Ausgabe 31
Dezember 2014

FACHHOCHSCHULE DÜSSELDORF
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES DÜSSELDORF

Forschungsberichte

des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf

Regine Kalka, Martina Schlabbers

Konzept einer Stakeholderkommunikation in Unternehmenskrisen am Beispiel von zivilgesellschaftlichen Bewegungen bei Industrie- und Infrastrukturprojekten

Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics

Konzept einer Stakeholderkommunikation in Unternehmenskrisen am Beispiel von zivilgesellschaftlichen Bewegungen bei Industrie- und Infrastrukturprojekten

Prof. Dr. Regine Kalka, Martina Schlabbers

Fachbereich Wirtschaft
Fachhochschule Düsseldorf
Universitätsstr., Gebäude 23.31/32
40225 Düsseldorf
regine.kalka@fh-duesseldorf.de
tina.schlabbers@gmx.de

Zusammenfassung: Der nachfolgende Beitrag thematisiert die Kommunikation mit zivilgesellschaftlichen Akteuren bei Großprojekten. Um ein Verständnis von den Akteuren der Zivilgesellschaft zu erhalten, werden diese sowie der Begriff der Öffentlichkeit, in welcher sie agiert, zunächst sozialtheoretisch aufgearbeitet. Der Fokus liegt dabei auf der theoretischen Auseinandersetzung zum Verständnis von Zivilgesellschaft, Kommunikation und Öffentlichkeit nach Jürgen Habermas. Eine Zivilgesellschaft lebt in den gesellschaftlichen Strukturen, durch die sie bedingt ist. Daher wird ebenfalls der Wandel zur modernen Gesellschaft sowie des Internets und seine Bedeutung für die Zivilgesellschaft in der Gegenwert beschrieben. Die Kommunikation rückt in den Mittelpunkt des Beitrages, dessen Ziel es ist, ein Handlungskonzept aufzustellen, um, im idealen Fall, eine reibungslose Kommunikation zwischen Stakeholdern und Vorhabensträgern bei einem Großprojekt zu gewährleisten und eine effektive Krisenkommunikation zu praktizieren. Als kommunikationstheoretische Grundlagen bedient sich dieser Beitrag dabei den PR-Modellen nach Grunig und Hunt sowie der Verständnisorientierten Öffentlichkeitsarbeit (VÖA) nach Burkart und Probst, die beide Ansätze einer konsensuellen, zweiseitigen und auf Verständigung basierten Kommunikation verfolgen. Unterstützt und veranschaulicht werden die finalen Handlungsempfehlungen kurz durch die Darstellung der Fallbeispiele Stuttgart 21 (S21), Flughafenausbau Frankfurt a. M. sowie durch das Fallbeispiel Initiativkreis Zukunft Niederrhein. Die Ergebnisse und die theoretische Aufarbeitung zur Zivilgesellschaft und Krisenkommunikation werden durch weitere Informationen, wie u.a. den Informationsgesprächen mit Fachleuten ergänzt und zu operationalisierbare Handlungsempfehlungen für die Kommunikation bei Industrie- und Infrastrukturprojekten zusammengeführt. Im Mittelpunkt der Empfehlung steht ein einheitliches Konzept aus Zielen, Strategie und Maßnahmen, dass sich an den Grundsätzen Information (stetig über die Entwicklung im Großprojekt), Konsultation (mit den Stakeholdern diskutieren und sie anhören) und Mitgestaltung (die Stakeholder beteiligen und mitwirken lassen) orientiert.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Abstract: The following article focuses the communication between project sponsors and civil society in large-scale projects, mainly in terms of industry and infrastructure. First, the actors of civil society and public are discussed within the context of social theory by Jürgen Habermas. In this context, social structures have a high influence on civil society. Changes like globalization, individualization and particularly the rise of internet shape the environment of civil actions. Second, a theoretical discussion on communication enters center stage. This is necessary in order to fulfil the article's objective to make recommendations for a communication concept for project sponsors. It bases on Grunig and Hunt's four PR model as well as on the PR concept of understanding by Burkart und Probst, which both underline the importance of consensus, two-way communication and understanding-seeking. The final concept bases on the mentioned theoretical backgrounds, on practical cases as well as on additional expert information. It contains objectives, a strategy and measures for project sponsors to communicate successfully by providing plenty of information, by including stakeholders in discussion and finally even by making decisions.

1 Einleitung und Problembeschreibung

Kaum einem deutschen Bürger dürften die Auseinandersetzungen um das Großprojekt am Stuttgarter Hauptbahnhof entgangen sein. Repräsentativ dominierte Stuttgart 21 lange Zeit die Diskussionen in Land und Medien und entfachte eine neue Aufmerksamkeit für die hervortretende bürgerliche Protestentwicklung.[1] Der Spiegel Journalist Dirk Kurbjuweit kommentierte diese Entwicklung in seinem Artikel im Oktober 2010: „Eine neue Gestalt macht sich wichtig in der deutschen Gesellschaft: Das ist der Wutbürger."[2] Der Begriff findet seitdem Verwendung für den empörten Bürger, der sich auflehnt, protestiert und seine Stimme erhebt, um bei gesellschaftlich und politisch relevanten Projekten mitzuwirken und seine Bedürfnisse einzubringen.[3] Die gesellschaftliche Bühne wird dabei vor allem von vergleichbaren Großprojekten, Infrastruktur- und Industrieprojekten wie Stadtentwicklungen, Energiewende oder Flughafenerweiterungen gestaltet. Gleichzeitig erfährt in diesem Zusammenhang der Begriff der Zivilgesellschaft eine Reanimation durch einen Bürger, der von einem stärker werdenden Misstrauen gegenüber Wirtschaft und Politik geprägt ist.[4]

[1] Vgl. Brettschneider, F. (2011), S. 40.
[2] Kurbjuweit, D. (2010), Abruf vom 14.03.2014.
[3] Vgl. GfdS (o.J.), Abruf vom 14.03.2014.
[4] Vgl. Walter, F. (2013a), S. 9 f.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Gerade diese zivilgesellschaftlichen Stakeholder[5] bergen die Gefahr für Unternehmen, ein Projekt in eine Krise stürzen zu lassen.[6] Hier ist die Wahl der Kommunikation von Unternehmen ein wichtiger Schlüsselfaktor, um mit der zivilgesellschaftlichen Öffentlichkeit in Verbindung zu treten und damit über den Ausgang des Projektes zu entscheiden. Von den Unternehmen fordert dies vor allem Fingerspitzengefühl gegenüber dem Stakeholder und eine durchdachte und an die Entwicklung angepasste Krisenkommunikation.[7]

Das Ziel dieses Beitrags ist es daher, Handlungsempfehlungen für eine konzeptionelle Krisenkommunikation gegenüber zivilgesellschaftlichen Stakeholdergruppen zu entwickeln. Diese Handlungsempfehlungen beziehen sich auf die Krisenkommunikation von Unternehmen in Industrie- und Infrastrukturprojekten und sollen insbesondere geeignete Maßnahmen der Kommunikation umfassen.

2 Das sozialtheoretische Konstrukt der Zivilgesellschaft und des gesellschaftlichen Wandels

2.1 Zivilgesellschaft und Öffentlichkeit – der mündige Bürger

Die Zivil- oder Bürgergesellschaft definiert sich allgemein als ein gesellschaftlicher Raum von freiwilligen, öffentlichen Assoziationen, Vereinigungen und Zusammenkünften von Bürgern. Sie sind idealtypisch unabhängig vom Staat und wirtschaftlichen Profitinteressen. Darüber hinaus ist sie auf den staatlichen Schutz von Menschen- und Bürgerrechten, wie Meinungs-, Presse- und Vereinigungsfreiheit angewiesen.[8] In der Bürgergesellschaft lebt der Bürger seine Mündigkeit aktiv, d.h. er hat die Freiheit, sich frei auszusprechen, seine Stimme zu erheben, Kritik zu üben und seine Interessen zu vertreten.[9] Hier können zum einen die konkret handelnden, selbstorganisierten Personen oder Gruppen, Initiativen und Projekte agieren. Zum anderen wird die Zivilgesellschaft auch durch ein organisiertes Engagement in Form von Vereinen, Verbänden, Netzwerken, Stiftungen, Bewegungen, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), etc. bestimmt.[10]

[5] Zum Stakeholderansatz vgl. Kap. 3.2.
[6] Vgl. Brettschneider, F. (2011), S. 40 ff.
[7] Vgl. Brettschneider, F. (2013a), S. 323 f.; VDI-nachrichten (2012), S. 1.
[8] Vgl. Adloff, F. (2005), S. 8.
[9] Vgl. Geißner, H. (2005), S. 30 ff.; Brandt, W. (2013), S. 76.
[10] Vgl. Alscher, M., Priller, E. (2013), S. 350 ff.; Zimmer, A. (2012), Abruf vom 19.03.2014.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Der Begriff Öffentlichkeit repräsentiert eine Grundlage der Demokratie im liberalen Sinne von Offenheit und Transparenz. Öffentlichkeit stellt sich selbst her, wenn Mitglieder einer Gesellschaft über Angelegenheiten allgemeinen Interesses reden, schreiben, sich beraten und sie damit bestimmen.[11] In modernen Gesellschaften werden diese traditionellen Gelegenheits- und Versammlungsöffentlichkeiten dadurch erweitert, dass bedingt durch Medientechnologien auch eine medial hergestellte Öffentlichkeit erzeugt werden kann.[12] In modernen Gesellschaften findet darüber hinaus ein kritischer Austausch von Informationen und Meinungen nicht nur in einer Öffentlichkeit, sondern in einer Vielzahl heterogener Teilöffentlichkeiten mit unterschiedlichen Akteuren und Interessen statt.[13]

2.2 Theoretische Annäherung an Zivilgesellschaft und Öffentlichkeit nach Jürgen Habermas

Die theoretische Auseinandersetzung zur Zivilgesellschaft wurde in Deutschland bereits im letzten Jahrhundert durch den Soziologen Jürgen Habermas vorangetrieben. Er entwickelte mit seiner Theorie des kommunikativen Handelns eine Gesellschaftstheorie, welche den Grundstein für sein Verständnis zur bürgerlichen Gesellschaft als Öffentlichkeit und zur Zivilgesellschaft bildet.[14]

[11] Vgl. Adolf, M. (2012), S.71; Filipović, A. (2007), S. 103; Plake, K., Jansen, D., Schuhmacher, B. (2001), S.18.
[12] Vgl. Adolf, M. (2012), S. 73.
[13] Vgl. Schicha, C. (2012), S. 120 f.
[14] Vgl. Ottersbach, M. (2003), S. 9; Jäger, W., Baltes-Schmitt, M. (2003), S. 10 ff.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Kommunikatives Handeln als Grundlage der Zivilgesellschaft

Habermas beschreibt mit seiner Theorie des kommunikativen Handelns eine Modernisierungstheorie der Gesellschaft.[15] Dieses Konzept basiert auf der Aufteilung in zwei Sphären, die Habermas als Lebenswelt und System bezeichnet und welche die moderne Gesellschaft und deren Entwicklungs- und Krisendynamik beeinflussen. Die Lebenswelt ist dabei mit der Privatsphäre und der politisch-kulturellen Öffentlichkeit[16] zu vergleichen, die ihre Handlungen über Normen, Werte, Verständigung und kommunikative Praktiken definieren und vollziehen. Die Lebenswelt verständigt sich mittels der Sprache. Das System[17] verkörpert dahingegen in erster Linie die Ökonomie und den politisch-administrativen Part der Gesellschaft, welche ihre Handlungen und Austauschbeziehungen zur Umwelt und insbesondere zur Lebenswelt nicht durch Sprache, sondern durch das Medium Geld sowie Macht gestalten. Nach Habermas entkoppeln sich die Sphären Lebenswelt und System in der modernen Gesellschaft voneinander und es entsteht eine differenzierte Gesellschaftsstruktur mit Dominanz des Wirtschaftssystems: die kapitalisierte Gesellschaft. Dabei entstehen Konfliktpotentiale gerade durch unterschiedlich angewandte Handlungskoordinierung und Integrationsprinzipien, d.h. Handlungen, basierend auf Geld und Macht, können nicht sicher Handlungen beeinflussen oder bedingen, die auf Sprache, Normen und Werte basieren.[18] Vielmehr, so Habermas, sei es zu einer Kolonialisierung und Unterwerfung der Lebenswelt durch Wirtschaft und Politik gekommen, bei dem moralische Elemente verdrängt werden.[19] Habermas konstatiert weiter:

> „Störungen der materiellen Reproduktion der Lebenswelt nehmen in modernisierten Gesellschaften die Gestalt von hartnäckigen Systemungleichgewichten an (…). Als Krisen wirken sich diese Systemungleichgewichte freilich erst aus, wenn die Leistungen von Ökonomie und Staat (…) die symbolische Reproduktion der Lebenswelt beeinträchtigen, indem sie dort Konflikte und Widerstandsreaktionen hervorrufen.“[20]

Konkret beschreibt er in seiner Theorie des kommunikativen Handelns, dass der herrschaftsfreie Diskurs diese Konfliktprobleme der modernen kapitalistischen Gesellschaft zu lösen vermag. So findet kommunikatives Handeln nach Habermas zwischen mindestens zwei Subjekten statt und basiert auf einem gemeinsamen Hintergrundkonsens, der Verständigung. Habermas sieht die Verständigung als alternativlose Lösung zur Konfliktbewältigung und Schaffung einer gewaltfreien Integration zwischen Lebenswelt und System. Handlungsintegration wird im Diskurs dialogisch und argumentativ erreicht.[21]

Die Zivilgesellschaft definiert Habermas losgelöst von jeglichem Einfluss der durch Arbeit, Kapital und Güter gesteuerten Ökonomie:

---

[15] Vgl. Jäger, W., Baltes-Schmitt, M. (2003), S. 24.
[16] Zum Öffentlichkeitsbegriff bei Habermas siehe nächsten Abschnitt.
[17] Mit dem Begriff des Systems bezieht sich Habermas primär auf die Systemtheorie der Gesellschaft von Talcott Parsons; ausführlicher vgl. Habermas, J. (1995b), S.295 – 444.
[18] Vgl. Heming, R. (2000), S. 58 ff.; Jäger, W., Baltes-Schmitt, M. (2003), S. 24 f.
[19] Vgl. Habermas, J. (1995b), S. 480.
[20] Habermas, J. (1995b), S. 565.
[21] Vgl. Habermas, J. (1995a), S. 128; Heming, R. (2000), S. 62; Jäger, W., Baltes-Schmitt, M. (2003), S. 70 ff.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

„Ihren institutionellen Kern bilden vielmehr jene nicht-staatlichen und nicht-ökonomischen Zusammenschlüsse und Assoziationen auf freiwilliger Basis (…)".[22]

Sie reichen von „Kirchen, kulturellen Vereinigungen und Akademien über unabhängige Medien, Sport- und Freizeitvereine, Debattierclubs, Bürgerforen und Bürgerinitiativen bis zu Berufsverbänden, politischen Parteien, Gewerkschaften und alternativen Einrichtungen (..).[23]

Im Konzept der Zivilgesellschaft vertrauen die Individuen auf eine kommunikative Macht, die dadurch entsteht, dass sich die Individuen im öffentlichen Raum durch Worte und Taten einigen und andere Individuen überzeugen. Die kommunikativ erreichte, öffentliche Legitimation eigener Handlungen besitzt damit politische Einflussmöglichkeiten auf die Macht der Systemwelt.[24]

Öffentlichkeit und das deliberative Demokratiemodell nach Habermas

Die Öffentlichkeit ist nach Habermas „ein Netzwerk für die Kommunikation von Inhalten und Stellungnahmen, also von Meinungen (…)"[25], in der Systemwelt und Lebenswelt miteinander kommunizieren können.[26] Sie basiert auf kommunikativem, verständigungsorientiertem Handeln durch die Sprache der Lebenswelt und schafft einen sozialen Raum für Gesprächspartner. Die hier gemachten Äußerungen, Zustimmungen und Ablehnungen bilden eine öffentliche Meinung. Diese öffentlichen Meinungen besitzen politische Einflusspotentiale in Form einer politischen Öffentlichkeit.[27] Ihr Publikum wird durch die Zivilgesellschaft verkörpert, die als kritische (Gegen-) Öffentlichkeit gesamtgesellschaftliche Probleme bearbeitet und einflussreich thematisiert.[28] Dadurch kann in Krisensituationen der routinierte Handlungsmodus der Systemwelt durch den Druck der Zivilgesellschaft aus dem Rhythmus gebracht werden und die Dominanz administrativer und ökonomischer Macht der Lebenswelt verhindern.[29]

Zusammengefasst plädiert Habermas mit seinem deliberativen Demokratiemodell, dass Öffentlichkeit generell durch Diskurs und Argumentation gestaltet sein muss, um eine demokratische Funktion zu erfüllen. Dies verlangt insbesondere Reflexion, Berücksichtigung oppositioneller Meinungen, Konsensmöglichkeiten und Ausräumen von Differenzen bei allen Konfliktbeteiligten. In der Öffentlichkeit findet so eine Aussprache statt, in der der Einzelne durch gültige, glaubwürdige und stärkere Argumente überzeugt wird.[30] In diesem Zusammenhang fordert Habermas schließlich einen Zuwachs an bürgerschaftlichen Beteiligungs- und Einflussmöglichkeiten.[31]

---

[22] Habermas, J. (1994), S. 443.
[23] Habermas, J. (1990), S. 46.
[24] Vgl. Wimmer, J. (2007), S. 82.
[25] Habermas, J. (1994), S. 436.
[26] Vgl. Ottersbach, M. (2003), S. 71.
[27] Vgl. Habermas, J. (1994), S. 436 ff.
[28] Vgl. Habermas, J. (1994), S. 441; Wimmer, J. (2007), S. 80.
[29] Vgl. Habermas, J. (1994), S. 432 ff.; Wimmer, J. (2007), S. 81.
[30] Vgl. Plake, K., Jansen, D., Schuhmacher, B. (2001), S.40; Leggewie, C. (2002/2003), S. 102 f.; zitiert nach: Grunwald, A. et al. (2006), S. 73.
[31] Vgl. Heming, R. (2000), S. 69 f.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

2.3 Gesellschaftlicher Wandel und seine Bedeutung für die Zivilgesellschaft

Die Entwicklung zur modernen Gesellschaft

Die gegenwärtige Zivilgesellschaft wurde durch einen Wandel der Strukturen belebt. Dieser Wandel zeichnete sich primär durch eine stärkere Reflexion von Risiken, durch Individualisierung, Pluralisierung und Globalisierung aus.[32] Beck unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen einer ersten und einer zweiten Moderne. Die erste Moderne war geprägt durch das Entstehen einer Industriegesellschaft mit kontinuierlichem Wirtschaftswachstum und Fokus auf Nationalstaat, Kleinfamilie, Männer- und Frauenrollen, Wohlstand, etc., wie sie sich seit dem 19. Jahrhundert in Europa abzeichnete.[33] Gleichwohl bedingt durch Globalisierung und Individualisierung, leiteten neue Problem- und Fragehorizonte seit den sechziger Jahren die zweite Moderne ein, welche ihre Vorgängerin ablöste. Ökologische, feministische, demokratische Bewegungen spiegelten den Charakter dieser neuen Moderne wieder: Die Strukturen der Industriegesellschaft werden neu konstituiert. Ihre Nebenfolgen werden thematisiert, interpretiert und reflektiert.[34]

Globalisierung zielt hier vor allem auf den Zeitraum des letzten Jahrhunderts, seit Beginn der siebziger Jahre, ab, der vor allem durch die digitale Revolution geprägt ist. Internet, neue Technologien, weltumspannende Kommunikation und Information ermöglichen neuartige Netzwerkformationen für die Gesellschaft.[35]

Entwicklung des Internets von Monolog bis Dialog

Das Informationszeitalter und die darin stattfindende Kommunikation umfassen nach Zerfaß vier Phasen, die er als Galaxien beschreibt und die neben dem Internet durch vorausgegangene Medienentwicklungen geprägt sind.[36] Dazu zählt auch die Internet Galaxie, die sich mit der Verbreitung des World Wide Web mit Beginn des 21. Jahrhunderts herauskristallisierte.[37] Das Internet, als prägendes Medium dieser Phase, ermöglichte so vor allem die Entstehung einer Netzwerkgesellschaft und symbolisierte die erste Stufe von Online-Kommunikation[38]. Neben Webseiten, welche die traditionelle Massenkommunikation in Form der one-to-many Kommunikation erweiterten, repräsentierte die E-Mail-Kommunikation die zunehmende Bedeutsamkeit der persönlichen Kommunikation.[39]

---

[32] Vgl. Ottersbach, M. (2003), S. 32 ff., Beck, U. (1996), S. 21.
[33] Vgl. Beck, U. (1996), S. 20 ff.
[34] Vgl. Beck, U. (1996), S. 27 ff + S. 37.
[35] Vgl. Schäfers, B. (2012), S. 27 f.; Pleil, T (2012), S. 29 ff.
[36] Vgl. Zerfaß, A. (2005), S. 82 ff.; Pleil, T. (2007), p. 11.
[37] Vgl. Zerfaß, A. (2005), S. 82.
[38] Rössler definiert Online Kommunikation als „die Gesamtheit netzbasierter Kommunikationsdienste, die den einzelnen Kommunikationspartner via Datenleitung potenziell an weitere Partner rückkoppeln und ein ausdifferenziertes Spektrum verschiedenartiger Anwendungen erlauben." (vgl. Rössler, P. (2003), S. 504.
[39] Vgl. Zerfaß, A. (2005), S. 82 ff.; Pleil, T. (2007), p. 11.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Das Ende der Dominanz der one-to-many Kommunikation wurde mit der Google Galaxie eingeläutet. Sie hat ihren Namen den Suchmaschinen wie google.com zu verdanken, welche Information im Internet einfach auffindbar machen. Darüber hinaus zeichnet sich die Google Galaxie durch neue Aktivitätsformen, der Social Software/Social Media, aus – digitale Anwendungen und Plattformen, welche die Basis für eine neue Ära des Internets bildeten, dem Web 2.0.[40] Das Web 2.0 als „Mitmach-Web“[41] steht für mehr Selbstrepräsentation und Interaktion als das Internet der ersten Generation. Die Kommunikationsrichtung wird somit zweiseitig, der Internetuser wird gleichzeitig Produzent und Konsument von Informationen. Das Web 2.0 wird zusätzlich charakterisiert durch Stichwörter wie plattformbasiert, Entstehung von Netzwerken, Partizipation und vor allem Feedback- und Dialogmöglichkeiten.[42]

Neue Formen von (Gegen-) Öffentlichkeiten – Potenziale für die Zivilgesellschaft

Bei der Entfaltung der Zivilgesellschaft spielten die Entwicklung des Internets und damit neue Informations- und Kommunikationsmittel eine besondere Rolle. Zur Herstellung von Fachwissen und Schaffung von Aufmerksamkeit für Problemlagen schafft das Internet Netzwerke zur Einflussnahme. Das Internet begleitet den Protest, stellt Ereignisse dar, verbreitet Informationen an Aktivisten und Interessierte. Hier entstehen (Gegen-) Öffentlichkeiten zivilgesellschaftlicher Bewegungen, die durch das Internet Vorteile genießen: Der einzelne Bürger erhält somit bessere Partizipationsmöglichkeiten, um auf seine Missstände aufmerksam zu machen. Das Internet unterstützt durch seine Reichweite Mitgliedergewinnung und Aufbau einer Mitgliederbasis. Es vereinfacht die Koordination räumlich getrennter Akteure für Aktionen und der Verteilung von Informationen. Es ermöglicht den Akteuren, kostengünstig in den Diskurs zu Problemlagen einzusteigen und Beiträge zu generieren, z.B. auf Homepages oder Social Media-Plattformen. Darüber hinaus ist eine schnelle Aktualisierung von Informationen, laufenden Kampagnen oder Protestaktionen möglich.[43]

2.4 Zivilgesellschaft der Gegenwart: Fokus Industrie- und Infrastruktur-projekte

Begriff und Merkmale von Industrie- und Infrastrukturprojekten

Das Institut für Stadt- und Regionalforschung an der Technischen Universität Wien hat eine Definition für Großprojekte entwickelt, die als Grundlage für diesen Beitrag dienen soll:

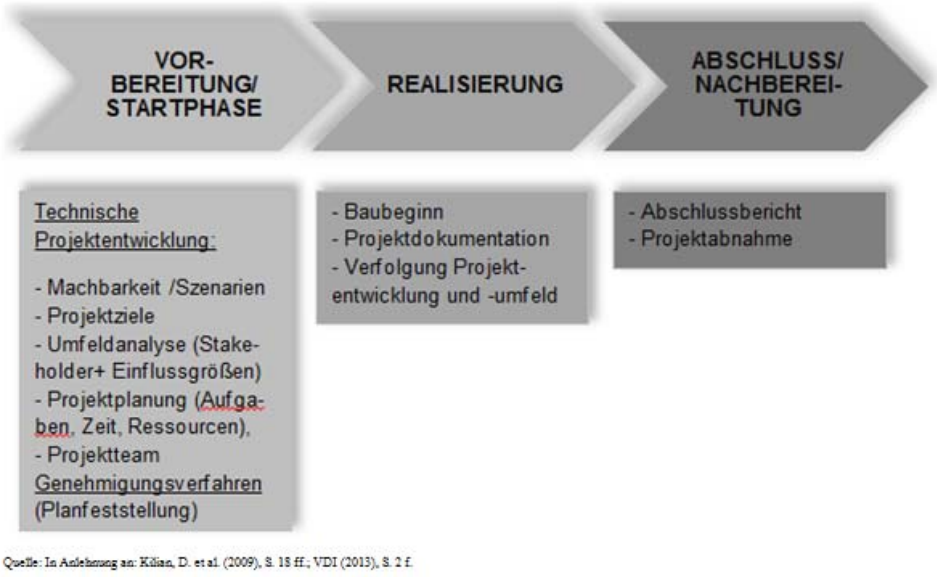
> „Großprojekte sind Vorhaben mit einem bestimmten räumlichen, zeitlichen und wirtschaftlichen Mindestumfang, die weitreichende Effekte auf die Gesellschaft haben [und] zu einer öffentlichen Betroffenheit und Wirkung [führen].“[44]

---

[40] Vgl. Zerfaß, A. (2007a), S. 17 f. ; Hübener, M. (2009), S. 15; Pleil, T. (2007), S. 11 f.
[41] Roebers, F., Leisenberg, M. (2010), S. 24.
[42] Vgl. Walsh, G., Kilian, T., Hass, B. (2011), S. 6 ff.; Schindler, M.-C., Liller, T. (2011), S. 7 ff.
[43] Vgl. Pannen, U. (2010), S. 56; Winter, R. (2010), S. 63 f.; Grunwald, A. et al. (2006), S. 183; Wimmer, J. (2007), S. 139 ff.
[44] Institut für Stadt- und Regionalforschung TU Wien (2001/2002), S. 13, Abruf vom 25.03.2014.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Zu Ihnen zählen u.a. Infrastrukturprojekte wie Flughäfen, Autobahnerweiterungen, Energieversorgungsleitungen aber auch Immobilienprojekte, Projekte zu Atommüllendlagerungsstätten und Einkaufszentren, Sportstätten und vor allem Industrieprojekte wie z.B. der Kraftwerksbau. Projektträger können in privater Form (Unternehmen, Einzelperson, Gruppe, Verein), öffentlicher Form (Stadt, Land, Bund, EU) oder auch in gemischter Form auftreten (z.B. Public-Private-Partnerships).[45] In Anlehnung an Kilian et al. lassen sich drei projektübliche Phasen eines Großprojektes definieren: Die Vorbereitung/Startphase, die Realisierungsphase und die Abschluss- und Nachbetreuungsphase (vgl. Abbildung 1).[46]



Quelle: In Anlehnung an: Kilian, D. et al. (2009), S. 18 ff.; VDI (2013), S. 2 f.

Abbildung 1: Phasen eines Großprojektes

Wutbürger und Nimby's

Die gegenwärtigen deutschen Protestbürger kommen aus der Mitte der Gesellschaft. Sie sind Besserverdiener, mehrheitlich über 45 Jahre alt, gut gebildet uns stammen primär aus dem akademischen Lager. Als junge Rentner verfügen sie über vielseitige soziale Kontakte, anspruchsvolle Berufstätigkeiten und können über ihre soziale Lage nicht klagen, wie es einst bei der Auseinandersetzung zwischen Kapital und Arbeit der Fall war.[47] Marg vom Göttinger Institut für Demokratieforschung beschreibt:

[45] Vgl. Heidebach, M. (2012), S. 1, Abruf vom 25.03.2014; Institut für Stadt- und Regionalforschung TU Wien (2001/2002), S. 14 f., Abruf vom 25.03.2014.
[46] Vgl. Kilian, D. et al. (2009), S. 18 ff.
[47] Vgl. Walter, F. (2012), S. 15 f.; Becké, A. B. (2012), S. 23; Walter, F. (2013b), S. 307.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

> „Sie verfügen über das Wissen und die Fähigkeiten, mit Entscheidern und Konzernvertretern über technische Details auf Augenhöhe zu diskutieren. Dazu verfügen sie über die kommunikative Kompetenz im Bereich der klassischen und neuen Medien, was ihnen erlaubt, ihren Ansichten auch Gehör zu verschaffen."[48]

Diese Bürger organisieren Initiativen, Demonstrationen und Expertengespräche und widmen sich einer produktiven Vernetzung und Kontaktpflege mit Vertretern aus Politik und Wirtschaft, um einen Protest mit Tiefgang zu gestalten. Aber warum protestieren Bürger gegen derartige Projekte? Nicht selten fällt bei Beantwortung dieser Frage der Name Nimby. Er steht für Not In My BackYard und symbolisiert die Sorge der Protestbürger um ihren eigenen direkten Lebensraum. Bei der Planung von ausgeweiteten Flugstrecken, Strommasten und Energieleitungen sehen so viele den Wert ihres Grundstücks und Eigentums bedroht, welches die Altersvorsorge sichern oder den Kindern zu Gute kommen sollte. Die deutschen Protestbürger sind aber nicht nur gegen etwas, sie wollen insbesondere gehört und an den Entscheidungen und Bauplanungen beteiligt werden. Sie schlagen technische Alternativen und Weiterentwicklungen vor und beraten über Vor- und Nachteile, um als Informationslieferant an der Schwachstelle Politik und Wirtschaft agieren zu können.[49]

NGOs

Da, wo das Vertrauen in Politik und Wirtschaft nachlässt, wächst das Ansehen von zivilgesellschaftlichen Organisationen wie das von NGOs. Diese liegen im Kampf um die Sympathien der Bürger vorne. Eine Nichtregierungsorganisation ist definiert als

> „Eine private, nicht vom Staat gegründete oder ausschließlich staatlich finanzierte Organisation. In einem engeren Verständnis (…) fallen darunter zivilgesellschaftliche, nicht primär profitorientierte Organisationen, die sich für bestimmte, von den Mitgliedern festgelegte und häufig gemeinwohlorientierte Interessen einsetzen."[50]

Bürger und auch Medien schreiben den NGOs hohe Glaubwürdigkeit und Professionalität in der Vertretung gesellschaftlicher Interessen zu.[51] Ihre Funktion ist es, Anliegen einzelner Bürger, Aufgaben, Themen und Probleme zu artikulieren und Handlungsdruck für Politik und Wirtschaft zu schaffen. Dabei bringen sie auch ihre Expertise ein und beteiligen sich an Protestaktionen.[52]

Rechtlicher Rahmen zivilgesellschaftlicher Beteiligung

Habermas fordert im Namen der Zivilgesellschaft einen Zuwachs an bürgerschaftlichen Beteiligungs- und Einflussmöglichkeiten. Eine Bürgerbeteiligung an Entscheidungsprozessen bedeutet auch immer eine Stärkung demokratischer Prinzipien.

---

[48] Marg, S. (2012), S. 19.
[49] Vgl. Becké, A. B. (2012), S. 23 f.; Mag, S. (2012), S. 20.
[50] Bpb (2012), Abruf vom 26.03.2014.
[51] Vgl. RWE (2012), S. 69 ff.
[52] Vgl. Frantz, C., Martens, K. (2006), S. 57 ff.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Hier unterscheidet man zwischen klassischer Beteiligung der direkten Demokratie in Form von Volksabstimmungen und innovativen Formen der Bürgerbeteiligung. Instrumente der direkten Demokratie sind in allen Bundesländern verankert (Land, Gemeinde, Kreis). Denn so erlauben es die Länderverfassungen den Bürgern, insbesondere Volksabstimmungen in Form von Volksbegehren, Volksentscheid und Volksinitiative[53] zu veranlassen.[54] Der Deutsche Bundestag beschreibt die Voraussetzungen einer Volksabstimmung:

> „Das Volksbegehren, die Initiative aus dem Volk, ein Gesetz zu verändern oder zu erlassen, muss mit einer bestimmten Anzahl von Unterschriften (Unterschriftenquorum) innerhalb einer bestimmten Frist eingereicht werden. Wird das Volksbegehren zugelassen (…) so kommt es zu einem Volksentscheid, bei dem je nach Bundesland unterschiedliche Zustimmungshürden (Zustimmungsquoren) zu überwinden sind."[55]

Auch die innovativen Formen der Bürgerbeteiligung erfahren seit den neunziger Jahren eine weltweite Verbreitung. Im Gegensatz zu direktdemokratischen Formen sind sie nicht in den Landesverfassungen verankert, können aber in der Gemeindesatzung festgeschrieben sein oder auf Grund freier Vereinbarung zwischen den Parteien zu Stande kommen. Es geht um die Schaffung neuer Formen von deliberativer Mitbestimmung. Im Mittelpunkt steht der Austausch von Argumenten mit dem Ziel einer anschließenden konsensuellen Entscheidungsfindung. Diese Verfahren durchlaufen meist mehrere Runden und werden von Moderatoren und Experten aus Wissenschaft und Praxis begleitet. Sie finden als Face-to-Face-Präsenzveranstaltung oder in ihrer moderneren Form als internetgestützte Partizipation statt. Beispiele sind Runde Tische, Mediation, Bürgerforen, u.a.[56]

3 Theoretische Annäherungen an Krisen und Krisenkommunikation im Unternehmen

3.1 Grundlagen einer Unternehmenskrise

Krisendefinition und -merkmale

Der Begriff Krise stammt von dem griechischen Wort „krisis" ab und beschreibt den Bruch einer vorher kontinuierlichen Entwicklung.[57]

Einer Krise geht häufig ein Konflikt als Vorstufe voraus. Ein Konflikt ist eine Auseinandersetzung zwischen mindestens zwei Beteiligten, bei denen unterschiedliche Interessen, Intentionen oder Motivationen aufeinander prallen.[58]

---

[53] Eine Übersicht zur Klassifizierung von Volksabstimmungen liefert: Bpb (2010), Abruf vom 14.04.2014.
[54] Vgl. Weixner, B. M. (2006), S. 18 ff.; Fritsche, M., Nanz, P. (2012), S. 9.; Deutscher Bundestag (2002), S. 288.
[55] Deutscher Bundestag (2002), S. 286.
[56] Vgl. Fritsche, M., Nanz, P. (2012), S. 9 ff.; Deutscher Bundestag (2002), S. 285 ff.
[57] Vgl. Herbst, D. (2003), S. 6.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Neben den bereits beschriebenen Merkmalen zeichnen sich Krisen ebenfalls u.a. durch folgende aus:

- Eine Krise ist gekennzeichnet durch Ungewissheit hinsichtlich Zeit, Ursache, Dauer, Verlauf und Ausgang.
- Krisen können nachhaltig negativen Einfluss auf die Rentabilität, Image und Reputation eines Unternehmens haben, sowie Glaubwürdigkeit und Vertrauen in das Unternehmen zerstören.
- Krisen sind geprägt durch kurze Reaktionszeiten, hohen Entscheidungsdruck und sofortigem Handeln.
- Eine Auseinandersetzung mit zahlreichen Anspruchsgruppen wird verlangt, so bewirken Krisen ein hohes Presse- und Medieninteresse, sowie Interesse in der Bevölkerung.[59]

Krisenursachen

Unternehmenskrisen können interne und externe Ursachen haben. Letztere beschreiben Ursachen, die außerhalb des Unternehmens entstehen und daher meist nicht direkt beeinflussbar sind. Bei den internen Ursachen entsteht eine Krise aufgrund von Missständen innerhalb der Unternehmung, d.h. die Krise ist damit direkt beeinflussbar. Auch Konflikte können durch Kontroversen und Protestbewegungen aufgrund von Managemententscheidungen zu einer Krise führen.[60] Auch eine fehlerhafte und unprofessionelle Kommunikation kann eine Krise verstärken.[61]

Verläufe und Phasen einer Krise

Eine Krise lässt sich auch nach ihren Verläufen klassifizieren. Abbildung 2 zeigt mögliche Verläufe gemessen am öffentlichen Interesse.

Quelle: In Anlehnung an: Töpfer, A. (1999), S. 275.

Abbildung 2: Verlauf einer Krise

[58] Vgl. Herbst, D. (2003), S. 6; Remmel, B. (2009), S. 7; Biesiadecka, G. M. (2009), S. 72 f.; Krystek, U., Modenhauer, R. (2007), S. 28 f.
[59] Vgl. Herbst, D. (2003), S. 6; Homuth, S. (2000), S. 7; Merten, K. (2006), S. 15.; Krystek, U., Modenhauer, R. (2007), S. 26 f.; BMI (2008), S. 10 f., Abruf vom 28.03.2014.
[60] Vgl. Herbst, D. (2003), S. 9 f.; Krystek, U., Lentz, M. (2013), S. 34 ff.; BMI (2008), S. 9 f., Abruf vom 28.03.2014.
[61] Vgl. Biesiadecka, G. M. (2009), S. 74 ff.; Thießen, A. (2011), S. 81 f.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Darüber hinaus kann man Krisen nach bestimmten Phasen einteilen. In Anlehnung an Krystek soll hier das Vier-Phasen-Modell fokussiert werden.

Die potentielle Krisenphase (Phase 1) ist bestimmt durch die Möglichkeit einer Unternehmenskrise. Diese ist jedoch noch nicht real wahrnehmbar und es sind keine Krisensymptome zu erkennen. Es können mögliche Unternehmenskrisen antizipiert sowie Frühwarnsysteme aufgebaut und Prozesse für den Krisenfall definiert werden.

Die latente Krisenphase (Phase 2) ist gekennzeichnet durch eine verdeckt vorhandene und bald eintretende Unternehmenskrise. Mit Hilfe von Früherkennung ist die Krise jedoch identifizierbar und es bestehen noch weitgehende Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten.

Die akute Krisenphase (Phase 3) ist bestimmt durch den Ausbruch der Krise. Gründe können ein Versagen/Nichtvorhandensein eines Frühwarnsystems oder die Plötzlichkeit der Krise sein. Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten sind stark eingeschränkt und es besteht ein enormer Zeitdruck.

In der Nachkrisenphase (Phase 4) ist die akute Krise größtenteils überwunden und es findet eine Krisennachsorge statt. Hier ist es wichtig, eine Evaluation der Krise durchzuführen, deren Ergebnisse für zukünftige Krisen zu nutzen und Strategien und Maßnahmen zur Prävention und Bewältigung anzupassen.[62]

Auswirkungen von Krisen

Zu den monetären Auswirkungen zählen u.a. der Einbruch eines Börsenkurses, Absatzrückgang, Umsatzeinbußen und Gewinnrückgang. Die nicht-monetären Auswirkungen umfassen den Verlust an Glaubwürdigkeit und Vertrauen von wichtigen Anspruchsgruppen in die Kompetenz des Unternehmens. Diese Folgen können einen langfristigen Schaden für Image und Reputation bedeuten.

Daher ist es für Unternehmen in einer Krisensituation stets von großer Bedeutung, Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu erhalten und zu fördern.[63]

3.2 Das Kommunikationskonzept in Unternehmenskrisen

Dass Unternehmen in eine Krise geraten, ist keine Ausnahme. Eine Befragung der Universität Bielefeld in 2006 zur Krisenbewältigung und Krisenkommunikation in Unternehmen hat ergeben, dass 85 % der Unternehmen Erfahrungen mit Krisen gesammelt haben, 47 % davon haben sogar schwerwiegende Krisen durchmachen müssen und jedes zweite Unternehmen hätte sich rückblickend eine bessere Krisen-PR gewünscht.[64]

[62] Vgl. Krystek, U., Modenhauer, R. (2007), S. 36 ff.; BMI (2008), S. 19 ff., Abruf vom 28.03.2014.
[63] Zur Definition von Vertrauen, Reputation, Glaubwürdigkeit und Image vgl. Hülsmann, M., Berry, A. (2005), S. 506 ff.
[64] Vgl. Ditges, F., Höbel, P., Hofmann, T. (2008), S. 21.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Unternehmenskommunikation, Public Relations und die Einordnung der Krisenkommunikation

Die Krisenkommunikation lässt sich in den Gesamtkontext von Kommunikation im Unternehmen wie folgt einordnen:

> „Krisenkommunikation stellt einen Teilbereich der Unternehmenskommunikation dar und umfasst all jene Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens, die zur Prävention bzw. zur Bewältigung von Krisen dienen."[65]

Die Unternehmenskommunikation umschreibt alle Prozesse der Kommunikation innerhalb eines Unternehmens, die sich der internen und externen Handlungskoordination und Interessensklärung zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen widmen. Die Unternehmenskommunikation unterstützt damit die Aufgabendefinition und -erfüllung von Unternehmen.[66] Die Literatur teilt die Unternehmenskommunikation in die drei Teilbereiche Marktkommunikation, Mitarbeiterkommunikation und Public Relations (PR) dargestellt.[67]

Krisenkommunikation in der Theorie

Krisenkommunikation findet im Kontext von Public Relations statt.[68] Public Relations oder auch Öffentlichkeitsarbeit beschreibt in erster Linie das Bemühen von Unternehmen, ihre Interessen in der Öffentlichkeit durch Beeinflussung durchzusetzen. PR erfolgt dabei über Kommunikation.[69] Das moderne Verständnis von PR ist gekennzeichnet durch einen umfassenden Dialog einer Interessensgruppe (z.B. Unternehmen) mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld (Öffentlichkeit, Behörde, etc.).[70]

Organisationsorientierte Ansätze

Die organisationsorientierte Sicht der PR gibt der Sicherung strategischer und überlebensrelevanter Ziele des Unternehmens höchste Bedeutung, d.h. PR soll den Fortbestand des Unternehmens unterstützen.[71] Die bekanntesten Vertreter organisationsorientierter PR sind James E. Grunig und Todd Hunt. Sie definieren PR als "Management of communication between an organization and its publics"[72] Public Relations ist demnach Teil des strategischen Management. In dem Zusammenhang haben Grunig und Hunt ein Modell der Public Relations entworfen, welches vier verschiedene Arten repräsentiert, PR zu praktizieren.[73] Dieses Modell ist in Tabelle 1 veranschaulicht.

---

[65] Hering, R., Schuppener, B., Schuppener, N. (2009), S. 40.
[66] Vgl. Zerfaß, A. (2007b), S. 23.
[67] Vgl. Zerfaß, A. (2010), S. 289; Mast, C. (2013), S. 9.
[68] Vgl. Biesiadecka, G. M. (2009), S. 59 f.
[69] Vgl. Kunczik, M. (2010), S. 14.
[70] Vgl. Höbel, P., Hofmann, T. (2014), S. 14.
[71] Vgl. Biesiadecka, G. M. (2009), S. 61.
[72] Grunig, J. E., Hunt, T. (1984), S. 6.
[73] Vgl. Zerfaß, A. (2010), S. 64 ff.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Charakteristika	Publicity	Public Information	Zweisseitig asymmetrische Kommunikation	Zweiseitig symmetrische Kommunikation
Zweck	Propaganda	Verbreitung von Information	Überzeugung auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse	Wechselseitiges Verständnis
Art der Kommunikation	Einweg; vollständige Wahrheit nicht relevant	Einweg; vollständige Wahrheit relevant	Zweiweg: unausgewogene Wirkung	Zweiweg: ausgewogene Wirkung
Kommunikationsmodell	Sender → Empf.	Sender → Empf.	Sender ↔ Empf.	Sender ↔ Empf.
Anwendungsfelder	Sport, Theater, Verkaufsförderung	Behörden, Non-Profit Organisationen, Unternehmen	Freie Wirtschaft, Agenturen	Gesellschaftsorientierte Unternehmen, Agenturen
Gesschätzer Anteil der Organisationen, die das Modell heute verwenden	15%	50%	20%	15%

Quelle: In Anlehnung an: Grunig, J. E., Hunt, T. (1984), S. 22.

Tabelle 1: Das Modell der Public Relations nach Grunig/Hunt

Die vier Modelle unterscheiden sich hinsichtlich Zweck und Richtung der Kommunikation zwischen Sender und Empfänger. Die Publicity und Public Information Modelle fokussieren eine Einwegkommunikation, d.h. die Kommunikation verläuft nur von Sender zu Empfänger. Die zweiseitig asymmetrischen und symmetrischen Kommunikationsmodelle sind gekennzeichnet durch eine Zweiwegkommunikation, d.h. der Kommunikationsfluss kann bei beiden Seiten entstehen.[74]

Das zweiseitig symmetrische Kommunikationsmodell beruht darauf, dass PR auf wechselseitiges Verständnis beider Parteien und einen dialogischen Austausch fokussiert sein sollte. Dieser Austausch kann dann anschließend eine Veränderung von Verhalten und Einstellungen auf beiden Seiten hervorrufen.[75] Dieses Modell ist für die Autoren das idealtypische Modell und eignet sich besonders für Verhandlungs- und Konfliktsituationen. Es setzt dafür aber voraus, dass alle Beteiligten kommunikativ gleichberechtigt sein müssen.[76] Im Rahmen der Ausarbeitung dieses Beitrags sollen vor allem die Modelle der Public Information und der zweiseitig symmetrischen Kommunikation als Grundlage dienen. So zeigt sich, dass deren Eigenschaften wie wahrheitsgemäße Information, Verständigung, symmetrische Kommunikation und Dialog eng mit der Diskussion über die Zivilgesellschaft verknüpft sind (vgl. Kap. 2). Damit unterstützen sie einen möglichen Ansatz für Richtung und Zweck der Kommunikation in Unternehmenskrisen mit diesen Anspruchsgruppen.

[74] Vgl. Grunig, J., Hunt, T. (1984), S. 21 ff.
[75] Vgl. Grunig, J., Hunt, T. (1984), S. 21 ff.
[76] Vgl. Mast, C. (2013), S. 29.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Gesellschaftsorientierte Ansätze

Die verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit (VÖA) nach Burkart und Probst VÖA soll angewandt werden, wenn Unternehmen Interessen durchsetzen wollen, in der Öffentlichkeit dazu aber Widerstand besteht und ein Mitwirken der Betroffenen von Vorteil wäre. VÖA soll dann Verständnis für beide Parteien, sowie Vertrauen und Legitimität für das Unternehmen schaffen.[77]

Burkart und Probst entwickelten ihr Konzept der VÖA am Beispiel der Kommunikation bei gesellschaftlich relevanten Großprojekten, welches auch die Relevanz für diesen Beitrag unterstreicht. Das Konzept geht davon aus, dass Verständigungsprozesse auch in der Öffentlichkeit eine zentrale Rolle spielen. Das primäre Ziel der VÖA ist dann eine möglichst störungsfreie Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Teilöffentlichkeiten. Dies liegt vor, wenn auf drei Ebenen (Was, Wer, Warum) Einverständnis bei beiden Seiten vorliegt. Zweifeln Rezipienten am Wahrheitsgehalt der Information, am Vertrauen oder an der Legitimität der Unternehmensinteressen, so ist es Aufgabe der VÖA, Verständigung zu erreichen. PR kann in diesem Zusammenhang nicht nur über die Massenmedien erfolgen, sondern ist insbesondere im Dialog zu praktizieren.[78] Verständigung kann in vier Phasen mit den entsprechenden Teilzielen Information, Diskussion, Diskurs und Situationsdefinition erreicht werden (vgl. Tabelle 2).

<table>
<tr><th></th><th>Phase I
Information</th><th>Phase II
Diskussion</th><th>Phase III
Diskurs</th><th>Phase IV
Situationsdefinition</th></tr>
<tr><td>WAS</td><td>- Zahlen, Daten, Fakten und Konsequenzen des Projektes vermitteln (auch: technische Details, nächsten Projektschritte)</td><td rowspan="3">Gespräche sollen ermöglichen, Zweifel an Aussagen, Projektträger und Legitimität der Interessen zu benennen</td><td>- Beseitigung des Zweifels zu umstrittenen Angaben (Zahlen, Daten, Fakten) mit Hilfe von Erklärungen und Wahrheitsbeweisen</td><td rowspan="3">Status quo der Verständigung ist festzuhalten und an alle Teilöffentlichkeiten zu kommunizieren (Verständigung zu Sachverhalten - WAS, Vertrauenswürdigkeit des Projektträgers - WER und Legitimität - WARUM)</td></tr>
<tr><td>WER</td><td>- Selbstbild und Absichten des Unternehmens erläutern
- Ansprechpartner benennen</td><td>-</td></tr>
<tr><td>WARUM</td><td>- Argumente anführen, die das Vorhaben rechtfertigen</td><td>- Begründung auf welcher Norm- und Wertebasis die Interessen vom Unternehmen verfolgt werden (Beseitigung moralischer Zweifel)</td></tr>
<tr><td>Funktion</td><td>- Einseitige Informationsverbreitung</td><td>- PR darf sich nicht verschlossen zeigen, sondern soll bei Kritik und Klärungsbedarf eine zweiseitigen Dialog und Diskussion zwischen PR und Teilöffentlichkeiten ermöglichen</td><td>- PR koordiniert und organisiert Diskurs zwischen Projektexperten und Bürgern
- Einverständnis soll durch Begründung wiederhergestellt werden --> Konsensschaffung</td><td>- PR kontrolliert, ob der angestrebte Konsens eine Realisierungschance besitzt, vollständiger Konsens in Praxis eher selten
- Entscheidung des Projektträgers folgt. Sie ist umso leichter, je stärker das Einverständnis der Bürger</td></tr>
</table>

Quelle: In Anlehnung an: Burkart, R. (2012) S. 27 ff.; Kunczik, M. (2010), S.367 f.

Tabelle 2: Phasen der VÖA

[77] Vgl. Kunczik, M. (2010), S. 363 ff.
[78] Vgl. Burkart, R. (2012), S. 23 ff.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Managementbausteine der Krisenkommunikation

Nach Grunig und Hunt ist die gesamte PR ein Teil des strategischen Managements. Auf die konkrete Krisensituation bezogen, gewinnt hier das Management in Form des Krisenmanagements an Bedeutung.[79] Das Krisenmanagement hat zum Ziel alle kritischen Prozesse, die das Unternehmen betreffen, zu vermeiden und zu bewältigen. Es beinhaltet die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle von Krisenvorsorge, Krisenbewältigung und Krisennachbereitung. Das Krisenmanagement soll im besten Fall eine Krise verhindern und nicht erst aktiv werden, wenn die Krise eingetreten ist.[80]

Klassische Ziele der Krisenkommunikation

Zu einem strategischen Kommunikationskonzept in Krisen bedarf es der Definition von Zielen für die Kommunikation. Auch in Anlehnung an die bisherige Diskussion zu Krisen und Public Relations können folgende Zielschwerpunkte festgehalten werden, die dann abhängig von der jeweiligen Krisensituation konkretisiert werden müssen.

Die kognitiven Ziele sind Ziele der Wahrnehmung. Die Kommunikation strebt nach Aufmerksamkeit, Bekanntheit, Informations- und Wissensvermittlung und Wiedererkennung für das Unternehmen.

Die affektiven/emotionalen Ziele zielen auf die Einstellung gegenüber dem Unternehmen ab. Hier geht es um die Schaffung von Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Akzeptanz, Sympathie, also in der Gesamtheit um ein positives Image.

Mit den konativen/aktivierenden Zielen soll eine bestimmte Handlung oder ein bestimmtes Verhalten bewirkt werden.[81]

Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind wichtige Schlüsselfaktoren für den Erfolg der Krisenkommunikation und eine starke Grundlage zur Krisenprävention. Diese müssen sich in der Krise bewähren, um Schaden vom Unternehmen abzuwenden. Ist ein Vertrauensverlust zu verzeichnen, muss das Vertrauen im Zuge der Krisennachbereitung wieder zurückgewonnen werden.[82]

Vertrauen entsteht aus positiven Erfahrungen der Vergangenheit, die auf die Zukunft übertragen werden. In der Krise kann das mühsam aufgebaute Vertrauen verloren gehen, wenn sich ein Unternehmen anders verhält, als es von den Anspruchsgruppen erwartet wird. Glaubwürdigkeit bezieht sich primär auf die Kommunikation von Personen, d.h. es stimmen Kommunikation und die damit verbunden Handlungen und Einstellungen des Unternehmens überein.[83]

---

[79] Vgl. Nolting, T., Thießen, A. (2008), S. 10.
[80] Vgl. Herbst, D. (2003), S. 27.; Höbel, P., Hofmann, T. (2014), S. 12.; Hering, R., Schuppener, B., Schuppener, N. (2009), S. 40.
[81] Vgl. Ruisinger, D., Jorzik, O. (2013), S.71; Bruhn, M. (2011), S. 739 ff.
[82] Vgl. Homuth, S. (2000), S. 18; Herbst, D. (2003), S. 20 + 88.
[83] Vgl. Bentele, G., Seidenglanz, R. (2005), S. 347; Hülsmann, M., Berry, A. (2005), S. 506 f., Herbst, D. (2003), S. 20 f.; BMI (2008), S. 16., Abruf vom 28.03.2014.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Klassische Strategien der Krisenkommunikation

Bei der defensiven Kommunikationsstrategie werden Informationen nur stückweise weitergegeben, im schlimmsten Fall verschwiegen oder abgestritten. Dadurch wirkt das Unternehmen einer Informationsaufklärung entgegen, kann nicht mehr selber Themen setzen und auch an Glaubwürdigkeit verlieren.

Offensive Strategien beabsichtigen, eine Krise schnell und transparent aufzuarbeiten. Es erfolgt eine detaillierte Bestandsaufnahme von Seiten der Krisenkommunikation, die dann anschließend relevante Informationen wie bspw. Ursachen und Folgen mitteilt.[84]

In Anlehnung an Grunig und Hunt kann die Kommunikationsstrategie auch die einseitige Kommunikation, d.h. den Monolog oder die zweiseitige Kommunikation, d.h. den Dialog präferieren.[85]

Stakeholder der Krisenkommunikation

Das Stakeholder Management fokussiert diejenigen Gruppen, die Ansprüche an ein Unternehmen stellen oder zukünftig stellen könnten. Dies ist speziell in Krisen der Fall.

Er geht davon aus, dass ein Unternehmen nicht autonom existiert, sondern in seinem sozioökonomischen Umfeld kommunikativ integriert ist und als Plattform dient, wo die Interessen der Anspruchsgruppen ausgehandelt werden.[86] Innerhalb der Stakeholder unterscheidet man zwischen wirtschaftlichen, institutionellen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen.[87]

Klassische Maßnahmen der Krisenkommunikation

In der vorangegangenen Auseinandersetzung mit der PR-Theorie waren bei Grunig und Hunt oder auch bei der VÖA Kommunikationsprozesse der Information und des Dialogs sehr relevant. Die Informationsmaßnahmen zeichnen sich durch eine einseitige, monologische Kommunikation aus. Sie werden von einem Beteiligten, dem Akteur der Krisenkommunikation, bestimmt und gesteuert.[88]

Dialogmaßnahmen besitzen die Möglichkeit von Rückkanal und Feedback. Sie dienen besonders der Interaktion und direkten Interessensklärung. Die Rollen von Sender und Empfänger können wechseln.[89]

---

[84] Vgl. Plankert, N. (2009), S. 11 ff.; Hülsmann, M., Berry, A. (2005), S. 516 f.; BMI (2008), S. 16, Abruf vom 28.03.2014; Töpfer, A. (1999), S. 45.; Mast, C. (2008), S. 376.
[85] Vgl. Herbst, D. (2003), S. 53.
[86] Vgl. Karmasin, M. (2005), S. 268 ff.; Thießen, A. (2013), S. 8 ff.
[87] Vgl. Meyer, K. (1997), S. 54.
[88] Vgl. Herbst, D. (2004), S. 104.
[89] Vgl. Ruisinger, D. (2011), S. 1 ff. + S. 6 ff.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

4 Analyse von Fallbeispielen der Krisenkommunikation bei Industrie- und Infrastrukturprojekten und Ableitung von Erkenntnissen für die Kommunikation

4.1 Fallbeispiel 1 – Stuttgart 21

Mit dem Protest um Stuttgart 21 (S21) hat kaum eine andere Bewegung der letzten Jahre so viel Aufmerksamkeit, vor allem medial, erfahren wie das umstrittene Bauprojekt. Es zählt zu der Zündkerze neuer Bürgerproteste in Deutschland und schmückt mittlerweile unzählige Studien in Deutschland zu jenem Thema.[90]

Problem

Inhaltlich geht es in dem Projekt Stuttgart 21 um ein im Bau befindliches Verkehrs- und Städtebauprojekt. Dabei soll der Stuttgarter Kopfbahnhof zu einem unterirdischen Durchgangsbahnhof umgebaut werden, sowie die Zulaufgleise in Tunnel verlegt werden, damit die frei gewordenen Flächen für die Stadtentwicklung zur Verfügung stehen. Um diesen Bau zu verwirklichen, muss ebenfalls der angrenzende Schlossparkt umgestaltet und daher 280 Bäume gefällt werden, die teilweise über 200 Jahre alt sind.

Vorhabenträger und Bauherr ist die Deutsche Bahn. An der Finanzierung beteiligt sind die Bundesrepublik Deutschland, das Land Baden-Württemberg (CDU regiert bei Projektbeginn), der Verband Region Stuttgart, die Landeshauptstadt Stuttgart (CDU regiert bei Projektbeginn), die Flughafen Stuttgart GmbH sowie die Europäische Union. Nach Aufstellung und Prüfung mehrerer Bauvarianten seit den 1980er Jahren, wurde schließlich im April 1994 die finale Variante zum Projekt Stuttgart 21 zum ersten Mal der Öffentlichkeit präsentiert. Nach turbulentem Planfeststellungsverfahren mit mehreren Planungsstopps und Finanzierungsfragen begann im Februar 2010 der offizielle Baustart mit dem ersten symbolischen Spartenstich. Damit stieg auch das Ausmaß der Bürgerproteste. Mittelpunkt der Auseinandersetzung ist der denkmalgeschützte Stuttgarter Bahnhof sowie der Stuttgarter Schlosspark.[91]

Stakeholder und Motive

Im Protest um S21 gelten drei Gruppierungen von Anfang an als maßgeblich: Das Bündnis *Umkehr Stuttgart* bestand aus mehreren Umweltschutzgruppen, koordiniert vom BUND. Die Initiative *Leben in Stuttgart – kein Stuttgart 21* wurde ein Jahr später gegründet mit der Absicht, etwas gegen die Umstrukturierungspläne von Bahn, Politik und Industrie zu tun. Die *Parkschützer* entstanden im Mai 2009 und standen für die gewaltfreien Aktionen rund um den Schlosspark. Im Jahre 2007 schlossen sich diese Gruppierungen mit weiteren Projektgegnern zum *Aktionsbündnis* zusammen, zu dem ebenfalls die Partei *Bündnis 90/Die Grünen* beitrat.

---

[90] Vgl. Butzlaff, F., Hoeft, C., Kopp, J. (2013), S. 52 + 65.
[91] Vgl. Liebnitzky, M. (2010), S. 9 ff.; Butzlaff, F., Hoeft, C., Kopp, J. (2013), S. 79 ff., Stuckenbrock, U. (2013), S. 38 ff.; Ohme-Reinicke, A. (2012), S. 81.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Im Sommer 2010 vergrößerte sich schließlich rapide die Basis der anfänglichen Protestgruppierungen durch viele neue Aktivisten, Initiativen und spontane Aktionen.[92]

Die Motive der Projektgegner waren vielfältig. Kritisiert wurde stark der Eingriff in den Stuttgarter Schlossgarten und seinen Baumbestand, der Abriss des Seitenflügels des Hauptbahnhofs, ebenfalls wurde für den Schutz von Mineralwasservorkommen und Denkmal gekämpft. Auch eine Kostenexplosion wurde von den Gegnern befürchtet, die ebenfalls durch Land/Stadt hätte mitgetragen werden müssen. Darüber hinaus wurde das Bauprojekt aber auch zur Bühne für einen Konflikt, der sich gegen wirtschaftliche und politische Strukturen richtete. Die Protestler hatten das Gefühl, von Politik und Deutscher Bahn übergangen worden zu sein, verweigerten dem Projekt seine demokratische Legitimation und kämpften dafür, als Bürger gesehen und berücksichtigt zu werden.[93]

Vorgehen der Protestbürger

Das Ausmaß des Protestes war durch mehrere Phasen geprägt. Anfang 1994 bis 2007 gab es nur ein geringes Interesse für Stuttgart 21. Der BUND brachte insbesondere Expertenwissen ein und reichte einen Alternativvorschlag für einen *Kopfbahnhof 21* ein, der fortan als Gegenvorschlag K21 galt. Zudem fanden halbjährlich Demonstrationen statt und Klagen wurden eingereicht. Nach dem Zusammenschluss zum Aktionsbündnis schaffte 2007 einen Wendepunkt der moderaten Proteste: Die bis dahin größte Demonstration mit 4000 Menschen fand auf dem Stuttgarter Marktplatz statt.[94]

Seit 2009 schließlich griffen die Projektgegner auf regelmäßige Protestaktionen zurück. Dazu zählten die Montagsdemonstrationen, bei denen nach dem Spartenstich in 2010 jedes Mal bis zu 5.000 Menschen teilnahmen. Darüber hinaus wurden Kulturmittwoche und Schwabenstreiche eingeführt. Hinzukamen Mahnwachen vor dem Bahnhof, Ideenwerkstätte, Sitzblockadetrainings, Gebete für Stuttgart, Vorträge und Plenen zum Widerstand, Fahrraddemos, Brunchen oder Seniorentreffen gegen S21. Die Parkschützer ketteten sich außerdem mehrmals friedvoll an die Bäume des Schlossparks.[95] Auch spielten Social Network Sites und Mikrobloggingdienste wie Twitter für die Kommunikation und Koordination der Protestaktivitäten eine wichtige Rolle. S21 gilt als einer der ersten Konflikte, bei denen massiv auf Social Media zur Koordination, Organisation und Mobilisierung gesetzt wurde.[96]

Kommunikation der Vorhabenträger

Die Vorhabenträger verfolgten anfangs eine sehr defensive Kommunikationsstrategie:

---

[92] Vgl. Ohme-Reinicke, A. (2012), S. 92 f.
[93] Vgl. Baumgarten, B., Rucht, D. (2013), S. 107 ff.; Liebnitzky, M. (2010), S. 73 f.; Butzlaff, F., Hoeft, C., Kopp, J. (2013), S. 67.
[94] Vgl. Schwarz, K. (2008), Abruf vom 16.04.2014.
[95] Vgl. Ohme-Reinicke, A. (2012), S. 96 ff.; Butzlaff, F., Hoeft, C., Kopp, J. (2013), S. 70 f.; Parkschützer (2014), Abruf vom 16.04.2014.
[96] Vgl. Maier, T. (2013), S. 77 + 92.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

„Die Neigung, in frühen Stadien von Projekten Kritik zu bagatellisieren, Einwände beiseite zu schieben, Befürchtungen zu verdrängen ("Nur keine schlafenden Hunde wecken"), führt zu einem Kommunikationsstau, der sich sodann in einer Explosion entlädt. (…) Offensichtlich beruhigte man sich in Stuttgart schon vor Jahren, mit ein paar Aufklärungsveranstaltungen und Ausstellungen sei der Informationspflicht Genüge getan.“[97]

Maßnahmen zur Schaffung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit

Viele Stuttgarter Bürger hatten vor den Protesten deutlich mehr Vertrauen für Politik und Wirtschaft übrig. Dies war insbesondere darauf zurückzuführen, dass nach ihnen nur noch wirtschaftliche Interessen relevant waren und die gesellschaftlichen Bedürfnisse nicht gehört wurden und über den Köpfen der Bürger hinweg entschieden wurde.[98] Ein erstes Beispiel dafür ist die Plakatkampagne *Das neue Herz Europas* der Vorhabenträger im Zuge des abgelehnten Bürgerentscheids in 2007.[99] Statt die Bürger zu überzeugen, bewirkte die Kampagne jedoch genau das Gegenteil. Viele sahen in ihr einen Manipulationsversuch, denn auf die Forderung nach mehr Mitbestimmung hatten Bahn und Co. mit einer Werbeinszenierung reagiert und damit eine Geringschätzung der Bürgerinteressen verdeutlicht.[100]

Ein dramatisches Beispiel zeigt sich in der Auseinandersetzung vom Schwarzen Donnerstag, am 30. September 2010 im Schlossgarten. Nachdem sich im gesamten Jahr die Proteste verstärkt hatten, sorgten die Vorhabenträger für einen Überraschungseffekt, indem sie mehrere Hundertschaften der Polizei mit Wasserwerfern in den Schlosspark schickten, um die ersten Baumfallarbeiten durchsetzen zu können. Es kam zum starken Einsatz von Wasserwerfern und Reizgas, bei denen über 400 Demonstranten verletzt wurden, bis der Platz schließlich frei war. In der Nacht wurden die ersten Bäume gefällt. Die Gewalt löste die bis dahin größten Demonstrationen am 1. Oktober und den darauffolgenden Tagen mit bis zu 150.000 Teilnehmern aus.[101] Die Vorhabenträger hatten damit große mediale Aufmerksamkeit erreicht, der Konflikt gewann stark an Nachrichtenwert. Auch im Internet posteten Gegner und Befürworter im Minutentakt Fotos, News und Meinungen, Twitter explodierte förmlich mit neuen Beiträgen und Verlinkungen zu Livestreams.[102]

Maßnahmen der Interessensannäherung

Glaubwürdigkeit und Vertrauen in das Projekt und seine Initiatoren waren seit dem Schwarzen Donnerstag gänzlich verloren. Dies gab Anlass, sich den Protestlern nun in neuen dialogischen Formen zu nähern.

---

[97] Harnischfeger, M. (2010), Abruf am 16.10.2014.
[98] Vgl. Butzlaff, F., Hoeft, C., Kopp, J. (2013), S. 68.
[99] Vgl. Nauke, J. (2008), Abruf am 16.04.2014.
[100] Vgl. Ohme-Reinicke, A. (2012), S. 95.
[101] Vgl. Ohme-Reinicke, A. (2012), S. 103 ff. + S. 129 f.
[102] Maier, T. (2013), S. 81.; Netz-reputation (2010), Abruf vom 16.04.2014; Flügel.tv (2014), Abruf vom 16.04.2014.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

So fanden von Oktober bis November 2010 Schlichtungsgespräche unter Moderation von Heiner Geißler[103]. statt. Die Sitzungen wurden live im Internet und Fernsehen übertragen und repräsentierten damit das erste deutsche Schlichtungsverfahren, das transparent für die Öffentlichkeit zugänglich war. Am 30. November 2010 sprach Geißler den Schlichterspruch und forderte ein *Stuttgart 21 Plus.* In diesem Konzept sollten die Kritikpunkte der S21-Gegner aufgegriffen werden und ein leistungsstarkes Konzept mit Berücksichtigung der Interessen der Bürger entstehen.[104]

Maßnahmen der Beteiligung und Einflussnahme

Nach dem Einsatz des Schlichtungsverfahrens kam es schließlich im Konflikt um Stuttgart 21 doch noch zu einer direkten Bürgerbeteiligung.[105] Mit der neuen Landesregierung unter Winfried Kretschmann (Bündnis 90/Die Grünen) kam es am 27. November 2011 zu einer Volksabstimmung zur finanziellen Beteiligung des Landes am Projekt S21. Mit 58,9 % stimmten die Bürger des Landes Baden-Württemberg für Stuttgart 21 und damit für die Beteiligung des Landes an der Finanzierung.[106]

Fazit des Fallbeispiels

Das Fallbeispiel Stuttgart 21 hat deutlich gezeigt, wie groß die Gefahr einer Einbahnstraßenkommunikation ist. Gepaart mit einer unzureichenden Informationspolitik kann eine Sender-Empfänger-Kommunikation von oben herab bei Themen, die den Bürger unmittelbar betreffen, das Gegenteil bewirken. Viele der Bürger hatten das Gefühl, dass es den Vorhabenträgern nicht um Dialog und Interessensausgleich ging und dass Informationen zurückgehalten wurden. Dies hat wesentlich zur Verschärfung der Proteste beigetragen.[107]

Mit S21 wurde nicht nur über ein Bauprojekt verhandelt, sondern auch über ein grundsätzliches Verständnis von Demokratie und Beteiligung. Die behördliche Genehmigung bedeutete nicht gleichzeitig auch die bürgerliche Legitimation. Mit der Schlichtung und der Volksabstimmung schließlich konnte nachgeholt werden, was vorab hätte passieren müssen: Eine Diskussion und Argumentation der Fakten des Projekts mit all seinen Einzelheiten und der notwendigen Transparenz. Die schweigende Mehrheit der Projektbefürworter sprach sich schließlich in der Volksabstimmung für den Weiterbau des Bahnhofs aus.[108]

[103] Heiner Geißler ist Bundesminister a. D., Autor und Schlichter, zuletzt bei Stuttgart 21 (vgl. http://www.heiner-geissler.de/pages/lebenslauf.htm, Abruf vom 27.05.2014).
[104] Vgl. Brettschneider, F. (2013b), S. 185 ff.; Cornelius, S., Dehous, E., Häfner, C. (2013), S. 209 ff.
[105] Vgl. Ohme-Reinicke, A. (2012), S. 107 ff.; Spieker, A., Brettschneider, F. (2013), S. 229.
[106] Vgl. Brettschneider, F, Schwarz, T. (2013), S. 271 ff. + S. 282 f.; Statistisches Bundesamt BW (2011), Abruf vom 17.04.2014.
[107] Vgl. Cornelius, S., Dehous, E., Häfner, C. (2013), S. 217; Brettschneider, F. (2013b), S. 194 f.
[108] Vgl. RWE (2012), S. 61 ff.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

4.2 Fallbeispiel 2 – Flughafenausbau Frankfurt a. M.

Problem

Die Konflikte zum Flughafenausbau Frankfurt lassen sich in zwei Phasen aufteilen. Zum einmal die Proteste um die Startbahn-18-West in den 1980er Jahren, zum anderen der weitere Flughafenausbau ab 1997, welche durch das Mediationsverfahren geprägt wurde.

Stakeholder und Motive

Die Anti-Startbahn-Bewegung begann Ende 1979 mit der Gründung der *Bürgerinitiative gegen die Flughafenerweiterung Frankfurt am Main*. Zu diesem Zeitpunkt sollte die Startbahn-18-West gebaut werden, die vorhandenen Start- und Landebahnsysteme verlängert und dafür ca. 200 Hektar Wald gerodet werden. Im Jahre 1998 wurde das Bündnis der Bürgerinitiativen (BBI) als Reaktion auf den Ruf nach einem weiteren Ausbau des Flughafens gegründet. Diese standen in enger Beziehung mit der Nichtregierungsorganisation BUND Hessen.[109]

Die Motive der Bürger zum Protest liegen vor allem in dem nach ihrer Ansicht nicht zu vertretenden Eingriff in die Umwelt, wie der Rodung von Wäldern für den Bau neuer Startbahnen, der zunehmenden Luftverschmutzung, wegfallender Erholungsmöglichkeiten, sowie insbesondere im zunehmenden Lärmpegel durch den stärker werdenden Flugbetrieb. Es wird ein Nachtflugverbot von 22:00 bis 6:00 Uhr gefordert, sowie eine Verringerung bisheriger Flugbewegungen. Neben der anfänglichen Forderung, die Startbahn-18-West nicht zu bauen, beabsichtigen die Flughafengegner einen generellen Stopp jeglicher Flughafenerweiterung, eine Übernahme der Kosten durch die Luftverkehrsindustrie sowie die Stilllegung der Landebahn Nord-West, um weitere Eingriffe in die Lebensqualität der Anwohner zu verhindern.[110]

Vorgehen der Protestbürger

Die Protesthistorie ist geprägt von vielen verschiedenen Maßnahmen und Aktionen der Bürgerinitiativen, die sich gegen den Flughafenausbau vor und nach Startbahn-18-West wenden.

[109] Vgl. BBI (1980), Abruf vom 21.04.2014; BBI (1998), Abruf vom 21.04.2014; Geis, A. (2005), S. 181.
[110] Vgl. BBI (2014a), Abruf vom 21.04.2014; BBI (2014b), Abruf vom 21.04.2014.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Seit Gründung der ersten Bürgerinitiative konzentrierten sich die Gegner auf die Sammlung von Unterschriften und bereiteten Infostände und Veranstaltungen vor, um die restliche Bevölkerung aufzuklären. Darüber hinaus wurden zunächst kleine Demonstrationen mit wenigen hundert Menschen geführt, die mit der Zeit größere Ausmaße mit bis zu vielen tausend Menschen annahmen.[111] Ebenfalls errichteten sie 1980 auf dem Gelände für die Startbahn-18-West ein ganzes Hüttendorf, wodurch der Bau um ein Jahr verzögert werden konnte.[112] Nachdem ein Volksbegehren im Januar 1982 vom Hessischen Staatsgerichtshof abgelehnt wurde, kam es zur letzten großen Anti-Startbahn-Demonstration, die durch Polizeigewalt aufgelöst wurde.

Die Proteste gingen auch nach Einweihung der Startbahn 1984 weiter, bis im November 1987 bei einem nächtlichen Zusammenstoß von Demonstranten und Polizisten zwei Polizisten am Sperrzaun der Startbahn erschossen wurden. Diese Eskalation löste großes Entsetzen in der Öffentlichkeit aus und die restlichen Demonstrationen hörten schlagartig auf.[113] Die neue Protestwelle begann ab 1997, als u.a. von der Lufthansa ein weiterer Flughafenausbau ins Gespräch kam. Das in dieser Zeit gegründete BIB veranstaltet seither wieder Demonstrationen und Aktionen zur Bekämpfung von Fluglärm und eines weiteren Flughafenausbaus wie u.a. die wöchentlichen Montagsdemonstrationen oder die bekannten Sonntagsspaziergänge.[114]

Kommunikation der Vorhabenträger

Strategie

Mit dem Antrag der ehemaligen FAG beim Land, die Flugbahnen erweitern zu dürfen, gingen die Proteste los. Die Öffentlichkeit galt erst mit diesem Antrag über den Ausbau informiert.

Gegen Ende der 1970er Jahre sahen die Landesregierung sowie Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften schließlich eine Notwendigkeit, Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben und die negativen ökonomischen Auswirkungen einer Ausbauverhinderung zu kommunizieren. Diese defensive Kommunikation wurde durch Erklärungen unterstützt, die die Erweiterung als notwendige und unvermeidbare Entscheidung ansahen und die Einwände der Protestler übergingen. Es wurde nach dem Alles-oder-Nichts-Prinzip vorgegangen und eine Konsens- und Kompromissfindung nicht in Betracht gezogen.[115] Mit Einleitung des Mediationsverfahrens versuchten die Initiatoren ihre Lehren aus den Protesten zur Startbahn-18-West zu ziehen und versuchten offensiv und proaktiv den Dialog zu eröffnen.[116]

Maßnahmen der Interessensannäherung

Die Maßnahmen der Vorhabenträger zur Konfliktlösung um den Flughafenausbau sind dialogorientiert auf die Interessensannäherung mit den Protestlern fokussiert.

---

[111] Vgl. Tinnappel, F. (2014), Abruf vom 21.04.2014.
[112] Vgl. BBI (1980), Abruf vom 21.04.2014.
[113] Vgl. Geis, A. (2003), S. 3.
[114] Vgl. BBI (2001), Abruf vom 21.04.2014; BBI (2014c), Abruf vom 21.04.2014.
[115] Vgl. Geis, A. (2005), S. 101 ff.
[116] Vgl. Geis, A. (2005), S. 100.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Dazu zählt insbesondere das Mediationsverfahren, das ein Wiederaufleben des Konflikts um die Startbahn-18-West in den 1980er Jahren verhindern und alle Betroffenen in einen regionalen Dialog einbinden sollte. Im Endbericht wurden fünf Empfehlungen zu folgenden Themen ausgesprochen wurden: Optimierung des bestehenden Bahnensystems, Ausbau des Flughafens (dieser ist aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung erforderlich), Nachtflugverbot, Anti-Lärm-Pakt und Einrichtung des Regionalen Dialogforums. Dieses wurde im Juni 2000 eingerichtet, um die Umsetzung der anderen vier Empfehlungen zu begleiten.[117]

Die Öffentlichkeitsarbeit während des Mediationsverfahrens ging auf Kosten von Vertrauen und Glaubwürdigkeit des Projektbüros. Während des Verfahrens galt es, auch außerhalb Äußerungen zurückzuhalten und eine sachliche und diskursive Kommunikation zu praktizieren. Stattdessen stellten alle Teilnehmer gezielt Öffentlichkeiten her, um ihre Selbstdarstellung zu fördern und Interessen indirekt publik zu machen. Zudem war generell wenig Transparenz in der Kommunikation zu erkennen, Informationen aus dem Mediationsverfahren gelangten sehr langsam und unbefriedigend an die Öffentlichkeit, eine angekündigte Internetseite mit allen Gutachten aus dem Verfahren ließ lange auf sich warten.[118]

Maßnahmen der Beteiligung und Einflussnahme

Im anschließenden Regionalen Dialogforum waren Befürworter und Gegner des Ausbaus des Frankfurter Flughafens vertreten. Es setze den im Mediationsverfahren begonnenen Dialog fort und sollte die darin enthaltenen Maßnahmen zu Lärmschutz, Nachtflugverbot und Flughafenausbau begleiten. Damit sollten alle Betroffenen die Möglichkeit erhalten, sich zu einem frühen Zeitpunkt an dem Planungsprozess zu beteiligen und ihn zu beeinflussen. In dem Forum konnten alle beteiligten Interessengruppen ihre Meinungen, Ideen und Ansprüche einbringen.[119]

Fazit des Fallbeispiels

Mit der Einreichung des Antrags zum Bau der Startbahn-18-West wurden die Bürger überrascht, eine Welle von Klagen und Verfahren eskalierte in heftige Demonstrationen und verzögerten die Beendigung des Baus bis in die 1980er Jahre. Das Mediationsverfahren sollte beim neuen Flughafenausbau frühzeitig einen Dialog schaffen und alle Parteien einbeziehen. Damit diesem Anspruch aber Rechnung getragen werden kann, ist es unabdingbar, dass alle unmittelbar Betroffenen eine Lösung des Problems erarbeiten. Die einseitige Vorbereitung im Gesprächskreis Flughafen hatte das Misstrauen aus den vergangen Jahren von Bürgerinitiative und NGO noch eher verstärkt:

[117] Vgl. Geis, A. (2003), S. 1., Geis, A. (2005), S. 135; Mediationsgruppe Flughafen Frankfurt/Main (2000), S. 9 + S. 182 ff.
[118] Vgl. Geis, A. (2005), S. 175 f. + S. 202 ff.
[119] Vgl. Wattenberg, C. (2013), Abruf vom 22.04.2014; Geis, A. (2005), S. 239 ff.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Die Ergebnisse von Mediation und RDF sind für BIB und BUND bis heute nicht zufriedenstellend und Protestaktionen wie die Montagsdemonstration finden seit 2011 wieder wöchentlich statt: eine zeitliche Ausweitung des Nachtflugverbots soll erreicht und ein weiterer Flughafenausbau verhindert werden.[120] Um auf die andauernden Proteste zu reagieren, haben Lufthansa, Fraport und Condor in 2012 eine Gegeninitiative *Ja zu FRA* gründet, bei der die positiven Aspekte des Flughafens, wie die Arbeitgeberfunktion oder die Wirtschaftsfunktion für Unternehmen, in den Fokus rücken. Unterstützer zeigen mit der Initiative, dass der Flughafen auch Vorteile für ansässige Menschen bietet. Dadurch soll eine differenzierte und sachliche Diskussion in der Öffentlichkeit geschaffen werden, die nicht nur von den Flughafengegnern dominiert wird. Die Initiative begann mit einer ersten Demonstration von Befürwortern mit ca. 10.000 Demonstranten.[121] Seitdem setzt die Initiative insbesondere auf kommunikative Maßnahmen zur Personalisierung des Flughafens durch Mitarbeiter, Reisende, Interessierte.

4.3 Fallbeispiel 3 – Initiativkreis Zukunft Niederrhein

Der Initiativkreis *Zukunft Niederrhein* soll ein positives Beispiel aufführen, wie mit Konfliktpotenzial umgegangen werden kann, um mögliche Ausschreitungen wie bei Stuttgart 21 oder am Flughafen Frankfurt frühzeitig zu verhindern.

Problem

Nordrhein-Westfalen und der Niederrhein sind bekannt für ihr reichhaltiges Vorkommen an Kies. Kies und Sand werden insbesondere für die Bauwirtschaft zur Herstellung von Beton benötigt und sind daher wichtige Rohstoffe, die seit mehreren Jahrzehnten abgebaut werden.

Der Abbau bewirkt einen Eingriff in die Natur, welcher zu einer Ablehnung durch die ansässige Bevölkerung führt. So haben sich Initiative und Verbände gegründet, die den Kiesabbau verhindern wollen.[122] Den Kiesgegnern stehen die Vorhabenträger in Form der Kiesindustrie mit ihren Kiesbaggereien und Kieswerken gegenüber, die an einer Ausweitung der Nutzungsfläche zum Kiesabbau interessiert sind.[123]

Stakeholder und Motive

Die Gruppe der Kiesgegner am Niederrhein formiert sich aus Bürgerinitiativen, Parteien (primär Bündnis 90/Die Grünen) und den Umweltverbänden Naturschutzbund Deutschland (NABU) und BUND, die verstärkt seit 2008 gegen den Kiesabbau kämpfen. Ihre Motive sind vielfacher Natur. Zum einen stehen Natur- und Artenschutz im Mittelpunkt, ebenso der Verlust von landwirtschaftlicher Fläche für die Nahrungsmittelproduktion und für nachwachsende Rohstoffe.

---

[120] Vgl. Geis, A. (2005), S. 215 ff. + S. 266 f.; BI Flörsheim-Hochheim (2014), Abruf vom 24.04.2014.
[121] Vgl. JazuFra (2012), Abruf am 24.04.2014; FAZ (2012), Abruf vom 24.04.2014.
[122] Vgl. WAZ (2014), Abruf vom 27.04.2014; BKS (2009), S. 3 ff.
[123] Vgl. IZN (2014a), Abruf vom 27.04.2014.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Aus diesem Grund fordern die Gegner einen nachhaltigen Kiesabbau, indem bei Planung und Genehmigung von Kiesabbauvorhaben die Bevölkerung, Natur und heimische Landschaft berücksichtigt werden.[124]

Vorgehen der Protestbürger

Im Juni 2007 leitete die Bezirksregierung Düsseldorf ein Verfahren zur Änderung der Regionalplanung ein. Um einen langfristigen Rohstoffabbau zu sichern, sollte diese um Reserveflächen für einen zukünftigen Kiesabbau erweitert werden. Nach zweifacher Öffentlichkeitsbeteiligung und Stellungnahmen von ca. 15.000 Bürgern, Unternehmen, Verbänden, etc. kam es im September 2008 zu dem Beschluss, 1.000 ha Reservefläche einzuplanen (statt beabsichtigter 20.000 ha). Als Ergebnis des Verfahrens überreichten die Gegner aus Initiativen und Verbänden auf einer Demonstration am Beschlusstag vor dem Landtag den Niederrhein-Appel mit 8.000 Unterschriften[125] für eine nachhaltige Kies-Gewinnung und gegen einen weiteren Ausbau.[126]

Kommunikation der Vorhabenträger

Strategie

Zeitgleich mit dem Beschluss der Bezirksregierung zur Änderung der Raumplanung in 2008, gründeten 13 Unternehmen der Kiesindustrie am Niederrhein den *Initiativkreis Zukunft Niederrhein* (IZN). Damit reagierten Sie auf die zunehmenden Anfeindungen gegenüber dem Kiesabbau. Der Initiativkreis verfolgt eine offensive, dialogorientierte Kommunikationsstrategie, um verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln offen zu zeigen und als Partner in der Entwicklung der Niederrheinregion akzeptiert zu werden. Er beabsichtigt die wirtschaftlichen Interessen mit den Ansprüchen eines gesunden Lebensraums für die Anwohner zu vereinen.[127]

Maßnahmen zur Schaffung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit

Der Initiativkreis Zukunft Niederrhein hat mit seiner Gründung eine Dialogkampagne für die Kies- und Sandindustrie am Niederrhein gestartet. Diese ist langfristig ausgerichtet und soll die Konflikte zwischen den Unternehmen und den kritischen Bürgern beseitigen und Vertrauen in die Kiesindustrie aufbauen. Dem Initiativkreis ist eine gute Zusammenarbeit mit den Gemeinden und Nachbarschaft an den jeweiligen Standorten von Bedeutung, um einen langfristigen und tragbaren gesellschaftlichen Konsens zu garantieren.

[124] Vgl. NABU (2014a), Abruf vom 27.04.2014; NABU (2014b), Abruf vom 27.04.2014.
[125] Zur Liste der Unterzeichner vgl. NABU (2014c), Abruf vom 02.05.2014.
[126] Vgl. Bezirksregierung Düsseldorf (2008), Abruf vom 27.04.2014; WZ-Newsline (2008), Abruf vom 27.04.2014; NABU (2008), Abruf vom 27.04.2014; NABU (2014a), Abruf vom 27.04.2014.
[127] Vgl. Weisker, F. (2010), Abruf vom 27.04.2014; IZN (2014a), Abruf vom 27.04.2014.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Die Kampagne zeichnet sich durch mehrstufige Maßnahmen zu Wahrnehmung, Information, Emotion und Dialog aus.[128] Zur *Wahrnehmungsschaffung* startete der Initiativkreis eine multimediale Kampagne mit Hörfunkspots, Plakaten und einem eigenen Internetauftritt, um auf die positiven Aspekte der Kies- und Sandindustrie in der Region aufmerksam zu machen.[129]

Aufklärung zur wirtschaftlichen Bedeutung der Kiesindustrie wurde durch eine umfangreiche *Informationspolitik* geschaffen. Insbesondere der Internetauftritt befasst sich mit Daten und Fakten zu Arbeitsplätzen, zur Schaffung von Natur- und Erlebnisräumen, Hochwasserschutz und den Bemühungen, die Folgen für die Umwelt frühzeitig mit in die Planung des Kiesabbaus einzubeziehen.[130]

Emotionen sollten durch den Einbezug von Mitarbeitern geschaffen werden. Ebenso sollten Aktionen in Schulen und Kindergarten, Natur- und Erlebniswochen oder Filme den Kiesabbau dem Bürger näher bringen.[131] In 2010 bekannte sich der Initiativkreis zu einer gemeinsamen Werteerklärung zur Übernahme von Verantwortung gegenüber Menschen und Region am Niederrhein und zur Entwicklung von Zukunftsperspektiven. Durch einen *intensiveren Dialog* mit Interessierten sollte der Initiativkreis als ein verlässlicher Partner bei der Entwicklung der Region wahrgenommen werden.[132]

Fazit des Fallbeispiels

Die Gründung des Initiativkreises Zukunft Niederrhein kann als ein positives Zeichen bewertet werden, bei dem verbindliche Standards festgelegt werden und der Dialog mit Politik und Bürgern gesucht wird.

Die Kiesunternehmen haben die negativen Stimmungen in der Bevölkerung aufgenommen und damit begonnen, an einer gemeinsamen Entwicklung der Region zu arbeiten und die wirtschaftlichen Erfordernisse der Kiesindustrie mit den Ansprüchen der Bürger zu verknüpfen.[133]

Mit den Dialogmaßnahmen treffen sie auch die Richtung der Bedürfnisse dieser Bevölkerung, was bspw. in der forsa Umfrage zu erkennen ist. Die Befragten wünschen sich eine starke Wirtschaftsregion mit einem guten Arbeitsplatzangebot und Sicherheit. Die Kiesindustrie sehen 65 % der Befragten als wichtig zur Schaffung von Arbeitsplätzen und damit zur Lösung des häufigsten Problems der Region. Anders als bei den Arbeitsplätzen verzeichnet die Kiesindustrie noch Schwachstellen in der Umweltverantwortung, nur 45 % vertrauen den Unternehmen der Kiesindustrie.[134]

[128] Vgl. IZN (2014a), Abruf vom 27.04.2014; Vom Hoff (2011), Abruf vom 27.04.2014.
[129] Vgl. IZN (2008a), Abruf vom 27.04.2014; IZN (2008b), Abruf vom 27.04.2014.
[130] Vgl. BKS (2009), S. 6; IZN (2014b), Abruf vom 27.04.2014; IZN (2014c), Abruf vom 27.04.2014.
[131] Vgl. IZN (2009), Abruf vom 27.04.2014; RP-Online (2011), Abruf vom 27.04.2014; IZN (2011a), Abruf vom 27.04.2014; IZN (2012), Abruf vom 27.04.2014.
[132] Vgl. IZN (2010), Abruf vom 27.04.2014.
[133] Vgl. Weisker, F. (2010), Abruf vom 27.04.2014.
[134] Vgl. IZN (2011b), S. 6 ff, Abruf vom 27.04.2014.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

5 Handlungsempfehlungen für ein Konzept einer zivilgesellschaftlichen Stakeholderkommunikation in Unternehmenskrisen bei Industrie- und Infrastrukturprojekten

Die folgende Ausarbeitung beinhaltet Handlungsempfehlungen für ein Kommunikationskonzept gegenüber zivilgesellschaftlichen Stakeholdern bei Großprojekten. Aufbauend auf den vorangegangenen theoretischen Grundlagen, wurden Erkenntnisse aus den Fallbeispielen, aktuelle Studien, Richtlinien und Fachartikel berücksichtigt, sowie Informationen aus Gesprächen mit Fachleuten, die für die Kommunikation in Unternehmen oder bei Projekten zuständig sind und ihre Empfehlungen abgegeben haben.

Die Grundaussage des Kommunikationskonzepts soll sich am Verständnis von Öffentlichkeit nach Habermas orientieren. In ihr sollen Lebenswelt und Systemwelt idealerweise auf Basis verständnisorientierten Handelns miteinander kommunizieren. Hier finden Dialog, Diskurs, Argumentation und Konsensfindung statt.

Das Kommunikationskonzept wird auch den beschriebenen Stakeholder-Ansatz berücksichtigen, wodurch die zivilgesellschaftlichen Akteure und deren Ansprüche als Ausgangspunkt der Kommunikation in den Mittelpunkt rücken.

Insgesamt ist das Kommunikationskonzept eingebettet in die Bausteine des Krisenmanagements, d.h. wie sich die Kommunikation vor, in und nach einer Krise, entlang der Konzeptbestandteil Ziel, Strategie und Maßnahmen, gestaltet.

5.1 Zielsetzung und Anforderungen an die Gesamtkommunikation

Das übergeordnete Ziel der Kommunikation bei Großprojekten muss die Minimierung technischer und finanzieller Risiken, die Verhinderung von Akzeptanzverlusten, Image- und Reputationsschäden und vor allem der Aufbau von Vertrauen sein. Darüber hinaus soll sie dabei unterstützen, Planungsprozesse von Projekten zu verbessern und Genehmigungsverfahren zu entlasten.[135] Die VDI-Richtlinien 7000 und 7001 geben einen Rahmen für die Kommunikation vor, der kognitive, emotionale und aktivierende Zielkomponenten besitzt. Die Kommunikation muss die Information, Konsultation und Mitgestaltung zum Ziel haben. Um insbesondere dem Vertrauensaufbau Rechnung zu tragen, sind folgende Anforderung bedeutsam für ein gutes Kommunikationskonzept: Frühzeitigkeit, Wahrheit, Transparenz, Glaubwürdigkeit, Dialogbereitschaft auf Augenhöhe[136], Wertschätzung, keine Widersprüche, Einbeziehung unterschiedlicher Interessen und Reflexionsbereitschaft des Vorhabenträgers. Darüber hinaus muss die Kommunikation für jeden Beteiligten verständlich sein und durch einen bunten Mix an Kommunikationsmaßnahmen gestaltet werden.[137]

---

[135] Vgl. VDI (2013), S. 3. f.
[136] Vgl. auch Kap. 3.2 bzgl. zweiseitig symmetrisches Modell nach Grunig und Hunt: Alle Beteiligten der Konfliktsituation müssen kommunikativ gleichberechtigt sein.
[137] Vgl. VDI (2013), S. 6 f.; VDI (2014), S. 13 ff., RWE (2012), S. 77 + S. 88 ff.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

5.2 Strategie der Gesamtkommunikation

Die Kommunikation bei Großprojekten sollte daher eine konsequent offensive, proaktive und vor allem frühzeitige Strategie verfolgen und die Beteiligung der Bürger berücksichtigen. Die Öffentlichkeit ist bei Großprojekten deutlich früher zu informieren und zu beteiligen, als dies bislang geschehen ist. Der Handlungsspielraum ist vor dem Planungs- und Genehmigungsverfahren noch am Größten. Hier müssen die kommunikativen Maßnahmen ansetzen.[138] Eine frühzeitige Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung senkt dann die Wahrscheinlichkeit eskalierender Konflikte und verhindert eine Krise mit großer öffentlicher Wahrnehmung. Gesetzliche Verfahren können ebenfalls schneller und effektiver durchgeführt werden. Auch eine Kostenexplosion aufgrund von Klagen bis zu Baustopps werden durch eine Beteiligung der Bürger gesenkt und der tatsächliche Handlungsspielraum der Vorhabenträger gesteigert.[139].

Frühzeitige Kommunikation soll also eine Krisensituation verhindern. Daher nimmt die Phase der Krisenvorsorge/-prävention den größten Stellenwert in der Krisenkommunikation bei Großprojekten ein (vgl. Abbildung 3)

Quelle: Entnommen aus: VDI (2014), S. 10.

Abbildung 3: Zusammenhang von öffentlicher Wahrnehmung und Projektkosten mit und ohne Bürgerbeteiligung

Vorhabenträger sollten von NGOs lernen. NGOs genießen eine hohe Glaubwürdigkeit in der Bevölkerung, welche die Projekthoheit der Vorhabenträger kompensiert. Nicht nur die Bevölkerung, auch die Medien berufen sich gerne auf die Kritik und Aussagen der NGOs. Sie verfügen über starke Kampagnenfähigkeit und Emotionalisierungskraft bei Großprojekten. Dies kann schnell von der sachlichen Auseinandersetzung in der Öffentlichkeit wegführen.[140]

[138] Vgl. VDI (2013), S. 4 ff + S. 29; VDI (2014), S. 3 ff, RWE (2012), S. S. 88 ff.
[139] Vgl. VDI-nachrichten (2014), S. 31; VDI (2014), S. 2 + S. 12.
[140] Vgl. RWE (2012), S. 69 ff.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Den klassischen Medien kommt ebenfalls eine wichtige Funktion zu, denn sie informieren die nicht direkt involvierte Öffentlichkeit über das Projekt. Sie müssen daher in die Kommunikation integriert sein und das Projekt mit begleiten. Das Internet ist ein wichtiges Medium zur Bereitstellung von Information. Eine Projekthomepage ist in jedem Fall einzurichten, um Interessenten rund um die Uhr Informationen bereitstellen zu können. Der Einsatz von Social Media ist hauptsächlich als Informationsmaßnahme zu empfehlen, z.B. zur Bekanntmachung von Veranstaltungen. Ebenfalls kann ihm eine Rolle bei der Akzeptanzkommunikation zugeschrieben werden.

5.3 Kommunikation vor der Krise (Projektvorbereitung)

Maßstab des Kommunikationskonzeptes ist eine frühe Kommunikation. Der Handlungsrahmen des gesamten Krisenmanagements liegt damit schwerpunktmäßig in der Krisenprävention und zwar in der potentiellen und der latenten Krisenphase.

Für Großprojekte bedeutet dies zunächst die Zusammenstellung eines Projektteams aus Ingenieuren, Juristen, Betriebswirten und Kommunikatoren. Innerhalb des Kommunikationsteams erfolgt eine Zuweisung von Verantwortungsbereichen an die Mitglieder, auch bezogen auf verschiedene Bauphasen. Wichtig ist, einen Hauptverantwortlichen als Gesicht des Projektes zu bestimmen.[141] Die Kommunikationsverantwortlichen müssen darüber hinaus Mitglieder des Projektteams (z.B. Ingenieure) in einem Coaching auf ein Auftreten in Öffentlichkeit und Medien vorbereiten. Hier sollten insbesondere die Gruppe der Ingenieure in Erwägung gezogen werden, die als kompetent und authentisch wahrgenommen wird.[142]

Analyse der Ist-Situation

Durch die Analyse der Stakeholder und deren Themenfelder soll ein Überblick über alle relevanten Stakeholder geschaffen werden. Die Stakeholder müssen hinsichtlich ihrer Relevanz, Konfliktpotential und Wissenstand in unterschiedliche Kategorien eingeordnet werden. Die Kommunikation kann dann besonders relevante Stakeholder gezielt ansprechen und beteiligen.[143]

[141] Vgl. VDI (2014), S. 19 f.; VDI (2013), S. 10.
[142] Vgl. VDI (2014), S. 20, VDI (2013), S. 11.
[143] Vgl. VDI (2013), S. 12 ff.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Die Medienanalyse umfasst die Analyse der klassischen Medien (Fernsehen, Printmedien, Fachjournale) sowie Online-Medien, sowie das Monitoring im Internet und Social Media. Auch vergleichbare Projekte können zur Orientierung hinzugezogen werden.[144] Daran anzuschließen ist die konkrete Stakeholderanalyse. Hierbei sind die einzelnen Akteure sowie die grundsätzlichen Positionen und Argumente gegen oder für das Großprojekt zu ermitteln und die Stakeholder nach ihrer Relevanz einzuordnen.[145] Mit Hilfe von Managementtools wie Stakeholder Mapping oder Vier-Felder-Matrix können die relevanten Anspruchsgruppen identifiziert und entlang der relevanten Kategorien priorisiert werden (1./2./3. Grades). Die einzelnen Sichtweisen und Positionen der Betroffenen sind nicht nur durch Inhaltsanalysen, sondern insbesondere auch durch Einzelgespräche oder Bürgerdialoge direkt mit den Stakeholdern zu identifizieren.[146] In der anschließenden Themenanalyse werden die Stakeholderaussagen und Medienanalysen in einer Themenlandkarte[147] zusammengefasst.

Ziele der Kommunikation

Die Kommunikation muss frühzeitig erfolgen. Was aber bedeutet frühzeitig? Ein genauer Zeitpunkt ist nicht allgemeingültig zu definieren. Deutlich wird aber, dass die Kommunikation noch vor jeglicher formeller Genehmigungsverfahren erfolgen muss. Damit fällt die Krisenprävention in die Phase der Projektvorbereitung. Die Kommunikation der Krisenprävention hat sich an dem Gesamtziel Information, Konsultation und Mitgestaltung zu orientieren.

Die Kommunikationsverantwortlichen müssen durch **Information** (vgl. Informationsphase VÖA) zunächst einmal das Vorhaben vorstellen und Transparenz herstellen, damit bei allen Beteiligten eine gemeinsame Verständnisgrundlage vorhanden ist. Ebenso sind Konsultation und Mitgestaltung durch transparente Informationsbereitstellung kontinuierlich für die gesamte Öffentlichkeit zu begleiten.[148]

In der **Konsultation** (vgl. Diskussionsphase VÖA) werden die vielfältigen Interessen, Meinungen und Befürchtungen erhört. Es werden konkrete Vorschläge diskutiert und Handlungsempfehlungen erarbeitet. Kommunikationsverantwortliche übernehmen dabei einen beratenden Charakter. In der **Mitgestaltung** (vgl. Diskursphase VÖA) sollen gegensätzliche Interessenslagen, Konfliktthemen bearbeitet und eine Versachlichung durch Fakten erreicht werden. Ziel ist eine auf Konsens aller Interessenslagen basierende Problemlösung. Das heißt konkret: Öffentlichkeit und Anspruchsgruppen werden zur Mitgestaltung eingeladen. Es muss eine gesellschaftlich tragfähige Antragsvariante zur Einbringung in den Genehmigungsprozess erarbeitet werden. Voraussetzung ist, dass die Vorhabenträger bereit sind, gemeinsam verschiedene Varianten zu prüfen und anzupassen (vgl. deliberativer Demokratiegedanke bei Habermas).[149]

---

[144] Vgl. VDI (2013), S. 13.
[145] Vgl. VDI (2014), S. 21, VDI (2013), S. 14.
[146] Vgl. Newcombe, R. (2003), S. 843, VDI (2013), S. 14, VDI (2014), S. 23.
[147] Zur detaillierten Erstellung von Themenlandkarten vgl. VDI (2014), S. 23 f.
[148] Vgl. VDI (2014), S. 6 f.
[149] Vgl. VDI (2013), S. 24.; VDI (2014), S. 7 f.; Hammerl, B. (2011), S. 12.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Maßnahmen der Kommunikation

Die Maßnahmen der Kommunikation richten sich nach dem Ziel der Information, Konsultation und Mitgestaltung und beziehen sich auf die Kommunikation in der Phase der (I) Projektplanung/-entwicklung sowie auf die (II) des Genehmigungsverfahrens. Sie unterstützen die Kommunikation mit zivilgesellschaftlichen Akteuren und betroffenen Bürgern, Politik und Medien.

Generell ist ein Mix aus direkter Dialogkommunikation mit den Menschen vor Ort, klassischer Medienarbeit und Pressearbeit, Internetaktivitäten sowie Offline-Kommunikation zu empfehlen. Darüber hinaus sollte ein gutes Beziehungsnetz zu Medienvertretern vor Ort aufgebaut werden, indem proaktiv und kontinuierlich aktuelle Informationen zu Projektplanung, Dialogverfahren, Problemen und Lösungen kommuniziert werden, die die Medien an ihre Leser weitergeben können. Durch den frühzeitigen Einbezug der Medien kann leichter eine stabile Beziehung während Planungs- und Bauphase garantiert werden und eine starke Emotionalisierung zugunsten der Gegner vermieden werden.[150] Proaktiv ist ebenfalls vor Beginn der Diskussions- und Beteiligungsrunden eine Pressemitteilung zu versenden, die über Planung, erste Vorgespräche mit Stakeholder informiert und den Willen zu Transparenz und Beteiligung der Öffentlichkeit in den Mittelpunkt stellt.[151]

Neben einer Internetseite zur Information kann das Netz auch zur Mitgestaltung in Form von E-Partizipation genutzt werden. Der Bürger muss nicht erst eine klassische Präsentveranstaltung besuchen, sondern kann seine Meinung zu jeder Zeit und von jedem Ort aus äußern. Web 2.0 Anwendungen können durch Animationen und Visualisierung die Vorstellung des Projekts unterstützen.[152] Die Verwendung von Social Media zu Diskussion und Diskurs des Projekts muss vom Vorhabenträger kritisch hinterfragt werden. Da Inhalte hier stark verkürzt dargestellt werden, kann eine ähnlich ausführliche Dialoggrundlage wie im Auge-zu-Auge Gespräch zur Lösung von Problemen nicht geschaffen werden.[153] Tabelle 3 fasst Maßnahmen für die Kommunikation in der Krisenprävention zusammen, die basierend auf den vorliegenden Informationen als Empfehlung gesehen werden können. Diese werden hinsichtlich der Information, Konsultation und Mitgestaltungszielen sowie hinsichtlich der Phasen der VÖA eingeordnet.

Ergänzend dazu ist während dieser Kommunikationsprozesse zu beachten: Einsatz eines neutralen Moderators, Zielsetzung und Ablauf der Verfahren vorab kommunizieren, kontinuierlich Offenheit, Kompromissbereitschaft verdeutlichen und Transparenz garantieren (Ergebnisse, Protokolle, etc. der Öffentlichkeit zur Verfügung stellen z.B. im Internet). Darüber hinaus ist es unabdingbar, die Diskussions- und Problemlösungsrunden durch eine verständliche Sprache auf Augenhöhe zu gestalten und eine komplizierte Expertensprache zu vermeiden.[154]

---

[150] Vgl. VDI (2013), S. 26.
[151] Vgl. VDI (2013), S. 16.
[152] Vgl. Weinstock, M. (2013), S. 70 f.; DW (2013), S. 53.
[153] Vgl. VDI-nachrichten (2013), S. 1.
[154] Vgl. VDI (2013), S. 32 ff., VDI (2014), S. 27.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Krisenprävention (Projektvorbereitung)				
		(I) Projektentwicklung		(II) Genehmigungsverfahren
Information	Informationsphase (VÖA)	**INFORMATION I**	**Offline - Maßnahmen**	**Offline - Maßnahmen**
		Informationsbereitstellung zu Projekt, Beteiligungsverfahren und Genehmigungsverfahren für beteiligte Stakeholder, Öffentlichkeit und Medien	Informationsveranstaltungen Flyer und Broschüren Pressemitteilungen Pressegespräche mit Journalisten Hotline Informationsbusse in der Stadt Nachbarschaftsbüros Information in lokalen Anzeigenblättern Nachbarschaftszeitung	Informationsveranstaltungen Pressemitteilungen Pressegespräche mit Journalisten Hotline
			Online - Maßnahmen	**Online - Maßnahmen**
			Internetplattform Informationen zum Projekt Informationen zu laufenden Dialogverfahren Informationen zum gesetzlichen Genehmigungsverfahren Veröffentlichung von Gutachten und Studien Kontaktdaten relevanter Ansprechpartner Fragen- und Antwortenkataloge Aktuelle Informationen zu Veranstaltungen, Terminen, etc. Protokolle zu Dialogverfahren, Informationsveranstaltungen E-Mail Soziale Netzwerke Information zu Terminen, Dialogveranstaltungen Livestreams zu Veranstaltungen und Dialogverfahen (vgl. S21) Informationen in einem Projektblog	Internetplattform Einzelne Schritte des Genehmigungsverfahren mit Zeitabläufen Kontaktdaten relevanter Ansprechpartner Soziale Netzwerke Meinungen und Stimmungen zum Genehmigungsverfahren
	Situationsdefinition (VÖA)	**INFORMATION II**	**Offline - Maßnahmen**	**Offline - Maßnahmen**
		Information zu den Ergebnissen der Dialogverfahren	Pressemitteilung mit Zitaten und O-Tönen	Pressemitteilung
			Online - Maßnahmen	**Online - Maßnahmen**
			Internetplattform Information zur finalen Antragsvariante Protokolle und Gutachten Soziale Netzwerke Fotodokumentation von den Dialogverfahren	Internetplattform Information zum Abschluss des Genehmigungsverfahrens
Dialog	Diskussionsphase (VÖA)	**KONSULTATION**	**Offline - Maßnahmen**	Die implementierten Dialogformen können das Genehmigungsverfahren durch Diskussion begleiten, wenn gewünscht.
		Alle Interessen, Meinungen, Befürchtungen, Konflikte zum Großprojekt werden ausgesprochen und diskutiert, erst dann können sie bearbeitet werden	bilaterale Gespräche Bürger-/Anwohnerveranstaltungen Nachbarschaftsdialoge Nachbarschaftsbüros Fokusgruppen Experteninterviews Szenario-Workshops Zukunftswerkstätten Planungszellen	
			Online - Maßnahmen	
			E-Partizipation Soziale Netzwerke Diskussionen der kritischen Öffentlichkeit aufnehmen Onlineausgaben der Zeitungen Beteiligung an den Diskussionen und Stellungnahme	
	Diskursphase (VÖA)	**MITGESTALTUNG**	**Offline - Maßnahmen**	
		Lösungssuche in Form von Kooperation, alle Anspruchsgruppen können Stellung nehmen und Beitrag leisten. Varianten werden gemeinsam bewertet anhand eigener Kriterien --> Festlegung auf eine Variante	Runde Tische Mediation Bürgerforen Arbeitsgruppen Town-Hall-Meetings Bürger-World-Cafes	
			Online - Maßnahmen	
			E-Partizipation	

Tabelle 3 Kommunikationsmaßnahmen Projektvorbereitung[155]

[155] Vgl. VDI (2013), S. 26 ff., VDI (2014), S. 24 ff.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

5.4 Kommunikation in der Krise (Projektrealisierung)

(1) Eine Krise kann entstehen, wenn die frühzeitige Kommunikation und Beteiligung ausbleibt: Die Ursache liegt in der Managemententscheidung, die Öffentlichkeit von jeglicher Information fernzuhalten. Unbefriedigte Planungsvarianten im Genehmigungsverfahren bieten Anlass zu Protesten, die die Projektrealisierung verzögern oder beeinträchtigen. (2) Die beschriebene Krise kann ebenfalls entstehen, wenn bleibender Dissens zu starken Protesten führt: Vorhabenträger müssen sich klar sein, dass Dissens selbst bei einer frühzeitigen Kommunikation bestehen bleiben kann und nicht alle Gegner hundertprozentig überzeugt werden können. (3) Eine Krise kann aufgrund von Unfällen, technischen Problemen, etc. auf der Baustelle entstehen. (4) Sollten die Vorhabenträger durch die frühzeitige Kommunikation aber weitgehend Zustimmung erhalten haben und eine Krisensituation nicht feststellbar sein, so gilt es in der Phase der Projektrealisierung, das Projekt weiterhin kommunikativ zu begleiten und die Öffentlichkeit zu beteiligen.[156]

Ziele der Kommunikation

Die Kommunikation nach einem erfolgreichen Genehmigungsverfahren darf auf keinen Fall abgebrochen werden, selbst wenn der genehmigte Antrag gemeinsam erarbeitet wurde. Die Phase des Projektbaus/-realisierung muss das aufgebaute Vertrauen sichern und intensivieren. Das bereits etablierte Netzwerk aus Kommunikationsmaßnahmen und Beziehungen aus der Vorbereitungsphase soll dafür weiter genutzt werden. Innerhalb dieses Netzwerkes ist es wichtig, durch Informationsmaßnahmen die direkten Anwohner und Politiker im Umkreis über den Stand der Arbeiten und unmittelbar bevorstehende Baumaßnahmen aufzuklären. Darüber hinaus gilt es, Akzeptanz für das Projekt zu verstärken, den Austausch zu suchen und im Sinne eines Baustellenmarketings, die Baustelle/den Projektstandort erlebbar zu machen.[157] Generell gilt es unabhängig von der Krisensituation, den Anforderungen wie Transparenz, Dialog, Ehrlichkeit (vgl. Kap. 5.1) treu zu bleiben und den Kommunikationsprozess aktiv zu steuern.[158]

Maßnahmen der Kommunikation

Die Kommunikation hat vor allem die Aufgabe, dem Ziel der Akzeptanzschaffung, dem Vertrauensaufbau und -erhalt durch entsprechende Maßnahmen Rechnung zu tragen.

Dafür empfiehlt sich beispielsweise neben Baustellenbesichtigungen für Schulklassen, Interessierte, etc. auch die Einsetzung einer Ombudsperson sowie die Errichtung eines Nachbarschaftsbüros. Es dient als Anlaufstelle für Anregungen und Sorgen im direkten Umfeld. Hier werden regelmäßig Informationen ausgetauscht, Tage der offenen Tür oder Aktionen zum Standort veranstaltet.

---

[156] Vgl. VDI (2013), S. 46 ff.
[157] Vgl. VDI-nachrichten (2012), S. 1; VDI (2014), S. 30 f.; VDI (2013), S. 46.
[158] Vgl. VDI (2013), S. 49.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Bestehender Dissens bei zivilen Kritikergruppen sollte durch Monitoring beobachtet werden. Um außerdem langjährige gerichtliche Verfahren zu vermeiden, sollten Vorhabenträger hier erneut die Kommunikation im Dialog suchen oder ggf. durch Verfahren wie Mediation oder Schlichtung in den Diskurs treten oder einen Bürgerentscheid veranlassen.[159]

Kommt es zu einer Eskalation in der Realisierungsphase, ist nicht unbedingt eine grundsätzliche Kehrtwende in der Kommunikation zu empfehlen. Es gilt zu prüfen, ob Kommunikationsmaßnahmen anders gewichtet oder kommunizierte Inhalte verbessert werden müssen.

Neben der fortlaufenden Kommunikation zu kritischen Anspruchsgruppen und betroffenen Anwohnern, ist auch die Medienarbeit für die gesamte Öffentlichkeitswahrnehmung weiter fortzuführen. Denn der Beginn einer Projektrealisierung steigert meist das öffentliche Interesse.

Dafür ist zunächst ebenfalls die Internetseite geeignet, auf der alle relevanten Informationen zu finden sein müssen. Neben Pressemitteilungen zu Veranstaltung, Diskussions- und Diskursrunden können Journalisten aus lokalen Medien sowie Blogger zu einem separaten Besichtigungstermin eingeladen werden, um Informationen in Text-, Foto- und Filmformat zu erhalten und Fragen zu stellen. Die Empfehlungen zu konkreten Kommunikationsmaßnahmen sind in Tabelle 4 zusammengefasst.

5.5 Kommunikation nach der Krise (Projektnachbereitung)

Die Kommunikation der Projektnachbereitung ist ähnlich wie die Kommunikation in der Phase der Projektrealisierung zu gestalten.

Ziele der Kommunikation

Auch hier hat die Kommunikation weiter den Zielen der Information, Konsultation und Mitgestaltung Rechnung zu tragen, auch wenn die Bereitstellung von Information den größten Teil einnimmt. Akzeptanz, Vertrauen und Glaubwürdigkeit in das Unternehmen und das realisierte Projekt sind auch während des Betriebs weiter zu stärken bzw. zurückzugewinnen, insbesondere wenn die Auswirkungen des Projektes wie z.B. bei einem Flughafenausbau und dem dadurch entstehenden Fluglärm stetig präsent sind.

Maßnahmen der Kommunikation

Die aufgebauten Netzwerke und Maßnahmen sind weiter fortzuführen. Insbesondere Maßnahmen zur Information sind zu fokussieren. Darüber hinaus sollten aber ebenfalls Dialogmöglichkeiten vorhanden sein, um begleitende Probleme und Sorgen identifizieren und bearbeiten zu können. Ebenfalls kann in neuen Phasen mit kritischem Gehalt auf die bestehenden Netzwerke zurückgegriffen werden.

[159] Vgl. VDI (2013), S. 45.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Krisenbewältigung (Projektrealisierung)			
Information	Informationsphase (VÖA)	**INFORMATION I**	**Offline - Maßnahmen**
		Informationsbereitstellung zum Bau, Aktionen, Veranslaltungen, Diskursverfahren für beteiligte Stakeholder, Öffentlichkeit und Medien	Informationsveranstaltungen Flugblätter und Hauswurfsendungen mit Info, was wann gemacht wird Flyer und Broschüren Pressemitteilungen Pressegespräche mit Journalisten Hotline Informationsbusse in der Stadt Nachbarschaftsbüros Information in lokalen Anzeigenblättern Nachbarschaftszeitung Tage der offenen Tür Baustellenbesichtigung Kultur-, Sport- Events / Veranstaltungen für Kinder, Partys für die Jugend (zusammen mit Medienvertretern lokaler Zeitungen oder Blogger) Information / Berichte in Radio und TV zu Fortgang des Projektes
			Online - Maßnahmen
			Internetplattform Informationen zum Projektfortgang: "Welche Baumaßnahmen stehen unmittelbar bevor?" (Abrisse, Sprengungen, etc.) Veröffentlichung von Gutachten und Studien Infos zu Sicherheitsmaßnahmen Kontaktdaten relevanter Ansprechpartner Fragen- und Antwortenkataloge Aktuelle Informationen zu Veranstaltungen, Terminen, etc. Protokolle zu Dialogverfahren, Informationsveranstaltungen E-Mail Soziale Netzwerke Informationen zum Projektfortgang: "Welche Baumaßnahmen stehen unmittelbar bevor?" (Abrisse, Sprengungen, etc.) Information zu Terminen, Dialogveranstaltungen, Sicherheitsmaßnahmen Livestreams zu Veranstaltungen und Dialogverfahen (ähnlich S21) Webcam mit Liveausschnitten von der Baustelle, Videos Online-Tagebuch zur Baustelle/Fortgang der Projektrealisierung Informationen in einem Projektblog
	Situationsdefinition (VÖA)	**INFORMATION II**	**Offline - Maßnahmen**
		Information zu den Ergebnissen des Diskurses	Pressemitteilung mit Zitaten und O-Tönen von Aktionen und Austausch
			Online - Maßnahmen
			Internetplattform Information zur Vorhaben, Ablauf, etc. Protokolle und Gutachten Soziale Netzwerke Fotodokumentation von den Diskursverfahren
Dialog	Diskussionsphase (VÖA)	**KONSULTATION**	**Offline - Maßnahmen**
		Alle Interessen, Meinungen, Befürchtungen, Konflikte zur konkreten Umsetzung werden ausgesprochen und diskutiert und vom Vorhabensträger aufgenommen und bearbeitet	bilaterale Gespräche Bürger-/Anwohnerveranstaltungen Nachbarschaftsdialoge Nachbarschaftsbüros Ombudspersonen
			Online - Maßnahmen
			Soziale Netzwerke Diskussionen der kritischen Öffentlichkeit aufnehmen Onlineausgaben der Zeitungen Beteiligung an den Diskussionen und Stellungnahme
	Diskursphase (VÖA)	**MITGESTALTUNG**	**Offline - Maßnahmen**
		Lösungssuche in Form von Kooperation, weiterhin kritische Anspruchsgruppen können Stellung nehmen und Beitrag leisten / Infragestellung des Projektes durch Abstimmung	Mediation Schlichtung Bürgerentscheide und Ähnliches (Direkte Demokratie)

Tabelle 4 Kommunikationsmaßnahmen Projektrealisierung[160]

[160] Vgl. VDI (2013), S. 46 ff., VDI (2014), S. 30 ff.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Neben der Bereitstellung von Informationen auf der Homepage sollten Vorhabenträger regelmäßig alle paar Monate den Austausch mit Anwohnern und Kritikern suchen. Dieser Austausch unterstützt auch die Umsetzung eines stetigen Monitorings von Konfliktpotenzialen. Im Sinne der Krisenprävention sollten Sorgen und Einwände aufgenommen und frühzeitig bearbeitet werden.

Neben diesen Maßnahmen sind die Kommunikation sowie mögliche Problemfelder aus der gesamten Projektphase mit Ende der Realisierung zu analysieren. Alle Inhalte und Maßnahmen der Kommunikation sind in einem Handbuch zu dokumentieren, um für zukünftige Projekte einen Wegweiser darzustellen.[161.]

5.6 Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen für das Kommunikationskonzept

Die vorangegangenen Handlungsempfehlungen zu einem Kommunikationskonzept bei Großprojekten sind in Form einer Checkliste in Tabelle 5 zusammengefasst. Die Checkliste berücksichtigt die Ausarbeitungen zu Zielsetzung, Anforderung und strategische Überlegungen der Kommunikation und soll ergänzend zu der Übersicht der Kommunikationsmaßnahmen dieses Konzeptes als eine übersichtliche Arbeitsgrundlage für einen möglichen Praxisgebrauch dienen.

[161] Vgl. VDI (2014), S. 32.

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

	Checkliste: Prüfkriterium	Erfüllt	Nicht Erfüllt	Kommentar
Ziel und Anforderungen an die Kommunikation	Verfolgt das Kommunikationskonzept das Ziel des Vertrauensaufbaus? Ist die Kommunikation glaubwürdig?			
	Berücksichtigt das gesamte Kommunikationskonzept folgende Anforderungen der Kommunikation?			
	Frühzeitigkeit			
	Dialogbereitschaft			
	Kommunikation auf Augenhöhe			
	Offenheit			
	Wahrheit			
	Transparenz			
	Glaubwürdigkeit			
	Kontinuität			
	Zeigen die Botschaften der Kommunikation, dass unterschiedliche Interessen einbezogen werden?			
	Zeigen die Botschaften der Kommunikation, dass der Vorhabensträger bereit ist, seine Position zu reflektieren und zu überarbeiten?			
	Sind mögliche Widersprüche in der Kommunikation (schriftlich und mündlich) beseitigt worden?			
	Stimmen Sprache und Handeln überein?			
	Ist die Kommunikation in eine verständliche Sprache übersetzt worden (auch für Laien)?			
Strategie der Kommunikation	Orientieren sich die kommunikativen Maßnahmen an Frühzeitigkeit?			
	Reagieren die Kommunikatoren proaktiv und offensiv?			
	Findet eine Kommunikation mit kritischen Gruppen und der Öffentlichkeit noch vor dem Planfesstellungsverfahren statt?			
	Wurde eine frühzeitiger Kontakt zu relevanten NGO's im bilateralen Gespräch gesucht?			
	Wurde ein Netzwerk an Befürwortern aufgebaut und in die Kommunikation integriert?			
Analyse und Vorbereitung der Kommunikation	Wurde ein Projektteam zusammengestellt und Verantwortungsbereiche zugewiesen?			
	Gibt es ein repräsentatives Gesicht für die Kommunikation nach außen?			
	Wurden Ingenieure und weitere involvierte Akteuere auf die Kommunikation mit der Öffentlichkeit vorbereitet (Training)?			
	Wurde eine Medieninhaltsanalyse sowie Social-Media-Monitoring durchgeführt?			
	Wurde eine Stakeholderanalyse durchgeführt?			
	Wurden die wichtigen Akteure aus den Bereichen Zivilgesellschaft, Politik und Medien identifiziert?			
	Wurden eine Themenanalyse durchgeführt und eine Themenlandkarte erstellt?			
	Wird ein regelmäßiges Monitoring der öffentlichen Diskussion in den klassischen Medien und im Internet durchgeführt?			
	Lässt sich ein Aufflammen der öffentlichen Aufmerksamkeit sowie des medialen Interesses feststellen?			
	Ist eine sachliche Kommunikation mit kritischen Gruppen nicht mehr möglich?			
	Verlagert sich die Auseinandersetzung in die Öffentlichkeit? Emotionalisieren die Gegner die Diskussion?			
Maßnahmen der Kommunikation [Zu den einzelnen Kommunikationsmaßnahmen vgl. Tabelle 14 & 15]	**Projektvorbereitung**			
	Befinden sich die kommunikativen Maßnahmen im Rahmen von Information, Konsultation und Mitgestaltung?			
	Information: Ist Transparenz garantiert und werden kontinuierlich Informationen zum Projekt, Aktionen, Verfahren veröffentlicht?			
	Konsulation: Übernehmen die Kommunikatoren einen zuhörenden und beratenden Charakter?			
	Mitgestaltung: Besteht die Offenheit und Bereitschaft, auf Kompromisse einzugehen und neue Varianten zu prüfen?			
	Wurden beschönigende und bewerbende Maßnahmen wie Kampagnen und Inhalte wie glatt geschliffene Pressesprüche, etc. vermieden?			
	Wurden die klassischen Medien frühzeitig informiert?			
	Wird ein regelmäßiger Informationsaustausch mit den klassichen Medien (Print, Rundfunk, TV) gesucht?			
	Wurde eine Projekthomepage eingerichtet?			
	Findet eine kontinuierliche Informationsbereitstellung im Internet statt?			
	Ist ein Einsatz von Social Media zur Kommunikation von den Kommunikatoren kritisch diskutiert worden?			
	Einsatz Ja: Ist das Kommunikationsziel und die Verwendung von Social Media definiert und festgehalten worden (z.B. gut für Akzeptanzschaffung)?			
	Wird ein neutraler Moderator bei Dialogverfahren eingesetzt?			
	Wurden Spielregeln gemeinsam aufgesetzt oder zumindest transparent dargestellt?			
	Kann die Ergebnissoffenheit garantiert werden und wird dies auch kommuniziert?			
	Ist die Bindungswirkung der Zusammenkunft im Dialog mitgeteilt worden (Wie gestaltet sich die Anschlussfähigkeit des Ergebnisses)?			
	Werden Experten zu den Dialogverfahren hinzugezogen?			
	Wird kontinuierlich über den Fortgang von Dialogverfahren und Genehmigungsverfahren berichtet?			
	Projektrealisierung			
	Kann weiterhin Dissens identifiziert werden? Wurde hierauf mit neuen Dialogangeobten eingegangen?			
	Wurde bei einem möglichen Beginn einer Eskalation in der Öffentlichkeit versucht, die Diskussion durch Dialogangebot wieder auf die Sachebene zu verlagern?			
	Ist der Einsatz direktdemokratischer Verfahren (Bürgerentscheid,etc.) sinnvoll? Wurde dies kritisch hinterfragt?			
	Werden die etablierten Kommunikationsmaßnahmen weitergeführt (v.a. Information)?			
	Wird die Realisierung des Projektes kommunikativ begleitet?			
	Werden aktuell bevorstehende Baumaßnahmen, etc. an die direkten Anwohner kommuniziert?			
	Wurden Medienvertreter sowie Blogger, etc. separat zu Information und Diskussion eingeladen?			
	Wird Akzeptanz für die Baustelle durch Erlebbarmachen (Live-Cam, Erklärfilme, Kultur-Aktionen, etc.) geschaffen?			
	Wurde geprüft, ob der Einsatz einer Ombudsperson sinnhaftig ist? Sollte eine zentrale Anlaufstelle eingerichtet werden (z.B. Nachbarschaftsbüro)?			
	Projektnachbereitung			
	Werden die bestehenden Maßnahmen auch nach Realisierung des Projektes weitergeführt (hier eignen sich Informationsmaßnahmen sowie etablierte Organisationsformen wie Nachbarschaftsbüros, etc.)?			
	Wird auch nach Projektabschluss kontinuierlich die Stärkung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit verfolgt?			
	Wird in regelmäßigen Abständen der Austausch mit kritischen Anspruchsgruppen sowie Anwohner gesucht?			

Tabelle 5 : Checkliste für die Erstellung eines Kommunikationskonzeptes

URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

6 Literaturverzeichnis

Monographien

Adloff, F. (2005): Zivilgesellschaft. Theorie und politische Praxis, Frankfurt am Main 2005

Adolf, M. (2012): Öffentlichkeit zwischen Idealisierung und Kritik. Zu Begriff und Dynamik der Öffentlichkeit in der Mediengesellschaft, in: Filipović, A., Jäckel, M., Schicha, C. (Hg.): Medien- und Zivilgesellschaft, Weinheim und Basel 2012, S. 69-83

Alscher, M., Priller, E. (2013): Zivilgesellschaftliches Engagement, in: Statistisches Bundesamt (Destatis), Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Hg.): Datenreport 2013. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland, Bonn 2013, S. 350-356

Baumgarten, B., Rucht, D. (2013): Die Protestierenden gegen "Stuttgart 21" -einzigartig oder typisch?, in: Brettschneider, F., Schuster, W. (Hg.): "Stuttgart 21" - Ein Großprojekt zwischen Protest und Akzeptanz, Wiesbaden 2013, S. 97-125

Beck, U. (1996): Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne, in: Beck, U., Giddens, A., Lash, S. (Hg.): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse, Frankfurt am Main 1996, S. 19-112

Becké, A. B. (2012): Wutbürger?, in: Hensel, A., Kallinich, D., Rahlf, K. (Hg.): Gesellschaftliche Verunsicherung und Politischer Protest. Jahrbuch des Göttinger Instituts für Demokratieforschung 2011, S. 23-24

Bentele, G., Seidenglanz, R. (2005): Vertrauen und Glaubwürdigkeit, in: Bentele, G., Fröhlich, R., Szyszka, P. (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln, Wiesbaden 2005, S. 346-360

Biesiadecka, G. M. (2009): Krisenpräventives Kommunikationsmanagement am Flughafen. Ein Modell der Public Relations für den erfolgreichen Umgang mit Krisen, Wiesbaden 2009

Brettschneider, F. (2013a): Großprojekte zwischen Protest und Akzeptanz: Legitimation durch Kommunikation, in: Brettschneider, F., Schuster, W. (Hg.): "Stuttgart 21" - Ein Großprojekt zwischen Protest und Akzeptanz, Wiesbaden 2013, S. 319-328

Brettschneider, F. (2013b): Die "Schlichtung" zu "Stuttgart 21" - Wahrnehmungen und Bewertungen durch die Bevölkerung, in: Brettschneider, F., Schuster, W. (Hg.): "Stuttgart 21" - Ein Großprojekt zwischen Protest und Akzeptanz, Wiesbaden 2013, S. 185-208

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Brettschneider, F., Schwarz, T. (2013): "Stuttgart 21", die baden-württembergische Landtagswahl und die Volksabstimmung 2011, in: Brettschneider, F., Schuster, W. (Hg.): "Stuttgart 21" - Ein Großprojekt zwischen Protest und Akzeptanz, Wiesbaden 2013, S. 261-298

Bruhn, M. (2011): Unternehmens- und Marketingkommunikation : Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, 2. Auflage, München 2011

Burkart, R. (2012): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit, in: Hömberg, W. , Hahn, D., Schaffer T. B. (Hg.): Kommunikation und Verständigung. Theorie-Empirie-Praxis. Festschrift für Roland Burkart, 2. Auflage, Wiesbaden 2012, S. 17-37

Cornelius, S., Dehous, E., Häfner, C. (2013): Einbahnstraßenkommunikation ist nicht die Lösung. Fragen an Lothar Frick, in: Brettschneider, F., Schuster, W. (Hg.): "Stuttgart 21" - Ein Großprojekt zwischen Protest und Akzeptanz, Wiesbaden 2013, S. 209-217

Ditges, F., Höbel, P., Hofmann, T. (2008): Krisenkommunikation, Konstanz 2008

Filipović, A. (2007): Öffentliche Kommunikation in der Wissensgesellschaft. Sozialethische Analysen, Bielefeld 2007

Frantz, C., Martens, K. (2006): Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Wiesbaden 2006

Fritsche, M., Nanz, P. (2012): Handbuch Bürgerbeteiligung. Verfahren und Akteure, Grenzen und Chancen. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 2012

Geis, A. (2005): Regieren mit Mediation. Das Beteiligungsverfahren zur künftigen Entwicklung des Frankfurter Flughafens, Wiesbaden 2005

Geißner, H. (2005): Demokratie und rhetorische Kommunikation, Möhrlenbach 2005

Grunig, J. E., Hunt, T. (1984): Managing Public Relations, New York et al. 1984

Grunwald, A., Banse, G., Coenen, C., Hennen, L. (2006): Netzöffentlichkeit und digitale Demokratie. Tendenzen politischer Kommunikation im Internet, Berlin 2006

Habermas, J. (1990). Strukturwandel der Öffentlichkeit, Vorwort zur Neuausgabe, Frankfurt am Main 1990, S. 11-50

Habermas, J. (1994): Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats, 4. Auflage 1994

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Habermas, J. (1995a): Theorie des kommunikativen Handels. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Band 1, Frankfurt am Main 1995

Habermas, J. (1995b): Theorie des kommunikativen Handels. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, Band 2, Frankfurt am Main 1995

Heming, R. (2000): Systemdynamiken, Lebenswelt und Zivilgesellschaft – Zeitdiagnostische Aspekte der Gesellschaftstheorie von Jürgen Habermas, in: Schimank, U., Volkmann, U. (Hg.): Soziologische Gegenwartsdiagnosen I, Opladen 2000, S. 57-73

Herbst, D. (2003): Krisen meistern mit PR. Ein Leitfaden für Kommunikations-praktiker, Göttingen 2003

Herbst, D. (2004): Zehn Thesen zur Zukunft der Krisen-PR, in: Köhler, T., Schaffranietz, A. (Hg.): Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert, Wiesbaden 2004, S. 97-107

Hering, R., Schuppener, B., Schuppener, N. (2009): Kommunikation in der Krise. Einsichten und Erfahrungen, Göttingen 2009

Homuth, S. (2000): Wirksame Krisenkommunikation, Theorie und Praxis der Public Relations in Imagekrisen, Berlin 2000

Höbel, P., Hofmann, T. (2014): Krisenkommunikation, 2. Auflage, Konstanz und München 2014

Hübener, M. (2009): Suchmaschinenoptimierung kompakt, Berlin, Heidelberg 2009

Hülsmann, M., Berry, A. (2005): Gesellschaftsorientierte Kommunikation in Ad-hoc-Krisen, in: Burmann, C., Freiling, J., Hülsmann, M. (Hg.): Management von Ad-hoc-Krisen, Wiesbaden 2005, S.498-536

Jäger, W., Baltes-Schmitt, M. (2003): Jürgen Habermas. Einführung in die Theorie der Gesellschaft, Wiesbaden 2003

Karmasin, M. (2005): Stakeholder Management als Ansatz der PR, in: Bentele, G., Fröhlich, R., Szyszka, P. (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln, Wiesbaden 2005, S. 268-280

Marg, S. (2012): Alles nur Nimbys?, in: Hensel, A., Kallinich, D., Rahlf, K. (Hg.): Gesellschaftliche Verunsicherung und Politischer Protest. Jahrbuch des Göttinger Instituts für Demokratieforschung 2011, S. 18-20

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Kilian, D., Mirski, P., Hauser, M., Weigl, M. (2009): Projektmanagement. Praxis, Theorie, Werkzeuge

Krystek, U., Lentz, M. (2013): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, in: Thießen, A. (Hg.): Handbuch Krisenmanagement, Wiesbaden 2013, S. 29-51

Krystek, U., Moldenhauer, R. (2007): Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, Stuttgart 2007

Kunczik, M. (2010): Public Relations, 5. Auflage, Köln, Weimar und Wien 2010

Merten, K. (2006): Krise und Krisenkommunikation, in: Laumer, R., Pütz, J. (Hg): Krisen-PR in der Praxis. Wie Kommunikations-Profis mit Krisen umgehen, Münster 2006, S. 13-28

Leggewie, C. (2002/2003): Transnationale Bewegungen und Demokratie, in: Transit. Europäische Revue, Heft 24, 2002/2003, S. 88-109

Liebnitzky, M. (2010): Stuttgart 21. Pro und Contra. Fakten zu einem besonders umstrittenen Bauprojekt unserer Zeit, Norderstedt 2010

Maier, T. (2013): "Stuttgart 21" im Spiegel von Facebook-Aktivitäten der Befürworter und der Gegner des Projektes, in: Brettschneider, F., Schuster, W. (Hg.): "Stuttgart 21" - Ein Großprojekt zwischen Protest und Akzeptanz, Wiesbaden 2013, S. 77-94

Mast, C. (2008): Unternehmenskommunikation, 3. Auflage, Stuttgart 2008

Mast, C. (2013): Unternehmenskommunikation, 5. Auflage, Konstanz und München 2013

Meyer, Kirsten (1997): Internet und strategisches Management. Krisenabwehr durch Stakeholderorientierte Kommunikation, Wiesbaden 1997

Nolting, T., Thießen, A. (2008): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, in: Nolting, T., Thießen, A. (Hg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation, Wiesbaden 2008, S. 9-18

Ohme-Reinicke, A. (2012): Das große Unbehagen: die Protestbewegung gegen "Stuttgart 21": Aufbruch zu neuem bürgerlichen Selbstbewusstsein?, Stuttgart 2012

Ottersbach, M. (2003): Außerparlamentarische Demokratie. Neue Bürgerbewegungen als Herausforderungen an die Zivilgesellschaft, Frankfurt am Main 2003

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Plake, K., Jansen, D., Schuhmacher, B. (2001): Öffentlichkeit und Gegenöffentlichkeit im Internet. Politische Potenziale der Medienentwicklung, Wiesbaden 2001

Plankert, N. (2009): Grundlagen der Krisenkommunikation, in: Plankert, N., Zerres, M. (Hg.): Unternehmenskommunikation. Die Kunst, gestärkt aus einer Krise herauszugehen, München und Mering 2009, S. 3-28

Pleil, Thomas (2007): Online-PR im Web 2.0. Fallbeispiele aus Wirtschaft und Politik, Konstanz 2007

Pleil, T. (2012): Kommunikation in der digitalen Welt, in: Zerfaß, A., Pleil, T. (Hg.): Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web, Konstanz 2012, S. 17-38

Remmel, B. (2009): Krisenkommunikation im professionellen Fußball. Analyse und Vergleich der Medienberichterstattung am Beispiel des Schiedsrichterskandals, Hamburg 2009

Roebers, F., Leisenberg, M. (2010): Web 2.0 im Unternehmen: Theorie und Praxis. Ein Kursbuch für Führungskräfte, o.O. 2010

Rössler, P. (2003): Online-Kommunikation, in: Bentele, G., Brosius, H.-B., Jarren, O. (Hg.): Öffentliche Kommunikation, Wiesbaden 2003, S. 504-522

Ruisinger, D. (2011): Online Relations. Leitfaden für moderne PR im Netz, 2. Auflage, Stuttgart 2011

Ruisinger, D., Jorzik, O. (2013): Public Relations. Leitfaden für ein modernes Kommunikationsmanagement, 2. Auflage, Stuttgart 2013

Schäfers, B. (2012): Sozialstruktur und sozialer Wandel in Deutschland, 9. Auflage, Konstanz und München 2012

Schicha, C. (2012): Öffentlichkeit, Transparenz und Informantenschutz. Zur Bewertung der Enthüllungsplattform WikiLeaks als Akteur der Medien- und Zivilgesellschaft, in: Filipović, A., Jäckel, M., Schicha, C. (Hg.): Medien- und Zivilgesellschaft, Weinheim und Basel 2012, S. 118-131

Schindler, M.-C., Liller, T. (2011): PR im Social Web. Das Handbuch für Kommunikationsprofis, Köln 2011

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Spieker, A., Brettschneider, F. (2013): Alternative Streitbeilegung? Die "Schlichtung" zu "Stuttgart 21" aus der Sicht der TeilnehmerInnen, in: Brettschneider, F., Schuster, W. (Hg.): "Stuttgart 21" - Ein Großprojekt zwischen Protest und Akzeptanz, Wiesbaden 2013, S. 219-241

Stuckenbrock, U. (2013): Das Projekt "Stuttgart 21" im zeitlichen Überblick, in: Brettschneider, F., Schuster, W. (Hg.): "Stuttgart 21" - Ein Großprojekt zwischen Protest und Akzeptanz, Wiesbaden 2013, S. 15-76

Thießen, A. (2011): Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation, Wiesbaden 2011

Thießen, A. (2013): Krisenmanagement, in: Thießen, A. (Hg.): Handbuch Krisenmanagement, Wiesbaden 2013, S. 3-18

Töpfer, A. (1999): Plötzliche Unternehmenskrisen. Gefahr oder Chance? Grundlagen des Krisenmanagements, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge, Neuwied und Kriftel 1999

Walsh, G., Kilian, T., Hass, B. (2011): Grundlagen des Web 2.0, in: Walsh, G., Kilian, T., Hass, B. (Hg.), Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien, 2. Auflage, Berlin und Heidelberg 2011, S. 3-19

Walter, F. (2012): Neues aus dem Wutbürgertum, in: Hensel, A., Kallinich, D., Rahlf, K. (Hg.): Gesellschaftliche Verunsicherung und Politischer Protest. Jahrbuch des Göttinger Instituts für Demokratieforschung 2011, S. 15-17

Wimmer, J. (2007): (Gegen-)Öffentlichkeiten in der Mediengesellschaft. Analyse eines medialen Spannungsverhältnisses, Wiesbaden 2007

Zerfaß, A. (2005): Meinungsbildung in der Nische, in: Zerfaß, A., Boelter, D. (Hg.), Die neuen Meinungsmacher. Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien, Graz 2005, S. 79-106

Zerfaß, A. (2007a): Von der Einkanal-Kommunikation zum Dialog –Wenn Empfänger zu Akteuren werden, in: Ellerbeck, T., Siebenhaar, K. (Hg.): Vernetzte Welt – Veränderungen der Kommunikation durch Neue Medien und Mobilfunk, Berlin 2007, S. 18-27

Zerfaß, A. (2007b): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement – Herausforderungen für das Kommunikationsmanagement, in: Piwinger, M., Zerfaß, A. (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 2007, S. 21-70

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Zerfaß, A. (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 3. Auflage, Wiesbaden 2010

Studien und Richtlinien

Butzlaff, F., Hoeft, C., Kopp, J. (2013): Bürgerproteste an und um den öffentlichen Raum, Infrastruktur und Stadtentwicklung, in: Marg, S., Geiges, L., Butzlaf, F., Walter, F. (Hg.): Die neue Macht der Bürger. Was motiviert die Protestbewegungen? BP-Gesellschaftsstudie, Hamburg 2013, S. 48-93

Hammerl, B. (2011): Delphi-Studie. Möglichkeiten und Grenzen der Öffentlichkeitsbeteiligung bei Infrastrukturprojekten, Graz 2011

RWE (2012): Akzeptanz für Großprojekte. Eine Standortbestimmung über Chancen und Grenzen der Bürgerbeteiligung in Deutschland, Essen 2012

VDI (2013): VDI-Richtlinie - VDI-7000. Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten, Entwurfsversion Dezember 2013, Düsseldorf 2013

VDI (2014): VDI-Richtlinie - VDI-7001. Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten, März 2014, Düsseldorf 2014

Walter, F. (2013a): Bürger in Bewegung, in: Marg, S., Geiges, L., Butzlaf, F., Walter, F. (Hg.): Die neue Macht der Bürger. Was motiviert die Protestbewegungen? BP-Gesellschaftsstudie, Hamburg 2013, S. 9-13

Walter, F. (2013b): Bürgerlichkeit und Protest in der Misstrauensgesellschaft, in: Marg, S., Geiges, L., Butzlaf, F., Walter, F. (Hg.): Die neue Macht der Bürger. Was motiviert die Protestbewegungen? BP-Gesellschaftsstudie, Hamburg 2013, S. 301-344

Winter, R. (2010): Widerstand im Netz. Zur Herausbildung einer transnationalen Öffentlichkeit durch netzbasierte Kommunikation, Bielefeld 2010

Fachartikel, Magazine und Zeitschriften

BKS (2009): Kies- und Sandkompass. Informationen über die Kies- und Sandbranche, Duisburg 2009

Brandt, W. (2013): Bürgerbeteiligung im Realitäts-Check, in: Immobilienmanager, Ausgabe 10, 2013, S. 76-77

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Brettschneider, F. (2011): Kommunikation und Meinungsbildung bei Großprojekten, in: APuZ 44–45/2011, Bundeszentrale für politische Bildung, Oktober 2011, S. 40-47

Deutscher Bundestag (2002): Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, Drucksache 14/8900, Berlin 2002

DW (2013): Professioneller Kommunizieren, in: Die Wohnungswirtschaft, Ausgabe 12, 2013, S. 52-53.

Geis, A. (2003): Umstritten, aber wirkungsvoll: Die Frankfurter Flughafen-Mediation, in: HSFK-Report, Ausgabe 13/2003, Frankfurt a. M. 2003

Mediationsgruppe Flughafen Frankfurt/Main (2000): Abschlussbericht Mediation Flughafen Frankfurt /Main, Frankfurt a. M. 2000

Newcombe, R. (2003): From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach, in: Construction Management and Economics, Ausgabe 21, December 2003, S. 841-848

Pannen, U. (2010): Social Media: Eine neue Architektur politischer Kommunikation, in: Forschungsjournal NSB, Ausgabe 3, 2010, S. 53-63

VDI-nachrichten (2012): Großprojekte: Aktiv informieren schafft auf Dauer Vertrauen, in: VDI-nachrichten, Ausgabe 42, Oktober 2013, S. 1

VDI-nachrichten (2013): Industrie und Großprojekte haben Zukunft, in: VDI-nachrichten, Ausgabe 26, Juni 2013, S. 1

VDI-nachrichten (2014): „Ohne Handlungsoptionen macht Beteiligung keinen Sinn“, in: VDI-nachrichten, Ausgabe 1, Januar 2014, S. 31

Weinstock, M. (2013): Bürger im Netz. E-Partizipation, in: Immobilienmanager, Ausgabe 11, 2013, S. 71-72

Weixner, B. M. (2006): Direkte Demokratie in den Bundesländern, in: APuZ 10/2006, Bundeszentrale für politische Bildung, März 2006, S. 18-24

Internetquellen

BBI (1980): Geschichte der Anti-Startbahn-Bewegung 1980/1981 bis 1995. URL: http://www.flughafen-bi.de/Chronik/1980-1995.htm, Abruf vom 21.04.2014

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

BBI (1998): Chronik 1998. URL: http://www.flughafen-bi.de/Chronik/1998.htm, Abruf vom 21.04.2014

BBI (2001): Chronik 2001. URL: http://www.flughafen-bi.de/Chronik/2001.htm, Abruf vom 21.04.2014

BBI (2014a): Darum geht's. URL: http://www.flughafen-bi.de/darumgehts.htm. Abruf vom 21.04.2014

BBI (2014b): Unsere Ziele. URL: http://www.flughafen-bi.de/unsereziele.htm, Abruf vom 21.04.2014

BBI (2014c): Veranstaltungen. URL: http://www.flughafen-bi.de/termine/termine.htm, Abruf vom 21.04.2014

Bezirksregierung Düsseldorf (2008): Planungsausschuss empfiehlt Regionalrat Änderung der Vorgaben zur Rohstoffgewinnung im Regierungsbezirk Düsseldorf. URL: http://www.brd.nrw.de/presse/pressemitteilungen/2008/09September /119_2008.html, Abruf vom 27.04.2014

BI Flörsheim-Hochheim (2014): Montagsdemonstrationen. URL: http://www.fluglaerm-protest.de/bi-fl%C3%B6rsheim-hochheim /montagsdemos/, Abruf vom 24.04.2014

BMI (2008): Krisenkommunikation Leitfaden für Behörden und Unternehmen, 3. Auflage, Berlin 2008. URL: http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads /DE/Broschueren/2008/Krisenkommunikation.html, Abruf vom 28.03.2014

Bpb (2010): Duden Recht A-Z. Fachlexikon für Studium, Ausbildung und Beruf. 2. Aufl. Mannheim 2010. URL: http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/recht-a-z/23190/volksabstimmung, Abruf vom 14.04.2014

Bpb (2012): Nichtregierungsorganisation (NGO). URL: http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138404/glossar?p=122, Abruf vom 26.03.2014

FAZ (2012): Ja zu FRA. Tausende demonstrieren für Flughafenausbau. URL: http://www.faz.net/aktuell/rhein-main/ja-zu-fra-tausende-demonstrieren-fuer-flughafenausbau-11669171.html, Abruf vom 24.04.2014

Flügel.tv (2014): Über Uns. URL: http://www.fluegel.tv/uber-uns, Abruf vom 16.04.2014

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

GfdS (o.J.): Der Wutbürger in der Retroperspektive. URL: http://www.gfds.de/publikationen/der-sprachdienst/zeit-woerter/der-wutbuerger-in-der-retrospektive/, Abruf vom 14.03.2014

Harnischfeger, M. (2010): Ohne Kommunikation ist alles nichts, in: Sueddeutsche.de, Oktober 2010. URL: http://www.sueddeutsche.de/politik/stuttgart-ohne-kommunikation-ist-alles-nichts-1.1009123, Abruf vom 16.04.2014

Heidebach, M. (2012): Wir sind das Volk? Direkte Demokratie und Großprojekte. Vortrag Förder-Kongress „Junge Wissenschaft und Praxis“, Leipzig 2012. URL: http://www.schleyer-stiftung.de/veranstaltungen/alle_veranstaltungen/ juni_12_leipzig_jwp.html, Abruf am 25.03.2014

http://www.heiner-geissler.de/pages/lebenslauf.htm, Abruf vom 27.05.2014

Institut für Stadt- und Regionalforschung TU Wien (2001/2002): Grossprojekte als Instrument der Stadtentwicklung und –planung, Wien u.a. 2001/2002. URL: http://www.srf.tuwien.ac.at/lva/p3_grossprojekte/bericht_neu.pdf, Abruf am 25.03.2014

IZN (2008a): „Initiativkreis Zukunft Niederrhein“ startet Kampagne für die Kies- und Sandindustrie in der Region. URL: http://www.openpr.de/pdf/253496/Initiativkreis-Zukunft-Niederrhein-startet-Kampagne-fuer-die-Kies-und-Sandindustrie-in-der-Region.pdf, Abruf vom 27.04.2014

IZN (2008b): Kampagnenstart stößt auf Interesse. URL: http://www.zukunft-niederrhein.de/aktuelles/news_details.php?news_id=2, Abruf vom 27.04.2014

IZN (2009): Mitarbeiter starten Postkartenaktion zur Kommunalwahl. URL: http://www.zukunft-niederrhein.de/aktuelles/news _details.php?news_id=9, Abruf vom 27.04.2014

IZN (2010): Selbstverpflichtung von 13 Kiesunternehmen. URL: http://www.zukunft-niederrhein.de/aktuelles/news _details.php?news_id=20, Abruf vom 27.04.2014

IZN (2011a): Aktion Sand für Kindergärten. URL: http://www.zukunft-niederrhein.de/aktuelles/news_details.php?news_id=27, Abruf vom 27.04.2014

IZN (2011b): Niederrhein-Umfrage. URL: http://www.zukunft-niederrhein.de/admin/ dc_media/Zusammenstellung_Ergebnisse_Niederrhein-Umfrage.pdf, Abruf vom 27.04.2014

IZN (2012): Sommeraktion: Natur- und Erlebniswochen. URL: http://www.zukunft-niederrhein.de/aktuelles/news_details.php?news_id=36, Abruf vom 27.04.2014

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

IZN (2014a): Wir über uns. URL: http://www.zukunft-niederrhein.de/wir-ueber-uns/index.php, Abruf vom 27.04.2014

IZN (2014b): Themen. URL: http://www.zukunft-niederrhein.de/themen/wirtschaftliche_bedeutung.php, Abruf vom 27.04.2014

IZN (2014c): Film Kid-Kies. URL: http://www.zukunft-niederrhein.de/video/kid-kies.php, Abruf vom 27.04.2014

JazuFra (2012): Über Uns. URL: http://www.ja-zu-fra.org/#ueberuns, Abruf vom 24.04.2014

Kurbjuweit, D. (2010): Der Wutbürger. Stuttgart 21 und Sarrazin-Debatte: Warum die Deutschen so viel protestieren, in: DER SPIEGEL, Ausgabe 41/2010, Oktober 2010. URL: http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-74184564.html, Abruf vom 14.03.2014

NABU (2008): Protest gegen Kiesraubbau geht weiter. URL: http://nrw.nabu.de /presse/pressemitteilungen/index.php?popup=true&show=298&db=presseservice_nrw, Abruf vom 27.04.2014

NABU (2014a): Kiesabbau. URL: http://nrw.nabu.de/themen/kiesabbau/, Abruf vom 27.04.2014

NABU (2014b): Niederrhein-Appell. URL: http://nrw.nabu.de/themen/kiesabbau /niederrheinappell/, Abruf vom 27.04.2014

NABU (2014c): Unterzeichner des Niederrhein-Appels. URL: http://nrw.nabu.de/themen/kiesabbau/niederrheinappell/08040.html, Abruf vom 02.05.2014

Nauke, J. (2008): Das neue Herz Europas, in: Stuttgarter-Zeitung.de, März 2008. URL: http://content.stuttgarter-zeitung.de/stz/page/1654647_0_9223_-stuttgart-21-kampagne-vorgestellt-das-neue-herz-europas-.html, Abruf vom 16.04.2014

Netz-reputation (2010): Kampf um Stuttgart 21 tobt auch im Internet: Wie Befürworter und Gegner Social Media nutzen. URL: http://www.netz-reputation.de/2010/10/kampf-um-stuttgart-21-tobt-auch-im-internet-wie-befurworter-und-gegner-social-media-nutzen/, Abruf vom 16.04.2014

Parkschützer (2014): Die Idee in Kürze. URL: http://www.parkschuetzer.de/wissens wertes/aktionsidee, Abruf vom 16.04.2014

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

RP-Online (2011): Der etwas andere Unterricht. URL: http://www.rp-online.de/nrw/staedte/goch/der-etwas-andere-unterricht-aid-1.1324644, Abruf vom 27.04.2014

Schwarz, K. (2008): Bürgerentscheid über Bahnhof abgelehnt, in. Stuttgarter-Nachrichten.de, April 2008. URL: http://content.stuttgarter-nachrichten.de/stn/page/1692548_0_6843_-gemeinderat-buergerentscheid-ueber-bahnhof-abgelehnt.html, Abruf am 16.04.2014

Statistisches Bundesamt BW (2011):Endgültiges Ergebnis der Volksabstimmung am 27.11.2011. URL: http://www.statistik-bw.de/Wahlen/Volksabstimmung_ 2011/Land.asp, Abruf vom 17.04.2014

Tinnappel, F. (2014): Von Polizisten niedergeknüppelt, in: Fr-online.de, April 2014. URL: http://www.fr-online.de/flughafen-frankfurt/30-jahre-startbahn-west-von-polizisten-niedergeknueppelt,2641734,26814946.html, Abruf vom 21.04.2014

Vom Hoff (2011): vom Hoff ist erneut Finalist beim Internationalen Deutschen PR-Preis. URL: http://www.vomhoff.de/de/agentur/vom-hoff-ist-erneut-finalist-beim-internationalen-deutschen-pr-preis%20.html, Abruf vom 27.04.2014

Wattenberg, C. (2013): Regionales Dialogforum Flughafen Frankfurt. URL: http://www.beteiligungskompass.org/article/show/292, Abruf vom 22.04.2014

WAZ (2014): Kiesabbau am Niederrhein. URL: http://www.derwesten.de/thema /kiesabbau, Abruf vom 27.04.2014

Weisker, F. (2010): Raus aus der Sprachlosigkeit – endlich mal ein gutes Beispiel. URL: http://www.vomhoff.de/blog/raus-aus-der-sprachlosigkeit-%20endlich-mal-ein-gutes-beispiel.html, Abruf vom 27.04.2014

WZ-Newsline (2008): Naturschützer demonstrieren gegen Kiesabbau am Niederrhein. URL: http://www.wz-newsline.de/home/politik/nrw/naturschuetzer-demonstrieren-gegen-kiesabbau-am-niederrhein-1.240704, Abruf vom 27.04.2014

Zimmer, A. (2012): Die verschiedenen Dimensionen der Zivilgesellschaft, in: Hradil, S. (2012): bpb Schriftenreihe 1260: Deutsche Verhältnisse. Eine Sozialkunde. URL: http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138713/dimensionen, Abruf am 19.03.2014

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf
Ausgabe 31 (2014)
ISSN: 1866-2722
URN: urn:nbn:de:hbz:due62-opus-8779
URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf

Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics

ISSN 1866-2722

Bisher erschienen:

Ausgabe 31

Kalka, Regine; Schlabbers, Martina:

Konzept einer Stakeholderkommunikation in Unternehmenskrisen am Beispiel von zivilgesellschaftlichen Bewegungen bei Industrie- und Infrastrukturprojekten

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/

Ausgabe 30

Agnese, Pablo; Hromcová, Jana:

Low-Skill Offshoring: Labor Market Policies and Welfare Effects

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/858/

Ausgabe 29

Khabyuk, Olexiy:

Chancen einer deutsch-russischen wissenschaftlichen Zusammenarbeit am Beispiel der Medienökonomie

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/854/

Ausgabe 28

Turban, Manfred:

Hybride Distributionssysteme auf Basis von Systemmarken bei vertikalen Unternehmen im Non-Food-Konsumgütersektor und ihre Internationalisierung

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/853/

Ausgabe 27

Fischer, Peter C.:

Globalisierung und Recht: Auswirkungen der Globalisierung auf die Praxis grenzüberschreitender Transaktionen aus deutscher Perspektive

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/852/

Ausgabe 26

Albers, Felicitas G.:

Unternehmensziele und Compliance

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/851/

Ausgabe 25

Bleuel, Hans-H.:

Ökonomische Wechselkursrisiken: Relevanz, Bestimmung und Steuerung im russisch-deutschen Geschäftsverkehr

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/850/

Ausgabe 24

Funk, Lothar:

Varianten von Marktwirtschaften: Lehren für Russland

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/856/

Ausgabe 23

Agnese, Pablo:

Offshoring and Productivity Revisited: A Time-Series Analysis

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2013/799/

Ausgabe 22

Ziehe, Nikola; Stevens, Sarah:

Erfolgreiche Interaktion mit Digital Natives im Social Commerce: Eine theoretische und explorative Analyse von Erfolgsfaktoren in der Kunden-Kunden-Kommunikation

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2012/754/

Ausgabe 21

Kalka, Regine; Schmidt, Katharina Juliana:

Identitätsorientierte Markenführung im Dienstleistungsbereich am Beispiel der Versicherungsbranche: Eine explorative Studie

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2012/721/

Ausgabe 20

Weinert, Stephan:

Diversity der DAX30-Vorstände: Anspruch und Wirklichkeit

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2012/718/

Ausgabe 19

Pagel, Sven; Jürgens, Alexander; Günther, Janina; Mollekopf, Katrin:

Kommunikationscontrolling von Digital Signage : Wahrnehmung, Nutzung und Wirkung von Point-of-Sale-Bildschirmmedien

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2011/666/

Ausgabe 18

Kalka, Regine; Lux, Dorothee:

Bedeutung, Ansätze und organisatorische Verankerungen von Employer und Behavioral Branding in Unternehmen: Eine explorative empirische Untersuchung

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2011/661/

Ausgabe 17

Ziehe, Nikola; Stoll, Raina:

Die Wirkung von Kundenbindungsmaßnahmen auf das Einkaufsverhalten im Einzelhandel: Treueprogramme versus Kundenkarten im deutschen Lebensmitteleinzelhandel

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2011/658/

Ausgabe 16

Pagel, Sven; Goldstein, Sebastian; Janßen, Bernd; Sadrieh, Karim:

Angebot und Nutzung von Videos in Online-Shops: Ein Forschungsprogramm zur multimedialen Bewegtbildkommunikation im Electronic Commerce

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/655/

Ausgabe 15

Funk, Lothar:

Die europäische Flexicurity-Strategie: Ein Überblick zu wichtigen Vor- und Nachteilen

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/653/

Ausgabe 14

Pagel, Sven; Jürgens, Alexander:

Video-Content auf Youtube-Kanälen von TV-Sendern am Beispiel von ARD, BBC und Deutsche Welle: Wahrnehmung, Nutzung und Wirkung von redaktionellen Video-Inhalten

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/652/

Ausgabe 13

Nicodemus, Gerd:

The Option Value of Investments in Energy-Efficient and Renewable Energy Technologies

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/647/

Ausgabe 12

Turban, Manfred:

Markenfokussierte Distributionssysteme in Non-Food-Konsumgüterbranchen: Strukturmerkmale, Typisierungsansatz und Steuerungsproblematik

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/587/

Ausgabe 11

Pagel, Sven; Goldstein, Sebastian:

Nutzung und Wirkung von Video-Content in Online-Jobbörsen: Erkenntnisse einer explorativen Studie

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/531/

Ausgabe 10

Albers, Felicitas; Pagel, Sven; Peters, Horst:

Wahrnehmung und Image der Rheinbahn AG im Bewusstsein der Öffentlichkeit

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/530/

Ausgabe 9

Gerhards, Claudia:

Branded Entertainment im TV: Ein Bestimmungsversuch aus Sicht der Systemtheorie und der Prinzipal-Agent-Theorie und Handlungsempfehlungen für das Schnittstellenmanagement

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/518/

Ausgabe 8

Bleuel, Hans-H.:

The German Banking System and the Global Financial Crisis: Causes, Developments and Policy Responses

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/511/

Ausgabe 7

Kalka, Regine; Krähling, Sabrina:

Multimediale Public Relations bei Messegesellschaften

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/509/

Ausgabe 6

Albers, Felicitas:

Compliance der Compliance: Elektronische Analyseverfahren personenbezogener Daten zur Prävention und Aufdeckung geschäftsschädigender Handlungen in Unternehmen. Diskurs aus Anlass des sogenannten ‚Datenskandals' der Deutsche Bahn AG

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/508/

Ausgabe 5

Markowski, N.; Grosser, K.; Kuhl, R.:

Analyse von Barrieren und Hemmnissen beim Wissenstransfer zwischen Hochschulen und KMU

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2008/493/

Ausgabe 4

Quack, Helmut:

Der Einsatz der multidimensionalen Skalierung (MDS) im nationalen und internationalen Marketing;

Teil 1: Mathematische, empirische und auswertungsbezogene Vorgehensweise

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2008/486/

Ausgabe 3

Turban, Manfred; Wolf, Julia:

Absatzbezogene Strategien der Internationalisierung des Lebensmittel-Discountmarkts bei Aldi und Lidl im Vergleich

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/frontdoor.php?source_opus=475

Ausgabe 2

Bleuel, Hans-H.:

Ein Analyseraster zur Bestimmung langfristiger Wechselkursrisiken von Unternehmen - dargestellt am Beispiel der US-Dollar-Abwertung

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2008/439/

Ausgabe 1

Turban, Manfred:

Kosten- und Leistungsstrukturen ausgewählter Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels in Deutschland im Vergleich

http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/frontdoor.php?source_opus=414

FACHHOCHSCHULE DÜSSELDORF
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES DÜSSELDORF

Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics