



Kommunizieren ist bewältigen!

Strategische und operative Tipps in Sachen Krisenkommunikation für Bürgermeister
Anlage zum "Leitfaden Krisenkommunikation"

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Grundsätze	5
Bestimmung eines klaren und gemeinsamen Rahmens	5
• Rechtmäßigkeit und Symbolik: Der Bürgermeister spricht im Namen aller	5
• Gewaltentrennung: Der Bürgermeister handelt im Interesse aller	6
• Organisation: Der Bürgermeister stützt sich auf seine Verwaltung	7
Herausforderungen der Krisenkommunikation	7
• Als "Bürgervater" handeln	7
• Flexibel sein und Arbeitsweise an die Krise anpassen	8
Vorbereitung auf die Kommunikation in Krisensituationen	10
Über Risiken zu kommunizieren wagen	11
Eine Strategie der Krisenkommunikation ausarbeiten	12
Die Zusammenarbeit zwischen Kommunikationsbeauftragten stärken	12
An Schulungen und Übungen teilnehmen	13
Kommunikation in Notsituationen	14
Sich organisieren, um zu handeln	14
In der ersten Stunde kommunizieren	15
Eine Krisenkommunikation aufbauen	17
• "Wer verwaltet, kommuniziert"	17
• "One Voice" (mit einer Stimme sprechen)	18
• "Jeder spricht über seinen Kompetenzbereich"	18
• "Kollegialität im Krisenfall"	19
Als Bürgermeister eine Strategie der Krisenkommunikation festlegen	19
• Über geeignete Kanäle kommunizieren	21
• Direkte und menschliche Kommunikation	21
• Journalisten als Partner	22
• Soziale Medien	23
• Interne Kommunikation	24
Rückkehr in ein normales Leben	25
Schlussfolgerungen	27

Einleitung

Trotz aller vorbeugend, vorsorglich und zum Schutz ergriffenen Sicherheitsmaßnahmen werden Bürgermeister, Schöffen, Gouverneure, Minister oder andere politisch Verantwortliche manchmal mit tragischen und komplexen Notsituationen konfrontiert. In solchen Situationen kommt politisch Verantwortlichen eine wichtige Rolle in der Krisenbewältigung zu, auch wenn sie diesbezüglich keine oder nur wenig Erfahrung haben. Dies gilt auch für politische Berater und Sprecher.

Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil der Krisenbewältigung. Wird dies übersehen, wird der Rest der Bewältigung, so professionell er auch sein mag, als improvisiert, amateurhaft oder gar manipulativ empfunden. In einer Krise wird eine deutliche Führung benötigt, die schnelle Entscheidungen trifft und mit einer einheitlichen Kommunikation einen Weg durch das Chaos aufzeigt. Der Bürgermeister kann dabei zwar auf die Unterstützung eines D5-Beamten oder gar eines lokalen Krisenkommunikationsteams zählen, aber er trägt die Endverantwortung für die Disziplin 5 (Alarmierung und Information der Bevölkerung im Krisenfall). Er muss also im Rahmen der Krisenbewältigung für die Krisenkommunikation sorgen.

In einer Krisensituation gewinnen Reflexe oft die Oberhand. Politische Entscheidungsträger greifen gerne zurück auf das, was sie kennen, nämlich auf eine klassische politische Verwaltung und Kommunikation, während in einer Notsituation eine völlig andere Denkweise erforderlich ist. So besteht die Versuchung, in solchen Situationen großen Wert auf ein politisches Programm zu legen, bisherige Maßnahmen zu verteidigen und künftige Maßnahmen anzukündigen - wie in einer Wahldebatte. In der Krisenkommunikation müssen solche Fallen vermieden werden. Denn in einer Krisensituation entspricht eine politische Verteidigungs- oder Angriffshaltung nicht dem Informationsbedarf der Bevölkerung und kommen solche politischen Botschaften auch nicht gut an.

Das soll jedoch keinesfalls heißen, dass Politiker in Notsituationen nicht zu kommunizieren brauchen. Denn auch eine nur von Experten durchgeführte Krisenkommunikation entspricht nicht dem Informationsbedarf der Bevölkerung. Das notwendige Einfühlungsvermögen, die gewünschte Symbolik und eine strukturierte Organisation sind in Krisensituationen unerlässlich und auf der politischen Ebene natürlicherweise vorhanden. Daher ist es wichtig, dass jeder seinen Platz in einer optimalen Krisenkommunikation finden kann.

Krisenkommunikation kann verschiedene Formen annehmen, aber der menschliche Aspekt muss stets berücksichtigt werden. In dieser menschlichen Kommunikation kommt den jeweiligen Bürgermeistern, Gouverneuren und Ministern eine wichtige Rolle zu. In Krisensituationen brauchen die Bürger eher einen "Bürgervater" als einen Bürgermeister: ein offenes Ohr, das der Gesellschaft dank einer einfühlsamen Kommunikation die für ihre Resilienz notwendige Kraft gibt.

Daher ist es bei der Krisenkommunikation vor allem wichtig, sich mit den Wahrnehmungen und Bedürfnissen der von der Notsituation betroffenen Menschen zu befassen, um sie zu verstehen und sich in ihre Lage versetzen zu können.

Diese Anlage zum "Leitfaden Krisenkommunikation" fußt auf den Erfahrungen, die in den letzten Jahren bei verschiedenen Notsituationen in unserem Land gemacht wurden. Sie enthält praktische Tipps für alle politisch Verantwortlichen von der lokalen bis zur nationalen Ebene, die im Rahmen einer Notsituation kommunizieren müssen.

Aus Gründen der Lesbarkeit verweisen die Begriffe "Bürgermeister", "Gouverneur" bzw. "Minister" und der symbolische Begriff "Bürgervater" im neutralen Sinne sowohl auf Männer als auch auf Frauen, die in diesen Funktionen politisch tätig sind.

*Krisen sind nicht mehr unvorhersehbar.
Unsere Gesellschaft wird weitere Notsituationen erleben.*

*Darum müssen sich Politiker(innen) auf das Unerwartete einstellen.
So können sie im Chaos die Führung übernehmen und kommunizieren.*

Grundsätze

► Bestimmung eines klaren und gemeinsamen Rahmens

Zur Festlegung der Grundsätze für die Kommunikation eines Bürgermeisters im Krisenfall kehren wir zur Grundlage der Politik zurück: zu unserer Demokratie. Einige der in dieser Anlage erwähnten Grundsätze mögen selbstverständlich erscheinen, doch es ist wichtig, sie in Notsituationen strikt anzuwenden. Im Krisenfall müssen sich die politisch Verantwortlichen auf ihre Grundlagen besinnen: auf ihren selbstlosen Einsatz für das Gemeinwohl.

- **Rechtmäßigkeit und Symbolik: Der Bürgermeister spricht im Namen aller**

Der Bürgermeister ist aufgrund seiner gesellschaftlichen Legitimität und seiner Funktion sozusagen "verpflichtet", in Notsituationen zu kommunizieren.

Würde ein Bürgermeister dagegen in einer Krisensituation auf lokaler Ebene nicht kommunizieren, könnte ein Teil der öffentlichen Meinung denken, er würde den Ernst der Lage verkennen, sich gleichgültig verhalten oder nicht alle erforderlichen Mittel mobilisieren.

Sowohl bei nationalen als auch bei lokalen Krisensituationen wird ein Bürgermeister sehr bald mit Fragen und Bemerkungen der Einwohner seiner Gemeinde konfrontiert, die sich direkt oder indirekt betroffen fühlen, auch wenn er nicht in die Bewältigung der Situation eingebunden ist.

Der Bürgermeister ist ein gesellschaftliches Symbol, an das man sich im Krisenfall festklammern können muss. Durch eine passende Kommunikation zeigt er, dass unser demokratischer Staat noch immer vorhanden ist - trotz der Notsituation, die zu Besorgnis, Panik und Unverständnis führen kann. In den ersten Stunden einer Notsituation brauchen die Bürger eine Führung.

Diese wesentliche Rolle des Bürgermeisters in der Krisenkommunikation wird verstärkt durch die Tatsache, dass er im Allgemeinen über natürliches Einfühlungsvermögen und enge Kontakte zur lokalen Bevölkerung verfügt. Dieses Charisma ist auch in der Krisenkommunikation wichtig: Der Bürgermeister bringt eine menschliche Seite ein, mit der er die Empfehlungen und Sachinformationen der betreffenden Behörden und Dienste ergänzt.



Tipps: Menschliche Wärme, ein verständnisvoller Blick und Worte, die eher aus dem Herzen als aus dem Kopf kommen: Auch das brauchen die Bürger in Krisensituationen.

- **Gewaltentrennung: Der Bürgermeister handelt im Interesse aller**

Politisch Verantwortliche, die angesichts einer Krisensituation handeln müssen, sind Teil der ausführenden Gewalt (Regierungen, Minister, Bürgermeister ...). Sie verfügen nämlich über die erforderlichen Befugnisse, um schnell und sofort zu handeln, und zwar innerhalb des in Sachen Krisenbewältigung und -kommunikation bestehenden Rechtsrahmens.

Um so gut wie möglich im Interesse aller zu handeln, muss ein Bürgermeister die Gewaltentrennung strikt einhalten. Für die Krisenkommunikation bedeutet dies, dass er mit bestimmten Erklärungen besonders vorsichtig sein sollte.

Zunächst muss der Bürgermeister vermeiden, eine Gemeinschaft zu stigmatisieren oder spontan einen Sündenbock zu nennen. Er darf keine voreiligen Schlüsse über Ursachen und Verantwortlichkeiten ziehen. Er muss es der rechtsprechenden Gewalt überlassen, erforderliche Ermittlungen anzustellen, auch wenn dies zeitaufwändig ist.

Tipps: Äußern Sie sich niemals zu der Frage nach der Ursache oder der Schuld für eine Notsituation! Betonen Sie, dass eine Bewältigung der Krise zu diesem Zeitpunkt andere Prioritäten (z.B. die Betreuung der Opfer) erfordert.

Beispiel: Infolge des Flugzeugunglücks von Gelbressée sprach der Bürgermeister über die Maßnahmen, die die Behörden auf Ebene der Sicherheit und Mobilität ergriffen haben. Er äußerte sein Mitgefühl den Angehörigen der Opfer gegenüber, ging aber nicht auf die Ursachen des Unfalls ein. In einer solchen Situation werden die späteren Ermittlungen die Verantwortlichkeiten ergeben. Hierüber zu kommunizieren, obliegt der Staatsanwaltschaft. Wenn ein Bürgermeister beginnt, über Ursachen zu kommunizieren, besteht das Risiko, dass er unbewiesene Behauptungen öffentlich macht. Hierdurch könnten Personen oder Einrichtungen zu Unrecht verantwortlich gemacht werden.



In unserer modernen Gesellschaft gibt es verschiedene einflussreiche Akteure, wie die Medien oder Wirtschafts- und Finanzkreise, sowie zahlreiche Interessengruppen (diplomatische, religiöse, gewerkschaftliche oder pharmazeutische Interessengruppen, Umweltschützer, Globalisierungskritiker, Freimaurer ...). Ein Bürgermeister wird täglich mit Standpunkten dieser Instanzen konfrontiert. Doch bei der Krisenbewältigung und der zugehörigen Kommunikation ist es wichtig, dass er den nötigen Abstand gewinnt. In Notsituationen zählt nur das Allgemeinwohl.

Diese (vorübergehende) Distanz zu allen (Gegen-)Mächten ist unerlässlich. Der Bürgermeister ist nur dann glaubwürdig und in den Augen der Bürger vertrauenswürdig (zwei wichtige Elemente in der Krisenkommunikation), wenn er diese Trennung der (Gegen-)Gewalten strikt anwendet. Er muss staatstragend und zum Wohl aller handeln.

- **Organisation: Der Bürgermeister stützt sich auf seine Verwaltung**

Zur Ausübung seiner Aufträge in Sachen Noteinsatzplanung und Krisenbewältigung kann sich der Bürgermeister auf die Verwaltungsbehörden und die verschiedenen Rettungs- und Einsatzdienste stützen. Eine strukturierte Organisation ist für die Krisenbewältigung unerlässlich und erhält ihre Form durch den kommunalen allgemeinen Noteinsatzplan (ANEP).

In der Krisenbewältigung wird der Bürgermeister von Fachleuten der betreffenden Behörden und Dienste unterstützt. Er leitet zwar die Krisenbewältigung, wird aber von diesen Fachleuten beraten.

In komplexen Notsituationen ist eine Zusammenarbeit zwischen allen betroffenen Akteuren die einzige Lösung. Für die Bürger ist der Staat überall gleich: Sie erwarten eine einheitliche Krisenkommunikation, mit der ein gemeinsames Ziel verfolgt wird. Um auf dieses Bedürfnis einzugehen, müssen sich alle Partner organisieren (vor, während und nach der Notsituation). Das übergeordnete Interesse (Leben retten und Schaden begrenzen) muss eine kollegiale und pragmatische Herangehensweise begünstigen.

Durch diese enge Zusammenarbeit können die Maßnahmen in Sachen Krisenkommunikation zwischen allen Partnern abgestimmt werden. Die betreffenden Sprecher und Kommunikationsbeauftragten müssen einander respektieren, aufeinander hören und sich untereinander verstehen. Jeder hat seine Rolle und seinen Platz.

► Herausforderungen der Krisenkommunikation

Um innerhalb des festgelegten Rahmens bestmöglich handeln zu können, ist es wichtig, einige Fettnäpfchen zu erkennen, in die man als Bürgermeister treten kann. Dies ermöglicht auch, einen Blick auf die Schwierigkeiten zu werfen, mit denen Politiker(innen) bei der Krisenbewältigung konfrontiert sind.

- **Als "Bürgervater" handeln**

Bei einem Industrieunfall, einem Terroranschlag oder einer Naturkatastrophe ist es legitim, nach den Ursachen zu fragen, um eventuelle vorbeugende oder abhelfende Maßnahmen zu ergreifen, damit sich derartige Ereignisse nicht wiederholen oder zumindest deren Auswirkungen begrenzt werden. Dieser Vorgang ist im Rahmen des Risikomanagements, der Noteinsatzplanung und der Krisenbewältigung unerlässlich. Dies erfordert Zeit für gründliche Analysen und vernünftige Entscheidungen. Doch in Krisensituationen fehlt dem Bürgermeister die Zeit für solche Analysen. Er muss handeln.

So kann sich ein Bürgermeister schon mal genötigt sehen, in der Krise Politik zu machen: Äußerungen zur Erinnerung an die bisherige (positive oder negative) Politik in dieser Angelegenheit oder zur Ankündigung neuer politischer Maßnahmen (Änderung von Gemeindeverordnungen, Aufstockung der Haushaltsmittel und der personellen Ressourcen ...). Auf diese Weise denkt oder hofft er, sich als verantwortlicher Akteur zu präsentieren. Doch je nach Ereignis und Empfinden der Bevölkerung kann es sein, dass solche politischen Mitteilungen aufgrund ihrer überhasteten Art als unangebracht oder gar verletzend aufgefasst werden.

Bürger erwarten von ihren politisch Verantwortlichen an erster Stelle Einfühlungsvermögen, Zuhörbereitschaft und Verständnis und keine allzu plötzliche Rückkehr zum Tagesgeschäft in der Verwaltung der Stadt / Gemeinde. Sie brauchen einen "Bürgervater".

Es ist ein delikates Gleichgewicht: Reagiert man zu früh, wird politische Profilierung unterstellt; reagiert man zu spät, wird mangelnde Tätigkeit vorgeworfen.

- Neben erforderlichen Dringlichkeitsmaßnahmen zur Wahrung der Sicherheit und Gesundheit aller sollte in einer mittel- und langfristigen Perspektive gehandelt werden.
- Auf emotionale Kontroversen sollte nicht politisch, sondern mit Vernunft und Respekt vor den Opfern und ihren Familien reagiert werden.
- Die politischen Maßnahmen betreffen des Weiteren nicht nur die Notsituation selbst, sondern auch gesellschaftliche, wirtschaftliche bzw. Umweltaspekte, die nach Analyse einen Bezug zu der Notsituation zu haben scheinen.

Zur Durchsetzung dieser verantwortungsvollen Vorgehensweise, die einige Zeit erfordert (die in Krisensituationen fehlt):

- kann der Bürgermeister sie offen und transparent erläutern und die Verantwortung für sein Tun öffentlich durch offene und pädagogische Krisenkommunikation übernehmen,
- erläutert der Bürgermeister seine zu diesem Zeitpunkt geltenden Prioritäten (Sicherheit und Gesundheit aller, insbesondere der Opfer und ihrer Angehörigen) und gibt er an, welche Schritte in den kommenden Wochen oder Monaten unternommen werden.

So kommuniziert jeder, einschließlich der Bürgermeister, während der gesamten Dauer der Krise auf ruhige Weise und unter Berücksichtigung der Wahrnehmungen und Bedürfnisse der Bevölkerung.

Wichtiger Tipp: in Notsituationen keine politischen Erklärungen. Jede Kommunikation hat ihre Zeit. Durch ein verantwortliches Handeln als "Bürgervater" wird der Bürgermeister den Erwartungen seiner Bevölkerung am besten gerecht.

- **Flexibel sein und Arbeitsweise an die Krise anpassen**

Jedes Gemeindegremium arbeitet mit einem vorab erstellten politischen Programm, zu dem es sich den Wählern gegenüber verpflichtet hat. Doch in einer Notsituation ist es unvermeidlich, dass dieses austarierte Programm gestört wird. Daher ist es normal und wird erwartet, dass der Bürgermeister diesen festgelegten Rahmen anpasst, damit er den neuen Gegebenheiten entspricht.

In Notsituationen muss der Bürgermeister im öffentlichen Interesse handeln und sich über die Parteien stellen.

Auf politischer Ebene kommt es manchmal vor, dass ein bestimmtes Risiko oder eine Notsituation zu politischen Zwecken benutzt wird. Als Bürgermeister kann man durch Ausrichtung der politischen Kommunikation auf ein spezifisches Risiko oder eine bestimmte Krisensituation in eine schwierige Lage geraten, wenn ein solches dramatisches Ereignis in der eigenen Gemeinde tatsächlich stattfindet.

Angesichts dieser Risiken und Krisensituationen muss die Kommunikation bedachtsam und auf wirklich inhaltliche gesellschaftliche, wirtschaftliche oder umweltbezogene Debatten ausgerichtet sein, im Hinblick auf eine langfristig angelegte Bewältigung als "Bürgervater".

Diese Herangehensweise erfordert in Krisensituationen Flexibilität und Anpassungsvermögen: Sie ist für jede optimale Krisenbewältigung (und -kommunikation) unerlässlich.

Tipp: Für eine erfolgreiche Krisenkommunikation werden den Bürgermeistern einige Strategien empfohlen: von politischen Standpunkten Abstand nehmen und sich an Fachleute wenden, die in die Krisenbewältigung einbezogen sind.

Vorbereitung auf die Kommunikation in Krisensituationen

Oft sind Bürgermeister überrascht, wenn sich ein Unfall oder eine Katastrophe ereignet, während es doch leider nur eine Gewissheit gibt: Sie haben sich ereignet, sie ereignen sich und sie werden sich weiter ereignen. Die einzige Unbekannte betrifft den Zeitpunkt, den Ort und die Folgen: wann, wo und mit welchem Ausmaß?

Politiker(innen), die (fast) täglich kommunizieren, denken manchmal, eine intensive Vorbereitung auf die Krisenkommunikation sei nicht erforderlich. Sie haben das Gefühl, ihre Kommunikation, ihre Beziehungen zu Journalisten (die sie im Allgemeinen persönlich kennen) und ihre Kanäle für externe Kommunikation (von der Website bis zum Blog und natürlich die sozialen Medien) zu beherrschen. Erklärungen an die Presse geben sie regelmäßig ab. Bei Ansprachen vor ihren Bürgern können sie glänzen. Doch leider ist die Krisenkommunikation keine "normale" externe Kommunikation und sicherlich keine politische Kommunikation. Für die Krisenkommunikation gelten andere Regeln und sind andere Strategien erforderlich.

Nur ein Bürgermeister, der bestmöglich darauf vorbereitet ist, unter chaotischen Umständen zu reagieren, und entsprechend geschult ist, wird in einer Notsituation die bereits erwähnte (für Krisensituationen typische) erforderliche Flexibilität bei der Krisenbewältigung und -kommunikation an den Tag legen können. Dass Notsituationen vorkommen, ist unvermeidbar, aber man kann vermeiden, hierauf nicht vorbereitet zu sein. Daher ist es wichtig, dass sich ein Bürgermeister außerhalb von Krisensituationen die nötige Zeit nimmt, um sich (und sein Team) darauf vorzubereiten, im Krisenfall zu handeln und zu kommunizieren.

In der Praxis sind sich leider meist nur diejenigen politisch Verantwortlichen dieser Notwendigkeit bewusst, die im Laufe ihrer politischen Karriere bereits mit einem dramatischen Ereignis, einer Naturkatastrophe oder einem tragischen Industrieunfall konfrontiert waren. Warum erst ein solches Drama abwarten, um als "Bürger Vater" zu handeln und sich auf das Unbekannte vorzubereiten?

Tipp: Wenn dies für einen Bürgermeister gilt, dann umso mehr für einen Schöffen, der den Bürgermeister punktuell ersetzt und seltener mit der Krisenbewältigung konfrontiert wird, ohne unbedingt dieselbe Erfahrung in der politischen Kommunikation oder in der Krisenbewältigung bzw. -kommunikation zu haben. Daher sollte in die Vorbereitung auf diese Eventualität mindestens auch der erste Schöffe einbezogen werden.



► Über Risiken zu kommunizieren wagen

Ein Bürgermeister arbeitet bei Amtsantritt seine politische Vision und die zugehörige Kommunikation aus. Hierbei benennt er auch die mit seinen Aufträgen verbundenen Risiken, Schwierigkeiten und Hindernisse. Nach dieser Risikoanalyse nimmt er Standpunkte ein, leitet Projekte oder startet konkrete Maßnahmen, um zu zeigen, dass sich politisch etwas tut.

Im Rahmen dieser Arbeit wird er sicherlich die gesellschaftlichen Risiken, die Sicherheitsrisiken, die gesundheitlichen Risiken, die industriellen Risiken oder die Umweltrisiken in seinem Zuständigkeitsbereich benennen, die der Sicherheit und Gesundheit der Bevölkerung schaden könnten. Hierbei sollte sich ein Bürgermeister nicht auf eine Analyse der Risiken beschränken, sondern diese Analyse zur Vorbereitung einer Kommunikation über Risiken und einer Krisenkommunikation benutzen.

Angesichts der für die eigene Gemeinde erkannten Risiken muss der Bürgermeister es wagen zu kommunizieren. Manche neigen dazu, diese Risiken zu vergessen oder zu leugnen und nicht darüber zu kommunizieren. Oft heißt es reflexartig: "Warum darüber reden, wenn da nichts ist? Das wird unnötig Panik in der Bevölkerung schüren!"

Doch für die (inter)nationalen Fachleute im Bereich Risikokommunikation steht fest: Informierte Bürger verhalten sich klüger! Es ist ein Irrtum zu glauben, dass ein Bürgermeister bei der Bevölkerung durch Informationen über mögliche Risiken eines Chemieunfalls (weil z.B. ein Seveso-Betrieb auf dem Gebiet der Gemeinde angesiedelt ist) zusätzliche Ängste und Panik auslösen würde. Im Gegenteil: Die Menschen werden ihm diese Offenheit und Transparenz in der öffentlichen Kommunikation danken. Informierte Bürger werden sowohl das Risiko als auch die Maßnahmen der lokalen, regionalen oder nationalen Behörden besser verstehen und sie werden wissen, was sie selbst für die eigene Sicherheit tun können. So werden aus passiven Zuschauern proaktive Akteure, was in Notsituationen auch beruhigend wirken kann.

- Dem Bürgermeister wird empfohlen, mit Unterstützung von Fachleuten seiner Verwaltung bzw. öffentlichen oder privaten Partnern eine (pro)aktive Politik der Kommunikation über die auf dem Gebiet seiner Gemeinde erkannten Risiken zu betreiben.
- Durch dieses offene und pädagogische Handeln außerhalb jeglicher Notsituation baut er ein Vertrauensverhältnis mit der betreffenden Bevölkerung auf, was seine Glaubwürdigkeit im Krisenfall verstärkt.

Das Krisenzentrum (FÖD Inneres) hat zur Unterstützung der Risikokommunikation der lokalen Behörden den Leitfaden "Über Risiken kommunizieren" veröffentlicht und die Website <http://www.risiko-info.be/> gestartet. Diese Aufklärung über die Risiken wurde zusammen mit den föderalen und regionalen Behörden, den Föderalen Diensten der Provinzgouverneure und den Rettungs- und Einsatzdiensten entwickelt. Seit 2014 sind zahlreiche Kommunikationsmittel verfügbar: Lehrvideos, Plakate und Broschüren, Web-Banner und Infografiken, eine Virtual-Reality-Animation ...



Tipp: Benutzen Sie diese zur Verfügung gestellten Hilfsmittel in Ihrem Gemeindeblatt oder auf Ihrer Website und in Ihren sozialen Medien, um die Einwohner für die auf dem Gebiet Ihrer Gemeinde vorhandenen Risiken zu sensibilisieren.

► Eine Strategie der Krisenkommunikation ausarbeiten

In den Rechtsvorschriften über Noteinsatzplanung und Krisenmanagement wird die Ausarbeitung von Noteinsatzplänen auf kommunaler, provinzieller und föderaler Ebene vorgesehen, aber die Vorbereitung der Politiker(innen) als solche kaum erwähnt. Dennoch müssen diese vorher über ihre Rolle und ihr Handeln in Notsituationen nachdenken.

Ein Krisenkommunikationsplan als solcher ist kein Wundermittel. Der gesamte Vorgang, um dorthin zu gelangen, ist das Wichtigste: Sensibilisierung für die Risiken und für die Bedeutung einer Krisenkommunikation, Durchführung von Beratungen und Konzertierungen außerhalb von Krisensituationen, schriftliche Festlegung vorheriger Vereinbarungen für eine schnelle und optimale Reflex-Kommunikation im Krisenfall, Bildung eines Netzwerks von Kontaktpersonen zur Förderung der gegenseitigen Kenntnis der jeweiligen Rollen und Aufträge ...

Die Kommunikationsstrategie eines Bürgermeisters in Krisensituationen:

- darf nicht politisch sein (systematisch hiervon Abstand nehmen),
- muss im Interesse aller sein (keine äußere Einflussnahme),
- muss auf die öffentliche Krisenkommunikation abgestimmt sein (Verbindung mit Fachleuten der Disziplin 5 in Sachen Krisenkommunikation).

Eine solche Strategie ist unverzichtbar, um die bereits erwähnten Fettnäpfchen zu vermeiden und darauf zu achten, dass die Krisenkommunikation tatsächlich den Bedürfnissen und Erwartungen der Bevölkerung entspricht, die (in)direkt mit einem Terroranschlag, einem Unwetter oder einem Stromausfall konfrontiert wird.

Bei Festlegung einer Strategie der Krisenkommunikation durch den Bürgermeister ist es insbesondere wichtig, diese Elemente nach interner und externer Beratung mit dem kommunalen D5-Verantwortlichen und den politischen Beratern schriftlich festzuhalten. Diese Strategie wird strukturierend (erste Kontakte innerhalb der Organisation, Reflex-Kommunikation, Maßnahmen in den ersten Stunden, symbolische Rolle ...), aber auch flexibel sein (Raum für Improvisation je nach Faktenlage).

► Die Zusammenarbeit zwischen Kommunikationsbeauftragten stärken

In Notsituationen ist es wichtig, dass politische Kommunikation und öffentliche Kommunikation aufeinander abgestimmt sind. Andernfalls sind die Informationen für die Bevölkerung unzusammenhängend und werden sie nicht verstanden. Obschon der Bürgermeister bzw. sein Sprecher Fachmann in Sachen politische Kommunikation ist, verfügt er oft über zu wenig Erfahrung in der Krisenkommunikation. Daher sollte er sich an Fachleute in Sachen Krisenkommunikation wenden, die bei den verschiedenen langfristig in die Noteinsatzplanung und das Krisenmanagement einbezogenen Behörden und Diensten vorhanden sind.

Der kommunale D5-Verantwortliche wird dann zu einem wertvollen Berater der Behörde: Er verfügt über eine gute Kenntnis aller verfügbaren Kommunikationskanäle (z.B. BE-Alert) und ihres Potenzials, aber auch über ein breit gefächertes Wissen in Sachen Krisenkommunikation aufgrund der Netzwerkarbeit mit den D5-Verantwortlichen der anderen Gemeinden, des Provinzgouverneurs oder des Nationalen Krisenzentrums. So können beispielsweise vorher Vereinbarungen zwischen den D5-Verantwortlichen der Nachbargemeinden und den föderalen Diensten des Gouverneurs geschlossen werden, um sich in Notsituationen gegenseitig zu unterstützen.

Die lokale D5 ist also ein wertvoller Verbündeter des Bürgermeisters, der natürlich die Endverantwortung und die Entscheidungsbefugnis behält. Durch die alltägliche Stärkung dieser Zusammenarbeit wird eine optimale (Re)Aktion im Krisenfall möglich, kann inmitten des Sturms eine enge und vertrauensvolle Konzertierung zur gegenseitigen Unterstützung stattfinden und kann eine Krisenkommunikation durchgeführt werden, die der Realität vor Ort gerecht wird. Der menschliche Aspekt ist ein wichtiger Faktor für Erfolg ... oder Misserfolg der Krisenkommunikation.

Tipp: Für eine gemeinsame Vorbereitung der Krisenkommunikation muss sich der Bürgermeister bzw. sein Sprecher regelmäßig mit der lokalen D5 (oder den Kommunikationsbeauftragten der anderen betroffenen Behörden und Dienste) absprechen. So lernen sie sich kennen und sie lernen, einander zu vertrauen und zu respektieren (jeder in seiner Rolle), um sich dann auf eine kohärente und ergänzende Krisenkommunikation zu einigen.

► An Schulungen und Übungen teilnehmen

Auch wenn Bürgermeister tagtäglich kommunizieren, beschäftigen sie sich nicht jeden Tag mit Krisenkommunikation. Daher wird ihnen empfohlen, ein Training in Krisenkommunikation zu absolvieren, indem sie an spezifischen Schulungen oder an Übungen in Sachen Krisenmanagement teilnehmen. Solche Schulungen und Übungen werden beispielsweise vom kommunalen Noteinsatzplan-Bediensteten organisiert.

In einer guten Krisenmanagementübung werden die Krisenmanager absichtlich mit unbekanntem und unbequemen Situationen konfrontiert, um ihnen zu helfen, bestimmte Schwierigkeiten (Mangel an Informationen, Kompetenzen, Fachkenntnis, festgelegten Verfahren ...) zu überwinden und das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation zu verbessern.

Als Bürgermeister sollte man es wagen, in das Chaos einzutauchen, um die eigenen persönlichen und beruflichen Fähigkeiten zu testen. Unter dem Druck der (inter)nationalen Medien zu kommunizieren, ist eine Herausforderung für jeden Kommunikationsexperten.

Während bestimmter Medien-Trainings, die spezifisch dazu dienen, bei der Krisenkommunikation bis zum Äußersten zu gehen, können politisch Verantwortliche schon mal den Überblick verlieren. Obschon sie es im Rahmen ihrer alltäglichen Aufträge gewohnt sind, Interviews zu geben, fällt es ihnen schwer, hier Schwächen zu zeigen. Diese Reaktion ist menschlich und verständlich, dennoch muss sie im allgemeinen Interesse überwunden werden: Der Bürgermeister muss akzeptieren, dass er leider eines Tages mit einem solchen Chaos konfrontiert wird und dass er sich darauf vorbereiten muss.



Es ist eine Frage des Willens: Es liegt an ihm, regelmäßig an multidisziplinären Krisenbewältigungsübungen teilzunehmen und (für sich und sein Team) eine Schulung in Sachen Krisenkommunikation vorzusehen.

Kommunikation in Notsituationen

In der Krisenkommunikation sind die ersten Momente entscheidend. Tonfall und Schwerpunkte werden (teilweise) von den erfolgten Mitteilungen bzw. den in der ersten Stunde zirkulierenden Informationen und Gerüchten bestimmt. Ein Bürgermeister, dem mitten in der Nacht eine Notsituation mitgeteilt wird, unterliegt, wie jeder andere Bürger auch, sehr starken Emotionen. Es ist menschlich, sich zunächst angesichts des Ausmaßes des durch die Situation verursachten Chaos etwas verloren zu fühlen.

Daher ist eine gute Vorbereitung auf die ersten Reflexe unerlässlich: Veränderung der Denkweise, Umschaltung auf die Rolle als Bürgervater und öffentliche Krisenkommunikation.

Angesichts eines Brands, durch den ein Teil des Dorfes verwüstet wird, oder einer Giftwolke, die sich über die ganze Gemeinde legt, kann sich der Bürgermeister veranlasst sehen, bestimmte Verfahren auf mechanische, kühle und rationale Weise anzuwenden. Er könnte sich natürlich auch von Panik und Besorgnis leiten lassen und vielleicht in der Krisenkommunikation überreagieren, was manchmal weitere Panik schüren und zu Unverständnis und Chaos führen kann. Krisenkommunikation ist oft eine Gratwanderung.

Dennoch ist es möglich, im Chaos und angesichts des Unbekannten korrekt zu handeln. Dies erfordert zugleich Struktur und Flexibilität:

- Dank bestimmter Verfahren, die im Voraus festgelegt sind, können Krisenmanager schnell wieder zu den guten Reflexen zurückfinden.
- Dank einer Arbeitsmethode, mit der alle vertraut sind, ist jeder in Kenntnis seiner Rolle und seiner genauen Aufgaben sofort handlungsfähig.
- Dank der Netzwerke und der zwischenmenschlichen Beziehungen erhalten Krisenmanagement und Krisenkommunikation ein menschliches Antlitz.

► Sich organisieren, um zu handeln

Sobald eine Notsituation eintritt, machen erste unvollständige und bruchstückhafte Informationen die Runde, sowohl auf Ebene der Behörden und der Rettungs- und Einsatzdienste als auch in der Bevölkerung und in den Medien. Der Bürgermeister läuft Gefahr, sofort von Bürgern und Journalisten, die alle sofort mehr erfahren wollen, bestürmt zu werden.

In der Krisenbewältigung muss sich der Bürgermeister auf die vorerwähnten Vereinbarungen und die vorab eingesetzte Organisation stützen können:

- Kontaktaufnahme mit den verantwortlichen Krisenmanagern (z.B. Noteinsatzplan-Bediensteter der Gemeinde, Korpschef der lokalen Polizei bzw. Kommandant der Feuerwehr) für erste Informationen über die Faktenlage,
- Einberufung des kommunalen Koordinierungsausschusses (für eine strukturierte Antwort auf das Chaos),
- Anwendung der Grundsätze der Reflex-Kommunikation in den ersten Kontakten mit Journalisten oder Bürgern (we know - we do - we care - we'll be back).

Durch Entwicklung dieser guten Reflexe gewinnt der Bürgermeister etwas Zeit, um die schwere Verantwortung auf sich zu nehmen und die Krisenkommunikation im Interesse aller zu verkörpern.

In diesen ersten Augenblicken startet auch das Krisenmanagement: Meist werden so bald wie möglich eine Einsatzleitstelle (PC-Ops) und ein kommunaler Koordinierungsausschuss (KA-Gem) gebildet, um gemeinsam und konzertiert zu handeln. Es ist wichtig, dass der Bürgermeister die Einrichtung dieser Strukturen so gut wie möglich unterstützt, erleichtert und respektiert, da sie ihn dabei helfen werden, für eine Bewältigung und Kommunikation mit der in Krisenzeiten unerlässlichen Fachkompetenz, Verantwortung und Kollegialität zu sorgen.



Auch eine erfolgreiche Krisenkommunikation muss schnellstmöglich strukturiert und organisiert werden. Der Bürgermeister muss die kommunale Disziplin 5 (seinen Informationsbediensteten und das im monodisziplinären Noteinsatzplan der D5 vorgesehene Krisenkommunikationsteam) aktivieren und, falls erforderlich, die Unterstützung der D5-Verantwortlichen der Nachbargemeinden oder des Gouverneurs in Anspruch nehmen.

Wenn nur begrenzte Mittel, personelle Ressourcen oder zu wenig spezifische Infrastrukturen zur Verfügung stehen, kann der Bürgermeister auch das Unterstützungsnetz in Sachen Krisenkommunikation, d.h. das D5-Team, aktivieren. Mit fast 50 ausgebildeten Krisenkommunikationsbeauftragten kann das D5-Team die lokale D5 rasch beraten und unterstützen und mit ihr und für sie den Arbeitsprozess Krisenkommunikation umsetzen. Das D5-Team dient als Verstärkung, aber handelt keinesfalls anstelle der lokalen D5.

Tipp: Um effizient zu sein, sollte der Bürgermeister für die Aufträge der kommunalen Disziplin 5 ein ausgebildetes Team, die erforderlichen (budgetären und logistischen) Mittel und eine passende Infrastruktur vorsehen. Um dies zu erreichen, kann er die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit mit umliegenden Gemeinden ausloten und die Mitglieder des eigenen Gemeindepersonals bestimmen, die in Notsituationen die D5 unterstützen könnten.

► In der ersten Stunde kommunizieren

Wenn sich auf dem Gebiet einer Gemeinde eine Überschwemmung, ein Stromausfall oder ein Eisenbahnunfall ereignet, erfolgt die Alarmierung meist durch die Rettungs- und Einsatzdienste, die als erste vor Ort eintreffen. Diese Feuerwehrleute, Polizisten oder Krankenwagenfahrer übermitteln vom Ort des Geschehens aus erste Informationen und Mitteilungen an ihre Hierarchie, aber auch an Anwohner oder anwesende Journalisten. So beginnt die Krisenkommunikation.

In den ersten Augenblicken ist es wichtig, dass der Bürgermeister die von der Notsituation betroffenen Bürger schnell benachrichtigt. Im Leitfaden "Alarmieren, um Leben zu retten" des Krisenzentrums (FÖD Inneres) finden Sie strategische und operative Tipps für eine erfolgreiche Alarmierung. Jede Gemeinde kann sich zudem der Plattform BE-Alert (<http://www.be-alert.be>) anschließen, um eine Sprachnachricht und / oder SMS in das betroffene geografische Gebiet zu verschicken, und dies über mehrere Kanäle zugleich (an Festnetztelefone, an Mobiltelefone, per E-Mail ...).

Hauptziel ist die Übermittlung von Informationen über:

- Fakten (Bestätigung des Zwischenfalls, ohne Einzelheiten z.B. über Ursachen oder Opferzahl),
- Maßnahmen (der Einsatzdienste) vor Ort,
- erste Empfehlungen (Aufforderung zum Aufenthalt in geschlossenen Räumen, zur Evakuierung, zum Einschalten von Radio- und Fernsehgeräten ...).

Diese Elemente bilden die Grundlage einer sogenannten Reflex-Kommunikation, die auf der Grundlage vorab geschlossener Vereinbarungen im Prinzip sofort verbreitet werden kann. Diese Reflex-Kommunikation fußt auf den vier Elementen der unverzüglichen Krisenkommunikation: we know - we do - we care - we'll be back.

Diese Nachrichten enthalten Informationen in Sachen Mobilität (gesperrte Straßen oder Eisenbahnstrecken, festgelegte Sicherheitsperimeter, eingerichtete Umleitungen ...) oder auch Empfehlungen, die für alle Krisenfälle gelten (die Straßen für die Hilfsdienste freimachen, sich nicht vor Ort begeben, SMS-Nachrichten verschicken, statt anzurufen, keine Gerüchte verbreiten ...). Ziel ist es, die Krisenkommunikation rasch in Gang zu bringen, sodass die zuständigen Behörden zur Referenz für die Bevölkerung und die Medien werden (und damit Gerüchte und Fake News möglichst verhindert werden).

Für die Reflex-Kommunikation wird meist eine spezifische Instanz als Referenz bestimmt: eine Behörde oder ein Dienst, die / der die Rolle des ersten Sprechers übernimmt, um erste Anfragen von Journalisten zu beantworten, sodass sich ein jeder an diese Behörde bzw. an diesen Dienst wendet. Dies erlaubt den anderen Verwaltern und Kommunikationsbeauftragten, sich zu versammeln, sich zu informieren und sich zu organisieren.

- In dieser ersten Phase muss der Bürgermeister die Journalisten an einen Sprecher verweisen (z.B. an einen Sprecher seiner Verwaltung oder der lokalen Polizei), der die Reflex-Kommunikation anwendet.
- Er kann diese Kommunikation unterstützen, indem er (insbesondere über die sozialen Medien) die gleichen Botschaften und Tipps verbreitet. Dies signalisiert ein koordiniertes Vorgehen und dass sich die Behörden kümmern.



So sollte ein Bürgermeister binnen einer Stunde eine erste Erklärung abgeben. Dies sollte vorzugsweise bei einem Pressebriefing und nicht über eine Pressemitteilung erfolgen, da Bild und Ton persönlicher und menschlicher sind.

Denn neben einer rein informativen und faktenbezogenen Reflex-Kommunikation ist es wichtig, dass sich der Bürgermeister persönlich äußert, um in dieser ersten Stunde vor allem sein Mitgefühl mit allen (in)direkt von der Katastrophe betroffenen Personen, insbesondere mit den (eventuellen) Opfern und ihren Angehörigen, auszudrücken.

Diese erste Krisenkommunikation muss schlicht und bescheiden gehalten sein. Die Gemeinde wurde von einem Drama getroffen. Das ist nicht der Moment für große detailreiche Erklärungen über Ursachen, über das Wie und Warum, über Verfehlungen und über Handlungsmöglichkeiten... Im Gegenteil: Der Bürgermeister muss seine Rolle als Bürgervater wahrnehmen, indem er Verantwortung, Menschlichkeit und Symbolkraft ausstrahlt.

Für zusätzliche Informationen muss der Bürgermeister auf die zuständigen Verwaltungs- oder Gerichtsbehörden sowie auf die Rettungs- und Einsatzdienste (oder auf die von ihnen als Referenz bestimmte zentrale Instanz) verweisen.

► Eine Krisenkommunikation aufbauen

Je nach Situation kann es für die Krisenkommunikation erforderlich sein, neben der Reflex-Kommunikation auch über Strategien, Schlüsselbotschaften und spezifische Maßnahmen zu verfügen, die der Notsituation angepasst sind. So kann die Dauer der Krise relativ kurz sein, wenn es sich um einen plötzlichen Tornado handelt oder um eine Industrie-Explosion, die auf den Standort begrenzt ist. Die Krise kann aber auch mehrere Tage dauern, z.B. bei einem Nuklearunfall oder einem Stromausfall.

Es ist also unerlässlich, eine Ad-hoc-Strategie der Krisenkommunikation auszuarbeiten, die Folgendes berücksichtigt:

- den Verlauf der Krise,
- die Auswirkungen auf die Bevölkerung,
- die Folgen für das sozioökonomische Leben.

Für die Krisenkommunikation ist es wichtig, die (Re)Aktionen aller Partner zu strukturieren. Unter Führung des Bürgermeisters müssen verschiedene Vereinbarungen getroffen werden (möglichst im Voraus oder, wenn nötig, zum Zeitpunkt selbst) und in der kommunalen Phase eingehalten werden. So wird gemeinsam auf eine Kohärenz der immer weiter zunehmenden Mitteilungen auf allen Befugnisebenen geachtet.

Diese Vereinbarungen müssen auf vier Grundsätzen der Krisenkommunikation fußen:

- **"Wer verwaltet, kommuniziert"**

Der mit der Bewältigung der Notsituation betraute Bürgermeister ist für die (Koordinierung der) Krisenkommunikation verantwortlich. Diese Grundregel müssen die anderen respektieren.

Einige Bürgermeister oder Schöffen, sogar Gouverneure oder Minister, ergreifen manchmal zu schnell das Wort (insbesondere über die sozialen Medien) und setzen sich so de facto ins Bild, während ihnen vielleicht überhaupt keine offiziellen Informationen vorliegen und sie höchstens Mitgefühl ausdrücken können.

Derartig zusammenhanglose politische Äußerungen sollten vermieden werden, denn sie können dazu führen, dass sich Journalisten oder die Bevölkerung ein falsches Bild der Situation machen. Bei einer Geiselnahme in einer Bank hat z.B. eine Äußerung des Ministers des Innern oder des Premierministers ein anderes Gewicht (Geiselnahme mit terroristischem Hintergrund) als eine Erklärung der lokalen Polizei und des betroffenen Bürgermeisters (lokale Situation mit kriminellem Hintergrund).

Zudem besteht das Risiko, dass bestimmte Informationen, die dem Untersuchungsgeheimnis unterliegen oder die die Kommunikationsstrategie der einen oder anderen Ebene unterlaufen, irrtümlich oder ungewollt verbreitet werden.

**Tip: Diese Grundregel muss in allen vorher geschlossenen Vereinbarungen enthalten sein.
Sie ist die Grundlage der Organisation der Krisenkommunikation.**

- **"One Voice" (mit einer Stimme sprechen)**

Der Bürgermeister, der die Krisenkommunikation leitet, bestimmt Ton, Rhythmus und Haltung, damit alle betreffenden Akteure auf zusammenhängende Weise kommunizieren können. Der Grundsatz "One Voice" bedeutet, dass alle einbezogenen Partner bei der Krisenkommunikation mit einer Stimme sprechen, indem sie dem Leiter folgen.

Jeder in die Krisenbewältigung einbezogene Akteur kann sich veranlasst sehen zu kommunizieren. Hierfür muss jedoch ein für alle verbindlicher gemeinsamer Rahmen bestehen, der die Strategie der Krisenkommunikation, die Schlüsselbotschaften und die Kanäle (z.B. eine zentrale Informationswebsite, eine einzige Informationsnummer, eine Referenzperson für Journalisten ...) bestimmt.

Der Grundsatz "One Voice" hat ein deutliches Ziel: Gewährleistung einer kohärenten Krisenkommunikation für eine klare Information der Bevölkerung. Andernfalls kann es zu widersprüchlichen Mitteilungen kommen, die in der Bevölkerung unausweichlich ein erhöhtes Unverständnis zur Folge haben werden und sogar zu einem Mangel an Vertrauen in die Behörden führen können.

Während komplexer Krisen kann es ratsam sein, einen "Krisensprecher" zu bestimmen, sodass in den Medien eine zentrale Person erscheint, die die Krisenkommunikation personifiziert und ihr ein menschliches Antlitz gibt. Das kann der Bürgermeister sein, der dieses Prinzip "One Voice" symbolisiert, indem er sich im Namen aller äußert. Aber je nach Situation könnte ein Schöffe mit spezifischen Kompetenzen eher geeignet sein, um zu kommunizieren: beispielsweise der Jugendschöffe bei einer Brandkatastrophe in einem Jugendlager oder der Sportschöffe nach dem Einsturz einer Tribüne bei einem lokalen Fußballspiel. Auch andere Schöffen können die Krisenkommunikation unterstützen, indem sie die Botschaften und Ratschläge über ihre eigenen Kanäle verbreiten.

Die Behörde, die am meisten geeignet erscheint, um sich zu der Notsituation zu äußern, wird also unter dem Prinzip "One Voice" damit beauftragt.

- **"Jeder spricht über seinen Kompetenzbereich"**

Es wäre unangebracht und würde bei der Bevölkerung auf Unverständnis stoßen, wenn sich ein Polizist zu einem Grippevirus äußert, ein Bauschöffe über einen Brand in einem Kernkraftwerk spricht oder ein Minister der Auswärtigen Angelegenheiten den infolge eines Eisenbahnunfalls eingerichteten Sicherheitsperimeter erläutert. Mit Ausnahme eines spezifisch bestimmten Krisensprechers (der im Namen aller und über alle Aspekte der Krisenbewältigung kommuniziert) gilt der Grundsatz "jeder spricht über seinen Kompetenzbereich". So sind die verschiedenen Linien der Krisenkommunikation nach Rechtmäßigkeit und Expertise verteilt.

Erneut geht es hier um die Achtung der betreffenden Akteure untereinander und um eine gute Kommunikationsstrategie der Behörden im Krisenfall. Jeder hat einen Platz in der Krisenkommunikation. Jedem kommt eine spezifische Rolle zu, damit gemeinsam zu einer optimalen Krisenkommunikation beigetragen wird. Jeder muss zur Interaktion und zum Dialog mit der Bevölkerung, aber auch mit spezifischen Zielgruppen (Landwirten, KMU,

Lehrkräften, Transporteuren ...) beitragen. Die beiden Grundsätze "One Voice" und "jeder spricht über seinen Kompetenzbereich" ergänzen einander und erfordern die Absprache zwischen den betreffenden Parteien.

- So obliegt es beispielsweise einem Schöffen, im Rahmen seiner Kompetenzen die Auswirkungen und Folgen der Notsituation festzustellen.
 - Wenn er Entscheidungen treffen muss oder in die Umsetzung allgemeiner Entscheidungen einbezogen wird, kann er für seine Aufträge eine spezifische Krisenkommunikation erstellen, in Absprache mit dem Verantwortlichen für die D5.
 - Durch Benutzung seiner Informations- und Kommunikationskanäle für spezifische Zielgruppen trägt er zu einer Verstärkung der globalen Krisenkommunikation bei: z.B. ein Schöffe für kleine und mittlere Betriebe verbreitet an die Geschäftsleute seiner Gemeinde eine Broschüre mit spezifischen Ratschlägen, die sie bei einem Stromausfall beachten sollten.
- **"Kollegialität im Krisenfall"**
Damit die vorerwähnten Grundsätze wirksam umgesetzt werden können, bedarf es einer gemeinsamen Haltung, die von allen betroffenen politischen Akteuren geteilt wird: Grundsatz der "Kollegialität im Krisenfall".

Wenn während oder anlässlich der Krisenbewältigung Fehler, Irrtümer oder Lücken festgestellt werden, werden sie nach der Krisensituation analysiert, erörtert und kommentiert. Es ist daher ratsam, solche "Gelegenheiten" nicht auszunutzen, um politische Mitteilungen zu veröffentlichen, die dieser Solidarität im Krisenfall schaden können. "Einigkeit macht stark" muss der Grundsatz sein in Augenblicken, in denen die Gesellschaft plötzlich in ein Chaos gestürzt und mit dem Unbekannten konfrontiert wird.

Die betroffenen Bürger würden kein Verständnis für politische Streitigkeiten haben; diese hätten nur eine Schwächung der Glaubwürdigkeit des Staates und des Vertrauens der Bevölkerung zur Folge. Darüber hinaus würde hieraus die Gefahr einer Infragestellung der Professionalität der in die Krisenbewältigung einbezogenen staatlichen Behörden und Dienste erwachsen (was dazu führen kann, dass in der Bevölkerung jegliches Krisenmanagement, alle ergriffenen Vorsorge- und Schutzmaßnahmen, die gemachten Empfehlungen, die verbreiteten Informationen ... in Zweifel gezogen werden).

Umso mehr wird von der Bevölkerung geschätzt, wenn beispielsweise Mitglieder des Gemeinderates ungeachtet ihrer politischen Couleur im gemeinsamen Interesse zusammenarbeiten. Hierdurch beweisen sie ganz konkret ihren eher staatstragenden denn politischen Einsatz.

► Als Bürgermeister eine Strategie der Krisenkommunikation festlegen

Es ist schwierig, vorab eine Strategie der Krisenkommunikation festzulegen, da diese stark von der eigentlichen Notsituation, von ihrer Wahrnehmung durch die Bevölkerung und deren Informationsbedarf abhängt. Eine effiziente Kommunikationsstrategie muss nämlich auf die (Wahrnehmung der) Realität abgestimmt sein.

Wenn die D5 die Wahrnehmungen und Bedürfnisse für eine optimale Krisenkommunikation analysiert, ist es für den Bürgermeister wichtig, hiervon Kenntnis zu haben, damit auf eine Kohärenz mit seiner Strategie und seinen Maßnahmen geachtet wird: reaktive oder (pro)aktive Schritte, symbolische und einfühlsame oder eher erläuternde und pädagogische Positionierung, allgemeine oder zielgerichtete Mitteilungen, starke oder zurückhaltende Präsenz in der Presse ...

Tipp: Eine enge Zusammenarbeit und regelmäßige Absprachen zwischen dem Bürgermeister und seinem D5-Verantwortlichen sind während der gesamten Krisensituation sehr wichtig.

- Die Strategie der Krisenkommunikation des Bürgermeisters muss mit seiner Reflex-Kommunikation und mit der Krisenkommunikation der Behörden und Dienste, die innerhalb der D5 koordiniert werden, übereinstimmen und diese ergänzen.
- Seine Krisenkommunikation kann nicht autonom erstellt werden.
- Jede Mitteilung des Bürgermeisters muss auf Empathie fußen, aber der Inhalt muss sich entsprechend der Notsituation und der Bedürfnisse der Bevölkerung weiterentwickeln. Der Bürgermeister muss auf diese Bedürfnisse eingehen und verfügbare nützliche Informationen (z.B. mit Zahlen und Beispielen versehene genaue Erläuterungen) zur Verfügung stellen (gemeinsam mit den zuständigen Verantwortlichen und Fachleuten seiner Verwaltung sowie der Partnerbehörden und -dienste).

Tipp: Der Bürgermeister darf bei der Weiterentwicklung seiner Strategie nie seine unverzichtbare Rolle im Rahmen dieser Krisenkommunikation aus den Augen verlieren, nämlich jeden durch diesen Sturm zu leiten.



- **Über geeignete Kanäle kommunizieren**

In unserer modernen Informationsgesellschaft ist es verführerisch, alle möglichen und denkbaren Kommunikationskanäle zu benutzen, um eigene Botschaften zu verbreiten. Doch die Wahl eines spezifischen Kanals ist ebenfalls Teil der Strategie. Diese Wahl gibt bereits Aufschluss über einen Hintergrund oder eine Haltung, unabhängig von der Verbreitung einer spezifischen Meldung.

So ist z.B. eine schriftliche Pressemitteilung eher formell und distanziert, im Gegensatz zu einer Informationsversammlung mit den Bürgern, die eine informelle, menschliche und direkte Form der Kommunikation ist. Schriftliche Kommunikation ermöglicht, sich überlegt und gewählt auszudrücken, während bei der mündlichen Kommunikation mehr Risiken in Kauf genommen werden. Über die sozialen Medien kann ein direkter, aber begrenzter Dialog angegangen werden, während über eine Website Informationen, Fotos, Schemen ... weit verbreitet werden können, jedoch nur in eine Richtung und ohne Interaktion. Der eine Kanal ist nicht besser als ein anderer: Es geht darum, die richtige Auswahl zu treffen und insbesondere mehrere Kanäle miteinander zu kombinieren.

Einige Kommunikationskanäle eignen sich jedoch kaum für die Kommunikation eines Bürgermeisters in einer Notsituation: die persönliche Website (die täglich benutzte Website hat in der Regel eine stark politische Ausrichtung), eine persönliche Handynummer (der Bürgermeister wird den Anruf nicht beantworten), eine Broschüre (zu sehr als Wahlwerbung empfunden) usw. Öffentliche Behörden, die mit dem Krisenmanagement beauftragt sind, werden eher folgende Kommunikationskanäle benutzen: Freischaltung (und Verwaltung) einer Informationsnummer für die Bevölkerung, Hochladung aller nützlichen Informationen auf eine Referenz-Website (mit Verweis auf andere Kommunikationskanäle der Partnerbehörden und -dienste), Verwaltung der offiziellen und zentralen Accounts in sozialen Medien (durch ein spezielles Team, für einen ständigen Dialog mit der Bevölkerung), Freischaltung einer Telefonlinie für die Presse (um ihr bei der Informationsarbeit zu helfen), Verbreitung eines Infobriefes als Wurfesendung ...

Die Tatsache, dass kommuniziert wird, ist an sich schon ein Signal. Schlechte oder übermäßige Kommunikation über Kanäle, die nicht Teil der Kommunikationsstrategie sind, kann sich negativ auswirken. Daher ist es wichtig, dass in der Kommunikationsstrategie des Bürgermeisters in Notsituationen alle Kanäle identifiziert sind und bestmöglich eingesetzt werden.

- **Direkte und menschliche Kommunikation**

In einer Notsituation muss der Bürgermeister im Einklang mit seiner Kommunikationsstrategie handeln. Von ihm als rechtmäßig und symbolisch Gewähltem wird erwartet, dass er auf direkte und menschliche Weise kommuniziert und dabei so nah wie möglich bei den (in)direkt betroffenen Bürgern steht.

Dies bedeutet auch, dass der Bürgermeister direkte Kontakte pflegt, Hände schüttelt, ein offenes Ohr für Besorgnisse hat, den Menschen in die Augen schaut und physisch bei den Opfern anwesend ist, z.B. durch:

- einen Besuch vor Ort (aber ohne sich dabei in Gefahr zu bringen, nach Evakuierung der Verletzten und Toten, ohne Störung der Arbeit der Rettungs- und Einsatzdienste),
- eine Begegnung mit den Opfern und ihren Angehörigen (diskret, außerhalb jeglicher Medienpräsenz und möglichst mit ihrem vorherigen Einverständnis) sowie mit betroffenen Personen (insbesondere in einem Aufnahmezentrum),
- oder eine auf lokaler Ebene organisierte Informationsversammlung (für jeden, offen für alle Fragen und Sorgen, im Hinblick auf Transparenz und Verfügbarkeit).

Tipp: Zur Verstärkung dieses direkten und menschlichen Kontakts in Notsituationen kann ein Bürgermeister ein Contact-Center aktivieren, das vom Krisenzentrum (FÖD Inneres) zur Verfügung gestellt wird. Die 1771, eine Informationsnummer für die Bevölkerung in Notsituationen, kann innerhalb einer Stunde aktiviert werden, um die Krisenkommunikation zu unterstützen und die kommunalen Mitarbeiter und die Notrufzentralen der Hilfsdienste zu entlasten. Dieses Contact-Center wird unmittelbar von der D5 verwaltet; seine Telefonisten leisten den Behörden und der Bevölkerung eine direkte Unterstützung.

- **Journalisten als Partner**

Auch die verschiedenen traditionellen Medien (Fernsehen, Radio, geschriebene und Online-Presse) erwarten eine Stellungnahme des Bürgermeisters. Journalisten sind nämlich im Allgemeinen die ersten Partner in Sachen Krisenkommunikation.

Doch die alltäglichen informellen Kontakte der Politiker mit Journalisten können in der Krise sowohl Vorteile als auch Nachteile haben. Durch gute professionelle Kontakte kennt und versteht man sich besser. Doch Journalisten werden in einer Notsituation stets Druck ausüben. Wenn sich der Bürgermeister an die vorher festgelegte Kommunikationsstrategie hält und sich politischer Botschaften enthält, wird ihm von (fast) allen Redaktionen und Journalisten Respekt entgegengebracht, was seine Glaubwürdigkeit nur erhöhen kann.

Dieses Abstandhalten bedeutet keinesfalls, dass die traditionellen Medien im Krisenfall nicht als Alarmierungs- und Informationskanäle benutzt werden dürfen. Im Gegenteil, sie sollten in eine breite Herangehensweise mit mehreren Kanälen integriert werden, ohne Exklusivitäten oder Privilegien.

Je nach Notsituation, ihres Ausmaßes und der (den) Zielgruppe(n) muss die Beziehung zur Presse angepasst werden, z.B. indem in den Interviews Prioritäten gesetzt werden. Die geringste Krisensituation kann heute je nach Kontext die internationalen Medien mobilisieren, selbst wenn die Auswirkungen auf ein Stadtviertel oder ein Dorf begrenzt sind. In einem solchen Fall ist es effizienter, das lokale Fernsehen einem ausländischen Sender vorzuziehen, um ein Interview zu geben (selbst wenn der ausländische Sender den Bürgermeister drängt).

Die Stärke der traditionellen Medien liegt darin, dass sie (fast) sofort reagieren und eine große Reichweite haben. Der Bürgermeister sollte diese Schlagkraft für seine erste Erklärung an die Presse nutzen, die vorzugsweise innerhalb der ersten Stunde erfolgt. Dies kann in Form eines relativ kurzen Pressebriefings geschehen, vor allen Journalisten, aufrecht stehend, an einem für die Gemeinde symbolischen Ort, ohne Schriftstück, das abgelesen wird, bzw. ohne Fragen und Antworten. Die Medien werden diese Erklärung verbreiten, die einen ersten Schritt in der Krisenkommunikation darstellt. Der Öffentlichkeit wird damit sofort der Eindruck vermittelt, dass die Krise von den zuständigen Behörden bewältigt wird.

Tipp: In den ersten Stunden ist es besser, die Krisenkommunikation über die traditionellen Medien durchzuführen, und zwar mit einem "Krisensprecher".

Um den Kontakt mit den traditionellen Medien aufrechtzuerhalten, kann der Bürgermeister im Laufe des Tages eine Pressekonferenz einberufen, eventuell in Anwesenheit der einbezogenen Schöffen und Fachleute (Beispiel eines Zeitschemas: kurze Erklärungen, Fragen und Antworten sowie individuelle Interviews, das Ganze in maximal 45 Minuten).

Zudem könnte der Bürgermeister in Fernsehstudios oder in Radiosendungen eingeladen werden. Da sich die Mehrheit der Bevölkerung in einer Notsituation vorzugsweise über diese Kanäle informiert, ist es wichtig, diese Einladungen im Rahmen des Möglichen anzunehmen.

- Dies sollte im Vorfeld mit den Journalisten besprochen werden: Teilnahme im Rahmen einer Krisenkommunikation (im öffentlichen Interesse), keine Polemiken oder politischen Debatten durch die Medien (über Dritte oder durch direkte Berichterstattung) während der Krisenbewältigung.
- Während die Anfragen immer zahlreicher werden und sich manchmal überlappen, muss darauf geachtet werden, dass die Medienauftritte kohärent sind und koordiniert werden (der Inhalt ist dabei wichtiger als die Form; die Kommunikation muss zum richtigen Zeitpunkt durch die richtige Person erfolgen).

- **Soziale Medien**

In der direkten Krisenkommunikation sind die sozialen Medien unumgänglich geworden. Die Bürgermeister wissen das und benutzen sie stets öfter im Alltag. In Krisensituationen ist das umso wichtiger und wird es auch erwartet.

Für die sozialen Medien gilt die gleiche Strategie wie für alle anderen Kommunikationskanäle:

- Reflex-Kommunikation durch die zuständigen Behörden (nicht auf politischer Ebene),
- Ausdruck von Empathie, Verständnis und Solidarität (Spezialgebiet des Bürgermeisters),
- Verstärkung der Informationen, die über die offiziellen Kanäle der betreffenden Behörden und Dienste verbreitet werden (durch Teilen und Unterstützen dieser Botschaften über die sozialen Medien).

Die sozialen Medien der Gemeinde können auch benutzt werden, um die Bevölkerung zu benachrichtigen - ergänzend zu anderen Kanälen, im Rahmen einer Multikanal-Alarmierung). Hierfür kann die Plattform BE-Alert (s. weiter oben) benutzt werden.



Für einen Bürgermeister, der eine Notsituation bewältigen muss, kann die Benutzung sozialer Medien jedoch delikat sein: Soziale Medien bedeuten auch Interaktion. Wenn ein Bürgermeister über seine persönlichen Profile in den sozialen Medien kommuniziert, werden die Bürger darin eine Einladung zum direkten Dialog mit ihm sehen und somit von ihm auch sofortige Antworten auf jede Frage und Anmerkung erwarten (wie er es z.B. bei einer Informationsveranstaltung mündlich tun würde).

Doch persönliche Profile sind trotz einer völligen Übereinstimmung dieser Interaktion mit der Strategie der Krisenkommunikation, die auf einen direkten Kontakt mit der Bevölkerung abzielt, nicht der am besten geeignete Kommunikationskanal. Der Bürgermeister würde in einer Krisensituation kaum Zeit haben, um sich diesen verschiedenen Online-Kanälen zu widmen (es sei denn, er sieht ein Team von Community-Managern vor, die seine persönlichen Profile für ihn und in seinem Namen verwalten).

Tipp: Es empfiehlt sich, dass der Bürgermeister auf die offiziellen Kanäle der betreffenden Behörden und Dienste verweist, z.B. auf die Facebook-Seiten oder Twitter-Accounts der Gemeinde oder der lokalen Polizeizone, die von Kommunikationsbeauftragten verwaltet werden, die in Disziplin 5 einbezogen sind.

- **Interne Kommunikation**

Trotz des Drucks von außen dürfen die eigenen Mitarbeiter nicht vergessen werden. Die Informierung der Mitglieder des Kollegiums und des Gemeinderats sowie des Gemeindepersonals ist eine absolute Notwendigkeit, denn auch sie tragen zu der offiziellen Kommunikation bei. Eine solche interne Kommunikation vermindert das Risiko der Verbreitung nicht-öffentlicher, ungeprüfter oder gar fehlerhafter Informationen.

Tipp: Sorgen Sie dafür, dass jede externe Kommunikation auch nach innen kommuniziert wird. Benutzen Sie hierfür die bestehenden Kanäle: Intranet, interner Aushang oder Briefing des Personals.

Rückkehr in ein normales Leben

Die Dauer einer Krise variiert von einer Notsituation zur anderen, abhängig vom Ausmaß, von den emotionalen Auswirkungen, von den Folgen für das sozioökonomische Leben oder vom Kontext der Krise. Wenn ein Brand gelöscht ist und die Sicherheitsperimeter aufgehoben sind, bedeutet das nicht unbedingt, dass die Krise vorbei ist. Im Allgemeinen gilt ein mehr oder weniger langer Übergangszeitraum bzw. eine Wiederherstellungsphase, bevor, sofern möglich, eine "Rückkehr in ein normales Leben" erfolgt.

Dieser Übergangszeitraum wird oft vergessen. Sobald die Kameras der Nachrichtensender nicht mehr auf das Drama gerichtet sind, denken manche, die Krise sei beendet. Dann wird manchmal zu schnell wieder zu einer normalen, alltäglichen und politischen Verwaltung übergegangen. Dies kann Opfern und ihren Angehörigen das Gefühl geben, von den Behörden im Stich gelassen zu werden, während für sie die Krise noch sehr präsent ist.

- Auch wenn die Rückkehr in ein normales Leben das Ziel jedes Krisenmanagements bzw. des auf die Krise folgenden Managements ist, kann ein Bürgermeister nicht einseitig erklären, dass dieser Punkt erreicht ist.
- Die Wiederherstellungsphase muss vom gesamten Kollegium und selbst vom Gemeinderat (wie auch von den in diesen Übergang und in die Wiederherstellung einbezogenen Behörden und Diensten) begleitet werden, unter Berücksichtigung der Zeit, die hierfür erforderlich ist.
- Der Bürgermeister muss erneut die Führung übernehmen, damit jeder nach einer so turbulenten Zeit wieder zu Besonnenheit und Stabilität zurückfindet.



Die politische Kommunikation muss sich unter Beachtung dieser Krisenzeit und des Zeitraums, der erforderlich ist, um sie verblasen zu lassen, entwickeln. Es wäre deplatziert und würde wenig geschätzt, wenn sofort nach einer größeren Notsituation große politische Erklärungen abgegeben würden. Die Bürger würden das als politische Vereinnahmung, schlimmstenfalls als mangelndes Einfühlungsvermögen auslegen.

Bei der Konfrontation mit einem menschlichen Drama, einer Naturkatastrophe oder einem Industrieunfall muss der Bürgermeister seine politische Kommunikation in den nächsten Stunden und Tagen anpassen und die öffentliche Kommunikation bis zum Ende der Wiederherstellungsphase verstärken.

- Denn in der Wiederherstellungsphase muss die Kommunikation hauptsächlich von den zuständigen Behörden und Diensten (und weniger vom Bürgermeister) getragen werden. Sie stehen für Stabilität und langfristige Verwaltung.
- Während dieses Übergangs setzt der Bürgermeister seine direkte Krisenkommunikation jedoch fort (vor allem in Bezug auf die Opfer und ihre Angehörigen, um durch konkrete und diskrete Maßnahmen zu zeigen, dass er weiter für sie da ist).

Am Ende der Wiederherstellungsphase kann zu einer politischen Kommunikation im alltäglichen Sinn zurückgekehrt werden. Zu diesem Zeitpunkt sind alle Folgen der Notsituation unter Kontrolle oder werden zumindest angepackt. Aus den Ergebnissen der ersten Analysen und Untersuchungen zeichnen sich erste Verantwortlichkeiten ab.

Dieser Zeitpunkt kann sich symbolisch über eine Woche oder einen Monat nach dem tragischen Ereignis hinziehen. Dann übernimmt der Bürgermeister wieder die ihm zugewiesene Rolle, um konkrete Maßnahmen vorzuschlagen, mit denen eine Wiederholung eines solchen Dramas verhindert werden kann. Die Politik kommt wieder zu ihrem Recht.

Schlussfolgerungen

Die Krisenkommunikation der Behörden ist eine Disziplin, die sich in den vergangenen zehn Jahren rasant entwickelt hat. Der Arbeitsprozess Krisenkommunikation macht deutlich, dass die Kommunikation im Krisenfall nicht improvisiert werden kann. Im Chaos korrekt zu handeln, ist möglich.

Politiker(innen), die für die Sicherheit der Menschen verantwortlich sind, müssen also ihre Krisenkommunikation strukturieren.

Hierbei müssen sie Reflexe unterlassen, die in einer Krisensituation unangemessen oder ungeeignet sind. Andernfalls würden sie das Risiko eingehen, dass ihre Kommunikation nicht den Wahrnehmungen der Bürger entspricht und somit nicht verstanden wird oder ungehört bleibt.

Diese Broschüre bietet, ausgehend von den Fundamenten des politischen Einsatzes in unserer Demokratie, einen Rahmen für eine optimale Kommunikation eines Bürgermeisters oder gleich welches anderen politisch Verantwortlichen in Krisensituationen.

Sie kann jedoch nur ein erster Anstoß sein. Der vorgeschlagene Rahmen ist nur der Anfang einer vorbereitenden und operativen Vorgehensweise, die jeder Bürgermeister, der in der Krisenbewältigung und -kommunikation wichtige Funktionen übernimmt, angehen sollte. Diese Seiten können dem Bürgermeister als Leitfaden dienen, um seine Kommunikationsstrategie im Hinblick auf Risiken und Krisen zu entwickeln, aber er wird sich die Zeit nehmen müssen, um sich darauf vorzubereiten, in Krisensituationen die schwere Aufgabe eines Bürgervaters zu erfüllen.

Es ist schwierig, eine allgemeine Vorlage für die Krisenkommunikation eines Bürgermeisters, Schöffen, Gouverneurs oder Ministers zu erstellen. Jeder Politiker hat nämlich eine starke Persönlichkeit, die in seiner Heimat verankert ist, mit seinen Schwerpunkten und Schwächen, seinen Werten und Ideen. Damit seine Kommunikation mit seiner Persönlichkeit übereinstimmt (Zeichen von Aufrichtigkeit und Glaubwürdigkeit), muss er eine eigene Kommunikation über Risiken und eine eigene Krisenkommunikation ausarbeiten. Auf der Grundlage der in dieser Broschüre aufgeführten allgemeinen Grundsätze und praktischen Tipps in Sachen Krisenkommunikation kann er Inhalt und Form der Krisenkommunikation (Ton, Haltung, Maßnahmen, Kanäle ...) seiner Persönlichkeit anpassen.

Letzter Tipp: Wagon Sie es zu kommunizieren! Zögern Sie nicht, mit Kommunikationsbeauftragten von Behörden und Diensten, die schon seit langem in Noteinsatzplanung und Krisenmanagement einbezogen sind, über die Kommunikation in Sachen Risiken und die Krisenkommunikation zu diskutieren. Legen Sie politische Scheuklappen ab und nehmen Sie sich die Zeit, eine Strategie der Krisenkommunikation auszuarbeiten, die Sie sicher durch eine Krisensituation führen kann.

Kommunizieren ist bewältigen – Praktische Merkblätter: Halten Sie die Anlage zu dieser strategischen Unterlage in Reichweite, denn sie kann Ihnen bei jedem der nachstehenden Schritte behilflich sein:

- Handlungsrahmen
- Herausforderungen der Krisenkommunikation
- Gute Vorbereitung
- Handeln im Rahmen der Krisenkommunikation
- Maßnahmen in der ersten Stunde
- Rückkehr in ein normales Leben
- Übersicht über nützliche Unterlagen in Sachen Kommunikation über Risiken und Krisenkommunikation