zuvor eingeholten und bestätigten Informationen, Beileidsbekundungen und Verurteilungen des Anschlags. Interviews / Stellungnahmen an Ort und Stelle. Aktualisierung der Informationen für Hotline / Mitarbeiter. 	<p>Kommunikation mit den Opfern und deren Familien:</p> <ul style="list-style-type: none"> Botschaften Maßnahmen Betreuung, Schutz, Unterstützungsmaßnahmen <p>Abgabe einer Presseerklärung / On-hold-Statement.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Die lokale Tageszeitung erhält eine Bekennerbotschaft von einer Terrororganisation, in der „kapitalistische Ausbeutung“ verdammt wird. Der Herausgeber informiert das Krisenteam von dieser Erklärung und seiner Absicht, sie zu veröffentlichen. 	<ul style="list-style-type: none"> Koordinierung der Kommunikation: Information kontra Fortschritt der amtlichen Ermittlungen. 	<ul style="list-style-type: none"> Abstimmung der amtlichen Verlautbarungen. 	

Ablauf der Ereignisse	Koordination	Kommunikation	Trainingsaufgaben
Phase 3 – x + 3-4 h – Institutionelle Stellungnahmen			
<ul style="list-style-type: none"> • Ein bundesweiter Fernsehsender strahlt live vom Ort des Anschlags aus, interviewt Augenzeugen und berichtet über die erste Bombendrohung. Fragen tauchen auf, warum die Polizei nicht gleich reagiert und das Einkaufszentrum evakuiert hat. • Lokalpolitiker treffen ein. Der Bürgermeister, der Polizeipräsident und der neue Kandidat für das Amt des Bürgermeisters geben Stellungnahmen ab, in deren Mittelpunkt die Verurteilung der Tat steht. Alle versprechen eine gründliche Untersuchung. • Der Bürgermeisterkandidat betont zudem, dass es zu einer Untersuchung der Sicherheitsmaßnahmen kommen werde und dass geklärt werden müsse, warum auf die Bombendrohung nicht reagiert wurde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situationsanalyse. • Klärung, wie mit der telefonischen Bombendrohung umgegangen wurde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierung aller Informationen für die politischen Vertreter, bevor sie interviewt werden. 	<p>Überprüfung Ihrer Abstimmungsmaßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schnittstellen • Verantwortlichkeiten • Gemeinsame Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Es findet eine Pressekonferenz statt, die von bundesweiten Fernsehsendern live ausgestrahlt wird. 		<p>Pressekonferenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beileidsbekundungen und Verurteilung des Anschlags • Stand der Ermittlungen • Einordnung von Informationen • Richtigstellung von Fehlinformationen 	<p>Simulation einer Pressekonferenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmer und Rollen • Botschaften / Stellungnahmen • Q&A • Interviews mit Journalisten

Ablauf der Ereignisse	Koordination	Kommunikation	Trainingsaufgaben
Phase 4 – ab 4 h – Beginn der Normalisierung am Anschlagort			
<ul style="list-style-type: none"> • Die Rettungsdienste haben den Tatort geräumt und die Aufräum- und Reinigungsarbeiten wurden noch am selben Tag abgeschlossen. Nachts wird ein zusätzliches Wachteam eingesetzt und das Einkaufszentrum bleibt am folgenden Tag geschlossen. • Besucher des Einkaufszentrums wollen wissen, wann sie ihre Autos aus dem Parkhaus abholen können und werfen die Frage der Entschädigung auf. • Alle Radio- und Fernsehsender berichten über den Anschlag mit besonderem Augenmerk auf das Ausmaß des Schadens im Einkaufszentrum, die Anzahl der Opfer und die Frage ausreichender Sicherheit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung der Berichterstattung in den Medien. • Definition weiterer Kommunikation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierung der Informationen: Der Tatort ist geräumt; das Einkaufszentrum steht weiter unter Überwachung, aber es besteht keine Gefahr mehr. 	
Phase 5 – x + 1 Tag – Wiederherstellung von Kernfunktionen und Vertrauen			
<ul style="list-style-type: none"> • Alle großen nationalen und internationalen Tageszeitungen drucken Hintergrundinformationen zum Anschlag, Augenzeugenberichte sowie Stellungnahmen vom Sprecher des Einkaufszentrums und politischen Vertretern und berichten über die Opfer. • Die Berichte erwähnen häufig die unzureichenden Sicherheitsvorkehrungen im Einkaufszentrum. • Eine führende bundesweite Zeitung inter- 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung der Berichterstattung in den Medien. • Interne Untersuchung der Sicherheitsvorkehrungen im Einkaufszentrum. • Planung einer Gedenkfeier für die Opfer als symbolischer Akt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ankündigung weiterer Überprüfungen des Sicherheitsmanagements und des Verfahrens zur Behandlung von Drohanrufen. • Ankündigung der Gedenkfeier, Einladung der Presse. • Aktualisierte Informationen 	<p>Diskussion der Symbole und Handlungen der öffentlichen Trauer und der Gedenkfeier.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehung der Angehörigen der Opfer in die Planung bzw. Abstimmung mit ihnen.

Ablauf der Ereignisse	Koordination	Kommunikation	Trainingsaufgaben
<p>viewt zwei Angehörige einer Frau, die bei dem Anschlag umgekommen ist. Sie werfen den Behörden Versagen bei der Überprüfung des Sicherheitssystems im Einkaufszentrum vor, dessen ordnungsgemäße Funktion die Panik und vielleicht sogar den Anschlag hätte verhindern können.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menschen legen Blumen vor dem Einkaufszentrum nieder und stellen brennende Kerzen auf. • Der Bürgermeister und andere Politiker suchen den Anschlagsort auf und legen ebenfalls Blumen nieder. • Die Pächter der einzelnen Geschäfte im Einkaufszentrum wollen wissen, wann sie ihre Läden wieder öffnen können. • Es gehen immer noch Anfragen von nationalen und internationalen Medien ein, in denen um weitere Informationen zur aktuellen Lage gebeten wird. Außerdem will man wissen, ob die Vorwürfe zutreffen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung zwischen Krisenteam und Notfalldiensten (insbesondere Instandsetzungs- und Wiederaufbauteams), wie lange das Einkaufszentrum wohl noch geschlossen bleiben muss. 	<p>zum Sachverhalt.</p>	
Phase 6 – x + 3 Tage – “Lessons learned“ und Rückkehr zur Normalität			
<ul style="list-style-type: none"> • Am Sonntag findet eine Gedenkfeier für die Opfer statt, an der das Staatsoberhaupt und andere hochrangige Politiker teilnehmen. • Es wird die Einrichtung eines Hilfsfonds für die Opfer und ihre Familien angekündigt. • Das Einkaufszentrum ist am nächsten Montag wieder geöffnet. Bürger verlangen aller- 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation von Unterstützung und Schutz für die Angehörigen der Opfer. • Auswertung der internen Untersuchungen sowie der Verfahren zum Umgang mit telefonischen Bombendro- 	<ul style="list-style-type: none"> • Presseinformation zur Gedenkfeier und zum Opferfonds. • Gespräche mit den Pächtern und der Geschäftsführung des Einkaufszentrums. • Abschließende Presseinfor- 	<p>Analyse und gezogene Lehren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Management der Krisenkommunikation • Tools und Fertigkeiten • Vorbereitungsmaßnahmen

Ablauf der Ereignisse	Koordination	Kommunikation	Trainingsaufgaben
<p>dings, dass das Einkaufszentrum aus Respekt vor den Opfern noch geschlossen bleibt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Am nächsten Tag geht die Zahl der Besucher im Einkaufszentrum stark zurück. Die Pächter der Geschäfte im Einkaufszentrum sehen sich auch als Opfer des Anschlags und fühlen sich von den Politikern im Stich gelassen. • In Medienberichten wird der Verlauf der Ereignisse analysiert. Es ist immer noch offen, ob der Anschlag durch bessere Sicherheitssysteme hätte verhindert bzw. ob dadurch die Zahl der Toten und Verletzten hätte verringert werden können. 	<p>hungen, d. h. Richtlinien, wonach bei derartigen Anrufen sofort die Polizei zu verständigen ist.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung weiterer Sicherheitsvorkehrungen im Einkaufszentrum und in ähnlichen Gebäuden. • Interne Besprechung nach dem Einsatz: möglicher Verbesserungsbedarf. 	<p>mation bzw. Pressekonferenz: Zusammenfassung der Ereignisse, Stand der Fahndung nach den Tätern, umgesetzte Sicherheitsvorkehrungen und Richtlinien zur Behandlung von Drohanrufen.</p>	

9.2 Szenario 2: Anschlag gegen prominente Person

Ablauf der Ereignisse	Koordination	Kommunikation	Trainingsaufgaben
Phase 1 – x + 1 h – Chaos			
<ul style="list-style-type: none"> • Es ist früher Abend. Die Oppositionspartei feiert den Neujahrsempfang im örtlichen Opernhaus. • Nahe am Eingang zum Opernhaus verfolgen Journalisten mit Kameras sowie Zuschauer die Ankunft der Gäste. • Der Führer der Oppositionspartei und seine Frau, eine bekannte Schauspielerin, treffen ein. Im selben Moment werden aus einem vorbeifahrenden Auto Schüsse abgefeuert. • Gleich nach den Schüssen brechen Panik und Verwirrung am Schauplatz aus. Niemand weiß, wer oder wie viele getötet wurden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonische Benachrichtigung der Notfallzentrale. • Benachrichtigung der für Krisenmanagement zuständigen Behörde von dem Anruf. • Alarmierung des Krisenkommunikationsteams. 		<p>Überprüfung der Alarmierungsverfahren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer informiert das Krisenkommunikationsteam? • Wer aktiviert / bildet das Kernteam? • Welche anderen Krisenteams sind beteiligt? • Wer gibt die notwendigen Informationen an das Krisenteam weiter?
<ul style="list-style-type: none"> • Krankenwagen und Polizei treffen am Tatort ein. • Der Führer der Oppositionspartei stirbt einige Minuten später am Tatort. • Mehrere Verletzte werden ins Krankenhaus gebracht. 	<ul style="list-style-type: none"> • Benachrichtigung des Krisenmanagers. • Einberufung des Krisenteams. • Zusammenstellung von Informationen und Aufstellung eines Maßnahmenkatalogs. • Situationsanalyse. • Enge Abstimmung mit den Rettungsdiensten zur Art der Rettungsmaßnahmen, An- 		<p>Analyse der Situation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fakten und Problematiken • Rettungsaktionen • Zielgruppen • Reaktionen <p>Erforderliche Hilfeleistungen mobilisieren.</p> <p>Überprüfung Ihrer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmungsprozesse:

Ablauf der Ereignisse	Koordination	Kommunikation	Trainingsaufgaben
	<p>zahl der Toten und Verletzten sowie zu den Todesursachen.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Schnittstellen • Verantwortlichkeiten • Gemeinsame Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Erste Tweets auf Twitter melden, dass der Führer der Oppositionspartei und seine Frau erschossen wurden. • Radio- und TV-Sender bringen die ersten Meldungen zum Attentat. • Auf Facebook berichten Augenzeugen vom Anschlag; die Berichte weichen erheblich voneinander ab. • Es wird über den Täter spekuliert und darüber, ob der Anschlag gegen den Politiker oder seine Frau gerichtet war. • Der stellvertretende Vorsitzende der Oppositionspartei gibt eine Erklärung ab, in der er die Ermordung des Parteiführers bestätigt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring und Analyse (online, TV / Radio, soziale Medien). • Umsetzung erster Kommunikationsmaßnahmen; Hotline. • Koordination der Kommunikation mit Notfalldiensten / übergeordneten amtlichen Stellen / der betreffenden Partei. • Einrichtung eines Pressezentrum vor Ort. 	<ul style="list-style-type: none"> • Richtigstellung von Fehlinformationen und Dementierung von Gerüchten. • Vorbereitung einer vorläufigen Stellungnahme. 	<p>Verfolgung der Situation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoring • Problemanalyse <p>Aufstellung eines Kommunikationsplans:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ad-hoc-Maßnahmen • Zielgruppenspezifische Maßnahmen • Kommunikationskanäle / Verbreitung • Inhalte
<ul style="list-style-type: none"> • Bald darauf gehen Presseanfragen von regionalen / nationalen Medien ein. 		<ul style="list-style-type: none"> • Vorläufige Stellungnahme. • Erste Informationen an Mitarbeiter, politische Vertreter, andere amtliche Stellen. 	<p>Formulierung einer vorläufigen Stellungnahme (On-hold-Statement).</p>

Ablauf der Ereignisse	Koordination	Kommunikation	Trainingsaufgaben
Phase 2 – x + 2-3 h – Rettungsarbeiten und Ermittlungen			
<ul style="list-style-type: none"> • Der Rettungsdienst hat den Tatort abgeräumt. Der mit einem Tuch bedeckte Leichnam des getöteten Politikers ist noch da. Die Polizei verhört Augenzeugen. • Kamera-Teams und Schaulustige sehen den Arbeiten der Rettungsdienste zu. • In den Medien dreht sich alles um das Attentat; ein bundesweiter Fernsehsender kündigt eine Sondersendung noch am selben Abend an. • Die Nachricht vom Attentat und die Spekulationen über die Gründe verbreiten sich in rasanter Schnelle in Medien und Internet. • Menschen hinterlassen Beileidsbekundungen im Gästebuch auf den Websites der Partei und der Schauspielerin. Die Nachricht vom Attentat ist auch in anderen sozialen Medien Hauptthema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenstellung von Informationen, die bestätigen, dass ein Zuschauer getötet und zwei weitere verletzt wurden. • Aktualisierung von Informationen, Situationsanalyse; Monitoring der Ergebnisse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Benachrichtigung der Angehörigen der Opfer. • Aktualisierung der Informationen für Hotline / Mitarbeiter. 	Kommunikation mit den Opfern und deren Familien: <ul style="list-style-type: none"> • Botschaften • Maßnahmen • Betreuung, Schutz, Unterstützungsmaßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Eine bislang unbekannte Terrorgruppe bekennt sich zur Ermordung des Politikers und kündigt an, dass dieses Attentat nur der Beginn einer Anschlagsserie sei, der weitere Politiker und andere Menschen zum Opfer fallen sollen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinierung der Kommunikation: Information kontra Fortschritt der amtlichen Ermittlungen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung der amtlichen Verlautbarungen. 	
Abhalten einer ersten Pressekonferenz: <ul style="list-style-type: none"> • Die Polizei bestätigt, dass es sich um einen Terroranschlag handelt und der Politiker ge- 		<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierung aller Informationen, auch für die politischen Vertreter, vor der Pressekon- 	Simulation einer Pressekonferenz:

Ablauf der Ereignisse	Koordination	Kommunikation	Trainingsaufgaben
<p>tötet wurde.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seine Frau hat überlebt, steht jedoch unter Schock. • Ein Zuschauer wurde getötet. • Zwei weitere Personen wurden verletzt, sind aber außer Lebensgefahr 		<p>ferenz.</p> <p>Pressekonferenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beweislage • Einordnung von Informationen • Berichtigung von Fehlinformationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmer und Rollen • Botschaften / Stellungnahmen • Q&A • Interviews mit Journalisten
<p>Phase 3 – x + 3-4 h – Institutionelle Stellungnahmen</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Mehrere Fernsehsender strahlen Sonder-sendungen mit Bildern vom Tatort nach dem Attentat aus. • Der stellvertretende Vorsitzende der Oppositionspartei, das Staatsoberhaupt und andere Politiker werden interviewt, bekunden ihr Beileid und verurteilen den Anschlag. • Bei der Pressekonferenz abgegebene Erklärungen werden ausgestrahlt. • Ärzte werden zur Zahl der Toten und Verletzten interviewt. • Ein Nachruf auf den ermordeten Politiker wird gesendet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung der Berichterstattung in den Medien. • Definition weiterer Kommunikation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierung aller Informationen. 	

Ablauf der Ereignisse	Koordination	Kommunikation	Trainingsaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • In derselben Nacht veröffentlicht eine Boulevardzeitung ein Amateur-Video auf ihrer Website. Darauf sind das Mündungsfeuer der Schüsse sowie Nahaufnahmen der Verletzten zu sehen. • Binnen Stunden ist das Video mit allen sozialen Medienplattformen verlinkt. • Der Bruder des getöteten Zuschauers stellt einen Beitrag auf Facebook ein, in dem er berichtet, dass sein Bruder bei dem Anschlag getötet worden sei, aber dass das niemanden kümmere, weil nur der tote „VIP“-Politiker im Mittelpunkt steht. 		<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierung aller Informationen. • Kommunikation mit den Opfern und deren Familien. 	Diskussionen über Bilder: <ul style="list-style-type: none"> • vom Tatort • von Verletzten • aus Krankenhäusern
Phase 4 – ab 4 h – Beginn der Normalisierung am Anschlagort			
<ul style="list-style-type: none"> • Polizei und Rettungsdienst haben den Tatort geräumt. • Menschen haben begonnen, Blumen und Beileidsbekundungen am Tatort sowie vor dem Haus des ermordeten Politikers niederzulegen. • Kamera-Teams und Journalisten belagern das Haus des Bruders des getöteten Zuschauers, der Interviews gibt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung der Berichterstattung in den Medien. • Definition weiterer Kommunikation und Maßnahmen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierung der Informationen. 	

Ablauf der Ereignisse	Koordination	Kommunikation	Trainingsaufgaben
Phase 5 – x + 1 Tag – Wiederherstellung von Kernfunktionen und Vertrauen			
<ul style="list-style-type: none"> • Alle großen nationalen und internationalen Tageszeitungen drucken Hintergrundinformationen zum Anschlag, Augenzeugenberichte sowie Stellungnahmen von politischen Vertretern und prominenten Freunden der Familie des Politikers. • Die Zeitungen sind voll von Nachrufen von den verschiedenen politischen Parteien und Institutionen. • Eine Boulevardzeitung berichtet auch über den getöteten Zuschauer und seine Familie und wirft die Frage auf, warum dieses unschuldige Opfer ignoriert wird. • Am nächsten Tag strahlen Fernsehsender Live-Reportagen über den Anschlag und seine Opfer aus. Auch in Internet-Foren ist der Anschlag Hauptthema. Es gibt Diskussionen und Spekulationen über den Lauf der Ermittlungen, die Gefahr erneuter Anschläge, die Antiterror-Maßnahmen der Regierung und die Nachfolge des Politikers. • 24 Stunden nach dem Attentat findet ein Gedenkzug durch die Stadt statt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planung einer Gedenkfeier für die Opfer als symbolischer Akt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierung der Informationen. • Ankündigung der Gedenkfeier, Einladung der Presse. 	<p>Diskussion der Symbole und Handlungen der öffentlichen Trauer und der Gedenkfeier:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modalitäten und Symbole • Einbezug der Angehörigen der Opfer in die Planung bzw. Abstimmung mit ihnen.

Ablauf der Ereignisse	Koordination	Kommunikation	Trainingsaufgaben
Phase 6 – x + 3 Tage – „Lessons learned“ und Rückkehr zur Normalität			
<ul style="list-style-type: none"> • Es findet eine Gedenkfeier für den ermordeten Politiker und den getöteten Zuschauer statt, an der das Staatsoberhaupt und andere hochrangige Politiker und Prominente teilnehmen. • Am nächsten Tag wird das Datum der Beisetzungen bekannt gegeben. • In Medienberichten werden der Verlauf der Ereignisse, die Sicherheitsmaßnahmen für Politiker und die Antiterror-Politik der Regierung analysiert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung der internen Untersuchungen und Verfahren. • Interne Besprechung nach dem Einsatz: möglicher Verbesserungsbedarf. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abschließende Presseinformation bzw. Pressekonferenz: Zusammenfassung der Ereignisse, Stand der Fahndung nach den Tätern, umgesetzte Sicherheitsmaßnahmen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse und Lessons learned • Management der Krisenkommunikation • Tools und Fertigkeiten • Vorbereitungsmaßnahmen

9.3 Szenario 3: Entführung einer prominenten Person

Ablauf der Ereignisse	Koordination	Kommunikation	Trainingsaufgaben
<p>Phase 1: x + 1-2 h – Chaos Bitte beachten: Zeitlicher Ablauf und Dauer der einzelnen Phasen können bei Entführungen / Geiselnahmen variieren</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Am frühen Morgen wird ein bekannter Professor der Wirtschaftswissenschaft beim Joggen von einer Terrorgruppe entführt. • Eine Stunde später informiert eine anonyme Quelle einen Fernsehsender von der Entführung. Die Entführer verlangen die Freilassung von fünf inhaftierten Mitgliedern der Terrorgruppe binnen drei Tagen. • Der Fernsehsender informiert Polizei und Sicherheitsdienste. Die Ermittlungen sowie die Verifizierung, dass es sich um eine Entführung handelt, beginnen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Einberufung des Krisenteams und des Krisenkommunikationsteams. • Enge Koordination mit allen beteiligten Behörden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Benachrichtigung der Familie des Professors. Schutzmaßnahmen. • Einrichtung eines Pressezentnums. 	<p>Überprüfung der Alarmierungsverfahren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer informiert das Krisenkommunikationsteam? • Wer aktiviert / bildet das Kernteam? • Welche anderen Krisenteams sind beteiligt? • Wer gibt die notwendigen Informationen an das Kernteam weiter?
<ul style="list-style-type: none"> • Beim Fernsehsender geht ein Film ein, in dem der Entführte unter Zwang die Forderung der Entführer wiederholt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situationsanalyse. • Koordinierung der Kommunikation: Information kontra Fortschritt der amtlichen Ermittlungen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Benachrichtigung der Familie des Professors. Schutzmaßnahmen. Informationen über und Einbezug in die geplanten Kommunikationsmaßnahmen. • Situationsanalyse. • Kommunikationsstrategie und Aktionsplan. 	<p>Analyse der Situation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fakten und Problematiken • Ermittlungen • Zielgruppen • Reaktionen

Ablauf der Ereignisse	Koordination	Kommunikation	Trainingsaufgaben
Phase 2 – x + 2-3 h – Rettungsarbeiten und Ermittlungen Bitte beachten: Zeitlicher Ablauf und Dauer der einzelnen Phasen können bei Entführungen / Geiselnahmen variieren			
<ul style="list-style-type: none"> Die Entführung wird bei einer Pressekonferenz bestätigt. Die Regierung weigert sich, auf die Forderungen der Entführer einzugehen. 		<ul style="list-style-type: none"> Aktualisierung aller Informationen für politische Vertreter vor der Pressekonferenz. Pressekonferenz: Bestätigung der Entführung, Ermittlungen, Verurteilung. 	<ul style="list-style-type: none"> Konzipierung der Kernbotschaften, Kommunikationsinhalte und Kommunikationskanäle.
<ul style="list-style-type: none"> Radio- und TV-Sender bringen die ersten Meldungen zur Entführung. Auf Twitter und anderen Websites verbreitet sich die Nachricht wie ein Lauffeuer. Immer mehr Journalisten treffen im Pressezentrum ein, die Zahl der Presseanfragen steigt ständig. 	<ul style="list-style-type: none"> Auswertung der Berichterstattung sowie der weiteren Ermittlungen. 	<ul style="list-style-type: none"> Korrektur von Fehlinformationen und Dementierung von Gerüchten. Kontinuierliche Aktualisierung der Informationen. 	Situationsanalyse <ul style="list-style-type: none"> Monitoring Problemanalyse
<ul style="list-style-type: none"> Der Film mit der Nachricht vom Entführten erscheint im Internet und wird großflächig verlinkt. Im Internet wird diskutiert, ob die Weigerung, den Forderungen der Entführer nachzugeben, richtig ist. Über die Hotline sowie E-Mail erhalten die Ermittler Informationen zum angeblichen Aufenthaltsort des Entführten. 	<ul style="list-style-type: none"> Auswertung der Berichterstattung sowie der weiteren Ermittlungen. 	<ul style="list-style-type: none"> Richtigstellung von Fehlinformationen und Dementierung von Gerüchten. Erläuterung der Gründe, warum die Regierung den Forderungen der Entführer nicht nachgeben will. 	Prüfung des Zugangs zu sozialen Medien und der diesbezüglichen Interventionsmöglichkeiten.

Ablauf der Ereignisse	Koordination	Kommunikation	Trainingsaufgaben
Phase 3 (hier: x + 4 h bis zu drei Tagen) – Institutionelle Stellungnahmen Bitte beachten: Zeitlicher Ablauf und Dauer der einzelnen Phasen können bei Entführungen / Geiselnahmen variieren			
<ul style="list-style-type: none"> • Am Nachmittag erklären sich alle politischen Parteien mit der Regierung solidarisch und verurteilen terroristische Vereinigungen und deren Machenschaften. • Im Fernsehen, Radio und Internet wird überall von der Entführung berichtet. Sicherheitsexperten, Politiker und Wissenschaftler kommentieren die Situation ausführlich. • Sympathisantengruppen agitieren gegen den Kurs der Regierung, um ihre eigenen Forderungen und Ideologien weiterzubringen. • Die Ermittlungsbehörden stehen auf dem öffentlichen Prüfstand. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung der Berichterstattung sowie der weiteren Ermittlungen. • Definition weiterer Kommunikation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierung aller Informationen. • Bericht über die weiteren Ermittlungen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion möglicher Aktionen und Symbole der Solidarität sowie vertrauensbildende Maßnahmen und Einbeziehung der Öffentlichkeit.
<ul style="list-style-type: none"> • Am nächsten Tag findet im Parlament eine Sondersitzung zur Entführung statt. Die politischen Parteien verlangen die sofortige Freilassung des Entführten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enge Koordination mit allen beteiligten Behörden / politischen Parteien. • Auswertung der Berichterstattung sowie der weiteren Ermittlungen. • Definition weiterer Kommunikation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierung aller Informationen. • Bericht über die weiteren Ermittlungen. 	

Ablauf der Ereignisse	Koordination	Kommunikation	Trainingsaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Während das dreitägige Ultimatum abläuft, werden jeden Tag neue Botschaften der Entführer mit erschütternden Fotos des Entführten im Internet und in den Medien verbreitet. • Die Familie des Professors appelliert über Fernsehen und Internet eindringlich an die Entführer, den Entführten freizulassen. • Studenten organisieren Mahnwachen, an denen eine wachsende Zahl von Bürgern teilnimmt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enge Koordination mit allen beteiligten Behörden und der Familie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierung aller Informationen. • Bericht über die weiteren Ermittlungen. 	<p>Kommunikation mit der Familie des Opfers, deren Schutz und deren Involvierung.</p>
Zwischenphase: Erneute Bestürzung und Schock			
<ul style="list-style-type: none"> • Vier Stunden nach Ablauf des Ultimatus wird die Leiche des Professors in einem Gehölz am Stadtrand entdeckt. • Radio- und TV-Sender bringen die Meldung. • Auf Twitter und anderen Websites verbreitet sich die Nachricht wie ein Lauffeuer. Die Debatte, ob das Vorgehen der Regierung richtig war, wird zum zentralen Thema. • Immer mehr Journalisten treffen im Pressezentrum ein, die Zahl der Presseanfragen steigt ständig. Eine Pressekonferenz findet statt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enge Koordination mit allen beteiligten Behörden und der Familie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Information und Unterstützung der Familie des Opfers. <p>Pressekonferenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestätigung der Ermordung; Beileidsbekundungen; Verurteilung der Tat; weitere Ermittlungen; Ausdruck der Zuversicht, dass die Täter gefunden werden. 	<p>Simulation einer Pressekonferenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Botschaften • Stellungnahmen • Interviews

Ablauf der Ereignisse	Koordination	Kommunikation	Trainingsaufgaben
Phase 4 (hier: x + 4 - 5 Tage) – Beginn der Normalisierung Bitte beachten: Zeitlicher Ablauf und Dauer der einzelnen Phasen können bei Entführungen / Geiselnahmen variieren			
<ul style="list-style-type: none"> • Alle großen nationalen und internationalen Tageszeitungen berichten über den Tod des Entführten. • Die Medien enthalten zahlreiche Nachrufe und Berichte. • Das Parlament tritt zu einer einstündigen Gedenkfeier zusammen. • Eine große Zahl von Menschen schließt sich den Mahnwachen der Studenten an. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung der Berichterstattung in den Medien. • Definition weiterer Kommunikation und Maßnahmen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierung der Informationen. • Ankündigung der Gedenkfeier. Einbezug der Familie des Opfers in die Planung bzw. Abstimmung mit der Familie. 	<p>Diskussion der Symbole und Handlungen der öffentlichen Trauer und der Gedenkfeier.</p>
Phase 5 (hier: x + 5. - 6. Tag) – Wiederherstellung von Kernfunktionen und Vertrauen Bitte beachten: Zeitlicher Ablauf und Dauer der einzelnen Phasen können bei Entführungen / Geiselnahmen variieren			
<ul style="list-style-type: none"> • Es findet eine Gedenkfeier statt, an der hochrangige Politiker teilnehmen. • Am nächsten Tag findet die Beisetzung statt, die den Angehörigen vorbehalten ist. Kamera-Teams versuchen jedoch, sich möglichst nahe am Friedhof zu positionieren. • Im Internet liegt ein virtuelles Kondolenzbuch aus. • Die Medien berichten über die Gedenkfeier und fassen die Ereignisse der letzten Tage zusammen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung der Berichterstattung in den Medien. • Koordinierung von Nachbereitungen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierung von Informationen, Ankündigung der Gedenkfeier. 	<p>Planung von Anschlussmaßnahmen zur Bildung von Vertrauen.</p>

Ablauf der Ereignisse	Koordination	Kommunikation	Trainingsaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> Die Familie des Opfers fordert die umgehende Festnahme und Strafverfolgung der Täter. 			
<ul style="list-style-type: none"> Zwei Täter werden festgenommen. 	<ul style="list-style-type: none"> Abstimmung dazu, wer die Kommunikation der Ermittlungsergebnisse leitet. 	<ul style="list-style-type: none"> Information von Familie, Medien und Öffentlichkeit. Pressekonferenz. 	
<p>Phase 6 (hier: x + 7 Tage <) – „Lessons learned“ und Rückkehr zur Normalität Bitte beachten: Zeitlicher Ablauf und Dauer der einzelnen Phasen können bei Entführungen / Geiselnahmen variieren</p>			
<ul style="list-style-type: none"> Medieninteresse und Diskussionen zur Entführung lassen nach. Es wird bekannt gegeben, dass binnen eines Monats Klage gegen die Täter erhoben werden soll. 	<ul style="list-style-type: none"> Auswertung der internen Untersuchungen und Verfahren. Interne Besprechung nach dem Einsatz: möglicher Verbesserungsbedarf. 	<ul style="list-style-type: none"> Abschließende Presseinformation bzw. Pressekonferenz: Zusammenfassung der Ereignisse, Stand der Fahndung nach den Tätern, umgesetzte Sicherheitsmaßnahmen. 	<p>Analyse und gezogene Lehren:</p> <ul style="list-style-type: none"> Management der Krisenkommunikation Tools und Fertigkeiten Vorbereitungsmaßnahmen

10 Checkliste der Krisenkommunikation und Krisenprävention

Die folgenden Checklisten geben einen Kurzüberblick über die wichtigsten Maßnahmen, Instrumente und Vorkehrungen für die Krisenkommunikation bei Terroranschlägen.

Wie alle Darstellungen, Erläuterungen und Empfehlungen in diesem Handbuch handelt es sich bei diesen Checklisten nicht um „gebrauchsfertige“ Lösungen, denn jede Organisation verfügt über ihre eigenen speziellen Verfahren und besonderen Bedingungen.

Diese Checklisten geben vielmehr Anhaltspunkte für die Entwicklung einer wirksamen Krisenkommunikation und können als praktische Vorlagen für Krisenbereitschaft und Krisenkommunikation genutzt werden.

10.1	Analyse der präventiven Vorbereitung	80
10.2	Checkliste: Krisenkommunikationsteam und Aufgaben	82
10.3	Checkliste: Alarmierungsverfahren und Berichtswege	84
10.4	Checkliste: Situationsanalyse	85
10.5	Checkliste: Monitoring	86
10.6	Checkliste: Abgestimmte, einheitliche Sprachregelung	87
10.7	Checkliste: Krisenkommunikation mit den Opfern und deren Familien	88
10.8	Checkliste: Krisenkommunikation mit anderen Zielgruppen (Muster)	89

10.1 Analyse der präventiven Vorbereitung

Checkliste: Analyse der Krisenbereitschaft		
	Ja	Nein
Verfügen Sie über ein qualifiziertes Kommunikationsteam?		
Ist dieses Team auf akute Krisenkommunikation vorbereitet und ist es ausreichend besetzt?		
Hat das Kommunikationsteam Erfahrung mit Online-Kommunikation / Umgang mit sozialen Medien?		
Haben Sie Sprecher ernannt?		
Welche Mitarbeiter wurden für das Support-Team definiert und entsprechend geschult?		
Sind die Mitglieder des Krisenkommunikationsteams und die Sprecher rund um die Uhr erreichbar? Wie schnell können Sie Ihr Team in Urlaubszeiten, am Wochenende oder nachts einberufen? Ist die Kontaktliste vollständig und auf dem neuesten Stand?		
Verfügen Sie über einen Krisenkommunikationsplan, in dem alle Prozesse, klar definierten Verantwortlichkeiten und Berichtswege für akute Krisenkommunikation festgelegt sind?		
Sind alle Prozesse auf dem neuesten Stand und sind sie allen Mitgliedern des Kommunikationsteams sowie den Mitgliedern des erweiterten und des Support-Teams bekannt?		
Sind die Kapazitäten Ihrer Kommunikationskanäle und Instrumente bei einer akuten Krise ausreichend?		
Verfügen Sie über Prozesse, Aktionspläne und Szenarien für <ul style="list-style-type: none"> • akute Krisen? • Krisenkommunikation nach Terroranschlägen? 		
Führen Sie regelmäßige Trainings und Besprechungen durch <ul style="list-style-type: none"> • im Krisenkommunikationsteam? • im Krisenmanagementteam? • mit anderen Krisenteams (z. B. lokale bzw. nationale Notfallübungen)? 		
Verfügen Sie über enge Kontakte zu den Personen, die in Ihrer Organisation für das Krisenmanagement verantwortlich sind?		
Kennen Sie die Verantwortlichen für Krisenmanagement / Krisenkommunikation <ul style="list-style-type: none"> • bei den übergeordneten Behörden, nationalen Krisenkomitees und der Regierung? • bei anderen Organisationen (z. B. Rettungs- und Sicherheitsdiensten, Kran- 		

Checkliste: Analyse der Krisenbereitschaft

	Ja	Nein
<p>kenhäusern)?</p> <p>Wissen diese Personen, wer in Ihrer Organisation für die Krisenkommunikation verantwortlich ist?</p>		
<p>Sind die Verantwortungsbereiche, Berichtswege und Verfahren für eine koordinierte Krisenkommunikation zwischen diesen Teams abgestimmt?</p>		
<p>Kennen Sie die Rolle und die Funktionen Ihrer Organisation bei Krisenmanagement und Krisenkommunikation im Rahmen der nationalen Krisenplanung nach Terroranschlägen?</p>		
<p>Haben Sie enge Kontakte zu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Journalisten? • Fachleuten in verschiedenen Bereichen? • politischen Parteien? • Opferverbänden oder sonstigen Bürgervereinigungen? • _____? <p>(bitte angeben)</p>		

10.2 Checkliste: Krisenkommunikationsteam und Aufgaben

Krisenkommunikationsteam		
Kernteam (Entscheidungsträger)		
	Verantwortlicher	Stellvertreter
Krisenmanager <ul style="list-style-type: none"> • Leitung der Krisenkommunikation • Entscheidungsbefugnis • Sollte auch dem Krisenmanagementteam angehören 		
Krisenkoordinator <ul style="list-style-type: none"> • Koordination und Abstimmung von Informationen und Maßnahmen • Projektmanagement • Verantwortlich für Kommunikationsinhalte und Aktionspläne 		
Sprecher <ul style="list-style-type: none"> • Offizielle Stellungnahmen und Interviews • Beantwortung von Medienanfragen 		
Assistenz <ul style="list-style-type: none"> • Organisatorische Aufgaben (Mehrere Mitarbeiter möglich)		
Krisenkommunikationsteam – Support-Team (Umsetzung und Unterstützung)		
Monitoring und Problemanalyse		
Social Media		
Entscheidungsvorlagen – Textentwürfe		
Entscheidungsvorlagen – Aktionspläne		
Verteiler (ständige Aktualisierung)		
Presse-Hotline / E-Mail <ul style="list-style-type: none"> • Einweisung des Hotline-Teams (Q&A, Updates) • Erfassung bzw. Beantwortung von Anfragen 		
Öffentliche Hotline <ul style="list-style-type: none"> • Einweisung des Hotline-Teams (Q&A, Updates) • Erfassung und Auswertung von Feedback 		

<p>Technische Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung der Hotline-Kapazitäten (für Öffentlichkeit und Presse) • Zentrale E-Mail-Konten • Zugang zu Website • Technische Einrichtungen: Mobiltelefone, Laptops mit mobilem Internet-Zugang / mobilem Datenzugriff, Ersatzbatterien, Ladegeräte, Kameras, Aufnahmegeräte, Telefonkonferenzsysteme • Automatische Ansagen mit Hotline-Nummern und Angabe der Web-Adressen für Warteschleifen • Vorbeugende Maßnahme, um die Kommunikation auch dann sicherzustellen, wenn die normale Kommunikationsinfrastruktur beschädigt ist • Abzeichen / Uniformen 		
<p>Räumlichkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsraum für Krisenkommunikationsteam • Pressezentrum in der Zentrale • Pressezentrum am Schauplatz • Raum für Pressekonferenzen 		
<p>Krisenkommunikation – erweitertes Team (Beratung)</p>		
<p>Identifikation potenziell beteiligter Abteilungen sowie von Fachleuten wie z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psychologen • Ärzten • Juristen • Vertreter religiöser oder ethnischer Gemeinschaften • Kommunikationsagentur (Personelle Unterstützung / Beratung) • _____ 		
<p>Briefing und Einbezug von Experten in Trainings bzw. Workshops</p>		

10.3 Checkliste: Alarmierungsverfahren und Berichtswege

Alarmierungsverfahren und Berichtswege – Festlegung von Richtlinien		
	Verantwortlicher	Kanal
Welche allgemeinen Berichts- / Informationswege bestehen in Ihrer Organisation?		
Wer ist dafür verantwortlich, das Krisenkommunikationsteam zu alarmieren? Wie geschieht das?		
Wer muss vom Krisenkommunikationsteam informiert / alarmiert werden (Alarmierung des erweiterten bzw. des Support-Teams)?		
Von wem erhält das Krisenkommunikationsteam die ersten und dann die laufenden Informationen über den Anschlag und zu den geplanten Maßnahmen?		
An wen berichtet das Krisenkommunikationsteam? Wer trägt die Hauptverantwortung für das Krisenmanagement?		
Wer gibt die Kommunikationsstrategie und die Aktionspläne frei?		
Wer prüft die Kommunikationsinhalte (Qualitätsprüfung)?		
Wer gibt die Kommunikationsinhalte frei?		

10.4 Checkliste: Situationsanalyse

Checkliste: Situationsanalyse
Was ist passiert?
Wie viele Menschen wurden getötet oder verletzt?
Wer sind die Täter?
Welche Schäden sind entstanden?
Besteht immer noch ein Sicherheitsrisiko?
Gab es Vorwarnungen oder Sicherheitslücken?
Wie hat sich der Anschlag auf folgende Gruppen ausgewirkt? <ul style="list-style-type: none">• Allgemeinheit• Einzelpersonen• Prominente Personen• Infrastruktur• Sicherheit
Welche Rettungsmaßnahmen wurden eingeleitet?
Muss die Öffentlichkeit über besondere Verhaltensregeln oder Maßnahmen (z. B. Blutspenden, Sicherheitsmaßnahmen, Verkehr) informiert werden?
Welches sind die Zielgruppen und was sind ihre Anforderungen an die Kommunikation? <ul style="list-style-type: none">• Opfer / Angehörige der Opfer• Medien (lokal, national, international, Nachrichtendienste)• Allgemeinheit• Andere Behörden• Politiker und politische Parteien• Organisationen (z. B. Opferverbände, religiöse oder politische Vereinigungen)• Mitarbeiter / Kollegen• Sonstige _____
Was sind die kommunikativen Hauptproblematiken bei einem Anschlag?
Wer ist sonst noch am Krisenmanagement bzw. an der Krisenkommunikation beteiligt?
Wer wird möglicherweise ebenfalls an Kommunikationsprozessen beteiligt sein und mit wem sollte die Kommunikation abgestimmt werden?

10.5 Checkliste: Monitoring

Monitoring und Problemanalyse		
Gesamtverantwortung: _____ [Namen eintragen]	Verantwortlicher	Kanal
Externe Monitoring-Dienste: _____ [Kontaktangaben eintragen, Briefing vorbereiten und Einsatzformular bereithalten]		
Printmedien		
Radio / TV		
Online-Medien		
Politische und staatliche Themen		
NGO / Bürgerverbände		
Täter und ihre Anhänger		
Interne Feedbacks		
Sonstige _____		
Soziale Medien		
Problemanalyse und Zusammenfassungen		
Verteilung von Zusammenfassungen an <ul style="list-style-type: none"> • Krisenkommunikationsteam • Krisenmanagementteam • Andere beteiligte Behörden / Krisenteams • Sonstige _____ 		

10.6 Checkliste: Abgestimmte, einheitliche Sprachregelung

Checkliste: Abgestimmte, einheitliche Sprachregelung und Tools			
	Verantwortlicher		
	Entwurf	Überarbeitung	Genehmigung
Kernbotschaften			
Vorläufige Stellungnahme / On-hold-Statement			
Presseinformation			
Q&A <ul style="list-style-type: none"> • Muster-Q&A • Auszug für öffentliche Hotline • Auszug für Presse-Hotline 			
Hintergrundinformationen			
Website / Darksite			
Pressemitteilung			
Stellungnahmen			
Radio / Fernsehen / Online-Erklärungen und Videos			
Abgestimmte Sprachregelungen, Q&A und Kontaktdaten für Mitarbeiter bei <ul style="list-style-type: none"> • der Telefonzentrale; • Mitarbeitern mit Kontakt zu Bürgern. 			
Bilder			
Symbole			

10.7 Checkliste: Krisenkommunikation mit den Opfern und deren Familien

Krisenkommunikation mit den Opfern und deren Familien			
	Verantwortlicher		
	Tools / Kanäle	Umsetzung	Beteiligte
Kontaktdaten (nur zum internen Gebrauch)			
Erste Informationen, Beileidsbekundungen	Persönlich		
Schutzmaßnahmen (psychologische Betreuung, ggf. Unterstützung und Schulung im Umgang mit den Medien)			
Aktualisierung der Informationen über die <ul style="list-style-type: none"> • Lage • Ermittlungsergebnisse • Kommunikationsmaßnahmen 			
Teilnahme an Veranstaltungen, wie z. B. Gedenkfeiern			
Sonstige _____			

10.8 Checkliste: Krisenkommunikation mit anderen Zielgruppen (Muster)

Krisenkommunikation mit _____ [Zielgruppe angeben]			
	Verantwortlicher		
	Tools / Kanäle	Umsetzung	Beteiligte
Verteiler / Vertriebskanäle			
Kernbotschaften			
Basisinformationen			
Verurteilungen der Tat, Beileidsbekundungen			
Kontaktangaben Hotlines, Website, Pressezentrum			
Sicherheitsanweisungen			
Verhaltensregeln			
Verkehrsanweisungen			
Aktualisierung von Informationen / Meldungen zu <ul style="list-style-type: none"> • Ermittlungen • Rettungsaktionen • Wiederherstellung von Kernfunktionen • Folgen 			
Einladung zur Pressekonferenz			
Information über / Einladung zu Gedenkfeiern			
Gezogene Lehren, Analyse			

SAFE-COMMS

www.safe-comms.eu