

Wilhelm SCHÖN • Thomas SPÖRKER • Christof CONINX • Hans-Werner KANY

ERFOLGREICHE KRISENBEWÄLTIGUNG IM BERGBAU

Notfallmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Ereignis- und Krisenkommunikation



Das Handbuch der Hauptstelle für
das Grubenrettungs- und Gasschutzwesen

Vorwort	4	4. Ereignis- und Krisenkommunikation	36
<hr/>		4.1 Krise – Bedrohung oder Chance?	36
1. Grundsätze zum Grubenrettungs- und Gasschutzwesen – Notfallplanung	6	4.2 „Damit Sie nicht die Krise kriegen“	36
1.1 Struktur der Hauptstelle	7	4.3 Ein Ereignis wird zur Krise	37
1.2 Networking als Erfolgsrezept	7	4.4 Krisenkommunikation – Ohne System geht es nicht	39
1.3 Integriertes Krisenmanagement als strategischer Ansatz des Handbuchs	7	4.5 Aufbau eines Systems zur Krisenkommunikation	42
1.4 Grundlagen	8	4.5.1 Voraussetzung: Prävention	42
1.5 Öffentlichkeitsarbeit	8	4.5.2 Prävention in fünf Schritten	42
1.6 Ereignis und Krise	9	4.5.3 Die Krise ist eingetreten – Bewährungsprobe für die Vorbereitungen	43
1.7 Krisenkommunikation	9	4.5.4 Recovery – Nach der Krise ist vor der Krise	43
<hr/>		<hr/>	
2. Notfallplanung	11	5. Definitionen, Begriffe und Muster	45
2.1 Allgemeines	11	5.1 Begriffe des systematischen Krisenmanagements	45
2.2 Der betriebliche Notfallplan – Grundlagen und Anregungen	11	5.1.1 Strategie	45
2.2.1 Rechtliche Grundlagen	11	5.1.2 Inhalte	45
2.2.2 Aufbau des Notfallplans	11	5.1.3 Organisation	45
2.2.3 Maßnahmenplan	14	<hr/>	
2.2.4 Hauptrettungsplan	17	6. Die Autoren / Literaturliste	54
2.2.5 Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz	19		
2.2.6 Stabsarbeit	23		
<hr/>			
3. Öffentlichkeitsarbeit	25		
3.1 Öffentlichkeitsarbeit – ungeliebtes Kind oder Erfolgsgarant?	25		
3.2 Öffentlichkeitsarbeit als Wertschöpfungs-instrument und zentrale Aufgabe des Managements	26		
3.3 Exkurs Integrierte Kommunikation	27		
3.4 Exkurs Medienkommunikation	28		
3.5 Exkurs Interne Kommunikation	31		
3.6 Exkurs Image und Marke	32		
3.6.1 Das Unternehmensimage – sensibles Ziel der Öffentlichkeitsarbeit	32		
3.6.2 Die Unternehmensmarke – Leuchtturm für die Öffentlichkeit	33		
3.6.3 Blick in die Zukunft – Vision als Begriff	34		
3.6.4 Ziel- und Anspruchsgruppen – Träger von Vertrauen und Erfolg	34		
3.7. Fazit Öffentlichkeitsarbeit	35		

VORWORT



Der Sicherheit von Mensch und Umwelt kommt im Bergbau und bei der Nutzung von Bergbaueinrichtungen größte Bedeutung zu. Das Ziel des Bergbaus ist der Abbau der mineralischen Rohstoffe unter Wahrnehmung höchster Sicherheit. Eine **gezielte Planung von Rettungsmaßnahmen** ist daher für den Unglücksfall unbedingt erforderlich.

Als wichtigste Tätigkeit sieht die Hauptstelle die Beratung und Unterstützung der Bergbauberechtigten in Fragen des Grubenrettungs- und Gasschutzwesens an. Mit vorbeugenden Maßnahmen, Notfallplanungen, Schulungen und realitätsnahen Übungen kann in Kenntnis der in Notfällen meist stattfindenden Abläufe, viel Terrain gut gemacht werden, das sonst nicht zu schaffen ist.

Prävention steht dabei immer an erster Stelle. Vorbeugung zur Gefahrenabwehr und Vorbereitung auf betriebliche Not- und Störfälle ist die **effektivste und kostengünstigste Art** und Weise, mit Notfällen umzugehen.

Auch Noah hat seine Arche vor der Sintflut gebaut.

Neben den technischen Abläufen eines Rettungswerkes, wie Notfallplan, Hauptrettungsplan, Katastrophenarbeit, ist es meiner Ansicht nach äußerst wichtig, den Sektor **Kommunikation, Krisenmanagement und Medienarbeit** im Blickfeld zu halten. Hier wird die Arbeit, die in Notfällen von Fachleuten durchgeführt wird, aus dem betrieblichen Umfeld in die Öffentlichkeit geführt.

Betrachten Sie dieses Handbuch als Ratgeber in kurzer und übersichtlicher Form im schwierigen Umfeld von Störfällen, Notsituationen und Krisen.

Dipl.-Ing. Wilhelm Schön

Geschäftsführer der Hauptstelle für das Grubenrettungs- und Gasschutzwesen GmbH



Grundsätzlich ist es nicht möglich ohne Gefahren zu leben und Bergbau ist zudem ein Arbeiten in der Natur (Erdkruste) und mit der Natur, nicht kalkulierbare Gefahrenquellen können auftreten. Sorgfalt, Vorsicht und der nötige Respekt vor den Gefahren sind ein wertvoller Beitrag zur Sicherheit. Durch systematisches Risikomanagement kann die Wahrscheinlichkeit des Eintrittes eines Schadens gesenkt und die Schadensschwere positiv beeinflusst werden.

Wenn sich Risiken allerdings realisieren, Schäden und weitere Bedrohungen eintreten, so wären die negativen Folgen zu begrenzen.

Die plötzliche Bedrohung aus einer ungewöhnlichen Situation und der Verlust der Kontrolle über das Geschehen lösen Stress aus, es resultieren aus dem Stress schwerwiegende Belastungen für Menschen im Krisenmanagement. Bei Überschreiten eines gewissen Stresslevels sinkt die Leistungsfähigkeit von Menschen rapide, es ergeben sich vorprogrammierte Fehlleistungen durch starke Gefühlsreaktionen, Wahrnehmungseinengungen, Gedächtnis- und Denkblockierungen, Flucht- und Abwehrimpulse, panikartige Reaktionen, Körperreaktionen und auch durch Kommunikationsblockaden. Darauf kann jedoch schon im Vorfeld durch Krisenpläne reagiert werden.

- Wer vorbereitet ist, kann eine Krise wesentlich rascher überwinden!
- Wer vorbereitet ist, steigert seine „Überlebensfähigkeit“ in Krisen wesentlich.
- Die Vorbereitung ist maßgeblich für den Erfolg eines Krisenmanagements.

Wesentliches Ziel eines Krisenmanagements ist es, dass den erhöhten Risiken in einer Krise Rechnung getragen wird, es soll also nicht noch schlimmer werden! Wenn es besonders gefährlich ist, muss man besonders vorsichtig sein! Neben der Bewältigung des Notfalles im engeren Sinne (Absperren des Gefahrenbereiches, Maßnahmen zur Gefahrenabwehr) und wirtschaftlichen Aspekten ist die exzellente Kommunikation mit der vielfältigen „Außenwelt“ wie Angehörige, Politik, Medien, Behörden, Staatsanwaltschaft, Kriminalpolizei, Schaulustige, Hilfwillige, nicht benötigten Einsatzkräfte, Eigentümer, Banken, wichtige Partner, Kunden, Anrainer, Nachbarn und nicht zuletzt Mitarbeiter entscheidend für das Gelingen einer Rettungsaktion.

Glück auf!

SC Dipl.-Ing. Mag. iur. Dr. mont. Alfred Maier

Leiter der Sektion IV Energie und Bergbau

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit

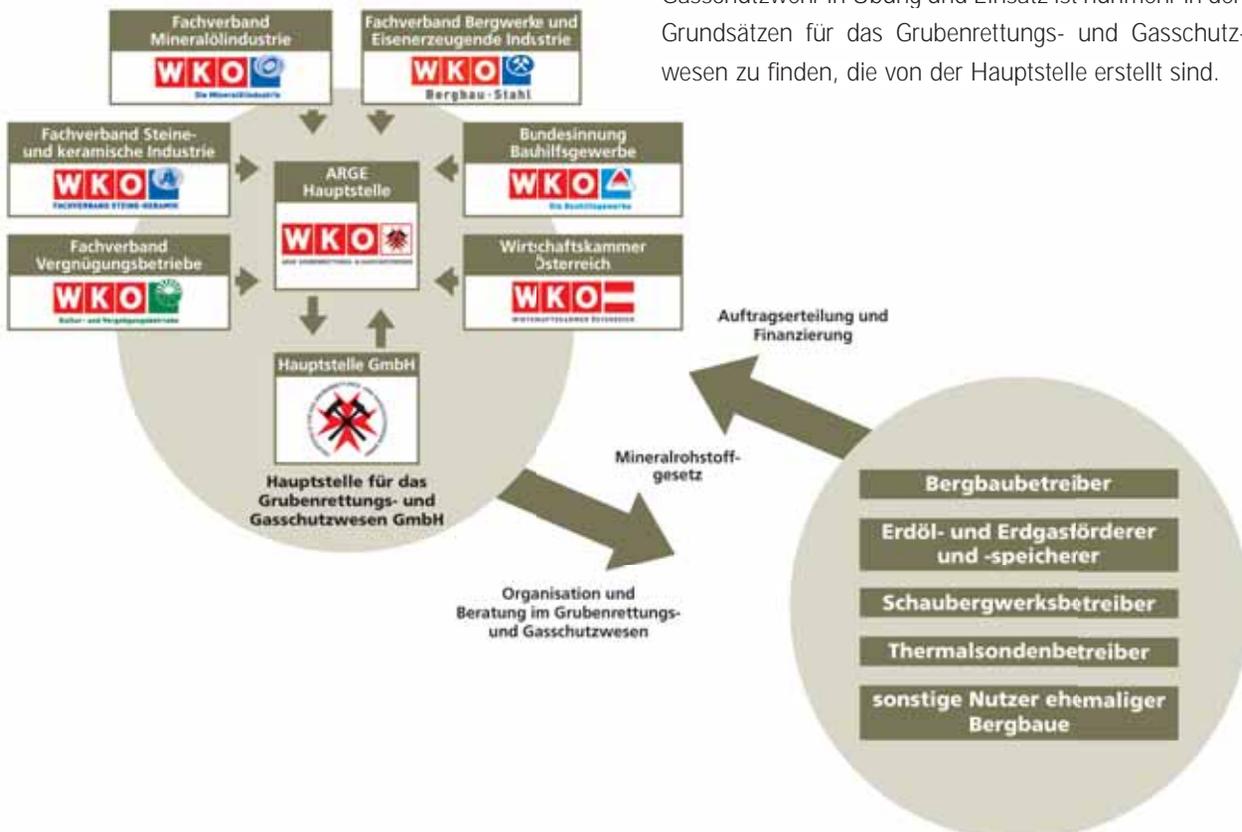
1. Grundsätze zum Grubenrettungs- und Gasschutzwesen – Notfallplanung

Durch die Novelle 2002 zum Mineralrohstoffgesetz (MinroG), BGBl I Nr. 112/2003, kam es zu einer Neuorganisation des Rettungswesens im Bergbau. Zu diesem Zweck wurde die Hauptstelle für das Grubenrettungs- und Gasschutzwesen gegründet. Der Aufbau und die Aufgaben der Hauptstelle wurden grundlegend neu gestaltet. Mit der Einrichtung der neuen Hauptstelle wurde die Wirtschaftskammer Österreich beauftragt. Die nach dem Gesetz notwendige Struktur wurde über die Wirtschaftskammer Österreich und die Fachverbände geschaffen. Die Tätigkeiten der Hauptstelle sind im Mineralrohstoffgesetz festgelegt, ihre Dienstleistung geht aber weit über das Gesetz hinaus.

Darüber hinaus wurde Sorge getragen, die Hauptstelle für das Grubenrettungs- und Gasschutzwesen so „schlank“ wie möglich zu gestalten und durch eiserne Spargesinnung die Kosten niedrig zu halten.

Mittlerweile blickt die Hauptstelle auf fünf Jahre intensiver und ereignisreicher Tätigkeit zurück. In den vergangenen Jahren galt es, das bis auf drei Grubenwehren geschrumpfte Grubenrettungswesen in Österreich im Sinne des Mineralrohstoffgesetzes neu zu organisieren. Ziel der Hauptstelle war es, durch Zusammenarbeit und Innovation die Einsatzbereitschaft der Grubenwehren zu sichern. Dieses Ziel ist erreicht. Die österreichischen Grubenwehren sind gut aufgestellt. 2008 stehen in Österreich 4 Grubenwehren für den Ernstfall zur Verfügung, mit 1.1.2009 werden 2 weitere Grubenwehren aufgestellt.

Mit Ende 2003 ist die Bergpolizeiverordnung über das Grubenrettungswesen außer Kraft getreten. Die wegen ihrer grundsätzlichen Bedeutung nach wie vor richtigen Bestimmungen über die Organisation der Grubenwehr wurden im § 187d des Mineralrohstoffgesetzes – MinroG verankert. Eine der Aufgaben der Hauptstelle ist es, nach den Regeln der Technik und nach Maßgabe des § 187d **Grundsätze** zu erstellen. Näheres über Notfallplan, Ortskundige Personen, die Organisation und Führung der Grubenwehr, Arbeitstrupp zur technischen Hilfeleistung, Gasschutzwehr in Übung und Einsatz ist nunmehr in den Grundsätzen für das Grubenrettungs- und Gasschutzwesen zu finden, die von der Hauptstelle erstellt sind.



Durch die Betrauung der Hauptstelle mit dieser Aufgabe sollte auch eine flexiblere Anpassung der Organisation an den jeweiligen Stand der Technik ermöglicht werden. Da im untertägigen Bergbau und in den anderen Nutzungen von Bergbauen und deren Einrichtungen mehrere hundert Personen untertage beschäftigt sind und mehr als eine halbe Million Besucher jährlich Schaubergwerke und aufgelassene Bergbaustollen besuchen, ist der Bedarf für Grundsätze zum Grubenrettungswesen gegeben.

1.1 Struktur der Hauptstelle

Durch die **Erstellung von Grundsätzen zum Grubenrettungswesen** möchte die Hauptstelle eine Empfehlung schaffen, die den Betrieben als Leitfaden für die Organisation ihres Grubenrettungswesens dienen kann. Ziel ist es, die Eigenverantwortlichkeit der Unternehmen im Grubenrettungswesen zu stärken und einen Handlungsleitfaden zur Verfügung zu stellen.



1.2 Networking als Erfolgsrezept

Zur Demonstration des Sicherheitsdenkens der Bergbau- und Schaubergwerksbetriebe nach außen, gegenüber Besuchern, Kunden und Mitarbeitern, ist die Sicherheitsplakette der Hauptstelle entwickelt worden. Bei Erfüllung gewisser Kriterien zum Rettungswesen, wird dieses Gütesiegel verliehen. Zur Verleihung genügt ein Antrag an die Hauptstelle. Die Kriterien sind unter www.hauptstelle.at zu finden.

1.3 Integriertes Krisenmanagement als strategischer Ansatz des Kompendiums

Das Handbuch baut auf einem integrierten Krisenmanagement auf. Denn letztlich wirkt alles, was ein Unternehmen oder eine Institution tut oder unterlässt, in einem Ereignisfall krisenvermeidend, krisenmindernd oder krisenfördernd. Ein Unternehmen mit einem guten Image bei seinen Mitarbeitern und in seinem Umfeld wird eine Krise besser bewältigen als ein Unternehmen, dessen Image angeschlagen ist. Die erste Forderung an das Krisenmanagement lautet deshalb: **Vermeiden oder beseitigen Sie so viele Krisenauslöser wie möglich.**

Die zweite Forderung schließt direkt an die erste an: **Sorgen Sie für ein gutes Image**, damit Sie Glaubwürdigkeit und Vertrauen bei allen relevanten Zielgruppen genießen. Dazu gehört der überzeugende Dialog mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Nachbarn, Behörden, Politikern, Medien etc. Das Rezept für den Aufbau und die Pflege eines guten Images ist einfach: **Tue Gutes und rede darüber!** Im Sinne des integrierten Krisenmanagements bedeutet das: Sorgen Sie dafür, dass Ihr Unternehmen verantwortungsbewusst geführt wird und informieren Sie Ihre relevanten Zielgruppen darüber, was Sie tun.

Gutes Krisenmanagement beginnt bei der Prävention. Wer Krisenmanagement erst dann betreibt, wenn ein krisenhaftes Ereignis eingetreten ist, wird scheitern. Was im Notfallmanagement unstrittig und gesetzlich vorgeschrieben ist, bleibt im Krisenmanagement den Unternehmen größtenteils selbst überlassen: Das Notfallmanagement verfügt über ausgebildete und trainierte Einsatzkräfte, über Fahrzeuge, Geräte und Räumlichkeiten, über Pläne, Dienstweisungen, Checklisten etc. Im Krisenmanagement sucht man diese Ausstattung oftmals vergebens. Dies verwundert, sind die Schäden, die durch mangelhaftes Krisenmanagement entstehen, oftmals wesentlich höher als die Schäden, die durch Notfälle verursacht werden.

Das Handbuch beschäftigt sich bewusst mit den genannten zwei Bereichen, um den Unternehmen Anleitung und Hilfestellung

**Notfallmanagement
und Pressearbeit**

im Notfall- und Krisenmanagement zu geben. Hier geht es im Wesentlichen darum, auf den Ereignisfall vorbereitet zu sein, um Krisen zu vermeiden oder zu bewältigen.

1.4 Grundlagen

Dieses Handbuch kann die umfangreichen Kommunikationsaufgaben eines Unternehmens genauso wenig im Detail erfassen wie alle möglichen Arten von Ereignissen und Krisen berücksichtigen. Einen Königsweg des Notfall- und Krisenmanagements und der Unternehmenskommunikation gibt es daher nicht. Vielmehr will dieses Handbuch den Unternehmen helfen, diese Segmente effizient zu bearbeiten.

1.5 Öffentlichkeitsarbeit

In der Kommunikationswissenschaft existieren zwar unterschiedliche Definitionen für die Begriffe „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Public Relations“ – als Teil der Unternehmenskommunikation; wird im Folgenden der Begriff „Öffentlichkeitsarbeit“ verwendet.

Das übergeordnete Ziel von Öffentlichkeitsarbeit ist der Aufbau und die Pflege von gegenseitigen

Bekanntheit schaffen Informationen vermitteln Emotionen steuern

Beziehungen zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit, Anspruchs- und Zielgruppen. Öffentlichkeitsarbeit ist das bewusst geplante und dauerhafte Bemühen eines Unternehmens, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit zu fördern. Bei der Öffentlichkeitsarbeit geht es vornehmlich um die Aufgaben „Bekanntheit schaffen“, „Informationen vermitteln“ und „Emotionen steuern“ – also das vom Unternehmen gewünschte Image aufzubauen. Sie ist mit allen anderen unternehmerischen Bereichen verknüpft. Die Kommunikation des Unternehmens sollte einheitlich einem Regelwerk mit einer klaren Zuordnung der Zuständigkeiten unterliegen, um eine belastbare Vertrauensbasis zu schaffen und auszubauen.

Die Formel „**Öffentlichkeitsarbeit = Information + Anpassung + Integration**“ beschreibt genau die Zielsetzung und

das Anforderungsprofil an die Öffentlichkeitsarbeit. Öffentlichkeitsarbeit ist somit die strategische Planung und taktische Steuerung sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen bei den relevanten Anspruchs- und Zielgruppen darzustellen. Öffentlichkeitsarbeit sorgt aber auch dafür, Informationen aus der gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Umwelt des Unternehmens in die Managementprozesse einfließen zu lassen (Feedbackfunktion).

Alfred Herrhausen, der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, der von der RAF ermordet wurde, hat das Profil der Öffentlichkeitsarbeit so zusammengefasst: *„Wir müssen das, was wir denken, auch sagen. Wir müssen das, was wir sagen, auch tun. Und wir müssen das, was wir tun, dann auch sein.“*

Für die Öffentlichkeitsarbeit gelten weitere Profile:

- **Führung** im Sinne Herrhausens heißt, mit Menschen über das zu kommunizieren, was man tut und was man tun will. Unternehmens- und Menschenführung ist ohne Kommunikation nicht möglich – vor allem nicht in der Mitarbeiterführung.
- **Kommunikationskompetenz** sollte ein entscheidendes Kriterium bei der Auswahl von Führungskräften oder deren Qualifikation sein.
- Um **verantwortungsvolles unternehmerisches Verhalten** und sinnvolles Tun zu vermitteln, ist professionelle Kommunikation notwendig; dabei sollte Sinn und Nutzen der unternehmerischen Entscheidungen oder eines Angebotes für die Allgemeinheit verständlich vermittelt werden (Zielgruppenorientierung).
- Auch die Entwicklung von **neuen Unternehmensstrategien**, Marken oder Produkten funktioniert nur auf der Basis der Unternehmenskommunikation, wenn sie wirksam werden sollen. Sie sollte in die vorgelagerten Managementprozesse integriert werden, um zum richtigen Zeitpunkt die optimale Kommunikation zu gewährleisten.
- Ohne die **strategisch-taktische Planung der Öffentlichkeitsarbeit** lässt sich kein Image aufbauen oder beeinflussen. Ein positives Image bedeutet letztlich Identifikation in Markt und Gesellschaft.

1.6 Ereignis und Krise

Ein Ereignis findet nach Wikipedia immer dann statt, wenn sich etwas verändert. Seine Eintrittswahrscheinlichkeit ist schwer zu bestimmen. Ein Ereignis tritt plötzlich und unerwartet ein – oder ist vorhersehbar. Ereignisse sind Ausgangspunkt für krisenhafte Entwicklungen. Aber: **Nicht jedes Ereignis führt zu einer Krise.** Im deutschen Sprachgebrauch ist der Begriff „Krise“ negativ besetzt. Wir verbinden mit ihm Bedrohung, Zerstörung und sogar Sterben, eben schmerzhaft Veränderungen. In anderen Kulturen der Welt bedeutet Krise mit Blick auf die Entwicklung nach Ereignissen jedoch Chance, Neuanfang oder Erneuerung und sogar Zukunftsorientierung. Folgend der Philosophie, dass alle Entwicklungen ihre Fortsetzung finden und nichts so konstant ist wie der Wandel, ist unsere alltägliche Betrachtung des Krisenbegriffs oftmals zu kurz gedacht.

Die „Krise“ ist ein griechisches Substantiv zum altgriechischen Verb krinein, welches „trennen“ und „(unter-)scheiden“ bedeutet. Es bezeichnet nach der Definition des Duden „(Ent-)Scheidung“, „entscheidende Wendung“ und bedeutet eine „schwierige Situation, Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer (gefährlichen) Entwicklung darstellt“.

Vorläufer der Krise:

Der Krisenmanager Steven Fink sieht Unternehmenskrisen nicht als etwas notwendigerweise Negatives. Er definiert Vorläufer der Krise aus dem Blickwinkel der Wirtschaft als eine Phase, die Warnsignale für das Auftreten einer Krise beinhaltet, welche die Gefahr birgt, ...

- sich so zuzuspitzen, dass sie schwer beherrschbar wird,
- den Argwohn der Massenmedien oder der Regierung auf sich zu ziehen,
- die reguläre Geschäftstätigkeit zu beeinträchtigen¹

Charakteristika einer Krise sind:

- Eine dringende Notwendigkeit von Handlungsentscheidungen
- Ein durch die Entscheidungsträger wahrgenommenes Gefühl der Bedrohung
- Ein Anstieg an Unsicherheit, Dringlichkeit und Zeitdruck
- Das Gefühl, das Ergebnis sei von prägendem Einfluss auf die Zukunft

Außerdem haben es die Entscheidungsträger oft mit unvollständiger oder verfälschter Information zu tun. Auf emotionaler Ebene entspricht dies Verzweiflung oder unkontrollierbarer Zorn/Wut. Krisen bestehen im Allgemeinen aber aus einer Ansammlung kritischer Situationen. Kritisch bedeutet hierbei, dass es sich um, für den weiteren Verlauf des Gesamtprozesses entscheidende Phasen handelt. Die kritischen Situationen können dabei geplant sein, vorhersehbar sein oder völlig unerwartet eintreten.

1.7 Krisenkommunikation

Die objektive Wahrheit existiert genauso wenig wie die Möglichkeit, Ereignisse und Krisen im Detail nach Zeitpunkt und Verlauf vorhersagen zu können (Murphys Gesetz). Dennoch lässt sich auch die Öffentlichkeitsarbeit – und letztlich die gesamte Unternehmenskommunikation – auf Krisensituationen systematisch vorbereiten, da die Abläufe von Ereignissen und Krisen ähnlichen Mustern folgen.

Unter Krisenkommunikation oder Krisen-PR versteht man jenes Teilgebiet der Öffentlichkeitsarbeit, das sich mit der Öffentlichkeitsarbeit in Krisensituationen beschäftigt. Klassische Anlässe für Krisen sind beispielsweise Störfälle in Kraftwerken oder in der Chemischen Industrie. Bekannte Beispiele für Krisenkommunikation sind die Diskussion um die Entsorgung der Öl-Plattform Brent Spar, der „Elchtest“ von Mercedes, oder in jüngster Zeit in Deutschland die Vattenfall-Kommunikationskrise, der Siemens- bzw. VW-Skandal und in Österreich das Grubenunglück von Lassing oder der Brand der Zahnradbahn im Tunnel am Kitzsteinhorn bei Kaprun.

¹ Crisis Management. Planning for the Inevitable, S. Fink, 1986, S. 15

GRUNDSÄTZLICHES

Der Erfolg der Krisenkommunikation hängt u. a. davon ab, ob das Unternehmen in der Lage und bereit ist, den Informationsanforderungen der Öffentlichkeit und vor allem der Medien nachzukommen. In der Kommunikation haben solche Anspruchsgruppen höchste Priorität, „die von einer Krise direkt oder indirekt betroffen sind oder die die Krise beeinflussen können, wie die Medien oder auch politische Vertreter und Gruppierungen“.

Eine Krise ist eine Situation, in der das Image des Unternehmens, seiner Produkte und der handelnden Personen akut und nachhaltig gefährdet ist, so dass ein hoher wirtschaftlicher oder sogar ein Existenz bedrohender Schaden droht.

Krisen werden überwiegend durch schwerwiegende, aber auch durch geringfügige Ereignisse ausgelöst. Die Entwicklung von Krisen hängt in hohem Maße von der Medienberichterstattung ab.

Ihre Wortführer sind schon im Rahmen des Unternehmensalltages wichtige Meinungsbildner und (Ver-)Mittler zwischen dem Unternehmen und der Öffentlichkeit. In Krisensituationen kommt ihnen daher eine besondere Stellung im Kommunikationsprozess zu.

In einer systematisch auf Krisen vorbereiteten Öffentlichkeitsarbeit werden die personellen und infrastrukturellen Ressourcen bereitgestellt, die im Krisenfall gar nicht erst aufgebaut werden können, weil hierzu die Zeit fehlt. Dadurch erhält die Krisenkommunikation Raum und Freiheit, sich auf Themen, Anfragen und weitere Ereignisse zu konzentrieren, die im Voraus nicht berechenbar sind. Sie gewinnt Zeit, Strategie und Taktik im Ereignisfall zu entwickeln und mit allen relevanten Bereichen abzusprechen.



2. Notfallplanung

2.1. Allgemeines

Im Mineralrohstoffgesetz – MinroG erfolgte eine umfassende Neugestaltung des Grubenrettungs- und Gasschutzwesens. Das Rettungswerk gliedert sich nun in eine **betriebliche und eine überbetriebliche Komponente**.

Die **betriebliche Ebene** beinhaltet insbesondere Sicherungspflichten:

- Vorkehrungen (betriebliche Grubenrettung)
- Verbesserung der Selbstrettungsfähigkeit
- Ortskundige Führer, ortskundige Auskunftspersonen
- Kooperationen mit anderen Einsatzorganisationen
- Einsatzleitung im Notfall durch den Betriebsleiter

Überbetriebliche Ebene:

- Gegenseitige Hilfeleistungspflicht der Bergbauberechtigten
- Informationspflichten gegenüber Behörde und Hauptstelle
- Beitrag zum Grubenrettungswesen
- Hauptstelle für das Grubenrettungswesen
- Einsatzleitung im Notfall durch den Landeshauptmann

Die Sicherheitsplanung für Notfälle hat im vom Bergbauberechtigten zu erstellenden Notfallplan zu erfolgen. Der Notfallplan ist der Leitfaden und Fahrplan des betrieblichen Rettungswesens und bildet auch die Grundlage für den von der Hauptstelle zu erstellenden überbetrieblichen Hauptrettungsplans. Der Notfallplan ist regelmäßig zu aktualisieren und der Hauptstelle für das Grubenrettungs- und Gasschutzwesen zur Verfügung zu stellen. Je aktueller der Notfallplan, desto wirksamer das Rettungswerk. Die Notfallpläne der Betriebe sollten im internen, geschützten Bereich der Homepage www.hauptstelle.at verlinkt werden. Dadurch ist ein rascher und zeitgemäßer Zugriff der Einsatzkräfte zu den Notfallplänen der Unternehmen gewährleistet.

2.2 Der betriebliche Notfallplan – Grundlagen und Anregungen²

2.2.1 Rechtliche Grundlagen

Sicherungspflicht des Bergbauberechtigten (§ 109 MinroG)
Der Bergbauberechtigte hat für den **Schutz**

- des Lebens und der Gesundheit von Personen,
- von fremden, ihm nicht zur Benützung überlassenen Sachen,
- der Umwelt,
- von Lagerstätten und
- der Oberfläche sowie
- für die Sicherung der Oberflächennutzung nach Beendigung der Bergbautätigkeit

vorzulegen. Dies gilt auch für den Fall der Unterbrechung der Tätigkeiten.

Der Bergbauberechtigte ist für die **Einhaltung**

- der sich aus dem MinroG,
- der auf Grund des MinroG erlassenen oder nach den bergrechtlichen Bestimmungen der nach §§ 195 und 196 auf Gesetzesstufe stehenden Verordnungen und
- den auf diesen beruhenden behördlichen Anordnungen sich ergebenden Verpflichtungen verantwortlich.

2.2.2. Aufbau des Notfallplans

Der Bergbauberechtigte hat einen Notfallplan

- für Unfälle, gefährliche Ereignisse (§ 97 MinroG) sowie vernünftigerweise vorhersehbare Natur- und Industriekatastrophen aufzustellen,
- regelmäßig zu aktualisieren und
- im Anlassfall die erforderlichen Veranlassungen zu treffen.

Eine Einbindung von Feuerwehren und Katastrophenhilfsdiensten ist zulässig.

² Von OR Dipl.-Ing. Thomas Spörker, Leiter der Abt. IV/8 Bergbau – Technik & Sicherheit, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2008

§ 97 MinroG nennt **Explosionen, Grubenbrände, andere Brände, Wassereinbrüche, Gebirgsschläge, Verbrüche, Rutschungen, Gas- und Ölausbrüche** beispielhaft als gefährliche Ereignisse, welche im Notfallplan zu berücksichtigen sind. Gemäß § 2 MinroG finden diese Bestimmungen sowohl

- für die Aufsuchung, Gewinnung, Speicherung und Aufbereitung bergfreier (z.B. Eisen, Wolfram, Gips, Graphit, Talk, Kaolin, Kohle, Magnesit, bestimmte Kalksteine, Diabas) bundeseigener (Erdöl, Erdgas, Steinsalz) und grundeigener mineralischer Rohstoffe
- als auch für die bergbautechnischen Aspekte
 - des Suchens und Erforschens geothermischer Energie sowie
 - des Gewinnens dieser Energie (Erdwärme, Wärmenutzung der Gewässer) – soweit hierzu mehr als 300 m tiefe Bohrlöcher hergestellt oder benützt werden – und
 - die Benützung von Grubenbauen eines stillgelegten Bergwerks zu anderen Zwecken als dem Gewinnen mineralischer Rohstoffe (Schaubergwerke, Heilstollen, etc.)

sinngemäß Anwendung.

Der Notfallplan ist der Sammel- bzw. Überbegriff für alle betrieblichen Maßnahmenpläne und dient einer effizienten und planmäßigen Vorbereitung, um Notfall- und Krisensituationen beherrschen zu können.

Der Notfallplan gliedert sich in Alarmplan und Maßnahmenplan.

Alarmplan

Der Alarmplan dient einer raschen und effizienten Verständigung aller zuständigen Stellen und Einrichtungen. Aufgrund unterschiedlicher Gefahren können verschiedene Alarmpläne erforderlich sein. Um die Erreichbarkeit sicherzustellen, sind allenfalls eigene Alarmpläne für Arbeitstage bzw. Wochenende und Feiertage, oder Tag- und Nachtschicht aufzustellen. Unterschiedliche Alarmpläne erfordern eine klare Kennzeichnung, da die Verfügbarkeit aktueller Telefonnummern für die Alarmierung von zentraler Bedeutung ist.

Der Alarmplan und somit das Verzeichnis der wichtigen Rufnummern ist **regelmäßig zu aktualisieren**. Hierfür sollte ein Verantwortlicher bestimmt werden, der auch sicherstellt, dass Änderungen in allen relevanten Dokumenten Berücksichtigung finden und alle Betroffenen über die aktuelle Version verfügen. Neben den Rufnummern sind auch Alarmierungsketten und Alarmierungseinrichtungen, Verfügbarkeit von Hilfskräften, sowie Alarmierungsabläufe, regelmäßig zu überprüfen.

Mitarbeiter – insbesondere jene, die im Ernstfall die Alarmierung vorzunehmen haben, sind regelmäßig zu schulen. Ein eintretendes Ereignis ist von „Menschen“ hinsichtlich Vorliegen eines Notfalls zu bewerten; dies könnte bei seltenen Ereignissen nicht rechtzeitig erkannt werden. Dem Mitarbeiter sind klare Anleitungen zur Verfügung zu stellen, anhand derer der Alarmierungsablauf definiert ist. Im Alarmplan ist insbesondere festzuhalten, **wann, wer, von wem und wie** zu alarmieren ist und welche Informationen an Einsatz- und Hilfskräfte weiter zu melden sind (Art des Notfalls, Einsatzort, Zufahrt, Zufahrtsbeschränkungen u. ä.).

Die nachstehenden Aufzählungen nennen beispielhaft möglicherweise zu verständigende Einrichtungen:

Interne Stellen

- Ständig besetzte Stelle, Rufbereitschaft
- Betriebsleiter, Betriebsaufseher, Anlagenpersonal
- Verantwortlicher Markscheider
- Grubenrettung, Arbeitstrupps für technische Hilfeleistung
- Gasschutzwehr
- ortskundige Personen
- Geschäftsführung, Vorstand, Medienbeauftragter
- Sicherheitsfachkraft, Arbeitsmediziner
- Sicherheits-, Strahlenschutzbeauftragter, Sprengbefugter
- Giftbeauftragter, Abfallwirtschaftsbeauftragter, Gefahrgutbeauftragter

Externe Stellen

- Behörden, Sicherheitsdirektion
- Landeswarnzentralen, Katastrophenreferenten
- Fremdunternehmer, andere Bergbauberechtigte



- Nachbarländer
- Amtsarzt, Landes-Sanitätsdirektion
- Bundesheer
- Exekutive, Feuerwehr, Rettung, Rotes Kreuz, Arzt
- Krankenhäuser
- Bahn, Straßen- und Autobahnmeisterei
- Bundes- und Landeswasserzentralen
- Elektrizitäts-, Erdgasgesellschaften
- Flugraumüberwachung, Austrocontrol
- Forstverwaltungen
- Hochwasserwarndienst
- Post, Telefongesellschaften
- Rundfunkanstalten
- Wasserstraßenverwaltungen, Gewässeraufsicht
- Wasserversorger, Wasserentsorger
- ZAMG-Notruf Wetter, Hochwasser, Erdbeben
- Hubschrauber
- Lawinenwarndienst
- Österreichische Rettungshundebrigade
- Strahlenspürtrupps, Vergiftungszentrale

- Such- und Rettungszentrale
- Wasserrettung, Höhlenrettung, Bergrettung
- Fremdsprachendienst, Notfallseelsorge

Rufnummernverzeichnis

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit hat zur Verbesserung der Kommunikation im Grubenrettungs- und Gasschutzwesen ein Rufnummernverzeichnis für das Grubenrettungswesen und das Gasschutzwesen erstellt, welches auf deren Homepage abrufbar ist:

www.bmwa.gv.at

Das Verzeichnis soll im untertägigen Bergbau, im Bohrlochbergbau (Kohlenwasserstoffbergbau, Gewinnung geothermischer Energie), sowie Betreibern von Schaubergwerken, Heilstollen und vergleichbaren Nutzungen zur Verbesserung der Kommunikation dienen, als auch bei außergewöhnlichen Vorfällen zur Anwendung kommen.

2.2.3. Maßnahmenplan

Grundsätzliche Fragestellungen

a) Welche Ereignisse können eintreten bzw. sind vorhersehbar?

- Explosionen, Brände, Gas- und Ölausbrüche
- Austritt giftiger oder unatembarer Medien
- Grubenbrände, Wassereintrüche, Gebirgsschläge, Verbrüche, Rutschungen
- Austritt von Chemikalien, Unfälle mit Gefahrstoffen, Radioaktivität

b) Wie werden diese Ereignisse verursacht?

- Technisches Versagen von Anlagenteilen oder menschliche Fehler
- Sicherheitseinrichtungen
- Äußere Einwirkungen (Naturgewalten, Sabotage)

c) Welche Aus- bzw. Einwirkungen lassen sich daraus ableiten?

- Gefährdung von Personen (Beschäftigte, Anrainer, Fremde, Dritte)
- Explosionen, Druckwellen
- Brände, Hitzeeinwirkung
- Umweltschäden an Luft, Boden, Gewässern
- Giftige, unatembare Atmosphären, Ansammlung in Vertiefungen
- Wasser, Schlamm, Rutschungen, Vermurungen, Pingenfälle, Erdfälle

d) Welche Unterlagen (Fundstellen) stehen für die Notfallplanung zur Verfügung?

- Bundes- und landesrechtliche Vorschriften
- Europäische Regelungen
- Verordnungen (Bohrlochbergbau-Verordnung, Schaubergwerksverordnung, BohrArbV, VexAt)
- Bescheide, Ausführungen von Sachverständigen, Projektunterlagen
- Technische Normen (ON, EN, ISO, API)
- Interne Richtlinien und Standards (Werksnormen, GSU-Managementsysteme)
- Richtlinien der Versicherer, Shareholder
- Betriebliche Anweisungen, Bedienanleitung, Betriebserfahrungen
- Informationen Dritter

e) Welche Maßnahmen sind erforderlich?

Innerbetriebliche Maßnahmen

- Erforderliche Ressourcen, Einsatzmittel, wo sind diese verfügbar, wie werden sie angefordert

Maßnahmen außerhalb des Betriebsgeländes

- Beachtung der Reichweite von Auswirkungen und topografischer Gegebenheiten
- Evakuierungen, Absperrungen, Betretungsverbote, Durchsagen
- Straßensperren, Sperre von Bahnlinien oder Schiffswegen
- Überflugverbote
- Absperrung von Energieversorgungsanlagen, Gewässerschutzmaßnahmen
- Stilllegung benachbarter Anlagen

Wesentliche Elemente des Maßnahmenplanes

a) Geltungsbereich des Maßnahmenplanes

- Räumlich (z.B. NÖ), zeitlich (bis Ende 2008),
- Sachlich (Brand), funktionell (Bergbaubetrieb, Betriebsabteilung)
- Erstellungsdatum
- Datum und Version der letzten Fassung
- Verantwortliche Person für Aktualisierungen

b) Erforderliche Organisation

- Welche Aufgabenbereiche wurden definiert
- Wie sind die einzelnen Aufgabenbereiche organisiert
- Wie sind Zuständigkeiten und Aufgaben definiert
- Organigramm der Führungsorganisation
- Unternehmensführung, Betriebsleitung, Einsatzleitung, Betriebsabteilungen, ständig besetzte Stelle
- Wer ist zur Einleitung der Sofortmaßnahmen berechtigt
- Bergbaukartenwerk, planliche Darstellungen
- Lagepläne, Übersichtsdarstellungen, Grubenkarten
- Übersichtsplan (Gebäude, Anlagen, Lagerungen)
- Detailausführungen (Einbauten, Zufahrten)
- Anfahrtsskizzen
- Koordinaten Hubschrauberlandeplätze in unmittelbarer Betriebsnähe
- Darstellung sensibler Anlagenbereiche
- Brandschutz-, Ex-Zonen-, Gasschutzplan
- Darstellung Betrieb und Umgebung
- Betriebszweck, Betriebszeiten, Beschäftigte
- Beschreibung von Tätigkeiten, Produktionen
- sicherheitsrelevanter Anlagenteile, Verfahrensabläufe
- Darstellung gefährlicher technischer Einrichtungen
- Angaben hinsichtlich Ausweisung von Gefahrenbereichen
- Welche gefährlichen Stoffe sind vorhanden bzw. können entstehen
- Verzeichnis der gefährlichen Stoffe (Art, Menge)
- Verhalten unter Standardeinsatzbedingungen, sowie bei Störfällen mögliche Szenarien, mögliche Freisetzungsvorgänge
- Darstellung möglicherweise gefährdeter Bereiche
- Wohnobjekte, öffentliche Einrichtungen, Industrie, andere Bergbaue mögliche Wechselwirkungen
- Verkehrswege, öffentliche Verkehrsanlagen (Bahn, Park & Ride Anlagen u. ä.)

- Schutzgebiete, Schongebiete
- Gewässer, Brunnenschutzgebiete
- Sonstige Schutzziele

c) Betriebliche Einsatzkräfte

- Grubenwehr, Arbeitstrupp zur technischen Hilfeleistung, Gasschutzwehr
- Ortskundige Personen
- Betriebsfeuerwehr, Brandschutzgruppe, -warte
- Betriebsarzt, Ersthelfer, Sicherheitsfachkräfte, Arbeitsmediziner
- Spezielle Fachkräfte des Betriebes, Anlagenpersonal
- Sicherheitskräfte, Wachdienste
- Einsatzkräfte aus Kooperations- und Hilfeleistungsverträgen

d) Betriebliche Einrichtungen und Ausrüstungen

- Alarmzentrale, ständig besetzte Stelle, Grubenrettungsstelle
- Erforderliche Einrichtungen zur Bekämpfung der Entstehung und Ausbreitung von Gefahren
- erste und erweiterte Löschmittel, Betriebsfeuerwehr
- Ausrüstungsgegenstände und Geräte
- Erste Hilfe Ausrüstungen
- Warn-, Alarm- und Kommunikationseinrichtungen
- Vorkehrungen zur Absicherung von Gefahrenstellen
- Einrichtungen zur Feststellung klimatischer Bedingungen (Windrichtung, -stärke)

e) Darstellung der notwendigen Hilfs-, Evakuierungs- und Rettungsmaßnahmen

- Art der Information von Beschäftigten
- Maßnahmen zur Evakuierung und Rettung von Personen
- Art der Information der Öffentlichkeit, Vorbereitung von Rundfunkdurchsagen
- Maßnahmen zur Bewältigung des Notfalls
- Maßnahmen zur Begrenzung der Auswirkungen
- Beschreibung der erforderlichen Ressourcen und Einsatzmittel
- Kooperations- und Hilfeleistungsverträge

f) Aktualität

- Wiederkehrende Überprüfung aller Maßnahmenpläne
- Verantwortliche Person für Aktualisierungen
- Überprüfung der erforderlichen Ressourcen und Einsatzmittel
- Berücksichtigung betrieblicher Änderungen, neuer Erkenntnisse
- Prüfung der Notfallorganisation und technischen Einrichtungen
- Regelmäßige Schulung des zuständigen Personenkreises
- Sicherstellung der Aktualität aller verteilten Pläne
- Gewährleistung des Zugriffs auf Maßnahmenpläne



g) Maßnahmenplan – Szenarien, Beispiele

Untertägiger Bergbau, Förderstrecken, Sturzschächte, Schaubergwerke, Heilstollen, sonstige Nutzungen ehemaliger Bergbaue:

- Unfall, Arbeitsunfall, Todesfall, Krankheit
- Einschluss von Personen, Panik
- Grubenbrände, Brände, Rauch, Explosionen, Auftreten giftiger und unatembarer Medien
- Geotechnische Probleme (Ver-, Tagbruch, Bergschlag)
- Wassereinbruch, Schlammeinbruch, Bergwasserexplosionen, Überflutungen durch Oberflächenwässer, Vermurungen
- Austritt umweltgefährdender Stoffe
- Technische Gebrechen an Seilfahrt, Bergbaufahrzeugen
- Unfälle bei der Personenbeförderung mit schienengebundenen Fahrzeugen, Wasser- oder Kraftfahrzeugen
- Unfälle in Spreng- und Zündmittellagern
- Sabotage, Vandalismus, Einbruch, Terror

Bohrlochbergbau (Erdöl, Erdgas, Sole, Geothermie):

- Unfall, Arbeitsunfall, Todesfall, Krankheit
- Explosion, Brand, Austritt giftiger und unatembare Medien bei Bohrung und Sonden
- Aufbereitungsanlagen, Tanklager, Rohrleitungen
- Erdgasspeicher, Gasverteilerstation
- Abriss einer Gastransportleitung
- Gebrechen im Bereich von Dückern
- Druckbehältern, Flüssiggasanlagen

Umweltgefährdungen:

- Rohrleitungsbrüche durch Ermüdung oder äußere Einwirkungen
- Bodenbewegungen (Setzungen, Rutschungen)
- Austritt von Gefahrenstoffen, Flüssiggasgebrechen
- Unfälle in Chemikalienlagern oder mit Gefahrguttransporten
- Austritt von Radioaktivität
- Unfälle in Spreng- und Zündmittellagern
- Einbruch von Solesonden

Naturgewalten:

- Erdbeben, Sturm, Orkan
- Unwetter, Hochwasser, Lawinen, Vermurungen
- Blitzschlag
- Sabotage, Vandalismus, Einbruch, Terror

h) Musternotfallplan – Notfallaufnahme, Maßnahmenformulare

Empfohlen wird auf jeden Fall die **Koordinaten** eines oder mehrerer **Hubschrauberlandeplätze** in Betriebsnähe und eine **Anfahrtsskizze** in den Notfallplan einzufügen. Zur **Betreuung von Medien** im Notfall ist es vorteilhaft eine kurze Beschreibung des Bergbaubetriebes mit einigen Bildern, eventuell auch betrieblicher Personen vorbereitet zu haben, weil im Notfall für solche Tätigkeiten erfahrungsgemäß keine Zeit bleibt.

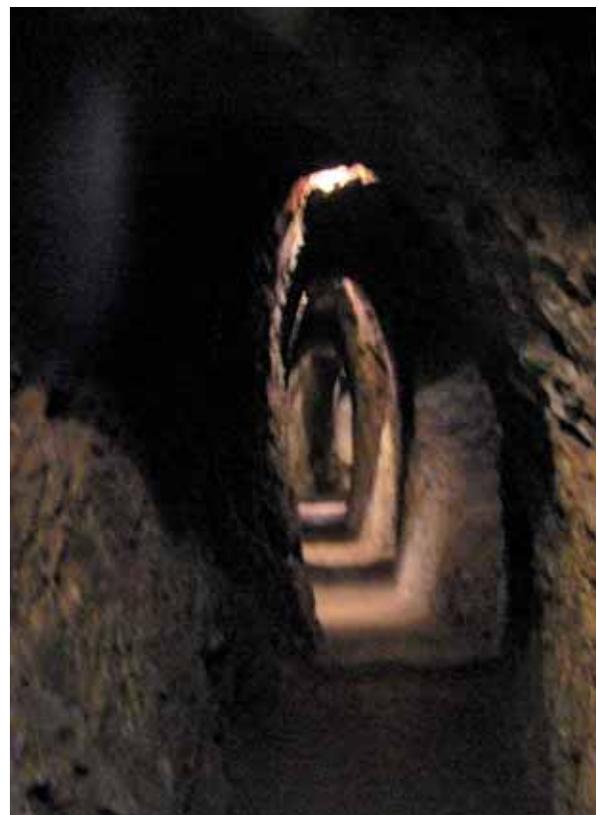
Um Bergbaubetrieben Unterstützung zur Erstellung des Notfallplanes anbieten zu können, wurde von der Hauptstelle ein **Musternotfallplan** erstellt. Dieser ist für Mitglieder im internen Bereich der Homepage www.hauptstelle.at abrufbar. Um Missverständnisse zu vermeiden und auch der Notwendigkeit zu folgen, im Ernstfall alle Maßnahmen zu protokollieren, sollte an wichtigen Kommunikationspunkten im Bergbau (Schaltzentralen, Kassen bei Schaubergwerken, etc.) Notfallaufnahmeformulare aufgelegt sein.

Voraussetzungen gegeben sind, von örtlichen Einsatzkräften auszugehen, die den Betrieb rasch erreichen können. Dies erfolgt über das betriebliche Rettungswesen. Unter örtlichen Einsatzkräften ist Bergrettung, das österreichische Bundesheer, Feuerwehren, Höhlenrettung, Rotes Kreuz und andere Einsatzorganisationen zu verstehen.

Im überbetrieblichen Rettungswesen kann, wegen der räumlichen Verteilung der Bergbaubetriebe, auf Grund der Entfernungen und der Topografie in Österreich davon ausgegangen werden, dass selbst unter günstigsten Bedingungen, wie räumliche Nähe eines Einsatzortes, oder Hubschraubertransport mit dem österreichischen Bundesheer, ein Eintreffen der Grubenwehr oder eines Arbeitstrupps zur technischen Hilfeleistung, die von der Hauptrettungsstelle vorbereitet werden, frühestens 3 Stunden nach Alarmierung erfolgen wird. Dies hat im Notfallplan dargestellt zu sein und soll durch Übungen vorbereitet werden.

2.2.4 Hauptrettungsplan

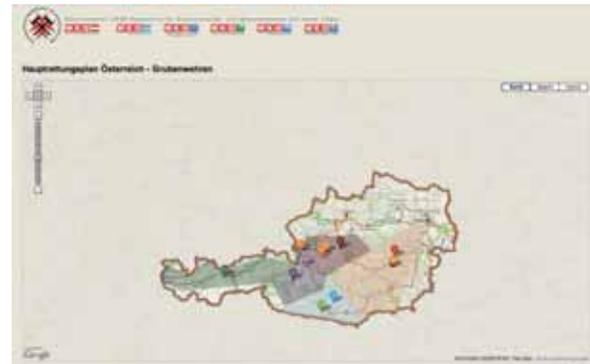
Der Bedarf an Grubenrettungswesen in Österreich muss aus Sicht der Hauptstelle **fachlich und zeitlich** gesehen werden. Um im Notfall rasch helfen zu können, hat die erste Welle des Rettungseinsatzes, wenn die fachlichen



NOTFALLPLANUNG



Die Notfallpläne der Bergbaubetriebe, die Mitglieder Hauptstelle sind, werden gesammelt und zu einem Hauptrettungsplan zusammengefasst. Der **Hauptrettungsplan** ist unter der Homepage der Hauptstelle unter www.hauptstelle.at abrufbar und wurde umfassend überarbeitet. Das Bundesgebiet Österreichs, in dem alle Bergbaue nach dem aktuellen Beitragsbescheid verzeichnet sind, wurde von der Hauptstelle mittels Basis Google Earth, sowohl für die Grubenwehren, als auch für die Arbeitstrupps zu technischen Hilfeleistung, in farbige Segmente aufgeteilt. Die in jedem Sektor befindlichen Bergbaubetriebe sind gebeten, zwecks Vorbereitung auf Rettungswerke, intensive Zusammenarbeit mit der in dem Sektor befindlichen Grubenwehr, bzw. Arbeitstrupp zu suchen.



Die Aufteilung des Bundesgebietes erfolgte im Konsens mit allen Grubenwehren. Mit einem eigenen Eingabefeld im rot gekennzeichneten Notfall-Bereich auf der Startseite der Homepage, kann unter Angabe des Standortes, die zuständige Grubenwehr oder der zuständige Arbeitstrupp schnell gefunden werden. Aufgrund der Zoomfunktion des Programms ist es möglich, je nach Auflösung, den Anfahrtsweg bis zur Adresse des Bergbaubetriebes herauszufinden. Auf Anklicken der Buttons der Betriebe, oder unter Nutzung der vorhandenen Suchfunktionen, geht ein weiteres Fenster auf. Darin sind PDF-Dateien mit den Namen und Telefonnummern der Einsatzkräfte des Grubenrettungswesens, der Betriebsleiter im Bergbau, ortskundige Führer, soweit sie der Hauptstelle aus den Notfallplänen zur Verfügung gestellt worden sind, angegeben.



Spezieller Bereich für den Notfallplan

Als besondere Neuerung und Verbesserung wurde ein spezieller Bereich für den Notfallplan eingerichtet. In einem nicht öffentlichen Bereich des Hauptrettungsplans können die Notfallpläne der Bergbaubetriebe mit der Homepage verlinkt oder elektronisch gespeichert werden, um Einsatzkräften des Grubenrettungswesens weitere Informationen zum Rettungswerk zu geben. Dieser Bereich kann im Notfall von Rettungskräften mit einem Passwort über ein Login betreten und zeitgemäß genutzt werden.



2.2.5 Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz

Impressum

Herausgeber und Medieninhaber: Bundesministerium für Inneres Abteilung II/4, Herrngasse 7, 1014 Wien. Für den Inhalt verantwortlich: Staatliches Krisen- und Katastrophenschutzmanagement, Erste Auflage, Jänner 2007

Zur Abwicklung von Katastrophen hat das staatliche Krisen- und Katastrophenschutzmanagement eine **Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz** herausgegeben. In dieser **Richtlinie wird übersichtlich, umfassend und anschaulich das Arbeiten im Katastropheneinsatz** dargestellt.

Ein kurzer Auszug daraus ist hier wiedergegeben:

Diese Richtlinie, einschließlich aller ihrer Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Sie dient der Verwendung der im staatlichen Krisen- und Katastrophenschutzmanagement vertretenen Ministerien, Behörden, Einsatz-, Hilfs- und Rettungsorganisationen. Jede sonstige Verwertung ohne Zustimmung des Koordinationsausschusses des staatlichen Krisen- und Katastrophenschutzmanagements ist

unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die vorliegende Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz wurde von der Fachgruppe Ausbildung des Staatlichen Krisen- und Katastrophenschutzmanagements (SKKM) unter Beiziehung von Experten aus den Bereichen der Behörden sowie der Einsatz-, Hilfs- und Rettungsorganisationen erarbeitet. Sie dient als Grundlage für die vom SKKM initiierte Führungs- und Stabsausbildung, durch die eine bundesweite Vereinheitlichung zum Zwecke der integrierten Einsatzführung im Katastrophenfall erreicht werden soll.

Zweck der Richtlinie ist es, bei den betroffenen Behörden, Einsatzorganisationen und Einrichtungen die **erforderliche Vereinheitlichung** im Bereich des Führens zu erreichen und somit die im Katastropheneinsatz gebotene Interoperabilität zu gewährleisten.

NOTFALLPLANUNG

Anmerkungen zum Begriff Katastrophe

Zum Begriff Katastrophe wird grundsätzlich auf jene Definitionen verwiesen, welche die in Österreich geltenden gesetzlichen Bestimmungen enthalten. Allen diesen Definitionen ist im Wesentlichen gemeinsam, dass sie dem Begriff Katastrophe **folgende Voraussetzungen** zu Grunde legen:

- Ein **unvorhergesehenes Ereignis**, das unmittelbar bevorsteht oder bereits eingetreten ist.
- Eine **konkrete Gefahr** für Menschen, Tiere, Umwelt, Kulturgüter und Sachwerte sowie für die Infrastruktur zur Sicherstellung der Versorgung mit lebensnotwendigen Gütern und Dienstleistungen.
- Ein **außergewöhnliches Schadensausmaß**, sei es drohend oder bereits eingetreten.
- Die **Notwendigkeit** der koordinierten Führung durch die Behörde.

Zu den **Merkmale einer Katastrophe** zählen außerdem

- deren ausgeprägte Tendenz, **chaotische Verhältnisse** herbei zuführen, und
- die **Überforderung** der zur Verfügung stehenden örtlichen Kräfte und Mittel.

Der **Katastropheneinsatz** bildet das zentrale und steuernde Element der Katastrophenbewältigung; er hat sich an folgenden Grundsätzen zu orientieren:

- **„Vom Chaos zur Ordnung“**: Schrittweises Überleiten der Auswirkungen des Katastrophenereignisses von der Chaosphase in die Ordnungsphase, insbesondere durch Gliederung in räumlicher und sachlicher Hinsicht.
- **„Vom Komplizierten zum Einfachen“**: Rigoroses Zurückführen des Katastrophenereignisses und seiner komplexen Auswirkungen auf die wesentlichen sowie einfach erfassbaren und handhabbaren Elemente.
- **„Von der Einzelaktion zur Kooperation“**: Koordiniertes Zusammenwirken aller für die Katastrophenbewältigung zur Verfügung stehenden Kräfte und Mittel.

Zu den **besonderen Umständen**, unter welchen im Katastropheneinsatz geführt werden muss, zählen:

Die Verteilung der kompetenzmäßigen Zuständigkeit auf unterschiedliche Behörden, Einsatzorganisationen und Einrichtungen mit jeweils eigener Organisationsstruktur.



Führungsgrundsätze

Um optimale Führung zu gewährleisten, sind nachstehende Führungsgrundsätze zu beachten, die für alle Führungsebenen gelten:

- **„Einheit der Führung“:** Organisiertes Zusammenwirken aller Kräfte und Zusammenfassen aller Mittel, die zum Erreichen eines vorgegebenen Zieles eingesetzt werden, und zwar unter der ungeteilten persönlichen Anordnungsbefugnis und Verantwortung eines gemeinsamen Einsatzleiters.

- **„Klares Ziel“:** Eindeutige Festlegung der eigenen Absicht durch den Einsatzleiter und deren beharrliche

Umsetzung. Dabei ist zu beachten, dass die eigene Absicht mit den verfügbaren Kräften und Mitteln verwirklicht sein muss.

„Nur das Einfache hat Aussicht auf Erfolg!“

- **„Einfachheit“:** Rückgriff auf bewährte und einfach funktionierende Einrichtungen, Strukturen und Abläufe, um auch in komplizierten Gefahren- und Schadenslagen handlungsfähig zu bleiben.

- **„Schwergewichtsbildung“:** Erkennen jener Stelle oder jenes Bereiches, von der die größte Gefährdung oder der größte Schaden ausgeht, und Konzentration der verfügbaren Kräfte und Mittel auf diese Stelle oder diesen Bereich hin. Kommt es in Folge der gebotenen Schwergewichtsbildung allenfalls dazu, dass an anderen Stellen oder in anderen Bereichen der dortigen Gefahr oder dem dortigen Schaden nur mehr bedingt entgegen getreten werden kann, so ist diesem Umstand z.B. durch entsprechendes Positionieren von Reserven Rechnung zu tragen.

- **„Reservenbildung“:** Stetes Bereithalten von Kräften und Mitteln, die für den Einsatz jederzeit zur freien Verfügung stehen und daher dem Einsatzleiter ermöglichen, den Einsatzverlauf gezielt zu beeinflussen. Die Reservebildung dient der Wahrung der Handlungsfreiheit; kommt die Reserve zum Einsatz, so ist unverzüglich eine neue Reserve zu bilden.

- **„Handlungsfreiheit“:** Aufrechterhaltung der Fähigkeit des Einsatzleiters, auf den Einsatzverlauf jederzeit initiativ einwirken zu können. Der Einhaltung dieses Grundsatzes kommt oberste Priorität zu; er gilt als Voraussetzung für die Erfüllung aller anderen Führungsgrundsätze.

- **„Beweglichkeit“:** Andauernde Berücksichtigung des Erfordernisses, so zu führen und die Kräfte und Mittel so einzusetzen, dass auf Lageänderungen möglichst rasch und angemessen reagiert werden kann. Der Grundsatz der Beweglichkeit verlangt insbesondere nach Schnelligkeit im Handeln, nach Wendigkeit und Ideenreichtum.

- **„Ökonomie der Kräfte“:** Einsatz der Kräfte und Mittel entsprechend ihrer Eigenart und Leistungsfähigkeit, damit sie maximale Effizienz entfalten können. Die Kräfte sollen in erster Linie für jene Aufgaben herangezogen werden, für deren Erledigung sie in der Hauptsache ausgebildet, ausgerüstet und organisiert sind; und die Mittel sollen in erster Linie für jene Zwecke verwendet werden, wo sie den größten Nutzen stiften.

- **„Verhältnismäßigkeit“:** Wahrung eines vertretbaren Verhältnisses zwischen dem mit dem Kräfte- und Mitteleinsatz verbundenen Aufwand und Risiko auf der einen Seite und dem dabei erzielbaren Einsatzerfolg auf der anderen Seite. Auch unter den besonderen Umständen eines Katastropheneinsatzes ist stets eine entsprechende Güterabwägung vorzunehmen.

Führungssystem

Zum Führen bedarf es eines Führungssystems, bestehend aus **Führungsorganisation, Führungsverfahren und Führungsmittel**; dieses stellt sicher, dass im Einsatz stets gewusst wird:

Wer macht:

- wann
- wo
- was
- wie
- warum

Führungsorganisation

Festlegung des Aufbaus der Führungshierarchie, die sich vertikal in mehrere Führungsebenen gliedert, samt Zuordnung der Aufgaben und Zuständigkeiten der einzelnen Elemente der Führungshierarchie und Regelung der Arbeitsabläufe innerhalb und zwischen den einzelnen Elementen der Führungshierarchie sowie an den Schnittstellen nach außen.

Auf Grund der jeweiligen Stellung des Einzelnen in der Führungshierarchie hat dieser die Funktion als Vorgesetzter oder als Nachgeordneter zu erfüllen. Da jede in den Katastropheneinsatz eingebundene Behörde, Einsatzorganisation und Einrichtung über ihre eigene Führungsorganisation verfügt, kommt der gegenseitigen **Vernetzung über die Schnittstellen** besondere Bedeutung zu.

Führungsverfahren

zielgerichteter, in sich abgeschlossener Denk- und Handlungsablauf, durch den ein vorliegender Auftrag zum Erreichen des vorgegeben Zieles schrittweise zu konkreten Handlungsanweisungen für Nachgeordnete aufgearbeitet, die Handlungsanweisungen den betroffenen Nachgeordneten vermittelt und die Vollziehung der Handlungsanweisungen kontrolliert wird.

Führungsmittel

Instrumentarium zum Gewinnen, Erfassen, Darstellen, Verarbeiten und Übermitteln der zum Führen erforderlichen Informationen. Der Begriff Information ist hier im weitesten Sinn zu verstehen, also unabhängig davon, in welcher Ausdrucks- und Darstellungsform sie gekleidet wird (wie Frage, Antwort, Auftrag, Bericht, Befehl, Meldung, Vortrag, Protokoll, Liste, Plan, Karte usw.).

Das Instrumentarium reicht von Schreibgerät und Wandtafel über Datensammlungen, Nachschlagwerke und Kartenmaterial bis zu Nachrichtenmitteln und Kommunikationssystemen und umfasst neben der materiellen Ausstattung auch die Verfügbarkeit über Informationssysteme. Da es ohne Führungsmittel kein Führen gibt, muss stets für entsprechende Ausfallsicherheit vorgesorgt werden.

Auftragsschema

1) LAGE

- a) Gefahren-/Schadenslage
- b) Eigene Lage
- c) Allgemeine Lage
- d) Unterstützungen (durch andere), Abgaben (an andere)

2) ENTSCHLUSS

3) DURCHFÜHRUNG

- a) Gliederung und Kräfteeinteilung
- b) Geplanter Einsatzablauf
- c) Einzelaufträge
- d) Gemeinsame Aufträge und koordinierende Maßnahmen wie z.B.
 - Zeitvorgaben
 - Sicherheitsmaßnahmen
 - Angelegenheiten der Öffentlichkeitsarbeit

4) EINSATZUNTERSTÜTZUNG

Regelung aller personellen, materiellen und organisatorischen Maßnahmen zur Sicherstellung des Einsatzerfolges wie z.B.

- a) Versorgung (Nachschub, Abschub, Instandsetzung)
- b) Ganzheitliche Betreuung (San-Versorgung, psychosoziale Betreuung, Verpflegung, Quartier)
- c) Ablösen
- d) Transportbedarf (Luftfahrzeuge, Wasserfahrzeuge, Kraftfahrzeuge, Aufstiegshilfen u. ä.)
- e) Finanz-, Versicherungs- und Rechtsangelegenheiten

5) FÜHRUNGSUNTERSTÜTZUNG

- a) Verbindungen (Festnetz, Mobilnetz, Funk, Fax, EDV-Systeme, Melder)
- b) Einsatzleitungen (Standort, Erreichbarkeit)

Kontrolle und Fortsetzung des Führungsverfahrens

Die Kontrolle versteht sich als **regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich**, ob das mit dem Auftrag vorgegebene Ziel erreicht wird; sie bedarf daher laufend einer ergänzenden Lagefeststellung, um sich ein aktuelles Lagebild verschaffen zu können.

Zu den wesentlichen Instrumenten der Kontrolle gehören:

- Die persönliche Überprüfung durch den Einsatzleiter oder seinen Stellvertreter
- Das Einholen von Berichten und Meldungen

2.2.6. Stabsarbeit

Allgemeines zur Stabsarbeit

Um das Führungsverfahren effizient umsetzen zu können, bedient sich der Einsatzleiter bereits auf den unteren Führungsebenen regelmäßig der Unterstützung durch Führungsgehilfen. Die mit steigender Führungsebene umfangreicher und komplexer werdenden Führungsaufgaben verlangen schließlich die Bildung eines Stabes und den Übergang zur Stabsarbeit.

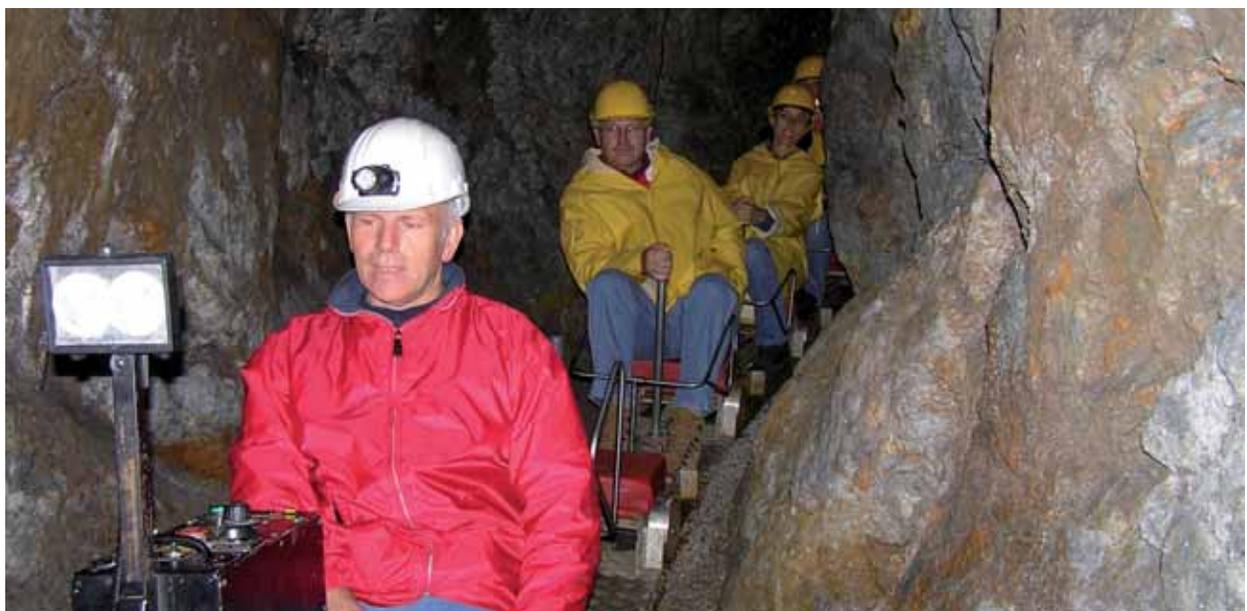
Unter Stabsarbeit wird in dieser Richtlinie verstanden: Standardisiertes Zusammenwirken einer arbeitsteilig organisierten und als Stab bezeichneten Personengruppe zum Zweck der Unterstützung und Beratung des Einsatzleiters bei der Erledigung der Führungsaufgaben.

Stellung des Einsatzleiters

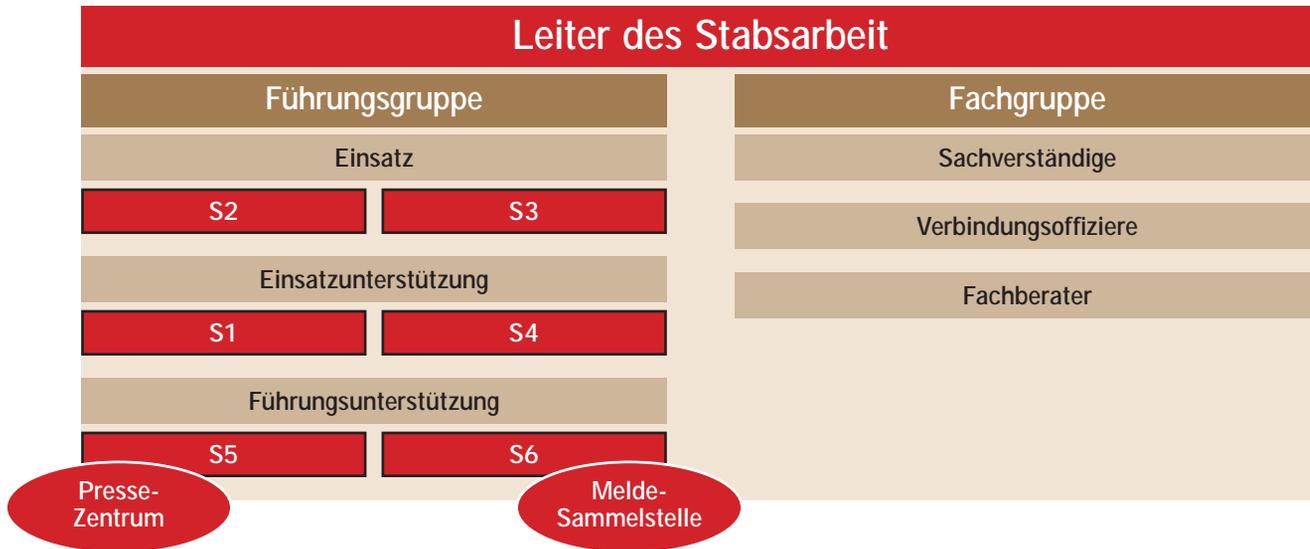
Einsatzleiter
Führen des Einsatzes
<ul style="list-style-type: none"> • Alleinverantwortliches Entscheiden • Fassen der Entschlüsse • Erteilen der Aufträge und Anordnungen • Ausüben der Kontrolle • Berichten an Vorgesetzten

Als Ziele der Stabsarbeit gelten insbesondere

- die **Entlastung des Einsatzleiters** von Vorarbeiten, Nebensächlichem und administrativem Aufwand
- die Initiative und **vorausschauende Erledigung** der im Rahmen des Führungsverfahrens anfallenden Aufgaben und Anbieten von Lösungsmöglichkeiten
- die **selbständige Erledigung** von Routine- und Verwaltungsangelegenheiten
- der **ständige stabsinterne Informationsaustausch** zur Sicherstellung eines möglichst hohen Informationsstandes über die Gesamtlage
- das **Anbieten von „Serviceleistungen“** an die nachgeordneten Einsatzleitungen
- das **Herstellen und Halten der Verbindung** zu den nachgeordneten Einsatzleitungen, zur vorgesetzten Stelle und zu den anderen am Einsatz beteiligten Behörden, Einsatzorganisationen und Einrichtungen
- das **Sicherstellen einer kontinuierlichen Arbeitsweise** im Rahmen eines Dauerbetriebes unter Einsatzbedingungen und **unter besonderer Berücksichtigung der Erhaltung der Leistungsfähigkeit**



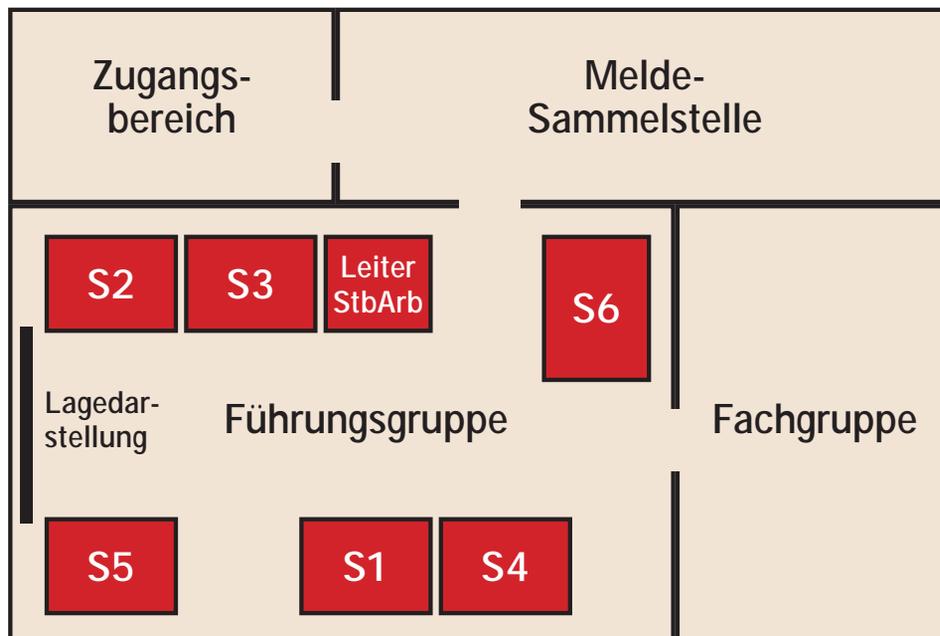
Grundsätzliche Gliederung des Stabes



Sachgebiete in der Führungsgruppe

- Sachgebiet 1 – Personal (S 1)
- Sachgebiet 2 – Lage (S 2)
- Sachgebiet 3 – Einsatz (S 3)
- Sachgebiet 4 – Versorgung (S 4)
- Sachgebiet 5 – Öffentlichkeitsarbeit (S 5)
- Sachgebiet 6 – Kommunikation (S 6)

Beispiel zur Raumeinteilung für die Stabsarbeit





3. Öffentlichkeitsarbeit

3.1 Öffentlichkeitsarbeit – ungeliebtes Kind oder Erfolgsgarant?

Jedes Unternehmen steht allein schon wegen seiner Existenz im Fokus der Öffentlichkeit. Diese Öffentlichkeit macht sich ein Bild von den Unternehmen – das Image³. Öffentlichkeitsarbeit im Sinne einer positiven Positionierung eines Unternehmens und seiner Repräsentanten in Gesellschaft und Märkten ist eine vordringliche Managementaufgabe. Kommunikation hat in den Wirtschaftsgesellschaften allgemein an Bedeutung gewonnen. In den Unternehmen ist sie zu einem Wirtschaftsfaktor geworden. Führung ohne Kommunikation ist nicht vorstellbar. Unternehmenspolitik, Produkte und Dienstleistungen lassen sich ohne sie in den Gesellschaften und Märkten nicht positionieren.

Bei schwerwiegenden Ereignissen und in Krisensituationen steigt das Interesse der Öffentlichkeit entweder durch die direkte Betroffenheit oder durch die Berichterstattung der Medien, die uns zu „Betroffenen“ machen. Durch nicht vorhandenes Vertrauen oder durch unprofessionelle Kommunikation bei Ereignissen und Krisen droht der Verlust jeglicher Reputation. Die möglichen Konsequenzen reichen bis zur Insolvenz oder behördlichen Schließung von Produktionsanlagen.

Unternehmer oder Manager verlieren bei kleinsten Verdachtsmomenten in der Öffentlichkeit an Vertrauen und, was viel schlimmer ist, sie unterliegen schneller Vorverurteilung in den Medien, vor allem wenn rechtliche oder technische Managementfehler Ursache einer Krise sind. Damit wird deutlich, dass Geschäftstätigkeit immer begleitet sein muss von vertrauensbildenden Maßnahmen. Dies ist eine kontinuierliche Managementaufgabe, die ein systematisches Planen und Umsetzen voraussetzt. Hierbei sind Werbung und Marketing in die Unternehmenskommunikation mit einzubeziehen. Diese Entwicklung gilt für Unternehmen jeder Größenordnung. Selbst kleine Firmen können mit einer rationalen Konzeption ihrer Kommunikation, einschließlich der Planung für die Krisenkommunikation, einen wichtigen Beitrag zu ihrer positiven Geschäftsentwicklung leisten.

Das hier vorgelegte Handbuch gibt Hinweise für die Planung und Umsetzung der Öffentlichkeitsarbeit. Die Leserschaft erhält Anleitungen zur individuellen Planung Ihrer Kommunikation.

Des Weiteren werden Checklists angeboten, die einem systematischen Einstieg oder der Optimierung der Planung und Umsetzung der Öffentlichkeitsarbeit dienen.

³ Wikipedia: „Der Begriff Image bezeichnet das innere Gesamt- und Stimmungsbild bzw. den unwillkürlich entstehenden Gesamteindruck, den jemand von einem Meinungsgegenstand hat.“

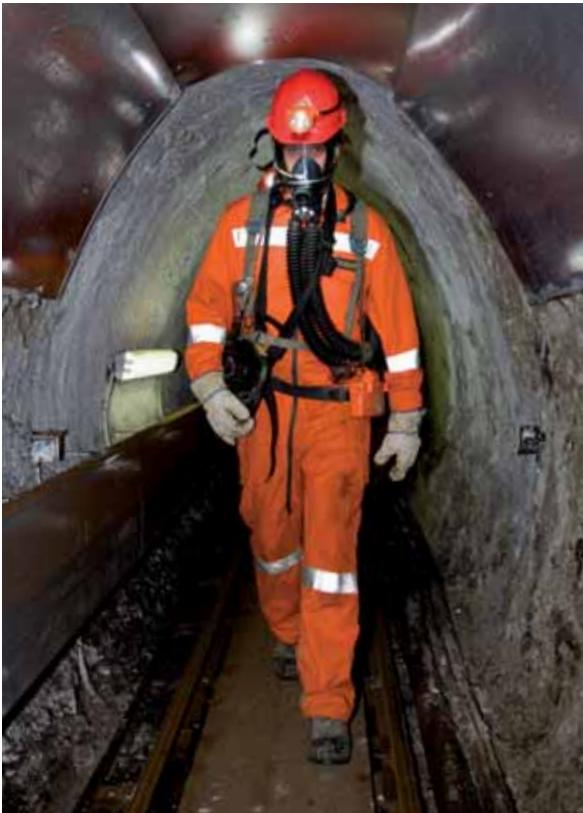


3.2 Öffentlichkeitsarbeit als Wertschöpfungsinstrument und zentrale Aufgabe des Managements

Öffentlichkeitsarbeit ist heute wichtiger denn je. Entscheidungen des Managements sollten deshalb immer auch ihre Kommunizierbarkeit bedenken. Öffentlichkeitsarbeit liefert hierzu im Entscheidungsprozess die notwendigen Grundlagen und Strategien. Öffentlichkeitsarbeit sorgt für die Einheitlichkeit der Unternehmenserscheinung in Wort, Bild und Markendarstellung (Corporate Identity).

Die folgenden **Unternehmensgrundsätze** dürfen nicht im Gegensatz zueinander stehen, sondern **müssen koordiniert sein**:

- Unternehmensstrategie
- Produktstrategie
- Marketingstrategie
- Unternehmensleitlinien oder Leitbilder
- Nachprüfbar technische, wirtschaftliche und ökologische Aussagen



Zusammenfassend sind folgende **Merkmale der Öffentlichkeitsarbeit** entscheidend:

- Der Nutzen aller Leistungen des Unternehmens muss für die Allgemeinheit verständlich vermittelt werden können
- Um verantwortungsvolles unternehmerisches Verhalten und sinnvolles Tun zu vermitteln, ist professionelle Kommunikation notwendig
- Kommunikation ist eine eigenständige Beratungs- und Managementaufgabe
- Interne Kommunikation bedient die wichtigste Anspruchsgruppe eines Unternehmens: Die Mitarbeiter! Der Dialog zwischen Führung und Belegschaft wird gefördert
- Kommunikation ist ein entscheidendes Kriterium bei der Auswahl von Führungskräften hinsichtlich ihrer sozialen Kompetenz und Führungseigenschaften geworden
- Der kontinuierliche Dialog mit der Öffentlichkeit mit eindeutigen und individuellen Positionen sorgt für ein nachhaltig positives Image
- Offenheit und Dialogorientierung bedeuten nicht die Aufgabe von taktischen oder interessengeleiteten Darstellungen; in jeder Wirtschaftsdemokratie haben die juristischen Personen das Recht, ihre Sicht der Dinge zu äußern und Strategien zu entwickeln, die eigenen Botschaften zu platzieren
- Einheitlichkeit in Argumentation und grafischer Darstellung nach innen und außen erzeugen Glaubwürdigkeit und akzeptierte Markenpräsenz; offener Informations- und Meinungsaustausch verhindert Gerüchte und Ängste
- Die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit zwingt zu einer eindeutigen internen Zuordnung der Kompetenzen für PR an die Unternehmensspitze
- Öffentlichkeitsarbeit und Unternehmenskommunikation funktionieren nur durch den Aufbau und Funktion eines entsprechenden Regelwerkes oder Managementsystems
- Offene und zielgruppenorientierte Kommunikationspolitik führen dauerhaft zu dem Nachweis einer Integration in die Wertegesellschaft

3.3 Exkurs Integrierte Kommunikation

Die Funktion der Öffentlichkeitsarbeit besteht u.a. darin ein einheitliches, unverwechselbares und starkes Bild einer Unternehmenspersönlichkeit (Image und Marke) zu vermitteln, welches als Basis für die persönliche Einstellung oder Entscheidungen der Menschen in Bezug auf das Unternehmen dienen soll.

In der Darstellung des Unternehmens und des Managements nach innen und außen kommt es immer weiter auf die Einheitlichkeit aller Aussagen, die einzelne Unternehmensbereiche machen, an. Ein Vertrauensverhältnis ist die Voraussetzung, um Beziehungen zu besonderen Anspruchsgruppen und zur allgemeinen Öffentlichkeit aufrechterhalten zu können. Vertrauen und Glaubwürdigkeit entstehen aus einer engen Wechselbeziehung und Akzeptanz der Partner, denn Vertrauen kann man nur zu demjenigen haben, der für sich geklärt hat, wer er ist und was er will und auf den man sich verlassen kann. Glaubwürdigkeit entsteht, wenn Meinungen, Sagen, Können und Tun sich gegenseitig kontinuierlich bestätigen. Öffentlichkeitsarbeit dient dem Ins-Vertrauen-Ziehen der Öffentlichkeit.

Folgende Diskrepanzen stehen einer glaubwürdigen Öffentlichkeitsarbeit entgegen und sollten im Sinne einer Unternehmenskultur und nachhaltigen Positionierung in der Gesellschaft vermieden werden:

- Diskrepanzen zwischen Informationen und zugrunde liegenden Sachverhalten
- Diskrepanzen zwischen verbalen Aussagen einerseits und tatsächlichem Handeln andererseits
- Diskrepanzen zwischen verschiedenen Verhalten bzw. verschiedenen Handlungen andererseits
- Diskrepanzen zwischen verschiedenen Aussagen derselben Akteure zu unterschiedlichen Zeitpunkten
- Diskrepanzen zwischen Aussagen unterschiedlicher Akteure innerhalb derselben oder vergleichbarer Institutionen
- Diskrepanzen zwischen allgemein anerkannten rechtlichen und/oder moralischen Normen und tatsächlichem Verhalten/Handeln

Folgende Fehler sollten allgemein vermieden werden, da sie Image belastend und Krisen fördernd sind:

- Schleichwerbung, Hofberichterstattung
- Unrealistische Beratung des Managements
- Fehlende Kritikfähigkeit
- Schlechte Vorbereitung in Gesprächen mit Vertretern der Anspruchsgruppen
- Fehlende Überprüfung neuer Projekte und Entscheidungen auf die Auswirkungen in der Öffentlichkeit
- Unternehmensmeldungen kommen sporadisch, sind nicht aktuell, falsch oder verschleiern
- Anfragen werden spät oder gar nicht beantwortet
- Uneinigkeit im Management über die Öffentlichkeitsarbeit
- Fehlende eigene Vorstellungen von Image und Markeninhalten des Unternehmens
- Fehlende Organisation
- Fehlende Strategie
- Fehlende Eindeutigkeit in der Kompetenz der Öffentlichkeitsarbeit
- Fehlendes Konzept der Öffentlichkeitsarbeit
- Fehlende Abstimmung aller Bereiche des Unternehmens bei der Kommunikation
- Uneinheitliche Aussagen verschiedener Unternehmensbereiche, zuwiderlaufende Meldungen zu einem Sachverhalt
- Falsches Timing in der Informationspolitik



Für die **Praxis der Öffentlichkeitsarbeit** kann man zusammenfassend folgende Eigenschaften nennen:

- Man kann nicht nicht kommunizieren
- Nur wer gut informiert ist, kann gut informieren
- Medienvertreter sind wichtige Gesprächspartner
- Öffentlichkeitsarbeit ist Vertrauenssache und basiert auf der Unternehmenskultur
- Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit braucht Kontinuität, Ressourcen Organisation und Qualifikation der Mitarbeiter
- PR sind ein Führungsinstrument des Managements
- Einheitlichkeit in der Darstellung und Glaubwürdigkeit sind Erfolgsfaktoren für die Öffentlichkeitsarbeit und machen sie zu einem Wirtschaftsfaktor
- Öffentlichkeitsarbeit gestaltet die gesamte Kommunikation eines Unternehmens und seiner Kultur

Abschließend hier noch einige weitere Fragen, die **Qualität und Management** der integrierten Unternehmenskommunikation betreffen:

- Gibt es ein Bewusstsein bei Management und Mitarbeitern für die Ziele und Aufgaben der Integrierten Kommunikation? Gibt es hierfür einen klaren Willen und Auftrag des Managements?
- Ist für die Integrierte Kommunikation eine Strategie entwickelt und nach innen kommuniziert?
- Sind Image- und Markenziele definiert, die extern erlebt werden sollen?
- Sind die vorhandenen Kommunikationsinstrumente nach ihrer Tauglichkeit überprüft und die fehlenden erkannt?
- Existiert ein System, das regelt, wer in welchen Situationen kommuniziert? Gibt es klare Verantwortungsverhältnisse und Entscheidungsregeln?
- Ist geregelt, dass nach Zielen und Strategie ein einheitlicher Sprachgebrauch verwendet wird? Wer überwacht dies?
- Können die erarbeiteten Kommunikationsziele für alle Anspruchsgruppen in Kooperation mit diesen in ein strategisches, verbales und visuelles Gesamtdesign (grafisches Erscheinungsbild, CD) übersetzt werden? Gibt hierfür Kompetenz im Unternehmen?

- Gibt es beschriebene Grundlagen für das Gesamtdesign? (Kultur, Briefings für Logos, Teilbeschreibungen, Produktdesign, Leitbilder)
- Stimmen die Inhalte der Integrierten Kommunikation mit dem tatsächlichen Verhalten des Unternehmens und seines Managements überein?

3.4 Exkurs Medienkommunikation

Medienvertreter suchen nach öffentlichkeitsrelevanten Ereignissen. Ereignisse sind medienrelevant, wenn sie in möglichst vielen sozialen Systemen der Gesellschaft mit Interesse rechnen können.

Für Journalisten und die Medien gilt:

- Medien suchen nach vermarktbarer Aufmerksamkeit
- Medien initiieren Ereignisse in die Öffentlichkeit hinein
- Hier gilt die Weisheit: „Nicht das, was wahr ist, beunruhigt die Menschen, sondern das, was sie für wahr halten“ (Epiktet)
- Medien konstruieren „Wirklichkeiten“ nach den Einflüssen von Trends und Werten; bilden jedoch die außermediale Wirklichkeit nicht ab
- Medien können eine Krise vorantreiben oder sie an ein Unternehmen herantragen
- Medien üben Kontrolle durch die Herstellung von Öffentlichkeit aus und stellen so etwas wie „die vierte Gewalt“, die nicht durch das System der Gewaltenteilung kontrolliert wird
- Medien sind durch die Verfassung und durch Pressegesetze geschützt

Die Marktsituation der Medien und der Druck, der auf den meisten der Journalisten liegt, bedingen folgende Handlungsweisen:

- Medien haben keine Zeit
- Medien interessiert die Story, nicht die Wahrheit
- Medien decken Schwachstellen auf
- Medien nutzen alle zur Verfügung stehenden Informationsquellen

Die Medienlandschaft hat sich in den letzten zwanzig Jahren grundlegend geändert. Private und elektronische Medien und die Satelliten- bzw. Kabeltechnik, digitales Fernsehen und Hörfunk sowie die fast unendliche Zahl an Spartenkanälen und Formaten, die Nachrichten verbreiten, bieten ein nie dagewesenes Angebot, das undurchschaubar ist. Hinzu kommen immer mehr Formen des Internet-Journalismus, der zunehmend auf die Meinungsbildung bestimmter Anspruchsgruppen Einfluss nimmt.

Medien haben sich im Laufe der Zeit vermehrt betriebswirtschaftlich ausgerichtet. Aus diesem Grund wuchs und wächst die Konkurrenz um öffentliche Aufmerksamkeit, Publikumsbindung und Werbeeinnahmen, was zu einer verstärkten Personalisierung, Skandalisierung und Boulevardisierung in der Berichterstattung führte. Medi-

einhalte werden der Nachfrage angepasst. Das bewirkt, dass die öffentliche Kommunikation immer weiter privatisiert wird. Der **gnadenlose Wettbewerb**, in dem sich die Medien befinden, führt dazu, dass Journalisten selten nach der objektiven Berichterstattung, sondern vielmehr nach einer vermarktbaren Story trachten. Diesem Trend haben sich auch die öffentlichrechtlichen Medien angeschlossen.

Professionelle Medienkommunikation sucht die eigenen Möglichkeiten der Darstellung von Meinung und Botschaften. In einer Welt der **Reizüberflutung** kommt es dabei auf die Aufmerksamkeitsökonomie an. Es gilt, möglichst viele Alleinstellungsmerkmale zu positionieren, um Aufmerksamkeit für das Unternehmen zu erzeugen, weil sonst die Unternehmensbotschaften den Rezipienten nicht erreichen.



Zehn Nachrichtenelemente sind für die Medienkommunikation relevant:

- Aktualität, zeitliche Nähe
- Nähe des Ereignisses zum Leser, Nachbarschaft, Heimat
- Folgeschwere Auswirkungen auf Natur und Gesellschaft
- Öffentliche Bedeutung, Prominenz, Skandale, Mode, Familien
- Dramatik, Entwicklungen mit ungewissem Ausgang
- Kampf, Krieg, Anschläge, Terror
- Kuriosität, Abnormalität
- Gefühl, Mitleid, Schicksale
- Fortschritt, Zukunft, Forschung, Medizin, Naturereignisse
- Liebe und Erotik



Regeln für eine erfolgreiche Medienkommunikation:

- Fragen der Journalisten sind immer Chancen für die aktive Kommunikation: Versuchen Sie, eine kontinuierliche Verbindung zu Ihrem journalistischen Umfeld aufzubauen
- Schnelle interne Bereitstellung und Aufarbeitung von Fakten: Informationen zügig bereitstellen, Aktualität erzeugen
- Abgabe eindeutiger Stellungnahmen und Botschaften: Originaltöne sind authentisch und bieten die Möglichkeit, die eigenen Botschaften zu verbreiten
- Gleichbehandlung aller Redaktionen und Journalisten
- Exklusivthemen gleichmäßig verteilen
- Aktive Pressearbeit gestalten, Geschichten erzeugen und begleitendes Material sowie Fotos bereitstellen, bewegte (und bewegende) Bilder anbieten, wenn vorhanden, Besichtigungen und Aufnahmen ermöglichen
- Kenntnisse aller relevanten Fakten erwerben und Kontakte im Unternehmen pflegen, das Netzwerk zu den Medien und Journalisten ständig ausbauen
- Gute Erreichbarkeit organisieren, Kooperationen anbieten, sich als Ansprechpartner verwandter Themen anbieten
- Keine Arroganz im Verhalten zeigen, wo immer es geht, Transparenz erzeugen, keine Aussagen über die Konkurrenz machen
- Präventive und organisatorische Maßnahmen zur Ereignis- oder Krisenkommunikation
- Professionalität im Umgang mit Journalisten zeigen, Gespür entwickeln für die Hintergründe von Fragestellungen



3.5 Exkurs Interne Kommunikation

Die Mitarbeiter werden mit der Steigerung ihrer Qualifikation immer bedeutsamer und tragen die gesellschaftlichen Strömungen und Werte in das Unternehmen. Ihre Kreativität und Identifikation mit dem Unternehmen gilt es zu fördern und zu entwickeln. Oftmals werden die Mitarbeiter als das wertvollste Gut oder die bedeutendste Ressource eines Unternehmens bezeichnet. Leider entspricht die Haltung des Managements zu einer dementsprechenden internen Kommunikation oft nicht dem proklamierten Stellenwert der Mitarbeiter. Gerade in Veränderungsprozessen wird die Interne Kommunikation oftmals nicht strategisch und organisatorisch integriert oder sogar bei der Planung und Umsetzung dieser Prozesse ausgeschlossen.

Fest steht, dass Leitbilder, die Visionen und Ziele des Unternehmens abbilden, und Veränderungen in der Organisation und der Marktpositionierung des Unternehmens von Menschen gelebt werden müssen. Sie werden nur dann mit Überzeugung mitwirken, wenn sie das Neue, seine Inhalte, Ziele und die politischen wie wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verstehen und akzeptieren können. Es geht neben der Ratio immer auch um Emotionen, wenn Menschen sich identifizieren sollen oder wenn gewollt ist, dass Motivation entsteht, das Neue mit zu gestalten und zu leben.

Mitarbeiter bilden das allgemeine Meinungsspektrum und das Wertesystem der Öffentlichkeit im Unternehmen ab. Daher trägt der Abgleich zwischen Managemententscheidungen, dem Verhalten der einzelnen Führungskräfte (Vorbildfunktion) und das Kommunikationsverhalten mit den gesellschaftlichen Werten zu Identifikation bei – oder auch zur Abkehr und Demotivation. Interne Kommunikation bedeutet deshalb intensiven Dialog mit den Mitarbeitern. Hierfür sind organisatorische und strategische Voraussetzungen durch das Management zu schaffen.

Mitarbeiter verlangen nach Mitwirkung bei der Gestaltung des Unternehmens und bieten ein kreatives Potential, das sehr wertvoll ist und wesentliche Beiträge zur

Produktivität eines Unternehmens leisten kann. Jedoch sind nur motivierte und engagierte Mitarbeiter bereit, dem Arbeitgeber dieses Potenzial über das normale Maß der Arbeitsleistung hinaus zur Verfügung zu stellen. Dies geht immer auch mit dem Informationsstand der Mitarbeiter, der Informationsqualität des Managements (Glaubwürdigkeit und Transparenz) und dem Gefühl der Beteiligung an Prozessen einher. Die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte ist grundsätzlich aber vor allem in Veränderungsprozessen in hohem Maße gefordert. Vertuschung, Fehlinformationen oder der Versuch, Kommunikation zu verweigern, führen am Ende zu Belastungen in der Produktivität, zu Behinderungen bei der Umsetzung neuer Strukturen und Abläufen, zu Imageverlust und folglich wirtschaftlichen Einbußen.

Das Interesse der Mitarbeiter an Unternehmensangelegenheiten darf nicht unterschätzt werden. **Mitarbeiter sind Botschafter des Unternehmens.** Ihre Meinung und Darstellung ist für die relevante Umgebung maßgebend, da man den Mitarbeitern immer Kompetenz zutraut („Der muss es ja wissen“). Ihre Kritik am Unternehmen oder dessen Entscheidungen ist deshalb von höchster Brisanz und immer imagebelastend.

In Krisensituationen sind Äußerungen wie „*Das musste ja so kommen*“ oder „*So, wie die da oben arbeiten, konnte das ja nicht gut gehen*“ kontraproduktiv und wirken sich negativ auf die jeweilige Situation aus. Wenn dies gegenüber Medien geäußert wird, ruft dies nicht selten auch Polizei und Staatsanwalt auf den Plan, die nun wegen Organverschulden ermitteln.



Die Interne Kommunikation kann Führungskräfte und Mitarbeiter im Sinne der Unternehmenspolitik einigen. Vermeintlicher oder tatsächlicher Widerstand der Mitarbeiter entsteht meist aus einer hohen und traditionellen Identifikation mit dem Unternehmen. Mit den Veränderungen droht emotional „die Heimat am Arbeitsplatz“ wegzufallen.

Daraus ergeben sich folgende Faktoren für den **unternehmerischen Erfolg durch eine professionelle interne Kommunikation**:

- Informiertheit der Mitarbeiter mit dem Ziel, die Identifikation mit den Unternehmenszielen zu fördern
- Motivation und Identifikation zur Steigerung der Produktivität
- Führungskultur zur Gestaltung des Unternehmens unter Beteiligung aller Mitarbeiter
- Förderung von Glaubwürdigkeit und Image der Entscheider mit dem Ziel einer vorbildhaft gelebten Führungskultur, Werteorientierung und Kommunikation von Visionen und Zielen
- Erzeugen von Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zur Entwicklung von Perspektiven für die Mitarbeiter und zur Gestaltung angstfreier Arbeitsplätze
- Analyse des Images und des Außenauftritts des Unternehmens mit dem Ziel, das Image und die Unternehmensmarke zu gestalten
- Erläutern der Maßnahmen gegenüber den Mitarbeitern und deren Einbindung in die Entwicklung von Leitbildern
- Zusammenführen und Kooperation von Mitarbeitern aus zusammengeschlossenen Unternehmen oder bei Fusions- oder Übernahmeprozessen mit dem Ziel der Gestaltung einer neuen einheitlichen und akzeptierten Unternehmenskultur.

Der Identifikationsbedarf der Mitarbeiter kommt grundsätzlich den Interessen des Unternehmens und der Unternehmer entgegen. Darauf durch Interne Kommunikation einzugehen erzielt Wertschöpfung durch Wertschätzung.

3.6 Exkurs Image und Marke

3.6.1 Das Unternehmensimage – sensibles Ziel der Öffentlichkeitsarbeit

Der Begriff Image bezeichnet das innere Gesamt- und Stimmungsbild bzw. den unwillkürlich entstehenden Gesamteindruck, den jemand von einem Meinungsgegenstand hat wie z. B. einer Person oder einer Organisation oder eines Unternehmens. Es basiert vor allem auf der Gefühlsebene und erzeugt positive und auch negative Assoziationen. Auch fremde Informationen oder Wahrnehmungen können dabei eine Rolle spielen. Ein Image stabilisiert und verfestigt sich im Laufe der Zeit, unterliegt zugleich einer Dynamik.

Das Image wird von Faktoren beeinflusst, die zunächst **außerhalb der Kontrolle** der Steuerung durch ein Unternehmen liegen:

- Standards der Öffentlichkeit
- Trends der gesellschaftspolitischen Meinungsströmungen
- Gesellschaftliche Kultur
- Moral- und Wertevorstellungen
- Politische Trends und zeitgenössische Themen wie Ökologie, Soziales und Wirtschaft
- Aktuelle Themen, die mit Emotionen oder Brisanz besetzt sind



Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit ist es, kontinuierlich das Image eines Unternehmens zu gestalten und durch zielgerichtete Kommunikationsmaßnahmen bei den Vertretern der Anspruchsgruppen auszubilden. Das Image eines Unternehmens bezieht sich immer auf das **Ganze dieser Institution**, nicht nur auf seine Persönlichkeiten, Produkte oder Dienstleistungen. Es entscheidet mit über:

- Die Glaubwürdigkeit, die in der Einschätzung der Öffentlichkeit Informationen und unternehmerischen Handeln entgegengebracht wird
- Die Vertrauensbildung zu seiner Politik und dem Management
- Den wirtschaftlichen Erfolg auch bei Neueinführungen von Produkten oder in Veränderungsprozessen
- Die Vertrauensbasis, die auch in Krisensituationen den Verlust von Reputation verhindert oder zumindest abmildert
- Den Ruf als Arbeitgeber, der auf dem Arbeitsmarkt dafür sorgt, dass ein Unternehmen die besten und qualifiziertesten Arbeitnehmer rekrutieren kann
- Den Status als Wirtschaftskraft und Förderer gesellschaftlicher Aktivitäten in der Region

3.6.2 Die Unternehmensmarke – Leuchtturm für die Öffentlichkeit

Die Markenentwicklung und die Markenführung sind für Unternehmen wesentlicher Bestandteil des Managements. Marken erzeugen ein Alleinstellungsmerkmal und machen Unternehmen im Markt und bei ihren Anspruchsgruppen unverwechselbar wahrnehmbar. Sie geben den Kunden Orientierung und fördern das Geschäft durch Erzeugen von Transparenz, die zu Kooperation motiviert. Marken spiegeln die Unternehmenskultur wieder, Bekanntheitsgrad und positives Image lassen sich am besten durch die Kommunikation der grundlegenden Positionen und Leitbilder eines Unternehmens auf allen gesellschaftlichen Ebenen herstellen.

Einheitlichkeit in der Darstellung der grundlegenden Positionen des Unternehmens ist die Voraussetzung für die Steigerung des Bekanntheitsgrades aber auch roter Faden für die tägliche Unternehmenskommunikation. Voraussetzung dafür ist, dass die Markeninhalte aus dem Unternehmen heraus entwickelt werden. Marken erzeugen Bilder bei den Menschen, die sie wahrnehmen. Markenmanagement bedeutet, diese Bilder, die die eigene Marke erzeugen soll, zunächst intern zu definieren. Dieser Prozess ist ähnlich dem eines Lehrers, der eine Unterrichtsstunde plant. Auch er muss festlegen, was die Schüler nach der geplanten Unterrichtseinheit wissen sollen beziehungsweise welche Fertigkeiten sie dann erworben haben. Anschließend plant er die didaktischen und methodischen Mittel.



Markenführung braucht:

- Die Definition von übergeordneten und grundlegenden Werten und Zielen
- Visionen und deren strategische Kommunikation zu allererst nach innen
- Die Initiative des Managements für eine interne Diskussion zur Ausbildung der Marke
- Institutionalisierung der Markenführung und ständige Aktualisierung durch die Öffentlichkeitsarbeit
- Eine einheitliche, kontinuierliche Kommunikation nach außen durch alle maßgeblichen Verantwortlichen des Unternehmens

3.6.3 Blick in die Zukunft – Vision als Begriff

Jedes Unternehmen sollte seine Zukunftsperspektiven und Ziele auch über die geschäftlich üblichen Zeithorizonte von kaufmännischen Prozessen oder investiven Abschreibungen hinaus entwickeln und kommunizieren. Visionen sind Teil der Unternehmenskultur und unterliegen wie auch die Marken der Notwendigkeit periodischer Erneuerung. Öffentlichkeitsarbeit sorgt für den Prozess der Formulierung und Abstimmung der Visionen, um sie dann mit geeigneten Mitteln zu kommunizieren. Gerade für die interne Kommunikation und für den engeren Kreis der Anspruchsgruppen sind sie von Bedeutung.

3.6.4 Ziel- und Anspruchsgruppen – Träger von Vertrauen und Erfolg

Anspruchs-, Ziel- oder Bezugsgruppen sind für Unternehmen relevante Menschen, die man anhand jeweils einheitlicher Merkmale in Bezug auf ihr besonderes Verhältnis zum Unternehmen zusammenfassen kann. Dazu gehören bspw. Mitarbeiter, Anwohner, Kunden, Behörden, Medien, Protestgruppen (NGOs) und Aktivisten. Erst wenn die Vertreter der Anspruchsgruppen unterschiedliche Rollen oder Funktionen wahrnehmen, zum Beispiel als Mitarbeiter, Aktionär, Behördenvertreter, Politiker oder Kunde, konkretisieren sich seine Wünsche und Erwartungen an das Unternehmen.

Dieses Wissen hilft bei der Einschätzung von Anspruchsgruppen durch die Öffentlichkeitsarbeit. Eine ihrer Aufgaben ist die so genannte **Zielgruppendefinition**, mit deren Hilfe sie die Erwartungen und das Handeln der einzelnen Vertreter abschätzt und die Kommunikation des Unternehmens darauf strategisch abstimmt.

Der methodische Anspruch an die Öffentlichkeitsarbeit für eine **erfolgreiche Kommunikation** sollte folgenden Aspekten genügen:

- Informationen sollten so gestaltet sein, dass sie auf den Kommunikationspartner zugeschnitten sind und Medien wie auch die Atmosphäre, in denen der Austausch stattfinden soll, gestaltet sind
- Die Informationskanäle sollten so beschaffen sein, dass Informationen den Empfänger erreichen können, ohne dass Verluste entstehen, die zu Missverständnissen führen können
- Der Empfänger soll die erhaltenen Informationen überprüfen und Gelegenheit haben zurück zu melden, inwieweit er sie verstanden hat

Eine genaue Kenntnis der Zielgruppen, welche grob in interne und externe Öffentlichkeiten sowie in die Medien unterteilt werden können, ist eine zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches Kommunikationsmanagement. Bei Anspruchsgruppen können folgende Merkmale klassifiziert werden, die dem Unternehmen helfen sollen, die Anspruchsgruppen und ihre Erwartungen möglichst genau einschätzen zu können:

- Soziodemographische Merkmale (Alter, Geschlecht, Bildung usw.)
- Psychographische Merkmale (Bedürfnisse, Erwartungen, Einstellungen, Ideologien, Präferenzen)
- Geographische Merkmale (lokal, regional, national oder international)
- Verhaltensmerkmale (zum Beispiel bestimmte Angewohnheiten)
- Grad der Verbindung zum Unternehmen (Position, Genehmigungsbehörde, Konkurrent, Kunde, Führungskraft oder Mitarbeiter, Betriebs- oder Personalrat)

3.7 Fazit Öffentlichkeitsarbeit

Es bleibt fest zu halten, dass **Grundlage jeder Beziehung** zu Anspruchsgruppen **Vertrauen** ist, das über eine offene Kommunikation des Unternehmens sowie seine Image- und Markenpolitik hergestellt wird. Öffentlichkeitsarbeit schafft durch gesellschaftliche Interaktion Kooperationen mit gegenseitigen Verpflichtungen und Erwartungen mit dem Ziel einer dauerhaften Beziehung. Sie wird damit zur wesentlichen Voraussetzung für die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen.

Information der verschiedenen Interessengruppen und die Kommunikation mit diesen bilden außerdem einen wesentlichen Baustein der Krisenbewältigung, auf die im nächsten Kapitel eingegangen wird. Eine falsche oder unvollständige Information der Anspruchsgruppen kann im Extremfall zur Eskalation der Situation führen, mindestens jedoch die Krise verschärfen. Kluger Einsatz und differenzierter Umgang von Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation ist zur zentralen Größe unternehmerischen Erfolges geworden.

Zum Abschluss dieses Kapitels noch einige weitere Hinweise für die **Anforderungen an die Umsetzung der Öffentlichkeitsarbeit**:

- Auf Regelmäßigkeit und Kontinuität in der Unternehmenskommunikation achten, nicht auf „Strohfeuer“ setzen
- In sich geschlossene Argumentation und inhaltliche Ausrichtung herstellen
- Ausgeglichene Darstellung, Verständnis für Gegenpositionen und Kritikfähigkeit entwickeln
- Maximale Einfachheit in der Darstellung umsetzen, methodische und inhaltliche Ausrichtung auf die Anspruchsgruppen entwickeln
- So knapp wie möglich informieren und kommunizieren
- Einheitliches grafisches Erscheinungsbild entwerfen und umsetzen



4. Ereignis- und Krisenkommunikation

4.1 Krise – Bedrohung oder Chance?

Niemand wünscht sich eine Krise. **Doch wer gut vorbereitet ist, kann mit Problemen besser umgehen.** Auch Noah baute seine Arche, bevor die große Sintflut kam. Bauen auch Sie vor, indem Sie sich auf unerwünschte Ereignisse vorbereiten. Rechtzeitig für eine Krise zu planen ist ein Zeichen von Stärke, Realitätssinn und Professionalität.

Mitten in einer Katastrophe ist es unmöglich, hilfreiche Beziehungen zu Personen im internen oder externen Umfeld herzustellen. Zeitmangel und der Druck, der in der Krise entsteht, lassen nicht zu, die nun notwendige Organisation aufzubauen und in Funktion zu setzen. Hat man sich vorher systematisch für das Krisenmanagement aufgestellt, dann kann man auch in der Silvesternacht um 2 Uhr Ereignisse und Krisen in den Griff bekommen.

4.2 „Damit Sie nicht die Krise kriegen“

Krise bezeichnet eine Phase, in der das Image des Unternehmens und der Führungskräfte und seine Marke beschädigt werden. In einigen Fällen kann sie die wirtschaftliche Situation des Unternehmens bis hin zur Insolvenz führen, wenn entsprechende Reaktionen, vor allem der Behörden, der Politik und bei den Kunden provoziert werden. Dies gilt nicht nur für plötzlich auftretende Störfälle in Industrie- und Grubenanlagen, sondern auch für Personal- und Finanzprobleme, Sabotage, Erpressung oder Imageschäden der Branche, die auf das einzelne Unternehmen übergreifen können.

Nicht immer macht das Ereignis selbst die Krise aus, sondern die sich verändernden und ausweitenden Inhalte, die durch die Medien transportiert werden, stellen ein großes Gefährdungspotenzial dar.

Ob Inhalte falsch oder richtig dargestellt werden, ist dabei zunächst zweitrangig. Erst die Berichterstattung erzeugt oder fördert die Image belastenden Umstände und richtet Schäden in den Beziehungen des Unternehmens zu seiner gesellschaftspolitischen Peripherie, zu den Mit-

arbeitern und zu den Anspruchsgruppen an. Im Sinne dieser Definition ist nicht jedes Ereignis zwingend auch eine Krise. Was zumeist unter dem Begriff Krise von den Medien propagiert wird, ist zunächst die Darstellung der Folgen aktueller Ereignisse, strukturell bedingter Entwicklungen oder persönlichen Fehlverhaltens. An dieser Stelle schon von einer Krise zu sprechen wäre – nach unserer Definition – sicherlich verfrüht.

Die Erfahrung zeigt, dass sich ein Ereignis immer erst dann zu einer Krise entwickelt, wenn die Anforderungen an die Kommunikation nicht richtig erfüllt werden.

Professionelle Kommunikation, vorrangig mit den Medien wie auch Behörden, Nachbarn, eigenen Mitarbeitern oder Einsatzkräften, entscheidet darüber, ob es bei der reinen Berichterstattung über das Ereignis bleibt oder in einem kleineren oder größeren Grad das Unternehmensimage und seine Marke belastet wird.

Die Beseitigung von physischen Folgen aktueller Ereignisse wie Arbeitsunfälle, Betriebsstörungen, Brände oder Explosionen in Produktionsanlagen liegen in der Regel in der Verantwortung des Notfallmanagements. Für die Unternehmen gelten ohnehin besondere gesetzliche Vorschriften, bei deren Nichteinhalten zivil- oder strafrechtliche Konsequenzen drohen. Das frühzeitige Erkennen wirtschaftlicher Entwicklungen, die Unternehmen in ihrem Bestand gefährden können, wird durch ein wirkungsvolles Risikomanagement gewährleistet. Auch hier gibt es in vielen Fällen Vorgaben vom Gesetzgeber.

Und schließlich: Gegen persönliches Fehlverhalten (Forensik) greifen in den meisten Fällen die Instrumente der internen Revision. Gegen kriminelle Energie allerdings kann sich ein Unternehmen am schlechtesten schützen. Man sollte jedoch zumindest nachweisen können, dass auch hier gegen Korruption oder Betrug Vorsorge getroffen wurde. In allen beschriebenen Fällen reden wir noch nicht von der Krise, sondern von Ereignissen. Um allerdings aus dem Ereignis keine Krise im Sinne unserer Definition entstehen zu lassen, ist ein professionelles Kommunikationsmanagement notwendig, das die Anfor-

derungen an die Kommunikationsfähigkeit eines Unternehmens im Ausnahmefall erfüllt und das Management im Unternehmen unterstützt.

Auslöser für Unternehmenskrisen sind beispielsweise:

- Notfälle oder Störungen mit hohen Personen- und Sachschäden
- Finanzielle Probleme des Unternehmens, drohende Insolvenzen
- Angriffe von Medien und Kritikern, wie Initiatives, einzelne Politiker
- Managementfehler, Standortschließungen
- Strafbare Handlungen, Betrug und Korruption
- Marktentwicklungen, Branchenereignisse

Allen Krisengrundmustern sind gemeinsam:

Sie werden (fast) immer überraschend ausgelöst:

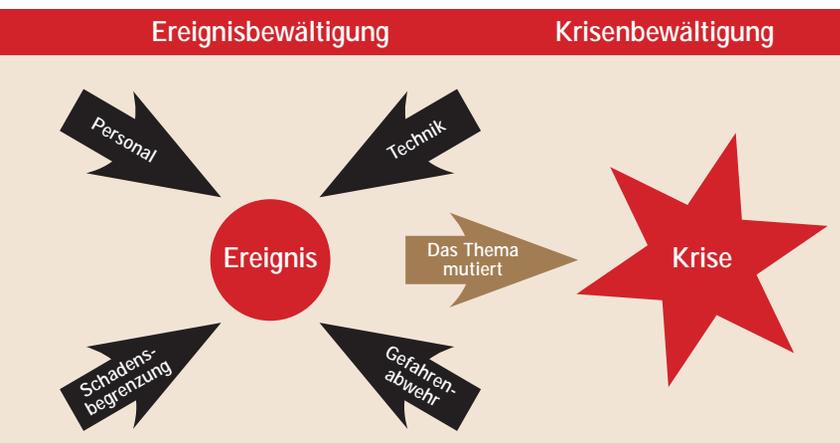
- Ereignishafte Anlässe: Unglücksfälle, Störfälle, Sabotage, Erpressung, Spionage, Illoyalität etc.
- Strukturelle Anlässe: Betriebsstilllegungen, Entlassungen, Führungskräfte-Notstand, Umsatzeinbrüche, Managementfehler etc.
- Anlasslose Ereignisse: Etwas, das „schon immer so läuft“, gerät unerwartet in die öffentliche Kritik

4.3 Ein Ereignis wird zur Krise

Kommen wir zu einem Beispiel, um die Gesetzmäßigkeiten in der Entwicklung vom Ereignis zur Krise aufzuzeigen: Es brennt in einem Grubenbetrieb nach einer Explosion. Die Grubenwehr wird alarmiert und beginnt mit den Rettungs- und Löscharbeiten. Nach wenigen Stunden hat sie alle Bergleute in Sicherheit und den Brand unter Kontrolle gebracht; noch einmal einige Stunden später ist die gesamte Situation unter Kontrolle. Damit hat das **Notfallmanagement seine Aufgabe erfüllt**. Diese Vorgänge sind für sich genommen keine Krise für das Unternehmen, vor der sich die Verantwortlichen in den Führungsetagen so fürchten.

Wie aber kann sich dieses Ereignis zu einer Krise entwickeln? Schauen wir uns dazu einmal die öffentliche Wahrnehmung an, in dem wir **mögliche Fragestellungen** an das Unternehmen betrachten:

- Wie konnte es zu dem Grubenunglück kommen? War dies nicht vorhersehbar?
- Wie wird unternehmensseitig mit Verletzten oder Toten und deren Angehörigen umgegangen?
- Haben das Rettungssystem und das Zusammenspiel aller Rettungskräfte funktioniert?
- War der Informationsfluss intern, mit den Rettungskräften und Behörden eindeutig, schnell und ausreichend?
- Wie gefährlich war der Brand für Mensch und Umwelt?
- Welche Inhaltsstoffe waren in der Rauchwolke, die weithin sichtbar war?
- Geht das Profitstreben des Unternehmens zu Lasten von Qualität und Arbeitssicherheit? War das Unglück eine Folge von Missmanagement?
- Was tut das Unternehmen, damit solche Unglücke in Zukunft auszuschließen sind?
- Wie wird die Schadensersatzfrage geregelt?



EREIGNIS- UND KRISEKOMMUNIKATION

Das ist nur eine Auswahl von Fragen, mit denen sich ein Unternehmen in einer solchen Situation konfrontiert sieht. Daran schließen sich schnell Gerüchte oder Spekulationen an. Weiter ist **entscheidend für eine krisenhafte Entwicklung**:

- Wie lange ist das Unternehmen sprachlos und überlässt die Kommentierung des Ereignisses anderen, wie Nachbarn, Bürgerinitiativen oder selbst ernannten Experten, die bei den Medien ein Sprachrohr finden?
- Wie konsistent sind die Aussagen aller Kräfte des Unternehmens insbesondere bei dezentral organisierten Einheiten, wie Grubenwehr, Sicherheitsbeauftragten und Management?
- Wie überzeugend sind die Vertreter des Unternehmens im öffentlichen Auftritt?

Diese Fragen nach strategischen und organisatorischen Anforderungen verdeutlichen schnell die Gefahren eines unstrukturierten Vorgehens in einem solchen Ereignisfall.



Funktionieren interne (Kommunikations-)Prozesse nicht reibungslos oder sind Schnittstellen und Zuständigkeiten nicht eindeutig definiert, wirkt das Unternehmen in seinem öffentlichen Auftritt weder kompetent noch glaubwürdig.

Ein Krisenmanagementsystem sorgt für eine einheitliche Darstellung des Unternehmens und seiner Ziele nach innen und außen. Dies ist besonders wichtig im Krisenfall. Nichts wäre imageschädigender als unterschiedliche oder gar sich widersprechende Aussagen aus dem Unternehmen. Eine planlose Unternehmensinformation ist ein gefundenes Fressen für Sensationsreporter, politische Gegner und aggressive Mitbewerber. Prävention und die Installation eines Krisenmanagementsystems beweisen Professionalität sowie Verantwortungsbewusstsein des Managements. **Wer eine Krise professionell managt, hat gute Chancen, aus ihr mit gestärktem Vertrauen und sogar mit verbessertem Image hervorzugehen.** Dies bedeutet nicht zuletzt eine Absicherung der Geschäftsleitung und der Verantwortlichen in den Aufsichtsgremien.

Was für das Unternehmen die Ausnahmesituation darstellt, ist für die Medien der Alltag. Sie machen hier die Vorgaben; sie erwarten von ihren Ansprechpartnern

in den Unternehmen Professionalität und Schnelligkeit im Kommunikationsgeschäft. Und die Öffentlichkeit, an professionell aufbereitete und präsentierte Informationen gewöhnt, fordert Transparenz, Glaubwürdigkeit und Kompetenz von Unternehmen. An deren Vertreter werden im Ereignisfall hohe Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit gestellt. Gelingt es nicht, diesen gerecht zu werden, dann **mutiert ein Ereignis zur Krise.**

In Ereignissituationen sind die Medien den Unternehmen weit voraus.



Die Rahmenbedingungen der Medienarbeit und für Journalisten sehen grob beschrieben folgendermaßen aus:

- Journalisten sollen über komplexe Themen oder Spezialgebiete kompetent berichten, ohne selbst Spezialisten in diesem Bereich zu sein
- Der Zeitdruck im Mediensystem verhindert oftmals eine gründliche Recherche
- Journalisten betonen das Bedrohliche, weil sie sich als Kritiker und Warner der Öffentlichkeit verstehen
- Ausgefallene und neue Themen sind wichtiger als alltägliche Informationen
- Unfälle und Skandale erhöhen die Aufmerksamkeit der Leser. Da Journalisten „trockene Themen“ interessant darstellen müssen, neigen sie zu Dramatisierungen, Polarisierungen und Personifizierungen
- Kontroverse Diskussionen erregen mehr Aufmerksamkeit als einhellige Meinungen. Journalisten versuchen daher gegensätzliche Positionen darzustellen
- Auswahl der Nachrichten in Redaktionen erfolgt anhand bestimmter Kriterien (Nachrichtenfaktoren), die bestimmen, ob und wie lange ein Thema in den Medien ist
- Medien konstruieren durch ihre Selektion ein Bild von der Realität

Entscheidend ist die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Und die wird wesentlich von der Darstellung in den Medien geprägt. Ist dieser Prozess negativ, drohen eine akute und nachhaltige Gefährdung des Unternehmensimages und damit verbunden, in der Regel ein oft nicht abschätzbarer wirtschaftlicher Schaden.

Die Krise ist da!

Krisenmanagement und Krisenkommunikation müssen nach einem krisenhaften Ereignis sofort greifen. Die Kommunikation muss schon zu Beginn der Krise ruhig und souverän ablaufen, auch wenn diese Phase eigentlich noch durch die Überraschung, Unsicherheit und den Situationsdruck der Krise geprägt ist. Um das zu gewährleisten muss **von Anfang an** festgelegt werden, wer zu welchem Zeitpunkt über welche In-

halte und in welcher Form unterrichtet werden soll und wer dies zu bestimmten Phasen tut. Auf Grund der ungewohnt intensiven und kritischen Sichtweise von außen auf das Unternehmen besteht die Gefahr, dass es eine zu defensive Haltung einnimmt und dementsprechend auch defensiv kommuniziert. Die Folge wäre eine unnötige Krisenintensivierung.

Journalisten würden ihre Recherchen intensivieren und im Endeffekt könnte das dazu führen, dass ein partieller Enthüllungsmechanismus entsteht, durch den das Thema länger als normalerweise üblich Berücksichtigung in der Berichterstattung findet. **Eine aktive Informationspolitik des Unternehmens wird die Krisenberichterstattung verkürzen und somit insgesamt krisenhemmend wirken.**

4.4 Krisenkommunikation – Ohne System geht es nicht

Mit seiner Struktur unterstützt das System zur Krisenkommunikation damit alle Formen der Unternehmenskommunikation nach innen und außen. Nichts wäre zusätzlich imageschädigender als unterschiedliche oder gar sich widersprechende Aussagen aus dem Unternehmen. Eine solche planlose Unternehmensinformation wäre ein gefundenes Fressen für Sensationsreporter, politische Gegner und aggressive Mitbewerber.

Wer eine Krise **professionell managt** hat gute Chancen aus ihr mit **gestärktem Vertrauen** und sogar mit verbessertem Image hervorzugehen.

Dies bedeutet nicht zuletzt eine Absicherung der Geschäftsleitung und der Verantwortlichen in den Aufsichtsgremien. Vor dem Eintritt einer Krise ist der notwendige Ansatz die Krisenvorsorge. Hierzu gehört die **Krisenprävention und die Früherkennung**.

Ziel des Unternehmens ist entweder, die Wahrscheinlichkeit eine Krise zu verhindern und dabei seine Kernaktivitäten darauf auszurichten, potenzielle Krisenfelder

Prävention und die Installation eines Krisenmanagementsystems beweisen Professionalität sowie Verantwortungsbewusstsein des Managements.



EREIGNIS- UND KRISENKOMMUNIKATION

aufzudecken und auszuschließen, oder – wenn die nicht möglich ist – alle Kräfte darauf zu richten, sich anbahnende Krisen im Vorfeld abzuwenden. Für den Eintrittsfall einer Krise gilt die Konzentration den Vorbereitungen, mit dem Ziel negative Auswirkungen zu beschränken.

Krisenpotenziale eliminieren bedeutet den Einsatz entsprechender Maßnahmen in allen Bereichen:

- Personalmanagement
- Umweltmanagement
- Sicherheitsmanagement
- Qualitätsmanagement
- Risikomanagement
- Themenmanagement (Issues Management)
- Customer Relationship Management
- Öffentlichkeitsarbeit und Unternehmenskommunikation
- ... und vieles mehr, was einen verantwortungsvollen Geschäftsbetrieb ausmacht

Unternehmensziele im Ereignisfall wären:

- Krisenhafte Entwicklung verhindern
- Notfallmanagement einsetzen
- Business Continuity Management
- Ereigniskommunikationsmanagement

Unternehmensziele im Krisenfall wären:

- Krisenbewältigung fördern
- Notfallmanagement mit der Verbindung zur Unternehmenskommunikation mittels geeigneter Schnittstellen einsetzen
- Business Continuity Management

Diese Managementsysteme müssen im Tagesgeschäft vorbereitet werden, damit sie im Ereignisfall wirken können. Hier wird deutlich, dass die Kommunikation in der Krise eng mit dem Notfallmanagement verknüpft sein muss.

	Strategie	Inhalte	Organisation
	Strategische und taktische Entscheidungen erarbeiten <ul style="list-style-type: none"> • Szenariomanagement • Business Continuity Planung • Kommunikationsstrategie 	Entscheidungen umsetzen durch Kommunikation mit allen internen und externen Interessengruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen • Strukturen • Prozesse
	↓	↓	↓
Aufgaben der Ereigniskommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung des Krisenstabsleiters • Kommunikationskonzept • Leitung Ereigniskommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen von Mitteilungen an interne und externe Interessengruppen • Persönliche / audiovisuelle / schriftliche Kommunikation mit relevanten Zielgruppen (Medien, Mitarbeiter, Betroffene, etc.) 	Organisation und Verwaltung der Ereigniskommunikation <ul style="list-style-type: none"> • Distribution der Mitteilungen • Medienbeobachtung • Medienbetreuung • Organisation von Medien-Events • Bürotätigkeiten

Die Ziele der Krisenkommunikation wären:

- Imageschäden und deren wirtschaftlichen Auswirkungen vermeiden oder begrenzen
- Die Handlungsfähigkeit im Krisenfall erhalten
- Die eigene Position bei allen relevanten Zielgruppen einheitlich darstellen
- Die Glaubwürdigkeit behalten
- Die eigene Kompetenz unter Beweis stellen
- Ein positives Image wieder herstellen

In einem systematischen Krisenmanagement werden die Ressourcen bereitgestellt, die im Krisenfall gar nicht erst aufgebaut werden können, weil hierzu die Zeit fehlt. Dadurch erhält der Krisenmanager Raum und Freiheit, sich auf Themen, Anfragen und weitere Ereignisse zu konzentrieren, die im Voraus nicht berechenbar sind. Er gewinnt Zeit, Strategie und Taktik im Ereignisfall zu entwickeln und mit allen relevanten Bereichen abzusprechen. Dadurch kann das Unternehmen in kürzester Zeit die Anforderungen von Medien und Öffentlichkeit erfüllen.

Geschwindigkeit, Präzision und zielgerichtetes Agieren sind gerade in den ersten Minuten und Stunden nach Eintritt eines Ereignisfalls **wesentliche Voraussetzungen für ein gelungenes Ereigniskommunikationsmanagement:**

- Welche Medienplattformen sind zu besetzen?
- Welche Inhalte sind mit welchem Wording zu kommunizieren?
- Sind die internen und externen Schnittstellen bekannt und ist der Arbeitsablauf in der Kommunikation sichergestellt?
- Sind die Mitarbeiter in den ihnen zugewiesenen Rollen geschult?
- Sind die Zuständigkeiten eindeutig geregelt?

Wer erst jetzt anfängt seine Reihen zu ordnen, der hat schon verloren. An die Stelle der jetzt geforderten Strategie und Taktik, für die man Ruhe benötigt und die sichere Gewissheit, dass alles andere organisiert ist, tritt dann, nicht selten, ungeordnete operative Geschäftig-

keit. Dem dient ein solches Krisenmanagement, das eine schlagkräftige Aufbau- und Ablauforganisation benötigt:

- ein **Alarmierungssystem**, das die erforderlichen Ressourcen schnell bereitstellt und das Unternehmen handlungsfähig macht. Im Ereignisfall müssen Mitarbeiter innerhalb von wenigen Minuten alarmiert werden. Im Ereignisfall sollte man schon nach 30 Minuten mit einer Erstmeldung am Medien-Markt sein und so die öffentliche Meinung mitbestimmen. Welches Unternehmen wäre bei Eintritt der Krise in der Lage innerhalb kürzester Zeit einen effizient arbeitenden Krisenstab zu etablieren, der diese Anforderungen erfüllt?
- **Menschen** in ausreichender Zahl und Qualifikation
- eine funktionale und funktionierende **Infrastruktur** an Technik und Räumen
- **Arbeitsmittel**, die sofort und ohne großen Abstimmungsaufwand eingesetzt werden können

Dazu gehören Strategieplanung, die Entwicklung, Erarbeitung und Implementierung des Krisenmanagementsystems, die Qualifizierung der Einsatzkräfte, Medientrainings sowie Krisensimulationen zur Erprobung des Systems unter realistischen Bedingungen. In Krisenmanagementhandbüchern und Krisenkommunikationshandbüchern werden die notwendigen Ressourcen an Mitarbeitern und Infrastrukturen beschrieben. Sie bilden das Krisenmanagementsystem in allen Einzelheiten ab. Zwischen Theorie und Praxis klaffen natürlich oftmals große Lücken. Intensive Trainings mit den für den Krisenfall identifizierten Mitarbeitern bereiten sie auf ihre Rollen vor. Ihr Zusammenwirken bedarf jedoch der Überprüfung.

Übungen von Abläufen haben unter anderem den Sinn, Mitarbeitern, deren Einsatz im Krisenfall vorgesehen ist, Sicherheit zu geben und sie dadurch für ihre verantwortungsvolle Aufgabe zu motivieren. Im Laufe der Übung sehen Mitarbeiter, dass ihr Arbeitsablauf vorbereitet ist und im Fall des Einsatzes keine unbekannteren Situationen auf sie zukommen.

4.5 Aufbau eines Systems zur Krisenkommunikation

4.5.1 Voraussetzung: Prävention

Ein im Unternehmen implementiertes (Ereignis-) Kommunikationsmanagement (EKM) verbindet Prävention, Intervention (Maßnahmen bei Eintritt der Krise) und Recovery (Lernen aus der Krise und Optimieren der Abläufe) unter Berücksichtigung der unternehmenstypischen Bedingungen und Anforderungen miteinander. Die Analyse von Ereignissen zeigt, dass nur ein gezieltes Kommunikationsmanagement der Mutation eines Ereignisses zur Krise vorbeugen kann. **Im Ereignisfall müssen Mitarbeiter innerhalb von wenigen Minuten alarmiert werden.**

Geschwindigkeit, Präzision und zielgerichtetes Agieren sind gerade in den ersten Minuten und Stunden nach Eintritt eines Ereignisfalls wesentliche Voraussetzungen für ein gelungenes Ereigniskommunikationsmanagement. Welche Medienplattformen sind zu besetzen? Welche Inhalte sind mit welchem Wording zu kommunizieren? Sind die internen und externen Schnittstellen bekannt und ist der Kommunikationsworkflow sichergestellt? Sind die Mitarbeiter in den ihnen zugewiesenen Rollen geschult, sind die Zuständigkeiten eindeutig geregelt? Und, wie souverän können die Verantwortlichen vor der Kamera agieren? – Wer erst jetzt anfängt seine Reihen zu ordnen, der hat schon verloren. An die Stelle der jetzt geforderten Strategie und Taktik, für die man Ruhe benötigt, tritt nun meist ungeordnete Geschäftigkeit.

4.5.2. Prävention in fünf Schritten

Die Folgen nicht anforderungsgerecht bearbeiteter Ereignisse lassen sich sehr genau beschreiben. Im **ersten Schritt** werden **Krisenpotenziale im Unternehmensumfeld** ermittelt und so klassifiziert, dass die Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit eines Unternehmens definiert und durch geeignete personelle und organisatorische Maßnahmen hinterlegt werden können. Aus den jeweiligen Worst-Case-Betrachtungen (Annahme der negativsten oder gravierendsten Fälle) werden konkrete Inhalte und Handlungsempfehlungen wie einheitlicher Sprachgebrauch und Argumentationskatalog oder Fragen-Antworten-Kataloge entwickelt.

Es werden im **zweiten Schritt** die **Rollen und Funktionen der im System eingesetzten Mitarbeiter** unabhängig von Person und Hierarchiestufe beschrieben. Jeder einzelnen Rolle sind, ähnlich wie bei QM-Systemen, Funktionsbeschreibungen, Arbeitsanweisungen und Checklisten beigefügt. Damit wird sichergestellt, dass ein und dieselbe Rolle von mehreren Mitarbeitern wahrgenommen werden kann. Denn personelle Engpässe in außergewöhnlichen Situationen und zu ungewöhnlichen Tages- oder Nachtzeiten sind eher die Regel als die Ausnahme.

Dritter Schritt: Neben den personellen Ressourcen sollte den vorhandenen und benötigten **Räumlichkeiten** sowie der **technischen Ausstattung** und der Infrastruktur Beachtung geschenkt werden. Vielfach können personelle Engpässe durch den Einsatz von Technik kompensiert werden.

In einem **vierten Schritt** müssen die Mitarbeiter auf ihre **Aufgaben** im Rahmen der Ereigniskommunikation **vorbereitet** werden. Durch geeignete Workshops werden sie für die Herausforderungen einer effizienten Ereigniskommunikation sensibilisiert und speziell auf die Bewältigung ihrer Aufgaben vorbereitet. Denn das beste System ist nur so gut, wie die Menschen, die es mit Leben füllen.

Fünfter Schritt: Ein wesentliches Merkmal der Prävention ist auch die **Sensibilisierung des Managements** und der relevanten Mitarbeiter. Es gilt dabei, Verständnis bei ihnen für die Suche nach möglichen Krisenursachen und das Nachdenken über ihre Folgen zu wecken. Nur wenn beim Management und den Mitarbeitern die Einstellung besteht, möglichen Krisen und ihren Folgen vorbeugen zu wollen, entsteht überhaupt erst die Chance, Krisen zu vermeiden oder ihnen erfolgreich zu begegnen. Damit wird klar, dass neben dem Managementsystem zur Krisenkommunikation allein schon die **Präventionsphase eine Investition in die Zukunft des Unternehmens** ist. Diese Investitionen an Zeit, personellen Ressourcen und organisatorischem Aufbau lohnen sich angesichts des Vielfachen an Zeitbedarf bei Eintritt einer Krise, der für die notwendigen Reaktionen nicht zur Verfügung steht. Bezieht man die möglichen Folgewirkungen und die durch sie verursachten finanziellen Verluste mit ein,

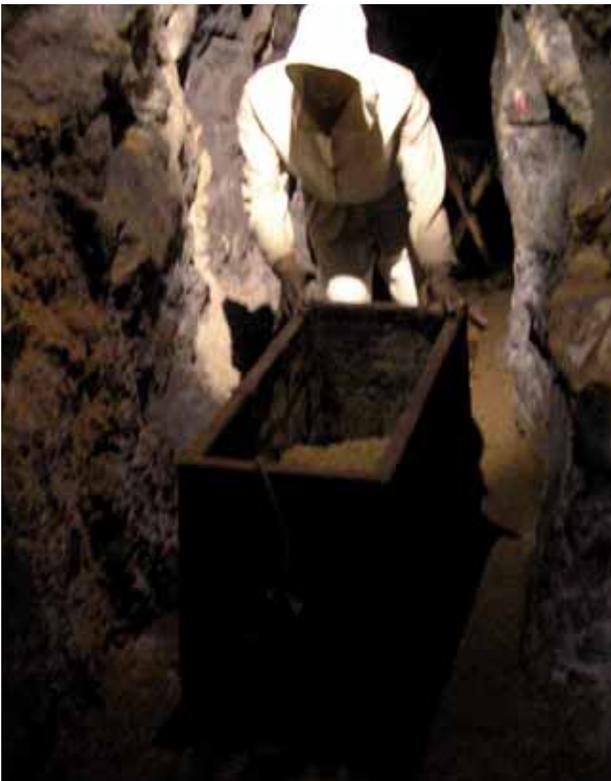
so sind bei einer ganzheitlichen Kostenbetrachtung die Aufwendungen für ein Kommunikationssystem und diese Präventionsphase völlig gerechtfertigt.

4.5.3 Die Krise ist eingetreten – Bewährungsprobe für die Vorbereitungen

Was noch zu tun bleibt – Die Intervention
Machen wir es kurz: **Wer entsprechend vorgearbeitet hat, dem bleibt in der Interventionsphase nicht mehr viel zu tun übrig:**

- Das operative Geschäft wird vor Ort von den zuständigen Funktionen erledigt
- Arbeitsabläufe und Schnittstellen funktionieren
- Der Einsatzleitung bleibt die wesentliche Aufgabe: Lagebeurteilung sowie Entwicklung von Strategie und Taktik. Zur Erfüllung dieser Aufgaben kann sie sich des Supports der eigenen Unternehmenskommunikation und / oder externer Fachberatung bedienen.

Die Krise hat ihren Schrecken verloren!



4.5.4 Recovery – Nach der Krise ist vor der Krise

Die „Krise als Chance“ zu nutzen, wie vielfach propagiert, lässt sich nur in den seltensten Fällen tatsächlich umsetzen. Deshalb gilt die Aufmerksamkeit **nach einem Ereignis** aus der Sicht der Unternehmenskommunikation

- Ist ein Imageschaden erkennbar?
- Was haben wir aus dem Ereignis gelernt?
- Hat ein Unternehmen ein Ereignis unbeachtet von Medien und Öffentlichkeit abgearbeitet, wie übrigens in den meisten Fällen, umso besser.

Damit aber im anderen Fall keine nachhaltige Schädigung des Images als Folgeerscheinung bleibt, sollte die Unternehmenskommunikation Instrumente bereitstellen, um das Umfeld zu beobachten und zu analysieren, um entsprechend agieren zu können. Dazu gehört auch die **lückenlose Dokumentation** des Ereignisses. Hier ist externer Rat häufig angebracht. Nicht zuletzt, um die – häufig notwendige – Mediation zwischen den internen Schnittstellen zu übernehmen.



EREIGNIS- UND KRISENKOMMUNIKATION

Ein modernes Unternehmen ist ein lernendes Unternehmen. Und zu lernen gibt es immer viel über sich selbst. Die Beschäftigung mit dem Krisenmanagement bedeutet auch, sich mit den Strukturen und Inhalten der eigenen Organisation auseinander zu setzen. Dies machen die folgenden Fragestellungen noch einmal zusammenfassend deutlich:

1. Beugen Sie der Krise vor, betreiben Sie

Prävention:

- Machen Sie sich eine Liste all dessen, was Ihrem Unternehmen zu Ereignissen und Krisen führen könnte und überlegen Sie sich die möglichen Folgen.
- Kalkulieren Sie die Präventionskosten. Auch wenn Sie nicht alle Unwägbarkeiten unter Kontrolle haben können, sollten Sie sich überlegen, was in einem Krisenfall zu tun ist.
- Nehmen Sie sich Zeit, um ihren Gedanken freien Lauf zu lassen und setzen Sie verschiedene Techniken ein, um das Problem von allen Seiten zu beleuchten.
- Machen Sie sich nichts vor, denn **„Nichts ist einfacher als der Selbstbetrug.“** (Demosthenes). Nur wenn Sie offen sind für das Problem, können Sie es auch lösen.

2. Bereiten Sie sich und Ihr Unternehmen auf die Krisenbewältigung vor:

- Erstellen Sie **Notfallpläne** und ein System zur Krisenkommunikation
- **Testen** Sie Ihre Notfallpläne, denn nichts ist unsinniger, als in Krisensituationen auf mangelnde Strategien, Ressourcen und Organisationen zurückgreifen zu müssen.

3. Sehen Sie die Krise als das, was sie ist:

- Machen Sie sich ein eigenes Bild von der Situation, aber versuchen Sie auch, andere und Ihre Sichtweise zu verstehen.
- Sehen Sie ein Problem nie nur von der kaufmännischen oder technischen Seite, sondern auch als PR-, d.h. Vermittlungsproblem, dem mit glaubwürdiger Öffentlichkeitsarbeit bzw. Unternehmenskommunikation begegnet werden muss.

4. Halten Sie die Krise so klein wie möglich:

- Sie müssen **JETZT** schwierige Entscheidungen treffen, und zwar schnell.
- Entscheiden Sie sich für **EINIGE** vernünftige und entschiedene Maßnahmen
- Warten Sie nicht ab, bis Sie **ALLE** Informationen haben. Das Vermitteln schneller, klarer und nachvollziehbarer Botschaften ist immer besser als gar nichts zu tun.
- Versuchen Sie, glaubwürdig zu bleiben.
- Berücksichtigen Sie menschliche Gesichtspunkte, kümmern Sie sich um betroffene und deren Angehörige und übernehmen Sie die Verantwortung. Dies kommunizieren sie auch!

5. Nutzen Sie die Krise:

- Auch wenn es sich im ersten Moment unglaublich anhörend mag: In jeder Krise, in jedem Problem steckt die Basis für einen neuen Erfolg.
- Natürlich gehört zur Krisenbewältigung auch ein Quäntchen Glück, doch mit aktivem unternehmerischen Handeln können Sie eine Krise für Ihre Zwecke nutzen.
- Der kreative Krisenlösungsprozess: Aus vielen Problemen können ganz schnell neue Chancen und Möglichkeiten entstehen, vorausgesetzt, Sie kennen die richtige Methode zum Lösen von Problemen, gehen ein Problem mit der richtigen Einstellung an und lassen Ihre Kreativität zu.

5. Definitionen, Begriffe und Muster

5.1 Begriffe des systematischen Krisenmanagements

Definitionen von Strategie, Inhalten und Organisation

Die wesentlichen Elemente eines Managementsystems beruhen auf der Berücksichtigung der Faktoren
Strategie – Inhalte – Organisation

5.1.1 Strategie

Die Öffentlichkeitsarbeit berät das Management (z.B. im Krisenstab) und nimmt folgende Aufgaben wahr:

- Analyse der Zielgruppen-Reaktionen
- Entwicklung von Kommunikationsszenarien entwickeln (Krisenpotenzialanalyse / Worst Case Szenarien)
- Rückzugsszenarien erarbeiten
- Kommunikationsstrategie und -taktik entwickeln (Kommunikationskonzept)
- Basis-Wording zu den Entscheidungen des Krisenstabes erarbeiten
- Kommunikationsaussagen koordinieren (PR, Marketing, Vertrieb)
- Unternehmenssprecher und die Vertreter des Managements beraten

5.1.2 Inhalte

Die Öffentlichkeitsarbeit erarbeitet Inhalte zu folgenden Fragestellungen und setzt die Entscheidungen durch Kommunikation um:

- Kommunikationsplan ausarbeiten
- Wording formulieren in Sprachregelungen, Botschaften, Argumente und Fakten
- Basistexte erarbeiten (Pressemitteilungen, Mitarbeiter-Informationen, Texte für die Einstellung in das Internet, Investor Relations etc.)
- Auskünfte geben (Statements, Reden, Interviews)
- Pressearbeit managen
- Zielgruppen- und Medien-Reaktionen unter Kommunikationsaspekten bewerten
- Fragen-Antworten-Katalog ereignisspezifisch ergänzen
- Pressesprecher coachen

5.1.3 Organisation

Die Öffentlichkeitsarbeit organisiert die Ereigniskommunikation mit folgenden Schwerpunkten, wobei es hier auf die Funktion der Ressourcen, der Strukturen und der Arbeitsabläufe ankommt:

- Erforderliche Ressourcen bereitstellen (Personal, Infrastruktur, Arbeitsmittel)
- Bürokommunikation, insbesondere Abwicklung der Pressearbeit, durchführen
- Zielgruppenvertreter betreuen (Medien, Behörden, Betroffene etc.)
- Kommunikations-Events organisieren (Pressekonferenz, Ortsbegehung)
- Telefonate führen
- Kommunikationsmittel erstellen und versenden
- Recherchen in den Medien durchführen

DEFINITIONEN, BEGRIFFE UND MUSTER

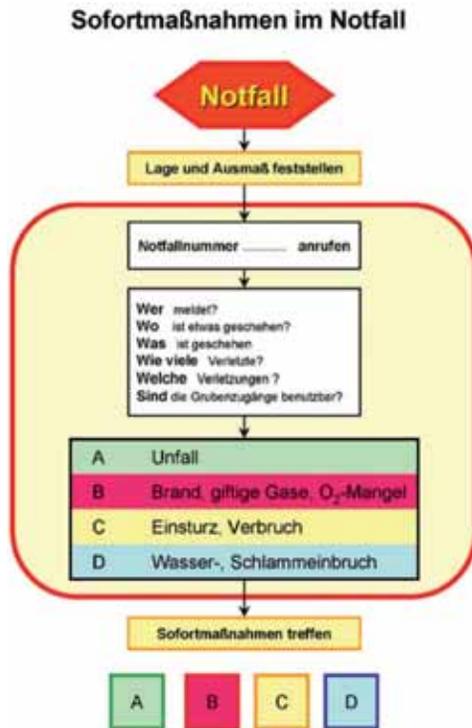
Notfallaufnahmeformular

Datum:	Uhrzeit:	Entgegen genommen von:	
		<input type="checkbox"/> Notruf <input type="checkbox"/> Funk <input type="checkbox"/> Telefon	
Wer? Name des Anrufers		Telefonnummer	
Wo ist der Einsatzort		Anfahrtsweg	
Was ist passiert?			
Wie viele Verletzte		Art der Verletzungen	
Was wird benötigt			
Ist noch mit weiteren Gefahren zu rechnen? Wenn ja mit welchen?			Sind die Grubenzugänge benutzbar? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Angaben zu einem Stromunfall	Stromfreischaltung erforderlich <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	Befindet sich der Verunfallte noch im Stromkreis? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Sind andere Einsatzkräfte bereits verständigt?	<input type="checkbox"/> Feuerwehr <input type="checkbox"/> Rettung <input type="checkbox"/> Polizei <input type="checkbox"/> Sonstige		
Was wurde unternommen?			
Wichtige Meldungen weitergeleitet			
An	Datum, Uhrzeit	von:	
Bemerkungen			

Sofortmaßnahmen im Notfall

Als „Merkzettel“ im Betrieb wurden von der Hauptstelle die Sofortmaßnahmen im Notfall, hier für einen Grubenbetrieb

untertage, entworfen. Sie sollen verantwortlichen Personen im Notfall (Unfall, Brand/Gase, Verbruch) dienen.



➤ Notfallnummer:

Diese Telefonnummer ist im Notfall erreichbar. Die alarmierte Person ist geschult und berechtigt die Notfallmaßnahmen einzuleiten

➤ Sicherung der Zugänge zum Bergwerk

Die Zugänge zum Bergwerk sind entsprechend abzusichern um den Zugang unbefugter Personen zu verhindern damit keine weiteren Personen gefährdet und der Rettungsdienst nicht behindert wird

➤ Stromabschaltungen

Stromabschaltungen sind bei Gefahr unter Bedachtnahme auf einen Weiterbetrieb wichtiger Einrichtungen (Wasserhaltung, Wetterführung,...) nur auf Anordnung der Betriebsleitung oder dazu befugter Personen vorzunehmen

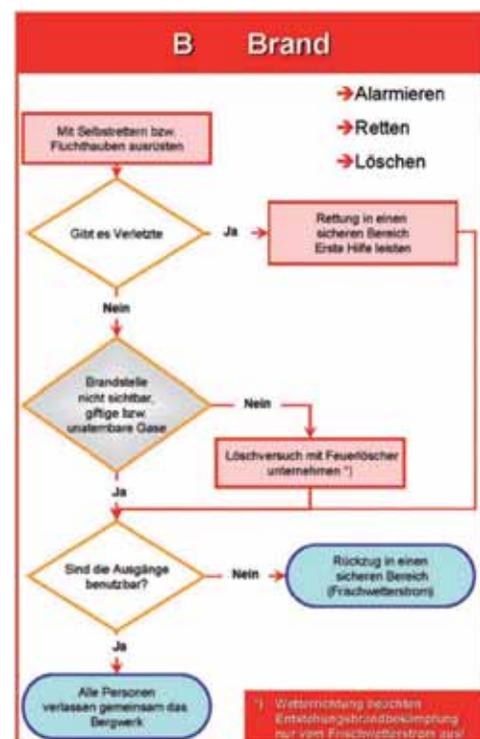
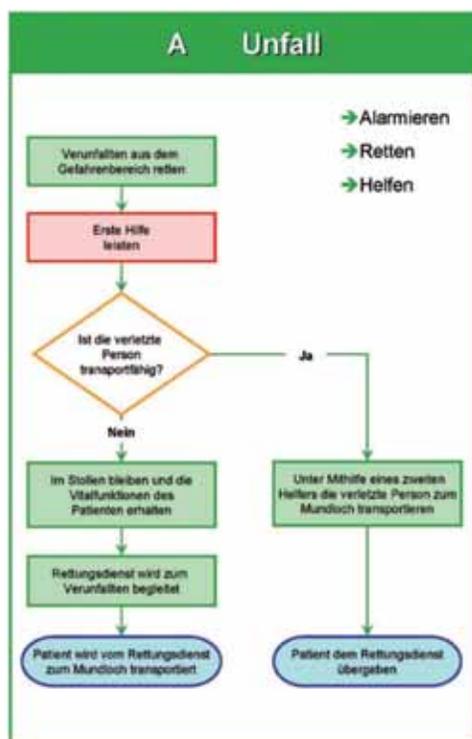
➤ Sicherer Bereich

Ein sicherer Bereich ist unter Bedachtnahme auf die Wetterführung aufzusuchen. Wenn eine weitere Flucht nicht möglich ist, so ist hier auf weitere Hilfe zu warten. Wenn möglich Telefonkontakt zur Notfalleitung aufnehmen.

➤ Wetterführung, Wetterrichtung

Zu beachten:

- ➔ Rauch und schädliche Gase ziehen mit dem Wetterstrom – Flucht gegen den Wetterstrom!
- ➔ Feuer frisst sich gegen den Wetterstrom!



Pressemitteilung eines Vorfalles

Erstmeldung

Diese Mitteilung an die Presse sollte innerhalb kürzester Zeit an die Medien verteilt werden. Sie signalisiert, dass das Unternehmen über den Vorfall informiert ist und sich verantwortungsbewusst mit der Bewältigung des Ereignisses beschäftigt.

Feuer / Explosion / Unfall bei NN

(Ort), Datum – Auf dem Gelände des (Betrieb) der Firma NN in (Ort) kam es heute (Tag / Tageszeit), (Datum), gegen (Uhrzeit) Uhr zu (Art des Ereignisses).

In der Grube / der Anlage / einem Lagergebäude / einem Bürogebäude / (andere Bezeichnung) brach ein Feuer aus / ereignete sich eine Explosion / ein Unfall. Ob Menschen bei dem Vorfall zu Schaden kamen, steht noch nicht fest / Dabei wurden nach ersten Erkenntnissen x Personen verletzt / getötet.

Die Freiwillige Feuerwehr / Berufsfeuerwehr (Ort / Landkreis) wurde sofort alarmiert und ist seit (Uhrzeit) im Einsatz. Die zuständigen Behörden sind benachrichtigt.

Weitere Einzelheiten sind noch nicht bekannt / Sobald neue Informationen vorliegen, werden wir die Öffentlichkeit informieren. Aktuelle Informationen zu diesem Vorfall finden Sie auch im Internet unter (Webadresse).

Kontakt

Martin Mustermann

NN Unternehmenskommunikation

Telefon

Telefax

E-Mail:

Kurzporträt des Unternehmens

Anleitung zur Erarbeitung einer Stellungnahme für Pressesprecher

Das Statement in Stichpunkten oder ausformulierten Sätzen vorbereiten - rechtzeitig, bevor der erste Journalist erscheint - und danach ständig aktualisieren!

1. Was ist geschehen?
2. Wer ist zu Schaden gekommen? – Würden Personen getötet, verletzt oder gefährdet, an dieser Stelle ein nachdrückliches Bedauern ausdrücken!
3. Was ist bis jetzt über die Auswirkungen des Ereignisses (auch auf die Umgebung) bekannt?
4. Was wurde unternommen, um das Ereignis zu bewältigen?
5. Was wird als nächstes getan?

Im Anschluss an dieses Statement wird der Journalist möglicherweise weitere Fragen stellen. Vertiefende, theoretisierende oder spekulative Fragen nicht beantworten, sondern freundlich antworten:

„Weitere Angaben liegen mir zurzeit nicht vor“.

Das Statement wird beendet mit einer Ausstiegsformel, z. B.:

„ Wir werden Sie weiter auf dem Laufenden halten! Bitte haben Sie Verständnis, dass ich mich jetzt dringend wieder um den Vorfall kümmern muss!“

Danach den Ort des Statements verlassen. Nicht „flüchten“, sondern ruhig abgehen.

Checkliste für eine Stellungnahme

Zur Vorbereitung eines Statements beschaffen Sie sich Antworten auf die nachfolgenden Fragen:

Was ist geschehen?

Wo?

Wann? Datum, Uhrzeit

Ablaufschilderung (kurz und einfach).

.....
.....

Wer ist zu Schaden gekommen?

..... (Anzahl Personen) davon leicht und schwer verletzt

..... Personen ins Krankenhaus

Erste Maßnahmen am Unfallort?

.....
.....

Was wissen Sie bis jetzt über die Auswirkungen des Ereignisses (auch auf die Umgebung)?

.....
.....

Was haben Sie bisher unternommen?

.....
.....

Was werden Sie als nächstes tun ?

.....
.....

Checkliste zur Durchführung einer Pressekonferenz

Aufgabe	✓
Räumlichkeiten bereitstellen	
→ Bereitstellung der Räume / Zugang sicherstellen (Schlüssel?)	
→ Abstimmung des weiteren Ausstattungsbedarfs (Beamer, Leinwand, Flipchart, Telefon, Internetzugang etc.)	
Einsatz Unternehmenssprecher	
→ Terminabstimmung	
→ Festlegung von Zielsetzung, Strategie und Inhalten der PK	
→ Festlegen der eigenen Inhalte / Botschaften	
→ Festlegen der Präsentationsunterlagen und der Präsentationstechnik	
→ Sensibilisierung für kritische Themen (Fragen-Antworten-Katalog / Argumentation erarbeiten)	
→ Ablauf der PK abstimmen (Zeitplan)	
→ Wenn die Zeit bleibt: Probelauf mit Präsentationsunterlagen und Stichworten	
Moderator festlegen und briefen	
→ Kenntnis von Zielsetzung, Strategie und Inhalten der PK	
→ Steckbrief der erwarteten Medienvertreter	
→ Ggf. Lage-Update sicherstellen (während der PK aus dem Krisenstab)	
→ Kommunikation zwischen Moderator und Sprecher abstimmen (Zeichen vereinbaren)	
Bürokommunikation / Backoffice	
→ Geräte im Pressezentrum einschalten und Funktion prüfen	
→ Dokumentation der Pressekonferenz technisch sicherstellen (Audio- oder Videomitschnitt, schriftlich)	
→ Catering veranlassen / vornehmen	
→ Medienbetreuung sicherstellen (Empfang und Betreuung im Pressezentrum)	
→ Zusammenstellen der Pressemappen	
→ Begrüßungsdisk besetzen	
→ Dokumentation der Anwesenden auf Teilnehmerliste	
→ Verteilung der Pressemappen	
→ Nachsendeanfragen für Presseunterlagen dokumentieren	
Presseunterlagen in der Pressemappe zusammenstellen	
→ Pressemitteilung	
→ Rede/n / Statements	
→ Bildmaterial	
→ Grafiken (Charts, Logos etc.)	
→ Hintergrundinformationen (Unternehmen, Produkt, Produktion etc.)	
→ Prospektmaterial	
Sonstiges	
→ Manöverkritik direkt nach der PK	

DEFINITIONEN, BEGRIFFE UND MUSTER

Kommunikation im Ereignisfall

Grundsätzliche Aufgabenstellungen

Aufgabe	Erläuterung	Wer	✓
Recherchieren der internen und externen Schnittstellen zur Informationsbeschaffung und zur Informationsweitergabe	Übersicht der internen und der externen Schnittstellen erstellen und im Verlauf des Ereignisses immer wieder aktualisieren (z. B. Rettungsdienste, Behörden, Medien, Politiker, Verbände, Umweltgruppen, Bürgerinitiativen, Experten etc.)		
Medienbeobachtung aktivieren (Print, Hörfunk, TV, Online-Plattformen) – eigene (regional) / externe (überregional)	Entsprechende Geräte bereitstellen und deren Bedienung sicherstellen Inhalte der Berichterstattung im Krisenmanagement berücksichtigen		
Medienbetreuung organisieren	Räumlichkeiten zur Betreuung von Medienvertretern und zur Durchführung von Statements, Pressegesprächen und Pressekonferenzen		
Sprachregelungen und Texte für die Kommunikation erarbeiten	Vorbereitete Textbausteine und Fragen-Antworten-Katalog benutzen Siehe auch „Checkliste Pressemeldung“		
Kommunikationsstrategie und –taktik im Krisenstab festlegen, kontinuierlich überprüfen und ggf. an die Lageentwicklung anpassen	Mögliche Entwicklungen der Krise und der Medienberichterstattung berücksichtigen; Worst-Case-Szenarien bedenken		
Falschmeldungen, Gerüchte und Spekulationen prüfen und ggf. richtigstellen	Zurückhaltend agieren, denn oftmals macht eine Richtigstellung weitere Zielgruppen auf das Ereignis aufmerksam		
Kontaktaufnahme und Abstimmung mit betroffenen Fremdfirmen (Geschäftsleitung, Pressestelle)	Die Pressearbeit miteinander abstimmen, bevor die Medien die Fremdfirmen befragen		
Strategische Partner suchen und aktivieren	Prüfen: Wer kann das Unternehmen in der Krise kommunikativ unterstützen und neutrale Position beziehen?		
Alle Zielgruppen einheitlich informieren	Darauf achten, dass das Unternehmen mit einer Stimme spricht		

Interne Kommunikation

Aufgabe	Erläuterung	Wer	✓
Sprachregelungen für Telefonzentrale und Hotline erarbeiten			
Mitarbeiter informieren	Email, Intranet, Aushänge, Handzettel		

Externe Kommunikation

Aufgabe	Erläuterung	Wer	✓
Bandansage schalten	Vorbereitete Bandansagen benutzen oder neue Ansagen erstellen		
Erstmeldung für die Medien erstellen und versenden	Vorbereitete Textbausteine und Dokumentvorlagen benutzen Entscheiden: Pressemeldung standby halten oder initiativ versenden		
Pressemitteilungen erstellen und versenden	Vorbereitete Textbausteine und Dokumentvorlagen benutzen		
Abstimmung mit relevanten externen Pressestellen	Ziel: Aussagen des Unternehmens synchronisieren mit den Aussagen beteiligter Pressestellen (Polizei, Feuerwehr, Behörde, Politik, Verbände etc.)		
Einsatz des Pressesprechers planen und organisieren	Möglichst eine Person einsetzen als „Gesicht“ des Unternehmens Vorstände gehen erst vor die Medien, wenn die Sachlage geklärt ist Statements und Interviews benötigen ausreichend Zeit zur Vorbereitung, Ultimeo Zeit einplanen		
Kunden-/ Lieferanten-Information erstellen und verteilen			
Pressekonferenz vorbereiten und organisieren	Pressekonferenzen benötigen viel Zeit zur Vorbereitung; deshalb Pressekonferenzen nicht zu früh ansetzen		
Nachbarschaftsinformation			
Information der Branchen-Verbände			
Zügige Abschirmung Betroffener zum Schutz vor Sensationsreportern	Angehörige von Opfern müssen ggf. auch psychologisch betreut werden (Notfallseelsorge)		
Teilnahme an externen Pressekonferenzen einplanen			
Bürgerbüro einrichten			

DEFINITIONEN, BEGRIFFE UND MUSTER

Unternehmenskommunikation in den Tagen danach			
Aufgabe	Erläuterung	Wer	✓
Persönliche Schreiben an Betroffene verfassen	Fürsorge und Bedauern aussprechen		
Dankschreiben an Helfer verfassen			
Bürgerversammlung durchführen			
Tag der offenen Tür durchführen			
Mitarbeiterinformation „Was haben wir aus der Krise gelernt“			
Lobbying-Aktivitäten verstärken			
Imagekampagne planen			
Kommunikationsmittel der strategischen Partner nutzen	Verbände, Politik, Kunden, Lieferanten etc.		

Kommunikationsmittel für die Pressearbeit	
Kommunikationsmittel	Erläuterung
Erstmeldung für die Presse	Presstext auf Pressebogen, der kurz und knapp darstellt: <ul style="list-style-type: none"> - Bei uns hat sich ein Vorfall ereignet - Fachleute sind im Einsatz, Schaden von Menschen, Umwelt und Sachen abzuwehren - Die zuständigen Behörden sind verständigt - Wir informieren weiter.
Pressemitteilung	Presstext auf Pressebogen, der in regelmäßigen Abständen (möglichst stündlich) den aktuellen Stand der Ereignisentwicklung wiedergibt
Statement	Verlautbarung des Unternehmens vor den Medien (Mikrofon, Kamera) zum Ereignis; auf Fragen der Medien nicht antworten, sondern nach Abgabe des Statements abgehen
Interview	Fragen der Medien beantworten; ausreichend Vorbereitungszeit einplanen, um mögliche Fragen vorauszudenken und entsprechende Antworten vorzubereiten
Pressegespräch	Presseveranstaltung in kleiner Runde (z. B. nur Lokalmedien oder Fachmedien) mit Statement des Unternehmens und der Möglichkeit für die Medien, Fragen an das Unternehmen zu stellen
Pressekonferenz	Pressegespräch in großer Runde mit Redebeiträgen und Fragerunden

Im Ereignisfall sollten Sie diese Checkliste durchgehen und entscheiden, welche Aufgaben / Maßnahmen und welche Kommunikationsmittel Sie zur Realisierung Ihrer Ereignis- und Krisenkommunikation berücksichtigen wollen.



Dipl.-Ing. Wilhelm Schön

Wilhelm Schön leitet seit 2004 als Geschäftsführer die Hauptstelle für das Grubenrettungs- und Gasschutzwesen in Österreich, an deren Aufbau er auch maßgeblich beteiligt ist.

- Studium Bergwesen, Montanuniversität Leoben
- Betriebsleiter in mehreren Bergbaubetrieben
- Seit 1983 in der Grubenrettung.
- Auslandserfahrung

Schwerpunkte:

- Notfallplanung und Krisenmanagement
- Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit



Dipl.-Ing. Thomas Spörker

- Studium Erdölwesen, Montanuniversität Leoben
- Aufbaustudium der Betriebs-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Wien
- Diplomierter Wirtschaftstechniker
- Leiter der Abteilung IV/8 Bergbau – Technik & Sicherheit im Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
- Lehrbeauftragter an der Montanuniversität Leoben – „Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz im Bohrlochbergbau“

Gerhardt, Rudolf; Steffen, Erich 1996: **Kleiner Knigge des Presserechts: Wie weit Journalisten zu weit gehen dürfen.** ISBN 3-927282-43-X

Mast, Claudia (Hrsg.) 1999: **Wirtschaftsjournalismus. Grundlagen und neue Konzepte für die Presse.** ISBN: 3-531-13443-4

Meier, Klaus (Hrsg.) 1999: **Internet-Journalismus. Ein Leitfaden für ein neues Medium.** ISBN 3-89669-263-1

Weischenberg Siegfried:
Journalistik. Medienkommunikation. Band 1 (1998)
Mediensysteme, Medientechnik, Medieninstitutionen.
 ISBN 3-531-13111-7, Band 2 (1996)
Medientechnik, Medienfunktionen, Medienakteure.
 ISBN 3-531-12378-5, Band 3 (1998)
Fragen/Antworten, Diskussion, Evaluation.
 ISBN 3-531-13153-2

Merten, Klaus; Schmidt, Siegfried J.; Weischenberg, Siegfried (Hrsg.) 1994:
Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. ISBN 3-531-12327-0

Avenarius, Horst 2000: **Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation.** ISBN: 3-89678-181-2

Birkigt, Klaus; Stadler, Marinus M.; Funck, Hans J. (Hrsg.) 1998:
Corporate Identity. ISBN 3-478-23409-3

Bruhn, Manfred 1997: **Kommunikationspolitik.** ISBN 3-8006-2016-2

Faulstich, Werner 2000: **Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit.**
 ISBN 3-8252-2151-2

Jasper, Dirk; Ratzke, Dietrich 1999: **Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit für Kleinunternehmer, Freiberufler und Selbständige.** ISBN 3-478-85100-9

Konken, Michael 1998: **Pressearbeit.** ISBN 3-929469-15-4

Pflaum, Dieter; Linxweiler, Richard 1998: **Public Relations der Unternehmung.** ISBN 3-478-39910-6

Röttger, Ulrike (Hrsg.) 2001: **PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit.** ISBN: 3-531-32950-2

Bruhn, Manfred 1995: **Integrierte Unternehmenskommunikation.**
 ISBN 3-7910-0786-6

Bruhn, Manfred; Schmidt, Siegfried J.; Tropp, Jörg 2000: **Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis.** ISBN: 3-409-11641-9



Christof Coninx

Christof Coninx ist seit Mai 2006 Partner der Coninx Kany Koschare Societät für Kommunikation, Leverkusen, Deutschland. Er gilt als Fachmann für den Aufbau und Betrieb von Managementsystemen zur Krisenkommunikation und strategischen Optimierung der PR.

- Hamburgische Electricitäts-Werke AG (HEW), Leiter Stabsabteilung „Kommunikation“, Pressesprecher
- Gas-, Elektrizitäts- und Wasserwerke Köln AG (GEW), (heute RheinEnergie AG), Leiter der Stabsabteilung „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“, Pressesprecher

Schwerpunkte

- Kommunikations- und PR-Profi
- Pressesprecher
- Redakteur
- Consultant für strategische Grundlagen der PR



Hans-Werner Kany

Hans-Werner Kany gehört der Coninx Kany Koschare Societät für Kommunikation, Leverkusen, Deutschland an. Dort ist er vor allem mit der Konzeption und Realisierung von Krisenmanagement- und Krisen-PR zuständig.

- Seit 1986 selbständiger Berater
- Eigene PR-Agentur im Wirtschaftsraum Brunsbüttel; zuständig für Unternehmen der Chemie- und Mineralölindustrie und der Energieversorgung

Schwerpunkte

- Krisenmanagement und Ereigniskommunikation
- B-to-B-Kommunikation
- Redakteur
- Consultant für „erklärungsbedürftige“ Leistungen

Bruhn, Manfred (Hrsg.) 1999: **Internes Marketing**. ISBN 3-409-23241

Herbst, Dieter 1999: **Interne Kommunikation**. ISBN 3-464-49038-6

Klöfer, Franz; Nies, Ulrich 2001: **Erfolgreich durch interne Kommunikation**. ISBN 3-472-04612-0

Piwinger, Manfred (Hrsg.) 1997: **Stimmungen, Skandale, Vorurteile**. ISBN 3-927282-60-X

Burkart, Roland 1993: **Public Relations als Konfliktmanagement**. ISBN 3-7003-0982-1

Herbst, Dieter 1999: **Krisen meistern durch PR**. ISBN 3-472-03675-3

Reinecke, Wolfgang 1997: **Krisenmanagement**. ISBN 3-87773-013-2

Töpfer, Armin 1999: **Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr oder Chance?** ISBN 3-472-03800-4

Der betriebliche Notfallplan – Grundlagen und Anregungen.

OR Dipl.-Ing. Thomas Spörker, Leiter der Abt. IV/8 Bergbau – Technik & Sicherheit, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit

Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz.

Herausgeber und Medieninhaber: Bundesministerium für Inneres Abteilung II/4, Herrngasse 7, 1014 Wien

Für den Inhalt verantwortlich: Staatliches Krisen- und Katastrophenschutzmanagement Erste Auflage, Jänner 2007

Dipl.-Ing. Wilhelm Schön, Leiter der Hauptstelle für das Grubenrettungs- und Gasschutzwesen GmbH: **Grundsätze für das Grubenrettungswesen**. Oktober 2005, Erste Auflage

Dipl.-Ing. Wilhelm Schön, Leiter der Hauptstelle für das Grubenrettungs- und Gasschutzwesen GmbH: **Grundsätze für das Gasschutzwesen**. Jänner 2007, Erste Auflage

Dipl.-Ing. Wilhelm Schön, Leiter der Hauptstelle für das Grubenrettungs- und Gasschutzwesen GmbH: **Grundlagen für die Erstellung eines Notfallplanes**. Februar 2006



Hauptstelle für das Grubenrettungs- und Gasschutzwesen

Gesellschaftssitz: A-1045 Wien, Wiedner Hauptstraße 63

Verwaltungssitz: A-8580 Köflach, Bergweg 10

T: +43 - 31 44 - 72 450, F: +43 - 31 44 - 72 450

E: hauptstelle@aon.at, www.hauptstelle.at

