

Hochschule RheinMain
Fachbereich Design Informatik Medien
Masterstudiengang Media & Design Management

Masterthesis
zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts – M. A.

Strategische Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten

Ein Anforderungskatalog und Handlungsempfehlungen
am Beispiel der Flughäfen Berlin Brandenburg und
Frankfurt am Main

Vorgelegt von:

Alexander Rackwitz

Kontakt: email@alexander-rackwitz.de

Abgabedatum: 4. Juli 2016

Referent: Prof. Dr. Bodo Kirf

Korreferent: Prof. Dr. Wolfgang Jäger

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einführung	1
1.1 Problemstellung	2
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen	3
1.3 Methodisches Vorgehen	3
2 Theoretische Grundlagen	6
2.1 Strategische Krisen-PR	8
2.1.1 Public Relations	8
2.1.2 Krisen-PR	11
2.1.3 Zwischenfazit	17
2.2 Infrastrukturprojekte	18
2.2.1 Mediale Rahmenbedingungen	23
2.2.2 Gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen	27
2.2.3 Zwischenfazit	35
3 Entwicklung eines Anforderungskataloges	37
3.1 Grundsätze strategischer Krisen-PR	38
3.2 Krisenprävention	50
3.3 Krisenbewältigung	66
3.4 Krisennachsorge	71
3.5 Zwischenfazit	73
4 Analyse und Handlungsempfehlungen	82
4.1 Analyse der strategischen Krisen-PR am Flughafen Frankfurt am Main	82
4.1.1 Problemstellung	83
4.1.2 Strategien und Maßnahmen der Akteure	85
4.1.3 Diskussion und Handlungsempfehlungen	90
4.2 Analyse der strategischen Krisen-PR am Flughafen Berlin Brandenburg	94

4.2.1	Problemstellung	95
4.2.2	Strategien und Maßnahmen der Akteure	97
4.2.3	Diskussion und Handlungsempfehlungen.....	102
4.3	Zwischenfazit.....	106
5	Zusammenfassung & Ausblick.....	111
	Literaturverzeichnis	116
	Anhang.....	125
	Ausführlicher Anforderungskatalog für strategische Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten	125

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Zu vermeidende kommunikative Diskrepanzen nach Bentele	43
Tabelle 2:	Faktoren, die die Zuschreibung von Vertrauen begünstigen, nach Bentele	44
Tabelle 3:	Grundsätze strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten.....	50
Tabelle 4:	Mögliche relevante Stakeholder bei Infrastrukturprojekten nach VDI-Richtlinie 7000	52
Tabelle 5:	Zehn wichtige Fragen einer ersten Stakeholder-Analyse nach Lintemeier.....	54
Tabelle 6:	Mögliche Risiken durch mangelnde Akzeptanz bei Infrastrukturprojekten.....	58
Tabelle 7:	Anforderungen an die Krisenprävention im Rahmen strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten.....	65
Tabelle 8:	Reaktive Krisenkommunikationsstrategien nach Coombs.....	67
Tabelle 9:	Anforderungen an die Krisenbewältigung im Rahmen strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten.....	71
Tabelle 10:	Anforderungen an die Krisennachsorge im Rahmen strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten.....	72
Tabelle 11:	Vorläufiger Anforderungskatalog, Teil 1: Grundsätze strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten.....	73
Tabelle 12:	Vorläufiger Anforderungskatalog, Teil 2: Anforderungen an die Krisenprävention im Rahmen strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten	75
Tabelle 13:	Vorläufiger Anforderungskatalog, Teil 3: Anforderungen an die Krisenbewältigung im Rahmen strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten	79

Tabelle 14: Vorläufiger Anforderungskatalog, Teil 4: Anforderungen an die Krisennachsorge im Rahmen strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten	80
Tabelle 15: Zusammenfassende Darstellung der Handlungsempfehlungen (gekürzt)	106
Tabelle 16: HOAI-Leistungsphasen, aufgeführt nach VDI-Richtlinie 7001.....	108
Tabelle 17: Anforderungskatalog, Teil 1: Grundsätze strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten.....	125
Tabelle 18: Anforderungskatalog, Teil 2: Anforderungen an die Krisenprävention im Rahmen strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten.....	127
Tabelle 19: Anforderungskatalog, Teil 3: Anforderungen an die Krisenbewältigung im Rahmen strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten.....	137
Tabelle 20: Anforderungskatalog, Teil 4: Anforderungen an die Krisennachsorge im Rahmen strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten.....	139

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Erklärungsmodell der Kommunikationsfunktionen der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß, mit Ergänzung der Funktion HR-Kommunikation nach Kirf/Jäger	7
Abbildung 2: Der modellhafte Prozess der Vertrauensbildung durch Krisenkommunikation nach Thießen.....	15
Abbildung 3: Modellhafte Einordnung der strategischen Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten	38
Abbildung 4: Exemplarische Themenfeldanalyse bei einem Infrastrukturprojekt nach VDI 7000	55
Abbildung 5: Beteiligungstypenmodell akzeptanzfördernder Projektkommunikation nach Krebber	63
Abbildung 6: Mitglieder der Mediationsgruppe für den Flughafen Frankfurt am Main.....	87
Abbildung 7: Auswahl einiger wichtiger Ereignisse während des Ausbaus des Flughafens Frankfurt am Main (ab 1997)	88

1 Einführung

Infrastrukturprojekte haben das Ziel, Infrastruktur zu schaffen oder zu erneuern. Sie sind oftmals nicht nur von lokaler Bedeutung, sondern haben auch regionale, landesweite, nationale oder gar internationale Relevanz. Nicht selten treffen Infrastrukturprojekte allerdings auf Protest. Oft sind es lokale **Akzeptanzdefizite**, mit denen Vorhabenträger umgehen müssen. Selbst wenn Infrastrukturmaßnahmen parlamentarisch legitimiert sind, treffen sie auf zum Teil starken Widerstand einiger Anspruchsgruppen. Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen und medialen Rahmenbedingungen tritt neben die Legitimation durch parlamentarische und rechtsstaatliche Verfahren verstärkt eine Legitimation durch Kommunikation.¹ Ein Infrastrukturprojekt, das auf signifikante Akzeptanzprobleme stößt, sieht sich einer Krise gegenüber, die die Realisierung des gesamten Projektes gefährden kann. Fehlende Akzeptanz ist längst nicht der einzige Auslöser für Krisensituationen bei Infrastrukturprojekten, gleichwohl soll ihr in der vorliegenden Arbeit größere Aufmerksamkeit zuteilwerden.

„Stuttgart 21“ ist nur eines der bekanntesten **Beispiele für infrastrukturelle Maßnahmen**, die auf Protest gestoßen sind und sich mit krisenhaften Situationen konfrontiert sahen. Die Bedeutung von Krisen scheint allgemein zuzunehmen. Die Gründe sind mannigfaltig:

Veränderte mediale Rahmenbedingungen tragen einen wesentlichen Teil dazu bei. Ausdifferenzierte Medien- und Informationsgesellschaften und -märkte stellen die Akteure vor die Herausforderung, ihre Botschaften erfolgreich und zielgenau zu adressieren.² Aufmerksamkeit ist in der Mediengesellschaft ein knappes Gut. Alle **Akteure** dieser Mediengesellschaft müssen sich einem **Wettbewerb um Aufmerksamkeit** stellen, einer **Aufmerksamkeitsökonomie**³, in der Botschaften erstens um Aufmerksamkeit konkurrieren und zweitens in dieser knappen Zeit Legitimation erzeugen oder steigern sollen. Die Akteure stehen folglich nicht etwa nur auf Beschaffungs-, Absatz-, Kapital- und Arbeitsmärkten in Konkurrenz, sondern auch auf dem Markt der politischen und öffentlichen Meinung.⁴ Hinzu kommt, dass krisenhafte Ereignisse von Journalisten bevorzugt thematisiert und von den Mediennutzern interessiert rezipiert werden. Sie sind ein bekanntes und bevorzugtes Narrativ in der täglichen Berichterstattung. Durch das Internet, Social Media und die mobile Nutzung von Endgeräten können lokale Themen schnell Karriere machen und zu regionaler,

¹ Vgl. Brettschneider 2013b, S. 327.

² Vgl. Thießen 2011, S. 15.

³ Vgl. Franck 2014, S. 193.

⁴ Vgl. Thießen 2011, S. 15.

landesweiter, nationaler oder gar internationaler Berichterstattung führen. Im stärksten Falle können Themen, Bilder oder Videos binnen Minuten **Teilöffentlichkeiten**⁵ bekannt werden, die über den Globus verteilt sind. Inhaltliche Transferprozesse zwischen den klassischen Medien wie Fernsehen, Radio und Zeitungen einerseits und digitalen und sozialen Medien andererseits sorgen für eine gegenseitige Verstärkung in der Berichterstattung und rufen nicht nur **Anschlusskommunikation**, sondern auch **Anschlusshandeln** hervor.⁶ Zu den Gründen gehören überdies **Technologien**, die die Information und Kommunikation von Akteuren verändern, nicht zuletzt auch zwischen den Akteuren selbst. Das **Internet** erleichtert den Informationszugang und **soziale Medien** erlauben die einfache Vernetzung, Organisation und Mobilisierung von Stakeholdern⁷. Sie können ihre Anliegen nicht nur binnen kürzester Zeit artikulieren, sondern auch selbst Auslöser von Krisen sein.⁸

Veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen verstärken ebenso die **Relevanz von Krisen**. Organisationen wie Unternehmen werden zunehmend als soziale Akteure verstanden, die nicht nur reinen Gewinnmaximierungsbestrebungen nachgesehen sollten, sondern auch eine gesellschaftliche Verantwortung (Corporate Responsibility/kurz: CR) zu tragen hätten. Immaterielle Werte gewinnen daher an Aussagekraft, um im Wettbewerb bestehen zu können. Reputation und Legitimität werden noch wichtiger als zuvor.⁹

1.1 Problemstellung

Infrastrukturprojekte sind zum einen höchst komplex, oftmals bedeutsam, aber **krisenanfällig**. Organisationskommunikatoren sehen sich zum anderen mit einer zunehmenden **Relevanz von Krisen und Krisenberichterstattung** konfrontiert. Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag dazu leisten, mit diesen beiden Problemen erfolgreich umgehen zu können. Die **Rolle strategischer Krisen-PR** soll untersucht werden. Dabei wird eine Krise aus Sicht der Organisation nicht als fernes, nahezu unmögliches Phänomen verstanden, sondern als real mögliche Situation im organisationalen Lebenszyklus, die es aber gleichwohl zu verhindern gilt. Strategische Krisen-PR sollen als ganzheitlicher Ansatz betrachtet werden, der die Prävention, Bewältigung und Nachsorge von Krisensituationen ermöglicht. Im besten Fall verhindern Krisen-PR, dass es überhaupt zu einer Krise kommen kann.

⁵ Ist in dieser Arbeit die Rede von Teilöffentlichkeiten, so orientiert sich diese Arbeit an dem Verständnis von Grunig/Hunt (vgl. Grunig und Hunt 1984, S. 143-145).

⁶ Vgl. Kirf 2015, S. 20-21.

⁷ Die Begriffe „Stakeholder“, „Bezugsgruppen“ und „Anspruchsgruppen“ werden hier – wie in weiten Teilen der deutschsprachigen PR-Literatur – synonym verwendet (vgl. Szyszka 2015c, S. 1153).

⁸ Vgl. Thießen 2011, S. 16.

⁹ Vgl. Thießen 2011, S. 16.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Schwarz/Löffelholz konstatieren mit Blick auf **Fehler in der Krisenkommunikation** von Unternehmensakteuren: „Der Bedarf an verlässlichen Erkenntnissen und geeigneten Methoden zur kommunikativen Bewältigung von Krisen hat [...] in den letzten Jahren erheblich zugenommen.“¹⁰ Derartige **Erkenntnisse und Methoden zur Bewältigung von Krisen** in Organisationen sollen hier erarbeitet werden. Die Relevanz der vorliegenden Arbeit soll mit dem konkreten Bezug auf Infrastrukturprojekte erhöht werden. Bei zahlreichen Infrastrukturprojekten ist es in den vergangenen Jahren zu Legitimationsproblemen gekommen. Unabhängig von den Ursachen für Legitimationsprobleme einzelner Projekte ist es für die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation und die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit einer Gesellschaft von großer Bedeutung, dass Infrastrukturprojekte möglich, realisierbar und rentabel sind. Die Arbeit soll auch diesbezüglich einen Erkenntnisfortschritt bieten.

Im Zentrum der Untersuchung stehen folgende **drei Forschungsfragen**:

1. Welchen Beitrag leisten strategische Krisen-PR für die erfolgreiche Realisierung von Infrastrukturprojekten?
2. Welche Anforderungen werden an strategische Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten gestellt?
3. Welche Handlungsempfehlungen können anhand der Fallbeispiele formuliert werden?

1.3 Methodisches Vorgehen

Diese Arbeit soll als angewandte Forschungsarbeit Erkenntnisse und Wissensbestände aus der PR-Forschung, der Kommunikationswissenschaft, der Krisenkommunikation sowie des Krisenmanagements bündeln und im Sinne strategischer PR-Forschung Anforderungen und konkrete Handlungsempfehlungen für krisenpräventive, krisenbewältigende und krisennachsorgende Public Relations bei Infrastrukturprojekten erarbeiten.

Nach der Einführung werden zunächst die theoretischen Grundlagen für die weitere Auseinandersetzung und Argumentation geschaffen. Anhand einer Literaturstudie werden vorhandene Erkenntnisse, Modelle und Theorien über Public Relations, Krisen-PR, Infrastrukturprojekte sowie die medialen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen zusammengeführt. Im Anschluss daran wird ein Anforderungskatalog aus weiteren,

¹⁰ Schwarz/Löffelholz 2014, S. 1304.

umfangreichen Literaturstudien zu Grundsätzen strategischer Krisen-PR sowie zu den Phasen Krisenprävention, Krisenbewältigung und Krisennachsorge schrittweise entwickelt.

In einem weiteren Kapitel werden **zwei Einzelfallstudien** durchgeführt. Es werden jeweils Strategien und Maßnahmen beim Ausbau des Flughafens Frankfurt am Main sowie beim Bau des Flughafens Berlin Brandenburg analysiert, die den strategischen Krisen-PR zugerechnet werden können. Dazu wird zunächst jeweils eine Einführung in das Fallbeispiel aufgeführt und anschließend das spezifische Krisen-PR-Problem benannt. Danach werden das Vorgehen, die Strategie und die Maßnahmen der relevanten Akteure auf Basis von Primär- und Sekundärliteratur analysiert. Die Analyseergebnisse werden diskutiert und gewonnene Erkenntnisse verdeutlicht. Diese Erkenntnisse aus den Einzelfallstudien werden in einem induktiven Sinne auf allgemeingültige Handlungsempfehlungen für die Praxis strategischer Krisen-PR abstrahiert. Die Handlungsempfehlungen wiederum finden Einfluss in den theoretischen Anforderungskatalog. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und es wird ein Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf gegeben. Für die Arbeit ergibt sich der folgende Aufbau:

Kapitel 1: Im ersten Kapitel findet eine Einführung in das Thema statt. Anschließend werden die Problemstellung und die Zielsetzung genauer erläutert. Es werden drei Forschungsfragen formuliert und es wird das methodische Vorgehen begründet.

Kapitel 2: Hier werden die theoretischen Grundlagen für die folgenden Kapitel gelegt. Dabei wird zunächst auf strategische Krisen-PR fokussiert. Begriffe wie Public Relations, Krise und Krisen-PR werden näher erläutert. Krisen-PR werden als Trias aus Prävention, Bewältigung und Nachsorge systematisiert. Auch die Strategie und konzeptionelle Fundierung bei Krisen-PR werden beachtet. Anschließend liegt das Augenmerk auf wissenschaftlichen Erkenntnissen zu Formen der Infrastruktur und Infrastrukturprojekten. Es werden Gemeinsamkeiten verschiedener Infrastrukturprojekte aufgezeigt und mediale sowie gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen untersucht.

Kapitel 3: Im dritten Kapitel wird der Anforderungskatalog schrittweise entwickelt. Dazu werden Grundsätze strategischer Krisen-PR ermittelt und anhand von umfangreichen Literaturstudien Anforderungen an die strategischen Krisen-PR in den Phasen der Krisenprävention, Krisenbewältigung und Krisennachsorge formuliert. Als Zwischenfazit des Kapitels wird der vorläufige Anforderungskatalog aufgeführt, der als übersichtliche Checkliste auch als Hilfestellung für die Praxis Relevanz besitzen soll. Es werden jeweils fünf

Hauptpunkte definiert, wobei diese in der Phase der Krisenbewältigung noch durch zwei weitere Anforderungen flankiert werden.

Kapitel 4: In Kapitel vier werden zwei prominente deutsche Infrastrukturprojekte, die seit vielen Jahren im Fokus öffentlichen und journalistischen Interesses stehen, als Fallbeispiele untersucht. Zuerst richtet sich der Fokus dabei auf das Mediationsverfahren, das beim Ausbau des Flughafens Frankfurt am Main zum Einsatz gekommen ist. Dieses Verfahren der „Öffentlichkeitsbeteiligung“ wird analysiert und auf Handlungsempfehlungen für strategische Krisen-PR in der Phase der Krisenprävention untersucht. Als zweites Fallbeispiel dient die Kommunikation im Rahmen der Krisenbewältigung beim Bau des Flughafens Berlin Brandenburg, die hinsichtlich der Frage untersucht wird, wie die verantwortlichen Kommunikatoren der Betreibergesellschaft auf die Krisensituation der Verschiebung des Eröffnungstermins am 3. Juni 2012 reagiert haben. Dieser Praxisfall soll folglich Einsichten für die akute Krisenbewältigung im Rahmen strategischer Krisen-PR ermöglichen. Abschließend werden die in beiden Fallbeispielen ausgearbeiteten Handlungsempfehlungen aggregiert und ein weiterer Ansatz zur Strukturierung des Anforderungskataloges aufgeführt.

Kapitel 5: Im fünften und letzten Kapitel werden die Erkenntnisse zusammengefasst und ein Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf gerichtet.

Anhang: Im Anhang findet sich der ausführliche Anforderungskatalog, in den die Handlungsempfehlungen integriert wurden und der sich an dem Entwicklungsprozess von Infrastrukturprojekten orientiert.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen für die spätere Entwicklung eines Anforderungskataloges sowie die Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen für strategische Krisen-PR entwickelt. Dazu werden zunächst die Begriffe Public Relations und Krisen-PR theoretisch fundiert definiert. Anschließend setzt sich dieses Kapitel mit den Grundlagen von Infrastrukturprojekten auseinander. Es wird ausgearbeitet, was unter Infrastruktur verstanden werden kann, worauf sich diesbezüglich diese Arbeit konzentriert, wie Infrastrukturprojekte definiert werden können und welche typischen Merkmale derartige Projekte kennzeichnen. Anschließend werden die medialen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen von Infrastrukturprojekten aufgezeigt.

Da bei Infrastrukturprojekten die wesentlichen Akteure auf Seiten der Vorhabenträger sowohl öffentliche Institutionen als auch private Unternehmen sein können, soll hier von Organisationskommunikation die Rede sein. Als **Organisationskommunikation** lassen sich in Anlehnung an Zerfaß alle gesteuerten Kommunikationsprozesse bezeichnen, die einen Beitrag zur Aufgabendefinition und Aufgabenerfüllung in Organisationen leisten, und vor allem zur internen und externen Handlungskoordination und Interessenklärung zwischen Organisationen und ihren Bezugsgruppen beitragen.¹¹ Kommunikation ist immer dann strategisch, wenn sie übergeordnete Organisationsziele unterstützt.¹²

Organisationskommunikation lässt sich in Erweiterung des Modells der Unternehmenskommunikation von Zerfaß¹³ mit Kirf/Jäger in Marktkommunikation, die transaktionsorientierte Kommunikation mit Stakeholdern im Marktumfeld betreibt, in interne Kommunikation, als Kommunikation mit Stakeholdern innerhalb der Organisation, **Public Relations**, als Kommunikation mit Stakeholdern in sozialen und gesellschaftspolitischen Beziehungskontexten, sowie HR-Kommunikation, als Funktionsbereich der internen und externen Kommunikation im Bereich Human Resources, der alle zuvor erwähnten Funktionsbereiche tangiert, einteilen.¹⁴

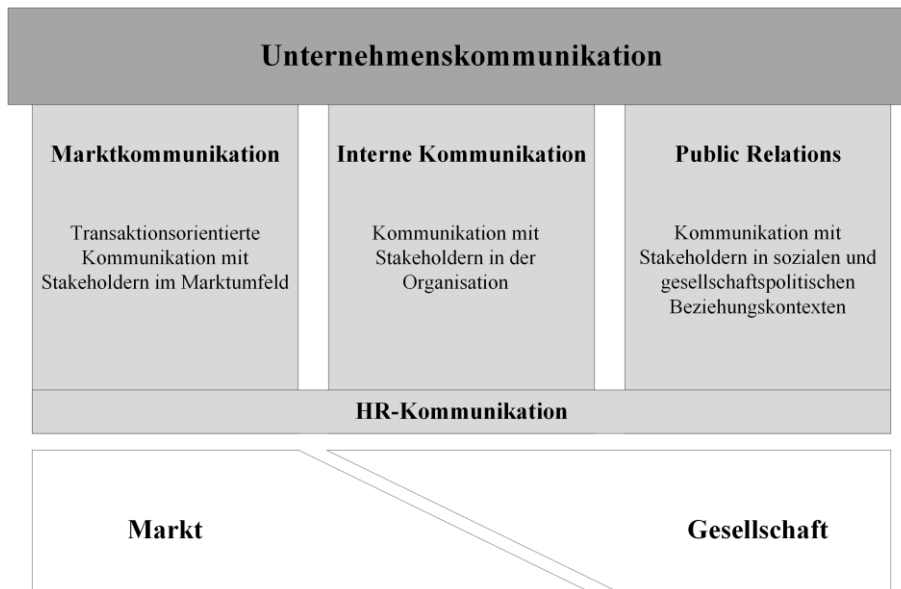
¹¹ Vgl. Zerfaß 2014, S. 23.

¹² Vgl. Zerfaß 2014, S. 23.

¹³ Vgl. Zerfaß 2014, S. 44.

¹⁴ Vgl. Kirf/Jäger Sommersemester 2015, S. 15.

Abbildung 1: Erklärungsmodell der Kommunikationsfunktionen der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß, mit Ergänzung der Funktion HR-Kommunikation nach Kirf/Jäger



Quellen: Kirf/Jäger Sommersemester 2015, S. 15 und vgl. Zerfaß 2014, S. 44.

All diese Funktionsbereiche der Organisationskommunikation dienen laut Zerfaß einem gemeinsamen Ziel: Der Formulierung, Realisierung und Durchsetzung von Organisationsstrategien, die die erfolgreiche Positionierung in Markt und Gesellschaft anstreben.¹⁵ Kommunikation leistet wichtige **Beiträge zur Wertschöpfung von Organisationen**. Erstens unterstützt sie die laufende Leistungserstellung, etwa durch die Erzielung von öffentlicher Aufmerksamkeit, und kann so ertragssteigernd oder kostensenkend wirken; zweitens ermöglicht Organisationskommunikation den Aufbau und die Erhaltung von immateriellen Erfolgspotenzialen wie Vertrauen, Reputation, Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit; drittens kann Organisationskommunikation durch professionelles Zuhören und als Reflexionszentrum, das Issues und Meinungen von Stakeholdern verfolgt und in das System der Organisation trägt, einen wesentlichen Beitrag zur Strategieformulierung und Positionierung der gesamten Organisation leisten; viertens trägt Organisationskommunikation zum systematischen Aufbau und der Pflege von Beziehungen zu Stakeholdern und damit zur Erarbeitung und Sicherung von Handlungsspielräumen für die Organisation bei.¹⁶ Zerfaß weist auf die zentrale Bedeutung von Kommunikation für den Erfolg der gesamten Organisation hin und sieht die Organisationsführung in der Pflicht: „Eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation setzt voraus, dass das Top-Management (Vorstand, Geschäftsführung, informelle Entscheidungsträger) des Unternehmens die Relevanz der

¹⁵ Vgl. Zerfaß 2014, S. 44.

¹⁶ Vgl. Zerfaß 2014, S. 29-31.

Kommunikationspolitik erkennt und dies im Rahmen der strategischen Unternehmensführung berücksichtigt.“¹⁷.

2.1 Strategische Krisen-PR

Diese Arbeit konzentriert sich auf das Aufgabenfeld der strategischen Krisen-PR. Die wissenschaftlichen und praktischen Verständnisswelten hinsichtlich professioneller Public Relations sind höchst heterogen. Es besteht deshalb die zwingende Notwendigkeit, zunächst das hier zur Anwendung kommende Verständnis von PR auszuführen. Dabei wird vorrangig auf das Drei-Ebenen-Modell von Szyszka, das Verständnis von PR als Kommunikations- und Handlungsmanagement nach Grunig/Hunt, die konstitutive Bedeutung des Vertrauens sowie die Postulate der strategischen, integrierten und situativen Öffentlichkeitsarbeit nach Zerfaß eingegangen. Anschließend wird der Begriff der strategischen Krisen-PR umfangreich aus verschiedenen theoretischen Betrachtungsweisen hergeleitet. Dazu wird der Begriff der Krise näher untersucht. Vertrauen, Reputation, Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit, Legitimität und Akzeptanz werden neben anderen als Zielwerte von Krisen-PR eingeordnet. Die Krisen-PR werden in die drei Phasen Krisenprävention, Krisenbewältigung und Krisennachsorge eingeteilt. Abschließend werden die einzelnen Erkenntnisse zu einer Arbeitsdefinition verdichtet.

2.1.1 Public Relations

In der vorliegenden Arbeit wird das systemtheoretische Drei-Ebenen-Modell von Szyszka als Grundverständnis der Public Relations herangezogen. Szyszka unterscheidet zwischen einer **Makro-Ebene**, dem sozialen Umfeld einer Organisation; einer **Meso-Ebene**, der Organisation selbst, die ein Public-Relations-Management ausprägt; sowie einer **Mikro-Ebene**, auf der das Handeln und die Interaktion mit ausgewählten Stakeholdern (Szyszka bezeichnet sie als Zielgruppen) angesiedelt sind. Zusätzlich unterscheidet Szyszka Public Relations in drei wesentliche Formen: Als Meso/Makro-Schnittstelle zur Bearbeitung der Beziehungsproblematik lassen sich ihm zufolge **Public Relationships** systematisieren, die als Beziehungsnetzwerk einer Organisation mit ihrem sozialen Umfeld beziehungsweise ihren Stakeholdern betrachtet werden können. **Public-Relations-Management**, verortet auf der Meso-Ebene, kann als organisationales Managementsystem zum Umgang mit dem Beziehungsnetzwerk einer Organisation betrachtet werden. Dabei werden Probleme oder Bearbeitungserfordernisse ermittelt, bewertet und, sofern als notwendig betrachtet, in konkrete

¹⁷ Zerfaß 2014, S. 60.

Public-Relations-Operationen umgesetzt.¹⁸ Röttger et al. sehen die Leistungen von PR als Organisationsfunktion in den Aspekten **Beobachtung, Reflexion und Steuerung**. So leisteten PR erstens einen Beitrag zur Umwelt- und Selbstbeobachtung der Organisation, zweitens ermöglichten PR durch die Beobachtung und den Abgleich von Selbst- und Fremdbeschreibungen organisationale Reflexionsprozesse und drittens würden PR die Bedingungen und Prozesse der Entscheidungsfindung innerhalb einer Organisation beeinflussen und könnten durch Kommunikation und Handeln sowohl intern als auch extern steuern.¹⁹ Ein wichtiges Ziel des PR-Managements ist die Erwirtschaftung und Pflege von Sozialkapital, etwa Reputation, das letztlich Ausdruck findet im Vertrauen, das einer Organisation entgegengebracht wird.²⁰ Die **Public-Relations-Operationen** können als „spezifische, auf das Beziehungsnetzwerk oder einzelne Teile ausgerichtete, mit funktionalen Erkenntnis- oder Wirkungszielen operierende Aktivitäten von Public-Relations-Management“²¹ bezeichnet werden.

In dieser Arbeit soll der Fokus auf das Public-Relations-Management und seinen strategischen Beitrag für Organisationen gerichtet werden. Dabei lassen sich Public Relations mit Grunig/Hunt als **externes und internes Kommunikations- und Handlungsmanagement gegenüber Stakeholdern und Teilöffentlichkeiten** beschreiben und als **Teil strategischen Managements**, das der Erreichung organisationaler Ziele verpflichtet ist und dazu beiträgt, charakterisieren.²²

Hier sei bereits auf die Bedeutung von Vertrauen hingewiesen. Vertrauen kann mit Luhmann allgemein als Mechanismus der Reduktion von sozialer Komplexität verstanden werden.²³ Im aktuellen, deutschsprachigen PR-Diskurs wird zwischen sozialem und öffentlichem Vertrauen unterschieden. **Soziales Vertrauen** liege, so Szyszka, dem Umgang der Beziehungspartner wechselseitig zugrunde²⁴ und sei eine Erwartung in die Kontinuität von Haltungen, Entscheidungen und Verhalten einer Organisation oder einer Bezugsgruppe und erstrecke sich in sachlicher, zeitlicher und sozialer Dimension.²⁵ **Öffentliches Vertrauen** wiederum lässt sich mit Bentele als Prozess und Ergebnis öffentlich hergestellten, also in der Regel medienvermittelten, Vertrauens in öffentlich wahrnehmbare Akteure und Systeme bezeichnen.

¹⁸ Vgl. Szyszka 2015a, S. 209-211.

¹⁹ Vgl. Röttger et al. 2014, S. 143-144.

²⁰ Vgl. Krüger 2015, 38 & 49.

²¹ Szyszka 2015a, S. 210.

²² Vgl. Grunig/Hunt 1984, 6-7 und 9-10.

²³ Vgl. Luhmann 2000, S. 27.

²⁴ Vgl. Szyszka 2015a, S. 218.

²⁵ Vgl. Szyszka 2009, S. 141.

Organisationen seien in der heutigen Informations- und Kommunikationsgesellschaft in ihren Handlungsmöglichkeiten stark vom öffentlichen Vertrauen abhängig. So sei Vertrauen etwa eine bedeutsame Voraussetzung für politische Akzeptanz.²⁶

Zerfaß verweist darauf, dass „neben massenmedialem Know-how auch eine hinreichende Kompetenz in Fragen der personalen Kommunikation vorgehalten werden muss. Bei der Erarbeitung gemeinsamer Orientierungsmuster, an denen es gerade im gesellschaftspolitischen Umfeld immer wieder mangelt, stoßen publizistische Konzepte [...] rasch an ihre Grenzen.“²⁷. Deshalb müssten konsequent unternehmensstrategisch ausgerichtete Public Relations personale und massenmediale, einseitige und zweiseitige, argumentative und persuasive sowie lokale und abstrakte Räume, in denen Kommunikationsmaßnahmen stattfinden, umfassen.²⁸ Damit sei auch auf die notwendige Bandbreite von PR-Management und PR-Operationen verwiesen, die nicht anhand von einfachen Daumenregeln zu gestalten sind, sondern „nur in praktischen Handlungszusammenhängen bestimmt werden“²⁹ können. Dennoch müssten kommunikationswissenschaftlich und betriebswirtschaftlich aufgeklärte Public Relations Leitideen beachten, die Zerfaß als Postulate der strategischen, integrierten und situativen Öffentlichkeitsarbeit bezeichnet.³⁰

Zerfaß postuliert mithin die Idee einer **strategischen Öffentlichkeitsarbeit, die ihre PR-Operationen** an den definierten, gesellschaftlichen Aufgaben der Organisationsführung auszurichten habe. PR-Konzepte müssten durch die Sicherung und Eröffnung von Handlungsspielräumen zur Positionierung im Wettbewerb beitragen, aber auch die Anforderungen und Widersprüche aus dem gesellschaftspolitischen Umfeld wahrnehmen und in die Organisation einspeisen.³¹ Mit dem **Postulat der integrierten Öffentlichkeitsarbeit** fordert Zerfaß die Einbindung der Public Relations in ein umfassendes Gesamtkonzept der Organisationskommunikation, das die Abstimmung ihrer verschiedenen Funktionsbereiche steuere. Darüber hinaus müsse sichergestellt werden, dass die Öffentlichkeitsarbeit selbst integrativ sei, also Maßnahmen und Konzepte stets aufeinander abgestimmt würden.³² Durch das **Postulat der situativen Öffentlichkeitsarbeit** macht Zerfaß schließlich darauf aufmerksam, dass Public Relations keinen allgemeingültigen Königsweg kennen würden, sondern stets an situationsspezifischen Problemen in verschiedenen Handlungsfeldern der

²⁶ Vgl. Bentele 2015, S. 1157.

²⁷ Zerfaß 2014, S. 55.

²⁸ Vgl. Zerfaß 2014, S. 55.

²⁹ Zerfaß 2010, S. 324.

³⁰ Vgl. Zerfaß 2010, S. 324-325.

³¹ Vgl. Zerfaß 2010, S. 324.

³² Vgl. Zerfaß 2010, S. 325.

Organisationspraxis ausgerichtet werden müssten.³³ Das Verhältnis von Organisationsstrategie und Public Relations dürfe jedoch nicht als Einbahnstraße missverstanden werden, so Zerfaß. Vielmehr ginge es darum, dass PR einerseits Strategien umzusetzen hätten, andererseits aber auch an ihrer Revision mitwirken müssten. Dies setze allerdings voraus, dass das PR-Management seinerseits strategisch angelegt und in das organisationsspezifische Netz dezentraler und zentraler Entscheidungsprozesse eingebunden sei.³⁴

2.1.2 Krisen-PR

Herbst definiert Krisen-PR als „die herkömmlichen Public Relations während einer gefährlichen, die Existenz der Organisation bedrohenden Situation.“³⁵ Sie hätten, so Herbst, das Ziel, „den internen und externen Bezugsgruppen der Organisation ein Vorstellungsbild“³⁶ über die Krise und die krisenbewältigenden Maßnahmen der Organisation „zu ermöglichen“³⁷. Diese Definition wird hier aus mehreren Gründen als defizitär betrachtet. Wie im Folgenden zu zeigen sein wird, sind Krisen-PR nicht die einfache Fortsetzung von Regel-PR in Krisensituationen. Darüber hinaus greift das Ermöglichen eines so genannten Vorstellungsbildes über die Krise, ihre Auswirkungen und die Maßnahmen der Organisation deutlich zu kurz. In Phasen, in denen sich Organisationen medieninduzierten Skandalen, kritischer Berichterstattung und Empörungswellen innerhalb des Social Web gegenübersehen, reicht das Ermöglichen eines Eindrucks keineswegs aus, ja können selbst wahrhaftige Informationen und konsistentes Kommunizieren das Bewältigen einer Krise nicht garantieren. Aus diesen Gründen wird im Folgenden eine differenzierte Arbeitsdefinition von Krisen-PR entwickelt.

Der Begriff der Krise ist in der Mediengesellschaft allgegenwärtig und wird geradezu inflationär für scheinbare oder tatsächliche Krisensituationen verwendet.³⁸ In der medialen Aufmerksamkeitsökonomie³⁹ spielen Krisen ob ihres Nachrichtenwertes und hohen Interesses auf Seiten der Rezipienten eine große Rolle. Hier soll der Fokus auf Organisationskrisen gerichtet werden. „Krisen sind auf jeden Fall unvorhergesehene und unklare Situationen“, führt Mast aus, „die die Reputation oder gar den Fortbestand eines Unternehmens in seiner bisherigen Form in Frage stellen können.“⁴⁰ Zwar sei jede Krise einzigartig, doch es gebe Charakteristika,

³³ Vgl. Zerfaß 2010, S. 325-326.

³⁴ Vgl. Zerfaß 2010, S. 324-325.

³⁵ Herbst 2005, S. 89.

³⁶ Herbst 2005, S. 89.

³⁷ Herbst 2005, S. 89.

³⁸ Vgl. Krystek/Lentz 2014, S. 32.

³⁹ Vgl. Franck 2014, S. 193.

⁴⁰ Mast 2013, S. 340.

die nahezu jede Krise kennzeichneten: Das **Element der Überraschung**, da Krisen meist unvermutet und sehr plötzlich auftreten und unterschiedliche, starke emotionale Reaktionen bei den Beteiligten hervorrufen würden; die **Unsicherheit und ungenügende Informationen**, es müssten also Entscheidungen getroffen werden, obwohl Organisationen zu Beginn einer Krisensituation häufig entweder noch wenig über den konkreten Sachverhalt wissen würden oder noch wenig unternehmen könnten; die **intensive, öffentliche Aufmerksamkeit** und Überprüfung dessen, was Organisationen sagen würden oder wie sie vorgeben würden zu handeln, und eine damit einhergehende hohe Sensibilität für Unsicherheiten, rhetorische Ungenauigkeiten oder Ungereimtheiten; **schnelle Entwicklungen**, die Krisensituationen rasant verändern würden oder eskalieren lassen könnten; und vorrangig **mediale Eskalationstreiber**, die ein Eigeninteresse an der Erzählung der Krisengeschichte hätten und die intensive, öffentliche Aufmerksamkeit noch weiter verstärken würden.⁴¹

In der Forschungs- und Praktikerliteratur existieren zahlreiche Krisen-Typologien. Für den Zweck der vorliegenden Arbeit wird die folgende Unterscheidung Thießens als ausreichend erachtet, weil sie Erklärungsmöglichkeiten für den Einfluss auf die organisationale Reputation zulässt. Thießen versteht Krisen als Situationen, die einen bis dato **kontinuierlich verlaufenden Prozess stören** würden. Diese Situationen würden sich in der Mediengesellschaft erst dann zu einer Krise entwickeln, wenn sie **öffentlich wahrgenommen** werden würden. Dann aber hätten sie einen **schadhaften Einfluss auf die Reputation** einer Organisation. Das Ausmaß des Reputationsschadens hinge wesentlich von der **zugeschriebenen Krisenschuld** ab, so Thießen. So habe eine Krise, die die Organisation als Opfer ereile, lediglich geringe Auswirkungen auf die Reputation (**Opferkrise**).⁴² So könnte ein in der Planung oder im Bau befindliches Infrastrukturprojekt beispielsweise Opfer eines terroristischen Anschlags werden oder unter dem Einfluss einer Naturkatastrophe zu leiden haben. Moderat seien die Schäden für die Organisationsreputation laut Thießen bei **Unfallkrisen**, wenn also Unfälle krisenauslösend waren.⁴³ So kann es während eines Infrastrukturprojektes zu einem Unfall auf der Baustelle kommen. Der moderate Einfluss auf die Reputation der Organisation hat allerdings zur Voraussetzung, dass die Organisation nicht fahrlässig gehandelt hat und keine erkennbare Mitschuld an dem Unfall trägt. Vermeidbare oder bewusst verursachte Vorfälle werden Thießen zufolge in der Regel einen hohen

⁴¹ Vgl. Mast 2013, 341 & 347.

⁴² Vgl. Thießen 2011, 84 und 100.

⁴³ Vgl. Thießen 2011, 84 und 100.

Reputationsschaden auslösen.⁴⁴ Solche Krisensituationen apostrophiert er als „**vermeidbare Krisen**“⁴⁵.

Nun ist die Zuschreibung von Schuld freilich eine Frage der Perspektive und kann sich zwischen verschiedenen Stakeholdern und Teilöffentlichkeiten stark unterscheiden. Dies zeigt auch ein wesentliches Problem derartiger, theoretischer Krisenklassifikationen auf. Dennoch macht diese Unterscheidung darauf aufmerksam, dass der Eindruck einer vermeidbaren Krisensituation möglichst verhindert werden oder – darauf wird bezüglich der Krisenbewältigung noch einzugehen sein – zumindest eine schnelle Reaktion mit Verantwortungsübernahme und glaub- und vertrauenswürdigen Gegenmaßnahmen erfolgen sollte. Darüber hinaus kann sich die Zuschreibung von Krisenschuld aus der Perspektive der Stakeholder im Verlaufe einer Krise ändern. Auch können neben die ursprüngliche Krisensituation weitere krisenhafte Situationen treten. So können beispielsweise verfehlte Krisen-PR selbst Auslöser einer zweiten, in diesem Fall selbstverschuldeten und damit signifikant reputationsgefährdenden, Krise sein. Darauf machen auch Falkheimer/Heide aufmerksam: „Crises often result from poor communication between organizations and the public [...]“⁴⁶. Eine Krise kann ferner auch als **Folge von organisationsseitiger Systemkomplexität** beschrieben werden. Je komplexer die Systemstruktur, so Thießen, desto wahrscheinlicher werde ein Krisenfall.⁴⁷ Weitere Merkmale von Organisationskrisen seien, dass sie als **Wendepunkt** betrachtet werden könnten, meist **negativ konnotiert** wären und ihr **Ausgang zu Beginn ungewiss** sei.⁴⁸ Thießen zufolge könne eine Organisationskrise vier mögliche Wege nehmen: Erstens könne es zu einer Verbesserung des Status quo kommen, zweitens zu keiner Veränderung des gegenwärtigen Zustandes, drittens zu einer Verschlechterung des Status quo und viertens zu einer Katastrophe und weiteren Krisen.⁴⁹ Unter Bezugnahme auf Schwarz/Löffelholz sei bei der hiesigen Charakterisierung von Organisationskrisen ebenso auf die zeitliche Begrenzung von Krisensituationen und den kennzeichnenden, wesentlich **erhöht wahrgenommenen Zeit-, Entscheidungs- und Handlungsdruck** hingewiesen.⁵⁰

An welchen **Zielwerten** sollten sich Krisen-PR orientieren? Organisationskrisen haben, so wird in vielen Forschungsarbeiten festgehalten, zum einen Auswirkungen auf organisationales

⁴⁴ Vgl. Thießen 2011, S. 84.

⁴⁵ Thießen 2011, S. 84.

⁴⁶ Falkheimer/Heide 2006, S. 182.

⁴⁷ Vgl. Thießen 2011, S. 63.

⁴⁸ Vgl. Thießen 2011, 65 & 84.

⁴⁹ Vgl. Thießen 2011, S. 65-66.

⁵⁰ Vgl. Schwarz/Löffelholz 2014, S. 1304-1305.

Handeln und zum anderen – zumeist negative – Auswirkungen auf die Reputation einer Organisation.⁵¹ Thießen bezeichnet es als das vornehme Ziel von Krisenkommunikation, „den Verlust von Reputation zu verhindern bzw. zur neuerlichen Reputationskonstitution beizutragen.“⁵² Organisationskrisen sind Thießen zufolge Schlüsselsituationen für das Reputationsmanagement.⁵³ Dennoch seien Krisen durch ihre zeitliche und inhaltliche Begrenzung für ein systematisches Reputationsmanagement nicht geeignet. Krisenkommunikation könne daher nur Einfluss auf die Zuschreibung situativer Vertrauenswürdigkeit nehmen.⁵⁴ Oder anders formuliert: Die Instrumente der Krisenkommunikation müssten in erster Linie kurzfristige Impulse setzen, um zum langfristigen Erhalt oder gar zur Konstitution von Reputation beitragen zu können.⁵⁵ Zunächst kann also **Reputation** als zentraler Zielwert für Krisenkommunikation und Krisen-PR festgehalten werden. „Reputation ist die Zusammenfassung persönlicher (direkter) oder medienvermittelter (indirekter) Erfahrungen, die verschiedene Stakeholder einer Organisation attribuieren und kann sich beziehen auf funktionale, soziale und emotionale Determinanten“⁵⁶, führt Thießen aus. Reputation sei gleichsam eine Erwartung, die Stakeholder anhand vergangener oder aktueller Handlungen oder Signale an den Reputationsträger stellen würden.⁵⁷ Damit nimmt Thießen Bezug auf Eisenegger/Imhof, die drei Dimensionen von Reputation systematisieren: Funktionale Reputation beziehe sich ihnen zufolge auf die Leistung einer Organisation, Indikatoren wären dabei etwa Kompetenz und Erfolg. Soziale Reputation betreffe moralisch-normative Standards, als Indikatoren könnten hier Integrität, Sozialverantwortlichkeit und Legitimität fungieren. Die emotionale Reputationsdimension schlussendlich verweise auf eine affektiv-emotionale Bewertungslogik, die etwa Attraktivität, Einzigartigkeit und Authentizität als Maßstäbe nehme.⁵⁸ Reputation bilde sich vorrangig unter den Bedingungen der Mediengesellschaft und deshalb zu großen Teilen über **öffentliche Kommunikation**.⁵⁹

Kirf weist auf die in Theorie und Praxis virulente Einsicht hin, dass zwischen Reputation und Vertrauen eine Interdependenz besteht.⁶⁰ Die Abbildung zeigt den von Thießen postulierten

⁵¹ Vgl. Thießen 2011, S. 98.

⁵² Thießen 2011, S. 98.

⁵³ Vgl. Thießen 2011, S. 98.

⁵⁴ Vgl. Thießen 2011, S. 118.

⁵⁵ Vgl. Thießen 2011, S. 98.

⁵⁶ Thießen 2011, S. 60.

⁵⁷ Vgl. Thießen 2011, S. 60.

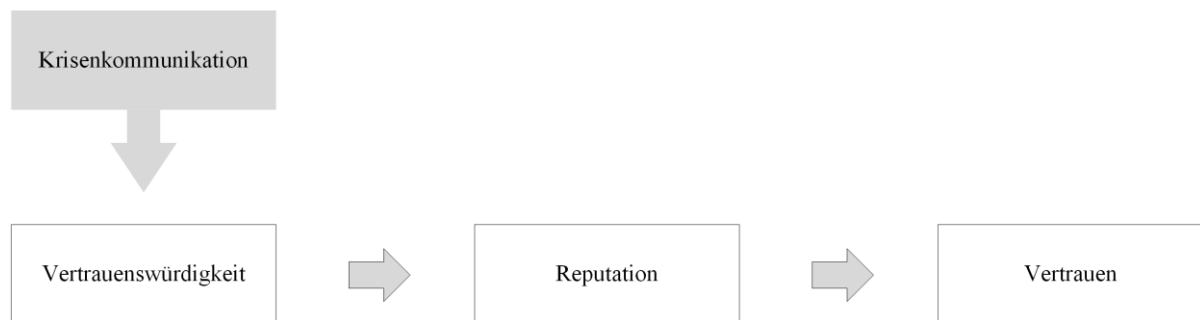
⁵⁸ Vgl. Eisenegger/Imhof 2009, S. 249 und vgl. Thießen 2011, S. 55.

⁵⁹ Vgl. Thießen 2011, S. 117.

⁶⁰ Vgl. Kirf 2015, S. 26.

Prozess der Vertrauensbildung im Rahmen der Krisenkommunikation und damit den Zusammenhang von Vertrauenswürdigkeit, Reputation und Vertrauen.

Abbildung 2: Der modellhafte Prozess der Vertrauensbildung durch Krisenkommunikation nach Thießen



Quelle: Thießen 2011, S. 115.

In Krisensituationen wird ein Mangel an Vertrauen offenbar. Aufgrund des hier dargestellten Prozesses der Vertrauensbildung wird **Vertrauen** als perspektivischer Zielwert von Krisen-PR verstanden. Vertrauen ist die Konsequenz aus situativer Vertrauenswürdigkeit und Reputation, die auch als kontinuierlicher Beleg des Einlösens von Stakeholder-Erwartungen, kurz: kontinuierlicher Vertrauenswürdigkeit, bezeichnet werden kann.⁶¹ Krisenkommunikation, so argumentiert Thießen, könne zum Erhalt oder zur Konstitution von Reputation in Organisationskrisen beitragen, wenn sie sich auf situativ steuerbare Attribute konzentriert. Dies werde möglich durch die kommunikative Einflussnahme auf **Vertrauenswürdigkeit**. Kurzfristig müsse in einer Krise Vertrauenswürdigkeit signalisiert werden, um kommunikative Diskrepanzen zu vermeiden. So müsse gezeigt werden, dass die Krisensituation keinen Widerspruch zur bisherigen Reputation darstelle.⁶² Vertrauenswürdigkeit sei einerseits ein Signal, das Voraussetzung zur Bildung von Vertrauen sei, und andererseits eine gegenwartsbezogene Vorleistung, die einem zu Vertrauenden entgegengebracht werde. Auf Nachfrage müsse sie bestätigt und immer wieder eingelöst werden können. Erst aus dieser kontinuierlichen Einlösung könne Reputation entstehen. Darauf weist auch Bentele hin, wenn er bemerkt, dass Vertrauen nur dann langfristig aufrechterhalten werden könne, wenn nicht nur behauptet werde, dass man glaubwürdig sei, sondern wenn eine **Repräsentationsbeziehung zwischen Information und zugrundeliegenden Sachverhalten** oder Ereignissen vorläge und ein **Konsistenzverhältnis zwischen Reden und Handeln** sowie zwischen Normen und tatsächlichen Handlungen auch real vorhanden sei und wahrgenommen werden könne.⁶³ Insofern sind **Wahrhaftigkeit, Glaubwürdigkeit** und die **Kongruenz von Reden und Handeln**, sowohl organisationsintern als auch -extern, wichtige Voraussetzungen zur

⁶¹ Vgl. Thießen 2011, S. 112.

⁶² Vgl. Thießen 2011, S. 114-115.

⁶³ Vgl. Bentele 1994, S. 153.

Erreichung der angestrebten Zielwerte. Abschließend sei in der Diskussion um Vertrauenswürdigkeit noch festgehalten, dass Thießen diese ebenso wie Reputation in drei Dimensionen verortet: Funktionale Vertrauenswürdigkeit beziehe sich auf Fähigkeiten, Kompetenzen und die Expertise von Organisationen; soziale Vertrauenswürdigkeit verhandle das Wohlwollen und die gesellschaftlichen Absichten einer Organisation; emotionale Vertrauenswürdigkeit beziehe sich auf die Integrität und Glaubwürdigkeit einer Organisation.⁶⁴

Weitere Zielwerte von Krisen-PR sind Legitimität und Akzeptanz. **Legitimität** ist nach der Definition Sandhus die kollektive und generalisierte Wahrnehmung einer Organisation aus der Perspektive interner und externer Bezugsgruppen oder Teilöffentlichkeiten. Diese urteilen über die Aussagen und Handlungen einer Organisation oder über die Organisation als Ganzes.⁶⁵ Legitimation ist nun der erfolgreiche Versuch, „die eigenen Ziele und Absichten als im gemeinsamen Interesse liegend oder als aus übergeordneten gemeinsamen Zielen folgend zu rechtfertigen“⁶⁶ und vollzieht sich in Arenen der öffentlichen Meinung.⁶⁷ „Aus einer strategischen Sichtweise“, so führt Sandhu weiter aus, „ist Legitimität eine ‚**licence to operate**‘ und erleichtert den Zugang zu Ressourcen aller Art“⁶⁸. Hoffjann verweist dementsprechend darauf, dass Legitimität einer Organisation Handlungsspielräume eröffne. So werde ein als legitim anerkanntes Unternehmen seltener auf Proteste stoßen und damit leichter eigene Interessen durchsetzen können.⁶⁹ Ähnlich kann hier der Begriff **Akzeptanz** eingeordnet werden, der im aktuellen PR-Diskurs den Begriff Legitimität teilweise zu ersetzen scheint.⁷⁰ Unter Bezugnahme auf eine Definition, die Lucke in ihrer soziologischen Studie zum Akzeptanzbegriff ausarbeitet, kann Akzeptanz als Wahrscheinlichkeit betrachtet werden, für bestimmte Meinungen, Maßnahmen, Vorschläge und Entscheidungen bei Stakeholdern einer Organisation ausdrückliche oder stillschweigende Zustimmung zu finden oder wenigstens aussichtsreich mit deren Einverständnis rechnen zu können.⁷¹ Krebber konzentriert den Zusammenhang zwischen Legitimität und Akzeptanz auf die Formel: „Was legitimiert ist, kann akzeptiert werden“⁷². Legitimierbar sei nur, was auch mit den gängigen Normen und Werten

⁶⁴ Vgl. Thießen 2011, S. 116.

⁶⁵ Vgl. Sandhu 2014, S. 1163.

⁶⁶ Fuchs-Heinritz 1994, S. 395.

⁶⁷ Vgl. Sandhu 2014, S. 1161.

⁶⁸ Sandhu 2014, S. 1166.

⁶⁹ Vgl. Hoffjann 2015, S. 19.

⁷⁰ Vgl. Szyszka/Bentele 2015, S. 1126.

⁷¹ Vgl. Lucke 1995, S. 104-105.

⁷² Krebber 2016, S. 107.

eines Bezugsraumes in Übereinstimmung stehe.⁷³ Akzeptanz hingegen stellt auf die Wahrscheinlichkeit von Zustimmung oder Einverständnis ab.

Krisenkommunikationsmanagement kann, ebenso wie Krisen selbst, als Prozess modelliert werden. In dieser Arbeit wird der Auffassung von Coombs und Thießen gefolgt, die die wesentlichen Krisenzeitpunkte, an denen sich Krisenkommunikationsmanagement orientiert, in drei Phasen einteilen, namentlich: „Precrisis“⁷⁴, „Crisis Event“⁷⁵ und „Postcrisis“⁷⁶ beziehungsweise **vor der Krise**, **während der Krise** und **nach der Krise**⁷⁷. Coombs identifiziert darüber hinaus für die Phase vor einer Krise drei Unterstadien des Krisenkommunikationsmanagements: Signal-Erkennung, Prävention und Krisenvorbereitung. Für die Phase, in der die Krise akut ist, beschreibt er die Stufen Krisenerkennung und Krisenbegrenzung. In der Phase nach einer Krise betrachtet er als wesentliche Aufgaben des Krisenkommunikationsmanagements eine Verbesserung der Krisenprävention durch Evaluation, Lernprozesse und fortgesetztes Issues Monitoring; eine Folgekommunikation mit Stakeholdern, die möglichst positive Eindrücke des Krisenmanagements zu erwirken versucht; sowie eine gründliche Untersuchung, ob die Krise wirklich vorbei ist.⁷⁸ Thießen unterscheidet das Krisenkommunikationsmanagement erstens in „[v]orausschauende Krisenprävention durch aktives Themenmonitoring und -management (Issues-Management)“⁷⁹ vor der Krise, zweitens in „[r]eaktives Kommunikationsmanagement durch so genannte ‚response strategies‘“⁸⁰ während der Krise sowie drittens in den „Wieder- oder Neuaufbau durch strategische Kommunikation [...] [und] Rückkehr zum normalen Geschäftsbetrieb“⁸¹ nach der Krise. Dieser wissenschaftlich fundierten, aber auch für die PR-Praxis handhabbaren Systematik Thießens schließt sich die vorliegende Arbeit an und ergänzt im Verlauf der Entwicklung des Anforderungskataloges, wenn notwendig, weitere wichtige Instrumente und Methoden der strategischen Krisen-PR.

2.1.3 Zwischenfazit

Eingangs wurde darauf hingewiesen, dass Kommunikation immer dann strategisch ist, wenn sie übergeordnete Organisationsziele unterstützt.⁸² Krisen-PR zahlt zwar letztlich mit der

⁷³ Vgl. Krebber 2016, S. 107.

⁷⁴ Vgl. Coombs 2014b, S. 10.

⁷⁵ Vgl. Coombs 2014b, S. 11.

⁷⁶ Vgl. Coombs 2014b, S. 11.

⁷⁷ Vgl. Thießen 2011, S. 89.

⁷⁸ Vgl. Coombs 2014b, S. 10-11.

⁷⁹ Thießen 2011, S. 89.

⁸⁰ Thießen 2011, S. 89.

⁸¹ Thießen 2011, S. 89.

⁸² Vgl. Zerfaß 2014, S. 23.

Orientierung an den genannten Zielwerten auch auf die Organisationsstrategie ein, richtet ihren Fokus allerdings auf die **Prävention, Bewältigung** und **Nachsorge** von Krisensituationen. Die diesem Auftrag entsprechenden primären Ziele von Krisen-PR lassen sich – nach der Prävention von Krisensituationen – einerseits als **Minimierung** der zu erwartenden **Vertrauens- und Reputationsverluste** gegenüber allen relevanten Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten systematisieren und andererseits als **Sicherstellung** aktueller und zukünftiger **Handlungsspielräume**, also als **Aufrechterhaltung** der „licence to operate“, zur Erreichung organisationaler Ziele.⁸³ Dieses Verständnis ist anschlussfähig an die von Zerfaß formulierten Postulate der strategischen, integrierten und situativen Öffentlichkeitsarbeit. Derart verstandene Krisen-PR sind strategisch, weil sie sich an definierten Zielen orientieren und letztlich mit der Hauptaufgabe betraut sind, die Existenz einer Organisation durch **internes und externes Kommunikations- und Handlungsmanagement** zu sichern. Derartige Krisen-PR sind integriert, weil ihre PR-Operationen zwingend integrativ, also aufeinander abgestimmt, sein müssen, da ohne die Konsistenz von Informationen und Sachverhalten sowie die Kongruenz von Reden und Handeln Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Reputation und Vertrauen nicht erlangt werden können. Solche Krisen-PR sind ebenso situativ, weil sie sich an den Erwartungen der Stakeholder und Teilöffentlichkeiten situationsspezifisch orientieren und kein festes Korsett von Regeln vorgeben, sondern als professionelle Improvisation innerhalb eines strategischen Rahmens⁸⁴ verstanden werden können. Daher lässt sich folgende **Definition von strategischen Krisen-PR** für die folgende Arbeit formulieren:

Strategische Krisen-PR sind zielgerichtete Public Relations, verstanden als internes und externes Kommunikations- und Handlungsmanagement gegenüber Stakeholdern und Teilöffentlichkeiten, zur proaktiven Prävention, Bewältigung und Nachsorge von Krisensituationen. Als primäre Ziele verfolgen sie – neben der Prävention von Krisen – die Minimierung der zu erwartenden Vertrauens- und Reputationsverluste bei allen relevanten Stakeholdern und Teilöffentlichkeiten der Organisation sowie die Aufrechterhaltung der „licence to operate“ zur Sicherstellung aktueller und zukünftiger Handlungsspielräume zur Erreichung organisationaler Ziele.

2.2 Infrastrukturprojekte

Infrastruktur kann zunächst als **Grundausrüstung einer Volkswirtschaft** verstanden werden, deren Einrichtungen einerseits dem volkswirtschaftlichen Kapitalstock zurechenbar sind,

⁸³ Vgl. Schwarz/Löffelholz 2014, S. 1306.

⁸⁴ Vgl. Thießen 2011, S. 87.

andererseits aber auch für private Wirtschaftstätigkeiten wie Vorleistungen betrachtet werden können.⁸⁵ Buhr verdichtet den volkswirtschaftlichen Wert der Infrastruktur auf das Vorstellungsbild eines **Wachstumsgerüsts der Marktwirtschaft**.⁸⁶ Häufig angeführte Beispiele für Infrastruktur sind Verkehrsnetze wie zum Beispiel Straßen, Schienen, Wasserwege und Flughäfen, weitergehend Versorgungs- und Entsorgungseinrichtungen, die etwa Energie und Wasser bereitstellen oder Abfall entsorgen, sowie Kommunikationsnetze. Ohne die Existenz derartiger Einrichtungen wäre eine privatwirtschaftliche Leistungserstellung oder Güterproduktion nicht oder kaum effizient möglich.⁸⁷

In der Regel wird zwischen materieller, immaterieller beziehungsweise personaler und institutioneller Infrastruktur unterschieden. Diese Klassifikation geht laut Buhr auf Jochimsen und seine „Theorie der Infrastruktur“ zurück.⁸⁸ Unter **institutioneller Infrastruktur** können die formalen Regeln und informellen Beschränkungen verstanden werden, die sowohl den Ablauf der ökonomischen Aktivitäten im Raum als auch die öffentlichen und sozialen Abläufe zu ihrer Durchsetzung wesentlich determinieren.⁸⁹

Personale Infrastruktur korrespondiert mit dem Verständnis von „Humankapital“ und meint auf der einen Seite schlicht die verfügbare Zahl von Arbeitskräften, auf der anderen Seite die Eigenschaften von Menschen, die sie in einer arbeitsteiligen Marktwirtschaft zum Erfolg einer Wirtschaftstätigkeit beitragen können. Dazu kann man zum einen beispielsweise ihre branchenbezogene, räumliche oder unternehmensbezogene Verteilung zählen, zum anderen ihre Allgemeinbildung, Spezialisierung und Qualifizierung, die jeweils zur Produktivität im marktwirtschaftlichen Wettbewerb benötigt werden.⁹⁰

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf den Bereich der **materiellen Infrastruktur**. Jochimsen versteht darunter „1. die Gesamtheit aller Anlagen, Ausrüstungen und Betriebsmittel in einer Volkswirtschaft [...], die zur Energieversorgung, Verkehrsbedienung und Telekommunikation dienen; hinzu kommen 2. die Bauten usw. zur Konservierung der natürlichen Ressourcen und Verkehrswege im weitesten Sinne und 3. die Gebäude und Einrichtungen der staatlichen Verwaltung, des Erziehungs- und Forschungs- sowie des Gesundheits- und Fürsorgewesens.“⁹¹ Materielle Infrastruktur kann verschiedene

⁸⁵ Vgl. Gabler 2010b, S. 1505.

⁸⁶ Vgl. Buhr 2009, S. 40.

⁸⁷ Vgl. Gabler 2010b, S. 1505.

⁸⁸ Vgl. Buhr 2009, S. 9.

⁸⁹ Vgl. Buhr 2009, S. 40.

⁹⁰ Vgl. Jochimsen 1966, S. 133.

⁹¹ Jochimsen 1966, S. 103.

Konfigurationen annehmen. So kann unterschieden werden zwischen Punkt-Infrastruktur, wie sie bei Flughäfen anzutreffen ist, Punkt-Netzwerk-Infrastruktur, wie sie beispielsweise bei Stromversorgung zu beobachten ist, sowie Netzwerk-Infrastruktur, die etwa Straßen charakterisiert. Diese verschiedenen Konfigurationen können sich auf unterschiedlichen Ebenen wiederfinden: So zum Beispiel auf den Ebenen Nation beziehungsweise Staat, Landesteil, Region, Gemeinde und Grundstück respektive Bauplatz.⁹² Kennzeichnend für Einrichtungen der materiellen Infrastruktur ist darüber hinaus, dass sie erstens wesentlich zur Produktion von Infrastruktur-Gütern und -Dienstleistungen beitragen, zweitens grundlegende physische und soziale Erfordernisse von Wirtschaftssubjekten befriedigen und drittens aufgrund ihrer hohen Kosten und speziellen Produktion für die einzelnen Wirtschaftssubjekte nicht verfügbar sind, sodass eine Form von Massenproduktion ökonomisch sinnvoll ist.⁹³

Folgende allgemeine Merkmale lassen sich laut dem Gabler Wirtschaftslexikon bei den meisten Infrastruktureinrichtungen feststellen: Sie haben erstens **Investitionscharakter**, sehen zweitens eine **lange Nutzungsdauer** mit entsprechend langer Kapitalbindung vor, sind drittens häufig **Investitionsprojekte mit hohem Kapitalbedarf**, viertens in der Regel **nicht beliebig teilbar** und erfordern aus finanziellen und technischen Gründen eine Mindestgröße oder Mindestleistung, wobei das spezifische Leistungsangebot unabhängig davon vorgehalten wird, ob zu jeder Zeit eine entsprechende Nachfrage vorherrscht. Sie bewirken fünftens typischerweise positive und/oder negative **externe Effekte** (wie beispielsweise die verbesserte Flugverkehrsanbindung einer Region gegenüber den Beeinträchtigungen durch Fluglärm), können sechstens entweder **unentgeltlich oder gegen Entrichtung einer Gebühr** genutzt werden, unterliegen siebentens anbieterseitig oft den **Bedingungen eines natürlichen Monopols**, die zum Teil eine staatliche Regulierung von Preis, Leistungsqualität und Versorgungssicherheit notwendig machen und sie werden achtens als überwiegend **öffentliches Gut** betrachtet, wobei Infrastrukturleistungen auch privatwirtschaftlich erbracht werden können und die Privatisierung dieser Leistungen im Rahmen von Infrastrukturpolitik zunehmend diskutiert und umgesetzt wird.⁹⁴

Als Infrastrukturprojekte sollen im Kontext dieser Arbeit Projekte betrachtet werden, die das Ziel verfolgen, konkrete **Einrichtungen der materiellen Infrastruktur** zu planen und zu bauen beziehungsweise zu erweitern. Der Fokus wird im Folgenden auf das **Verkehrswesen** gerichtet. Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert ein Projekt als eine „[z]eitlich befristete,

⁹² Vgl. Buhr 2009, S. 18.

⁹³ Vgl. Buhr 2009, S. 18.

⁹⁴ Vgl. Gabler 2010b, S. 1505.

relativ innovative und risikobehaftete Aufgabe von erheblicher Komplexität, die aufgrund ihrer Schwierigkeit und Bedeutung meist ein gesondertes Projektmanagement erfordert.“⁹⁵. Der Komplexitätsgrad wird durch die Vielfalt der, auch kommunikativen, Beziehungen zwischen im Projekt eingebundenen Komponenten und organisatorischen Einheiten bedingt. Häufig ist eine gesonderte Projektorganisation notwendig. Unterschiedliche Projekte zeichnen sich auch durch einen differenten Innovationsgrad aus, meist werden aber neue Technologien und Verfahren angewandt oder gar entwickelt. Die Größe, sowohl was die Kosten, die Dauer als auch das Ausmaß und die Anzahl der Einzelkomponenten betrifft, kann stark variieren.⁹⁶

Diese Ausführungen zu Projekten im Allgemeinen halten auch Implikationen für die Themenstellung dieser Arbeit bereit. Als Gegenstand eines Infrastrukturprojektes kann hier in der Regel ein **konkretes Planungs- und Bauvorhaben** betrachtet werden. Diese Planung und der Bau vollziehen sich zumeist über einen **längeren Zeitraum**, beispielsweise über mehrere Jahre, und werden aufgrund der geplanten, langen Nutzungsdauer in der Regel mit aktuellen oder **neuen Technologien und Verfahren** realisiert. Das Planungs- und Bauvorhaben ist zugleich **risikobehaftet**, weil es ein **Investitionsprojekt mit hohem Kapitalbedarf** darstellt, oft **negative externe Effekte** hervorruft und dadurch Stakeholder und Teilöffentlichkeiten aktivieren kann, die die **Legitimität** des Projektes in Frage stellen, ihre **Akzeptanz** entziehen, zum Teil organisierte **Gegner des Vorhabens** werden und damit den **Handlungsspielraum** des Vorhabenträgers deutlich verringern können. Darüber hinaus sind Infrastrukturprojekte risikobehaftet, weil sie eine enorme technische, wirtschaftliche, organisatorische und kommunikative **Komplexität** mit sich bringen. Ohne ein gesondertes, professionelles **Projektmanagement** auf Seiten des Vorhabenträgers können Infrastrukturprojekte nicht bewältigt werden. Dabei ist das Management, so viel kann hier bereits vorgegriffen werden, auf eine **professionelle Kommunikation** angewiesen, die neben Marktkommunikation, interner Kommunikation und HR-Kommunikation insbesondere den Funktionsbereich der **Public Relations** ausprägt, um im gesellschaftspolitischen Umfeld des Infrastrukturprojektes **Vertrauen, Reputation, Legitimität und Akzeptanz** zu erlangen. Gezeigt werden soll, dass auch **strategische Krisen-PR** eine wichtige Rolle im an Bezugsgruppen orientierten Kommunikations- und Handlungsmanagement von Organisationen bei Infrastrukturprojekten spielt.

In der vorliegenden Arbeit wird bewusst auf die in vielen wissenschaftlichen und journalistischen Publikationen verwendete Formulierung von „Großprojekten“ verzichtet, weil

⁹⁵ Gabler 2010c, S. 2467.

⁹⁶ Vgl. Gabler 2010c, S. 2467.

zumeist offen bleibt, wann Projekte als „Großprojekte“ bezeichnet werden und eine Grenzziehung zumindest schwierig oder sogar willkürlich erscheint, hält man sich vor Augen, dass auch Projekte mit einem verhältnismäßig kleinen Budget eine hohe Komplexität in sich bergen können, Projekte mit einem relativ kleinen Raumbedarf von hoher wirtschaftlicher und gesamtgesellschaftlicher Bedeutung sein können und sich Projekte mit zunächst lokalem Bezug in der Mediengesellschaft und ihren öffentlichen Diskursarenen schnell zu Themen mit großer Aufmerksamkeit bei überregionalen Publika entwickeln können.

Bei vielen Infrastrukturprojekten ist nicht nur eine einzelne Organisation Vorhabenträger, sondern es sind oftmals mehrere. Zum Teil kommt es dabei auch zu einer gemeinsamen Beteiligung von öffentlichen und privaten Akteuren. Für diese Form der Zusammenarbeit hat sich der – auch in anderen Kontexten verwendete – Begriff der „**Public Private Partnership[s]**“⁹⁷ etabliert. Der Umfang der Privatisierung kann sich von Projekt zu Projekt unterscheiden. Denkbar ist beispielsweise eine formal-private Trägerschaft, bei der „die Leistung zwar von einem Unternehmen in privater Rechtsform erbracht wird, dieses Unternehmen aber der öffentlichen Hand gehört, von ihr kontrolliert und gegebenenfalls auch subventioniert wird.“⁹⁸. Relevant sind überdies auch verschiedene Betreibermodelle. Dabei handelt es sich um den privaten „Betrieb von Einrichtungen der Infrastruktur, häufig in Form eines Joint Ventures zwischen Privatunternehmen und öffentlicher Körperschaft“⁹⁹. Unterschieden werden im Wesentlichen zwei idealtypische Fälle: Im ersten Fall finden zunächst öffentliche Investitionen statt und es folgt ein privater Betrieb der Infrastruktureinrichtung. Im zweiten Fall gehen einem privaten Betrieb auch private Investitionen voraus.¹⁰⁰ Leasingmodelle, bei dem Infrastrukturprojekte von privaten Organisationen geplant, gebaut und anschließend an den Staat vermietet werden, sind in der Praxis ebenfalls zu beobachten.¹⁰¹ In jedem Falle ist die Heterogenität und Vielstimmigkeit der Vorhabenträger ein weiterer Quell für Komplexität bei Infrastrukturprojekten und sorgt für einen erheblichen Planungs- und Koordinierungsbedarf, auch hinsichtlich der gemeinsamen Projektkommunikation. Soll mit einer Stimme gesprochen werden, müssen sich die verschiedenen Organisationen entsprechend abstimmen und – trotz eigener Interessen und Agenden – kommunikativ zum gemeinsamen Projekterfolg beitragen wollen.

⁹⁷ Gabler 2010b, S. 1507.

⁹⁸ Gabler 2010b, S. 1506.

⁹⁹ Gabler 2010a, S. 415.

¹⁰⁰ Vgl. Gabler 2010a, S. 415.

¹⁰¹ Vgl. Gabler 2010b, S. 1506-1507.

Thießen beschreibt Krisen auch als Folge von Systemkomplexität, also einer systemimmanenten Vielschichtigkeit.¹⁰² „Je komplexer die Systemstruktur“, so Thießen, „desto wahrscheinlicher der Krisenfall. Solche Krisen können dann sogar den Systembestand gefährden.“¹⁰³ Wie bereits gezeigt wurde, ist die Komplexität gerade bei Infrastrukturprojekten auf verschiedenen Ebenen besonders hoch. Das deutet darauf hin, dass sich gerade diese Projekte einer erhöhten Wahrscheinlichkeit von Krisensituationen gegenübersehen könnten. **Je wahrscheinlicher Krisensituationen für Organisationen werden, desto notwendiger erscheint es**, in die Prävention, Bewältigung und Nachsorge von Krisen zu investieren, also professionelle, **strategische Krisen-PR auszuprägen**. Folglich wären strategische Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten keineswegs als optionales Instrument zu betrachten, sondern ein wichtiger Bestandteil der Organisationskommunikation und des strategischen Managements, deren erstes Ziel es sein muss, den Systembestand zu erhalten.

2.2.1 Mediale Rahmenbedingungen

Die medialen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen für Infrastrukturprojekte unterliegen einem dynamischen Wandel. An dieser Stelle kann kein allumfassender Blick auf sämtliche Veränderungen in der Medienwelt, im Journalismus sowie auf alle aktuellen gesellschaftspolitischen Entwicklungslinien gerichtet werden. Deshalb konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf die für den Zweck dieser Arbeit als besonders wichtig erachteten Entwicklungen.

Konstitutiv für die medialen Bedingungen, mit denen auch Infrastrukturprojekte kommunikativ konfrontiert werden, ist die so genannte Mediengesellschaft. Laut Merten ist eine **Mediengesellschaft** „dadurch definiert, dass der mögliche Zugriff auf Realität tendenziell immer mehr abnimmt und das dadurch entstehende Defizit durch das wirklichkeitskonstituierende Informationsangebot der Medien laufend kompensiert und substituiert wird. Damit unauflösbar verbunden ist eine Zunahme von Fiktionalität, die gleichwohl in die Definition von Realität hineinwirkt und somit auch massiv faktisch wirksam wird.“¹⁰⁴ Medien würden die **Wirklichkeit** der Rezipienten, so fügt Röttger hinzu, verstärkt **konstruieren**. So würden Themen, Vorgänge und Akteure, die nicht in den Medien stattfänden, in der Wahrnehmung der Rezipienten immer weniger vorkommen. Die Medienöffentlichkeiten seien der Ort, an dem sich eine Gesellschaft selbst beobachten könne, denn dort werde sichtbar, wer zu welchen Themen wie Stellung beziehe. Mit Blick auf Organisationen schlussfolgert sie,

¹⁰² Vgl. Thießen 2011, S. 63.

¹⁰³ Thießen 2011, S. 63.

¹⁰⁴ Merten 2001, S. 43.

dass sich diese in der Mediengesellschaft der Medialisierung, der öffentlichen Kommunikation, Beachtung und letztlich auch Bewertung nicht entziehen könnten.¹⁰⁵ „Sie können im Wettbewerb um Aufmerksamkeit, Reputation und Legitimation“, so konstatiert Röttger, „auf öffentliche, d. h. vor allem medienvermittelte Kommunikation, nicht verzichten; sie müssen – wollen sie öffentlich wahrgenommen werden – ihr Handeln an den Gesetzmäßigkeiten des Mediensystems ausrichten.“¹⁰⁶. Ergänzt werden kann, dass Organisationen auch dann Thematisierungsgegenstand von Medienöffentlichkeiten werden können, wenn sie sich bewusst nicht an den Gesetzmäßigkeiten des Mediensystems ausrichten und öffentliche, medienvermittelte Kommunikation zu vermeiden suchen. Insbesondere bei medieninduzierten Skandalen und Krisensituationen müssen Organisationen öffentlich kommunizieren, weil sie sonst keinen positiven Einfluss auf das wirklichkeitskonstituierende Informationsangebot der Medien und damit die in die Realität von Rezipienten hineinwirkende Fiktionalität haben können. Es wird auch deutlich, dass **schon im Vorfeld von Krisensituationen öffentliche Kommunikation und die Beobachtung der Medienöffentlichkeiten notwendig** sind, um Vertrauen, Reputation und Legitimation einerseits für den Organisationserfolg aufzubauen, andererseits aber auch für die Sicherstellung nicht allein gesellschaftspolitischer aktueller und zukünftiger Handlungsspielräume. Laut Kirf werden Krisen in der Mediengesellschaft prinzipiell so wahrgenommen, wie sie (medial) kommuniziert, konsumiert und interpretiert werden. Insbesondere gelte dies aufgrund des hohen Einflusses durch das Internet und seine diskurs-dynamische Ausprägung in Form des Social Webs.¹⁰⁷

Organisationen sind öffentlich exponierte Objekte. Ihre Kommunikation und ihre Handlungen **werden kritisch beobachtet** und öffentlich kommentiert, längst nicht mehr nur von Politikern oder Journalisten.¹⁰⁸ Kirf weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass in Zeiten des Internets und insbesondere des Social Web jeder zum potenziellen Produzenten und Sender von Informationen und Nachrichten werden könne.¹⁰⁹ Oft ist dabei die Rede vom so genannten „Prosument[en]“¹¹⁰, der **sowohl Konsument als auch Produzent von Informationen und Nachrichten sein kann**.¹¹¹ Kirf spricht angesichts dieser Veränderungen von „der wirkmächtigen Meinungsbildungs- und Thematisierungsmacht der ‚neuen Gatekeeper 2.0‘“¹¹². Die Folge dieser Entwicklung seien Kirf zufolge Unternehmenspublika, die einen immer

¹⁰⁵ Vgl. Röttger 2014, S. 638.

¹⁰⁶ Röttger 2014, S. 638.

¹⁰⁷ Vgl. Kirf 2015, 13 und 1.

¹⁰⁸ Vgl. Kirf 2015, S. 8.

¹⁰⁹ Vgl. Kirf 2015, S. 8.

¹¹⁰ Ein Begriff, der lange Zeit vor dem Social Web geprägt wurde durch: Toffler 1980, S. 281.

¹¹¹ Vgl. Mast 2013, S. 177.

¹¹² Kirf 2015, S. 18.

stärkeren Druck auf die Agenda öffentlicher Diskurse, auf die damit verbundenen Meinungsbildungsverläufe und letztlich auch auf die zugeschriebene Legitimität organisationalen Reden und Handelns haben. Je exponierter sich Organisationen in medialisierten Öffentlichkeiten bewegen, desto größer sind sowohl Chance als auch Risiko, in den Fokus medieninduzierter Beachtung zu gelangen.¹¹³ Dies ist insbesondere bei Organisationen zu erwarten, die Infrastrukturprojekte planen und umsetzen. Gerade die beschriebenen externen Effekte derartige Projekte führen zu einer positiven oder negativen Betroffenheit von Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten. Negative Entwicklungen oder Effekte, insbesondere aufbereitet als personalisierte Geschichte aus der Perspektive von unvorteilhaft Betroffenen, haben Nachrichtenwert und sind als Berichterstattungsmuster im gesamten Mediensystem verbreitet.¹¹⁴ Kirf weist in diesem Zusammenhang auf die Nachrichtenfaktoren der Aktualität sowie sozialen Relevanz hin und bemerkt die seitens der Organisation kaum mehr kontrollierbare Eigendynamik einmal in die Medienöffentlichkeiten eingeschleuster Krisenthemen: „Aufgrund ihrer Aktualität und sozialen Relevanz stehen krisenhaft wahrgenommene Ereignisse immer unter öffentlicher Beobachtung, neugierig verfolgt von **risikosensibilisierten, sensationsbegeisterten und schnell aufgeregt-empörten** – national wie international präsenten und untereinander vernetzten – Medienöffentlichkeiten, die Just-in-Time durch Eilmeldungen informiert und unterhalten werden wollen und keine Langeweile dulden“¹¹⁵.

Diese Vorkommnisse seien vorrangige Attraktoren journalistischen Interesses, weil sie durch ihren in der Regel aufmerksamkeitssteigernden Wert wiederum Auflagen, Einschaltquoten und Klickzahlen garantieren würden. Die Akteure der Massenmedien würden dabei keineswegs in der Position eines stillen Beobachters oder distanzierter Chronisten verharren, sondern sich als Kommentatoren der Ereignisse, die sich in der Welt zutragen, als Meinungsführer in Krisenfällen zu profilieren versuchen.¹¹⁶ Die Berichterstattung suggeriere, dass das Geschehen unter medialer Überprüfung stünde, konstruiere dabei Wirklichkeitsimpressionen sowie Einstellungen zu Ursachen und Schuldigen der Krise mit und verstärke auf diese Weise häufig die Entwicklung der Krisensituation. So werde eine organisationale **Krise** schnell zu einem **Medienereignis**, einer medieninduzierten Skandalgeschichte, die die mediale Agenda prägen und damit auch die Agenda der Rezipienten mitbestimmen würde.¹¹⁷

¹¹³ Vgl. Kirf 2015, S. 8-9.

¹¹⁴ Vgl. Mast 2013, S. 313-314.

¹¹⁵ Kirf 2015, S. 12-13.

¹¹⁶ Vgl. Kirf 2015, S. 9-10.

¹¹⁷ Vgl. Kirf 2015, S. 9-11.

Pessimistisch stellen Bentele et al. hinsichtlich der thematischen Selektivität in den sozialen Medien fest: „Für die öffentliche Debatte stimmt es nicht ermutigend, dass das Social Web [...] zunehmend zur tagesaktuellen Information genutzt wird. [...] Das verzerrt die Weltwahrnehmung, weil nur die eigene Peergroup die Relevanzeinordnung tätigt, nicht aber Journalisten nach umfassenderen Relevanzkriterien. Das führt bei akzeptanzrelevanten Debatten auch dazu, dass sich die Diskursteilnehmer **gegenseitig hochschaukeln, aufputschen, anstacheln.**“¹¹⁸ Diesem Befund kann nur teilweise gefolgt werden, weil neben den mehr oder weniger privaten Kommunikationsräumen im Social Web bekanntermaßen auch journalistische Angebote bestehen, die unter Umständen umfassenderen Kriterien der Relevanz entspringen und häufig in den Kommentaren eine Konfrontation mit anderen Meinungen erlauben. Das von Franck geprägte Vorstellungsbild der Aufmerksamkeitsökonomie¹¹⁹, in der ein Wettbewerb um Aufmerksamkeit herrscht, verdeutlicht die immense Herausforderung, organisationale Botschaften erfolgreich und zielgenau zu adressieren.¹²⁰ Aufmerksamkeit ist in der Mediengesellschaft ein knappes Gut. Erreichen organisationale Kommunikatoren für ihre Botschaften Aufmerksamkeit, müssen sie in diesem kurzen Zeitraum auf Vertrauenswürdigkeit, Reputation und Legitimation hinwirken. Das gilt umso mehr für strategische Krisen-PR in der Phase der Krisenbewältigung, in der zahlreiche andere Akteure der Mediengesellschaft ihre Interpretationsangebote auf dem Markt der Aufmerksamkeit feilbieten. Führt man den Gedanken von Bentele et al. fort, könnte sich dieses Vorhaben zumindest schwieriger gestalten, wenn sich einige Stakeholder einer Organisation vorrangig über das Social Web tagesaktuell informieren. Es ist in diesem Zusammenhang auch auf das Mobilisierungspotenzial und das zu beobachtende Phänomen von **Empörungswellen** hinzuweisen, die sich innerhalb kürzester Zeit hochschaukeln und aus einem vermeintlichen Skandalthema eine veritable Kommunikationskrise erwachsen lassen können. Auch Kirf weist auf das **Social Web als Eskalationstreiber** hin und verdeutlicht, dass derartige Diskurse häufig keineswegs in den digitalen Grenzen des Internets verbleiben, sondern „in einem Spill-Over-Effekt ins Blickfeld der Repräsentanten der klassischen Mediensphäre“¹²¹ geraten und dort als Geschichte weiter verbreitet würden.¹²² Dies kann natürlich auch umgekehrt der Fall sein, wenn etwa eine investigative Fernsehsendung einen mutmaßlichen Missstand aufdeckt und sich bereits Minuten später die Kommentarspalten auf der Facebook-Seite der Organisation, die im Mittelpunkt der Enthüllung steht, füllen.

¹¹⁸ Bentele et al. 2015, S. 15.

¹¹⁹ Vgl. Franck 2014, S. 193.

¹²⁰ Vgl. Thießen 2011, S. 15.

¹²¹ Kirf 2015, S. 20.

¹²² Vgl. Kirf 2015, S. 19-20.

2.2.2 Gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen

Die volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Infrastrukturprojekten ist hoch. Buhr spricht bezugnehmend auf Infrastruktureinrichtungen von einem Wachstumsgerüst der Marktwirtschaft.¹²³ Als Vorleistungen für private Wirtschaftstätigkeiten¹²⁴ können sie als notwendiger Grundstock für Beschäftigung, Wachstum, Wohlstand und internationale Wettbewerbsfähigkeit verstanden werden.¹²⁵

Ohne an dieser Stelle auf die gesellschaftlichen Entwicklungslinien des 20. und 21. Jahrhunderts eingehen zu können, soll hier mit Bentele et al. notiert sein, dass sich in Deutschland in den vergangenen Dekaden eine Zivilgesellschaft entwickelt hat¹²⁶, die sich „ihrer demokratischen Mitwirkungsmöglichkeiten bewusst ist und von diesen Gebrauch macht – zum Beispiel durch bürgerschaftliches Engagement oder Protest.“¹²⁷ Politische Entscheidungen innerhalb der deutschen Demokratie infrage zu stellen sei laut Bentele et al. kein Phänomen dieser Tage.¹²⁸ Dies wird in der vorliegenden Arbeit auch anhand des Fallbeispiels zum Flughafen Frankfurt am Main und der zum Teil gewalttätigen Proteste gegen den Bau der so genannten „Startbahn 18 West“ deutlich. Heute sei die **Haltung des Infragestellens politischer und wirtschaftlicher Entscheidungen** in bestimmten Bevölkerungsteilen besonders kultiviert. Beim Projekt „Stuttgart 21“ etwa seien es zumeist Menschen mit Universitätsabschluss, Juristen, Ingenieure, Künstler, aber auch Ruheständler gewesen, die ihrem Protest Ausdruck verliehen und sich teilweise gut informiert und fachkundig an Diskussionen beteiligt hätten. Bestimmte gesellschaftliche Milieus würden sich nicht mehr damit zufrieden geben, wichtige Entscheidungen zu delegieren und dann hinzunehmen, sondern sie würden Informationen, Beteiligungsmöglichkeiten sowie die Transparenz von Prozessen und Entscheidungsfindungen, zum Teil lautstark, einfordern.¹²⁹ Für Infrastrukturprojekte ist besonders relevant, dass diese Akteure nicht nur Mitbestimmung einfordern und damit den Legitimationsdruck erhöhen können, wenn sie tatsächlich betroffen sind, sondern auch, wenn sie sich betroffen fühlen.¹³⁰

Brettschneider sieht fünf wesentliche Ursachen für zunehmende Proteste gegen Infrastrukturprojekte: Erstens den so genannten **Not-in-my-Backyard-Effekt** (NIMBY-

¹²³ Vgl. Buhr 2009, S. 40.

¹²⁴ Vgl. Gabler 2010b, S. 1505.

¹²⁵ Vgl. VDI 7001, S. 2.

¹²⁶ Vgl. Bentele et al. 2015, S. 5.

¹²⁷ Bentele et al. 2015, S. 5.

¹²⁸ Vgl. Bentele et al. 2015, S. 6.

¹²⁹ Bentele et al. 2015, S. 6-7.

¹³⁰ Bentele et al. 2015, S. 2.

Effekt). Dieser beschreibt das Phänomen, dass Menschen Infrastrukturprojekte in der eigenen Region ablehnen, auch dann, wenn sie die allgemeine Notwendigkeit derartiger Projekte anerkennen. Betroffene würden hierbei eine Beeinträchtigung ihrer unmittelbaren Umgebung und eigenen Lebensqualität befürchten. Brettschneider zufolge sei dieser Protest am stärksten motiviert und bleibe deshalb oftmals auch nach Ausgleichsmaßnahmen wie finanziellen Beteiligungen oder Lärmschutz bestehen.¹³¹ An dieser Stelle sei jedoch auf die kontroverse wissenschaftliche Auseinandersetzung über den vermeintlichen NIMBY-Effekt hingewiesen.¹³² Krebber beispielsweise betrachtet die mit dem NIMBY-Effekt in Verbindung gebrachten Anliegen wie etwa Sorgen vor potenziellen Wertverlusten von Wohn- und Grundstückseigentum sowie ästhetische Argumente als nur oberflächlich analysierte Phänomene, die tieferliegende Faktoren wie das Ausmaß des Vertrauens in die Regierung, Angst vor Gesundheitsschäden sowie ideologische Fragen verdecken würden.¹³³ Eine zweite, wesentliche Ursache für die Ablehnung von Infrastrukturprojekten seien Brettschneider zufolge **projektbezogene Gründe**. Dabei würden vorrangig einzelne Aspekte eines Projektes kritisiert werden. Beispielhaft seien hier die möglichen Auswirkungen auf Umwelt und Natur, Kosten, verworfene Alternativen oder Risiken eines Projektes genannt.¹³⁴ Eine dritte Ursache für zunehmende Proteste verortet Brettschneider nicht im Bereich der Ratio, sondern der Emotion, und nennt sie „**verborgene Gründe**“¹³⁵. So könnten etwa einige Menschen die Beschleunigung des eigenen Lebens als unangenehm oder gar bedrohlich empfinden. Derartige Empfindungen würden auf das Projekt projiziert werden und wären sodann wesentliche Triebfedern eines Protestes, die allerdings selten explizit genannt würden.¹³⁶ Einen **Vertrauensverlust in Wirtschaft und Politik** im Allgemeinen oder in Akteure aus diesen Funktionssystemen im Speziellen führt Brettschneider als vierte Ursache an.¹³⁷ Fünftens führt Brettschneider die **Art der Kommunikation und Intransparenz formaler Verfahren** an. Die Art und Weise der Kommunikation von Vorhabenträgern oder Politikern Sorge vielfach für Unmut und Protest, so Brettschneider. Ein oft erhobener Vorwurf sei es, dass die Einwände der Bürger nicht ernst genommen werden würden und keine Kommunikation auf Augenhöhe stattfände. Häufig sei es auch die übliche ingenieurtechnische und juristische Fachsprache, die als unverständlich und

¹³¹ Vgl. Brettschneider 2013b, S. 320.

¹³² Vgl. Krebber 2016, S. 45-46.

¹³³ Krebber 2016, S. 46.

¹³⁴ Vgl. Brettschneider 2013b, S. 320-321.

¹³⁵ Brettschneider 2013b, S. 321.

¹³⁶ Vgl. Brettschneider 2013b, S. 321.

¹³⁷ Vgl. Brettschneider 2013b, S. 321.

unnahbar wahrgenommen werde. Immer wieder werde auch der Vorwurf laut, dass Informationen unvollständig, zu spät oder gar nicht zur Verfügung gestellt würden.¹³⁸

Krebber macht auf eine besondere Eigenheit von materiellen Infrastrukturprojekten aufmerksam. So realisiere sich bei ihnen häufig der Konflikt von lokaler Betroffenheit einerseits und einem wichtigen Beitrag für das Gemeinwohl andererseits. Oder anders formuliert: Besonders charakteristisch sei die deutliche **Asymmetrie zwischen nichtmonetären Kosten lokal Betroffener und dem gesamtgesellschaftlichen Nutzen**.¹³⁹

Dies kann am Beispiel von Flughäfen illustriert werden: Während einerseits Unternehmen unterschiedlicher Branchen, Arbeitnehmer, Passagiere und weitere Akteure von Flughäfen profitieren, sind die Bürger der Anrainer-Gemeinden besonders von Fluglärm betroffen. Betreiber von Infrastrukturen und Vorhabenträger von Infrastrukturprojekten stellen wirtschaftlich und gesellschaftlich wichtige Einrichtungen zur Verfügung und erfüllen damit, unabhängig von den Eigentümerverhältnissen, eine bedeutsame „öffentliche Funktion, weil sie in besonderer Weise Einfluss auf Bestand und Wohlergehen der Gesellschaft haben“¹⁴⁰. Damit einher ginge laut Krebber auch eine erhöhte Verantwortung der Gesellschaft gegenüber und aus dieser wiederum würden ethische Erwartungen an die handelnden Akteure erwachsen, weil der Kreis von Menschen, die von diesem Handeln betroffen wären, besonders groß sei.¹⁴¹ Die Realisierung von Infrastrukturprojekten **greift langfristig in die „Nahwelt“¹⁴² der lokal Betroffenen ein**. Heimat sei, so Krebber, für viele Menschen ein Zufluchtsort in der modernen Industriegesellschaft. Dringen nun Vorhabenträger mit ihren Infrastrukturprojekten in diesen Nah- und Zufluchtsraum ein, könne dies zu einer starken emotionalen Aufladung führen.¹⁴³ Dieser Erklärungsansatz weist erstaunliche Parallelen zu dem von Krebber kritisierten NIMBY-Effekt auf, wird von ihm aber als weniger egoistisch-nutzenorientiert eingeordnet, sondern als vorrangig emotionales Motiv.¹⁴⁴ Derartige Aspekte der emotionalen Aufladung machen auf die symbolische Dimension bei der Planung und dem Bau von Infrastrukturprojekten aufmerksam. Das Projekt wird dadurch mit einem für den Vorhabenträger kritischen Interpretationsrahmen versehen. Wird dieses Framing in den öffentlichen Arenen der Mediengesellschaft fortgesetzt und etwa durch emotionalisierendes Storytelling seitens betroffener Projekt-Stakeholder ergänzt, kann aus einem lokalen schnell ein regionales oder gar überregionales Thema werden.

¹³⁸ Vgl. Brettschneider 2013b, S. 321.

¹³⁹ Vgl. Krebber 2016, S. 106.

¹⁴⁰ Krebber 2016, S. 106.

¹⁴¹ Vgl. Krebber 2016, S. 106.

¹⁴² Krebber 2016, S. 33.

¹⁴³ Vgl. Krebber 2016, S. 33.

¹⁴⁴ Vgl. Krebber 2016, S. 46.

Besonders kritisch wird es für Vorhabenträger dann, wenn sich der Interpretationsrahmen auf Themen überregionaler Bedeutung oder Konflikte über Werte, Normen und Überzeugungen bezieht.¹⁴⁵ Mit Blick auf das Verkehrs- und Stadtbauprojekt „Stuttgart 21“ konstatiert Göschel, dass nicht technisch-materielle Fragen den Konflikt bestimmt hätten, sondern die kulturelle Dimension: „In Konflikten wie dem um ‚Stuttgart 21‘ stehen sich keine verhandelbaren Positionen, sondern historisch geprägte, als Selbstverständlichkeit, als Habitus ausgeformte, milieuspezifische Identitäten gegenüber. Der Konflikt um eine Sache wird damit, wie in kulturellen Konflikten immer, zu einem Statuskonflikt. Es geht nicht – nur – um einen Bahnhof, es geht darum, **welche Werte**, Kriterien, Vorstellungen, welche Lebensformen zu einem bestimmten historischen Zeitpunkt **als die verbindlichen, die legitimen, die vernünftigen anerkannt werden sollen**.“¹⁴⁶.

Bürgerinitiativen lassen sich mit Guggenberger als „spontane, zeitlich meist begrenzte, organisatorisch eher lockere Zusammenschlüsse einzelner Bürger“¹⁴⁷ definieren, „die sich, außerhalb der etablierten Beteiligungsformen der repräsentativen Parteiendemokratie, zumeist aus einem konkreten Anlass, häufig auch als unmittelbar Betroffene zu Wort melden, und sich, sei es direkt im Wege der Selbsthilfe, sei es ‚indirekt‘ im Wege der öffentlichen Meinungswerbung und der Ausübung politischen Drucks, um Abhilfe im Sinne ihres Anliegens bemühen.“¹⁴⁸. Bürgerinitiativen seien darüber hinaus meist lockere Interessenkoalitionen, deren Zusammenhalt sich häufig aufgrund einer subjektiven Wahrnehmung eines Missstandes oder einer Gefahr ergebe, die es aus Sicht der Bürger zu bekämpfen gelte. Dabei zählt Guggenberger auch die Verhinderung oder Abmilderung von Infrastrukturprojekten zu typischen Zielsetzungen dieser Initiativen.¹⁴⁹ Die Aktivitäten von Bürgerinitiativen seien gekennzeichnet durch das Umgehen sonst üblicher institutioneller Vermittlungsinstanzen, wie etwa Parlamenten, Parteien und Verbänden, bei dem Herantreten an zuständige Planungs- und Genehmigungsbehörden sowie insbesondere durch die versuchte Mobilisierung von öffentlichem Druck. Zu ihren Kommunikations- und Handlungsinstrumentarien gehören laut Guggenberger kommunikative Dramatisierungsstrategien und Aktionsformen wie Demonstrationen, Betroffenenversammlungen, Plakatkampagnen und Unterschriftensammlungen.¹⁵⁰ Die Ausführungen zu den Rahmenbedingungen der Mediengesellschaft und zur Bedeutung öffentlicher Kommunikation für den Aufbau und die

¹⁴⁵ Vgl. Krebber 2016, S. 106-107.

¹⁴⁶ Göschel 2013, S. 150.

¹⁴⁷ Guggenberger 2009, S. 40.

¹⁴⁸ Guggenberger 2009, S. 40-41.

¹⁴⁹ Vgl. Guggenberger 2009, S. 40.

¹⁵⁰ Vgl. Guggenberger 2009, S. 43.

Sicherung organisationaler Reputation zeigen auf, wie herausfordernd gut organisierte und geschickt öffentlich kommunizierende Akteure von Bürgerinitiativen für Infrastrukturprojekte, ihre zügige Realisierung, die Organisationskommunikation und die strategischen Krisen-PR sein können.

Hervorzuheben ist an dieser Stelle auch die medienöffentliche Präsenz und gesellschaftliche Bedeutung einer weiteren Gruppe von Akteuren, die gerade bei Infrastrukturprojekten in das Licht besonderen öffentlichen Interesses rücken: Die so genannten „**Non-Governmental Organizations**“ (NGO). Bei einer NGO handelt sich um eine nicht-staatliche Interessenorganisation, die „quasi-anwaltschaftlich freiwillig und selbstgewählt das ‚Mandat‘ für ein grundlegendes, gesellschaftlich relevantes Dachthema (z. B. Naturschutz, Menschenrechte) übernommen hat und dieses in Prozessen öffentlicher Kommunikation (Kampagnen, PR-Arbeit) und nicht-öffentlicher Kommunikation (Public Affairs, Lobbying) vertritt und befördert.“¹⁵¹. Da Infrastrukturprojekte als Bauvorhaben zwangsläufig in Natur und Landschaft eingreifen und diese zum Teil stark verändern, ist die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass davon tangierte NGO zu den relevanten und aktiven Stakeholdern und Teilöffentlichkeiten gehören. Beispielhaft genannt seien hier der „Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland“ (BUND), der „Naturschutzbund Deutschland“ (NABU), die Umwelt- und Naturschutzorganisation „Robin Wood“ sowie die internationale Umweltschutzorganisation „Greenpeace“. Die kommunikativen Aktivitäten von NGO sind Szyszka zufolge darauf ausgerichtet, den übergeordneten Themen der Organisation in den öffentlichen und nicht-öffentlichen Diskursarenen durch strategisches Kommunikations- und Handlungsmanagement langfristige Aufmerksamkeit und Bedeutungszuweisung zu sichern; für konkrete Probleme kurzfristige, vorrangig öffentliche Aufmerksamkeit, etwa durch **Skandalisierung und Protestmobilisierung**, herzustellen; sich medialen Gatekeepern als kompetente Experten für Fragestellungen im Zusammenhang mit den Organisationsthemen anzubieten; sowie die aktiven und potenziellen Unterstützer ihrer Organisation mit Informationen zu versorgen und gleichsam um Unterstützung zu ersuchen.¹⁵² Die häufig sehr nachdrückliche, quasi-anwaltschaftliche Vertretung eines Themas, die im Zuge der öffentlichen Kommunikation oft auch grundlegende Wertkonflikte offenlegt, kann für Vorhabenträger von Infrastrukturprojekten herausfordernd sein. So kann aus einer für die Organisation rationalen Entscheidung über die Abholzung eines vermeintlich kleinen Waldstückes schnell eine wertorientierte und emotional aufgeladene Debatte über die grundsätzliche Bedeutung der

¹⁵¹ Szyszka 2015b, S. 1133.

¹⁵² Vgl. Szyszka 2015b, S. 1133-1134.

Wälder und des Naturschutzes entstehen, die seitens der Organisation angeblich missachtet würde. Verstärkt wird die Kampagnenfähigkeit von NGO durch ihre zumeist geschickte Kommunikation mit ihrer thematisch sensibilisierten Community innerhalb der sozialen Medien, deren Akteure nicht nur Konsumenten sind, sondern auch zu Produzenten und Teilnehmern einer „partizipativen Protestkultur“¹⁵³ werden, die den öffentlichen Diskurs als „Gegenöffentlichkeiten“¹⁵⁴ maßgeblichen prägen können.¹⁵⁵ Dadurch erhält das Skandalisierungs- und Mobilisierungspotenzial häufig eine hohe Dynamik. Vorhabenträger von Infrastrukturprojekten sollten diesen Akteuren und auch den Bürgerinitiativen jedoch nicht grundsätzlich ablehnend gegenüberstehen, sondern bereits in der Frühphase des Projektes den **Dialog suchen und aufrechterhalten**. Ein möglichst transparenter Abgleich der Fakten und Interessen zu Beginn eines Projektes könne, argumentiert Brettschneider, eine Basis für konstruktive Gespräche eröffnen.¹⁵⁶ „Diese Gespräche“, so führt Brettschneider weiter aus, „müssen um eine Diskussion über die Ziele ergänzt werden, die mit einem Infrastrukturprojekt verfolgt werden sollen. In solchen Gesprächen sollten Vorhabenträger und Bürger, Parlamente, Verwaltungen und Bürgerinitiativen ihre Standpunkte darlegen können und versuchen, einen Interessenausgleich herbeizuführen. Nicht immer wird dies gelingen. Aber von dem ernsthaften und ehrlichen Versuch wird es abhängen, ob das Ergebnis von möglichst vielen Menschen als fair akzeptiert wird.“¹⁵⁷.

Mehr Partizipation und Transparenz bei Infrastrukturprojekten wird auch, aber längst nicht nur, von Bürgerinitiativen und NGO **eingefordert**. Hier kann aus forschungsökonomischen Gründen nicht auf die gesellschaftspolitischen Entwicklungen eingegangen werden, die zu dem beobachtbaren¹⁵⁸ Anstieg solcher Forderungen und Erwartungen führen könnten. Zum Aspekt der Transparenz wird aus Sicht der Organisation später die so genannte „Komplexitäts-Transparenz-Spirale“¹⁵⁹ vorgestellt, die der von zahlreichen Kommentatoren in Diskursarenen der Mediengesellschaft erhobenen, pauschalen Forderung nach mehr Transparenz eine differenziertere Sichtweise gegenüberstellt. Hinsichtlich der Forderung nach mehr Partizipation bei Projekten von öffentlichem Interesse sei auf folgende Einsicht von Bentele et al. verwiesen: „Grundsätzlich beobachten wir, dass es offenbar zunächst auf die Schaffung von Möglichkeiten, etwa für Engagement und Partizipation, ankommt. Fehlen diese Möglichkeiten,

¹⁵³ Kirf 2015, S. 21.

¹⁵⁴ Kirf 2015, S. 22.

¹⁵⁵ Vgl. Kirf 2015, S. 21-22.

¹⁵⁶ Vgl. Brettschneider 2015, S. 297.

¹⁵⁷ Brettschneider 2015, S. 297.

¹⁵⁸ Vgl. Krebber 2016, S. 36-39.

¹⁵⁹ Jansen 2010, S. 27.

wird dieses Defizit – unabhängig von individueller Betroffenheit – nicht nur als Mangel eines konkreten Projektes, sondern auch als Ausdruck eines gesellschaftlichen Misstands aufgefasst.“¹⁶⁰.

Hinsichtlich der so genannten **Öffentlichkeits- beziehungsweise Bürgerbeteiligung** lassen sich formelle und informelle Verfahren unterscheiden. Zu den **formellen Verfahren** können rechtlich manifestierte, direktdemokratische Verfahren wie Volksbegehren oder Volksentscheide gezählt werden.¹⁶¹ **Informelle Verfahren** hingegen hätten Krebber zufolge den Charakter eines öffentlichen Diskurses und seien nicht gesetzlich verankert.¹⁶² Dazu können beispielsweise Formen wie Bürgersprechstunden, Bürgerbeiräte oder Zukunftswerkstätten gezählt werden.

Bei Infrastrukturprojekten finden beide Beteiligungsformen Anwendung und dienen in erster Linie dazu, „die“ Öffentlichkeit im Laufe von verschiedenen Genehmigungsprozessen zu informieren und Einwände möglich zu machen.¹⁶³ Die vorliegende **Arbeit konzentriert sich auf die informellen Verfahren**, die von Organisationen zur Akzeptanzsicherung durchgeführt werden können. Das Kapitel über die Grundsätze strategischer Krisen-PR hält hierzu weitere Einsichten bereit. Gleichwohl sei hier erwähnt, dass das 2013 in Kraft getretene „Gesetz zur Verbesserung der Öffentlichkeitsbeteiligung und Vereinheitlichung von Planfeststellungsverfahren (PIVereinhG)“¹⁶⁴ eine frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei größeren Bauvorhaben vorsieht, möglichst noch vor Stellung eines behördlichen Antrages seitens der planenden Organisation. Die genaue Form der frühen Öffentlichkeitsbeteiligung wird nicht näher ausgeführt, die von dem Bauvorhaben Betroffenen sollten jedoch Gelegenheit zur Äußerung und Erörterung haben. Das Ergebnis dieser Beteiligung solle unverzüglich, aber spätestens mit der Antragstellung, gegenüber den Betroffenen und der Behörde, wenn eine öffentliche Bekanntmachung vorgesehen ist, dann auch im Internet, mitgeteilt werden.¹⁶⁵

Brettschneider unterscheidet drei verschiedene Ebenen, auf die sich zunehmende, kontroverse **Auseinandersetzungen über Infrastrukturprojekte negativ auswirken könnten**: Erstens erwartet er **gesellschaftliche Folgen**, wenn Infrastrukturprojekte aufgrund von Auseinandersetzungen gar nicht oder nur sehr spät realisiert werden könnten. Sie würden damit

¹⁶⁰ Bentele et al. 2015, S. 9.

¹⁶¹ Vgl. Krebber 2016, S. 40.

¹⁶² Vgl. Krebber 2016, S. 40.

¹⁶³ Vgl. Krebber 2016, S. 42.

¹⁶⁴ PIVereinhG, S. 1388.

¹⁶⁵ Vgl. PIVereinhG, S. 1388-1389.

den Wirtschaftsstandort Deutschland gefährden. Insbesondere die Infrastrukturbereiche Verkehr und Energieversorgung wären konstitutiv für die Attraktivität und Leistungsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes. Zweitens macht Brettschneider auf die **Folgen für die Vorhabenträger** aufmerksam, die neben finanziellen Einbußen insbesondere auch Reputationsschäden zu befürchten hätten.¹⁶⁶ Diese Schäden können sich auch auf etwaige zukünftige Projekte der Organisation oder gar anderer Organisationen, die etwa unter einer gesunkenen Branchenreputation zu leiden haben, übertragen. So weist Thießen darauf hin, dass sich die Wahrnehmung einer Krise und damit auch Reputationsschäden, die ursprünglich isoliert bei einer einzelnen Organisation auftreten, durch „Spill-Over-Effekte“¹⁶⁷ auf zunächst nicht betroffene Organisationen und ganze Branchen übertragen können. Im Umkehrschluss können auch Branchenkrisen und eine negative Branchenreputation großen Einfluss auf einzelne Organisationen haben.¹⁶⁸ Drittens erwähnt Brettschneider negative **Folgen für die Projekte** selbst. Verzögerungen, Kostensteigerungen und die Wahrnehmung als konfliktbehaftetes Projekt würden wahrscheinlicher.¹⁶⁹

Nach der Argumentation Krebbers sähen sich Infrastrukturprojekte aufgrund ihrer lokalen Eingriffe, häufig aber auch übergeordneten Bedeutung, einem erhöhten Legitimationsdruck ausgesetzt, der von vielen verschiedenen Akteuren mit zum Teil unterschiedlichen Interessen ausgehe. Es entstünden differenzierte Meinungsbildungsprozesse, in denen sich Vorhabenträger auch mit Protesten und lautstarken Forderungen nach mehr Information und Partizipation konfrontiert sähen.¹⁷⁰ Dadurch entsteht nicht nur ein erhöhter Bedarf an Kommunikation und Public Relations im Allgemeinen, sondern auch eine **erhöhte Bedeutung für strategische Krisen-PR** im Speziellen. Denn, wo die Legitimität organisationalen Handelns erodiert, nachdrücklich in Frage gestellt wird und sich zum Teil professionellen Kampagnen gegenübersteht, steigt die Gefahr für Organisationskrisen. Krebber konstatiert: „Infrastrukturprojekte erhalten ihre Legitimität also nicht mehr nur durch den Beschluss der politischen Instanzen. Der Vorhabenträger selbst wird rechenschaftspflichtig gegenüber der Öffentlichkeit. [...] Eine bedeutsame Rolle bei der Beförderung von Akzeptanz spielt hier das Kommunikationsmanagement aufseiten des Vorhabenträgers.“¹⁷¹. In Anlehnung an Bentele et al. kann festgehalten werden, dass angesichts der gesellschaftlich zu beobachtenden Vertrauenserosion von Organisationen das Streben nach Akzeptanz, Legitimation und

¹⁶⁶ Vgl. Brettschneider 2013b, S. 319-320.

¹⁶⁷ Thießen 2011, S. 85.

¹⁶⁸ Vgl. Thießen 2011, S. 83-85.

¹⁶⁹ Vgl. Brettschneider 2013b, S. 320.

¹⁷⁰ Vgl. Krebber 2016, S. 107-108.

¹⁷¹ Krebber 2015, S. 114.

Reputation zu einem wichtigen strategischen Erfolgsfaktor und damit zu einer permanenten Managementaufgabe wird. Davon werden die Realisierbarkeit und der Erfolg eines Infrastrukturprojektes künftig besonders abhängen.¹⁷²

2.2.3 Zwischenfazit

Der Fokus dieser Arbeit richtet sich auf die materielle Infrastruktur und hierbei vor allem auf das Verkehrswesen. Infrastrukturprojekte können als konkrete Planungs- und Bauvorhaben beschrieben werden, die zumeist über mehrere Jahre hinweg mit aktuellen oder neuen Technologien und Verfahren realisiert werden und bei denen eine lange Nutzungsdauer vorgesehen ist. Diese Projekte sind als Investitionsprojekte mit hohem Kapitalbedarf und häufig negativen externen Effekten besonders risikobehaftet. Die enorme technische, wirtschaftliche, organisatorische und kommunikative Komplexität macht nicht nur ein professionelles Projektmanagement und eine ebenso professionelle Kommunikation notwendig, sondern erhöht auch die Gefahr von Krisen. Hingewiesen wurde auch auf den Umstand, dass Infrastrukturprojekte Anrainer vor Ort häufig negativ betreffen, der gesamten Wirtschaft und Gesellschaft aber oft von Nutzen sind.

Die Bedingungen und Gesetzmäßigkeiten der Mediengesellschaft gelten auch für Infrastrukturprojekte. Vorhabenträger können auf öffentliche Kommunikation – auch und gerade in der Krisenprävention – zum Schutz von Vertrauen, Reputation und Legitimation sowie zur Sicherstellung von Handlungsspielräumen nicht verzichten. Die Projekte und Organisationen sind öffentlich exponiert und werden kritisch beobachtet und vielstimmig kommentiert, auch im Social Web. Wichtig ist es deshalb, dass Vorhabenträger die öffentliche Kommunikation über das Projekt und die Organisation selbst beobachten, analysieren, reflektieren, dies in ihr internes und externen Kommunikations- und Handlungsmanagement einspeisen und öffentlich mitgestalten.

Die Gründe für Akzeptanzdefizite bei Infrastrukturprojekten sind mannigfaltig. In der Fachdiskussion werden verschiedene Erklärungsansätze diskutiert, so zum Beispiel die Haltung des Infragestellens politischer und wirtschaftlicher Entscheidungen in bestimmten Milieus und ein damit korrespondierender Vertrauensverlust in Politik und Wirtschaft.¹⁷³ Bürgerinitiativen und NGO sind wichtige Stakeholder, die häufig ein hohes Skandalisierungs- und Mobilisierungspotenzial aufweisen. Mit ihnen sollte bereits früh in einem Projekt ein Dialog gesucht und aufrechterhalten werden. Partizipation und Transparenz werden als Forderungen

¹⁷² Vgl. Bentele et al. 2015, S. 11-12.

¹⁷³ Vgl. Brettschneider 2013b, S. 321.

an Vorhabenträger herangetragen. Diese sollten aus Sicht der Organisation jedoch strategisch und funktional bedient werden. Hier sind weitere Untersuchungen im folgenden Kapitel notwendig.

Die Bedeutung strategischer Krisen-PR für Infrastrukturprojekte konnte herausgearbeitet werden. Gerade derart risikobehaftete und vergleichsweise krisenanfällige Projekte sollten in die Prävention, Bewältigung und Nachsorge von Krisen investieren und strategische Krisen-PR ausprägen.

3 Entwicklung eines Anforderungskataloges

Die Anforderungen an strategische Krisen-PR sind hoch und vielschichtig. In der Phase der Prävention sollen sie Krisensituationen möglichst vermeiden, wenigstens aber für den Eintrittsfall vorbeugen und die Krisenbewältigung erleichtern. Strategische Krisen-PR sollen Vertrauens- und Reputationsverluste bei allen relevanten Bezugsgruppen der Organisation minimieren, die „licence to operate“ aufrechterhalten und Handlungsspielräume sichern. Krisen können als Folgen von organisationsseitiger Systemkomplexität beschrieben werden¹⁷⁴ und sind ihrerseits komplexe und anfänglich unklare Situationen¹⁷⁵. Diese Befunde werden, dies sei hier als Beispiel angeführt, noch verstärkt durch die Ergebnisse der Kontingenztheorie des strategischen Konfliktmanagements, wie sie Pang et al. vertreten.¹⁷⁶ In ihrer Theorie werden nicht weniger als 87 unterschiedliche, sowohl organisationsinterne als auch -externe Faktoren bestimmt, die Einfluss auf das strategische Management von Konflikten zwischen einer Organisation und ihren Stakeholdern ausüben. Es soll dabei verstanden werden, inwiefern verschiedene Faktoren beeinflussen, welches kommunikative Handeln in eine effektive und ethisch vertretbare Lösung eines Konfliktes münden wird.¹⁷⁷ Wie aus den vorangegangenen Ausführungen über Infrastrukturprojekte deutlich wurde, ist Komplexität auch ein wesentliches Merkmal von Infrastrukturprojekten. Wie kann unter diesen Umständen ein wissenschaftlich fundierter und für die Kommunikationspraxis zugleich hilfreicher Anforderungskatalog für strategische Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten entwickelt werden?

Zunächst ist zu klären, auf welcher Ebene strategische Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten in theoretischer, modellhafter Hinsicht verortet werden können. Versteht man Ebene A als Projekt einer oder mehrerer Organisationen, kann auf Ebene B das Management dieses Projektes lokalisiert werden. Aspekte wie der konkrete Bau des Projektes werden hier ausgeklammert. Auf Ebene C befindet sich die organisationale (Projekt-)Kommunikation als Teil des Managements des Projektes, wobei hier andere Management-Aspekte wie Verwaltung, Beschaffung und Finanzierung nicht betrachtet werden. Auf einer tieferen Ebene D prägt die organisationale (Projekt-)Kommunikation ihre Funktionsbereiche Public Relations, Marktkommunikation, interne Kommunikation sowie HR-Kommunikation aus. Strategische Krisen-PR können als bedeutsamer Teil dieser Public Relations verstanden und auf einer Ebene E eingeordnet werden.

¹⁷⁴ Vgl. Thießen 2011, S. 63.

¹⁷⁵ Vgl. Mast 2013, S. 341.

¹⁷⁶ Vgl. Pang et al. 2010.

¹⁷⁷ Vgl. Coombs 2014a, S. 18-19.

Abbildung 3: Modellhafte Einordnung der strategischen Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten



Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Entwicklung des Anforderungskataloges werden wesentliche Ausführungen der dargelegten theoretischen Grundlagen aufgegriffen. Vorab findet eine Einteilung in Grundsätze strategischer Krisen-PR sowie in die drei definierten Phasen von Krisen-PR statt. Dieser Rahmen wird anschließend mit ausgewählten Theorien wie der Theorie des öffentlichen Vertrauens von Bentele und der Situational Crisis Communication Theory von Coombs, Erkenntnissen über strategische Krisen-PR in ihren drei Phasen und die Kommunikation bei Infrastrukturprojekten sowie mit zahlreichen wissenschaftlich fundierten Erfolgsfaktoren von strategischen Krisen-PR gefüllt. Alle Anforderungen sollen auf die Sicherstellung und Konstitution der genannten Zielwerte einzahlen. Als Ergebnis dieses Kapitels soll ein Anforderungskatalog vorgelegt werden, der in Form einer Checkliste eine praxisnahe Katalogisierung der Erkenntnisse über strategische Krisen-PR bietet. Dabei wird bewusst auf die Betrachtung von Detailfragen der bei Infrastrukturprojekten rechtlich vorgeschriebenen Planungs- und Genehmigungsverfahren verzichtet, weil sie den Rahmen dieser Arbeit deutlich sprengen würden.

3.1 Grundsätze strategischer Krisen-PR

Die Postulate der strategischen, integrierten und situativen Öffentlichkeitsarbeit von Zerfaß¹⁷⁸ können auch auf Public Relations im Krisenkontext bezogen werden. Krisen-PR sollten demnach **strategisch** sein, also übergeordneten organisationalen Zielen dienen. Mit Verweis auf die formulierte Arbeitsdefinition von strategischen Krisen-PR werden dies hauptsächlich die Prävention von Krisen, die Minimierung der zu erwartenden Vertrauens- und Reputationsverluste bei allen relevanten Bezugsgruppen und die Aufrechterhaltung der „licence to operate“ sein. Dies kann freilich innerhalb eines Anforderungskataloges nicht als Anleitung

¹⁷⁸ Vgl. Zerfaß 2010, S. 324-325.

zur Ausgestaltung konkreter Maßnahmen systematisiert werden, sondern dient als grundsätzliche Maßgabe für Krisen-PR. Aus dieser strategischen Bedeutung und aus dem Verständnis eines Kommunikations- und Handlungsmanagements erwächst die Anforderung, dass Krisen-PR **Chefsache** sind und nicht nur in akuten Krisensituationen fester **Bestandteil strategischer Organisationsführung** sein sollten.¹⁷⁹

Strategische Krisen-PR sollten auch **situativ** sein, also sich an den situationsspezifischen Problemen orientieren. Dies kann insbesondere in der Phase der Krisenbewältigung entscheidend sein, wenn zwar vorbereitete Krisenhandbücher zum Einsatz kommen, in der öffentlichen Krisenkommunikation aber auch über die dort niedergeschriebenen Regeln und Reaktionsstrategien hinaus ein Gespür für die richtigen Worte zur richtigen Zeit eine große Rolle spielt. Auf die nötige **Flexibilität** macht auch Riecken aufmerksam. Ein Krisenhandbuch ersetze nicht die wichtige Fähigkeit, aktuelle Entwicklungen in der Berichterstattung zu antizipieren und darauf abgestimmte Maßnahmen zu ergreifen. Es liege im Wesen einer Krise, dass ihr Fort- und Ausgang ungewiss sei.¹⁸⁰ Organisationen, die in sturer Manier lediglich einen vorbereiteten Krisenkommunikationsplan umsetzen, „verfangen sich schnell in der Realität, wo sie eigentlich flexibel auf neue Entwicklungen, Behauptungen oder Erkenntnisse im Kontext einer Krise reagieren müssten.“¹⁸¹ Das Postulat der **integrierten** Krisen-PR weist grundsätzlich darauf hin, dass diese in die Public Relations und in das umfassende Gesamtkonzept der Organisationskommunikation eingebunden sein müssen. Krisen-PR sollten überdies auch selbst integrativ wirken und das eigene, interne und externe Reden und Handeln in allen Phasen aufeinander abstimmen. Das gilt auch für die Phase der akuten Krisenbewältigung, in der es nicht einfach um einen improvisierten Umgang mit der herausfordernden Situation gehen kann: Krisenkommunikation kann nur dann erfolgreich wirken, wenn sie nicht als zusammenhanglose Aufgabe konzipiert, sondern **ganzheitlich und konzeptionell fundiert geplant** wird.¹⁸²

Köhler macht auf den Prozesscharakter von Krisenkommunikation aufmerksam und bemerkt, dass diese nicht erst einsetzen könne, wenn eine vermeintlich akute Situation tatsächlich eingetroffen sei. Damit übt sie auch Kritik an der analytischen Trennung zwischen Krisenprävention, Krisenbewältigung und Krisennachsorge. Im Nachhinein ließen sich diese Stadien meist klar differenzieren, im Verlaufe einer Krise falle dies jedoch oft sehr schwer. Aus diesem Grunde, so Köhler, sei Krisenkommunikation als ein Prozess zu verstehen, in dem sich

¹⁷⁹ Vgl. Kirf 2015, S. 51.

¹⁸⁰ Vgl. Riecken 2014, S. 326-327.

¹⁸¹ Riecken 2014, S. 327.

¹⁸² Vgl. Kirf 2015, S. 32.

zum Beispiel präventive und bewältigende Maßnahmen auch überlagern könnten.¹⁸³ Daher erscheint die Auffassung von einer strategischen Krisen-PR, verstanden als internes und externes Kommunikations- und Handlungsmanagement gegenüber Bezugsgruppen, als zielführend. Sie umfasst begrifflich nicht nur die Dimension der eigentlichen Krisenkommunikation, sondern macht in der Definition mit der Verwendung des Begriffes Management auf die konzeptionelle Fundierung und den Prozesscharakter aufmerksam. Auf die analytische Trennung zwischen Krisenprävention, Krisenbewältigung und Krisennachsorge soll im Folgenden allerdings nicht verzichtet werden, weil sich die Maßnahmen und Zielsetzungen innerhalb der einzelnen Phasen – trotz möglicherweise zugleich ablaufender Tätigkeiten – meist stark unterscheiden.

Ausprägungen des PR-Managements, dazu zählen ganz allgemein das interne und externe Kommunikations- und Handlungsmanagement gegenüber Bezugsgruppen, aber auch Issues-Management und Social-Media-Management, lassen sich mit Zerfaß zunächst in verschiedene Abschnitte eines sich wiederholenden Kreislaufs einteilen, die dem klassischen Zyklus der Organisationssteuerung entsprechen.¹⁸⁴ So bedarf es dabei erstens einer **Analyse**, die die Ausgangssituation erfasst, zweitens einer **Planung**, die verschiedene Konzepte formuliert, bewertet und auswählt sowie Ziele definiert und Maßnahmen vorsieht, drittens einer **Realisierung** des geplanten Konzepts und der vorgesehenen Maßnahmen und viertens einer **Kontrolle**, die das Ergebnis betrachtet und prüft, inwiefern die anvisierten Ziele erreicht worden sind. Darüber hinaus ist fünftens auch eine **mitlaufende Prozesskontrolle** wichtig, um Steuerungsbedarf auf Handlungs- und strategischer Ebene möglichst frühzeitig deutlich zu machen.¹⁸⁵ Auch diese Phasen können als idealtypisch bezeichnet werden und können sich in der Praxis überlagern. Doch auch hier wird die Differenzierung für sinnvoll erachtet und folgt damit Zerfaß Argumentation, weil sich die Phasen in ihren Zielsetzungen und Vorgehensweisen deutlich voneinander abgrenzen lassen.¹⁸⁶ Einen Sonderfall gibt es diesbezüglich im Übergang von der Kontroll- zur neuerlichen Analysephase, weil dabei oftmals ähnliche oder gleiche Erhebungsmethoden angewendet werden. Zerfaß plädiert deshalb für ein umfassendes (PR-) **Informationssystem** für das (PR-)Management, das zum Beispiel wichtige Datenbanken, aktuelle Informationen über Bezugsgruppen und Issues sowie Analyse- und Kontrollergebnisse

¹⁸³ Vgl. Köhler 2008, S. 234.

¹⁸⁴ Vgl. Zerfaß 2010, S. 320-321.

¹⁸⁵ Vgl. Zerfaß 2010, S. 321-322.

¹⁸⁶ Vgl. Zerfaß 2010, S. 322.

aus vorangegangenen Iterationen stets vorhält und so relevante Entscheidungsgrundlagen jederzeit verfügbar macht.¹⁸⁷

Die Phasen strategischer Krisen-PR, also Krisenprävention, Krisenbewältigung und Krisennachsorge, sind dem grundsätzlichen Entwicklungsprozess einer Krise nachempfunden und, wie dargelegt wurde, selbst als prozesshaft zu betrachten. Darüber hinaus lassen sich Krisenprävention, Krisenbewältigung und Krisennachsorge aber jeweils auch mit den Phasen des Organisationssteuerungszyklus konkretisieren. Als Beispiel sei hier die Krisenprävention angeführt: In der Analysephase werden voraussichtlich zunächst die kommunikative Ausgangssituation, die Stakeholder, Themen, Issues, Risiken und neben der Berichterstattung in anderen Medien insbesondere auch relevante Beiträge im Social Web untersucht.¹⁸⁸ In der Planungsphase werden in der Regel Ziele und Maßnahmen zur Prävention und Vorbereitung auf Krisen geplant. Dies können die langfristige Implementierung von Issues-, Risiko- und Social-Media-Management sein, aber auch das Krisenhandbuch mit all seinen Bestandteilen. In der anschließenden Phase werden die einzelnen Maßnahmen umgesetzt. Abschließend werden die Ergebnisse kontrolliert und die Erkenntnisse in den nächsten Steuerungszyklus eingespeist. Parallel zu den genannten Phasen findet eine Prozesskontrolle statt, die etwa schon früh darauf aufmerksam machen könnte, dass das Social-Media-Monitoring uneffektiv ist, weil wichtige Netzwerke gar nicht beachtet werden. Dieses Beispiel zeigt noch einmal sehr deutlich, dass es sich bei Krisen-PR eben nicht um ein einfaches, reaktives Kommunizieren unter Druck handelt, sondern um ein Kommunikations- und Handlungsmanagement.

Im Rahmen der ganzheitlichen und konzeptionell fundierten Planung strategischer Krisen-PR sollten auch die **Ebenen der personalen, medialen und aktionalen Kommunikation** Beachtung finden.¹⁸⁹ Die theoretische Trennung dieser drei Ebenen, die in der Praxis jedoch schnell diffundieren, kann die Entwicklung eines ganzheitlichen Kommunikationskonzepts unterstützen, weil sie darauf hinweist, dass etwa die ausschließliche Planung medialer Kommunikation deutlich zu kurz greift. Als Beispiel sei ein kurzes Szenario mit Krisenpotenzial entworfen: Es wird angenommen, es käme zu einem tragischen Unfall mit Schwerverletzten auf dem Gelände eines entstehenden Infrastrukturprojektes und die Organisation bekundet mustergültig, aber ausschließlich medial ihre Bestürzung. Dies würde für ein konsistentes und adäquates Kommunizieren und Handeln längst nicht ausreichen, missachtet es doch die Ebenen der personalen und aktionalen Kommunikation. Ein Vorstand,

¹⁸⁷ Vgl. Zerfaß 2010, S. 322-323.

¹⁸⁸ Vgl. Zerfaß 2014, S. 68-69 und vgl. Zerfaß 2010, S. 321.

¹⁸⁹ Vgl. Kirf Sommersemester 2015b, S. 13.

der sich nicht sichtlich betroffen und um Aufklärung bemüht schnell am Ort des Geschehens zeigen würde, sondern wenige Stunden später in locker-scherzender Manier ein vor längerer Zeit geplantes Interview für ein journalistisches Porträt absolviert, weil es so im vollen Terminplan steht, macht sich nicht nur unglaubwürdig, sondern konterkariert auch die mediale Kommunikation der Organisation und riskiert damit eine veritable PR-Krise.

Nitsch modelliert einen mehrstufigen Prozess, der zu **Vertrauen** führen würde und auch als „Vier-V-Pyramide“¹⁹⁰ oder „Vertrauenspyramide“ bekannt ist. Die Grundlage bildet dabei auf der ersten Stufe eine Verständigung, also eine Kommunikation in öffentlichen Räumen, um überhaupt Beachtung zu erlangen. Auf der zweiten Stufe geht es um das Verstehen, das Erhalten einer Einsicht in relevante Zusammenhänge. Die dritte Stufe der Pyramide wird durch das Verständnis repräsentiert, das vom anfänglichen rationalen Verstehen durch positive Emotion im Ergebnis zu einer Identifikationsbereitschaft reifen würde.¹⁹¹ Die vierte Stufe bildet letztlich das Vertrauen, das Nitsch als Nukleus der Öffentlichkeitsarbeit postuliert. In einer fünften Phase käme es – bei vorliegender Bereitschaft zur Korrektur von Positionen und zu offener Kommunikation – zu einer gegenseitigen Anpassung von Organisation und Öffentlichkeit, die im Ergebnis zu einem Interessenausgleich führen würde.¹⁹²

Auch die **Theorie des öffentlichen Vertrauens** von Bentele hält einige Einsichten für erfolgreiche strategische Krisen-PR bereit. Bentele unterscheidet zwischen Vertrauensobjekten, auf die sich die Zuschreibung von Vertrauen bezieht, und Vertrauenssubjekten, die von vergangenen Erfahrungen geprägte, zukunftsgerichtete Erwartungen hätten. Dabei entwirft Bentele öffentliches Vertrauen als vorrangig medienvermittelten Prozess, der zur Reduktion von Komplexität beitragen würde.¹⁹³ Dieses Verständnis ist auch anschlussfähig an die Überlegungen zur Mediengesellschaft, die zu der Einsicht führen, dass in dieser der Großteil vorhandener Informationen über Medien vermittelt wird, der Zugriff auf Realität aber tendenziell abnimmt, Informationen für die meisten Rezipienten also kaum nachprüfbar sind und es daher zu einer in die Realität hineinwirkenden Zunahme von Fiktionalität kommt.¹⁹⁴ Für einen Erkenntnisgewinn zu Grundsätzen strategischer Krisen-PR sind hier Benteles Ausführungen zu kommunikativen Diskrepanzen und zu Faktoren, die bei der Zuschreibung von Vertrauen eine wesentliche Rolle spielen,

¹⁹⁰ Nitsch 1975, S. 35.

¹⁹¹ Vgl. Nitsch 1975, S. 34-35 und vgl. Lies 2015, S. 171-172.

¹⁹² Vgl. Nitsch 1975, S. 34-35 und vgl. Lies 2015, S. 171-172.

¹⁹³ Vgl. Bentele 1994, S. 141-143.

¹⁹⁴ Vgl. Thießen 2011, S. 95 und vgl. Merten 2001, S. 43.

besonders relevant. Laut Bentele sind **Diskrepanzen** zwischen den folgenden kommunikativen Aspekten dringend **zu vermeiden**, möchte man Vertrauen nicht verlieren.

Tabelle 1: Zu vermeidende kommunikative Diskrepanzen nach Bentele

Information	Zugrundeliegender Sachverhalt
Verbale Aussage	Tatsächliches Handeln
Handeln in einer ähnlichen Situation zu einem früheren Zeitpunkt	Handeln zum jetzigen Zeitpunkt
Aussage eines Akteurs zu einem früheren Zeitpunkt	Aussage desselben Akteurs zu einem späteren Zeitpunkt
Aussage eines Akteurs der Organisation	Aussage eines anderen Akteurs derselben Organisation
Allgemein rechtlich oder moralisch anerkannte Normen	Tatsächliches Verhalten

Quelle: Thießen 2011, S. 96 und vgl. Bentele 1994, S. 147-148.

Verkürzt lässt sich also festhalten, dass Informationen und zugrundeliegende Sachverhalte konsistent sein müssen. Das Kommunikations- und Handlungsmanagement von Organisationen, einfacher formuliert: Reden und Handeln, muss ihren Bezugsgruppen gegenüber wahrhaftig und kongruent sein, und das sowohl auf der Meso-Ebene des PR-Managements als auch der Mikro-Ebene der einzelnen PR-Operationen. Darüber hinaus muss sich diese Kongruenz auch zwischen organisationalem Reden und Handeln sowie zwischen personalem Reden und Handeln widerspiegeln. Das Sprechen mit einer Stimme, die vielfach geforderte One-Voice-Policy, fällt in diesen Bereich. Überdies spielt auch die Anerkennung und Ausrichtung an Normen und Werten eine entscheidende Rolle, möchte eine Organisation Vertrauen erlangen, weil diese zwischen Vertrauenssubjekten und -objekten als gemeinsame, grundlegende Basis gewertet werden können. Die genannten Bedingungen sollten sich sowohl auf die interne als auch die externe Seite von strategischen Krisen-PR beziehen, weil gerade auch von den öffentlichen Selbstdarstellungen abweichende interne Vorgänge schnell nach außen dringen können. Denkbar sind in dieser Hinsicht investigative journalistische Berichte, deren Skandalisierungspotenzial sehr hoch ist. Auch Mitarbeiter können in der Mediengesellschaft, insbesondere in den sozialen Netzwerken, Informationen und Deutungsangebote öffentlich verbreiten, die das kontinuierliche Streben der Organisation nach Vertrauenswürdigkeit, Reputation und Vertrauen stark schwächen können.

Als **Faktoren**, die bei der **Zuschreibung von Vertrauen** eine wesentliche Rolle spielen, nennt Bentele die folgenden Aspekte:

Tabelle 2: Faktoren, die die Zuschreibung von Vertrauen begünstigen, nach Bentele

Sachkompetenz
Problemlösungskompetenz
Kommunikationsadäquatheit
Kommunikative Konsistenz
Kommunikative Transparenz
Kommunikative Offenheit
Gesellschaftliche Verantwortung
Verantwortungsethik

Quelle: Bentele 1994, S. 145.

Mit Kommunikationsadäquatheit meint Bentele dabei ursprünglich „die Einhaltung klassisch-journalistischer Objektivitätsstandards wie die Trennung von Nachricht und Kommentar“¹⁹⁵ in Bezug auf die Glaubwürdigkeitswerte von Zeitungen und Nachrichtensendungen.¹⁹⁶ Für den Zweck dieses Beitrags sei die Kommunikationsadäquatheit allgemein als angemessene Kommunikation innerhalb einer gesellschaftlichen Rolle oder innerhalb von Erwartungsgrenzen beschrieben. Einer Verantwortungsethik stellt Bentele eine utilitaristische Ethik gegenüber¹⁹⁷, die sich, kurz gesagt, nicht für negative Folgen bei Organisationsexternen interessiert, sondern lediglich nur die Nützlichkeit für sich selbst sieht. Der Argumentation Benteles folgend, müssten möglichst alle Faktoren zutreffen und für die Vertrauenssubjekte wahrnehmbar sein.¹⁹⁸ Da sich Vertrauen über einen längeren Zeitraum konstituiert, spielen diese Faktoren auch in der Frühphase der strategischen Krisen-PR eine entscheidende Rolle. Tritt eine Krisensituation auf, werden strategische Krisen-PR nur kurzfristigen, kommunikativen Einfluss auf ihre Bezugsgruppen und die Teilöffentlichkeiten auswirken können, sodass hier eher von der **Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit** gesprochen werden muss. Es kann aber angenommen werden, dass Benteles Faktoren auch für die Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit relevant sind, weil – wie im theoretischen Teil gezeigt wurde – Vertrauen in einem Zusammenhang mit organisationaler Reputation steht, und sich diese wiederum ganz wesentlich aus dem kontinuierlichen Beleg von Vertrauenswürdigkeit bildet.¹⁹⁹ Auch in der Phase der Krisennachsorge ist das diskrepanzlose Kommunikations- und Handlungsmanagement, das sich auch an den Faktoren zur Zuschreibung von Vertrauen beziehungsweise Vertrauenswürdigkeit orientiert, von hoher Bedeutung. So sind beispielsweise Maßnahmen, die während der akuten Krisenphase zur Bewältigung und künftigen Vermeidung

¹⁹⁵ Bentele 1994, S. 145.

¹⁹⁶ Vgl. Bentele 1994, S. 145.

¹⁹⁷ Vgl. Bentele 1994, S. 145.

¹⁹⁸ Vgl. Bentele 1994, S. 145.

¹⁹⁹ Vgl. Thießen 2011, S. 112.

von Krisensituationen angekündigt worden sind, auch dementsprechend umzusetzen und öffentlich zu kommunizieren. Die Orientierung an den Determinanten öffentlichen Vertrauens kann auch als Beitrag zu einem vertrauensfördernden Reputationsmanagement²⁰⁰ verstanden werden.

Voraussetzung jeder erfolgreichen intentionalen Kommunikation ist **Verständlichkeit**. Das gilt auch und gerade bei Infrastrukturprojekten, die äußerst komplex sind und notwendigerweise von ingenieurtechnischen Plänen geprägt werden. „Pläne, die für Ingenieure zum täglichen Handwerkszeug gehören, können von Laien oft nicht ‚gelesen‘ werden.“²⁰¹, konstatiert Brettschneider. Wichtig sei daher ein Übersetzungsprozess, der die Inhalte in eine verständliche Sprache und nachvollziehbare Visualisierungen übertragen könne.²⁰² Dabei – mindestens in der Beratung – spielt die Organisationskommunikation eine wichtige Rolle. Mit Blick auf den gezielten Vertrauenserwerb heben Bentele/Seidenglanz die Bedeutung **dialogischer Kommunikation** in den Vordergrund: „Perspektivisch gesehen sind es weniger traditionelle Elemente der Einweg-Kommunikation, die die Vertrauensbildung nachhaltig unterstützen, sondern vor allem dialogische Formen, offenes Kommunikationsverhalten, die Fähigkeit zu selbstkritischer Betrachtung und zur Revision von (als falsch erkanntem) Verhalten.“²⁰³. Dabei sei Dialog nicht allein als formaler Austausch von Argumenten zu begreifen, sondern als kommunikative Auseinandersetzung mit anderen Standpunkten. Dies schließe auch die Möglichkeit ein, das eigene Verhalten anzupassen.²⁰⁴ Dabei kann auch organisationales **Storytelling**, nicht nur als Form narrativer Selbstdarstellungen, sondern in umfassender Art und Weise verstanden als bezugsgruppenorientierte, symmetrisch-dialogische Kommunikationsoperation und -haltung des PR-Managements²⁰⁵, wichtige Beiträge leisten. Von einer dialogorientierten Haltung organisationalen Storytellings kann ausgegangen werden, wenn es den Kommunikatoren nicht nur um das Erzählen, sondern ebenso um das Zuhören geht.²⁰⁶

Die Bedeutung **symmetrischer Kommunikation** haben Grunig/Hunt in ihrem klassischen Werk „Managing Public Relations“ unterstrichen. Sie unterscheiden zwischen vier PR-Modellen: Publicity, öffentliche Information, zweiseitig asymmetrische Kommunikation sowie

²⁰⁰ Vgl. Kirf 2015, S. 26.

²⁰¹ Brettschneider 2015, S. 292.

²⁰² Vgl. Brettschneider 2015, S. 292.

²⁰³ Bentele/Seidenglanz 2015, S. 424.

²⁰⁴ Vgl. Bentele/Seidenglanz 2015, S. 424.

²⁰⁵ Vgl. Krüger 2015, S. 100.

²⁰⁶ Vgl. Frenzel et al. 2006, S. 2.

zweiseitig symmetrische Kommunikation.²⁰⁷ All diese Formen können als Evolutionsstufen der Public Relations gedeutet werden, sind aber auch heute in ihrer Bandbreite anzutreffen.²⁰⁸ Unter Publicity kann die Vermittlung ausschließlich positiver und von der Wahrheit entkoppelter Deutungen verstanden werden. Öffentliche Information meint in diesem Zusammenhang die Verbreitung korrekter Informationen, wobei eine einseitige Informationsvermittlung vom Sender zum Empfänger stattfindet. Eine zweiseitig asymmetrische Kommunikation liegt vor, wenn Kommunikation zwar beidseitig möglich ist, dabei jedoch die Interessen der Organisation einseitig betont werden.²⁰⁹ Zweiseitig symmetrische Kommunikation schließlich basiert demgegenüber auf organisationalen Recherchen und nutzt Kommunikation, um mithilfe beidseitig ausgewogener Wirkungen zu einem wechselseitigen Verständnis zu gelangen²¹⁰ und sei laut Grunig/Grunig dafür geeignet, eine Balance zwischen den organisationalen und Stakeholder-Interessen herzustellen sowie Konflikte mit Teilöffentlichkeiten zu managen. Zweiseitig symmetrische Kommunikation sei besser als die anderen vorgestellten Modelle dazu geeignet, gute Langzeitbeziehungen mit Teilöffentlichkeiten aufzubauen und zu erhalten.²¹¹ Im Folgenden wird in dieser Arbeit von **symmetrisch-dialogischer Kommunikation** die Rede sein, um die Aspekte der Zweiseitigkeit, des ausgeglichenen Kommunizierens auf Augenhöhe und der beidseitig möglichen Verhaltensänderungen, also des reflektierten Reden und Handelns, hervorzuheben.

Der Begriff der **Verständigungsorientierung** wurde in der PR-Historie insbesondere durch die von Burkart entwickelte „verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit“ (im Folgenden: VÖA) geprägt und vielfach kontrovers rezipiert. Bei der VÖA handelt es sich um ein Instrument zur Planung und Evaluation von Public Relations und wurde angesichts der Konfliktkommunikation im Rahmen von Infrastrukturprojekten entwickelt. Konkret ist die VÖA zu Beginn der 1990er Jahre am Beispiel der Auseinandersetzung zwischen protestierenden Bürgern, die sich gegen die geplante Errichtung zweier Sonderabfalldeponien gewandt haben, und der Niederösterreichischen Landesregierung entstanden.²¹² Die VÖA ist jedoch keineswegs als Instrument der Akzeptanzbeschaffung zu verstehen. Sie versucht Einverständnis hinsichtlich so genannter kommunikativer Geltungsansprüche herzustellen. Dieses Einverständnis darf nicht mit der Zustimmung, etwa einer Bürgerinitiative, zu einem

²⁰⁷ Vgl. Grunig/Hunt 1984, S. 21-23.

²⁰⁸ Vgl. Hoffjann 2015, S. 51-52.

²⁰⁹ Vgl. Grunig/Grunig 2008, S. 337.

²¹⁰ Hoffjann 2015, S. 52.

²¹¹ Vgl. Grunig/Grunig 2008, S. 337-338.

²¹² Vgl. Burkart 2012, S. 17 und vgl. Burkart 2015b, S. 277.

Infrastrukturprojekt verwechselt werden.²¹³ Aus diesem Grunde wird die VÖA hier auch nur vergleichsweise kurz beschrieben und sonst auf die einschlägige Fachliteratur verwiesen. Nach Auskunft von Burkart knüpft sein Konzept einer VÖA an den Verständigungsbegriff von Habermas aus. Habermas identifiziere in seiner „Theorie des kommunikativen Handelns“ elementare Voraussetzungen für Verständigung. Deren Gültigkeit müssten Kommunikationspartner gegenseitig anerkennen. Burkart adaptiert diese Geltungsansprüche und überträgt sie auf den Kommunikationsprozess zwischen PR-Akteuren und Teilöffentlichkeiten. So müsse erstens auf der Ebene der Sachverhalte klar sein, was unter einer Sache zu verstehen sei und es müsse Konsens über den Wahrheitsgehalt der Erklärungen der Organisation geben. Zweitens müsse auf einer Kommunikator-Ebene klar sein, wer in der Organisation für Pläne verantwortlich sei. Außerdem müsse die Vertrauenswürdigkeit der Organisation und der organisationalen Vertreter unumstritten sein. Drittens müsse auf einer Ebene der Interessen nachvollziehbar sein, warum die Organisation diese Interessen überhaupt verfolge. Ebenso solle Konsens über die Legitimität dieser Ansprüche vorhanden sein. Störungen würden nun Burkart zufolge immer dann entstehen, wenn Akteure der Teilöffentlichkeiten Zweifel an einem Geltungsanspruch oder mehreren Geltungsansprüchen hätten.²¹⁴ Für solche Fälle, die im Rahmen von Infrastrukturprojekten nicht selten vorkommen dürften, schlägt Burkart die Unterbrechung des laufenden Kommunikationsprozesses vor, um Verständigungsdefizite auf einer metakommunikativen Stufe zu thematisieren und im Erfolgsfall zu beheben.²¹⁵ Eine solche Phase nennt Burkart Diskursphase. Dieser Phase gehen im VÖA-Programm zwei weitere voraus: Die Informations- sowie Diskussionsphase. Nach dem Diskurs solle als letzte Phase eine Situationsdefinition erfolgen, in der der Status quo festgehalten werde und gefragt werde, ob Einverständnis hinsichtlich der relevanten Themen und Sachverhalte erzielt werden konnte. Im Anschluss daran seien laut Burkart nun die PR-Akteure am Zuge und müssten entscheiden, was angesichts der erreichten oder nicht erreichten Einverständnisse zu unternehmen sei.²¹⁶ Für den Zweck der vorliegenden Arbeit soll es genügen, Verständigungsorientierung als Idealbild der Ausrichtung an einem gegenseitigen „Einverständnis über die Verständlichkeit von Äußerungen, über die Wahrheit von Behauptungen oder über die Legitimität von Interessen“²¹⁷ zu beschreiben.

Hinsichtlich der medialen Kommunikation sei hier noch auf die erfolgskritische Bedeutung von **crossmedialer Kommunikation** hingewiesen. Da die öffentliche Kommunikation, wie gezeigt

²¹³ Vgl. Burkart 2015b, S. 289.

²¹⁴ Vgl. Burkart 2015b, S. 284.

²¹⁵ Vgl. Burkart 2015b, S. 280.

²¹⁶ Vgl. Burkart 2015b, S. 289-291.

²¹⁷ Burkart 2015a, S. 1157.

wurde, große Bedeutung für die Konstitution von Reputation und Vertrauen hat, sollten die Kommunikatoren alle relevanten Medien und Kanäle, selbstverständlich auch des Social Web, sowie ihre spezifischen Eigenheiten kennen, beobachten und reflektieren können sowie zu steuern versuchen. Die Vielzahl der sich weiter ausdifferenzierenden Diskursarenen macht die Schwierigkeit dieses Unterfangens deutlich. Wie in allen Phasen strategischer Krisen-PR können hierbei externe Dienstleister als hilfreiche Unterstützer fungieren, indem sie etwa beratend tätig werden oder einzelne Aufgaben, beispielsweise das Monitoring über verschiedene Medien und Kanäle hinweg, übernehmen.²¹⁸

Schnelligkeit sei hier ebenso als grundsätzliche Anforderung an strategische Krisen-PR aufgeführt. Dies gilt sowohl für das externe und interne Kommunizieren als auch Handeln. Besonders augenfällig wird die Bedeutung schnellen Sprechens und Handelns in den ersten Minuten und Stunden eines medieninduzierten Skandals beziehungsweise einer auftretenden Krise. Selbstredend befinden sich Organisationen in diesen Momenten in einer schwierigen Lage, in der einerseits eine schnelle Kommunikation vonnöten ist und andererseits eine **Repräsentanz zwischen Informationen und tatsächlichen Sachverhalten** herrschen muss. In großen Organisationen oder bei komplexen Projekten kann es sehr schwierig sein, intern schnelle und verlässliche Informationen über einen zur Diskussion stehenden Sachverhalt zu erhalten. Deshalb macht Riecken auch auf den schmalen Grat aufmerksam, der zwischen möglichst geringem Zeitverzug und möglichst fundierter, verlässlicher Information bestehe. Wichtig sei es, dass die betroffene Organisation – auch unabhängig von etwaigen rechtlichen Informations- und Publizitätspflichten – überhaupt schnell auf die Situation reagiere und das öffentlich kommuniziere. Es sei nicht verwerflich, in einem ersten Schritt die wenigen vorhandenen Fakten zu bestätigen, weitere Informationen zu einem möglichst zeitnahen, späteren Zeitpunkt anzukündigen und diese dann auch zu liefern.²¹⁹ Kommunikatoren sollten, so Riecken, so schnell wie möglich Aufklärung über Ausmaß, Ursachen, Verlauf und Lösungsstrategien leisten.²²⁰ Dazu gehört „von Beginn an eine souverän auftretende, verantwortungsvoll-überzeugende Kommunikationspolitik mit dem erklärten und dokumentierten Willen zur Krisenbewältigung“²²¹. Der Illusion einer umfassenden Deutungshoheit über das Krisenthema sollten Organisationen nicht erliegen. In den Kommunikationsverhältnissen der Mediengesellschaft ist eine solche Deutungshoheit kaum möglich, weil sich Themen, die erst einmal öffentlich verhandelt werden, in der Regel nicht

²¹⁸ Vgl. Kirf 2015, S. 42-43.

²¹⁹ Vgl. Riecken 2014, S. 329.

²²⁰ Vgl. Kirf 2015, S. 27.

²²¹ Kirf 2015, S. 27.

mehr kontrollieren lassen, sondern zusätzlich zu klassischen Gatekeepern wie Journalisten auch Akteure des Social Web, jeweils mit eigenen Interessen und eigener Agenda, Anschlusskommunikation betreiben. Besonders gefährlich wird es deshalb, wenn Organisationen in Krisensituationen nicht schnell oder nur sehr defensiv reagieren und sich stattdessen ein Vakuum entwickelt, das sich schnell mit den Deutungsangeboten Dritter füllt.²²²

Die **Forderung nach umfassender Transparenz** ist eine übliche Forderung von Bezugsgruppen wie Politikern, Journalisten, Bürgerinitiativen und NGO, die insbesondere dann erhoben wird, wenn sich Organisationen in vermeidbaren Krisensituationen befinden oder das öffentliche Vertrauen beschädigt ist. Einer solch unreflektierten – und an organisationsexternen Interessen orientierten – Auffassung von Transparenz soll hier nicht gefolgt werden. Laut Hoffjann werde Transparenz vor allem da gefordert, wo Menschen eine Situation nicht überblicken könnten und sie als Risiko empfinden.²²³ Das trifft insbesondere auf Infrastrukturprojekte zu, die äußerst komplex sind und starke externe Effekte mit sich bringen. Besonders nachdrücklich wurde die Forderung nach mehr Transparenz während der Proteste zum Projekt „Stuttgart 21“ formuliert und dann im Schlichtungsverfahren auch umgesetzt. Die so genannte „Fachslichtung“²²⁴ wurde Brettschneider zufolge „in voller Länge im Fernsehen (im Ereignis- und Dokumentationskanal PHOENIX, in Teilen auch beim SWR), im Radio und im Internet sowie auf einer Großbildleinwand im Stuttgarter Rathaus übertragen“²²⁵.

Jansen weist auf die **Komplexitäts-Transparenz-Spirale** hin. Komplexität mache die genaue Beobachtung aller Elemente einer Einheit unmöglich, Sorge also für Intransparenz. Dies mache die Selektion von zu beobachtbaren Elementen notwendig. Nun sei diese Auswahl jedoch kontingent, könne also auch anders erfolgen. Dies führe in der Folge zu einem beobachtbaren Risiko, ob die richtigen Elemente ausgewählt worden sind. Diese Beobachtung einer risikobehafteten Nicht-Beobachtbarkeit führe zur Forderung nach Transparenz, die aber letztlich die Komplexität wieder erhöhen würde.²²⁶ Den Ausweg aus dieser Spirale könne nur Vertrauen ermöglichen.²²⁷ Hoffjann beschreibt Transparenz als eine Zuschreibungsleistung externer Beobachter. Deshalb könnten Organisationen mithilfe von Public Relations Transparenz inszenieren.²²⁸ Einen diesbezüglich hilfreichen Begriff verwendet Szyszka in seinem integrativen Theorieentwurf von Public Relations: Er spricht von „**funktionaler**

²²² Vgl. Riecken 2014, S. 328-329.

²²³ Vgl. Hoffjann 2015, S. 170.

²²⁴ Brettschneider 2013a, S. 188.

²²⁵ Brettschneider 2013a, S. 188.

²²⁶ Vgl. Jansen 2010, S. 26-27.

²²⁷ Vgl. Jansen 2010, S. 29.

²²⁸ Vgl. Hoffjann 2015, S. 172.

Transparenz²²⁹. Darunter versteht er eine nutzenbezogene Transparenz, die sich daran orientiert, welche Themen, Standpunkte, Aussagen, Wirklichkeitsentwürfe und Sinndispositionen eine Organisation vermitteln wolle, könne oder müsse. Die strategische Dimension eröfne sich dabei in der Differenz zwischen Hinlenken und Ablenken, also in der intentionalen Selektion. Operiert werde dabei, so Szyszka, mit Sinnvorschlägen, um vonseiten der Organisation gewünschte Wirklichkeitskonzepte durchsetzen zu können.²³⁰ Strategische Krisen-PR bedienen sich also insoweit funktionaler Transparenz, wie dies für die Prävention, Bewältigung und Nachsorge von Krisen sowie für die Erreichung der organisationalen Ziele vonnöten ist.

Zu bemerken ist an dieser Stelle, dass freilich auch das Stakeholder-Management und das Reputations-Management als strategische Managementfunktionen wichtige Grundlagen für ein erfolgreiches externes und internes Kommunikations- und Handlungsmanagement im Krisenkontext sind. Diese werden hier jedoch vorrangig den Regel-PR zugerechnet und deshalb nicht ausführlich betrachtet. Unstrittig ist aber, dass auch sie in die strategischen Krisen-PR hineinwirken.

Folgende Erkenntnisse finden als Grundsätze strategischer Krisen-PR in aggregierter Form Einfluss in den vorläufigen Anforderungskatalog, der vor allem Kommunikationspraktikern eine schnelle Hilfeleistung bieten soll. Die Zusammenstellung von allen vorgestellten Anforderungen findet sich in einem ausführlichen Katalog im Anhang dieser Arbeit.

Tabelle 3: Grundsätze strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten

Nr.	Anforderungen
1.1	Strategisch, situativ, integriert
1.2	Ganzheitlich und konzeptionell fundiert geplant
1.3	Vermeidung kommunikativer Diskrepanzen
1.4	Erfüllung von Vertrauensfaktoren und Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit
1.5	Verständliche, symmetrisch-dialogische und verständigungsorientierte Kommunikation

Quelle: Eigene Darstellung.

3.2 Krisenprävention

„Je komplexer die Systemstruktur, desto wahrscheinlicher der Krisenfall“²³¹, so Thießen. Das gilt umso mehr für Infrastrukturprojekte, die, wie gezeigt wurde, höchst komplexe Unterfangen sind und überdies auch in besonderer Art und Weise durch externe Effekte auf die

²²⁹ Szyszka 2015a, S. 223.

²³⁰ Vgl. Szyszka 2015a, S. 223.

²³¹ Vgl. Thießen 2011, S. 63.

Organisationsumwelt und das komplexe Beziehungsnetzwerk wirken. Vor diesem Hintergrund können **Krisensituationen** bei Infrastrukturprojekten nicht als unwahrscheinliche Entwicklungen gesehen werden, sondern sollten als **Regelfall** betrachtet werden.²³² Insofern sind strategische Krisen-PR nicht als optionale PR-Funktion von Organisationskommunikation bei Infrastrukturprojekten zu betrachten, sondern sollten als fester Bestandteil das gesamte Projekt begleiten. Der vorliegende Beitrag schlägt dazu den Modus der fortwährenden Krisenprävention vor, die einerseits Anzeichen von potenziell krisenhaften Situationen beobachten, reflektieren und diesbezüglich gegensteuern soll und andererseits Vorkehrungen für den Krisenfall zu treffen hat. Der Modus der Krisenprävention wird immer dann verlassen, wenn eine Krise akut auftritt. Dann steht das reaktive Kommunikations- und Handlungs-Management im Vordergrund, das zur Bewältigung der Krisensituation beitragen soll. Ist die akute Krisenphase überstanden, findet anschließend eine Krisennachsorge statt. Im Folgenden sollen einige zentrale Instrumente und Maßnahmen der Krisenprävention vorgestellt werden. Dabei kann es aus forschungswirtschaftlichen Gründen nicht der Anspruch sein, diese Instrumente und Maßnahmen en détail zu erläutern. Dennoch soll ein für die Einordnung in den auszuarbeitenden Anforderungskatalog ausreichendes Begriffsverständnis geschaffen werden.

Stakeholder werden hier allgemein in der Tradition Freemans verstanden als jede Gruppe oder jedes Individuum, die oder das die Erreichung der Ziele einer Organisation beeinflussen kann oder davon beeinflusst wird.²³³ Weitergehende Differenzierungen lassen sich treffen, wenn Gruppen oder Individuen über diese grundsätzliche Betroffenheit hinaus ihre Interessen ebenso artikulieren, organisieren und gegenüber der Organisation vertreten. Darüber hinaus scheint dabei das Kriterium der Relevanz hindurch, das auf die mit den Gruppen und Individuen für die Organisation einhergehenden Chancen und Risiken aufmerksam macht und das Einkalkulieren der jeweiligen Interessen im Sinne der organisationalen Zielerreichung für geboten erscheinen lässt.²³⁴ Freeman beschreibt in seinem viel zitierten Werk die Notwendigkeit geeigneter Prozesse und Techniken für ein strategisches Stakeholder-Management²³⁵, arbeitet dessen grundsätzliche Bedeutung heraus und zeigt die bestehende Aktualität des Ansatzes auf.²³⁶

Der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) hat zwei Richtlinien veröffentlicht, die zum einen die „Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten“²³⁷ (VDI 7000) und

²³² Vgl. Kirf 2015, S. 29.

²³³ Vgl. Freeman 2010, S. 53.

²³⁴ Vgl. Szyszka 2015c, S. 1153.

²³⁵ Vgl. Freeman 2010, S. 53.

²³⁶ Vgl. Freeman 2010, S. 246-247.

²³⁷ VDI 7000, S. 1.

zum anderen die „Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten“²³⁸ (VDI 7001) zum Thema haben und deshalb für diese Arbeit relevant sind. Als Grundlage einer professionellen Kommunikation bei Industrie- und Infrastrukturprojekten empfiehlt die VDI-Richtlinie 7000 die Analyse von Stakeholdern und Themen in einem frühen Planungsstadium.²³⁹ Derartige Analysen sind üblicherweise Gegenstand der Regel-PR, sollen hier jedoch im Bereich der strategischen Krisen-PR verortet werden, weil die Relevanz dieser Auswertungen für die Krisenprävention besonders hoch ist. Bewusst wird hierbei die VDI-Richtlinie 7000 angewandt, weil sie sich konkret mit Stakeholder- und Themenanalysen bei Infrastrukturprojekten beschäftigt.

Die genaue Analyse der Stakeholder und der Themen, mit denen sich diese Bezugsgruppen beschäftigen, ist für alle Phasen eines Projektes von Bedeutung. Im Rahmen der Krisenprävention erlangt diese Aufgabe allerdings besonderes Gewicht, weil sie die organisationalen Handlungsspielräume deutlich macht und aufzeigt, welche kommunikativen Steuerungsversuche unter Umständen mit Konfliktpotenzial gegenüber bestimmten Bezugsgruppen einhergehen könnten. Zunächst sind alle externen und internen Akteure und Gruppen zu erfassen, die einen Einfluss auf die Organisation und das Infrastrukturprojekt haben können.²⁴⁰ Folgende mögliche relevante **Bezugsgruppen** führt die VDI 7000 auf:

Tabelle 4: Mögliche relevante Stakeholder bei Infrastrukturprojekten nach VDI-Richtlinie 7000

Interne Stakeholder	Leitungsgremien (Geschäftsleitung, Vorstand, Aufsichtsrat usw.), Anteilseigner, Führungskräfte, Mitarbeiter und ihre Vertreter (Betriebsrat), ehemalige Mitarbeiter, andere Gliederungen der Organisation (Business Units, Tochtergesellschaften usw.)
Finanzielle Stakeholder	Banken, Investoren, Ratingagenturen
Auftragnehmer und Lieferanten	Auftragnehmer und Lieferanten, z. B. aus den Bereichen Planung, Bau und Ausrüstung, Berater ²⁴¹
Wettbewerber	Organisationen, die als Wettbewerber Interesse an der Ausgestaltung oder Verhinderung des Projekts haben
Kunden	Kunden der Organisation, die ein Interesse an der Ausgestaltung oder Verhinderung des Projekts haben (B2B- und B2C-Kunden)
Industrie- und Branchenverbände	Regionale Industrie- und Handelskammer, regionale Handwerkskammer, Branchenverband auf regionaler Ebene, Branchen- und Industrieverbände auf überregionaler Ebene

²³⁸ VDI 7001, S. 1.

²³⁹ Vgl. VDI 7000, S. 14.

²⁴⁰ Vgl. VDI 7000, S. 24-26.

²⁴¹ Vgl. Thaller 2002, S. 454.

Medien	Journalisten (in Lokalmedien, Regionalmedien, überregionalen Medien, Nachrichten-, Wirtschafts- und Fachmedien, Agenturen), (weitere) mediale Multiplikatoren (wie z. B. Blogger), (weitere) Social-Media-Akteure usw. ²⁴²
Wissenschaft/Gutachter	Einschlägige Gutachterbüros im Umfeld der eigenen Organisation und der Behörden, thematisch besonders kritische Gutachter und Experten, thematisch besonders kritische Wissenschaftler
Privatwirtschaftliche Vertragspartner	Eigentümer von Flächen (Landwirte, Forstbesitzer usw.), Eigentümer von Grundstücken (für Gestattungsverträge)
Nicht organisierte Akteure	Direkte Nachbarn, Anwohner im weiteren Umfeld, betroffene Bürger, Bürger, die nicht betroffen sind (regionale Eingrenzung notwendig)
Zivilgesellschaftliche Interessenvertretungen	Bürgerinitiativen, NGO, Umwelt- und Naturschutzverbände, Verbraucherorganisationen, Gewerkschaften, Kirchengemeinden
Genehmigungs- und Aufsichtsbehörden	Genehmigungsbehörde, Bezirksregierung, Aufsichtsbehörden
Gemeinden, Verwaltungen, Gebietskörperschaften	Standortkommune (Bürgermeister, Stadt- und Gemeinderäte, Verwaltung), Nachbarkommunen, fachlich betroffene Verwaltungseinheiten, Gebietskörperschaften (z. B. Regionalverband)
Politik	Politische Entscheidungsträger (auf regionaler, Landes-, Bundes- und europäischer Ebene), politische Meinungsführer (Abgeordnete der Parlamente, Fachpolitiker, Fraktionsvorsitzende usw.), Parteien (hauptamtliche Geschäftsführer, Arbeitsgruppen, Fraktionen, Orts- und Landesverbände usw.)

Quelle: VDI 7000, S. 24-26, bearbeitet und ergänzt.

Diese Liste ist, insbesondere in der zweiten Spalte, als Beispiel und nicht allumfassend zu betrachten. Wichtig ist die Feststellung, dass die jeweiligen Stakeholder oft höchst unterschiedliche und zum Teil gegensätzliche Interessen und Agenden verfolgen und im Sinne des Netzwerkgedankens auch untereinander vernetzt sind. Laut VDI 7000 sollten bei der weitergehenden **Stakeholderanalyse** verschiedene Schritte zur Anwendung kommen: In einem ersten Schritt sei eine einführende Medienanalyse empfehlenswert, die dem ersten Wissensaufbau über die Stakeholder und ihre Ansprüche diene. Dabei sei zu untersuchen, wie über die eigene Organisation und die projektspezifischen Themen medial berichtet werde, welche Stakeholder zu Wort kämen, wer jeweils die wichtigsten Personen auf Seiten der Anspruchsgruppen seien, welche Themen und Fragen zur Sprache kämen, welche Konflikte aufgezeigt würden und wie über die Einstellungen der nicht organisierten Bürger berichtet werde. Auch sei die Analyse der Kommunikation in den sozialen Medien entscheidend.²⁴³ In einem zweiten Schritt ermögliche eine vertiefende Akteursanalyse das Sammeln von weiterem Wissen über die Stakeholder und die Themenfelder des Projektes. Dabei gehe es um Auswahl

²⁴² Vgl. Kirf Sommersemester 2015a, S. 12.

²⁴³ Vgl. VDI 7000, S. 26-27.

der relevanten Stakeholder und eine Bestandsaufnahme, wie die organisationalen Beziehungen zu ihnen und untereinander aussähen. Auch sei zu fragen, wie gut die Themen, Interessen und Ziele der Stakeholder bekannt seien und welche internen und externen Ansprechpartner für weitere Auskünfte zur Verfügung stünden.²⁴⁴ Das Ergebnis dieser Phase kann eine Übersicht sein, die die relevanten Stakeholder aufführt und ihre Relevanz, ihr Einflusspotenzial, ihre unterstützende, neutrale oder ablehne Haltung, das Konfliktpotenzial, den eigenen Wissensstand zu diesen Bezugsgruppen sowie eine Kontaktperson, die zu Veränderungen befragt werden kann, aufführt.²⁴⁵ Für einen dritten Schritt schlägt die VDI 7000 direkte Gespräche mit den Stakeholdern vor, die diesbezüglich im Dienste einer verständigungsorientierten, symmetrisch-dialogischen Kommunikation stünden. Ziel der strategischen Krisen-PR sollte es hier letztlich sein, Interessen, Sachargumente, positive und negative Einstellungen und Erwartungen, emotionale Aspekte wie Ängste, aber auch Werte und Präferenzen der Stakeholder zu extrahieren und Konsens- sowie Konfliktfelder zu identifizieren.²⁴⁶ An dieser Stelle sei auch noch auf Lintemeier verwiesen, der die Pluralität der in Wissenschaft und Praxis entwickelten Methoden zur Analyse von Stakeholder-Beziehungen hervorhebt. So spricht er etwa die Methoden Stakeholder Mapping, Stakeholder Profiling sowie die Netzwerkanalyse an.²⁴⁷ Zu diesen Methoden sei auf die entsprechende Forschungs- und Praktikerliteratur verwiesen. Auch Lintemeier hält die Analyse der Ansprüche, Standpunkte und Netzwerke der strategisch relevanten Bezugsgruppen für eine wichtige Basis erfolgreicher Krisen-PR und systematisiert die folgenden zehn Fragen als relevante Ansatzpunkte einer ersten Stakeholder-Analyse.²⁴⁸

Tabelle 5: Zehn wichtige Fragen einer ersten Stakeholder-Analyse nach Lintemeier

1	Wie sieht das organisationsspezifische Risiko- und Krisenprofil aus?
2	Welche primären und sekundären Stakeholder können identifiziert werden?
3	Welche Ansprüche erheben diese Stakeholder der Organisation (in Krisensituationen) gegenüber?
4	Welche inhaltlichen Positionen vertreten die Stakeholder (der Organisation gegenüber)?
5	Welche Einflussmöglichkeiten haben die Stakeholder?
6	Welche Netzwerke zwischen den Stakeholdern können identifiziert werden?
7	Welche Kommunikationsanforderungen haben die jeweiligen Stakeholder?
8	Wie werden die nach außen gerichteten Stakeholder-Beziehungen intern gesteuert?
9	Welche Vorgeschichte hat das Stakeholder-Management in der Organisation?
10	Welche Richtlinien koordinieren das Stakeholder-Management bisher?

²⁴⁴ Vgl. VDI 7000, S. 27 und 30.

²⁴⁵ Vgl. VDI 7000, S. 28-29.

²⁴⁶ Vgl. VDI 7000, S. 30-32.

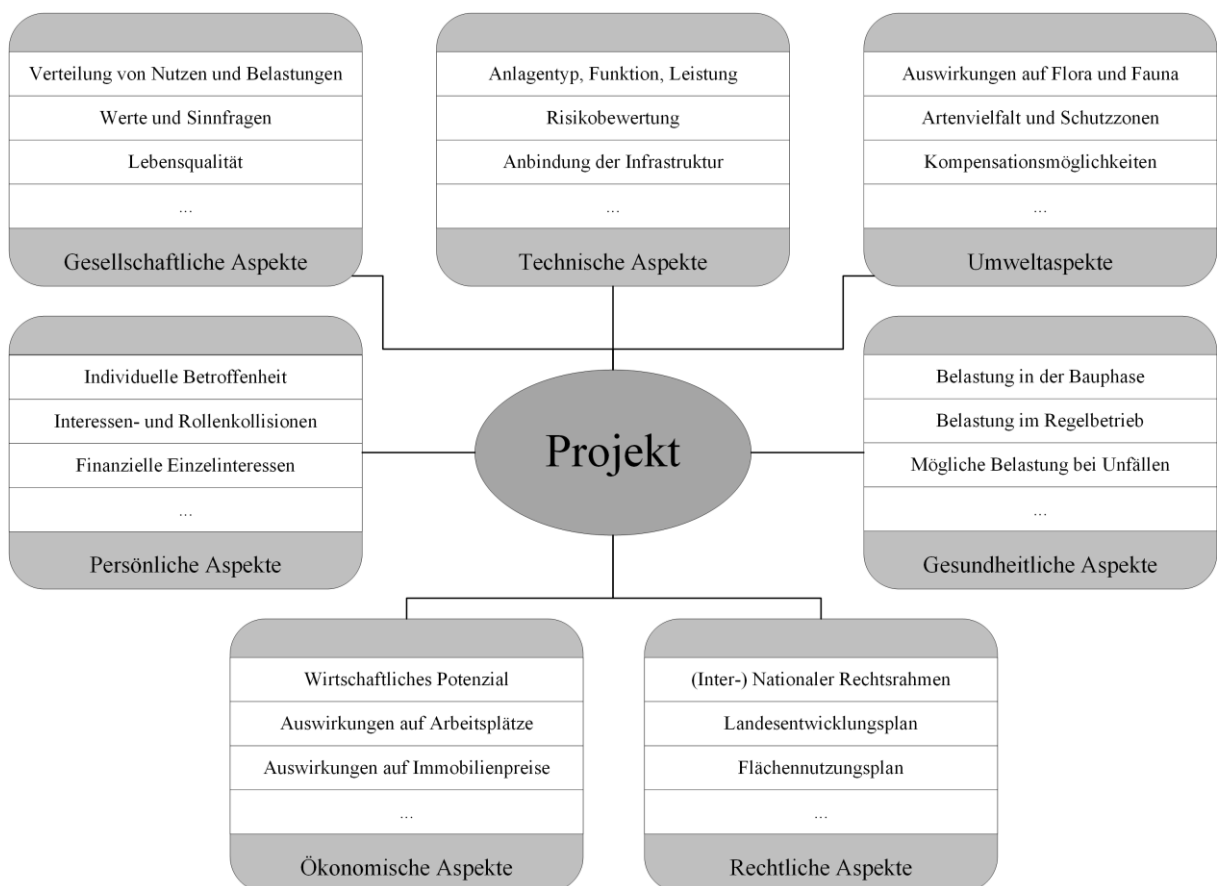
²⁴⁷ Vgl. Lintemeier 2014, S. 67.

²⁴⁸ Vgl. Lintemeier 2014, S. 67-68.

Quelle: Lintemeier 2014, S. 68, leicht modifiziert.

Aus den gesammelten Erkenntnissen der geschilderten Stakeholderanalyse lassen sich laut VDI 7000 nun inhaltliche Kernpunkte identifizieren, die für die für die verschiedenen Bezugsgruppen besonders wichtig sind, und zu einer **Themenfeldanalyse** konzentrieren. Mit dieser Analyse würden die möglichen Themen und inhaltlichen Konflikte im Vorfeld oder in einer frühen Phase eines Infrastrukturprojektes deutlich. Dabei solle die Themenfeldanalyse vor allem folgende Dimensionen beachten: Technische, Umwelt-, gesundheitliche, rechtliche, ökonomische, persönliche sowie gesellschaftliche Aspekte. Den genannten Dimensionen werden anschließend passende Themenfelder und diesen wiederum Einzelthemen zugeordnet.²⁴⁹

Abbildung 4: Exemplarische Themenfeldanalyse bei einem Infrastrukturprojekt nach VDI 7000



Quelle: In Anlehnung an VDI 7000, S. 33 und 33-36.

Die Aufteilung der obigen Themendimensionen ist allerdings theoretischer Natur und noch verbesserungswürdig, weil Aspekte wie der gesetzlich vorgeschriebene Schutz bedrohter Tierarten beispielsweise sowohl Umwelt- als auch rechtliche Aspekte tangiert. Dennoch ermöglicht die Themenfeldanalyse einen Überblick über die relevanten und virulenten Themen.

²⁴⁹ Vgl. VDI 7000, S. 33 und 37.

Als Weiterentwicklungen der vorgestellten Systematik können den diagnostizierten Themenfeldern und Einzelthemen auch noch Stakeholder zugeordnet werden, die diese vorrangig vertreten. Ebenso lassen sich Themen mit besonders hohem Konfliktpotenzial oder Nachrichtenwert hervorheben oder aktuell in öffentlichen Diskursarenen diskutierte Themen markieren. Die Themenfeldanalyse kann auf diese Weise inhaltlich-kommunikative Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken sowie Handlungsbedarf aufzeigen. Sie kann damit, ebenso wie die Stakeholderanalyse, als wichtiger Impulsgeber für das Issues-, Risiko- und Social-Media-Management fungieren. Im Unterschied zum Issues Monitoring geht es bei der Themenanalyse nicht allein um die Identifikation konfliktbehafteter Themen, sondern um eine umfassende Darstellung der Themen, die um das Projekt herum kreisen.

Coombs zählt das Issues-Management, das Reputations-Management und das Risiko-Management zu den **proaktiven Funktionen** im Rahmen des Krisen-Managements.²⁵⁰ Das Reputations-Management wird in der vorliegenden Arbeit als Funktion der Regel-PR verortet. Gleichwohl richten sich die strategischen Krisen-PR am Aufbau und Schutz organisationaler Reputation aus. In einer Mediengesellschaft, die stark durch die sozialen Medien verändert wurde und in diesen Diskursarenen über hohes krisentreibendes Mobilisierungspotenzial verfügt, spielt auch das Social-Media-Management eine entscheidende Rolle in der Prävention von organisationalen Krisen.

Ingenhoff/Röttger definieren **Issues-Management** „als ein systematisches Verfahren, das durch koordiniertes Zusammenwirken von strategischen Planungs- und Kommunikationsfunktionen interne und externe Sachverhalte, die eine Begrenzung strategischer Handlungsspielräume erwarten lassen oder ein Reputationsrisiko darstellen, frühzeitig lokalisiert, analysiert, priorisiert und aktiv durch Massnahmen [sic!] zu beeinflussen versucht sowie diese hinsichtlich ihrer Wirksamkeit evaluiert.“²⁵¹ Besondere Beachtung soll hier der internen und externen Blickrichtung zuteilwerden. Issues-Management richtet sich also mitnichten nur in Richtung der Organisationsumwelt. Als **Issues** können Ingenhoff/Röttger zufolge solche Themen betrachtet werden, die erstens eine Organisation betreffen, also Relevanz haben, zweitens mit differenten Ansprüchen seitens der Stakeholder und der Organisation einhergehen, folglich eine Erwartungslücke aufzeigen, und verschiedenartig interpretiert werden können, drittens das Potenzial für einen Konflikt mit sich bringen und viertens von öffentlichem Interesse sind.²⁵² Hoffjann beschreibt das Issues-Management als

²⁵⁰ Vgl. Coombs 2014b, S. 42.

²⁵¹ Ingenhoff/Röttger 2006, S. 323.

²⁵² Vgl. Ingenhoff/Röttger 2006, S. 325.

Ausprägung eines „organisationalen Frühwarnsystems“²⁵³. Auch der Begriff des **Issues Monitoring** genießt eine stete Verwendung in der Forschungsliteratur. Imhof/Eisenegger betrachten das Issues Monitoring als Basis eines wirksamen Issues-Managements. Es erfasse systematisch alle Kommunikationsereignisse der medienvermittelten Kommunikation „am Beginn ihrer approximativen Karriere“²⁵⁴ und schätze deren Auswirkungen auf die Organisation ab.²⁵⁵ Laut Kirf ist das Issues Monitoring Teil des Issues-Managements²⁵⁶ und kann als „Prognose- und Diagnoseinstrument“²⁵⁷ betrachtet werden. Dem Issues-Management obliege es sodann, Strategien zur weiteren Behandlung von Themen zu entwickeln, „die der Planung, Implementierung und Prozessevaluierung von issue-adäquaten Kommunikationsaktivitäten“²⁵⁸ dienen würden. Zu beachten ist hierbei, dass die Einflussmöglichkeiten hinsichtlich der Entwicklung eines Issues in der Phase seiner Inkubation am größten sind. Damit werden auch die Beiträge und Interdependenzen des Issues Monitorings und Issues-Managements zum krisenpräventiven Kommunizieren und Handeln deutlich. Die Grundlage derartiger Interventionen stellt aber das frühzeitige Erkennen von Issues dar.²⁵⁹

Die **Auslöser für Krisensituationen** im Rahmen von Infrastrukturprojekten sind mannigfaltig. Sie können innerhalb oder außerhalb der Organisation liegen und reichen, dies sind nur einige Beispiele, von Naturkatastrophen, Terroranschlägen, Gewaltausbrüchen, böswilligen Manipulationen und Verleumdungen über wirtschaftliche oder finanzielle Herausforderungen, Unfälle durch technisches Versagen, Schäden an Produkten und Rückrufaktionen bis hin zu menschlichem Versagen, fahrlässigem Handeln oder etwa organisationalen Verbrechen wie Korruption reichen.²⁶⁰ Fehler im Projektmanagement, wirtschaftliche und technische Schwierigkeiten, die zu einer deutlichen Verzögerung führen, breite Akzeptanzdefizite und medieninduzierte Skandalisierung sind ebenso aufzuführen.

In der VDI-Richtlinie 7000 sind einige mögliche Risiken durch mangelnde Akzeptanz und unzureichende Öffentlichkeitsbeteiligung aufgeführt. Dies ist und kann keine abschließende Auflistung sein. Sie verdeutlicht aber, welche massive Auswirkungen Akzeptanzdefizite auf die Planung und Realisierung eines Infrastrukturprojektes haben können. Führt man sich vor Augen, dass mangelnde Akzeptanz lediglich ein Krisenauslöser von vielen ist, wird die

²⁵³ Hoffjann 2015, S. 223.

²⁵⁴ Imhof/Eisenegger 2001, S. 274.

²⁵⁵ Vgl. Imhof/Eisenegger 2001, S. 274.

²⁵⁶ Vgl. Kirf 2015, S. 43-44.

²⁵⁷ Kirf 2015, S. 35.

²⁵⁸ Kirf 2015, S. 44.

²⁵⁹ Vgl. Kirf 2015, S. 44.

²⁶⁰ Vgl. Coombs 2014b, S. 150.

Bedeutung eines Risikomanagements und von strategischen Krisen-PR bei derartigen Projekten besonders deutlich.

Tabelle 6: Mögliche Risiken durch mangelnde Akzeptanz bei Infrastrukturprojekten

<i>Zeitliche Verzögerung</i> des Genehmigungsverfahrens durch gutachterliche Auseinandersetzungen und Konflikte mit Einwendern
<i>Verzögerte Inbetriebnahme</i> des Projekts mit erheblichen finanziellen Auswirkungen
<i>Negative Entscheidungen</i> in politisch besetzten Gremien
Auswirkungen auf die Beziehungen zu lokalen und regionalen <i>Akteuren in Politik und Verwaltung</i>
Risiko des völligen <i>Baustopps</i> nach getätigten Investitionen der Organisation
Auswirkungen von medienwirksamen Protesten auf die <i>journalistische Berichterstattung</i>
<i>Mobilisierung von Protestträgern</i> , auch und gerade in den sozialen Netzwerken
<i>Veränderung des Interpretationsrahmens</i> durch Akteure in Medienöffentlichkeiten, die das Projekt mit Themen überregionaler Bedeutung oder Wert-, Normen- und Überzeugungskonflikten verbinden
Nachwirkende <i>Vertrauensverluste und Schädigung der Reputation</i> einer Organisation und ihrer handelnden Akteure
Psychologische Auswirkungen auf Akteure im <i>Kapitalmarkt</i>
Psychologische und soziale Auswirkungen auf die <i>Mitarbeiter</i> einer Organisation, ihre Familien und ihr Umfeld
Auswirkungen auf die Organisation als <i>Arbeitgeber</i>
Auswirkungen auf die <i>Beziehungen zu Auftragnehmern und Lieferanten</i>
...

Quelle: In Anlehnung an VDI 7000, S. 43.

Hier sei unter Bezugnahme auf Thießen auf den Unterschied zwischen den Begriffen **Risiko**, **Konflikt** und **Krise** hingewiesen: Ein Risiko sei die Wahrscheinlichkeit einer negativen oder positiven Konsequenz von Handeln oder Nicht-Handeln und könne als (zukünftiger) Zustand beschrieben werden. Ein Konflikt, so Thießen, offenbare grundlegende Gegensätzlichkeiten und habe Prozesscharakter. Eine Krise schließlich sei im Unterschied dazu gekennzeichnet durch die Unterbrechung eines bis dahin kontinuierlich verlaufenden Prozesses. Sie sei selbst ein Prozess, allerdings mit negativer Konnotation, und eine Phase der Ungewissheit darüber, wann sie vorbei sein und welchen Ausgang sie nehmen könnte.²⁶¹ Zwischen einzelnen Risiken, Konflikten und Krisen besteht nicht notwendigerweise ein Zusammenhang. Denn eingetretene Risiken müssen ähnlich wie Konflikte nicht zwangsläufig zu Krisensituationen führen. Dennoch, und darauf weist Thießen hin, gingen Krisen häufig Konflikte voraus, die wiederum aus einem Risiko entstanden seien.²⁶² Diese Ausführungen deuten darauf hin, dass der richtigen Einschätzung von Risiken, Konflikten und Entwicklungen mit krisenhaftem Potenzial eine

²⁶¹ Vgl. Thießen 2011, S. 68 und 64-65.

²⁶² Vgl. Thießen 2011, S. 68.

besondere Bedeutung zukommt. Nicht jeder Konflikt, etwa mit Anrainern eines Infrastrukturprojektes, die den vermeintlich hohen Baulärm auf einem eigenen Watch-Blog anprangern, führt zu einer Krise. Organisationen müssen diesbezüglich eine **adäquate** „**Krisensensibilität**“²⁶³ ausprägen sowie Risiken und Konflikte professionell beobachten, reflektieren und zu steuern versuchen.

Risikomanagement und Social-Media-Management werden hier in Anlehnung an die vorgestellten Prozesse und Determinanten des Issues Monitoring und Issues-Management modelliert. Dem eigentlichen **Risikomanagement** ist folglich ein externes sowie internes **Risikomonitoring** vorgeschaltet, das Risiken hinsichtlich ihrer potenziellen Auswirkungen auf das Projekt sowie das Vertrauen, die Reputation und die „licence to operate“ der Organisation beobachtet, analysiert und priorisiert. Anschließend werden die Risiken mithilfe des Risikomanagements zu beeinflussen versucht und die ergriffenen Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit kontrolliert. Als konkretes Beispiel lässt sich hinsichtlich der Realisierung von Infrastrukturprojekten die Verschiebung des geplanten Eröffnungstermins nennen, die unter Umständen einen starken negativen Einfluss auf Kunden und Konzessionäre haben kann. Dem Risikomonitoring innerhalb der strategischen Krisen-PR obliegt es, dieses Risiko und seine Eintrittswahrscheinlichkeit zu beobachten. Spätestens, wenn der Eintritt des Risikos wahrscheinlich wird, sollte das kommunikative Risikomanagement die Maßnahme ergreifen, dieses Risiko den Stakeholdern und Teilöffentlichkeiten frühzeitig mitzuteilen. Diesbezüglich ist in der Forschungsliteratur die Rede von **Risikokommunikation**. Organisationale Risikokommunikation kann mit Baumgärtner als zielgerichtete, intentionale Kommunikation über Risiken zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern sowie Teilöffentlichkeiten verstanden werden. Diese Kommunikation habe die von der Organisation ausgehenden Risiken und die Diskussion von Risikoentscheidungen und ihre potenziellen Auswirkungen zum Inhalt.²⁶⁴ Baumgärtner beschreibt Hauptfunktionen der Risikokommunikation und zählt dazu unter anderem die Erfüllung von Informationspflichten, die Information über Maßnahmen zur Risikoreduzierung sowie handlungsunterstützende Informationen zur Vorbereitung auf Notfälle.²⁶⁵ Daneben ist hervorzuheben, dass Organisationen ein zentrales Risikomanagement ausprägen, das keineswegs durch das hier vorgestellte Verfahren der strategischen Krisen-PR ersetzt werden kann. Das Monitoring und Management kommunikativer Risiken, die sich auf

²⁶³ Kirf 2015, S. 52.

²⁶⁴ Vgl. Baumgärtner 2008, S. 45.

²⁶⁵ Vgl. Baumgärtner 2008, S. 46.

Vertrauen, Reputation und Legitimation der Organisation auswirken können, leistet jedoch eine wichtige Zuarbeit und wird im Rahmen der Möglichkeiten und Befugnisse selbst tätig.

Das **Social-Media-Management** ist in der modernen Mediengesellschaft von großer Bedeutung. Es kann als funktionaler Teil des Issues-Management betrachtet werden. Auch hierbei ist dem Management von Interventionsstrategien und -operationen ein Monitoring vorgeschaltet. Kirf weist auf die evidente Notwendigkeit hin, soziale Medien – die Teil der Mediengesellschaft und damit Raum der öffentlichen Kommunikation, über die sich organisationale Reputation bildet, sind – nach kritischen Beiträgen über die Organisation oder das Projekt zu durchsuchen, um in Echtzeit Stimmungsbilder und -trends vorbeugend identifizieren zu können.²⁶⁶ Auch das **Social-Media-Monitoring** und -Management müssen sich, sollen sie erfolgreich wirken, organisationsextern und -intern orientieren. Krisen können, das wurde aufgezeigt, auch intern entstehen und so ist es notwendig, auch interne soziale Medien, wie ein gegebenenfalls vorhandenes Social Intranet, in das Monitoring und Management einzubeziehen.

Wichtiger Teil der Krisenprävention innerhalb der strategischen Krisen-PR ist das vorbeugende Kommunizieren und Handeln gegenüber externen und internen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten. Das **krisenpräventive Kommunikations- und Handlungsmanagement** stützt sich dabei auf die in den Analysen und durch die Früherkennungsinstrumente gewonnenen Erkenntnisse. Hierbei sind die obigen Grundsätze der strategischen Krisen-PR zu beachten. Es ist etwa auf die Vermeidung kommunikativer Diskrepanzen, die Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit und eine verständliche, symmetrisch-dialogische und verständigungsorientierte Kommunikation zu achten. Es gilt, krisenpräventive Kernbotschaften zu identifizieren und zu kommunizieren. Dabei kommt dem internen und externen Erläutern von Entscheidungen, die potenziell Widerstand erzeugen könnten, und den einzelnen Phasen des Projektes eine besondere Bedeutung zu. Im Rahmen der Krisenprävention sollte auch ein organisationsinternes und -externes Netzwerk aus Befürwortern aufgebaut und gepflegt werden. Das betrifft neben Multiplikatoren und politischen Entscheidern auch das Community Management im Social Web. Akteure der strategischen Krisen-PR sollten Akteure der Regel-PR, Organisationskommunikation und andere organisationsinterne Entscheider hinsichtlich kommunikativer Risiken und Konflikte sowie potenziell kritischer Entscheidungen beraten.

Die **regelmäßige Kommunikation mit kritischen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten** nimmt bei Infrastrukturprojekten einen besonders hohen Stellenwert ein. In der Forschungs-

²⁶⁶ Vgl. Kirf 2015, S. 40-41.

und Praktikerliteratur hat sich ferner die Auffassung durchgesetzt, dass eine **frühzeitige, so genannte „Öffentlichkeitsbeteiligung“** noch vor den formalen Genehmigungsverfahren wichtig und im Zeitalter der „Medien- und Protestgesellschaft“²⁶⁷ auch angezeigt ist. Davon zeugen auch die beiden VDI-Richtlinien 7000 und 7001, wobei die erstgenannte Richtlinie „Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten“²⁶⁸ behandelt und die zweitgenannte „Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten“²⁶⁹.

Betrachtet man die häufig negativen externen Effekte von Infrastrukturprojekten, so wird klar, dass die Interessen der verschiedenen Beteiligten sehr gegensätzlich sein können und das Projekt bei einigen Bezugsgruppen, wie etwa den direkten Anrainern, auch auf die grundsätzliche Ablehnung jedweder Aktivitäten stoßen könnte. Eine Mitarbeit an der Planung wird von solchen Akteuren häufig abgelehnt. Der Ruf nach Mitgestaltung kann also kein Allheilmittel sein. Darauf weist auch Hoffjann hin, wenn er schreibt, dass auch ein hohes Maß an Dialog und Partizipation keine Legitimation garantiert.²⁷⁰ Gleichwohl kann die frühe Beteiligung kritischer Stakeholder und Teilöffentlichkeiten bei Infrastrukturprojekten Brettschneider zufolge als ein probates Mittel angesehen werden, um Akzeptanzdefizite zu verringern und die organisationale „licence to operate“ sicherzustellen.²⁷¹ Unabhängig von den Einstellungen der Bezugsgruppen zu einem Projekt erscheint es auch betriebswirtschaftlich sinnvoller, kritische Stimmen und Anregungen in einer frühen Phase der Planung zu berücksichtigen und nicht erst während des Genehmigungsprozesses oder gar innerhalb der Bauphase darauf zu reagieren. Im Zweifelsfall sind sonst hohe Investitionen in ein Projekt geflossen, das kaum Akzeptanz unter den lokal verwurzelten Stakeholdern und Teilöffentlichkeiten findet und das sich in den medienöffentlichen Diskursarenen mit Skandalisierungstendenzen, die etwa mangelnde Partizipationsmöglichkeiten thematisieren, konfrontiert sieht.

Die Beachtung und Einbeziehung von Erwartungsstrukturen relevanter Bezugsgruppen hält auch Krebber für entscheidend und die reflektierte, ergänzende Nutzung von Beteiligungsverfahren diesbezüglich für zielführend.²⁷² Krebber prägt in diesem Sinne den Begriff der „inputorientierten Organisationskommunikation“²⁷³ im Rahmen von

²⁶⁷ Bentele et al. 2015, S. 1.

²⁶⁸ VDI 7000, S. 1.

²⁶⁹ VDI 7001, S. 1.

²⁷⁰ Vgl. Hoffjann 2015, S. 178.

²⁷¹ Vgl. Brettschneider 2013b, S. 327 und vgl. Brettschneider 2015, S. 290.

²⁷² Vgl. Krebber 2016, S. 259-261.

²⁷³ Krebber 2016, S. 259.

Infrastrukturprojekten. Diese organisationale Kommunikation, so schreibt Krebber, „identifiziert relevante Erwartungsstrukturen im gesellschaftspolitischen Umfeld, trägt sie in die Organisation hinein, implementiert sie in organisationalen Entscheidungsprozessen in die Ausgestaltung von Organisationshandeln und trägt auf diese Weise durch Legitimation zu gesellschaftlicher Akzeptanz bei.“²⁷⁴ Damit ist Krebber sehr nah an dem Leitbild organisationaler Public Relations, die auch als internes und externes Reflexionszentrum dienen. Diesem Gedanken soll auch in der vorliegenden Arbeit Rechnung getragen werden. Dementsprechend betrachten strategische Krisen-PR die Analyse und Reflexion der Erwartungen der Stakeholder insbesondere in der Phase der Krisenprävention als bedeutsamen Auftrag. Grundlegend sind dafür die Stakeholder- und Themenanalysen sowie das Issues-, Risiko- und Social-Media-Management der Organisation. Als Ergebnis des Analyse- und Reflexionsprozesses kann die Erkenntnis stehen, dass eine Anpassung des organisationalen Handelns notwendig ist. Die Entscheidung für ausgewählte Formen der Öffentlichkeitsbeteiligung kann dabei als mögliches krisenpräventives Interventionsinstrumentarium betrachtet werden.

Da sich außerordentlich viele Formen von informellen Beteiligungsformaten unterscheiden lassen, sei an dieser Stelle auf einschlägige Praxisleitfäden verwiesen²⁷⁵ und dem allgemeineren **„Beteiligungsmodell akzeptanzfördernder Projektkommunikation“**²⁷⁶ von Krebber gefolgt, der die drei Beteiligungstypen Information, Konsultation und Kooperation unterscheidet und ihre Anwendung von zwei Faktoren abhängig macht: Zum einen von der Beeinflussbarkeit des Projektes, die von den Möglichkeiten der Integration von Stakeholderinteressen abhängig ist, und zum anderen von dem Akzeptanzrisiko, das durch Akzeptanzdefizite bei Betroffenen vorhanden sein kann.²⁷⁷

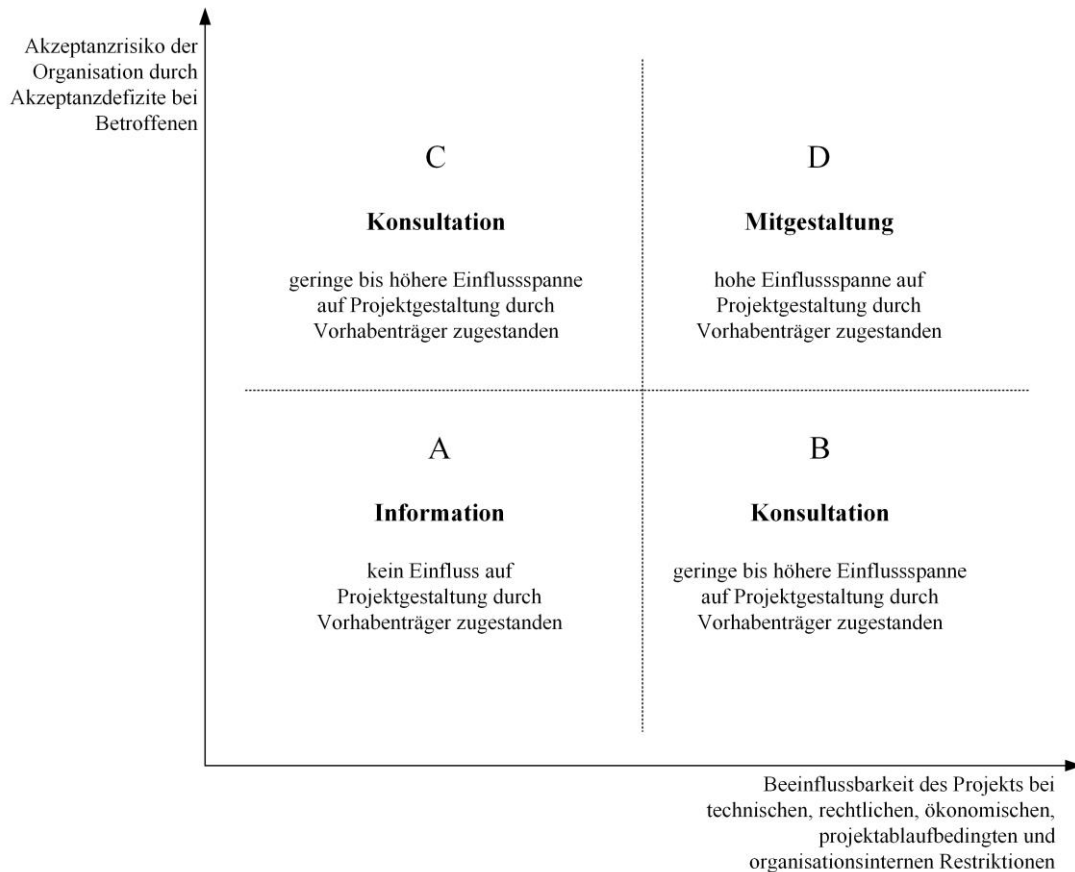
²⁷⁴ Krebber 2016, S. 259.

²⁷⁵ Exemplarisch: Bimesdörfer et al. 2012 und Bertelsmann Stiftung 2015.

²⁷⁶ Krebber 2016, S. 245.

²⁷⁷ Vgl. Krebber 2016, 244-245 und 262.

Abbildung 5: Beteiligungstypenmodell akzeptanzfördernder Projektkommunikation nach Krebber



Quelle: Krebber 2016, S. 245, Umbenennung des Typs „Kooperation“ in „Mitgestaltung“ durch den Verfasser.

Bei Beteiligungstyp A handelt es sich Krebber zufolge um eine vom „Einfluss auf die Projektgestaltung entkoppelte Form von Beteiligung“²⁷⁸. Als Beispiele können hierfür typische **Informationsinstrumente** wie die Projekt-Website, ein Projekt-Blog, Flyer, Borschüren, Projektmagazine oder Nachbarschaftszeitungen genannt werden.²⁷⁹ Die Beteiligungstypen B und C unterscheiden sich in ihren Rahmenbedingungen. So wird eine Organisation, die geringe Akzeptanzdefizite bei Betroffenen sieht und gleichzeitig eine potenziell hohe Beeinflussbarkeit des Projektes (Typ B), mutmaßlich nur mäßigen Einfluss auf die Fortentwicklung des Projektes zugestehen.²⁸⁰ Der beratende Charakter, das lokale Erfragen von Wissen und Einschätzungen sowie das Einbeziehen vielfältiger Perspektiven kennzeichnet die **Konsultation** bei Infrastrukturprojekten.²⁸¹ Konkrete Instrumente können hierbei beispielsweise „Open-Space-Veranstaltungen, Szenario-Workshops, Fokusgruppen, Zukunftswerkstätten, World Cafés [...]“²⁸² sein. Beteiligungstyp D kann Krebber zufolge als Resultat eines hohen tatsächlichen oder empfundenen Akzeptanzrisikos betrachtet werden, in dessen Folge die Organisation den

²⁷⁸ Krebber 2016, S. 245.

²⁷⁹ Vgl. VDI 7001, S. 7.

²⁸⁰ Vgl. Krebber 2016, S. 244-245.

²⁸¹ Vgl. VDI 7001, S. 7.

²⁸² VDI 7001, S. 8.

Bezugsgruppen einen hohen Einfluss auf die Projektgestaltung zugestehen würde.²⁸³ In Abweichung von Krebber soll hier aber nicht von Kooperation gesprochen werden, weil diese einen Macht- und Interessenausgleich suggeriert, der in der Praxis eher als Idealfall beschrieben werden könnte. Im Anschluss an die VDI-Richtlinien 7000 und 7001 soll deshalb auf der obersten Stufe der Beteiligung von **Mitgestaltung** die Rede sein. Dabei gehe es den Organisationen oftmals um das Entwickeln gesellschaftlich tragfähiger Lösungen zur Realisierung eines Projektes. Aufzuzeigen sind den Stakeholdern und Teilöffentlichkeiten dabei jeweils aber auch immer die Möglichkeiten und Grenzen der Beteiligung.²⁸⁴ Die VDI-Richtlinie 7001 zählt zu dem Bereich der Mitgestaltung solche Instrumente, die Kontroversen, Problemstellungen und gegensätzliche Interessenlagen strukturiert bearbeiten würden. Ziel sei dabei idealerweise eine auf Konsens und Ausgleich ausgerichtete Problemlösung. Das Mindestziel solle aber die Befriedung des Konflikts darstellen, etwa durch eine Versachlichung der Debatte.²⁸⁵ Die Richtlinie schlägt dafür eine gemeinsame Faktenklärung, das so genannte „Joint Fact Finding“ vor, sowie Mediationen oder Runde Tische.²⁸⁶

Hier wird eine Form der Partizipation vorgeschlagen, die sich strategisch an einer erfolgreichen und zügigen Realisierung des Infrastrukturprojektes orientiert und dabei Akzeptanzrisiken zu minimieren sowie organisationale Handlungsspielräume zu sichern respektive zu erweitern versucht. Es kann also analog zu der von Szyszka propagierten funktionalen Transparenz im Sinne einer intentionalen, nutzenorientierten Selektion²⁸⁷ von funktionalen Partizipationsbemühungen seitens der Vorhabenträger gesprochen werden. Funktional kann eine solche Beteiligung etwa sein, wenn sie – wie im Falle des PIVereinhG – gesetzlich vorgeschrieben wird oder die Vermeidung von Konflikten oder Krisensituationen wahrscheinlicher macht. Aufgrund der neueren Gesetzgebung ist die Beteiligung nicht mehr eine Frage des „Ob“, sondern des „Wie“.

Ein zentraler Aspekt der Krisenprävention ist die ganzheitliche und konzeptionell fundierte **Vorbereitung auf einen akuten Krisenfall**. Dazu ist ein **Krisenstab** zu bilden, innerhalb dessen die Rollen und Aufgaben klar verteilt sind. Ein **Krisenkontrollzentrum** sollte für Krisensituationen vorgehalten werden, jederzeit verfügbar und stets technisch auf dem neuesten Stand sein. Es sollten ein oder mehrere **Sprecher** für Krisensituationen ausgewählt und regelmäßig trainiert werden. Darüber hinaus ist festzulegen, unter welchen Umständen der

²⁸³ Vgl. Krebber 2016, S. 245.

²⁸⁴ Vgl. VDI 7000, S. 46-48.

²⁸⁵ Vgl. VDI 7001, S. 8.

²⁸⁶ Vgl. VDI 7001, S. 8.

²⁸⁷ Vgl. Szyszka 2015a, S. 223.

Geschäftsführer beziehungsweise Vorstand einer Organisation als Sprecher in Aktion tritt. Das **Krisenhandbuch** gilt als zentrales Instrument der Krisenbewältigung, sollte in der Phase der Krisenprävention sorgfältig vorbereitet, kontinuierlich verbessert und regelmäßig aktualisiert werden. Tritt eine Krise ein, herrscht sehr hoher Zeit-, Entscheidungs- und Handlungsdruck. Umso wichtiger ist es, dass sich die verantwortlichen Akteure auf die Informationen und Hinweise innerhalb des Krisenhandbuches verlassen können. Im Fokus sollten bei der Ausarbeitung des Krisenhandbuchs zunächst ganz allgemein Maßnahmen stehen, die für eine schnelle öffentliche Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit geeignet erscheinen. Das Krisenhandbuch sollte folgende Elemente enthalten: Wissenschaftliches und praktisches Wissen über Krisen, Krisenarten, -merkmale, -verläufe und organisationspezifische Risikothemen; geklärte Verantwortlichkeiten; Regeln und Ziele für das Reden und Handeln in Krisensituationen; einen Q&A-Bereich, in dem die wichtigsten Antworten auf zu erwartende Fragen im Krisenkontext festgehalten sind; die wesentlichen Ergebnisse der Stakeholder- und Themenanalysen; Interventions- und Bewältigungsstrategien; Workflows und Checklisten; inhaltliche Vorlagen; Kontaktlisten zu wichtigen Stakeholdern; sowie Szenarien, die das Reden und Handeln an ausgearbeiteten Beispielen aufzeigen.²⁸⁸ Ein solches Handbuch kann nicht alle denkbaren Krisenfälle antizipieren, sollte aber trotzdem sehr genau entwickelt, aktualisiert und trainiert werden, damit die enthaltenen Informationen und Handlungsanweisungen schnell und situationsadäquat angewendet werden können. Das macht auch ein regelmäßiges **Krisen- und Medientraining** unter Anwendung des Krisenhandbuchs, mit den Sprechern und allen weiteren Mitgliedern des Krisenstabs und möglichst im Krisenkontrollzentrum notwendig. Die Erfahrungen aus den Trainings mit dem Krisenhandbuch sollten in die Verbesserung und Aktualisierung desselben einfließen. Darüber hinaus sollten auch Führungskräfte der Organisation regelmäßig für den Umgang mit Medien und Krisensituationen sensibilisiert und trainiert werden.²⁸⁹

Die Anforderungen an die Krisenprävention im Rahmen der strategischen Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Tabelle 7: Anforderungen an die Krisenprävention im Rahmen strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten

Nr.	Anforderungen
2.1	Stakeholder- und Themenanalysen

²⁸⁸ Vgl. Coombs 2014b, 92 und 95-98 sowie vgl. Kirf 2015, S. 30-31.

²⁸⁹ Vgl. Kirf 2015, S. 28-29.

2.2	Issues-Management, Social-Media-Management, Risikomanagement
2.3	Krisenpräventives Kommunizieren und Handeln gegenüber externen und internen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten, inklusive geeigneter Beteiligung von Betroffenen
2.4	Vorbereitung auf akuten Krisenfall (Krisenhandbuch, Krisenstab, Krisenkontrollzentrum, Sprecher)
2.5	Krisen- und Medientraining

Quelle: Eigene Darstellung.

3.3 Krisenbewältigung

Um die Phase der Krisenbewältigung einläuten zu können, muss eine Krisensituation zunächst erkannt und akzeptiert werden. Nicht selten wähnen sich Organisationen im normalen Alltagsbetrieb, während ihr relevante Stakeholder oder Teilöffentlichkeiten eine krisenhafte Situation zuschreiben. Ebenso ist es möglich, dass organisationale Akteure zwar Anzeichen einer Krise erkennen können, sich jedoch vor dem Anerkennen der Krisensituation flüchten, indem sie die Signale verdrängen und – vereinfacht ausgedrückt – hoffen, dass sich alles schon wieder „einrenken“ werde. Insofern geht der erfolgreichen Bewältigung einer Krise ein schnelles **Erkennen und Anerkennen** derselben voraus. Die organisationalen Krisen-PR müssen sodann mit der gebotenen Schnelligkeit in den akuten Krisenmodus versetzt werden. Dazu wird das für diesen Fall vorbereitete und trainierte **Krisenhandbuch angewendet**. Außerdem wird der **Krisenstab** im **Krisenkontrollzentrum** einberufen und es werden die **Sprecher** aktiviert.

Unter Verwendung des Krisenhandbuchs und Beachtung der aktuellen Umstände werden geeignete **Interventions- und Bewältigungsstrategien** ausgewählt. In der Forschungsliteratur ist dabei zumeist die Rede von Krisenkommunikationsstrategien. Vorab unterscheidet Mast allerdings zwei grundsätzliche Kommunikationshaltungen: Die offensive Kommunikationspolitik, die Maßnahmen sofort umzusetzen versucht, und die defensive Kommunikationspolitik, die sich mit öffentlichen Informationen zurückhält oder diese nur zu kleinen Teilen und unter massivem Druck preisgibt.²⁹⁰ Die **Stakeholderorientierung** ist auch in der Phase der Krisenbewältigung von herausragender Bedeutung. Dabei können die Analysen der Krisenprävention zwar herangezogen werden, sollten aber schnellstmöglich aktualisiert werden, weil sich mit Einsetzen der Krise Interessen verändern können oder bislang nicht geäußerte Befürchtungen bestätigt werden. Auch situative Teilöffentlichkeiten sollten einer genauen Analyse unterzogen werden und in die Interventions- und Bewältigungsstrategien einbezogen werden.

²⁹⁰ Vgl. Mast 2013, S. 344-345.

Zu einer Standardtheorie der Krisenkommunikations- und Krisenmanagementforschung gehört mittlerweile die „**Situational Crisis Communication Theory**“ von Coombs. Thießens Unterscheidung in Opfer-, Unfall- und vermeidbare Krisen und eine von der Verantwortungszuschreibung abhängende Auswirkung auf die organisationale Reputation ist an die Theorie von Coombs anschlussfähig. Denn auch Coombs gehe davon aus, so legt Thießen dar, dass die Zuschreibung von Reputation und selbst das Verhalten der Stakeholder mit Hilfe geeigneter rhetorischer Beantwortungsstrategien beeinflusst werden könne.²⁹¹ Coombs postuliert, dass jedwede Krisenkommunikation mit einer „ethischen Grundlage“²⁹² beginnen müsse, die zum einen Verhaltensinstruktionen beinhalte, die dabei helfen, eventuellen physischen Schaden von Stakeholdern abzuwenden, und zum anderen Informationen und Botschaften transportiere, die den Stakeholdern bei der psychologischen Verarbeitung der Krise helfen könnten. Anschließend könne es darum gehen, welche zusätzlichen reaktiven Krisenkommunikationsstrategien die Organisation ergreifen sollte, um ihre Reputation zu schützen.²⁹³ Coombs unterscheidet die reaktiven Krisenkommunikationsstrategien in vier Cluster. Sie sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

Tabelle 8: Reaktive Krisenkommunikationsstrategien nach Coombs

<i>Strategien des Leugnens</i>	
Attackieren des Anklägers	Der Krisenmanager tritt der Person oder Gruppe, die behauptet, dass eine Krise existieren würde, entschieden entgegen. Die Reaktion kann die Drohung beinhalten, rechtliche Schritte gegen den oder die Beschuldiger einzuleiten.
Leugnen	Der Krisenmanager erklärt, dass keine Krise existiere. Die Reaktion kann eine Erklärung beinhalten, weshalb keine Krise vorhanden sei.
Sündenbockverhalten	Der Krisenmanager macht eine andere Person oder Gruppe außerhalb der Organisation für die Krise verantwortlich.
<i>Strategien der Verminderung</i>	
Herausreden	Der Krisenmanager versucht, die organisationale Verantwortung für die Krise zu minimieren. Die Reaktion kann das Leugnen jedweder Schädigungsabsichten beinhalten. Es kann ebenso behauptet werden, dass die Organisation keinen

²⁹¹ Vgl. Thießen 2011, S. 93.

²⁹² Coombs 2014a, S. 15.

²⁹³ Vgl. Coombs 2014a, S. 15.

	Einfluss auf die krisenauslösenden Vorkommnisse gehabt hätte.
Rechtfertigen/Begründen	Der Krisenmanager versucht, den wahrgenommenen Schaden zu minimieren. Die Reaktion kann Rechtfertigungsversuche oder Begründungen für organisationales Handeln beinhalten.
<i>Strategien der Wiederherstellung</i>	
Entschädigen	Der Krisenmanager bietet den Geschädigten finanzielle oder anderweitige Entschädigungen an.
Entschuldigen	Der Krisenmanager erklärt öffentlich, dass die Organisation die volle Verantwortung für die Krise übernehme und bittet um Verzeihung.
<i>Strategien der Polsterung</i>	
Erinnern	Der Krisenmanager erinnert die Stakeholder an die vergangenen, guten Werke und Taten der Organisation.
Anbiedern	Der Krisenmanager lobt die Stakeholder der Organisation.
Opferrolle	Der Krisenmanager erklärt, inwiefern die Organisation selbst ebenso ein Opfer der Krise sei.

Quelle: Coombs 2014b, S. 145 (Übersetzung durch den Verfasser).

Einige Strategien können sich auch überlagern beziehungsweise zu derselben Zeit verwendet werden. Es handelt sich nicht um eine abgeschlossene Auflistung. Das weiß auch Coombs, der es für ein aussichtsloses Unterfangen hält, eine exakte Nummer existenter Antwortstrategien für Krisen zu spezifizieren. Ihm gehe es darum, die gebräuchlichsten Strategien zu identifizieren und zu gliedern.²⁹⁴ Diese Liste stellt ferner auch keine Wertung über die Eignung oder Nichteignung der dargestellten Strategien dar. Die obige Tabelle dient daher lediglich einem ersten Überblick über gängige, mögliche reaktive Krisenkommunikationsstrategien, von denen dann auch die **Auswahl und Kommunikation geeigneter Kernbotschaften nach innen und außen** abhängt.

Unter vielen Forschern hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass ein verständigungsorientierter, proaktiver Umgang mit Krisen bevorzugt werden sollte. Beispielhaft sei hier Kirf angeführt. Ihm zufolge gehe es primär um **öffentliche, vertrauensbildende Kommunikationsauftritte** sowie ein dabei dokumentiertes Lösungshandeln, aus dem der erklärte Wille zur Bewältigung der Krisensituation deutlich werde.²⁹⁵ Dies geschehe mit dem Ziel, „durch ebensolche

²⁹⁴ Vgl. Coombs 2014b, S. 145.

²⁹⁵ Vgl. Kirf 2015, S. 49.

überzeugend-intervenierende Handhabung ein Informationsvakuum zu vermeiden, Wissens-Defizite auszugleichen sowie moderierte Interpretationshilfen für die eine Krise beobachtenden bzw. von ihr betroffenen Öffentlichkeiten zu geben [...]“²⁹⁶

Als geeignete Kernbotschaften für eine **offensive, verantwortungsgeleitete Reaktion** zu Krisenbeginn arbeitet Kirf folgende Botschaftsfolge aus: „Wir kennen das Problem. Wir übernehmen Verantwortung. Wir kümmern uns um eine lückenlose Aufklärung, erarbeiten adäquate Lösungen und setzen diese konsequent um, um Schaden von Betroffenen abzuwenden und negative Auswirkungen einzudämmen. Wir treffen sämtliche notwendigen Vorkehrungen, dass sich ein solcher Vorfall nicht wiederholt!“²⁹⁷. Ähnlich argumentiert auch Töpfer, der eine dreistufige Botschaftsfolge zur Kriseneindämmung vorschlägt. In einem ersten Schritt sollte, so Töpfer, eine Entschuldigung für die durch den Krisenfall entstandene Situation erfolgen. Außerdem sei die persönliche Betroffenheit über Schäden, insbesondere Personenschäden, zu bekunden. Ebenso müsse eine uneingeschränkte Aufklärung des Krisenfalls angekündigt werden. In einem zweiten Schritt gehe es um die Benennung und Umsetzung konkreter Maßnahmen zur Wiedergutmachung. Drittens schließlich würden Konsequenzen für die Zukunft formuliert, die verhindern sollen, dass sich eine solche Krise wiederholen kann. Umstritten ist jedoch in der Forschungs- und Praktikerliteratur, ob sich Organisationen in einem frühen Stadium für Vorfälle entschuldigen sollten, weil damit ein Schuldeingeständnis einhergehen könnte. Dessen ungeachtet habe die **Beachtung der emotionalen und rationalen Seite** der Kommunikation laut Töpfer das Ziel, das Potenzial für Skandalisierungen möglichst gering zu halten.²⁹⁸ Auch Kirf macht darauf aufmerksam und schreibt, dass gelingende Krisenkommunikation in den Wirkungsintentionen bipolar angelegt sein müsse, also „Kopf und Herz der Adressaten erreichen“²⁹⁹ solle.³⁰⁰ Hier sei überdies auch angemerkt, dass die Botschaften, die seitens der Akteure der strategischen Krisen-PR und der Organisation ausgesendet werden, freilich nicht nur verbaler Natur sind, sondern etwa auch nonverbaler Art. Auch diesbezüglich sollten strategische Krisen-PR geeignete Botschaften forcieren und dementsprechend intern und extern reden und handeln.

Eine **schnelle, öffentliche Erstreaktion** und die **kontinuierliche Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit** gehören ebenfalls zu den elementaren Determinanten strategischer Krisen-PR, insbesondere in der Phase der Krisenbewältigung.³⁰¹ Besonders schwierig, aber

²⁹⁶ Kirf 2015, S. 49-50.

²⁹⁷ Kirf 2015, S. 50.

²⁹⁸ Vgl. Töpfer 2014, S. 261.

²⁹⁹ Kirf 2015, S. 50.

³⁰⁰ Vgl. Kirf 2015, S. 50.

³⁰¹ Vgl. Thießen 2011, S. 118.

gleichsam wichtig ist es, Krisen nicht nur als negative Herausforderung der Organisation zu betrachten, sondern auch die durch sie ergebenden **Chancen zu sehen und zu nutzen**. Entsprechend sollten die Akteure der strategischen Krisen-PR die konstruktiven Wirkungen, die durch die Krise entstehen, aufzeigen und diese positiven Veränderungspotenziale insbesondere auch nach innen kommunizieren.³⁰² Dafür sollte möglichst der Geschäftsführer oder Vorstand der Organisation gewonnen werden. Wenn Krisen Chefsache sind – und angesichts der durch die Mediengesellschaft forcierten Entwicklung der Personalisierung³⁰³ nach einem Gesicht der Krise gesucht wird –, dann kann der Geschäftsführer oder Vorstand im besten Fall nach außen das Gesicht der offensiven, verantwortungsbewussten Organisation vertreten und organisationsintern zwar Veränderungen anstoßen, jedoch auch den Schrecken der Krise nehmen und Sinn stiften. Krisen erfordern und erzwingen Handeln und Denken in anderen Bahnen. Diese Impulse sollten in einem positiven Sinne genutzt werden und Veränderungen evozieren, die die Krise nicht einfach nur beenden, sondern die Vertrauens- und Reputationsverluste möglichst minimieren, die organisationale „licence to operate“ sicherstellen, damit aktuelle und zukünftige Handlungsspielräume zur Erreichung organisationaler Ziele möglich sind, und letztlich zur erfolgreichen Positionierung in Markt und Gesellschaft beitragen.

Das **schnellstmögliche, aber sichere Verlassen der akuten Krisenphase** ist eine weitere Anforderung an strategische Krisen-PR. Die Organisation sollte den Modus der akuten Krisenbewältigung so schnell wie möglich verlassen, weil die Reputation, das Vertrauen und die Legitimation der Organisation hierbei hinterfragt und organisationsinterne Ressourcen stark gebunden werden. Dennoch kann eine Krise, die einer Organisation von außen zugeschrieben wird, nicht einfach für beendet erklärt werden. Ein voreiliges Übergehen zur Tagesordnung kann von kritischen Stakeholdern oder Teilöffentlichkeiten als Akt der Lernunwilligkeit oder versuchten Verschleierung gewertet werden und als Skandalisierungsanlass in öffentlichen Diskursarenen der Mediengesellschaft erneut für Schäden am organisationalen Sozialkapital sorgen. Insofern sollte die akute Krisenphase – und dies zeigt die benötigte Sensibilität der Akteure der strategischen Krisen-PR und die Relevanz von Stakeholder- und Themenanalysen sowie Issues-, Social-Media- und Risiko-Monitoring auch in dieser Phase auf – so kurz wie möglich, aber so lang wie nötig dauern, bevor der Eintritt in den Modus der Krisennachsorge erfolgt.

³⁰² Vgl. Kirf 2015, S. 51-52.

³⁰³ Vgl. Bentele/Fährnrich 2010, S. 53.

Die Anforderungen an die Krisenbewältigung im Rahmen der strategischen Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Tabelle 9: Anforderungen an die Krisenbewältigung im Rahmen strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten

Nr.	Anforderungen
3.1	Erkennen und Anerkennen der Krisensituation
3.2	Anwendung des trainierten Krisenhandbuchs, Einberufung Krisenstab in Krisenkontrollzentrum, Aktivierung des Sprechers/der Sprecher
3.3	Auswahl und Anwendung geeigneter Interventions- und Bewältigungsstrategien, mit aktueller Analyse der Stakeholder und Teilöffentlichkeiten
3.4	Auswahl und Kommunikation geeigneter (Kern-)Botschaften (nach innen und außen)
3.5	Schnelle Erstreaktion und kontinuierliche Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit
3.6	Chancen sehen: Sinn stiften und Veränderungen anstoßen
3.7	Schnellstmögliches, aber sicheres Verlassen der akuten Krisenphase

Quelle: Eigene Darstellung.

3.4 Krisennachsorge

Die Kommunikation mit Stakeholdern der Krise sollte nach dem Verlassen der akuten Krisenkommunikation nicht beendet werden. Im Gegenteil: Gerade das Vermeiden einer solchen **Anschlusskommunikation** kann eine neuerliche PR-Krise auslösen und die zuvor geleistete Arbeit hinsichtlich des Schutzes von Reputation, Vertrauen und Legitimation konterkarieren.³⁰⁴ Coombs weist auf den wichtigen Aspekt der **Kooperation bei Ermittlungen** hin: „Even though the organization has returned to normal operations and the immediate effects have dissipated, the cause of the crisis may still be under investigation by government officials. The crisis team must be sure to cooperate with any investigation. Cooperation builds goodwill with the government agencies involved and indicates to other stakeholders that the organization is open and honest.“³⁰⁵

Die angestoßenen **Veränderungen** innerhalb der Organisation sollten nach der Krise **stringent fortgesetzt und öffentlich kommuniziert werden**. Dabei ist darauf zu achten, dass die Kommunikatoren nicht in einen Gestus der Krisenbewältigung zurückfallen, sondern die ergriffenen Maßnahmen als Antwort auf die Krise erläutern und vor allem das daraus Gelernte in den Vordergrund stellen. Abgesehen davon sollte die Organisation schnell in einen Modus der Regelkommunikation zurückfinden und andere, positive Themen kommunizieren. Dennoch bieten sich auch Kommunikationschancen hinsichtlich einer positiven Besetzung des

³⁰⁴ Vgl. Coombs 2014b, S. 172.

³⁰⁵ Coombs 2014b, S. 172.

Krisenthemas als *einem* Thema neben anderen. Die Organisation kann das Lernen aus der Krise für das intentionale Agenda Setting nutzen und sich als Experte für eine solche positive Entwicklung positionieren. Auch hierbei gilt aber, dass dieser Prozess ganzheitlich und konzeptionell fundiert geplant werden muss, etwa im Rahmen einer Content Strategy.

Die Reflexion des externen und internen Kommunikations- und Handlungsmanagements sollte in allen Phasen der strategischen Krisen-PR stattfinden. Darauf macht der Grundsatz der ganzheitlichen und konzeptionellen Fundierung aufmerksam, der eine Steuerung der Krisen-PR mithilfe von Zyklen, bestehend aus Analyse, Planung, Realisierung und Kontrolle, vorsieht. Da während der akuten Krisenbewältigung allerdings zumeist wenig Zeit und Ressourcen für die „kathartisch-selbstkritische Analyse aller Prozesse“³⁰⁶ vorhanden sind, wird die **Evaluation der akuten Krisenkommunikation und Analyse der gesamten strategischen Krisen-PR** hier vor allem in der Phase der Krisennachsorge verortet.

Anschließend gilt es, Lehren aus den Analysen und Evaluationen zu ziehen. Die Ergebnisse sollten als Grundlage für die Formulierung von Zielen und Umsetzung von Maßnahmen zur **Verbesserung der strategischen Krisen-PR** dienen. Außerdem sollte das entwickelte Krisenwissen, die so genannten „Lessons learned“, festgehalten und nutzbar gemacht werden. Diesbezüglich sollte das **Krisenhandbuch** mit den gewonnenen Erfahrungen und dem entwickelten Wissen **optimiert werden**. Laut Kirf gehört auch die **Weiterentwicklung der „Krisensensibilität“**³⁰⁷ der Organisation und ihrer Akteure dazu, die in der Lage sein sollten, zentrale und krisenfördernde Issues von für die Organisation irrelevanten Themen und Diskussionen zu unterscheiden.³⁰⁸ Es wird deutlich, dass auch die Beobachtungs- und Frühwarnsysteme der strategischen Krisen-PR, namentlich die Stakeholder- und Themenanalysen sowie das Issues-, Risiko- und Social-Media-Management, mithilfe der Lehren aus der Krise fortentwickelt werden sollten.

Die Anforderungen an die Krisennachsorge im Rahmen der strategischen Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Tabelle 10: Anforderungen an die Krisennachsorge im Rahmen strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten

Nr.	Anforderungen
4.1	Anschlusskommunikation mit Stakeholdern der Krise und Kooperation bei Ermittlungen

³⁰⁶ Kirf 2015, S. 52.

³⁰⁷ Kirf 2015, S. 52.

³⁰⁸ Vgl. Kirf 2015, S. 52.

4.2	Fortsetzung der angestoßenen Veränderungen
4.3	Evaluation der akuten Krisenkommunikation und Analyse der gesamten strategischen Krisen-PR
4.4	Formulierung von Zielen und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der strategischen Krisen-PR
4.5	Entwicklung von Krisenwissen („Lessons learned“) und Krisensensibilität sowie Weiterentwicklung des Krisenhandbuchs

Quelle: Eigene Darstellung.

3.5 Zwischenfazit

Die ausgearbeiteten Grundsätze und Anforderungen an die strategischen Krisen-PR gilt es nun zu einem Anforderungskatalog zusammenzufassen. Dieser soll als Checkliste für die einzelnen Phasen strategischer Krisen-PR auch als Hilfestellung für die Praxis Relevanz besitzen. Auf die Nummerierung und tabellarische Trennung einer dritten Aufzählungsebene wird aus Platzgründen verzichtet. Der folgende Katalog zeigt die zuvor ausgearbeiteten, wesentlichen Anforderungen an strategische Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten auf. Es wurden jeweils fünf Hauptpunkte definiert, wobei diese in der Phase der Krisenbewältigung noch durch die Anforderungen „Erkennen und Anerkennen der Krisensituation“ sowie „Schnellstmögliches, aber sicheres Verlassen der akuten Krisenphase“ flankiert werden.

Für die nachfolgende Checkliste wurden jeweils Fragen nach der Erfüllung bestimmter Anforderungen oder Unter-Anforderungen an strategische Krisen-PR formuliert. Die Checkliste enthält folglich die Bewertungskategorien „erfüllt“ und „nicht erfüllt“ sowie die Möglichkeit, einen kurzen Kommentar einzutragen. Die Entwicklung konkreter Messgrößen für die einzelnen Anforderungen und Unter-Anforderungen, die einerseits aufgrund der Heterogenität der Fragestellungen vermutlich sehr unterschiedlich ausfallen werden und andererseits in Anbetracht des starken Zeit-, Entscheidungs- und Handlungsdrucks sowie hohen Ressourcenbedarfs in Krisensituationen für den Verwender handhabbar sein müssen, sollte Gegenstand weiterer, über diese Arbeit hinausgehender Forschung sein.

Tabelle 11: Vorläufiger Anforderungskatalog, Teil 1: Grundsätze strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten

Nr.	Anforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt	Kommentar
1	Grundsätze			
1.1	Strategisch, situativ, integriert			

	<ul style="list-style-type: none"> - Sind die Krisen-PR Bestandteil strategischer Organisationsführung, dienen also übergeordneten, organisationalen Zielen? - Verfolgen die Krisen-PR insgesamt das Ziel, Reputation und Vertrauen zu erhalten bzw. auszubauen sowie die „licence to operate“ zu sichern? - Orientieren sich die Krisen-PR an situationsspezifischen Problemen und können flexibel reagieren? - Sind die Krisen-PR in die organisationalen Public Relations und in das umfassende Gesamtkonzept der Organisationskommunikation eingebunden? - Ist das interne und externe Reden und Handeln der Krisen-PR selbst integrativ, also in allen Phasen aufeinander abgestimmt? 			
1.2	<p>Ganzheitlich und konzeptionell fundiert geplant</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werden die Krisen-PR ganzheitlich geplant? - Werden die Krisen-PR mithilfe eines umfassenden Konzeptes geplant? - Werden Krisen-PR mithilfe von Zyklen, bestehend aus Analyse, Planung, Realisierung und Kontrolle, gesteuert? - Findet eine mitlaufende Prozesskontrolle statt? - Werden bei der Entwicklung des konzeptionellen Rahmens die Ebenen der personalen, medialen und aktionalen Kommunikation beachtet? 			
1.3	<p>Vermeidung kommunikativer Diskrepanzen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stimmen Informationen seitens der Organisation und zugrundeliegende Sachverhalte überein? (Wahrhaftigkeit) - Stimmen verbale Aussagen und tatsächliches Handeln der Organisation überein? (Kongruenz von Reden und Handeln, „Practice what you preach“) - Stimmen das Handeln in einer ähnlichen, früheren Situation und das aktuelle Handeln der Organisation überein? - Stimmen die Aussage eines Akteurs der Organisation zu einem früheren Zeitpunkt und die Aussage desselben Akteurs der Organisation zu einem späteren Zeitpunkt überein? - Stimmen die Aussagen eines Akteurs der Organisation und die Aussage eines anderen Akteurs derselben Organisation überein? (One-Voice-Policy) - Stimmt das tatsächliche Verhalten der Organisation mit den allgemein rechtlich und moralisch anerkannten Normen überein? 			
1.4	<p>Erfüllung von Vertrauensfaktoren und Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Besitzen die Organisation und deren handelnde Akteure Sachkompetenz und signalisieren sie diese öffentlich? - Besitzen die Organisation und deren handelnde Akteure Problemlösungskompetenz und signalisieren sie diese öffentlich? - Kommunizieren die handelnden Akteure der Organisation adäquat, also im Rahmen der an ihre gesellschaftliche Rolle geknüpften Erwartungen? 			

	<ul style="list-style-type: none"> - Pflegen die Organisation und deren handelnde Akteure eine offene Kommunikation und signalisieren sie diese öffentlich? - Übernimmt die Organisation gesellschaftliche Verantwortung? - Besitzt die Organisation eine Verantwortungsethik und kommunizieren die handelnden Akteure diese öffentlich? - Ist das Kommunizieren und Handeln auf die Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit ausgerichtet? 			
1.5	<p>Verständliche, symmetrisch-dialogische und verständigungsorientierte Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kommunizieren die organisationalen Akteure im Rahmen strategischer Krisen-PR verständlich? - Sind die strategischen Krisen-PR geprägt von dialogischer Kommunikation? - Sind die strategischen Krisen-PR geprägt von symmetrischer Kommunikation? - Sind die strategischen Krisen-PR geprägt von verständigungsorientierter Kommunikation? 			

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 12: Vorläufiger Anforderungskatalog, Teil 2: Anforderungen an die Krisenprävention im Rahmen strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten

Nr.	Anforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt	Kommentar
2	Krisenprävention			
2.1	<p>Stakeholder- und Themenanalysen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finden fortlaufende Stakeholder-Analysen statt? - Finden fortlaufende Themenanalysen statt? 			
2.2	<p>Issues-Management, Social-Media-Management, Risikomanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kennen die Kommunikatoren alle relevanten Medien und Kanäle sowie ihre spezifischen Eigenheiten? - Werden die relevanten Medien und Kanäle beobachtet, analysiert, priorisiert, zu steuern versucht und diese Steuerungen auf ihre Wirksamkeit kontrolliert? - Wird ein permanentes externes und internes Issues-Management betrieben? <ul style="list-style-type: none"> o Findet ein permanentes externes und internes Issues-Monitoring statt? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Werden Issues <i>beobachtet</i>? ▪ Werden Issues <i>analysiert</i>? ▪ Werden Issues <i>priorisiert</i>? o Werden Issues durch Maßnahmen <i>zu beeinflussen versucht</i>? o Werden ergriffene Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit <i>kontrolliert</i>? - Wird ein permanentes externes und internes Social-Media-Management betrieben? 			

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Findet ein permanentes externes und internes Social-Media-Monitoring statt? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Werden Social Media <i>beobachtet</i>? ▪ Werden Inhalte in relevanten Social Media hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Projekt sowie das Vertrauen, die Reputation und die „licence to operate“ der Organisation <i>analysiert</i>? ▪ Werden Inhalte in relevanten Social Media hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Projekt sowie das Vertrauen, die Reputation und die „licence to operate“ der Organisation <i>priorisiert</i>? ○ Werden Inhalte in relevanten Social Media hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Projekt sowie das Vertrauen, die Reputation und die „licence to operate“ der Organisation durch Maßnahmen <i>zu beeinflussen versucht</i>? ○ Werden Multiplikatoren und Meinungsführer lokalisiert und <i>zu beeinflussen versucht</i>? ○ Werden ergriffene Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit <i>kontrolliert</i>? ○ Sind Social-Media-Leitlinien für die professionelle, organisationale Kommunikation vorhanden? ○ Sind Social-Media-Regeln für alle Mitarbeiter vorhanden und diesen bekannt? ○ Werden projekteigene Social-Media-Präsenzen betrieben? ○ Wird auf diesen Präsenzen verständlich, symmetrisch-dialogisch und verständigungsorientiert kommuniziert? ○ Wird die Social Media Community gepflegt und erweitert? - Wird ein permanentes externes und internes Risikomanagement betrieben? <ul style="list-style-type: none"> ○ Findet ein permanentes externes und internes Risiko-Monitoring statt? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Werden Risiken hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Projekt sowie das Vertrauen, die Reputation und die „licence to operate“ der Organisation <i>beobachtet</i>? ▪ Werden Risiken hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Projekt sowie das Vertrauen, die Reputation und die „licence to operate“ der Organisation <i>analysiert</i>? ▪ Werden Risiken hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Projekt sowie das Vertrauen, die Reputation und die „licence to operate“ der Organisation <i>priorisiert</i>? ○ Werden Risiken hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Projekt sowie das Vertrauen, die Reputation und die „licence 			
--	--	--	--	--

	<p>to operate“ der Organisation durch Maßnahmen <i>zu beeinflussen versucht?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Werden ergriffene Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit <i>kontrolliert?</i> 			
2.3	<p>Krisenpräventives Kommunizieren und Handeln gegenüber externen und internen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten, inklusive geeigneter Beteiligung von Betroffenen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werden krisenpräventive (Kern-)Botschaften identifiziert und kommuniziert? (nicht nur verbal, auch nonverbal usw.) - Wird ein organisationsexternes und -internes Netzwerk aus Befürwortern des Projekts aufgebaut und gepflegt? - Wird mit kritischen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten regelmäßig kommuniziert? - Ist diese Kommunikation verständlich? - Ist diese Kommunikation symmetrisch-dialogisch? - Ist diese Kommunikation verständigungsorientiert? - Werden die Phasen des Projektes, auch inklusive ihrer Möglichkeiten und Grenzen hinsichtlich Partizipation, extern und intern erläutert? - Werden Entscheidungen, die potenziell Widerstand bei kritischen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten auslösen können, extern und intern erläutert? - Beraten die Akteure der strategischen Krisen-PR organisationsinterne Entscheider? - Beraten die Akteure der strategischen Krisen-PR die Akteure der Regel-PR und Organisationskommunikation sowie andere organisationsinterne Entscheider zu krisenpräventiven Potentialen und Notwendigkeiten der „Öffentlichkeitsbeteiligung“ bei Infrastrukturprojekten? - Werden Betroffene des Projektes in geeigneter Art und Weise beteiligt? <ul style="list-style-type: none"> ○ Kommen Beteiligungsformate der Information zum Einsatz? ○ Kommen Beteiligungsformate der Konsultation zum Einsatz? ○ Kommen Beteiligungsformate der Mitgestaltung zum Einsatz? - Finden diese Beratungen auf Grundlage folgender Prozesse und einer sich darauf beziehenden Reflexion statt? <ul style="list-style-type: none"> ○ Issues-Management ○ Social-Media-Management ○ Risikomanagement ○ Fortlaufende Stakeholderanalysen ○ Fortlaufende Themenanalysen 			
2.4	<p>Vorbereitung auf akuten Krisenfall (Krisenhandbuch, Krisenstab, Krisenkontrollzentrum, Sprecher)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wird ein Krisenstab für Krisensituationen vorbereitet? 			

	<ul style="list-style-type: none"> - Werden die Rollen und Aufgaben innerhalb des Krisenstabs klar verteilt? - Ist ein Krisenkontrollzentrum für Krisenfälle vorgesehen, technisch auf dem neuesten Stand und jederzeit verfügbar? - Wird ein/Werden mehrere Sprecher für Krisensituationen ausgewählt? - Wird festgelegt, unter welchen Umständen der Geschäftsführer/Vorstand der Organisation als Sprecher auftritt? - Wird ein Krisenhandbuch als zentrales Instrument der Krisenbewältigung ausgearbeitet? <ul style="list-style-type: none"> o Stehen dabei Maßnahmen zur schnellen Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit im Fokus? o Wird das Krisenhandbuch fortlaufend verbessert und aktualisiert? o Wird darin <i>wissenschaftliches und praktisches Wissen über Krisen, Krisenarten, -merkmale, -verläufe und organisationsspezifische Risikothemen</i> gesammelt? o Werden darin <i>Verantwortlichkeiten</i> geklärt? o Werden <i>Regeln und Ziele für das Reden und Handeln</i> in Krisensituationen festgelegt? o Enthält das Handbuch die wichtigen <i>Ergebnisse</i> der Stakeholder- und Themenanalysen sowie der Issues-, Social-Media- und Risikomonitorings? o Enthält das Handbuch als Wissensbasis einen <i>Q&A-Bereich</i>, in dem die wichtigsten Antworten auf zu erwartende Fragen im Krisenkontext festgehalten sind? o Enthält das Krisenhandbuch <i>Interventions- und Bewältigungsstrategien</i>? o Enthält das Krisenhandbuch <i>Workflows und Checklisten</i> für den Ernstfall? o Sind <i>inhaltliche Vorlagen</i> hinterlegt? o Stehen <i>Kontaktlisten</i> zu wichtigen Stakeholdern zur Verfügung? o Enthält das Handbuch mehrere ausgearbeitete <i>Szenarien</i>, die das Reden und Handeln an Beispielen aufzeigen? 			
2.5	<p>Krisen- und Medientraining</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wird das Krisenhandbuch als zentrales Instrument des Krisentrainings verwendet? - Fließen die Erfahrungen aus den Trainings mit dem Krisenhandbuch in die Verbesserung und Aktualisierung desselben ein? - Werden Krisen mit allen Mitgliedern des Krisenstabs im vorgesehenen Krisenkontrollzentrum trainiert? - Werden ein oder mehrere Sprecher von Beginn an für Krisensituationen geschult und trainiert? - Finden Krisen- und Medientrainings für die Akteure der strategischen Krisen-PR statt? 			

	<ul style="list-style-type: none"> - Finden Krisen- und Medientrainings mit den Akteuren des Krisenstabs statt? - Finden Krisen- und Medientrainings mit Führungskräften statt? - Wird auch der Umgang mit der im Krisenkontrollzentrum vorhandenen Hard- und Software trainiert? 			
--	--	--	--	--

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 13: Vorläufiger Anforderungskatalog, Teil 3: Anforderungen an die Krisenbewältigung im Rahmen strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten

Nr.	Anforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt	Kommentar
3	Krisenbewältigung			
3.1	Erkennen und Anerkennen der Krisensituation <ul style="list-style-type: none"> - Wird eine Krisensituation als solche erkannt und anerkannt? 			
3.2	Anwendung des Krisenhandbuchs, Einberufung Krisenstab in Krisenkontrollzentrum, Aktivierung des Sprechers/der Sprecher <ul style="list-style-type: none"> - Wird das Krisenhandbuch angewendet? - Wird der Krisenstab einberufen? - Wird dafür das Krisenkontrollzentrum genutzt? - Wird der vorgesehene bzw. werden die vorgesehenen Sprecher aktiviert? 			
3.3	Auswahl und Anwendung geeigneter Interventions- und Bewältigungsstrategien, mit aktueller Analyse der Stakeholder und Teilöffentlichkeiten <ul style="list-style-type: none"> - Werden geeignete Interventions- und Bewältigungsstrategien unter Zuhilfenahme des Krisenhandbuchs ausgewählt und angewendet? - Sind die Interventions- und Bewältigungsstrategien an den Stakeholdern und Teilöffentlichkeiten ausgerichtet? - Werden die Stakeholderanalysen nach Eintritt der Krise schnellstmöglich aktualisiert und im Verlaufe der Krise regelmäßig wiederholt? - Werden die Teilöffentlichkeiten nach Eintritt der Krise analysiert und diese Analysen im Verlaufe der Krise regelmäßig wiederholt? 			
3.4	Auswahl und Kommunikation geeigneter (Kern-)Botschaften (nach innen und außen) <ul style="list-style-type: none"> - Werden geeignete (Kern-)Botschaften unter Zuhilfenahme des Krisenhandbuchs ausgewählt und nach innen und außen kommuniziert? - Werden Verhaltensinstruktionen herausgegeben, um eventuellen (weiteren) physischen Schaden von der Organisationsumwelt und den externen und internen Stakeholdern abzuwenden? - Werden Informationen und Botschaften kommuniziert, die der Organisationsumwelt und den externen und internen Stakeholdern bei der psychologischen Verarbeitung der Krise helfen können? 			

	<ul style="list-style-type: none"> - Werden Botschaften kommuniziert, die zum Schutz des Vertrauens, der Reputation und der „licence to operate“ der Organisation beitragen? - Kommunizieren strategische Krisen-PR mit bipolarer Wirkungsintention und sprechen sowohl Ratio als auch Emotionen der Bezugsgruppen an? - Werden die internen Stakeholder nach Möglichkeit zuerst informiert? - Werden die im Krisenhandbuch hinterlegten, vorbereiteten Inhalte an die Situation angepasst und genutzt? - Werden, wenn nötig, die vorbereiteten Darksites aktiviert? 			
3.5	<p>Schnelle, öffentliche Erstreaktion und kontinuierliche Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Findet eine schnelle, öffentliche Erstreaktion statt? - Wird durch das organisationale Reden und Handeln kontinuierlich Vertrauenswürdigkeit signalisiert? 			
3.6	<p>Chancen sehen: Sinn stiften und Veränderungen anstoßen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wird die Krise von den Akteuren der strategischen Krisen-PR auch als Chance betrachtet? - Wird das sinnstiftende Deutungsangebot der „Chance“ nach innen und außen kommuniziert? - Gelingt es der strategischen Krisen-PR, im Krisenkontext Veränderungen innerhalb der Organisation anzustoßen, die die Erreichung organisationaler Ziele wahrscheinlicher? 			
3.7	<p>Schnellstmögliches, aber sicheres Verlassen der akuten Krisenphase</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gelingt es der strategischen Krisen-PR, die akute Krisenphase möglichst schnell zu verlassen? - Ist sichergestellt, dass die Krise mit großer Wahrscheinlichkeit überstanden ist? - Werden dabei die aktuellen Ergebnisse der Stakeholder- und Themenanalysen sowie der Issues-, Social-Media- und Risikomonitorings beachtet? 			

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 14: Vorläufiger Anforderungskatalog, Teil 4: Anforderungen an die Krisennachsorge im Rahmen strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten

Nr.	Anforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt	Kommentar
4	Krisennachsorge			
4.1	<p>Anschlusskommunikation mit Stakeholdern der Krise und Kooperation bei Ermittlungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Findet Anschlusskommunikation mit Stakeholdern der Krise statt? - Kooperiert die Organisation bei Ermittlungen? 			
4.2	<p>Fortsetzung der angestoßenen Veränderungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werden die in der akuten Krisenphase angestoßenen Veränderungen seitens der strategischen Krisen-PR weiter forciert? 			

4.3	Evaluation der akuten Krisenkommunikation und Analyse der gesamten strategischen Krisen-PR <ul style="list-style-type: none"> - Wird die akute Krisenkommunikation evaluiert? - Wird die gesamte strategische Krisen-PR analysiert? 			
4.4	Formulierung von Zielen und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der strategischen Krisen-PR <ul style="list-style-type: none"> - Werden aufbauend auf der Evaluation und Analyse aus 4.3 Ziele zur Verbesserung der strategischen Krisen-PR formuliert und in Form von Maßnahmen umgesetzt? - Werden neue bzw. verbesserte Konzepte zur Krisenvermeidung ausgearbeitet und implementiert? 			
4.5	Entwicklung von Krisenwissen („Lessons learned“) und Krisensensibilität sowie Weiterentwicklung des Krisenhandbuchs <ul style="list-style-type: none"> - Wird der Aufbau und die Erhaltung von Krisenwissen ermöglicht? („Lessons learned“) - Wird die Sensibilität für krisenhafte Situationen bei den Akteuren der strategischen Krisen-PR und den Führungskräften der Organisation verbessert? - Finden die Erfahrungen und Lehren Eingang in das Krisenhandbuch und führen zu dessen Weiterentwicklung? 			

Quelle: Eigene Darstellung.

4 Analyse und Handlungsempfehlungen

Im Anschluss an den formulierten, vorläufigen Anforderungskatalog werden nun zwei Fallbeispiele untersucht. Die daraus abgeleiteten Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen werden danach zusammengeführt und zur Weiterentwicklung des Anforderungskataloges verwendet. Der theoretisch fundierte Katalog soll auf diese Weise durch einige Erkenntnisse und Empfehlungen für die Praxis strategischer Krisen-PR ergänzt werden. Die Wahl fiel hier auf zwei prominente deutsche Infrastrukturprojekte, die seit vielen Jahren im Fokus öffentlichen und journalistischen Interesses stehen und den medienöffentlichen Diskurs über Infrastrukturprojekte maßgeblich mitbestimmt haben.

Wird frühzeitige Öffentlichkeitsbeteiligung beim Bau von Infrastrukturprojekten in Deutschland thematisiert, fällt häufig das Beispiel des Mediationsverfahrens beim **Ausbau des Frankfurter Flughafens**. Vor dem Hintergrund der bereits ausgearbeiteten Erkenntnisse zur „Öffentlichkeitsbeteiligung“ bei Infrastrukturprojekten soll das Frankfurter Verfahren analysiert werden. Darauf aufbauend sollen Handlungsempfehlungen für strategische Krisen-PR in der Phase der Krisenprävention formuliert werden. Als zweites Fallbeispiel dient die Krisenkommunikation beim **Bau des Flughafens Berlin Brandenburg**. Dabei wird untersucht, wie die verantwortlichen Kommunikatoren der Betreibergesellschaft auf die Krisensituation der Verschiebung des Eröffnungstermins am 3. Juni 2012 reagiert haben. Folglich soll dieser Praxisfall Einsichten für die akute Krisenbewältigung im Rahmen strategischer Krisen-PR bereithalten.

Beide Beispiele werden in Adaption des von Coombs vorgeschlagenen Vorgehens bei Fallstudien³⁰⁹ untersucht. Zunächst findet eine Einführung in das Thema und das spezifische Krisen-PR-Problem statt. Danach werden das Vorgehen, die Strategie und die Maßnahmen der relevanten Akteure analysiert. Abschließend werden die Analyseergebnisse diskutiert, Erkenntnisse verdeutlicht und Handlungsempfehlungen formuliert.

4.1 Analyse der strategischen Krisen-PR am Flughafen Frankfurt am Main

Der Flughafen Frankfurt am Main ist heute nach Angaben der Betreibergesellschaft als größter Flughafen Deutschlands eines der wichtigsten Luftverkehrsdrehkreuze weltweit.³¹⁰ Der Flughafen habe eine große Bedeutung für die Rhein-Main-Region, das Land Hessen und den

³⁰⁹ Vgl. Coombs 2014a, S. 4.

³¹⁰ Vgl. Fraport AG 2016a.

Wirtschaftsstandort Deutschland. Im Jahr 2015 seien mehr als 61 Millionen Fluggäste begrüßt und etwa 2,1 Millionen Tonnen Luftfracht und Luftpost abgefertigt worden. Täglich fänden im Durchschnitt rund 1.300 Starts und Landungen statt. Die Betreibergesellschaft, ihre Tochtergesellschaften und Beteiligungsunternehmen beschäftigten rund 21.000 Mitarbeiter vor Ort. Weitere etwa 59.000 Mitarbeiter anderer Unternehmen würden den Flughafen Frankfurt am Main zur größten lokalen Arbeitsstätte Deutschlands machen.³¹¹ Bis zum Börsengang im Jahre 2001 befand sich die Betreiberorganisation des Flughafens, die in diesem Zuge von „Flughafen Frankfurt/Main AG“ (im Folgenden kurz: FAG) in „Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide“ (nachfolgend: Fraport AG) umbenannt wurde, vollständig in öffentlichem Besitz, namentlich der Stadt Frankfurt, des Landes Hessen und des Bundes.³¹² Die Anteilseigner der Fraport AG sind heute (nach Stand des 15. Mai 2016) folgende: „[D]as Land Hessen (31,34 Prozent), die Stadtwerke Frankfurt am Main Holding GmbH (20,01 Prozent), die Deutsche Lufthansa AG (8,45 Prozent), Legg Mason Inc. (3,00 Prozent) und BlackRock Inc. (2,92 Prozent). 34,28 Prozent der Aktien befinden sich im Streubesitz.“³¹³

Eingangs ist die Anschlussfähigkeit an die bereits aufgeführten Merkmale von Infrastruktur und Infrastrukturprojekten aufzuzeigen. Bei der neuerlichen Erweiterung des Flughafens Frankfurt am Main handelt es sich um ein Projekt, das eine Einrichtung der materiellen Infrastruktur plant und baut und zu dem Bereich der Verkehrsinfrastruktur zu zählen ist. Es handelt sich zweifelsfrei um ein konkretes Planungs- und Bauvorhaben, das sich über einen längeren Zeitraum erstreckt. Planung und Bau sind zugleich risikobehaftet, da es sich um ein Investitionsprojekt mit hohem Kapitalbedarf handelt, eine hohe technische, wirtschaftliche, organisatorische und kommunikative Komplexität besitzt, für die Anrainer kurzfristige und langfristige negative externe Effekte, etwa durch Fluglärm, mit sich bringt und unter anderem deshalb auf Akzeptanzdefizite bei relevanten Stakeholdern der Organisation stößt.

4.1.1 Problemstellung

Der Flughafen Frankfurt am Main wurde in der Vergangenheit mehrfach erweitert. Dabei kam es in den 1980er Jahren zum Teil zu gewaltsamen Auseinandersetzungen. Im Jahre 1997 begann eine neuerliche Diskussion über den weiteren Ausbau des Flughafens. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen hinsichtlich des **Baus der „Startbahn 18 West“** standen die Beteiligten vor der Frage, ob und wie eine mögliche Erweiterung realisiert werden könnte. Es sollte Akzeptanz für den Ausbau geschaffen und eine unternehmerische und politische Krise verhindert werden.

³¹¹ Vgl. Fraport AG 2016b, S. 2.

³¹² Vgl. Geis 2005, S. 128.

³¹³ Fraport AG 2016b, S. 2.

Im Folgenden wird das Vorgehen der Betreiberorganisation und politisch Verantwortlichen geschildert und unter dem Gesichtspunkt der Krisenprävention als Teil strategischer Krisen-PR betrachtet.

Zur Einordnung der Ausgangssituation des Jahres 1997 sei auf den Konflikt um die so genannte „Startbahn 18 West“ eingegangen, der sich einige Jahre vorher zu einer Krise für die Betreiberorganisation und die politisch Verantwortlichen entwickelte. Beispielhaft genannt seien hier die illegale Errichtung eines Hüttendorfs durch Demonstranten, die die Rodung eines großen Waldstücks zu verhindern suchten, eine Demonstration am 14. November 1981 in Wiesbaden, die anlässlich der Übergabe einer Unterschriftenliste mit mehr als 220.000 Unterschriften für ein Volksbegehren gegen die „Startbahn 18 West“ an den Landeswahlleiter stattfand und an der nach Angaben von Schacht rund 150.000 Menschen teilnahmen, sowie – nur einen Tag später – Blockaden des Flughafens und einer Autobahn von zum Teil gewalttätigen Demonstranten.³¹⁴ Die „Startbahn 18 West“ wurde am 12. April 1984 trotz des starken Widerstandes in Betrieb genommen. Auch danach gab es weiterhin Protestaktionen, deren Ende Schacht auf den November 1987 datiert: „Das Ende der mit Sonntagsspaziergängen und vielen anderen Formen des Protests am Leben gehaltenen Anti-Startbahn-Bewegung war die Ermordung von zwei Polizisten am 2. November 1987 anlässlich einer Protestveranstaltung zum sechsten Jahrestag der Hüttendorfräumung.“³¹⁵

Vor diesem Hintergrund sind die Impulse für einen weiteren **Ausbau des Flughafens** zu bewerten. Für Anrainer und die zu dieser Zeit tätige, rot-grüne Landesregierung sei es laut Schacht einer **Provokation** gleichgekommen, als der damalige Vorstandsvorsitzende der Lufthansa, Jürgen Weber, im November 1997 eine Kapazitätserweiterung des Frankfurter Flughafens forderte.³¹⁶ In einem Interview mit dem Nachrichtenmagazin „DER SPIEGEL“ sagte Weber: „Erstes Ziel muß [sic!] es sein, die Kapazitäten des Frankfurter Flughafens zu erweitern. [...] Politiker und die Bevölkerung müssen sich entscheiden: Entweder Frankfurt entwickelt sich weiter und spielt eine Rolle im Konzert der internationalen Großflughäfen, oder Frankfurt entwickelt sich langfristig zu einem Drehkreuz zweiter Ordnung und wird von einem anderen Großflughafen überholt. [...] Und dafür benötigt man in Frankfurt mindestens eine neue Start- und Landebahn.“³¹⁷ Dieser Vorschlag führte in relevanten Teilöffentlichkeiten zu empörten Reaktionen. Ein unerbittlicher Ausbau des Flughafens ohne Rücksicht auf die hohen Akzeptanzdefizite hätte mit hoher Wahrscheinlichkeit eine neuerliche Organisationskrise

³¹⁴ Vgl. Schacht 2016, S. 321.

³¹⁵ Schacht 2016, S. 322.

³¹⁶ Vgl. Schacht 2016, S. 325.

³¹⁷ DER SPIEGEL 1997.

ausgelöst. Dementsprechend vorsichtig schloss sich kurze Zeit später der Vorstandsvorsitzende der FAG, Wilhelm Bender, der Position Webers an, forderte aber zugleich einen umfassenden Dialogprozess über den möglichen Ausbau. In einem Interview mit der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung stellte Bender fest: „Bevor bestimmte Optionen in ihrer konkreten geographischen Lage diskutiert werden, muß [sic!] es einen Grundkonsens in der Region geben, daß [sic!] ein solcher Ausbau erfolgen soll. Dann werden wir gerne auf Anforderung mit unseren Fachleuten beraten, wie eine Lösung aussehen sollte. [...] Es muß [sic!] jemand da sein, der **die Leute an den Tisch bringt**, deutlich macht, welche positiven Wirkungen dieser Flughafen ausübt [...]“³¹⁸.

In der Folge wurden zahlreiche Bürgerinitiativen im Umfeld des Flughafens revitalisiert oder neu gegründet.³¹⁹ Bürgerinitiativen, Vertreter von Umweltverbänden und einige Politiker schlossen sich im März 1998 zum **„Bündnis der Bürgerinitiativen: Kein Flughafenausbau – für ein Nachtflugverbot“ (kurz: BBI)** zusammen.³²⁰ Während die Ausbaubefürworter ihr Vorhaben in erster Linie mit wirtschaftlich-rationalen Argumenten begründeten, artikulierten die Bürgerinitiativen ihre Ablehnung aufgrund der aus ihrer Sicht unzumutbaren Lärmbelastung, der Gefährdung eines Naherholungsgebietes und wegen des angeblich allgemeinen Verlusts von Lebensqualität.³²¹ Geis umschreibt diesbezüglich den Interpretationsrahmen der Ausbauegner: „Die Rahmung der Flughafenfrage erfolgt hier als ökologisches, gesundheitliches und soziales Problem, als langfristige Bedrohung der Bewohnbarkeit einer ganzen Region. Die Ursachenquelle des Problems ist personalisierbar: verantwortlich ist die FAG (als Dienstleister der Fluglinien) im Verbund mit einer ihr allzu ergebenen Landespolitik, die [...] keine Rücksicht auf die Belange der Anwohner zu nehmen bereit ist. Die Gegner greifen dabei auch [...] auf einen ‚frame of injustice‘ [...] zurück: **Mensch und Natur in der Region werden langfristig zum Opfer** einer kurzfristigen, folgenblinden Wachstumspolitik gemacht.“³²².

4.1.2 Strategien und Maßnahmen der Akteure

Angesichts dieser Polarisierung rief der damalige Ministerpräsident des Landes Hessen, Hans Eichel, im Februar 1998 einen so genannten **„Gesprächskreis Flughafen“**³²³ ein.³²⁴ In diesem Gesprächskreis sollten Vertreter aus Politik, Wirtschaft, Kirchen und Kultur über die zukünftige

³¹⁸ Kauffmann 1998, S. 10.

³¹⁹ Vgl. Schacht 2016, S. 326 und vgl. Geis 2005, S. 126-127.

³²⁰ Vgl. Geis 2005, S. 127.

³²¹ Vgl. Geis 2005, S. 127.

³²² Geis 2005, S. 127-128.

³²³ Schacht 2016, S. 326.

³²⁴ Vgl. Schacht 2016, S. 326.

Entwicklung des Flughafens Frankfurt am Main beraten.³²⁵ Eichel hielt „einen öffentlichen Dialog über die Zukunft des Frankfurter Flughafens für unabdingbar“³²⁶ und habe „deshalb einen Kreis von Persönlichkeiten eingeladen, mit ihm zu klären, wie die Diskussion um die Zukunft des Flughafens in einer sachlichen und fachgerechten Form organisiert werden könne“³²⁷, schrieb die „Allgemeine Zeitung“ am 31. Januar 1998. Zu den Beteiligten des Gesprächskreises gehörten jedoch keine Vertreter der Bürgerinitiativen und Umweltverbände. Diese erklärten, sie fühlten sich in dem Gesprächskreis, der angeblich einen umfassenden Dialog über die Zukunft des Flughafens führen wolle, nicht repräsentiert.³²⁸ Das wichtigste Ergebnis der Runde war der Vorschlag, ein **Mediationsverfahren** zu realisieren.³²⁹ Dieses hätte klären sollen, unter welchen Voraussetzungen der Frankfurter Flughafen dazu beitragen könne, die Leistungsfähigkeit der Region einerseits zu sichern und die ökologischen Belastungen andererseits zu beachten.³³⁰ In der Folge wurde eine Mediationsgruppe gegründet, die am 16. Juli 1998 ihre Arbeit aufnahm. Am 31. Januar 2000 wurde der Mediationsbericht veröffentlicht. Dabei standen insbesondere die Empfehlungen der Gruppe zur Zukunft des Frankfurter Flughafens im Fokus. Das so genannte „**Mediationspaket**“³³¹ beinhaltete fünf Komponenten: Erstens die Optimierung des vorhandenen Flugverkehrs in der Luft und am Boden, zweitens – aufgrund der, von den Herausgebern so bezeichneten, wirtschaftlichen Bedeutung des Flughafens für die Region, das Land Hessen und die Bundesrepublik Deutschland – die Kapazitätserweiterung durch einen Ausbau, drittens ein Nachtflugverbot, das für den Zeitraum von 23:00 bis 05:00 Uhr empfohlen wurde, viertens ein verbindliches Programm zur Lärminderung und Lärmvermeidung sowie fünftens die Einrichtung eines regionalen Dialogforums, das den begonnenen Dialog in geeigneter Weise fortsetzen und intensivieren sollte.³³²

Als **Mediatoren** fungierten Kurt Oeser, ehemaliger Umweltbeauftragter der Evangelischen Kirche in Deutschland und damals Stadtverordneter in Mörfelden-Walldorf, einer Nachbarstadt des Flughafens; Frank Niethammer, zu dieser Zeit Präsident der Industrie- und Handelskammer Frankfurt; sowie Klaus Hänsch, ehemaliger Präsident des Europäischen Parlaments und damals

³²⁵ Vgl. Schacht 2016, S. 326.

³²⁶ Allgemeine Zeitung 1998.

³²⁷ Allgemeine Zeitung 1998.

³²⁸ Vgl. Geis 2005, S. 133 und vgl. Schacht 2016, S. 326.

³²⁹ Vgl. Schacht 2016, S. 326.

³³⁰ Vgl. Geis 2005, S. 136.

³³¹ Hänsch et al. 2000, S. 178.

³³² Vgl. Hänsch et al. 2000, S. 178-180.

nach wie vor Mitglied dieses Organs der Europäischen Union.³³³ Die Mediationsgruppe setzte sich folgendermaßen zusammen:

Abbildung 6: Mitglieder der Mediationsgruppe für den Flughafen Frankfurt am Main

Stadt Darmstadt	Stadt Frankfurt	Stadt Wiesbaden
Stadt Offenbach	Stadt Kelsterbach	Stadt Mörfelden-Walldorf
Stadt Flörsheim	Stadt Raunheim	Stadt Neu-Isenburg
Offenbacher Vereinigung gegen Fluglärm e. V.	Gewerkschaft Öffentlicher Dienst, Transport, Verkehr	Deutsche Angestellten-Gewerkschaft
Board of Airline Representatives in Germany	Vereinigung Hessischer Unternehmerverbände	Industrie- und Handelskammer Frankfurt
Flughafen Frankfurt/Main AG	Deutsche Flugsicherung	Lufthansa AG
Hessisches Ministerium für Umwelt, Energie, Jugend, Familie, Gesundheit	Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landesentwicklung	Bundesministerium für Verkehr, Bau, Wohnungswesen

Quelle: Geis 2005, S. 158.

Bis auf die „Offenbacher Vereinigung gegen Fluglärm e. V.“ nahmen keine Bürgerinitiativen daran teil. Als Gründe für das Fernbleiben führte das BBI, dem Ende Juni 1998 17 Initiativen angehörten, neben anderen ein aus ihrer Sicht vorweggenommenes Handlungsziel, eine nicht ausgewogene Zusammenstellung der **Mediationsgruppe**, die den Befürwortern des Ausbaus eine eindeutige Mehrheit beschaffen würde, eine angeblich nicht zu erkennende vertragliche Festschreibung der Mediationsergebnisse sowie die aus ihrer Sicht unzulässige Reduzierung der Schädigungen der Umwelt allein auf die Auswirkungen des Fluglärms auf.³³⁴ Darüber hinaus sei das BBI nicht bereit an der Mediation teilzunehmen, weil es sich dabei um ein bloßes Instrument der Akzeptanzbeschaffung und der Verbesserung der Erfolgchancen staatlichen Handelns sowie der Durchsetzungsfähigkeit organisationaler Entscheidungen handeln würde.³³⁵ Geis konstatiert mit dem Blick auf die kompromisslose Ablehnung des BBI, dass sich dabei eine bei Bürgerinitiativen oftmals auftretende Haltung gegenüber Mediation beobachten ließe, weil ihr Ziel, das sich in der Regel aus einer starken Betroffenheit speise, häufig die Verhinderung einer Projektentscheidung wäre. Eine derart formulierte Maximalforderung müsse laut Geis in einem Mediationsverfahren allerdings ad acta gelegt werden.³³⁶

Am anschließenden **Regionalen Dialogforum**, das am 23. Juni 2000 ins Leben gerufen wurde, nahmen weitere Akteure teil, so beispielsweise der Bund für Umwelt und Naturschutz,

³³³ Vgl. Meister/Gohl 2012, S. 37-38.

³³⁴ Vgl. Geis 2005, S. 142-143.

³³⁵ Vgl. Geis 2005, S. 144.

³³⁶ Vgl. Geis 2005, S. 145.

Landesverband Hessen e. V.; die Bundesvereinigung gegen Fluglärm e. V., der Naturschutzbund Deutschland, Landesverband Hessen e. V.; sowie die Schutzgemeinschaft Deutscher Wald, Landesverband Hessen e. V.. Das „Bündnis der Bürgerinitiativen: Kein Flughafenausbau – für ein Nachtflugverbot“ lehnte, wie auch schon hinsichtlich der Mediation, eine Teilnahme ab.³³⁷ An dieser Stelle können aus Platzgründen nicht alle weiteren Entwicklungen, die von der Entscheidung für den Ausbau über die Planungen bis hin zum Bau geführt haben, nachverfolgt werden. Einige wichtige Ereignisse während dieser Zeit sind in der folgenden Tabelle aufgeführt. Ein umfangreiches Gesamtbild ergibt sich mit den einzelnen Beiträgen von Geis³³⁸, Schacht³³⁹, Meister/Gohl³⁴⁰, Körner/Plutta³⁴¹ sowie den sehr kritischen Analysen von Thießen³⁴² und Treber³⁴³.

Abbildung 7: Auswahl einiger wichtiger Ereignisse während des Ausbaus des Flughafens Frankfurt am Main (ab 1997)

1997	Beginn der Diskussion um den neuerlichen Flughafenausbau
1998	Beginn Mediationsverfahren
2000	31. Januar: Veröffentlichung des Mediationsberichts Juni: Politische Grundsatzentscheidung September: Fraport-Aufsichtsratsbeschluss für den Ausbau
2001 -2002	Raumordnungsverfahren Juni 2002: Abschluss Raumordnungsverfahren mit landesplanerischer Beurteilung
2003	September: Einreichung Planfeststellungsunterlagen zur Vollständigkeitsprüfung
2007	18. Dezember: Planfeststellungsbeschluss
2009	Beginn der Ausbaurbeiten für die Kapazitätserweiterung
2011	Oktober: Inbetriebnahme der Landebahn Nordwest
2014	12. August: Genehmigung des Bauantrags für Terminal 3 durch die Bauaufsichtsbehörde der Stadt Frankfurt
2015	14. April: Fraport-Aufsichtsrat bestätigt Entscheidung zur Realisierung des Terminal 3

³³⁷ Vgl. Biesiadecka 2009, S. 230-231.

³³⁸ Vgl. Geis 2005.

³³⁹ Vgl. Schacht 2016.

³⁴⁰ Vgl. Meister und Gohl 2012.

³⁴¹ Vgl. Körner und Plutta 2015.

³⁴² Vgl. Thießen 2012.

³⁴³ Vgl. Treber 2012.

	5. Oktober: Spatenstich für Terminal 3
2022	Geplante Inbetriebnahme des ersten Bauabschnitts des Terminals 3 (laut Fraport AG, Stand: 3. Juli 2016)

Quelle: In Anlehnung an Körner/Plutta 2015.

Als Folgeeinrichtung ging aus dem Regionalen Dialogforum 2008 das „**Forum Flughafen und Region**“ hervor. In dessen Präambel der Geschäftsordnung heißt es: „Die Mediation zum Ausbau des Frankfurter Flughafen, die als Ergebnis das Mediationspaket hervorbrachte, und das Regionale Dialogforum haben in den vergangenen Jahren einen Beitrag dazu geleistet, begleitend zum planungsrechtlichen Ausbaurverfahren die Diskussion über die Entwicklung des Flughafens und die Zusammenarbeit in der Region voran zu bringen. Mit dem Vorliegen des Planfeststellungsbeschlusses zum Ausbau des Frankfurter Flughafens ist diese Aufgabe des Regionalen Dialogforums abgeschlossen. Die Entscheidung über die Gültigkeit des Planfeststellungsbeschlusses zum Ausbau des Flughafens treffen die Gerichte. Die Hessische Landesregierung hat in ihrer Sitzung am 13. Juni 2008 beschlossen, ein Forum Flughafen und Region einzurichten, in dem der Dialog zwischen der Region und der Luftverkehrswirtschaft fortgeführt werden kann.“³⁴⁴. Die Dialog-Arbeit der Betreiberorganisation des Flughafens wird spätestens hier als regelkommunikative Aufgabe betrachtet, nicht mehr als Teil strategischer Krisen-PR. Zu diesem Befund kommt auch Krebber, der die Einsetzung des „Forums Flughafen und Region“ als Zeitpunkt identifiziert, an dem „das projektbezogene Dialogverfahren in die Regelkommunikation übernommen und als Instrument fortgeführt“³⁴⁵ wird.

Gleichwohl sollten die Stakeholder des Flughafens aus Sicht der Fraport AG weiterhin genau beobachtet werden. Denn der **Protest der Bürgerinitiativen reicht bis heute**. Nach Eröffnung der neuen Landebahn Nordwest wurde der Protest wieder stärker. Schacht zufolge bildete sich schnell eine gut organisierte Protestbewegung heraus, die regelmäßig zu relativ großen Demonstrationen am und im Flughafen aufrufen würde. Diese Demonstrationen, so Schacht, würden zwar die Wut der Betroffenen artikulieren, liefen jedoch friedlich ab.³⁴⁶ Auf der Website des BBI heißt es: „Das Bündnis der Bürgerinitiativen ruft zu regelmäßigen Montagsdemonstrationen im Flughafenterminal gegen den Betrieb der Nordbahn und für ein Nachtflugverbot von 22 bis 6 Uhr auf.“³⁴⁷. So fand am 27. Juni 2016 nach Angaben der Bürgerinitiative bereits die **181. „Montagsdemonstration“** statt.³⁴⁸ Schwan datiert die erste

³⁴⁴ Forum Flughafen und Region (FFR) 2009, S. 2.

³⁴⁵ Krebber 2016, S. 109.

³⁴⁶ Vgl. Schacht 2016, S. 329.

³⁴⁷ Bündnis der Bürgerinitiativen 2016.

³⁴⁸ Vgl. Bündnis der Bürgerinitiativen 2016.

dieser Versammlungen auf den 14. November 2011, etwa drei Wochen nach der Inbetriebnahme der neuen Landebahn Nordwest.³⁴⁹ Die Zahl der Teilnehmer der Proteste am Montagabend wuchs nach Angaben von Schwan „schnell von 350 auf mehr als 1500 an, pendelte sich schließlich bei rund 1000 ein.“³⁵⁰

4.1.3 Diskussion und Handlungsempfehlungen

Geis führt folgende Grundmerkmale idealer Mediation an: Es müsse einen vermittelnden, unabhängigen Dritten geben (den oder die Mediatoren), es sollten möglichst alle betroffenen Parteien beziehungsweise Gruppen teilnehmen, diese Teilnahme solle freiwillig sein, es sollten Konsensorientierung und die Ergebnisoffenheit des Verfahrens vorherrschen sowie selbstbestimmte Verhandlungen der Parteien oder Gruppen sein.³⁵¹ Geis weist deshalb auch darauf hin, dass es sich bei dem Frankfurter Verfahren mitnichten um eine Mediation im besten Sinne gehandelt habe.³⁵² Die eingesetzten Mediatoren wurden von einigen Akteuren als nicht unabhängig betrachtet, es waren nicht alle Parteien oder Gruppen vertreten, einige Akteure störten sich an der personellen Zusammensetzung und Gewichtung der Mediationsgruppe und die Ergebnisoffenheit des Verfahrens wurde insbesondere von den Bürgerinitiativen angezweifelt. Ähnliche Probleme sieht auch Rojahn: „Bei diesem Verfahren kam es zur Beteiligung einiger Interessengruppen und es wurde viel Detailwissen erarbeitet, wenn auch ein umfassenderer Einbezug von Betroffenen angebracht gewesen wäre. **Aus fachlicher Sicht ist die Bezeichnung als Mediation unangemessen.**“³⁵³. Schacht resümiert, dass das Mediationsverfahren den Konflikt zwischen den Anrainern und dem Flughafen zwar nicht habe lösen können, dafür aber durch die im Mediationspaket enthaltene Forderung nach einem Nachtflugverbot und durch die neuen Beteiligungsmöglichkeiten zu einer leichten Entspannung habe beitragen können.³⁵⁴

Das vorliegende Fallbeispiel eignet sich nur bedingt für generalisierbare Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Beteiligung von Betroffenen im Rahmen der Krisenprävention strategischer Krisen-PR. Es gab in vielen Phasen, das war aus der ausgewerteten Literatur zu entnehmen, ein Primat der politischen Entscheidungsmacht, das die Untersuchung des organisationalen Strebens seitens der FAG, die bis zum Börsengang 2001 allein in öffentlicher Hand war, im Nachhinein sehr schwierig gestaltete. Dennoch weist dieses

³⁴⁹ Schwan 2014.

³⁵⁰ Schwan 2014.

³⁵¹ Vgl. Geis 2005, S. 68-69.

³⁵² Vgl. Geis 2005, S. 172-175.

³⁵³ Rojahn 2006, S. 129.

³⁵⁴ Vgl. Schacht 2016, S. 332.

Beispiel darauf hin, dass gerade Infrastrukturprojekte nicht im leeren Raum und ohne politische Bezüge entstehen, sondern auf die Zustimmung mehrheitsfähiger, politischer Koalitionen angewiesen sind. Insofern sollten Politiker noch stärker als wesentliche Stakeholder eines solchen Projektes betrachtet werden.

Entgegen der in der öffentlichen Debatte über Infrastrukturprojekte des Öfteren erwähnten Vorbildfunktion des so genannten Mediationsverfahrens beim Ausbau des Frankfurter Flughafens kann dieser Befund aufgrund der hier ausgearbeiteten Erkenntnisse nicht geteilt werden. Es ist beispielsweise nicht gelungen, das größte Bündnis der Bürgerinitiativen in einen langfristigen Beteiligungs- oder Dialogprozess einzubinden. Das Fallbeispiel konnte deshalb auch ein Dilemma aufzeigen: Die vielen verschiedenen Beteiligungsformen können nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn vonseiten der Projektgegner auch die grundsätzliche Bereitschaft einer Beteiligung vorliegt. Vertreten diese die Maximalforderung einer Null-Variante, also der Verhinderung des gesamten Projekts, ist ein konstruktiver Austausch und Konsens nicht möglich. Auf der anderen Seite sollte die Organisation zu vertretbaren Zugeständnissen bereit sein, wenn damit die Akzeptanz eines Projektes signifikant gesteigert werden kann. Die erwähnte notwendige Offenheit seitens der Bürgerinitiativen kann eine Organisation nicht erzwingen. Solange die Anzahl der grundsätzlichen Verweigerer eines Baus oder einer Erweiterung eine gewisse kritische Masse und öffentliche Kommunikation nicht übersteigt, kann ein Projekt trotz des zum Teil vorhandenen Widerstandes vermutlich durchgeführt werden.

Handlungsempfehlungen: Beteiligung bei Infrastrukturprojekten setzt eine Flexibilität bei allen teilnehmenden Akteuren voraus. Konsequenterweise Maximalforderungen behindern einen Beteiligungs- oder Dialogprozess. In Anlehnung an das Beteiligungstypenmodell von Krebber sollten Organisationen erst dann eine hohe Beeinflussbarkeit des Projektes durch externe Stakeholder einräumen, wenn sie die Erreichung ihrer Organisationsziele durch hohe Akzeptanzrisiken gefährdet sehen.

Trotz aller Partizipationsangebote können Vorhabenträger nicht erwarten, dass sie alle (kritischen) Stakeholder und Teilöffentlichkeiten von dem Projekt überzeugen können. Insofern sollten übersteigerte Hoffnungen hinsichtlich der akzeptanzbeschaffenden Möglichkeiten von Beteiligungsformaten relativiert werden. Wünschenswert wäre es aus Sicht der Organisation, dass ein Projekt allenthalben auf Begeisterung stößt, realistisch ist dies in der Praxis jedoch nicht. Deshalb sollte das konsequente Signalisieren von Dialogangeboten kritischen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten gegenüber jedoch nicht unterbleiben. Im Gegenteil:

Gerade diese kontinuierliche Dialogbereitschaft, aufgezeigt in den Diskursarenen der Mediengesellschaft, kann die organisationale „licence to operate“ bei vielen Stakeholdern sichern, während sich Kritiker des Projektes durch das Ausschlagen eines solchen Dialoges selbst isolieren könnten.

Handlungsempfehlung: Dialog- und Beteiligungsangebote sollten (vor allem) gegenüber kritischen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten kontinuierlich und medienöffentlich wahrnehmbar kommuniziert werden.

Allgemein unterstreicht das Fallbeispiel die Bedeutung krisenpräventiven Kommunizieren und Handelns gegenüber externen und internen Bezugsgruppen, gerade in der frühen Phase eines Infrastrukturprojektes. Ein Vorhabenträger kann sich vor der medienöffentlichen Debatte nicht verstecken, sondern sollte versuchen, diese mitzugestalten, um die eigenen Interpretationsangebote deutlich zu machen.

Handlungsempfehlung: Krisenpräventives Kommunizieren und Handeln gegenüber externen und internen Bezugsgruppen sollte in der frühen Phase eines Infrastrukturprojektes besonders intensiv betrieben werden.

Nüchtern lässt sich aus Sicht der Betreiberorganisation festhalten, dass das Vorgehen insofern erfolgreich war, als dass der weitere Ausbau des Flughafens, der noch wenige Jahre zuvor ein Tabuthema war, auf diese Weise ermöglicht und durchgeführt werden konnte. Die bis heute bestehenden und langanhaltenden Proteste, die immerhin in weniger als fünf Jahren 181 „Montagsdemonstrationen“ und weitere Aktionen zeitigten, deuten aber darauf hin, dass Verbesserungsbedarf vorherrscht. Als Handlungsempfehlung für weitere Infrastrukturprojekte kann formuliert werden, dass die Beteiligungsverfahren nach ihren tatsächlichen Beteiligungsmöglichkeiten und -grenzen benannt und so auch kontinuierlich kommuniziert werden sollten. Der Begriff der Mediation weckt dabei einen gänzlich anderen Eindruck, etwa den der Neutralität der Mediatoren und der Ergebnisoffenheit, als es Zukunftswerkstätten oder Runde Tische verheißen.

Handlungsempfehlung: Vorhabenträger sollten Beteiligungsverfahren nach ihren tatsächlichen Beteiligungsmöglichkeiten und -grenzen benennen und diese immer wieder kommunizieren.

Unabhängig von den Stärken und Schwächen des hier durchgeführten, so genannten Mediationsverfahrens, macht der Fall des Frankfurter Flughafens deutlich, wie wichtig umfassende Analysen der Stakeholder und Themen des Projektes sind, um einerseits

Erwartungen, Interessen, Ansprüche und Ängste der Stakeholder frühzeitig zu identifizieren und zu antizipieren und um andererseits in einer frühen Phase des Projektes Handlungsbedarf zu erkennen und Beteiligung zu betreiben. Im Anschluss daran lässt sich mit Blick auf die Forschungsliteratur der Aufbau eines Issues-, Risiko- und Social-Media-Managements empfehlen.

Handlungsempfehlung: Die Analyse der Stakeholder und Themen eines Projektes ist erfolgskritisch, sollte frühzeitig durchgeführt und danach regelmäßig aktualisiert werden. Außerdem sollten die strategischen Krisen-PR ein Issues-, Risiko- und Social-Media-Management betreiben.

Das Ergebnis der Analyse des hier vorliegenden Falles kann es nicht sein, pauschal für alle Infrastrukturprojekte eine Mediation nach dem Frankfurter Vorgehen vorzuschlagen. Vielmehr zeigen die geschilderten Probleme auf, dass derlei Verfahren höchst individuell und mit einem konflikt- und krisensensiblen Auge geplant und durchgeführt werden müssen. Die Akteure der strategischen Krisen-PR sollten dabei als kundige Berater der Organisationsleitung fungieren, die auf Basis der durchgeführten und immer wieder aktualisierten Stakeholder- und Themenanalysen einen genauen Blick auf das Organisationsumfeld haben. Die Auswahl des oder der Beteiligungsverfahren sollte dann im Einzelfall entschieden werden. Klar ist, dass eine Organisation ihre Stakeholder über den Fortgang des Projektes informieren muss. Aber welche Instrumente der Konsultation oder Mitgestaltung zur Anwendung kommen sollen, sollte genau geprüft werden. Eine unzureichende oder defizitäre Planung dieser Methoden kann statt steigender Akzeptanz Misstrauen oder vertiefte Konflikte auslösen.

Handlungsempfehlung: Eine Mediation bei Infrastrukturprojekten kann nicht pauschal empfohlen werden. Die Auswahl des oder der Beteiligungsverfahren sollte im Einzelfall entschieden werden.

Die Akteure der Krisen-PR sind hierbei in der Position, die Organisationsleitung hinsichtlich der Chancen und Risiken der verschiedenen Beteiligungsformate zu beraten. Dabei sollten sie die organisationalen Ziele – verkürzt: die erfolgreiche Planung und Realisierung des Projektes – sowie die Reputation, das Vertrauen in die Organisation und die „licence to operate“ stets im Blick haben. Das zeigt auch die strategische Bedeutung der Auswahl geeigneter Beteiligungsformate auf. Während der Durchführung ist seitens der Organisation insbesondere auf die Vermeidung kommunikativer Diskrepanzen und die kontinuierliche Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit zu achten. In Anlehnung an die „Vertrauenspyramide“ von Nitsch kann sich auf diese Weise im besten Falle über die Verständigung der Akteure ein gegenseitiges

Verstehen einstellen, das in ein Verständnis und langfristig eventuell in Vertrauen und einen Interessenausgleich münden könnte.

Handlungsempfehlungen: Die Auswahl geeigneter Beteiligungsformate hat strategische Bedeutung. Die Akteure der Krisen-PR sollten die Organisationsleitung hinsichtlich der Chancen und Risiken der verschiedenen Partizipationsformate beraten. Während der Durchführung der Beteiligung ist seitens der Organisation insbesondere auf die Vermeidung kommunikativer Diskrepanzen und die kontinuierliche Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit zu achten.

4.2 Analyse der strategischen Krisen-PR am Flughafen Berlin

Brandenburg

Der Flughafen Berlin Brandenburg (im Folgenden kurz: BER), gelegen im brandenburgischen Schönefeld, einer Gemeinde im Landkreis Dahme-Spreewald, die an den südlichen Stadtrand Berlins grenzt, befindet sich seit dem ersten Spatenstich am 5. September 2006 im Bau.³⁵⁵ Als Betreibergesellschaft fungiert die Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (nachfolgend abgekürzt: FBB), deren Gesellschafter die Bundesländer Berlin und Brandenburg mit jeweils 37 Prozent sowie die Bundesrepublik Deutschland mit einem Anteil von 26 Prozent sind.³⁵⁶

Die Bundeshauptstadt Berlin ist nach Angaben der FBB mit 29,53 Millionen Passagieren im Jahre 2015 der drittgrößte Flughafenstandort Deutschlands. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt betreibt die FBB zwei Flughäfen, namentlich die Flughäfen Berlin-Tegel sowie Berlin-Schönefeld. Der frühere Flughafen Berlin-Tempelhof wurde bereits im Oktober 2008 stillgelegt.³⁵⁷ Der gesamte Luftverkehr der Hauptstadtregion solle künftig am Standort Schönefeld konzentriert werden. Nach der Eröffnung des BER käme es zur Schließung des Flughafens Tegel. Der alte Flughafen Schönefeld solle erweitert und über die BER-Eröffnung hinaus noch für mehrere Jahre weiter genutzt werden.³⁵⁸

Auch für den BER kann die für die Fragestellung dieser Arbeit relevante Einordnung als Infrastrukturprojekt vorgenommen werden. Es handelt sich ebenso um ein Projekt des Luftverkehrs, bei dem ein konkretes Planungs- und Bauvorhaben der materiellen Infrastruktur umgesetzt wird. Planung und Bau sind risikobehaftet und erstrecken sich über einen – in dieser Ausprägungsform zunächst unerwarteten – längeren Zeitraum.

³⁵⁵ Vgl. Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 2016b.

³⁵⁶ Vgl. Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 2016a.

³⁵⁷ Vgl. Wagner 2016, S. 4.

³⁵⁸ Vgl. Wagner 2016, S. 4.

4.2.1 Problemstellung

In der Vergangenheit kam es **mehrfach zur Verschiebung des Eröffnungstermins** des neuen Flughafens. In einer frühen Planung war die Eröffnung des Flughafens für Oktober 2007 vorgesehen. Nach dem Start der Bauphase wurde als erster geplanter Eröffnungstermin der 30. Oktober 2011 genannt. Im Juni 2010 verkündeten Klaus Wowereit³⁵⁹ und Rainer Schwarz³⁶⁰ die Verschiebung des Eröffnungstermins auf den 3. Juni 2012. Als Gründe führten sie strengere Sicherheitsanforderungen der Europäischen Union sowie die Insolvenz des Ingenieurbüros in der Planungsgemeinschaft an.³⁶¹ Den entscheidenden Grund sehen Röbel/Wassermann hingegen in der mangelhaften Ausführungsplanung „für die Installierung der Gebäude- und Sicherheitstechnik sowie der Brandschutzmaßnahmen im Terminal“³⁶².

Der Fokus dieser Fallstudie konzentriert sich auf die Frage, wie die verantwortlichen Kommunikatoren der FBB auf die Situation der Verschiebung des Eröffnungstermins, der für den **3. Juni 2012** geplant war, reagiert haben. Da noch bis – für ein derart lang zu planendes und auszuführendes Infrastrukturprojekt wie den Bau eines Flughafens – wenige Tage vor der Eröffnung seitens der FBB-Kommunikatoren derart kommuniziert wurde, als würde der Flughafen tatsächlich am 3. Juni 2012 eröffnen können, handelt es sich hier klar um eine organisationale Krisensituation. Im Rahmen der Analyse dieses Beispiels wird also untersucht, wie die verantwortlichen Akteure die akute Krisenbewältigung im Sinne der strategischen Krisen-PR umgesetzt haben. Anhand der dabei gewonnenen Erkenntnisse werden Handlungsempfehlungen für die Krisen-PR-Praxis bei Infrastrukturprojekten formuliert.

Am 7. Mai 2012 veröffentlichte die FBB eine Pressemitteilung, in der die symbolische Schlüsselübergabe für einen neuen Wartungshangar an die „airberlin technik GmbH“ sowie die „Germania Technik Brandenburg GmbH“ vermeldet wurde. Darin wird Rainer Schwarz unter anderem folgendermaßen zitiert: „In weniger als einem Monat geht Ostdeutschlands größte Arbeitsstätte an den Start. Das wirtschaftliche Schwungrad wird nach Inbetriebnahme weiter an Fahrt gewinnen.“³⁶³. Einen Tag später, am **8. Mai 2012**, 27 Tage vor der geplanten Inbetriebnahme am 3. Juni 2012, wurde folgende Pressemitteilung durch die FBB veröffentlicht und die Eröffnung verschoben:

³⁵⁹ „Regierender Bürgermeister [von Berlin] a. D., Mitglied im Aufsichtsrat der Flughafengesellschaft von 2001 bis 2014, zugleich Vorsitzender des Aufsichtsrats vom 21. Oktober 2003 bis 25. August 2008, 23. September 2008 bis 16. Januar 2013, und 13. Dezember 2013 bis 12. Dezember 2014“ (Delius 2016, S. 441).

³⁶⁰ „Sprecher der Geschäftsführung der Flughafengesellschaft vom 1. Juni 2006 bis 16. Januar 2013“ (Delius 2016, S. 440).

³⁶¹ Vgl. Röbel/Wassermann 2012.

³⁶² Röbel/Wassermann 2012.

³⁶³ Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 07.05.2012.

„Sicherheit hat Priorität: Technische Probleme bei der Brandschutztechnik machen Verschiebung des Eröffnungstermins für den BER unumgänglich

08.05.2012

Flughafen BER geht nach den Sommerferien an den Start

Der neue Flughafen Berlin Brandenburg wird später eröffnen als bislang geplant. Zu diesem Schluss kommt die Flughafengesellschaft angesichts der Erkenntnisse der vergangenen Tage. Bis zuletzt waren die Projektbeteiligten davon überzeugt, dass auch die für die Inbetriebnahme notwendigen sicherheitstechnischen Voraussetzungen bis zur Eröffnung des Flughafens am 03. Juni 2012 zu realisieren sein werden. Nach mehreren Krisensitzungen übers Wochenende kamen die Projektverantwortlichen zu der Erkenntnis, dass Fertigstellung und anschließende bauliche Abnahme der sicherheitstechnischen Anlagen bis zum geplanten Eröffnungstermin nicht mehr zu realisieren ist. Die Flughafengesellschaft musste daher angesichts möglicher Sicherheitsdefizite 27 Tage vor der geplanten Eröffnung umsteuern.

Die Flughafengesellschaft wird vor dem Hintergrund der jüngsten Entwicklungen folgende Schritte unternehmen:

- Vorläufiger Stopp der Verlagerung des Flugverkehrs von Schönefeld und Tegel zum BER
- Verschiebung des Eröffnungstermins auf einen Termin nach den Sommerferien

Die geplante Inbetriebnahme des Flughafens zum 03. Juni 2012 hatte sich zuletzt zu einem regelrechten Wettlauf gegen die Zeit entwickelt. Derzeit sind über 7.000 Bauarbeiter auf Europas größter Flughafenbaustelle tätig. Die bereits seit längerem geplanten Publikumstage am 12. und 13. Mai sind von der Verschiebung des Eröffnungstermins unberührt.“

Quelle: Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 08.05.2012.

Auch die angekündigte Eröffnung nach den Sommerferien war nicht zu halten. Nur neun Tage später wurde der Eröffnungstermin für den BER auf den 17. März 2013 verschoben.

„Nach der Aufsichtsratssitzung: Neuer Eröffnungstermin 17. März 2013, Technikgeschäftsführer Körtgen verlässt das Unternehmen, Vertrag mit Generalplaner pg bbi wird beendet

17.05.2012

Der Aufsichtsrat der Flughafen Berlin Brandenburg GmbH hat in seiner gestrigen Sitzung die Gründe für die Verschiebung des Eröffnungstermins sowie die nächsten Schritte bei der Realisierung des Flughafens Berlin Brandenburg Willy Brandt erörtert. Das Gremium traf folgende Entscheidungen:

- Der Eröffnungstermin für den Flughafen wird auf den 17. März 2013 verschoben
- Technikgeschäftsführer Dr. Manfred Körtgen wird das Unternehmen verlassen
- Das Vertragsverhältnis mit der für Generalplanung und Objektüberwachung zuständigen Planungsgemeinschaft Flughafen Berlin Brandenburg International (pg bbi) wird beendet

Brandschutz-Vollautomatisierung dauert bis Dezember 2012

Zu den Gründen für die Verschiebung und die Festlegung des neuen Eröffnungstermins: Am 08. Mai 2012 hatte die Flughafengesellschaft bekannt gegeben, dass der Eröffnungstermin 03. Juni 2012 verschoben werden muss, da Fertigstellung und anschließende bauliche Abnahme der sicherheitstechnischen Anlagen bis zum geplanten Eröffnungstermin nicht mehr zu realisieren sind. Wie in den zurückliegenden Tagen bereits mehrfach berichtet, hatten sich die BER-Planer entschieden, die Brandschutzanlage zum 03. Juni übergangsweise in einer teilautomatisierten Version fertigzustellen und in den Monaten nach der geplanten Eröffnung die Vollautomatisierung herzustellen.

Diese zeitsparende Option, so berichteten die BER-Planer dem Aufsichtsrat, bestehe seit einem Brief des Bauordnungsamtes vom 09. Mai an die Flughafengesellschaft nicht mehr. Darin heißt es: „Ein weiterer

Antrag, der die Nutzung des Terminals mit Interimsmaßnahmen wie zum Beispiel die Mensch-Maschine-Schnittstelle beinhaltet, wird nicht zum Erfolg führen.“ Demnach ist klar, dass der Flughafen nur mit der ursprünglich geplanten vollautomatisierten Brandschutzanlage in Betrieb gehen kann. Nach Auskunft der BER-Planer dauern die nun anstehenden Arbeiten an der Brandschutzanlage und insbesondere die Inbetriebnahme von deren zentralem Teil, der sogenannten Anlage 14, bis zum Dezember 2012. [...]

Mit der neuen Zeitplanung soll das Risiko vermieden werden, dass die veranschlagte Zeitdauer für Abnahmen und Zertifizierungen wiederum nicht ausreicht. [...]“

Quelle: Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 17.05.2012.

4.2.2 Strategien und Maßnahmen der Akteure

Am 1. Juni 2012 gaben die Organisationskommunikatoren der FBB der Presse aktuelle Informationen zu den Arbeiten am Flughafen. Dabei wird auch die Frage behandelt, ob die Mängel an der Brandschutzanlage der einzige Grund für die Verschiebung des Eröffnungstermins seien.

„Verschiebung BER-Eröffnung: Update zu den aktuellen Arbeiten

01.06.2012

[...]

Sind die Mängel an der Brandschutzanlage der einzige Grund der Verschiebung des Eröffnungstermins?

Ja. Die Eröffnung des BER kann nur mit einem funktionierenden Brandschutz erfolgen. Neben den Problemen mit der Brandschutzanlage zeigte der Probetrieb, dass verschiedene technische Systeme nicht stabil genug liefen. Daher waren beispielsweise zusätzliche Check-in-Schalter und Sicherheitskontrollen als Rückfallpositionen geschaffen worden. Derartige Probleme hätten die Eröffnung jedoch nicht gefährdet.“

Quelle: Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 01.06.2012.

Am 7. September 2012, fast auf den Tag genau sechs Jahre nach dem ersten Spatenstich, informierten die Organisationskommunikatoren darüber, dass der BER erst am 27. Oktober 2013 eröffnen werde. Dies sei Folge der Ergebnisse, die der neue technische Geschäftsführer der Flughafengesellschaft, Horst Amann³⁶⁴, in der an diesem Tag stattfindenden Aufsichtsratssitzung vorgestellt habe.³⁶⁵ Am 2. Januar 2013 nahm die FBB in einer Pressemitteilung Stellung zu der aktuellen Berichterstattung über die Bauarbeiten am BER. Darin heißt es, dass die „Korrekturen an der Kühlung des Computersystems und der Unterflurbetankung nicht terminkritisch“³⁶⁶ seien. Auch andere Mängel, die in den vergangenen Tagen in journalistischen Beiträgen genannt worden seien, seien nicht

³⁶⁴ „Technischer Geschäftsführer der FBB GmbH von August 2012 bis 31. Oktober 2013 [...]“ (Delius 2016, S. 435).

³⁶⁵ Vgl. Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 07.09.2012.

³⁶⁶ Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 02.01.2013.

terminkritisch.³⁶⁷ Nur fünf Tage später erschien die folgende Pressemitteilung. Darin wird die Eröffnung bis zum 27. Oktober 2013 abgesagt und darauf **verzichtet, einen neuen konkreten Eröffnungstermin zu nennen.**

„Zum Flughafen Berlin Brandenburg

07.01.2013

Die Flughafengesellschafter Berlin, Brandenburg und Bund haben heute gemeinsam mit der Geschäftsführung der Flughafen Berlin Brandenburg GmbH die aktuelle Lage beim Bau des Flughafens BER beraten. Im Kern haben sich die Erkenntnisse des Technischen Geschäftsführers der Flughafengesellschaft, Horst Amann, verfestigt, wonach der anvisierte Eröffnungstermin 27. Oktober 2013 nicht mehr zu halten ist. [...]

Grund für die erneute Verschiebung sind Probleme mit der Brandschutzanlage, insbesondere bei der Nachströmung im Brandfall sowie der Komplexität der Gesamtanlage. Die Bauarbeiten sollten nach bisheriger Planung bis Mai 2013 abgeschlossen sein, um vor der Inbetriebnahme Zeit für einen fünfmonatigen Probebetrieb zu haben.

Nach Amanns Einschätzung ist es derzeit zu früh, über einen möglichen neuen Eröffnungstermin zu sprechen. [...]"

Quelle: Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 07.01.2013.

Am 22. Januar 2014 nahm der Flughafensprecher Ralf Kunkel in Form einer knappen Pressemitteilung öffentlich Stellung zu einem Vorab-Bericht des Rundfunks Berlin-Brandenburg (rbb). Kunkel behauptet darin, dass es per definitionem **keine weiteren Terminrisiken am BER geben könne, weil ein neuer Eröffnungstermin nicht genannt worden sei.**³⁶⁸

Keine weiteren Terminrisiken am neuen Hauptstadtflughafen

22.01.2014

Stellungnahme zum heutigen Vorab-Bericht des rbb

Die Flughafen Berlin Brandenburg GmbH weist die Vorwürfe im rbb-Bericht von heute über weitere Terminrisiken am neuen Hauptstadtflughafen zurück. Flughafensprecher Ralf Kunkel dazu: „Die Darstellung des rbb trifft nicht zu. Es gibt keinen neuen Erkenntnisstand. Da wir keinen Eröffnungstermin genannt haben, kann es auch keinen neuen Zeitverzug geben. Interna kommentieren wir nicht.“

Quelle: Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 22.01.2014.

Am 12. Dezember 2014 beschloss der Aufsichtsrat auf Vorschlag des Vorsitzenden der Geschäftsführung der FBB, zu diesem Zeitpunkt Hartmut Mehdorn³⁶⁹, einen neuen Eröffnungszeitraum. Es werde nun, so wird in einer Pressemitteilung verlautbart, ein

³⁶⁷ Vgl. Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 02.01.2013.

³⁶⁸ Vgl. Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 22.01.2014.

³⁶⁹ „Vorsitzender der Geschäftsführung der Flughafengesellschaft vom 11. März 2013 bis 31. März 2015“ (Delius 2016, S. 439).

„Terminkorridor zur Inbetriebnahme im 2. Halbjahr 2017 ins Auge gefasst“³⁷⁰. Drei Tage später kündigte Mehdorn seinen Rückzug als Vorsitzender der Geschäftsführung der FBB bis spätestens Juni 2015 an.³⁷¹

Grundsätzlich bestehen Zweifel, ob die FBB über strategisch verankerte Krisen-PR, wie sie in dieser Arbeit definiert wurden, verfügt und deren Aufbau- und Ablauforganisation festgeschrieben hat. In einem Interview mit dem „prmagazin“ im Jahre 2012 antwortete der damalige FBB-Pressesprecher Ralf Kunkel auf die Frage, ob ein Krisenkommunikationsplan vorläge: „Wir verfügen natürlich über Krisenpläne. Für Notfälle wie Flugzeugabstürze oder Ähnliches haben wir ein streng vorgeschriebenes Prozedere mit verbindlichen Checklisten. Bei Krisenthemen wissen Sie, mit wem Sie zu reden haben, aber ein so **komplexes Szenario** wie die **Verschiebung des Eröffnungstermins ist im Vorhinein nicht abbildbar**.“³⁷². Zwar spricht Kunkel im Verlauf des Interviews davon, dass sich die Organisation im Krisenmodus befände³⁷³, gleichzeitig wird ein im Hinblick auf die ganzheitlich und konzeptionell fundierte Planung strategischer Krisen-PR defizitäres Verständnis deutlich, weil sie einerseits auf reaktive Kommunikation beschränkt bleiben und andererseits wesentliche Risiken eines Infrastrukturprojektes, zu denen **Terminverzögerungen und Kostensteigerungen** bei zahlreichen Projekten in signifikanter **Ausprägung** gehören, in der Phase der Krisenprävention ausblenden. Ein Krisenkommunikationsplan beziehungsweise Krisenhandbuch ist nur dann ein hilfreiches Instrument, wenn möglichst alle wesentlichen Krisenszenarien abgedeckt werden. Es gehört, wie ausgearbeitet wurde, zu der Natur einer Krise, dass sie komplex ist und zunächst unklar bleibt, wie sie sich weiter entwickeln wird. Insofern handelt es sich per se um schwer „abbildbare“ Szenarien. Es ist die Aufgabe der strategischen Krisen-PR im **Rahmen** der Krisenprävention auch solche Szenarien vorzubereiten. Daraus lässt sich folgende **Handlungsempfehlung** formulieren: Terminverzögerungen und Kostensteigerungen sind als häufig eintretende Risiken bei Infrastrukturprojekten sowohl im krisenpräventiven Reden und Handeln als auch hinsichtlich geeigneter Interventions- und Bewältigungsstrategien im Rahmen krisenbewältigender strategischer Krisen-PR zu berücksichtigen und im Krisenhandbuch festzuhalten. Darüber hinaus sind sie auch bei der Krisennachsorge zu beachten.

Ralf Kunkel, zu diesem Zeitpunkt Leiter der Pressestelle, hielt im Rahmen eines Symposiums zum Thema „Unternehmenskommunikation in der Krise“ am 14. Oktober 2014 in Berlin einen

³⁷⁰ Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 12.12.2014.

³⁷¹ Vgl. Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 15.12.2014.

³⁷² Rühl 2012.

³⁷³ Vgl. Rühl 2012.

Vortrag mit dem Titel „Über die Grenzen der Kommunikation“³⁷⁴, der in einem Tagungsband erschienen ist. Darin skizziert Kunkel die Krisenkommunikationsmaßnahmen, die seitens der FBB ergriffen würden, und konzentriert diese auf fünf Hauptmaßnahmen: Erstens solle die **Regelkommunikation über die Flughäfen Schönefeld und Tegel verstärkt** werden. Auch die organisationalen Social-Media-Kanäle, wie Facebook, Twitter, YouTube, Pinterest und der Blog, sollten darauf fokussiert werden.³⁷⁵ Wichtig sei auch die proaktive Kommunikation, dass die FBB seit mehr als zehn Jahren schneller als der Markt wachse und damit, so schlussfolgert Kunkel, die „erfolgreichste Flughafengesellschaft Deutschlands“³⁷⁶ sei.³⁷⁷ Zweitens solle die **BER-Kommunikation konzentriert** werden. Besonders bedeutsam sei es in der krisenkommunikativen Phase nach der Verschiebung der Eröffnung 2012 gewesen, „einheitlich nach außen aufzutreten“³⁷⁸. Als Kernbotschaften nennt Kunkel in dieser Phase zum einen, dass das Konzept für die Fertigstellung nun feststünde und Schritt für Schritt abgearbeitet werde, und zum anderen, dass es darum ginge, den BER zu entskandalisieren. Kunkel sagt direkt: „Mehr Flughafen kostet schließlich auch mehr Geld.“³⁷⁹ Als Hauptinstrumente nennt er persönliche Gespräche, einen für Laien verständlichen Sachstandsbericht nach jeder Aufsichtsratssitzung, regelmäßige Hintergrundgespräche zum BER-Stand und bei Bedarf auch Pressetermine vor Ort.³⁸⁰ Als dritte Hauptmaßnahme innerhalb der Krisenkommunikation ordnet Kunkel ein Umsteuern beim Schallschutzprogramm des BER ein und eine **verstärkte Kommunikation mit den Anwohnern**. Viertens ginge es um eine **Verbesserung der internen Kommunikation**. So sei etwa die Mitarbeiterzeitung überarbeitet worden. Ein neues Kommunikationsformat lade zum direkten Austausch mit der Führungsebene ein. Als fünften und letzten Hauptpunkt nennt Kunkel die **Professionalisierung des Risikomanagements sowie die Krisenprävention und Krisenkommunikation**. Im Falle eines Notfallereignisses gäbe es klare Regeln, so etwa ein Notfallhandbuch und Checklisten. Außerdem werde auf der Website über die aktuelle Lage informiert oder eine Darksite vorgeschaltet.³⁸¹ In Krisen hingegen, so Kunkel, sei das alles wesentlich schwieriger: „Der Verlauf einer Krise ist schwer planbar. Dennoch folgt auch die Krisenkommunikation klaren Regeln: Es muss schnell reagiert sowie transparent und vorläufig kommuniziert werden.“³⁸², wobei unklar bleibt, was konkret mit dem Wort „vorläufig“ gemeint ist. Zum Abschluss seines Vortrages zeigt Kunkel die aus

³⁷⁴ Kunkel 2015, S. 1.

³⁷⁵ Vgl. Kunkel 2015, S. 10-11.

³⁷⁶ Kunkel 2015, S. 2.

³⁷⁷ Vgl. Kunkel 2015, S. 2.

³⁷⁸ Kunkel 2015, S. 3.

³⁷⁹ Kunkel 2015, S. 3.

³⁸⁰ Vgl. Kunkel 2015, S. 3.

³⁸¹ Vgl. Kunkel 2015, S. 3-4.

³⁸² Kunkel 2015, S. 4.

seiner Sicht bestehenden Grenzen der Kommunikation auf. So habe es keinen Sinn, mit Werbekampagnen die Nichteröffnung schön zu reden.³⁸³ „Man kann den Flughafen nicht fertig reden, sondern nur fertig bauen.“³⁸⁴, so Kunkel.

Im Oktober 2015 ordnete die FBB ihre Organisationsstruktur um und schaffte den für sie neuen Bereich Unternehmenskommunikation.³⁸⁵ Dort gingen „die bislang getrennten Einheiten Pressestelle, Öffentlichkeits- und Umlandarbeit sowie CD/CI auf. Leiter der Unternehmenskommunikation ist Ralf Kunkel [...]“³⁸⁶. Zum Jahresbeginn 2016 wurde Ralf Kunkel Umlandbeauftragter³⁸⁷ und Daniel Abbou, zuletzt Leiter Public Affairs bei der Wall AG, neuer Leiter der Unternehmenskommunikation der FBB³⁸⁸.

Abbou sollte die „Kommunikation der Flughäfen Tegel, Schönefeld und vor allem die des neuen Flughafens BER neu strukturieren“³⁸⁹, sagte der Vorsitzende der Geschäftsführung der Flughafengesellschaft, Karsten Mühlenfeld³⁹⁰. Abbou gab dem „prmagazin“ in der April-Ausgabe des Jahres 2016 ein medial viel beachtetes und für Abbous Tätigkeit bei der FBB folgenreiches Interview. Im Folgenden sind einige Zitate aufgeführt:

Ausgewählte Zitate von Daniel Abbou in einem Interview mit Kathi Preppner für das „prmagazin“

- „Ich habe nicht die Erwartungshaltung, dass der BER zur erfolgreichsten Baugeschichte Deutschlands wird. Dazu hat die alte Flughafen-Crew zu viel verbockt, dafür sind zu viele Milliarden versenkt worden.“
- „Die Glaubwürdigkeit der Pressestelle der Flughafengesellschaft Berlin Brandenburg war gleich null. Das liegt vor allem an der Absage der Eröffnung 2012, wo noch sechs Wochen vorher gesagt worden ist: Kommt alle, let’s have a party.“
- „Früher wurde meist gesagt: Nein, es ist alles gut. Das ist Bullshit. Bekenne Dich dazu, wenn etwas scheiße gelaufen ist. Wenn man den Leuten die Probleme aufzeigt, kann man auch für Verständnis werben.“
- Preppner: „Um noch einmal auf den Brief an den Rechnungshof zurückzukommen. Mühlenfeld schrieb darin: ‚Weiterhin bitten wir Sie darzulegen, welche Schritte Sie unternommen haben, um aufzuklären, auf welchem Weg der Bericht an den Tagesspiegel übermittelt wurde.‘“ Abbou: „Das war der Punkt, an dem ich meinen Kopf auf die Tischplatte geschlagen habe.“
- „Ich habe kein Interesse daran, unter dem Deckel zu halten, was Platzeck, Wowereit, Schwarz und Mehdorn verbockt haben.“
- „Glauben Sie mir, kein Politiker, kein Flughafendirektor und kein Mensch, der nicht medikamentenabhängig ist, gibt Ihnen feste Garantien für diesen Flughafen. Wir können nur sagen:

³⁸³ Vgl. Kunkel 2015, S. 4.

³⁸⁴ Kunkel 2015, S. 4.

³⁸⁵ Vgl. Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 02.10.2015.

³⁸⁶ Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 02.10.2015.

³⁸⁷ Vgl. Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 22.12.2015a.

³⁸⁸ Vgl. Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 22.12.2015b.

³⁸⁹ Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 22.12.2015b.

³⁹⁰ „Vorsitzender der Geschäftsführung der Flughafengesellschaft seit 16. März 2015“ (Delius 2016, S. 439).

Wir arbeiten hart, versuchen, Wege zu finden, Probleme zu lösen, und strengen uns an, aber garantieren wird Ihnen da keiner etwas.“

Quelle: Preppner 2016, S. 32-35.

Wenige Tage nach der Veröffentlichung des besagten Interviews, am 13. April 2016, teilte die FBB mit, dass Abbou und sie sich „in gegenseitigem Einvernehmen getrennt“³⁹¹ hätten. Als Grund für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses gab die FBB in ihrer knappen Pressemitteilung „unterschiedliche Vorstellungen in der Pressearbeit“³⁹² an.

Bis zur Fertigstellung dieser Arbeit wurde der Flughafen BER nicht eröffnet. Auch die Inbetriebnahme in der zweiten Hälfte des Jahres 2017 ist unsicher. Für Kritik von Landespolitikern und Journalisten sorgte zuletzt eine Aussage von Karsten Mühlenfeld, nach der es „am Ende eigentlich egal“³⁹³ sei, ob der Flughafen noch 2017 oder im Frühjahr 2018 eröffnet werden könne.³⁹⁴

4.2.3 Diskussion und Handlungsempfehlungen

Strategische Krisen-PR wurden als zielgerichtetes, internes und externes Kommunikations- und Handlungsmanagement gegenüber Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten definiert. Als primäre Ziele sollen sie, neben der Verhinderung von Krisen, Vertrauens- und Reputationsverluste minimieren und die organisationale „licence to operate“ sicherstellen. Die von der FBB ergriffenen Maßnahmen zur Krisenbewältigung können diesem Anspruch nicht gerecht werden. Zunächst handelt es sich in der Außensicht um eine **vermeidbare Krise**, weil Planung, Bau und Kommunikation in der Verantwortung der FBB standen beziehungsweise stehen und das mehrfache Verschieben des Eröffnungstermins nicht Auswirkung eines Unfalls oder einer Opferrolle der Organisation ist. Zu beobachten sind hierbei auch weitere typische Elemente von Krisen, so etwa Unsicherheit und ungenügende Informationen, die intensive öffentliche Aufmerksamkeit, schnelle Entwicklungen, die negative Konnotation der Entwicklung, der ungewisse Ausgang hinsichtlich der tatsächlichen Eröffnung des Flughafens sowie der sehr hohe Zeit-, Entscheidungs- und Handlungsdruck. Das für Krisen typische Element der Überraschung hingegen, das bei den ersten Terminkorrekturen vorgelegen haben mag, ist im Laufe der Zeit einem **Element des Erwartens** gewichen. Zu oft musste das Eröffnungsdatum korrigiert werden, zu häufig wurden Ankündigungen nicht eingehalten. Die Organisationskommunikation der FBB befindet sich damit in einer gefährlichen **Spirale der**

³⁹¹ Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 13.04.2016.

³⁹² Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 13.04.2016.

³⁹³ Metzner 2016.

³⁹⁴ Vgl. Metzner 2016.

kontinuierlichen Vertrauensunwürdigkeit, die die Reputation und das Vertrauen in die Organisation langfristig massiv beschädigen. Die kommunikative Krise der FBB dauert mindestens seit dem 8. Mai 2012 an. Seit vielen Jahren ist es einerseits den Ingenieuren nicht gelungen, den Flughafen fertigzustellen und andererseits sind die Kommunikatoren nicht in der Lage, die Krisensituation zumindest kommunikativ einzudämmen.

Die Organisationskommunikation beim Infrastrukturprojekt BER war bis dato nicht in der Lage, **kommunikative Diskrepanzen** zu vermeiden. Über Jahre hinweg wurden immer wieder sich widersprechende Informationen veröffentlicht. Zum Teil widersprachen sich Aussagen der Kommunikatoren innerhalb von wenigen Tagen massiv. Wurde am 8. Mai 2012 verlautbart, die Eröffnung werde nicht am 3. Juni stattfinden, sondern nach den Sommerferien, hieß es am 17. Mai 2012, der BER werde erst ein Jahr später eröffnen können. Der **Verlust der Vertrauenswürdigkeit und Reputation** der Organisation spiegelt sich in der journalistischen Berichterstattung wider, deren Akteure in Anbetracht der mehrfachen Verzögerungen bei der Eröffnung und angesichts zahlreicher öffentlich gewordener Fehler bei Planung und Bau von „Pleiten, Pech und Pannen“³⁹⁵, einem „Desaster ohne Ende“³⁹⁶, dem „Berliner Chaos-Flughafen“³⁹⁷ oder dem „Pannen-Projekt“³⁹⁸ sprechen. Der Untersuchungsausschuss des Abgeordnetenhauses von Berlin zur Aufklärung der Ursachen, Konsequenzen und Verantwortung für die Kosten- und Terminüberschreitungen beim BER kommt unter anderem zu dem Schluss, dass ein „kollektiver Wirklichkeitsverlust“³⁹⁹ bei der Verfolgung der Termine zur Inbetriebnahme vorgelegen haben müsse.⁴⁰⁰ Die **Sach- und Problemlösungskompetenz** der handelnden Akteure wird von zahlreichen Stakeholdern und Teilöffentlichkeiten **in Frage gestellt**. Das Kommunizieren und Handeln der Akteure der Organisationskommunikation scheint weder offen noch auf die Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit ausgerichtet zu sein.

Handlungsempfehlungen: Das mehrmalige Ankündigen und Verschieben eines Eröffnungstermins zerstört die Reputation und das Vertrauen eines Vorhabenträgers nachwirkend. Eröffnungstermine sollten nur dann veröffentlicht werden, wenn sie mit Sicherheit eingehalten werden können. Akteure der strategischen Krisen-PR sollten im Rahmen des Risikomonitorings die Gefahr einer Eröffnungsverzögerung stets im Blick haben und im Zweifelsfall frühzeitig Maßnahmen treffen oder intern nachdrücklich anregen. Das Kommunikations- und Handlungsmanagement sollte in der Phase der Krisenbewältigung vor

³⁹⁵ Bombosch/Neumann 2016.

³⁹⁶ Gellner 2016.

³⁹⁷ Niederbacher 2015.

³⁹⁸ Schneider 2015.

³⁹⁹ Delius 2016, S. 405.

⁴⁰⁰ Vgl. Delius 2016, S. 405.

allem auf die kurzfristige Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit ausgerichtet sein. Die Vermeidung kommunikativer Diskrepanzen und die Erfüllung von Vertrauensfaktoren kristallisieren sich in diesem Beispiel als besonders wichtige Anforderungen an strategische Krisen-PR heraus. Insofern ist etwa besonders auf die Wahrhaftigkeit der Informationen, die Kongruenz von Reden und Handeln (auch hinsichtlich mehrerer Akteure der Organisation), die Zuverlässigkeit von Informationen sowie eine One-Voice-Policy zu achten. In Bezug auf die Vertrauensfaktoren ist zum Beispiel auf Sachkompetenz, Problemlösungskompetenz, Verantwortung, offene Kommunikation und kontinuierliche Vertrauenswürdigkeit zu achten. Diese gilt es nicht nur – aus Sicht der Organisation – zu besitzen, sondern für die Stakeholder und Teilöffentlichkeiten auch kontinuierlich wahrnehmbar zu machen.

Die von Kunkel skizzierten Krisenkommunikationsmaßnahmen wirken wenig geeignet, um auf die spezifische Krisensituation zu reagieren. Die Kernbotschaft, dass die FBB die erfolgreichste Flughafengesellschaft Deutschlands sei, wirkt angesichts der Vorgeschichte deutlich deplatziert. Auf manche Stakeholder und Teilöffentlichkeiten könnte diese Aussage so wirken, als hätte die Betreibergesellschaft den Sinn für die Realität verloren. Die Botschaft mag unter Umständen faktisch korrekt sein, es wird aber deutlich, dass das in einer Phase der akuten Krisenbewältigung nicht ausreicht. Die Flughafengesellschaft, hier in Person des Pressesprechers Kunkel, sollte vielmehr zunächst eigene Fehler einräumen, Bewältigungsmaßnahmen vorstellen und diese dann auch zuverlässig umsetzen.

Handlungsempfehlungen: Krisenkommunikatoren sollten sich nicht dem Irrglauben hingeben, dass Fakten die wichtigste Währung der Krisenbewältigung seien. Eine Krise wird der Organisation zugeschrieben, deshalb sollte die Wirkung von Botschaften auf krisensensible und zum Teil skandalisierungsbereite Stakeholder und Teilöffentlichkeiten stets bedacht werden. Trifft die Organisation zumindest eine Mitschuld an der Entstehung der Krise, sollten Strategien des Leugnens oder Herausredens unterlassen werden. Vielmehr sollten Organisationen Probleme eingestehen, Verantwortung übernehmen, Maßnahmen ankündigen, diese zuverlässig umsetzen und die Umsetzung öffentlich wahrnehmbar machen.

Aus der Außensicht scheint die FBB nicht in der Lage gewesen zu sein, aus der unzuverlässigen Kommunikation von Eröffnungsterminen zu lernen. Zwar wurde zwischendurch eine Zeit lang gar kein Eröffnungstermin mehr genannt, doch auch in dieser Zeit erweckte die Krisenkommunikation keinen langfristig vertrauenswürdigen Eindruck. Besonders deplatziert wirkte dabei die Feststellung Kunkels, dass es gar keine weiteren Terminrisiken am BER geben könne, weil kein neuer Eröffnungstermin genannt worden sei.

Handlungsempfehlung: Organisationen sollten deutlich machen, dass sie aus einer Krisensituation gelernt haben und Maßnahmen getroffen werden oder wurden, die eine Wiederholung des Vorfalls verhindern.

Deutlich wird hierbei auch der notwendige Einfluss der Kommunikatoren im Management des Projektes. Werden diese lediglich als „Verkäufer“ von Botschaften verstanden, werden sie ihrem Potenzial nicht gerecht. Die Auffassung, dass man als Kommunikator nur über das Fertigstellen des Projektes sprechen könne, greift deutlich zu kurz und missachtet den Aspekt des Handlungsmanagements, etwa der internen Reflexion von Stakeholder-Erwartungen oder der internen Beratung zu kommunikativen Risiken.

Handlungsempfehlung: Strategische Krisen-PR können ihr volles Potenzial voraussichtlich dann ausschöpfen, wenn sie ein fester Bestandteil des strategischen Managements sind.

Die kurze Phase, in der Daniel Abbou Leiter der Unternehmenskommunikation der FBB war, steht in einem deutlichen Gegensatz zu der bis dahin vorherrschenden Krisenkommunikation der Flughafengesellschaft. Abbou wählte einen gänzlich anderen Kommunikationsstil. Er war in der Außendarstellung offener, vermeintlich ehrlicher und sprach Missstände direkter an. In deutlicher Manier wurde das in dem Interview mit dem „prmagazin“ deutlich, das große Beachtung fand. Sehr kritisch stellte er etwa fest: „Die Glaubwürdigkeit der Pressestelle der Flughafengesellschaft Berlin Brandenburg war gleich null. Das liegt vor allem an der Absage der Eröffnung 2012, wo noch sechs Wochen vorher gesagt worden ist: Kommt alle, let’s have a party.“⁴⁰¹. Diese Kommunikationsstrategie sollte offenbar durch starke Offenheit und klare Benennung von Missständen die Spirale unzutreffender Eröffnungsankündigungen und kommunikativer Diskrepanzen durchbrechen und aufgrund dieses starken Gegensatzes Vertrauenswürdigkeit signalisieren. Gleichwohl ist es für einen Organisationskommunikator problematisch, wenn er kritische Interviews, die einen klaren Kontrast zur bisherigen Kommunikationspraxis darstellen, offensichtlich mit der Organisationsleitung nicht abstimmt und gleichzeitig in ungeschliffener Art und Weise davon spricht, dass er als Reaktion auf eine Handlung des Vorsitzenden der Geschäftsführung seinen Kopf auf eine Tischplatte geschlagen hätte.⁴⁰²

Handlungsempfehlung: Wenn Kommunikatoren gegenüber Stakeholdern und Teilöffentlichkeiten einen deutlich offeneren und zum Teil kritischen Umgang mit

⁴⁰¹ Preppner 2016, S. 32.

⁴⁰² Vgl. Preppner 2016, S. 34.

organisationalen Krisen pflegen wollen, sollten sie dies sehr genau mit ihren Vorgesetzten abstimmen.

Das Fallbeispiel zeigt eindrücklich die Notwendigkeit professioneller, strategischer Krisen-PR auf. Diese dürfen keineswegs auf eine reine, reaktive Kommunikation verkürzt werden, die in der Phase einer Krise „schnell reagiert sowie transparent und vorläufig kommuniziert“⁴⁰³, wie Kunkel es ausdrückte. Die Anforderungen und Grundsätze strategischer Krisen-PR wurden in dieser Arbeit bereits häufig genannt. Eingegangen sei an dieser Stelle aber noch einmal auf die Krisenprävention, die nicht nur ein vages, intuitives Vorbereiten auf Krisensituationen sein sollte. Vielmehr sollte auch sie ganzheitlich und konzeptionell fundiert sein und mithilfe regelmäßiger Stakeholder- und Themenanalysen sowie mit Unterstützung des Issues-, Risiko- und Social-Media-Managements intern und extern nach Krisenpotenzial fahnden und im Rahmen eines internen und externen Kommunikations- und Handlungsmanagements versuchen, Gegenmaßnahmen zu ergreifen und Vorkehrungen zu treffen. Dabei können für das Monitoring gerade solche Szenarien im Vordergrund stehen, die bei Infrastrukturprojekten relativ wahrscheinlich sind, dazu gehören gerade auch Terminverzögerungen und Kostensteigerungen. Ebenso gilt es, das Kommunizieren und Handeln in Krisenfällen regelmäßig zu trainieren.

Handlungsempfehlung: Gerade bei so hochkomplexen Vorhaben wie Infrastrukturprojekten sollten strategische Krisen-PR zur Prävention, Bewältigung und Nachsorge von Krisen eingesetzt werden. Diese sollten jedoch, sollen sie professionell und erfolgreich sein, strategisch, situativ und integriert sein sowie ganzheitlich und konzeptionell fundiert geplant werden.

4.3 Zwischenfazit

Für die Praxis strategischer Krisen-PR konnten anhand der beiden Fallbeispiele einige Handlungsempfehlungen formuliert werden. Diese werden im Folgenden zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 15: Zusammenfassende Darstellung der Handlungsempfehlungen (gekürzt)

Am Beispiel der Öffentlichkeitsbeteiligung im Rahmen der Krisenprävention beim Ausbau des Frankfurter Flughafens	Am Beispiel der Krisenbewältigung angesichts der Verschiebung des Eröffnungstermins beim Bau des Flughafens Berlin Brandenburg
Beteiligung bei Infrastrukturprojekten setzt eine Flexibilität aller teilnehmenden Akteure voraus.	Terminverzögerungen und Kostensteigerungen sind als häufig eintretende Risiken im Rahmen des

⁴⁰³ Kunkel 2015, S. 4.

	<p>krisenpräventiven Risikomonitorings zu beachten. Akteure der strategischen Krisen-PR sollten sie stets im Blick haben und gegebenenfalls gegenwirken.</p>
<p>In Anlehnung an Krebber sollten Organisationen erst dann eine hohe Beeinflussbarkeit des Projektes durch externe Stakeholder einräumen, wenn sie die Erreichung ihrer Organisationsziele durch hohe Akzeptanzrisiken gefährdet sehen.</p>	<p>Eröffnungstermine sollten nur dann veröffentlicht werden, wenn sie mit Sicherheit eingehalten werden können.</p>
<p>Dialog- und Beteiligungsangebote sollten (vor allem) gegenüber kritischen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten kontinuierlich und medienöffentlich wahrnehmbar kommuniziert werden.</p>	<p>Das Kommunikations- und Handlungsmanagement sollte in der Phase der Krisenbewältigung vor allem auf die kurzfristige Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit ausgerichtet sein.</p>
<p>Krisenpräventives Kommunizieren und Handeln gegenüber externen und internen Bezugsgruppen sollte in der frühen Phase eines Infrastrukturprojektes besonders intensiv betrieben werden.</p>	<p>Kommunikative Diskrepanzen sollten verhindert und Vertrauensfaktoren erfüllt werden.</p>
<p>Vorhabenträger sollten Beteiligungsverfahren nach ihren tatsächlichen Beteiligungsmöglichkeiten und -grenzen benennen und diese immer wieder kommunizieren.</p>	<p>Krisenkommunikatoren sollte sich nicht dem Irrglauben hingeben, dass Fakten die wichtigste Währung der Krisenbewältigung seien. Die Wirkung von Botschaften auf empörungsbereite Kritiker sollte stets bedacht werden.</p>
<p>Die Analyse der Stakeholder und Themen eines Projektes ist erfolgskritisch, sollte frühzeitig erhoben und danach regelmäßig aktualisiert werden. Außerdem sollten die strategischen Krisen-PR ein Issues-, Risiko- und Social-Media-Management betreiben.</p>	<p>Trifft die Organisation zumindest eine Mitschuld an der Entstehung der Krise, sollten Strategien des Leugnens oder Herausredens unterlassen werden. Organisationen sollten Probleme eingestehen, Verantwortung übernehmen, Maßnahmen ankündigen, diese zuverlässig umsetzen und die Umsetzung öffentlich wahrnehmbar machen.</p>
<p>Eine Mediation bei Infrastrukturprojekten kann nicht pauschal empfohlen werden. Die Auswahl des oder der Beteiligungsverfahren sollte im Einzelfall entschieden werden.</p>	<p>Organisationen sollten deutlich machen, dass sie aus einer Krisensituation gelernt haben und Wiederholungen des Vorfalls verhindern.</p>
<p>Die Auswahl geeigneter Beteiligungsformate hat strategische Bedeutung. Die Akteure der Krisen-PR sollten die Organisationsleitung dabei beraten.</p>	<p>Strategische Krisen-PR können ihr volles Potenzial voraussichtlich dann ausschöpfen, wenn sie ein fester Bestandteil des strategischen Managements sind.</p>
<p>Während der Durchführung der Beteiligung ist insbesondere auf die Vermeidung kommunikativer Diskrepanzen und die kontinuierliche Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit zu achten.</p>	<p>Wollen Kommunikatoren gegenüber Stakeholdern und Teilöffentlichkeiten deutlich offener und selbstkritischer kommunizieren, sollten sie dies mit ihren Vorgesetzten abstimmen.</p>

	Gerade bei so hochkomplexen Vorhaben wie Infrastrukturprojekten sollten strategische Krisen-PR zur Prävention, Bewältigung und Nachsorge von Krisen eingesetzt werden. Sie sollten strategisch, situativ und integriert sein sowie ganzheitlich und konzeptionell fundiert geplant werden.
--	--

Quelle: Eigene Darstellung.

Während der Analyse wurde deutlich, dass ein Anforderungskatalog noch klarer am eigentlichen **Entwicklungsprozess eines Infrastrukturprojektes** ausgerichtet werden könnte, weil Maßnahmen – beispielsweise der Krisenprävention – im Rahmen strategischer Krisen-PR in der Planungsphase deutlich andere sein könnten als während der Bauausführung. Um eine noch nähere Ausrichtung der strategischen Krisen-PR an den **Planungszyklen von Infrastrukturprojekten** gewährleisten zu können, wird die Zuordnung zu den Leistungsphasen der Honorarordnung für Architekten- und Ingenieurleistungen (HOAI)⁴⁰⁴ vorgeschlagen, wie sie auch in der Richtlinie des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) zur „Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten“ als Grundgerüst verwendet werden.⁴⁰⁵ Die **Leistungsphasen** und fachlichen Ausführungen der VDI 7001 zu Schwerpunkten für Architekten und Ingenieure werden in der folgenden Tabelle aggregiert aufgeführt.

Tabelle 16: HOAI-Leistungsphasen, aufgeführt nach VDI-Richtlinie 7001

Nr.	Bezeichnung	Fachlicher Schwerpunkt für Architekten und Ingenieure
1	Grundlagenermittlung	Ermittlung der Grundlagen, Klärung der Aufgabenstellung, Erfassung des Leistungsbedarfs, Festlegung der an der Planung Beteiligten
2	Vorplanung	Analyse der fachlichen Grundlagen, Skizzieren alternativer Lösungsmöglichkeiten
3	Entwurfplanung	Ausarbeitung der Darstellung und Beschreibung des Planungskonzeptes, Sicherstellung der Genehmigungsfähigkeit und technischen Güte
4	Genehmigungsplanung	Erarbeitung der Planungsunterlagen, Beschreibungen und Berechnungen zur Genehmigung in formalrechtlichen Verfahren
5	Ausführungsplanung	Erstellung der Ausführungs- und Detailpläne, Berücksichtigung städtebaulicher, funktionaler, technischer und gestalterischer Anforderungen

⁴⁰⁴ Vgl. Verordnung über die Honorare für Architekten- und Ingenieurleistungen 2013.

⁴⁰⁵ Vgl. VDI 7001.

6	Vorbereitung der Vergabe	Anfertigung von Leistungsbeschreibungen und Leistungsverzeichnissen für die Ausschreibung von Lieferungen und Bau- sowie Montageleistungen, Vorbereitung des Vergabeprozesses
7	Mitwirkung bei der Vergabe	Einholen, Prüfen und Auswerten von Angeboten, Verhandeln mit Bietern, Erteilen von Aufträgen
8	Bauausführung/Objektüberwachung	Koordinierung des Baugeschehens, Überwachung der Übereinstimmung von Baumaßnahmen mit der Baugenehmigung, den Ausführungsplänen und den Leistungsbeschreibungen
9	Objektbetreuung und Dokumentation	Überprüfung, ob Mängel an der Bauausführung festzustellen sind, Dokumentieren des Baugeschehens

Quelle: Zusammenfassende Darstellung der Ausführungen von VDI 7001, S. 19-31.

Die kommunikativen Aufgaben innerhalb dieser Phasen können sich deutlich unterscheiden. Während es in der Phase der Grundlagenermittlung zunächst darum geht, geeignete strategische Krisen-PR zu konzipieren und zu implementieren, sind die kommunikativen Herausforderungen in der Phase der Bauausführung andere: Hier rücken Bagger an und rücken die Unumkehrbarkeit des Infrastrukturprojektes in das alltägliche Sichtfeld der Stakeholder und speziell der Anrainer. Nicht selten regt sich in dieser Phase noch einmal starker Protest, selbst, wenn der Vorhabenträger Jahre vorher eine Beteiligung Betroffener durchgeführt hat und die Planungsunterlagen längst genehmigt worden sind.

Krisensituationen können bei Infrastrukturprojekten aber in allen Leistungsphasen auftreten. Deshalb müssen strategische Krisen-PR alle Projektlebenszyklen begleiten, um präventiv tätig werden zu können. Dieser Argumentation zufolge treten strategische Krisen-PR erst bei Bedarf, also auftretenden Krisensituationen, in ihre zweite Phase, die Krisenbewältigung, ein und gehen im Anschluss daran in die dritte Phase, die Krisennachsorge, über. Gleichwohl sind im Rahmen der Prävention geeignete Maßnahmen für diese Phasen zu erarbeiten und im Rahmen einer strategisch-konzeptionellen Fundierung darzulegen, zu trainieren und zu evaluieren. Natürlich können sich Organisationen gleichzeitig mehreren Krisen gegenübersehen, die sich darüber hinaus in verschiedenen Stadien befinden. Für den vorliegenden Anforderungskatalog wird aber vereinfachend angenommen, dass sich Krisenprävention, Krisenbewältigung und Krisennachsorge voneinander trennen lassen. Nach der Leistungsphase neun geht das Projekt in den Regelbetrieb über. Es ist für die Betreiberorganisation jedoch ratsam, strategische Krisen-PR auch im Regelbetrieb des Infrastrukturprojektes zu betreiben, weil Krisen auch dabei entstehen können.

Dieser Anforderungskatalog führt nicht mehr nur die Hauptpunkte auf, wie sie in Kapitel drei entwickelt wurden, sondern kann als vollständige Auflistung der in dieser Arbeit ausgearbeiteten Anforderungen betrachtet werden. Der vollumfängliche Anforderungskatalog für strategische Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten findet sich im Anhang dieser Arbeit. Auf die Nummerierung und tabellarische Trennung einer vierten Aufzählungsebene wird dabei aus Platzgründen verzichtet.

5 Zusammenfassung & Ausblick

Strategische Krisen-PR wurden hier als zielgerichtete Public Relations, verstanden als internes und externes Kommunikations- und Handlungsmanagement gegenüber Stakeholdern und Teilöffentlichkeiten, zur proaktiven Prävention, Bewältigung und Nachsorge von Krisensituationen definiert. Als primäre Ziele wurden – neben der Prävention von Krisen – die Minimierung der zu erwartenden Vertrauens- und Reputationsverluste bei allen relevanten Stakeholdern und Teilöffentlichkeiten der Organisation sowie die Aufrechterhaltung der „licence to operate“ zur Sicherstellung aktueller und zukünftiger Handlungsspielräume zur Erreichung organisationaler Ziele identifiziert. Im Anschluss an die Herleitung konstitutiver Merkmale von Infrastrukturprojekten wurden deren mediale und gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen aufgezeigt. Die Entwicklung eines Anforderungskataloges für strategische Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten wurde anhand ausführlicher Literaturstudien durchgeführt. Als Ergebnis wurde ein vierteiliger, vorläufiger Anforderungskatalog in Form einer Checkliste vorgelegt, der auf Grundsätze strategischer Krisen-PR sowie Anforderungen an Krisenprävention, Krisenbewältigung und Krisennachsorge eingeht. Diese Checkliste führt die Hauptpunkte auf und soll einen kurzen Überblick für die Krisen-PR-Praxis liefern.

Anhand zweier Fallstudien konnten zahlreiche Handlungsempfehlungen für strategische Krisen-PR formuliert werden. Dabei galt die Konzentration zunächst der Analyse des Mediationsverfahrens, das im Rahmen einer Krisenprävention beim Ausbau des Flughafens Frankfurt am Main zum Einsatz gekommen ist. Anschließend wurde der Fokus im zweiten Fallbeispiel auf die akute Krisenkommunikation im Rahmen der Eröffnungsverschiebungen beim Bau des Flughafens Berlin Brandenburg gerichtet. Diese ausgearbeiteten Handlungsempfehlungen fanden Einfluss in den vollumfänglichen Anforderungskatalog, der dem Anhang dieser Arbeit zu entnehmen ist. Während der Analyse wurde zudem deutlich, dass der umfangreiche Katalog noch stärker an dem Entwicklungsprozess von Infrastrukturprojekten ausgerichtet werden könnte. Deshalb wurden die Anforderungen an strategische Krisen-PR im ausführlichen Katalog zu den bei Infrastrukturprojekten üblichen Planungs- und Ausführungszyklen zugeordnet. Im Folgenden sei auf die formulierten Forschungsfragen eingegangen:

Forschungsfrage eins: Welchen Beitrag leisten strategische Krisen-PR für die erfolgreiche Realisierung von Infrastrukturprojekten?

In der Arbeit ist deutlich geworden, dass strategische Krisen-PR einen wichtigen Beitrag zur Realisierung von Infrastrukturprojekten leisten können. Dies setzt allerdings voraus, dass sich

das Verständnis von Krisen-PR von einer rein reaktiven Krisenkommunikation gegenüber der Organisationsumwelt löst und im Gegensatz dazu als internes und externes Kommunikations- und Handlungsmanagement gegenüber Stakeholdern und Teilöffentlichkeiten betrachtet wird, das die Phasen Krisenprävention, Krisenbewältigung und Krisennachsorge kennt. Krisen-PR sollten darüber hinaus strategisch, situativ und integriert sowie ganzheitlich und konzeptionell fundiert geplant werden. Verstanden als dauerhafter Bestandteil strategischer Organisationsführung können sie ihre Wirkung voraussichtlich am besten entfalten.

Die Mediengesellschaft und die damit einhergehende, verstärkte Konstruktion von Wirklichkeit prägen die medialen und kommunikativen Bedingungen, unter denen Infrastrukturprojekte geplant und realisiert werden müssen. Erinnerung sei an dieser Stelle an die Einsicht von Kirf, nach der Krisen in der Mediengesellschaft so wahrgenommen werden, wie sie medial, personal und aktional kommuniziert und darüber hinaus auch konsumiert und interpretiert werden.⁴⁰⁶ Dabei spielt vor allem auch eine genaue Beobachtung der die Organisation Beobachtenden eine wichtige Rolle. Regelmäßige Stakeholder- und Themenanalysen sowie das professionelle Monitoring und Management von Issues, Risiken und Social-Media-Beiträgen sind angesichts der ausführlich dargelegten medialen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen erfolgskritische Faktoren für die Prävention von Krisen. Reputation, Vertrauen, Legitimation und Akzeptanz sind wichtige Zielwerte organisationalen Handelns und bilden sich zu großen Teilen über Kommunikation in öffentlichen Diskursarenen. Krisen verbleiben in der Regel nicht im Mediensystem, als eine Art Sturm im Wasserglas, sondern werden aufgrund der Bedingungen der Mediengesellschaft auch in der Realität faktisch wirksam und können die organisationalen Handlungsspielräume in Markt und Gesellschaft deutlich beschränken.

Infrastrukturprojekte sind komplex, risikobehaftet, haben zumeist negative externe Effekte und sind deshalb besonders krisenanfällig. Gerade solche Projekte sollten in die Prävention, Bewältigung und Nachsorge von Krisen investieren. Die kommunikative Gemengelage ist herausfordernd. Die unter einigen Stakeholdern und Teilöffentlichkeiten verbreitete Haltung des Infragestellens von politischen und wirtschaftlichen Entscheidungen kann potenziell auch die organisationale „licence to operate“ anzweifeln. Oftmals regen sich Proteste gegen Infrastrukturprojekte. Bürgerinitiativen, NGO, Politiker und andere Akteure fordern des Weiteren öffentlich mehr Beteiligung und Transparenz ein. Auch die eigene Systemkomplexität macht Infrastrukturprojekte krisenanfällig. Terminverzögerungen und Kostensteigerungen sind zwei typische, aber potenziell krisenauslösende Phänomene, die sich bei vielen

⁴⁰⁶ Vgl. Kirf 2015, S. 13.

Infrastrukturprojekten beobachten lassen. Diese Bedingungen zeigen den Bedarf eines professionellen, internen und externen Kommunikations- und Handlungsmanagements gegenüber Stakeholdern und Teilöffentlichkeiten auf, das sich auf die erhöhte Wahrscheinlichkeit von Krisensituationen einstellt, proaktiv Prävention betreibt, aber auch für einen etwaigen Krisenfall gerüstet und trainiert ist. Auch die Krisennachsorge spielt dabei eine wichtige Rolle.

Forschungsfrage zwei: Welche Anforderungen werden an strategische Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten gestellt?

Damit strategische Krisen-PR den oben aufgezeigten Beitrag zur erfolgreichen Realisierung von Infrastrukturprojekten leisten können, sollten sie jedoch bestimmten Anforderungen genügen. Die vorliegende Arbeit systematisiert dazu vier zu beachtende Dimensionen, die sich in Grundsätze strategischer Krisen-PR sowie Anforderungen hinsichtlich der Krisenprävention, -bewältigung und -nachsorge einteilen lassen. Ein für die Praxis handhabbarer Kurzkatalog findet sich am Ende des dritten Kapitels. Der vollständige Anforderungskatalog ist dem Anhang dieser Arbeit zu entnehmen. Genannt seien hier jedoch die Grundsätze, die in allen Phasen strategischer Krisen-PR beachtet werden sollten. So sollten diese strategisch, situativ und integriert sein, ganzheitlich und konzeptionell fundiert geplant werden, kommunikative Diskrepanzen vermeiden, Vertrauensfaktoren erfüllen und Vertrauenswürdigkeit signalisieren. Ebenso sollten sie eine verständliche, symmetrisch-dialogische, verständigungsorientierte und crossmediale Kommunikation betreiben, stets Schnelligkeit und Richtigkeit beachten sowie funktional transparent sein.

Forschungsfrage drei: Welche Handlungsempfehlungen können anhand der Fallbeispiele formuliert werden?

In Folge der Analyse der Fallbeispiele konnten zahlreiche Handlungsempfehlungen für die Praxis strategischer Krisen-PR formuliert werden. Diese sind am Ende des Kapitels vier zusammengefasst und fanden ebenso Einfluss in den ausführlichen Anforderungskatalog. Hinsichtlich des Beispiels der Öffentlichkeitsbeteiligung im Rahmen der Krisenprävention beim Ausbau des Frankfurter Flughafens ist besonders hervorzuheben, dass eine Mediation bei Infrastrukturprojekten nicht pauschal empfohlen werden kann. Die Auswahl des oder der Beteiligungsverfahren sollte von den Akteuren der Organisation stattdessen im Einzelfall entschieden werden. Es kann aus Sicht der Vorhabenträger auch keine – über gesetzliche Erfordernisse hinausgehende – pauschale Forderung nach weitreichenden Mitentscheidungsbefugnissen für Organisationsexterne erhoben werden. Stattdessen sollten die

Vorhabenträger die Stakeholder und Teilöffentlichkeiten, ihre Themen, Interessen und auch Befürchtungen, genau analysieren und erst dann eine hohe Beeinflussbarkeit des Projektes einräumen, wenn die Erreichung organisationaler Ziele durch signifikante Akzeptanzdefizite gefährdet ist. Dabei sollten die Verfahren von Beginn an klar mit ihren tatsächlichen Beteiligungsmöglichkeiten und -grenzen erläutert werden.

Das Beispiel der Krisenbewältigung angesichts der Verschiebung eines Eröffnungstermins beim Bau des Flughafens Berlin Brandenburg hält insbesondere die Einsicht bereit, dass derartige Terminverzögerungen und Kostensteigerungen im Rahmen der Krisenprävention dringend zu beachten sind. Eröffnungstermine sollten nur dann veröffentlicht werden, wenn sie tatsächlich eingehalten werden können. Kommunikatoren sollten sich nicht auf eine vermeintliche Kraft der Fakten berufen, sondern ihre Botschaften auch nach Wirkungsintentionen ausrichten. Insbesondere dann, wenn es sich um eine vermeidbare Krise handelt, sollten Strategien des Leugnens oder Herausredens im Hinblick auf den Schutz der organisationalen Reputation unterlassen werden. Vielmehr sollten Probleme eingestanden, Verantwortung übernommen sowie Maßnahmen angekündigt werden, die im Fortgang auch zuverlässig umgesetzt werden und öffentlich wahrnehmbar sind. Darüber hinaus sollten Organisationen glaubhaft machen können, dass sie aus einer Krisensituation gelernt haben und Wiederholungen des Vorfalls in Zukunft verhindern werden.

Neben dem erarbeiteten Anforderungskatalog und den formulierten Handlungsempfehlungen zeigt die Arbeit auch **Möglichkeiten für weitere Forschungen** auf. Im Rahmen dieser Arbeit konnten aufgrund der Anzahl und Heterogenität der Fragestellungen keine konkreten Messgrößen für die einzelnen Anforderungen und Unter-Anforderungen aufgestellt werden. Eine Ausarbeitung von spezifischen Messkriterien wäre deshalb besonders wünschenswert. Weitere Forschungen sollten dabei jedoch auch in Betracht ziehen, dass angesichts des starken Zeit-, Entscheidungs- und Handlungsdrucks sowie des hohen Ressourcenbedarfs in Krisensituationen etwaige Messgrößen für den Verwender schnell und einfach handhabbar sein müssen.

Darüber hinaus sollte auch der organisationsimmanenten beziehungsweise vorhabenträgerseitigen Komplexität im Rahmen von Infrastrukturprojekten Aufmerksamkeit zuteilwerden. Wie ausgeführt wurde, kann es mehrere Vorhabenträger geben, die darüber hinaus sowohl öffentliche als auch privatwirtschaftliche Akteure sein können. Relevant sind in diesem Zusammenhang auch Betreiber- oder Leasingmodelle. In jedem Fall wird dabei eine potenzielle Vielstimmigkeit deutlich, die hinsichtlich der Vermeidung kommunikativer

Diskrepanzen zur Herausforderung werden kann. Wie können Organisationen vor diesem Hintergrund strategische Krisen-PR erfolgreich konzipieren und umsetzen?

Ebenso könnten sich weiterführende Forschungsanstrengungen auf die medialen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen konzentrieren, die die Planung und Realisierung von Infrastrukturprojekten maßgeblich beeinflussen. Insofern wäre zu fragen, welche Auswirkungen Entwicklungen wie die fortschreitende Digitalisierung und die fortgesetzte Evolution der Mediengesellschaft auf die strategischen Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten haben. Gesellschaftspolitisch könnte auch nach Auswirkungen von großen Entwicklungslinien wie der Globalisierung, des demographischen Wandels und sich in Bewegung befindlicher Wertvorstellungen, etwa hinsichtlich des Umweltschutzes, gefragt werden. Welchen Einfluss haben diese Trends auf Stakeholder sowie Teilöffentlichkeiten und ihre Erwartungen an Beteiligung und öffentliche Diskurse bei Infrastrukturprojekten?

Abschließend sei bemerkt, dass die vorliegende Arbeit auch einen Beitrag zur weiteren Professionalisierung organisationaler Krisenkommunikation und Krisen-PR leisten soll. Dazu wurden, wie eingangs als Zielsetzung formuliert, Erkenntnisse und Methoden zur Bewältigung von Krisen wissenschaftlich fundiert gesammelt. Aus dieser Basis ergibt sich der Anforderungskatalog und er wird zudem ergänzt durch Handlungsempfehlungen für die Krisen-PR-Praxis. Für die Wettbewerbsfähigkeit des Vorhabenträgers eines Infrastrukturprojektes ist es von hoher Bedeutung, dass Projekte zum einen realisierbar und rentabel sind und zum anderen auch die organisationale Reputation geschützt wird. Strategische Krisen-PR können, so wurde aufgezeigt, einen Beitrag zu beiden Zielen leisten. Eine diesbezügliche Professionalisierung der Projektkommunikation könnte auch dazu beitragen, dass Infrastrukturprojekte in einer sehr heterogenen Gesellschaft weiterhin möglich und umsetzbar bleiben.

Literaturverzeichnis

- Allgemeine Zeitung (1998): Eichel will Probleme um Flughafen breit erörtern. Kreis von Persönlichkeiten soll vielschichtige Debatte ermöglichen. In: *Allgemeine Zeitung*, 31.01.1998. Online verfügbar unter https://www.wiso-net.de/document/WITA__01983119852.
- Baumgärtner, Norbert (2008): Risiken kommunizieren - Grundlagen, Chancen und Grenzen. In: Nolting, Tobias; Thießen, Ansgar (Hg.): *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage, S. 41-62.
- Bentele, Günter (1994): Öffentliches Vertrauen - normative und soziale Grundlage für Public Relations. In: Armbrrecht, Wolfgang; Zabel, Ulf (Hg.): *Normative Aspekte der Public Relations. Grundlegende Fragen und Perspektiven. Eine Einführung*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 131-158.
- Bentele, Günter (2015): Vertrauen, öffentliches. Lexikoneintrag. In: Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter; Bentele, Günter (Hg.): *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. 3., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1157.
- Bentele, Günter; Bohse, Reinhard; Hitschfeld, Uwe; Krebber, Felix (2015): Akzeptanz in der Medien- und Protestgesellschaft – Gedanken, Analysen, Thesen. In: Bentele, Günter; Bohse, Reinhard; Hitschfeld, Uwe; Krebber, Felix (Hg.): *Akzeptanz in der Medien- und Protestgesellschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1-22.
- Bentele, Günter; Fähnrich, Birte (2010): Personalisierung als sozialer Mechanismus in Medien und gesellschaftlichen Organisationen. In: Eisenegger, Mark; Wehmeier, Stefan (Hg.): *Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Organisationskommunikation), S. 51-75.
- Bentele, Günter; Seidenglanz, René (2015): Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Begriffe, Ansätze, Forschungsübersicht und praktische Relevanz. In: Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter; Bentele, Günter (Hg.): *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. 3., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 411-429.
- Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2015): *Beteiligungskompass*. Unter Mitarbeit von Renkamp, Anna; Koop, Alexander; Anderson, Edward. Online verfügbar unter <http://www.beteiligungskompass.org>.
- Biesiadecka, Gabriela Maria (2009): *Krisenpräventives Kommunikationsmanagement am Flughafen. Ein Modell der Public Relations für den erfolgreichen Umgang mit Krisen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bimesdörfer, Kathrin; Richwien, Martina; Schrögel, Philipp; Zahrnt, Dominik (2012): *Werkzeugkasten Dialog und Beteiligung. Ein Leitfaden zur Öffentlichkeitsbeteiligung*. Hg. v. Dialog schafft Zukunft – Fortschritt durch Akzeptanz NRW. Geschäftsstelle des Landes NRW im Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk. Düsseldorf. Online verfügbar unter http://www.wirtschaft.nrw.de/industrie/_pdf_container/Werkzeugkasten_Dialog_und_Beteiligung.pdf.
- Bombosch, Frederik; Neumann, Peter (2016): Flughafen BER: Von Pleiten, Pech und Pannen. In: *Frankfurter Rundschau*, 20.06.2016. Online verfügbar unter <http://www.fr-online.de/flughafen-berlin/flughafen-ber-von-pleiten--pech-und-pannen,21429172,34395270.html>, zuletzt geprüft am 23.06.2016.

- Brettschneider, Frank (2013a): Die „Schlichtung“ zu „Stuttgart 21“ - Wahrnehmungen und Bewertungen durch die Bevölkerung. In: Brettschneider, Frank; Schuster, Wolfgang (Hg.): Stuttgart 21. Ein Großprojekt zwischen Protest und Akzeptanz. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer VS (SpringerLink : Bücher), S. 185-208.
- Brettschneider, Frank (2013b): Großprojekte zwischen Protest und Akzeptanz: Legitimation durch Kommunikation. In: Brettschneider, Frank; Schuster, Wolfgang (Hg.): Stuttgart 21. Ein Großprojekt zwischen Protest und Akzeptanz. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer VS (SpringerLink : Bücher), S. 319-328.
- Brettschneider, Frank (2015): Richtig kommunizieren. „Stuttgart 21“ und die Lehren für die Kommunikation bei Infrastruktur- und Bauprojekten. In: Bentele, Günter; Bohse, Reinhard; Hitschfeld, Uwe; Krebber, Felix (Hg.): Akzeptanz in der Medien- und Protestgesellschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 281-299.
- Buhr, Walter (2009): Infrastructure of the market economy. Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge. Universität Siegen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht (132-09). Online verfügbar unter www.wiwi.uni-siegen.de/vwl/research/diskussionsbeitraege/pdf/132-09.pdf.
- Bündnis der Bürgerinitiativen (2016): Veranstaltungen von Bürgerinitiativen. Montagsdemonstrationen im Terminal. Online verfügbar unter <http://www.flughafen-bi.de/termine/termine.htm>, zuletzt aktualisiert am 29.06.2016, zuletzt geprüft am 02.07.2016.
- Burkart, Roland (2012): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. In: Hömberg, Walter; Hahn, Daniela; Schaffer, Timon B. (Hg.): Kommunikation und Verständigung. Theorie - Empirie - Praxis. Festschrift für Roland Burkart. Unter Mitarbeit von Roland Burkart. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 17-37.
- Burkart, Roland (2015a): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit (VÖA). Lexikoneintrag. In: Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter; Bentele, Günter (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1156-1157.
- Burkart, Roland (2015b): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit (VÖA): Das Konzept und seine Rezeption. In: Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter; Bentele, Günter (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 277-304.
- Coombs, W. Timothy (2014a): Applied crisis communication and crisis management. Cases and exercises. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Coombs, W. Timothy (2014b): Ongoing Crisis Communication. Fourth edition. Thousand Oaks: SAGE Publications; SAGE Publications, Inc.
- Delius, Martin (2016): Bericht des 1. Untersuchungsausschusses des Abgeordnetenhauses von Berlin – 17. Wahlperiode – zur Aufklärung der Ursachen, Konsequenzen und Verantwortung für die Kosten- und Terminüberschreitungen des im Bau befindlichen Flughafens Berlin Brandenburg Willy Brandt (BER). Band I: Bericht des Untersuchungsausschusses. Drucksache 17/3000. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.parlament-berlin.de/ad0s/17/IIIPlen/vorgang/d17-3000.pdf>.
- DER SPIEGEL (1997): "Neue Startbahn". Interview mit Lufthansa-Chef Jürgen Weber über verärgerte Kunden, Verluste im innerdeutschen Flugverkehr und seine Forderung nach Ausbau des Frankfurter Flughafens. In: *DER SPIEGEL*, 17.11.1997 (47/1997), S. 126-128. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-8823145.html>.

Eisenegger, Mark; Imhof, Kurt (2009): Funktionale, soziale und expressive Reputation - Grundzüge einer Reputationstheorie. In: Röttger, Ulrike (Hg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., aktualisierte und erw. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 243-264.

Falkheimer, Jesper; Heide, Mats (2006): Multicultural Crisis Communication. Towards a Social Constructionist Perspective. In: *Journal of Contingencies and Crisis Management* 14 (4), S. 180-189. DOI: 10.1111/j.1468-5973.2006.00494.x.

Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (07.05.2012): Schlüsselübergabe am BER: Wartungshangar in Betrieb genommen. airberlin und Germania nutzen größten Technikneubau zur Flugzeugwartung. Pressemitteilung. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.berlin-airport.de/de/presse/pressemitteilungen/2012/2012-05-07-airberlin-hanger-in-betrieb/index.php>.

Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (08.05.2012): Sicherheit hat Priorität: Technische Probleme bei der Brandschutztechnik machen Verschiebung des Eröffnungstermins für den BER unumgänglich. Flughafen BER geht nach den Sommerferien an den Start. Pressemitteilung. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.berlin-airport.de/de/presse/pressemitteilungen/2012/2012-05-08-sicherheit-hat-prioritaet/index.php>.

Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (17.05.2012): Nach der Aufsichtsratsitzung: Neuer Eröffnungstermin 17. März 2013, Technikgeschäftsführer Körtgen verlässt das Unternehmen, Vertrag mit Generalplaner pg bbi wird beendet. Pressemitteilung. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.berlin-airport.de/de/presse/pressemitteilungen/2012/2012-05-17-neuer-eroeffnungstermin/index.php>.

Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (01.06.2012): Verschiebung BER-Eröffnung: Update zu den aktuellen Arbeiten. Pressemitteilung. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.berlin-airport.de/de/presse/pressemitteilungen/2012/2012-06-04-update-BER/index.php>.

Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (07.09.2012): Flughafen eröffnet am 27.10.2013, Kapitalbedarf bei 1,2 Mrd. Euro. Pressemitteilung. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.berlin-airport.de/de/presse/pressemitteilungen/2012/2012-09-07-ar/index.php>.

Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (02.01.2013): Zur aktuellen Berichterstattung über die Bauarbeiten am BER. Korrekturen an der Kühlung des Computersystems und der Unterflurbetankung nicht terminkritisch. Pressemitteilung. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.berlin-airport.de/de/presse/pressemitteilungen/2013/2013-01-02-bauarbeiten-am-ber/index.php>.

Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (07.01.2013): Zum Flughafen Berlin Brandenburg. Pressemitteilung. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.berlin-airport.de/de/presse/pressemitteilungen/2013/2013-01-07-zum-flughafen-berlin-brandenburg/index.php>.

Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (22.01.2014): Keine weiteren Terminrisiken am neuen Hauptstadtflughafen. Stellungnahme zum heutigen Vorab-Bericht des rbb. Pressemitteilung. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.berlin-airport.de/de/presse/pressemitteilungen/2014/2014-01-22-stellungnahme-rbb-bericht/index.php>.

Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (12.12.2014): Beschluss des Aufsichtsrats. Pressemitteilung. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.berlin-airport.de/de/presse/pressemitteilungen/2014/2014-12-12-beschluss-aufsichtsrat/index.php>.

Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (15.12.2014): Mehdorn legt Vorsitz der FBB-Geschäftsführung nieder: Rückzug bis spätestens Juni 2015. Pressemitteilung. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.berlin-airport.de/de/presse/pressemitteilungen/2014/2014-12-15-mehdorn/index.php>.

- Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (02.10.2015): Unternehmenskommunikation neu aufgestellt. Pressemitteilung. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.berlin-airport.de/de/presse/pressemitteilungen/2015/2015-10-01-redaktioneller-hinweis/index.php>.
- Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (22.12.2015a): Flughafen stärkt Umlandkommunikation: Ralf Kunkel wird Umlandbeauftragter. Pressemitteilung. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.berlin-airport.de/de/presse/pressemitteilungen/2015/2015-12-22-Umlandbeauftragter/index.php>.
- Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (22.12.2015b): Neuer Kommunikationschef der FBB. Pressemitteilung. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.berlin-airport.de/de/presse/pressemitteilungen/2015/2015-12-22-Neuer-Kommunikationschef-der-FBB/index.php>.
- Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (Hg.) (2016a): Beteiligungsstruktur. Online verfügbar unter <http://www.berlin-airport.de/de/unternehmen/ueber-uns/unternehmensorganisation/beteiligungsstruktur/index.php>, zuletzt geprüft am 23.06.2016.
- Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (Hg.) (2016b): Flughafen Berlin Brandenburg Willy Brandt. Historie. Online verfügbar unter <http://www.berlin-airport.de/de/unternehmen/ueber-uns/historie/flughafen-berlin-brandenburg/index.php>, zuletzt geprüft am 23.06.2016.
- Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (13.04.2016): Ehemaliger FBB-Sprecher: Trennung in gegenseitigem Einvernehmen. Pressemitteilung. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.berlin-airport.de/de/presse/pressemitteilungen/2016/2016-04-13-fbb-sprecher/index.php>.
- Forum Flughafen und Region (FFR) (2009): Geschäftsordnung. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter http://www.forum-flughafen-region.de/fileadmin/files/Geschaeftsordnung_FFR_2009-05-29.pdf.
- Franck, Georg (2014): Jenseits von Geld und Information: Zur Ökonomie der Aufmerksamkeit. In: Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 193-202.
- Fraport AG (Hg.) (2016a): Chronik. Online verfügbar unter <http://www.fraport.de/de/konzern/ueber-uns/chronik.html>, zuletzt aktualisiert am 01.07.2016, zuletzt geprüft am 01.07.2016.
- Fraport AG (Hg.) (2016b): Porträt der Fraport AG. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter http://www.fraport.de/content/fraport/de/misc/binaer/konzern/ueber-uns/fraport-auf-einen-blick/portrait-der-fraport-ag/jcr:content.file/2016_05_17_-portraet-fraport-ag.pdf.
- Freeman, R. Edward (2010): Strategic management. A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press.
- Frenzel, Karolina; Müller, Michael; Sottong, Hermann J. (2006): Storytelling. Das Praxisbuch. München: Carl Hanser Verlag.
- Fuchs-Heinritz, Werner (1994): Legitimation. In: Fuchs-Heinritz, Werner; Lautmann, Rüdiger; Rammstedt, Otthein; Wienold, Hanns (Hg.): Lexikon zur Soziologie. 3. Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 395.
- Gabler (Hg.) (2010a): Gabler Wirtschaftslexikon. A-Be. Unter Mitarbeit von Roberts, Laura; Mosena, Riccardo; Winter, Eggert. 17., komplett aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Gabler (Hg.) (2010b): Gabler Wirtschaftslexikon. I-K. Unter Mitarbeit von Roberts, Laura; Mosena, Riccardo; Winter, Eggert. 17., komplett aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Gabler (Hg.) (2010c): Gabler Wirtschaftslexikon. P-Sk. Unter Mitarbeit von Roberts, Laura; Mosena, Riccardo; Winter, Eggert. 17., komplett aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.

- Geis, Anna (2005): *Regieren mit Mediation. Das Beteiligungsverfahren zur zukünftigen Entwicklung des Frankfurter Flughafens*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Studien zur politischen Gesellschaft, 6).
- Gellner, Torsten (2016): Flughafen BER – ein Desaster ohne Ende. MAZ-Kommentar. In: *Märkische Allgemeine Zeitung*, 13.06.2016. Online verfügbar unter <http://www.maz-online.de/Brandenburg/Flughafen-BER/Flughafen-BER-ein-Desaster-ohne-Ende>, zuletzt geprüft am 23.06.2016.
- PIVereinHG (31.05.2013): Gesetz zur Verbesserung der Öffentlichkeitsbeteiligung und Vereinheitlichung von Planfeststellungsverfahren. Fundstelle: Bundesgesetzblatt Jahrgang 2013 (Teil I. Nr. 26), S. 1388-1394. Online verfügbar unter http://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBI&jumpTo=bgbl113s1388.pdf.
- Göschel, Albrecht (2013): „Stuttgart 21“: Ein postmoderner Kulturkonflikt. In: Brettschneider, Frank; Schuster, Wolfgang (Hg.): *Stuttgart 21. Ein Großprojekt zwischen Protest und Akzeptanz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer VS (SpringerLink : Bücher), S. 149-172.
- Grunig, James E.; Grunig, Larissa A. (2008): Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, and Future. In: Zerfaß, Ansgar; van Ruler, Betteke; Sriramesh, Krishnamurthy (Hg.): *Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations*. 1st ed. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage, Wiesbaden, S. 327-347.
- Grunig, James E.; Hunt, Todd (1984): *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Guggenberger, Bernd (2009): Bürgerinitiativen. Stichwort. In: Andersen, Uwe; Woyke, Wichard (Hg.): *Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland*. 6. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 39-45.
- Hänsch, Klaus; Niethammer, Frank; Oeser, Kurt (Hg.) (2000): Bericht. Mediation Flughafen Frankfurt/Main. Mediationsgruppe, Flughafen Frankfurt /Main. Online verfügbar unter http://www.forum-flughafen-region.de/fileadmin/files/Archiv/Archiv_Mediation-Dokumentation/bericht_inkl.Fussnoten-komplett2.pdf.
- Herbst, Dieter (2005): Zehn Thesen zur Zukunft der Krisen-PR. In: Köhler, Tanja; Schaffranietz, Adrian (Hg.): *Public Relations - Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert*. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Organisationskommunikation. Studien zu Public Relations/ Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement), S. 89-97.
- Hoffjann, Olaf (2015): *Public Relations*. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft (Utb, 4434).
- Imhof, Kurt; Eisenegger, Mark (2001): Issue Monitoring: Die Basis des Issues Managements. Zur Methodik der Früherkennung organisationsrelevanter Umweltentwicklungen. In: Röttger, Ulrike (Hg.): *Issues-Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag (Organisationskommunikation), S. 257-278.
- Ingenhoff, Diana; Röttger, Ulrike (2006): Issues Management. Ein zentrales Verfahren der Unternehmenskommunikation. In: Schmid, Beat; Lyczek, Boris (Hg.): *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 320-350.
- Jansen, Stephan A. (2010): Undurchsichtige Transparenz - Ein Manifest der Latenz. Oder was wir aus Terrornetzwerken, von Geldautomatensprengungen und Bankenaufsicht lernen könnten. In: Jansen, Stephan A.; Schröter, Eckhard; Stehr, Nico (Hg.): *Transparenz. Multidisziplinäre Durchsichten durch*

Phänomene und Theorien des Undurchsichtigen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (ZU - Schriften der Zeppelin University zwischen Wirtschaft, Kultur und Politik), S. 23-40.

Jochimsen, Reimut (1966): Theorie der Infrastruktur. Grundlagen der marktwirtschaftlichen Entwicklung. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).

Kauffmann, Jörg (1998): „Ausbau nur im Konsens mit der Region“. Interview. Fragen an den Frankfurter Flughafenchef Wilhelm Bender. In: *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, 18.01.1998 (3), S. 9-10. Online verfügbar unter https://www.genios.de/document/FAS__F19980118INT1---100%7CFAST__F19980118INT1---100.

Kirf, Bodo (2015): Krisen und Krisenkommunikation in der Mediengesellschaft 2.0. Eine Bestandsaufnahme. In: *KM* (Januar 2015).

Kirf, Bodo (Sommersemester 2015a): Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit. Prolegomena. Charts der Vorlesung Nr. 4 von 5. Vorlesung Unternehmenskommunikation & Öffentlichkeitsarbeit. Hochschule RheinMain, Fachbereich Design Informatik Medien, Master-Studiengang Media & Design Management. Wiesbaden, Sommersemester 2015.

Kirf, Bodo (Sommersemester 2015b): Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit. Prolegomena. Charts der Vorlesung Nr. 3 von 5. Vorlesung Unternehmenskommunikation & Öffentlichkeitsarbeit. Hochschule RheinMain, Fachbereich Design Informatik Medien, Master-Studiengang Media & Design Management. Wiesbaden, Sommersemester 2015.

Kirf, Bodo; Jäger, Wolfgang (Sommersemester 2015): Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit. Prolegomena. Charts der Vorlesung Nr. 2 von 5. Vorlesung Unternehmenskommunikation & Öffentlichkeitsarbeit. Hochschule RheinMain, Fachbereich Design Informatik Medien, Master-Studiengang Media & Design Management. Wiesbaden, Sommersemester 2015.

Köhler, Tanja (2008): Gefahrenzone Internet - Die Rolle der Online-Kommunikation bei der Krisenbewältigung. In: Nolting, Tobias; Thießen, Ansgar (Hg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage, Wiesbaden, S. 233-252.

Körner, Alexander; Plutta, Andreas (2015): Zahlen, Daten, Fakten 2015 zum Flughafen Frankfurt. Hg. v. Fraport AG Unternehmenskommunikation. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter <http://www.fraport.de/zahrendatenfakten/>.

Krebber, Felix (2015): Lokale Akzeptanzdiskurse. Der kommunikative Nahraum als kritische Resonanzfläche bei Infrastrukturprojekten. In: Bentele, Günter; Bohse, Reinhard; Hitschfeld, Uwe; Krebber, Felix (Hg.): Akzeptanz in der Medien- und Protestgesellschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 113-126.

Krebber, Felix (2016): Akzeptanz durch inputorientierte Organisationskommunikation. Infrastrukturprojekte und der Wandel der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Krüger, Florian (2015): Corporate Storytelling. Theorie und Empirie narrativer Public Relations in der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (SpringerLink : Bücher).

Krystek, Ulrich; Lentz, Mischa (2014): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. In: Thießen, Ansgar (Hg.): Handbuch Krisenmanagement. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS (SpringerLink : Bücher), S. 31-53.

Kunkel, Ralf (2015): Über die Grenzen der Kommunikation. In: Dahlke, Beate; Nelke, Astrid; Zipperling, Manuela (Hg.): Symposium. Unternehmenskommunikation in der Krise. Tagungsband.

Berlin, 14.10.2014. FOM Hochschulzentrum Berlin. Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft, S. 1-19.

Lies, Jan (2015): PR-Theorien: Funktionalistische Ansätze - Nitsch. In: Lies, Jan (Hg.): Theorien des PR-Managements. Geschichte - Basiswissenschaften - Wirkungsdimensionen. Wiesbaden: Springer Gabler (FOM-Edition, FOM Hochschule für Oekonomie & Management), S. 169-172.

Lintemeier, Klaus (2014): Unternehmenskrisen und Stakeholder-Beziehungen. In: Thießen, Ansgar (Hg.): Handbuch Krisenmanagement. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS (SpringerLink : Bücher), S. 55-69.

Lucke, Doris (1995): Akzeptanz. Legitimität in der „Abstimmungsgesellschaft“. Opladen: Leske und Budrich.

Luhmann, Niklas (2000): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 4. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius (UTB für Wissenschaft, 2185).

Mast, Claudia (2013): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 5., überarb. Aufl. Konstanz, München: UTB; UVK / Lucius (UTB M (Medium-Format), 2308).

Meister, Hans-Peter; Gohl, Christopher (2012): Mediation und Dialog bei Großprojekten. Der Ausbau des Flughafens Frankfurt. Verlauf, Erfahrungen, Folgerungen. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Merten, Klaus (2001): Determinanten des Issues Managements. In: Röttger, Ulrike (Hg.): Issues-Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag (Organisationskommunikation), S. 41-57.

Metzner, Thorsten (2016): Termin für BER-Eröffnung erst nach Berlin-Wahl. In: *Tagesspiegel Online*, 20.06.2016. Online verfügbar unter <http://www.tagesspiegel.de/berlin/flughafen-chef-muehlenfeld-termin-fuer-ber-eroeffnung-erst-nach-berlin-wahl/13758476.html>, zuletzt geprüft am 23.06.2016.

Niederbacher, Klara (2015): Berliner Chaos-Flughafen: Die zehn verrücktesten Pannen am BER. In: *Berliner Zeitung*, 29.09.2015. Online verfügbar unter <http://www.berliner-zeitung.de/berlin/berliner-chaos-flughafen-die-zehn-verruecktesten-pannen-am-ber-22408454>, zuletzt geprüft am 23.06.2016.

Nitsch, Harry (1975): Dynamische Public Relations. Unternehmerische Öffentlichkeitsarbeit - Strategie für die Zukunft. 1. Aufl. Stuttgart: Taylorix Fachverlag Stiegler & Co.

Pang, Augustine; Jin, Yan; Cameron, Glen T. (2010): Contingency Theory of Strategic Conflict Management: Directions for the Practice of Crisis Communication from a Decade of Theory Development, Discovery, and Dialogue. In: Coombs, W. Timothy; Holladay, Sherry J. (Hg.): *The handbook of crisis communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell (Handbooks in communication and media), S. 527-549.

Preppner, Kathi (2016): „Alles kommt raus“. In: *prmagazin* 47 (04/2016), S. 32-36.

Riecken, Martin (2014): Erfolgskritische Faktoren der angewandten Krisenkommunikation. In: Thießen, Ansgar (Hg.): Handbuch Krisenmanagement. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS (SpringerLink : Bücher), S. 319-332.

Röbel, Sven; Wassermann, Andreas (2012): „Nicht mehr beherrschbar“. Hg. v. DER SPIEGEL (31/2012). Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-87561965.html>, zuletzt geprüft am 23.06.2016.

Rojahn, Hans-Jürgen (2006): Beteiligungsverfahren oder Mediation? Konfliktbearbeitung zum Ausbau des Frankfurter Flughafens (1998-2000). In: *perspektive mediation* 2006 (3), S. 129-135.

- Röttger, Ulrike (2014): Kommunikationskampagnen planen und steuern: Thematisierungsstrategien in der Öffentlichkeit. In: Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 633-650.
- Röttger, Ulrike; Preusse, Joachim; Schmitt, Jana (2014): Grundlagen der Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung, 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rühl, Wolf-Dieter (2012): „Wir können die Realität nicht aufheben“. Pressesprecher Ralf Kunkel über die Grenzen der Krisenkommunikation. In: *prmagazin*, 2012 (7/2012). Online verfügbar unter <http://www.prmagazin.de/meinung-analyse/interviews/wir-koennen-die-realitaet-nicht-aufheben.html>, zuletzt geprüft am 23.06.2016.
- Sandhu, Swaran (2014): Public Relations und gesellschaftliche Kommunikation: Legitimation im Diskurs. In: Zerfaß, Ansgar und Piwinger, Manfred (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1161-1183.
- Schacht, Konrad (2016): Konflikte um Großprojekte: Flughafenerweiterungen zwischen Effizienz und Legitimität. In: Schroeder, Wolfgang; Neumann, Arijana (Hg.): Politik und Regieren in Hessen. 1. Aufl. 2016. Wiesbaden: Springer VS (SpringerLink : Bücher), S. 313-335.
- Schneider, Jens (2015): Mit der Katastrophe leben. In: *Süddeutsche Zeitung*, 29.09.2015. Online verfügbar unter <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/hauptstadtflughafen-ber-mit-der-katastrophe-leben-1.2671419>, zuletzt geprüft am 23.06.2016.
- Schwan, Helmut (2014): Montagsdemos gegen Flughafenausbau: 99 Demos bleiben nicht ganz ohne Wirkung. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter <http://www.faz.net/aktuell/rhein-main/100-montagsdemo-zum-flughafenausbau-in-frankfurt-12945941.html>, zuletzt geprüft am 02.07.2016.
- Schwarz, Andreas; Löffelholz, Martin (2014): Krisenkommunikation: Vorbereitung, Umsetzung, Erfolgsfaktoren. In: Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1303-1319.
- Szyszka, Peter (2009): Organisation und Kommunikation: Integrativer Ansatz einer Theorie zu Public Relations und Public Relations-Management. In: Röttger, Ulrike (Hg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., aktualisierte und erw. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 135-150.
- Szyszka, Peter (2015a): Integrativer Theorieentwurf. In: Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter; Bentele, Günter (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 205-228.
- Szyszka, Peter (2015b): NGO-Kommunikation. Lexikonartikel. In: Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter; Bentele, Günter (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1133-1134.
- Szyszka, Peter (2015c): Stakeholder. Lexikonartikel. In: Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter; Bentele, Günter (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1153.
- Szyszka, Peter; Bentele, Günter (2015): Legitimität, Legitimation. Lexikoneintrag. In: Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter; Bentele, Günter (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche

Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1126.

Thaller, Nikolaus A. (2002): Analyse und Management der externen organisatorisch-sozialen Umfeldler komplexer Infrastrukturprojekte. Reviewed Paper. In: *Bauingenieur* 77. Jahrgang (10-2002), S. 453-463.

Thießen, Ansgar (2011): Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Thießen, Friedrich (2012): Manipulationen bei Großprojekten und ihre gesellschaftliche Funktion. In: Thießen, Friedrich (Hg.): Grenzen der Demokratie. Die gesellschaftliche Auseinandersetzung bei Großprojekten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (SpringerLink : Bücher), S. 50-62.

Toffler, Alvin (1980): Die Zukunftschance. Von der Industriegesellschaft zu einer humaneren Zivilisation. München: Bertelsmann.

Töpfer, Armin (2014): Die Managementperspektive im Krisenmanagement - Welche Rolle spielt das Management bei der Bewältigung von Krisensituationen. In: Thießen, Ansgar (Hg.): Handbuch Krisenmanagement. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS (SpringerLink : Bücher), S. 239-270.

Treber, Dirk (2012): Das Ergebnis steht fest: Bemerkungen zu den Verfahren der Bürgerbeteiligungen bei Flughafenprojekten in Deutschland. In: Thießen, Friedrich (Hg.): Grenzen der Demokratie. Die gesellschaftliche Auseinandersetzung bei Großprojekten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (SpringerLink : Bücher), S. 163-170.

VDI 7000, Januar 2015: Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten.

VDI 7001, März 2014: Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten. Standards für die Leistungsphasen der Ingenieure.

Verordnung über die Honorare für Architekten- und Ingenieurleistungen (2013): Honorarordnung für Architekten und Ingenieure - HOAI. Online verfügbar unter https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/hoai_2013/gesamt.pdf.

Wagner, Lars (2016): Flughafen Berlin Brandenburg GmbH. Pressemappe. Hg. v. Flughafen Berlin Brandenburg GmbH. Online verfügbar unter http://www.berlin-airport.de/de/_dokumente/presse/basisinformationen/2016-06-08-Pressemappe-Flughafen-Berlin-Brandenburg-GmbH_dt.pdf.

Zerfaß, Ansgar (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 3., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Organisationskommunikation).

Zerfaß, Ansgar (2014): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In: Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 21-79.

Anhang

Ausführlicher Anforderungskatalog für strategische Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten

Tabelle 17: Anforderungskatalog, Teil 1: Grundsätze strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten

Nr.	Anforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt	Kommentar
1	Grundsätze			
1.1	<p>Strategisch</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dienen die Krisen-PR übergeordneten, organisationalen Zielen? - Sind die Krisen-PR Bestandteil strategischer Organisationsführung? - Verfolgen die Krisen-PR insgesamt das Ziel, Reputation und Vertrauen zu erhalten bzw. auszubauen sowie die „licence to operate“ zu sichern? <p>Situativ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientieren sich die Krisen-PR an situationsspezifischen Problemen? - Können die Krisen-PR flexibel aktuelle Entwicklungen antizipieren und darauf reagieren? <p>Integriert</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sind die Krisen-PR in die organisationalen Public Relations und in das umfassende Gesamtkonzept der Organisationskommunikation eingebunden? - Ist das interne und externe Reden und Handeln der Krisen-PR selbst integrativ, also in allen Phasen aufeinander abgestimmt? 			
1.2	<p>Ganzheitlich und konzeptionell fundiert geplant</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werden die Krisen-PR ganzheitlich geplant? - Werden die Krisen-PR mithilfe eines umfassenden Konzeptes geplant? - Werden die Krisen-PR mithilfe von Zyklen, bestehend aus Analyse, Planung, Realisierung und Kontrolle, gesteuert? - Findet eine mitlaufende Prozesskontrolle statt? - Werden bei der Entwicklung des konzeptionellen Rahmens die Ebenen der personalen, medialen und aktionalen Kommunikation beachtet? 			
1.3	<p>Vermeidung kommunikativer Diskrepanzen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stimmen Informationen seitens der Organisation und zugrundeliegende Sachverhalte überein? (<i>Wahrhaftigkeit</i>) - Stimmen verbale Aussagen und tatsächliches Handeln der Organisation überein? (<i>Kongruenz von Reden und Handeln</i>, „Practice what you preach“) - Stimmen das <i>Handeln in einer ähnlichen, früheren Situation und das aktuelle Handeln</i> der Organisation überein? - Stimmen die <i>Aussage eines Akteurs der Organisation zu einem früheren Zeitpunkt und die Aussage desselben Akteurs der Organisation zu einem späteren Zeitpunkt</i> überein? 			

	<ul style="list-style-type: none"> - Stimmen die Aussagen eines Akteurs der Organisation und die Aussage eines anderen Akteurs derselben Organisation überein? (<i>One-Voice-Policy</i>) - Stimmt das <i>tatsächliche Verhalten der Organisation mit den allgemein rechtlich und moralisch anerkannten Normen</i> überein? 			
1.4	<p>Erfüllung von Vertrauensfaktoren und Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Besitzen die Organisation und deren handelnde Akteure <i>Sachkompetenz</i> und signalisieren sie diese öffentlich? - Besitzen die Organisation und deren handelnde Akteure <i>Problemlösungskompetenz</i> und signalisieren sie diese öffentlich? - <i>Kommunizieren</i> die handelnden Akteure der Organisation <i>adäquat</i>, also im Rahmen der an ihre gesellschaftliche Rolle geknüpften Erwartungen? - Pflegen die Organisation und deren handelnde Akteure eine <i>offene Kommunikation</i> und signalisieren sie diese öffentlich? - Übernimmt die Organisation <i>gesellschaftliche Verantwortung</i>? - Besitzt die Organisation eine <i>Verantwortungsethik</i> und kommunizieren die handelnden Akteure diese öffentlich? - Ist das Kommunizieren und Handeln auf die Signalisierung von <i>Vertrauenswürdigkeit</i> ausgerichtet? 			
1.5	<p>Verständliche Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kommunizieren die organisationalen Akteure im Rahmen strategischer Krisen-PR verständlich? <p>Symmetrisch-dialogische Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kommunizieren die organisationalen Akteure im Rahmen strategischer Krisen-PR symmetrisch-dialogisch? <p>Verständigungsorientierte Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sind die strategischen Krisen-PR geprägt von verständigungsorientierter Kommunikation? 			
1.6	<p>Crossmediale Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kennen die Kommunikatoren alle relevanten Medien und Kanäle, auch des Social Web, sowie ihre spezifischen Eigenheiten? - Haben die Kommunikatoren alle relevanten Medien und Kanäle, auch des Social Web, selektiert? - Werden die relevanten Medien und Kanäle beobachtet, analysiert, priorisiert, zu steuern versucht und diese Steuerungen auf ihre Wirksamkeit kontrolliert? 			
1.7	<p>Schnelligkeit versus Richtigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Befähigen die strategischen Krisen-PR zu schnellem Reden und Handeln? - Wird der Richtigkeit von Informationen, auch unter starkem Druck, hohe Bedeutung beigemessen? 			
1.8	<p>Funktionale Transparenz</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bedienen sich die strategischen Krisen-PR einer funktionalen Transparenz, insoweit diese für die Prävention, Bewältigung und 			

	Nachsorge von Krisen sowie für die Erreichung der organisationalen Ziele geeignet erscheint?			
--	--	--	--	--

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 18: Anforderungskatalog, Teil 2: Anforderungen an die Krisenprävention im Rahmen strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten

Nr.	Anforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt	Kommentar
2	Krisenprävention			
2.1	Grundlagenermittlung			
	Konzept zur Einrichtung der Organisationsfunktion „strategische Krisen-PR“ und einer entsprechenden Organisationseinheit			
2.1.1	<ul style="list-style-type: none"> - Werden die Ziele strategischer Krisen-PR definiert? - Wird ein umfassendes Konzept zur Umsetzung der strategischen Krisen-PR erarbeitet? - Wird ein umfassendes Konzept zur Umsetzung der strategischen Krisen-PR realisiert? - Wird der Umsetzungsprozess kontrolliert? - Wird die Zielerreichung kontrolliert? 			
	Einrichtung der Funktion „strategische Krisen-PR“ und einer entsprechenden Organisationseinheit			
2.1.2	<ul style="list-style-type: none"> - Wird eine Organisationseinheit mit der Funktion „strategische Krisen-PR“ eingerichtet? - Sind die strategischen Krisen-PR ein fester Bestandteil des strategischen Organisationsmanagements? - Wird die Organisationseinheit mit einem klaren Mandat ausgestattet? - Werden Ressourcen wie Finanzen, Personal, Zeit, Kompetenzen und Wissen sichergestellt? - Wird ein Team aus kompetenten Mitarbeitern zusammengestellt? 			
	Aufbauorganisation der strategischen Krisen-PR			
2.1.3	<ul style="list-style-type: none"> - Wird ein <i>Krisenstab</i> für Krisensituationen vorbereitet? - Werden die Rollen und Aufgaben innerhalb des Krisenstabs klar verteilt? - Ist ein <i>Krisenkontrollzentrum</i> für Krisenfälle vorgesehen, technisch auf dem neuesten Stand und jederzeit verfügbar? - Wird eine/Werden mehrere <i>Sprecher</i> für Krisensituationen ausgewählt? - Wird ein/Werden mehrere Sprecher von Beginn an für Krisensituationen geschult und trainiert? 			
	Ablauforganisation der strategischen Krisen-PR			
2.1.4	<ul style="list-style-type: none"> - Wird die strategische Krisen-PR in die drei Modi Prävention, Bewältigung und Nachsorge eingeteilt? - Werden Weisungsketten definiert und konkretisiert? - Wird der Informationsfluss geplant? 			

	<ul style="list-style-type: none"> - Werden die vorgesehenen Kommunikationswege innerhalb der Organisation für die Modi Prävention, Bewältigung und Nachsorge festgelegt? - Werden die Abläufe bei Feststellung einer Krisensituation geplant? 			
2.1.5	<p>Erste Stakeholder- und Themenanalysen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Findet eine erste Stakeholderanalyse statt? - Findet eine erste Themenanalyse statt? 			
2.1.6	<p>Aufbau Issues-Management</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wird ein Issues-Management aufgebaut? 			
2.1.7	<p>Aufbau Social-Media-Management</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wird ein Social-Media-Management aufgebaut? 			
2.1.8	<p>Aufbau Risikomanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wird ein Risikomanagement aufgebaut? 			
2.1.9	<p>Krisenpräventives Kommunizieren und Handeln gegenüber externen und internen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siehe 1.1-1.8 - Werden krisenpräventive Kernbotschaften identifiziert und kommuniziert? (nicht nur verbal, auch nonverbal usw.) - Wird ein organisationsexternes und -internes Netzwerk aus Befürwortern des Projekts aufgebaut und gepflegt? - Wird das krisenpräventive Kommunizieren und Handeln gegenüber externen und internen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten in der frühen Phase eines Infrastrukturprojektes besonders intensiv betrieben? - Ist diese Kommunikation verständlich? - Ist diese Kommunikation symmetrisch-dialogisch? - Ist diese Kommunikation verständigungsorientiert? - Werden die Phasen des Projektes, auch inklusive ihrer Möglichkeiten und Grenzen hinsichtlich Partizipation, extern und intern erläutert? - Wird die Wirkung organisationaler Botschaften auf empörungsbereite Kritiker stets bedacht? - Werden Entscheidungen, die potenziell Widerstand bei kritischen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten auslösen können, extern und intern erläutert? - Beraten die Akteure der strategischen Krisen-PR organisationsinterne Entscheider? - Findet diese Beratungen auf Grundlage von durchgeführten Analysen und einer sich darauf beziehenden Reflexion statt? - <i>Beteiligung von Betroffenen</i> <ul style="list-style-type: none"> o Beraten die Akteure der strategischen Krisen-PR die Akteure der Regel-PR und Organisationskommunikation sowie andere organisationsinterne Entscheider zu den krisenpräventiven Potentialen und Notwendigkeiten der „Öffentlichkeitsbeteiligung“ bei Infrastrukturprojekten? 			

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ist die Organisation hinsichtlich einer Beteiligung von Betroffenen flexibel genug, um auf externe Ansprüche einzugehen? ○ Wird die Auswahl des oder der Beteiligungsverfahren im Einzelfall entschieden? ○ Wird externen Stakeholdern erst dann eine hohe Beeinflussbarkeit des Projektes eingeräumt, wenn die Erreichung der Organisationsziele durch hohe Akzeptanzrisiken gefährdet ist? ○ Werden Dialog- und Beteiligungsangebote (vor allem) gegenüber kritischen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten kontinuierlich und medienöffentlich wahrnehmbar kommuniziert? ○ Werden die Beteiligungsverfahren nach ihren tatsächlichen Beteiligungsmöglichkeiten und -grenzen benannt und werden die immer wieder kommuniziert? ○ Werden Betroffene des Projektes in geeigneter Art und Weise beteiligt? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommen Beteiligungsformate der Information zum Einsatz? ▪ Kommen Beteiligungsformate der Konsultation zum Einsatz? ▪ Kommen Beteiligungsformate der Mitgestaltung zum Einsatz? - Werden Eröffnungstermine nur dann veröffentlicht, wenn sie mit Sicherheit eingehalten werden können? 			
2.1.10	<p>Planung Krisenhandbuch</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wird ein Krisenhandbuch als zentrales Instrument der Krisenbewältigung geplant? - Werden Informationen und Anleitungen zum Kommunizieren und Handeln in Krisensituationen geplant? 			
2.1.11	<p>Krisen- und Medientrainings</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werden Krisen mit allen Mitgliedern des Krisenstabs im vorgesehenen Krisenkontrollzentrum trainiert? - Werden ein oder mehrere Sprecher von Beginn an für Krisensituationen geschult und trainiert? - Finden Krisen- und Medientrainings für die Akteure der strategischen Krisen-PR statt? - Finden Krisen- und Medientrainings mit den Akteuren des Krisenstabs statt? - Finden Krisen- und Medientrainings mit Führungskräften statt? - Wird auch der Umgang mit der im Krisenkontrollzentrum vorhandenen Hard- und Software trainiert? 			
2.2	Vorplanung			
2.2.1	<p>Fortlaufende Stakeholder- und Themenanalysen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finden fortlaufende Stakeholderanalysen statt? 			

	- Finden fortlaufende Themenanalysen statt?			
2.2.2	<p>Issues-Management</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wird ein permanentes externes und internes Issues-Management betrieben? <ul style="list-style-type: none"> o Findet ein permanentes externes und internes Issues-Monitoring statt? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Werden Issues <i>beobachtet</i>? ▪ Werden Issues <i>analysiert</i>? ▪ Werden Issues <i>priorisiert</i>? o Werden Issues durch Maßnahmen <i>zu beeinflussen versucht</i>? o Werden ergriffene Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit <i>kontrolliert</i>? 			
2.2.3	<p>Social-Media-Management</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wird ein permanentes externes und internes Social-Media-Management betrieben? <ul style="list-style-type: none"> o Wird ein permanentes externes und internes Social-Media-Monitoring betrieben? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Werden Social Media <i>beobachtet</i>? ▪ Werden Inhalte in relevanten Social Media hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Projekt sowie das Vertrauen, die Reputation und die „licence to operate“ der Organisation <i>analysiert</i>? ▪ Werden Inhalte in relevanten Social Media hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Projekt sowie das Vertrauen, die Reputation und die „licence to operate“ der Organisation <i>priorisiert</i>? o Werden Inhalte in relevanten Social Media hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Projekt sowie das Vertrauen, die Reputation und die „licence to operate“ der Organisation durch Maßnahmen <i>zu beeinflussen versucht</i>? o Werden Multiplikatoren und Meinungsführer lokalisiert und <i>zu beeinflussen versucht</i>? o Werden ergriffene Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit <i>kontrolliert</i>? o Sind Social-Media-Leitlinien für die professionelle, organisationale Kommunikation vorhanden? o Sind Social-Media-Regeln für alle Mitarbeiter vorhanden und diesen bekannt? o Werden projekteigene Social-Media-Präsenzen betrieben? o Wird auf diesen Präsenzen verständlich, symmetrisch-dialogisch und verständigungsorientiert kommuniziert? o Wird die Social Media Community gepflegt und erweitert? 			
2.2.4	<p>Risikomanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wird ein permanentes externes und internes Risikomanagement betrieben? 			

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Findet ein permanentes externes und internes Risikomonitoring statt? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Werden Risiken hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Projekt sowie das Vertrauen, die Reputation und die „licence to operate“ der Organisation <i>beobachtet</i>? ▪ Werden Risiken hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Projekt sowie das Vertrauen, die Reputation und die „licence to operate“ der Organisation <i>analysiert</i>? ▪ Werden Risiken hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Projekt sowie das Vertrauen, die Reputation und die „licence to operate“ der Organisation <i>priorisiert</i>? ▪ Werden Terminverzögerungen und Kostensteigerungen als häufig eintretende Risiken im Rahmen des krisenpräventiven Risikomonitorings beachtet? ▪ Haben Akteure der strategischen Krisen-PR diese stets im Blick und können gegebenenfalls gegenwirken? ○ Werden Risiken hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Projekt sowie das Vertrauen, die Reputation und die „licence to operate“ der Organisation durch Maßnahmen <i>zu beeinflussen versucht</i>? ○ Werden ergriffene Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit <i>kontrolliert</i>? 			
2.2.5	<p>Krisenpräventives Kommunizieren und Handeln gegenüber externen und internen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siehe 2.1.9 - Findet die Beratung der organisationsinternen Entscheider auf Grundlage folgender Prozesse und einer sich darauf beziehenden Reflexion statt? <ul style="list-style-type: none"> ○ Issues-Management ○ Social-Media-Management ○ Risikomanagement ○ Fortlaufende Stakeholderanalysen ○ Fortlaufende Themenanalysen 			
2.2.6	<p>Realisierung Krisenhandbuch</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wird das Krisenhandbuch als zentrales Instrument der Krisenbewältigung vollumfänglich ausgearbeitet? - Stehen Maßnahmen zur schnellen Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit im Fokus? <p><i>Wissenschaftliches und praktisches Wissen über Krisen und Risikothemen</i></p>			

	<ul style="list-style-type: none"> - Wird darin wissenschaftliches und praktisches Wissen über Krisen, Krisenarten, -merkmale, -verläufe und organisationsspezifische Risikothemen gesammelt? <p><i>Verantwortlichkeiten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wird der Krisenstab namentlich erwähnt? - Werden die Verantwortlichkeiten der einzelnen Mitglieder des Krisenstabs, ihre Rollen, Aufgaben und Befugnisse, genau geklärt? - Wird ein oder werden mehrere Organisationssprecher festgelegt? - Wird festgelegt, unter welchen Umständen der Geschäftsführer/Vorstand der Organisation als Sprecher in einer Krisensituation auftritt? - Werden der Standort, die Räumlichkeiten und die technischen Aspekte des Krisenkontrollzentrums festgeschrieben? - Werden auch alternative Standorte, Räumlichkeiten und technische Rahmenbedingungen vorgeschlagen? - Enthält das Handbuch eine Liste der vom Krisenstab benötigten Materialien? <p><i>Regeln und Ziele für Reden und Handeln</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Enthält das Handbuch strategische und operative Zielsetzungen für das Kommunikations- und Handlungsmanagement in der Krisenphase? - Befähigt das Handbuch zu einer schnellen öffentlichen Erstreaktion? - Wird durch das organisationale Reden und Handeln kontinuierlich Vertrauenswürdigkeit signalisiert? - Kommunizieren strategische Krisen-PR mit bipolarer Wirkungsintention und sprechen sowohl Ratio als auch Emotionen der Bezugsgruppen an? - Werden Regeln zum Reden und Handeln für die Mitglieder des Krisenstabs festgeschrieben? - Werden Regeln zum Reden und Handeln für die Organisationssprecher festgeschrieben? - Enthält das Handbuch externe, aber auch interne Sprachregelungen, bspw. Aussagen gegenüber Führungskräften und Mitarbeitern? - Enthält das Handbuch Social-Media-Guidelines? <p><i>Wichtige Ergebnisse der Analysen und Monitorings</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Enthält das Handbuch die wichtigen <i>Ergebnisse</i> der Stakeholder- und Themenanalysen sowie der Issues-, Social-Media- und Risikomonitorings? <p><i>Q&A-Bereich</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Enthält das Handbuch als auf die Organisation zugeschnittene Wissensbasis einen Q&A-Bereich, in dem die wichtigsten Antworten auf zu erwartende Fragen im Krisenkontext festgehalten sind? <p><i>Interventions- und Bewältigungsstrategien</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Enthält das Handbuch Hinweise zum Erkennen und Anerkennen von Krisensituationen? - Enthält das Handbuch mögliche Krisenkommunikationsstrategien? 			
--	---	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt das Handbuch Aufschluss darüber, welche Krisenkommunikationsstrategie für welche Fälle geeignet erscheint? - Werden die wichtigsten internen und externen Stakeholder identifiziert? - Werden dringliche Informationen für diese wichtigsten Stakeholder hinterlegt? - Ist es vorgesehen, die internen Stakeholder zuerst zu informieren? - Sind wichtige (Kern-)Botschaften festgehalten? - Enthält das Handbuch Verhaltensinstruktionen zur Verhinderung physischer Schäden seitens der Organisationsumwelt und der externen und internen Stakeholder? - Enthält das Handbuch Informationen und Botschaften, die der Organisationsumwelt und den externen und internen Stakeholdern bei der psychologischen Verarbeitung der Krise helfen können? - Enthält das Handbuch Botschaften, die zum Schutz des Vertrauens, der Reputation und der „licence to operate“ der Organisation beitragen können? - Enthält das Handbuch mögliche Interventionsmaßnahmen für einzelne Krisenphasen (unter Beachtung der spezifischen Bedingungen)? - Enthält das Handbuch Instruktionen, die es dem Krisenstab und den Sprechern erleichtern, das Deutungsangebot der „Chance“ nach innen und außen zu vermitteln? - Sind mögliche krisenpräventive Maßnahmen festgehalten? - Sind mögliche krisennachsorgende Maßnahmen festgehalten? <p><i>Workflows und Checklisten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Werden die genauen Abläufe im Falle einer Krise übersichtlich dargestellt? - Gibt es Checklisten, die jeweils einen Überblick über die verschiedenen Ziele, Aufgaben und Maßnahmen geben? <p><i>Inhaltliche Vorlagen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Enthält das Handbuch vorbereitete Informationen als Referenzmaterial? - Enthält das Krisenhandbuch vorformulierte Pressemitteilungen? - Enthält das Krisenhandbuch eine stets aktuelle Pressemappe? - Werden im Zuge der Erstellung und Aktualisierung des Handbuchs auch Darksites vorbereitet? - Enthält das Krisenhandbuch vorformulierte Beiträge für alle relevanten Medien und Kanäle, insbesondere Social-Media-Beiträge? <p><i>Kontaktlisten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sind die Kontaktdaten aller Mitglieder des Krisenstabs hinterlegt und aktuell? - Sind Notrufnummern und wichtige Kontaktdaten zu lokalen Amtsträgern enthalten? - Ist eine Liste mit den wichtigsten Medien und Medienkontakten vorhanden? - Ist eine Liste mit Kontakten zu wichtigen Stakeholdern vorhanden? 			
--	---	--	--	--

	<p><i>Szenarien</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Enthält das Handbuch mehrere ausgearbeitete Szenarien, die das Reden und Handeln in einer Krisensituation an Beispielen aufzeigen? - Sind bereits trainierte Szenarien und daraus gezogene Lehren enthalten? <p><i>Training und Angaben über das Handbuch</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Enthält das Krisenhandbuch eine Einleitung, in der der Geschäftsführer/Vorstand der Organisation die Bedeutung des Handbuchs hervorhebt? - Enthält das Handbuch Termine, an denen der Umgang mit dem Krisenhandbuch und die beschriebenen Maßnahmen trainiert werden? - Gibt es ein Evaluationsformular, mithilfe dessen Feedback während der Trainings gesammelt werden kann? - Wird die Verwendung des Handbuchs in Krisensituationen dokumentiert und zur Verbesserung evaluiert? 			
2.2.7	<p>Krisen- und Medientrainings</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siehe 2.1.11 - Wird das Krisenhandbuch als zentrales Instrument des Krisentrainings verwendet? - Fließen die Erfahrungen aus den Trainings mit dem Krisenhandbuch in die Verbesserung und Aktualisierung desselben ein? 			
2.3	Entwurfsplanung			
2.3.1	<p>Fortlaufende Stakeholder- und Themenanalysen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siehe 2.2.1 			
2.3.2	<p>Issues-Management</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siehe 2.2.2 			
2.3.3	<p>Social-Media-Management</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siehe 2.2.3 			
2.3.4	<p>Risikomanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siehe 2.2.4 - Werden Maßnahmen gegen das Risiko von Widerstandsbildung auf Seiten der Stakeholder und Teilöffentlichkeiten bei der Ausarbeitung und Vorstellung verschiedener Entwürfe bzw. Alternativen unternommen? 			
2.3.5	<p>Krisenpräventives Kommunizieren und Handeln gegenüber externen und internen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siehe 2.1.9 und 2.2.5 			
2.3.6	<p>Fortlaufende Verbesserung und Aktualisierung Krisenhandbuch</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siehe 2.2.6 - Wird das Krisenhandbuch fortlaufend verbessert und aktualisiert? 			
2.3.7	<p>Krisen- und Medientrainings</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siehe 2.1.11 und 2.2.7 			
2.4	Genehmigungsplanung			
2.4.1	<p>Fortlaufende Stakeholder- und Themenanalysen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siehe 2.2.1 			
2.4.2	Issues-Management			

	- Siehe 2.2.2			
2.4.3	Social-Media-Management - Siehe 2.2.3			
2.4.4	Risikomanagement - Siehe 2.2.4 - Unternehmen strategische Krisen-PR Maßnahmen gegen das Risiko einer mangelnden Rechtssicherheit der Genehmigungsunterlagen? - Unternehmen strategische Krisen-PR Maßnahmen im Umgang mit Einwänden während des Genehmigungsverfahrens? - Finden strategische Krisen-PR alternative Konfliktlösungen in juristischen Konflikten während des Genehmigungsverfahrens? - Sorgen strategische Krisen-PR (unter Beachtung rechtlicher Beschränkungen) für eine möglichst hohe Verständlichkeit der Genehmigungsunterlagen? - Sorgen strategische Krisen-PR (unter Beachtung rechtlicher Beschränkungen) für eine möglichst hohe Verständlichkeit der Genehmigungsunterlagen in öffentlichen Diskussionen?			
2.4.5	Krisenpräventives Kommunizieren und Handeln gegenüber externen und internen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten - Siehe 2.1.9 und 2.2.5			
2.4.6	Fortlaufende Verbesserung und Aktualisierung Krisenhandbuch - Siehe 2.2.6 und 2.3.6			
2.4.7	Krisen- und Medientrainings - Siehe 2.1.11 und 2.2.7			
2.5	Ausführungsplanung			
2.5.1	Fortlaufende Stakeholder- und Themenanalysen - Siehe 2.2.1			
2.5.2	Issues-Management - Siehe 2.2.2			
2.5.3	Social-Media-Management - Siehe 2.2.3			
2.5.4	Risikomanagement - Siehe 2.2.4			
2.5.5	Krisenpräventives Kommunizieren und Handeln gegenüber externen und internen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten - Siehe 2.1.9 und 2.2.5			
2.5.6	Fortlaufende Verbesserung und Aktualisierung Krisenhandbuch - Siehe 2.2.6 und 2.3.6			
2.5.7	Krisen- und Medientrainings - Siehe 2.1.11 und 2.2.7			
2.6	Vorbereitung der Vergabe			
2.6.1	Fortlaufende Stakeholder- und Themenanalysen - Siehe 2.2.1			
2.6.2	Issues-Management - Siehe 2.2.2			
2.6.3	Social-Media-Management			

	- Siehe 2.2.3			
2.6.4	Risikomanagement - Siehe 2.2.4			
2.6.5	Krisenpräventives Kommunizieren und Handeln gegenüber externen und internen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten - Siehe 2.1.9 und 2.2.5			
2.6.6	Fortlaufende Verbesserung und Aktualisierung Krisenhandbuch - Siehe 2.2.6 und 2.3.6			
2.6.7	Krisen- und Medientrainings - Siehe 2.1.11 und 2.2.7			
2.7	Mitwirkung bei der Vergabe			
2.7.1	Fortlaufende Stakeholder- und Themenanalysen - Siehe 2.2.1			
2.7.2	Issues-Management - Siehe 2.2.2			
2.7.3	Social-Media-Management - Siehe 2.2.3			
2.7.4	Risikomanagement - Siehe 2.2.4			
2.7.5	Krisenpräventives Kommunizieren und Handeln gegenüber externen und internen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten - Siehe 2.1.9 und 2.2.5			
2.7.6	Fortlaufende Verbesserung und Aktualisierung Krisenhandbuch - Siehe 2.2.6 und 2.3.6			
2.7.7	Krisen- und Medientrainings - Siehe 2.1.11 und 2.2.7			
2.8	Bauausführung bzw. Objektüberwachung			
2.8.1	Fortlaufende Stakeholder- und Themenanalysen - Siehe 2.2.1 - Werden die Analysen angesichts des üblichen Aufmerksamkeitsanstiegs für das Projekt bei Baubeginn intensiviert?			
2.8.2	Issues-Management - Siehe 2.2.2			
2.8.3	Social-Media-Management - Siehe 2.2.3			
2.8.4	Risikomanagement - Siehe 2.2.4 - Ist eine Ombudsperson für das Infrastrukturprojekt bestimmt und stets erreichbar?			
2.8.5	Krisenpräventives Kommunizieren und Handeln gegenüber externen und internen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten - Siehe 2.1.9 und 2.2.5 - Wird mit kritischen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten in dieser Phase besonders intensiv kommuniziert? - Werden, wenn nötig, Maßnahmen gegen neuerliche Akzeptanzdefizite unternommen?			

2.8.6	Fortlaufende Verbesserung und Aktualisierung Krisenhandbuch - Siehe 2.2.6 und 2.3.6			
2.8.7	Krisen- und Medientrainings - Siehe 2.1.11 und 2.2.7			
2.9	Objektbetreuung und Dokumentation			
2.9.1	Fortlaufende Stakeholder- und Themenanalysen - Siehe 2.2.1			
2.9.2	Issues-Management - Siehe 2.2.2			
2.9.3	Social-Media-Management - Siehe 2.2.3			
2.9.4	Risikomanagement - Siehe 2.2.4			
2.9.5	Krisenpräventives Kommunizieren und Handeln gegenüber externen und internen Bezugsgruppen und Teilöffentlichkeiten - Siehe 2.1.9 und 2.2.5			
2.9.6	Fortlaufende Verbesserung und Aktualisierung Krisenhandbuch - Siehe 2.2.6 und 2.3.6			
2.9.7	Krisen- und Medientrainings - Siehe 2.1.11 und 2.2.7			

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 19: Anforderungskatalog, Teil 3: Anforderungen an die Krisenbewältigung im Rahmen strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten

Nr.	Anforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt	Kommentar
3	Krisenbewältigung			
3.1	Erkennen und Anerkennen der Krisensituation - Wird eine Krisensituation als solche erkannt und anerkannt?			
3.2	Anwendung des Krisenhandbuchs - Wird das Krisenhandbuch als zentrales Instrument der Krisenbewältigung angewendet?			
3.3	Einberufung Krisenstab in Krisenkontrollzentrum - Wird der Krisenstab einberufen? - Wird dafür das Krisenkontrollzentrum genutzt?			
3.4	Aktivierung des Sprechers/der Sprecher - Wird der vorgesehene bzw. werden die vorgesehenen Sprecher aktiviert?			
3.5	Auswahl und Anwendung geeigneter Interventions- und Bewältigungsstrategien - Werden geeignete Interventions- und Bewältigungsstrategien unter Zuhilfenahme des Krisenhandbuchs ausgewählt und angewendet? - Sind die Interventions- und Bewältigungsstrategien an den Stakeholdern und Teilöffentlichkeiten ausgerichtet?			

	<ul style="list-style-type: none"> - Werden die Stakeholderanalysen nach Eintritt der Krise schnellstmöglich aktualisiert und im Verlaufe der Krise regelmäßig wiederholt? - Werden die Teilöffentlichkeiten nach Eintritt der Krise analysiert und diese Analysen im Verlaufe der Krise regelmäßig wiederholt? - Ist das Kommunikations- und Handlungsmanagement in der Phase der Krisenbewältigung vor allem auf die kurzfristige Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit ausgerichtet? - Werden Strategien des Leugnens oder Herausredens unterlassen, wenn die Organisation zumindest eine Mitschuld an der Entstehung der Krise hat? - Gesteht die Organisation Probleme ein, übernimmt Verantwortung und kündigt Maßnahmen an? - Werden diese Maßnahmen zuverlässig umgesetzt? - Wird die Umsetzung öffentlich wahrnehmbar gemacht? 			
3.6	<p>Auswahl und Kommunikation geeigneter (Kern-)Botschaften (nach innen und außen)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werden geeignete (Kern-)Botschaften unter Zuhilfenahme des Krisenhandbuchs ausgewählt und nach innen und außen kommuniziert? - Werden Verhaltensinstruktionen herausgegeben, um eventuellen (weiteren) physischen Schaden von der Organisationsumwelt und den externen und internen Stakeholdern abzuwenden? - Werden Informationen und Botschaften kommuniziert, die der Organisationsumwelt und den externen und internen Stakeholdern bei der psychologischen Verarbeitung der Krise helfen können? - Werden Botschaften kommuniziert, die zum Schutz des Vertrauens, der Reputation und der „licence to operate“ der Organisation beitragen? - Kommunizieren strategische Krisen-PR mit bipolarer Wirkungsintention und sprechen sowohl Ratio als auch Emotionen der Bezugsgruppen an? - Werden die internen Stakeholder nach Möglichkeit zuerst informiert? - Werden die im Krisenhandbuch hinterlegten, vorbereiteten Inhalte an die Situation angepasst und genutzt? - Werden, wenn nötig, die vorbereiteten Darksites aktiviert? - Stimmen Kommunikatoren eine deutlich offenere und selbstkritischere Kommunikation gegenüber Stakeholdern und Teilöffentlichkeiten als bisher mit ihren Vorgesetzten ab? 			
3.7	<p>Schnelle Erstreaktion und kontinuierliche Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Findet eine schnelle, öffentliche Erstreaktion statt? - Wird durch das organisationale Reden und Handeln kontinuierlich Vertrauenswürdigkeit signalisiert? 			
3.8	<p>Chancen sehen: Sinn stiften und Veränderungen anstoßen</p>			

	<ul style="list-style-type: none"> - Wird die Krise von den Akteuren der strategischen Krisen-PR auch als Chance betrachtet? - Wird das sinnstiftende Deutungsangebot der „Chance“ nach innen und außen kommuniziert? - Gelingt es der strategischen Krisen-PR, im Krisenkontext Veränderungen innerhalb der Organisation anzustoßen, die die Erreichung organisationaler Ziele wahrscheinlicher? - Macht die Organisation deutlich, dass sie aus der Krisensituation gelernt hat? - Zeigt die Organisation öffentlich wahrnehmbar, dass sie Wiederholungen eines Vorfalls zu verhindern sucht? 			
3.9	<p>Schnellstmögliches, aber sicheres Verlassen der akuten Krisenphase</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gelingt es der strategischen Krisen-PR, die akute Krisenphase möglichst schnell zu verlassen? - Ist sichergestellt, dass die Krise mit großer Wahrscheinlichkeit überstanden ist? - Werden dabei die aktuellen Ergebnisse der Stakeholder- und Themenanalysen sowie der Issues-, Social-Media- und Risikomonitorings beachtet? 			

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 20: Anforderungskatalog, Teil 4: Anforderungen an die Krisennachsorge im Rahmen strategischer Krisen-PR bei Infrastrukturprojekten

Nr.	Anforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt	Kommentar
4	Krisennachsorge			
4.1	<p>Anschlusskommunikation mit Stakeholdern der Krise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Findet Anschlusskommunikation mit Stakeholdern der Krise statt? 			
4.2	<p>Kooperation bei Ermittlungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kooperiert die Organisation bei Ermittlungen? 			
4.3	<p>Fortsetzung der angestoßenen Veränderungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werden die in der akuten Krisenphase angestoßenen Veränderungen seitens der strategischen Krisen-PR weiter forciert? 			
4.4	<p>Evaluation der akuten Krisenkommunikation und Analyse der gesamten strategischen Krisen-PR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wird die akute Krisenkommunikation evaluiert? - Wird die gesamte strategische Krisen-PR analysiert? 			
4.5	<p>Formulierung von Zielen und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der strategischen Krisen-PR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werden aufbauend auf der Evaluation und Analyse aus 4.2 Ziele zur Verbesserung der strategischen Krisen-PR formuliert und in Form von Maßnahmen umgesetzt? - Werden neue bzw. verbesserte Konzepte zur Krisenvermeidung ausgearbeitet und implementiert? 			
4.6	<p>Entwicklung von Krisenwissen („Lessons learned“) und Krisensensibilität sowie Weiterentwicklung des Krisenhandbuchs</p>			

	<ul style="list-style-type: none"> - Wird der Aufbau und die Erhaltung von Krisenwissen ermöglicht? („Lessons learned“) - Wird die Sensibilität für krisenhafte Situationen bei den Akteuren der strategischen Krisen-PR und den Führungskräften der Organisation verbessert? - Finden die Erfahrungen und Lehren Eingang in das Krisenhandbuch und führen zu dessen Weiterentwicklung? 			
--	--	--	--	--

Quelle: Eigene Darstellung.