



universität  
wien

## MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

**„Eventuelle Krise direkt voraus“**

Risiko- und Krisenkommunikation bei Mega Events, erläutert an  
Beispielen der österreichischen Eventbranche.

Verfasserin

Strauss Christina, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Magisterstudium Publizistik- und  
Kommunikationswissenschaft

Betreuerin:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller



## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, September 2015

Strauss Christina



## **Gender Erklärung**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Diplomarbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.



# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung .....</b>	<b>5</b>
---------------------------	----------

## I. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

<b>2 Krise .....</b>	<b>10</b>
----------------------	-----------

2.1 Erscheinungsformen einer Krise.....	12
---	----

2.2 Krisenmanagement.....	13
---------------------------	----

2.2.1 Krisenverlauf im Managementprozess .....	18
--	----

2.2.2 Krisenkommunikation .....	20
---------------------------------	----

2.2.3 Krisenkommunikation und Public Relations .....	20
--	----

2.2.4 Situative Theorie der Krisenkommunikation.....	28
--	----

2.2.5 Krisenkommunikationsplan .....	31
--------------------------------------	----

2.2.6 Kommunikationsmanagement bei deutschen Mittelstand Unternehmen – Studie .....	37
--	----

2.2.7 Krisenmanagement im digitalen Zeitalter .....	40
---	----

2.2.8 Risiko- und Krisenkommunikation – Begriffsdifferenzierung .....	42
---	----

2.3 Risikomanagement .....	45
----------------------------	----

2.3.1 Risikokommunikation .....	45
---------------------------------	----

2.3.1 Prozessphasen des Risikomanagements .....	46
---	----

2.4 Issues Management .....	50
-----------------------------	----

2.5 Reputationsmanagement.....	51
--------------------------------	----

2.6 Exkurs: Krisenbeispiele bei Mega Events.....	53
--	----

2.6.1 Loveparade 2010 .....	53
-----------------------------	----

2.6.2 Germany's Next Topmodel Finale.....	54
---	----

2.7 Krisen und Mega Events.....	55
---------------------------------	----

<b>3 Mega Events .....</b>	<b>57</b>
----------------------------	-----------

3.2 Kriterien von Mega Events.....	58
------------------------------------	----

3.2.1 Kriterium Zeit.....	58
---------------------------	----

3.2.2 Kriterium Inhalt .....	59
------------------------------	----

3.2.3 Kriterium Größe.....	60
----------------------------	----

3.2.4 Kriterium Aktivierung von Teilnehmern .....	62
---	----

3.2.5 Kriterium Außergewöhnlichkeit .....	62
---	----

3.2.6 Kriterium Veranstaltungsort.....	63
3.3 Phasen eines Mega Events .....	66
3.4 Stakeholder von Mega Events .....	67
3.5 Geschichte und wissenschaftlicher Hintergrund von Mega Events .....	70
3.6 Trend zum Event .....	71
3.6.1 Event als Marketinginstrument.....	72

## II. EMPIRISCHER TEIL

<b>4 Methode.....</b>	<b>75</b>
4.1 Experteninterviews .....	75
4.1.1 Qualitative Inhaltsanalyse und leitfadenorientiertes Experteninterview nach Meuser/Nagel .....	76
4.1.2 Vorstellung der Experten.....	79
4.1.3 Vorstellung der Mega Events .....	81
<b>5 Ergebnisse .....</b>	<b>87</b>
5.1 Kategorien .....	87
5.2 Forschungsfragen.....	103
5.3 Fazit.....	107
<b>6 Ausblick .....</b>	<b>110</b>
<b>7 Quellenverzeichnis.....</b>	<b>112</b>
7.1 Primärliteratur .....	112
7.2 Sammelbänder .....	115
7.3 Fachzeitschriften.....	116
7.4 Internetquellen .....	116

## III. ANHANG

<b>8 Anhang .....</b>	<b>1</b>
<b>9 Abstract .....</b>	<b>35</b>
<b>10 Lebenslauf .....</b>	<b>37</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1:</b> Erscheinungsformen von Krisen .....	13
<b>Abbildung 2:</b> situatives zweiseitiges Modell exzellenter Public Relations .....	25
<b>Abbildung 3:</b> Stakeholder der Public Relations .....	27
<b>Abbildung 4:</b> Modell der Situativen Theorie der Krisenkommunikation .....	30
<b>Abbildung 5:</b> Krisenkommunikationsmanagement als wichtiges Element für mittelständische Unternehmen .....	38
<b>Abbildung 6:</b> Auswirkungen von Krisen auf mittelständische Unternehmen .....	39
<b>Abbildung 7:</b> Krisenmanagement und Social Media .....	41
<b>Abbildung 8:</b> Wechselbeziehung der Managementdisziplinen .....	44
<b>Abbildung 9:</b> Prozessphasen des Risikomanagements .....	50
<b>Abbildung 10:</b> Loveparade 2010 - Massenpanik .....	53
<b>Abbildung 11:</b> Germany's Next Topmodel Finale 2015 - Bombendrohung .....	54
<b>Abbildung 12:</b> Kriterien von Mega Events .....	58
<b>Abbildung 13:</b> Kategorisierung von Events nach Inhalten .....	60
<b>Abbildung 14:</b> Effekte eines Mega Events auf Veranstaltungsort .....	65
<b>Abbildung 15:</b> Phasen eines Mega Events .....	66
<b>Abbildung 16:</b> PR im Krisenplan .....	95

## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle 1:</b> Beispiele für Krisen .....	11
<b>Tabelle 2:</b> Kriterien der Krisenbestandsaufnahme .....	33
<b>Tabelle 3:</b> Risikokommunikation vs. Krisenkommunikation .....	43
<b>Tabelle 4:</b> Stakeholdergruppen eines Mega Events .....	69

## **Vorwort**

Meine Motivation für das Thema dieser Masterarbeit entstand durch meine Leidenschaft für Großveranstaltungen. Ich selbst habe schon bei zahlreichen Events mitgewirkt und mitgearbeitet, sei es in der Online Redaktion oder im Organisationskomitee, als Tänzerin auf der Bühne oder ganz einfach als Gast, auf der Suche nach Spaß und Unterhaltung, gewesen. Dadurch habe ich Eventorganisationen aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln kennenlernen dürfen und Störfälle in den verschiedensten Bereichen miterlebt. Daraus entstand auch die Idee den Bereich des Krisenmanagements mit einer Eventorganisation in Verbindung zu bringen und in einem Forschungszusammenhang zu untersuchen. Großveranstaltungen und Risiken können nämlich nicht ohne einander, das habe ich auch aus eigener Erfahrung gelernt. Daher erhoffe ich mir aus den Erkenntnissen dieser Arbeit, an hilfreiche Strategien zur Bewältigung von Krisensituationen zu gelangen, um zukünftig vielleicht einmal Veranstaltungen, ohne schwerwiegende Zwischenfälle, mitorganisieren zu können.

An dieser Stelle möchte ich auch noch all jenen danken, die durch ihren fachlichen und persönlichen Beistand zum Gelingen dieser Masterarbeit beigetragen haben. Mein erster Dank gilt meiner Betreuerin Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller für ihre inhaltliche Unterstützung und Gelassenheit bei zeitlichen Engpässen.

Ein weiterer Dank gilt auch meinen Interviewpartnern, welche mir Rede und Antwort standen und somit wesentlich zu den Ergebnissen dieser Arbeit beigetragen haben.

Zudem möchte ich mich bei meiner Studienkollegin Farsane Khoschsorur bedanken, die mir stets mit Rat und Tat zur Seite stand und immer ein offenes Ohr für mich hatte.

Mein besonderer Dank gilt natürlich meiner Familie, die mir mein Studium überhaupt ermöglichte und mich in meinem Vorhaben immer unterstützt hat.



# 1 Einleitung

Vom alljährlichen Kulturhighlight den Salzburger Festspielen, über zahlreiche Musikfestivals im Sommer, bis hin zum traditionellen Opernball in Wien, kaum ein Monat vergeht in Österreich, in welchem kein atemberaubendes Großereignis über die Bühne geht und tausende Besucher in eine bestimmte Veranstaltungsregion lockt. Im Vordergrund stehen dabei meist Stars, Spaß und Unterhaltung – zumindest für Gäste und Besucher. Die Organisation eines Events hingegen umfasst viel mehr als nur für das Publikum Offensichtliche. Versteckte Unsicherheiten und Gefahren, können der Veranstaltung jeglichen Glanz und Glamour nehmen und Krisensituationen hervorrufen.

Die Veranstalter eines Mega Events sind dem ständigen Risiko ausgesetzt von Störfaktoren heimgesucht zu werden, welche schließlich den Verlauf der Veranstaltung negativ beeinflussen können. Von schlechten Wetterbedingungen, über technisches Gebrechen, bis hin zu schwerwiegenden Unfällen und Bombendrohungen – eine Großveranstaltung kann mit den unterschiedlichsten Gefahren in Berührung kommen, welche schließlich auch schlimme Folgen mit sich bringen können. Dennoch sind sich zahlreiche Organisationen noch immer nicht der Notwendigkeit eines Krisenmanagements bewusst. Viele leben noch immer nach dem Motto: „Bis jetzt ist nichts passiert, also wird auch diesmal nichts geschehen!“ Wie schnell es allerdings zu einem Unglück kommen kann, zeigt die Loveparade 2010 in Duisburg, Deutschland. Jahrelang verlief die Veranstaltung ohne gröbere Zwischenfälle – im 20. Jahr kam es jedoch zur Katastrophe, welche 21 Menschen das Leben kostete.

Dieses Unglück betont die Wichtigkeit eines Krisenmanagements und einer damit einhergehenden Risiko- und Krisenkommunikation bei der Durchführung einer Großveranstaltung. Das sogenannte Krisenmanagement soll im Umgang mit Krisen und Katastrophen, insbesondere bei einer angemessenen und effektiven Kommunikation mit Beteiligten und Betroffenen, im Extremfall helfen. Die Risiko- und Krisenkommunikation lassen sich als wichtige Tätigkeitsfelder der Public

Relations zuordnen. Aus diesem Grund rückt auch die Öffentlichkeitsarbeit von Mega Events in das Forschungsinteresse.

Großveranstaltungen spielen besonders durch ihre Größe und ihre laufende Präsenz eine bedeutende Rolle für die globale Wirtschaft und sind inzwischen Teil des kommunen Lebens geworden. Trotz alledem ist dieses Feld bisher kaum erforscht. Bisherige Untersuchungen lassen sich lediglich im wirtschaftlichen Bereich mit makroökonomischen Aspekten finden. Eine Zuwendung aus Sicht der Kommunikationswissenschaft ist kaum vorhanden und stellt somit eine bestehende Forschungslücke dar.

Deshalb ist es von Bedeutung, wie österreichische Veranstalter zu diesem Thema stehen und, ob namenhafte Mega Events über ein ausgereiftes Krisenmanagement verfügen. In der Untersuchung werden fünf Großveranstaltungen der österreichischen Eventbranche in Bezug auf Krisen genauer unter die Lupe genommen und die Verantwortlichen der Öffentlichkeitsarbeit nach ihrem Umgang mit Risiken und Krisen befragt. Zudem soll ein Vergleich zwischen periodischen und einmaligen Großveranstaltungen gezogen werden, um mögliche Unterschiede in der Handhabung des Krisenmanagements feststellen zu können. Als jährlich wiederkehrende Events werden zunächst das sportliche Sommerhighlight, die Beach Volleyball Europameisterschaft in Klagenfurt, die alljährlich schrille Benefizveranstaltung, der Life Ball am Wiener Rathausplatz und der musikalische Höhepunkt, das Donauinselfest in Wien, untersucht. Die Ski WM in Schladming 2013 und der Eurovision Song Contest 2015 rücken aufgrund ihrer Einmaligkeit in das Forschungsinteresse. Gewählt wurden diese Beispiele, da sie einerseits unterschiedlichen Eventkategorien (Inhalt: Sport, Freizeit, Entertainment, Benefiz) angehören und andererseits allesamt großes Medieninteresse genießen und beträchtliche Zuschauerzahlen vorweisen können und konnten.

Die Befragung der Experten wird schließlich nach dem Schema des leitfadenorientierten Interviews durchgeführt, woraufhin die Auswertung des Interviewmaterials durch die qualitative Inhaltsanalyse nach Meuser und Nagel erfolgt. Die Untersuchung hat zum Ziel nachfolgende Forschungsfragen zu

beantworten, um neue Erkenntnisse für die Kommunikationswissenschaft gewinnen zu können.

**FF1:** Inwiefern wird Krisenmanagement bei den untersuchten Mega Events eingesetzt?

- *Unterfrage FF1:* Inwiefern bereiten sich Organisationen auf mögliche Risiken und Krisen vor?
- *Unterfrage FF1:* Wie gehen Organisationen mit Krisen um?
- *Unterfrage FF1:* Inwiefern unterscheidet sich das Krisenmanagement zwischen periodisch und einmalig stattfindenden Großveranstaltungen?

**FF2:** Wie sieht die Risiko- bzw. Krisenkommunikation bei den untersuchten Mega Events aus?

**FF3:** Welche Verbindung besteht zwischen Krisen-PR und klassischer Öffentlichkeitsarbeit?

Nähere Erläuterungen bezüglich der Forschungsmethode, wie zum Beispiel Vorgehensweise, Experten und Eventbeispiele, lassen sich im zweiten Teil der Magisterarbeit finden. Der erste Abschnitt soll hingegen durch theoretische Grundlagen einen Einblick in die Thematik liefern. Zu Beginn werden zunächst Begrifflichkeiten rund um das Krisenthema erklärt. Auch der Public Relations und dem Risikomanagement werden, im Zuge dessen, Aufmerksamkeit geschenkt. Nach einer Begriffsdifferenzierung von Krisenmanagement und Risikomanagement, welche das Lösen von Begriffsverwirrungen zum Ziel hat, erfolgt eine Erklärung bezüglich der Wechselbeziehungen von Managementfunktionen im Krisenkontext. Gestützt werden diese Theorien von zwei Studien, welche zum einen auch den Einfluss von Social Media berücksichtigen und zum anderen beweisen, dass das Krisenmanagement in einigen Unternehmen zu kurz kommt. Ab Kapitel 3 rücken schließlich Mega Events in den Vordergrund und werden anhand ihrer Ausprägungskriterien analysiert. An diesem Punkt muss erwähnt werden, dass sich all die Informationen rund um das Krisenmanagement auf den Unternehmensbereich beziehen, dennoch auch für die Veranstaltungsbranche zutreffend sind. Bislang

gibt es noch keine Literatur aus dem kommunikationswissenschaftlichen Bereich,  
welche auch Veranstaltungen im Krisenkontext berücksichtigt.

# **I. THEORETISCHE GRUNDLAGEN**

## 2 Krise

Der Krisenbegriff<sup>1</sup> lässt sich von dem griechischen Wort „krisis“ ableiten und bezieht sich auf den Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung.<sup>2</sup> Bereits im 16. Jahrhundert fand das Wort Krise seinen Einzug in den deutschen Sprachgebrauch, wurde jedoch nur im medizinischen Zusammenhang (z.B. fieberhafte Erkrankungen) genutzt. Erst mit der Industrialisierung und der Produktion größerer Stückzahlen, sowie den steigenden Absätzen für Unternehmen, bekam der Begriff seine heutige Bedeutung.<sup>3</sup>

Bezugnehmend auf eine Organisation definiert der Krisenforscher Ulrich Krystek das Phänomen folgendermaßen:

Krisen „sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflußbarkeit [sic!] sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden und sogar unmöglich zu machen.“<sup>4</sup>

Dadurch wird eine Krise zur dramatischen Einschränkung der Handlungsfreiheit für ein Unternehmen und ihre Stakeholder.<sup>5</sup>

„A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization’s performance and generate negative outcomes.“<sup>6</sup>

Was wirklich eine Krise ist, wird meist auch von der Öffentlichkeit und von den Medien bestimmt und definiert.<sup>7</sup> „It is the perceptions of stakeholders that help to define an event as a crisis.“<sup>8</sup> Eine Krise existiert also, sobald Teilöffentlichkeiten und Medien einen Vorfall, als eine Krise wahrnehmen und als solche behandeln. Somit handelt es sich bei Krisen um unvorhersehbare und schwer einschätzbare Phänomene, welche dennoch keinen unerwarteten Charakter haben. Gut

---

<sup>1</sup> Das Phänomen Krise kann nicht von Begriffen wie Konflikt, Störung, Katastrophe abgegrenzt werden, da diese durch scheinbar ähnliche Inhalte, die Krise überhaupt auslösen können bzw. bereits ein Teil dieser sind. vgl. Garth, A: 2008; S.15

<sup>2</sup> vgl. Krystek, U: 1987; S.5

<sup>3</sup> vgl. Garth, A: 2008; S.15

<sup>4</sup> Krystek, U: 1987; S.6

<sup>5</sup> vgl. Ditges, F:2008; S.13

<sup>6</sup> Coombs, T:2012; S.2

<sup>7</sup> vgl. Ditges, F: 2008; S.235

<sup>8</sup> Coombs, T:2012; S.2

vorbereitete Unternehmen wissen, dass sie von einer Krise eingeholt werden können – sie wissen nur nicht wann.<sup>9</sup>

Es gibt ganz unterschiedliche Arten von Krisen, welche aus den verschiedensten Gründen entstehen können und sich auch in ihrer Wirkung unterscheiden lassen. Zudem können Krisen aufgrund natürlicher Gefahren heraus entstehen aber auch zivilisatorische Ursachen haben. Die nachfolgende Liste liefert Beispiele für übliche und häufige Krisen, welche das Geschäftsleben einer Organisation erheblich erschweren oder sogar beenden können.

Bestechungsaffäre	Betriebsunfälle
Chemische Unfälle	Demonstrationen
Computerversagen	Computer Hacking
Datenverlust	Entlassungen
Erdbeben	Explosion
Feuer	Flut
Fusionierungen	Geschäftsübernahme
Gewalt am Arbeitsplatz	Konkurs
Produktfehler	Raub
Rassismus	Rechtsstreitigkeiten
Selbstmord	Sexuelle Diskriminierung
Sexuelle Belästigung	Steuerprobleme
Streik	Terrorismus
Todesfälle	Transportunfälle
Umweltverschmutzung	Veruntreuung

**Tabelle 1:** Beispiele für Krisen<sup>10</sup>

Natürlich gibt es neben dieser Auflistung noch zahlreiche weitere Möglichkeiten von Gefahren. Was hier aber ganz klar deutlich wird ist, dass völlig unterschiedliche Faktoren den reibungslosen Ablauf stören können und somit ein Risiko für die Organisation darstellen. Daher müssen sie im Vorfeld entdeckt und berücksichtigt werden. Dafür wird ein angemessenes Krisenmanagement benötigt.

<sup>9</sup> vgl. Coombs, T: 2012; S.3

<sup>10</sup> vgl. Fearn-Banks, K: 2011; S.301f

## 2.1 Erscheinungsformen einer Krise

Krisen unterscheiden sich auch in ihrem Auftreten. Zum einen können sie plötzlich mit einem Überraschungseffekt auftreten und zum anderen sich ohne große Aufmerksamkeit anschleichen und mit der Zeit heranwachsen. Eine wellenförmige Entwicklung ist außerdem möglich.

Die *Überraschungskrise* bringt das Eintreten einer völlig unvorhersehbaren und schwierigen Situation mit sich. Die Organisation kann in keiner Weise auf den Zeitpunkt des Geschehens vorbereitet sein und muss in erster Linie abklären, ob es sich nur um einen Störfall oder sogar um eine Katastrophe handelt. Diese Art der Krise belastet das Image eines Unternehmens enorm. Daher ist eine rasche und schnelle Reaktion des Unternehmens gefragt, um die negativen Auswirkungen möglichst gering halten zu können.<sup>11</sup>

Eine *schleichende Krise* entwickelt sich aufgrund aufgeschobener Probleme und Konflikte, welche einer Lösung bedürfen. Störfälle wie diese entstehen meist in der Organisation selbst, welche der Öffentlichkeit zu Beginn oftmals verborgen bleiben. Über einen längeren Zeitraum entwickelt sich schließlich eine Krise mit einem ebenfalls ungewissen Zeitpunkt des Ausbruchs. Dieser ist zwar unbestimmbar, dennoch ist das Problem keine Überraschung mehr für das Unternehmen. Durch ein angemessenes Risikomanagement kann diese Krisenart im Vorfeld verhindert werden.<sup>12</sup>

*Wellenförmige Krisen* können vor allem mit dem Interesse der Öffentlichkeit in Verbindung gebracht werden. Sie lassen sich mal mehr und mal weniger in den Negativschlagzeilen finden, wodurch die Auswirkungen für die Unternehmung schwanken.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Beispiele für überraschende Krisen sind die Terroranschläge des 11. Septembers in New York oder auch die Tsunamikatastrophe in Südostasien im Jahr 2004. vgl. Bundesministerium des Innern: 2008; S.9

<sup>12</sup> vgl. Bundesministerium des Innern: 2008; S.9

<sup>13</sup> Flugzeugabstürze sorgen immer wieder für Gesprächsstoff in den Medien und lassen an der Sicherheit des Verkehrsmittels zweifeln. Die Fluglinien müssen mit Umsatzeinbußen rechnen. Wird es um das Thema wieder leiser, werden auch wieder mehr Flüge gebucht. vgl. Bundesministerium des Innern: 2008; S.9

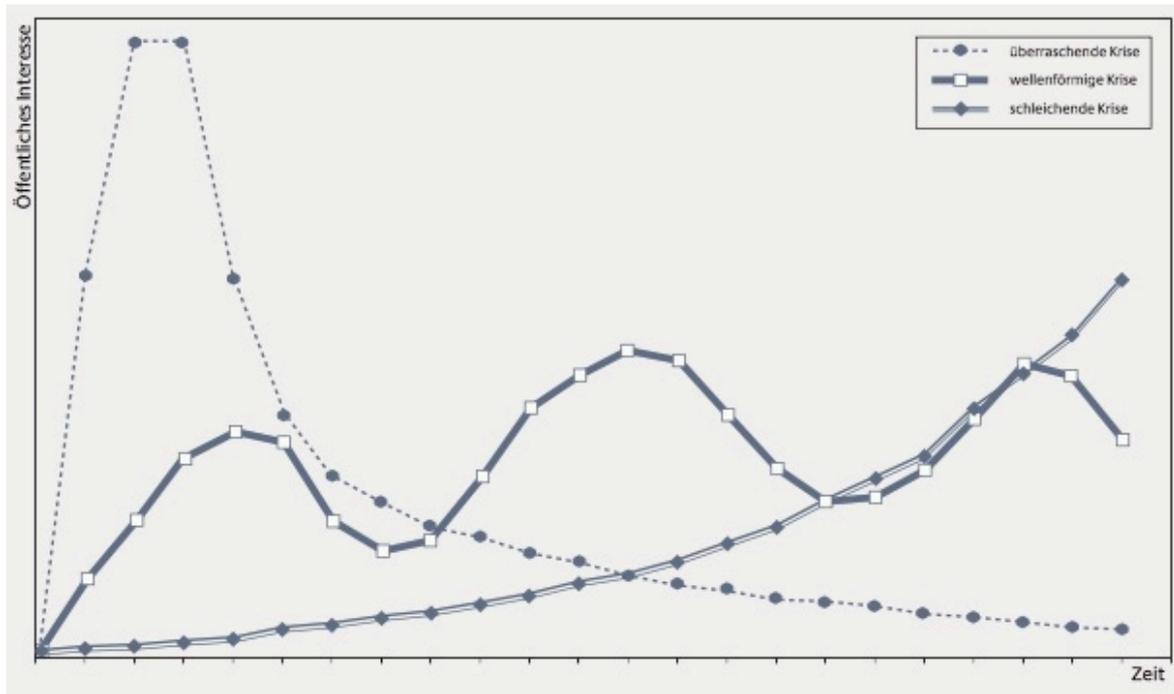


Abbildung 1: Erscheinungsformen von Krisen<sup>14</sup>

## 2.2 Krisenmanagement

Krisen können bei rechtzeitiger Früherkennung von Organisationen beeinflusst und gesteuert werden. Diese Form der Führung, mit dem Ziel der Vermeidung oder Bewältigung überlebenskritischer Prozesse, wird Krisenmanagement genannt. Dieses wird somit als Form des Unternehmensmanagements verstanden und umfasst alle Tätigkeiten, welche für die Bewältigung einer Krisensituation erforderlich sind.<sup>15</sup> Es kann daher auch als Führungsaufgabe bezeichnet werden, welche dabei sämtliche Organisationsbereiche umfasst. Erfolgreiches Krisenmanagement umfasst ein Set von vier zusammenhängenden Faktoren: Vorbeugung, Vorbereitung, Reaktion und Nachbearbeitung.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> vgl. Bundesministerium des Innern: 2008; S.10

<sup>15</sup> vgl. Krystek, U: 1987; S.89

<sup>16</sup> vgl. Coombs, T: 2012; S.5

### ***Vorbeugung (Prevention)***

„The most effective way to manage a crisis is to prevent it.“<sup>17</sup> Prävention soll dabei helfen, Krisen vorzubeugen und diese somit zu verhindern. Hier versuchen Krisenmanager Risiken frühzeitig zu identifizieren. Ein Risiko stellt immer eine Schwachstelle für das Unternehmen dar und kann negative Auswirkungen mit sich bringen. Daher ist es besonders wichtig auf Warnsignale (prodromes) zu achten und diese frühzeitig zu erkennen. Ein Warnzeichen ist immer bereits ein Zeichen dafür, dass sich Risiken in eine gefährliche Richtung entwickeln. Krisenvorbeugung ist allerdings leichter gesagt als getan, da gewisse Gefahren häufig nur sehr schwer identifiziert werden können. Grundsätzlich können drei Formen der Krisenvorbeugung unterschieden werden. Zum einen können Risiken zur Gänze eliminiert werden. Dies bedeutet, die Möglichkeit des Eintretens völlig auszulöschen. Manche Gefährdungen (z.B. Naturkatastrophen) können allerdings nie ausgeschlossen werden, da die Menschheit keinen Einfluss darauf hat. Zum anderen kann die Größe einer Gefahr gezielt reduziert werden (z.B. Lagerung gefährlicher Chemikalien in kleineren Mengen). Eine weitere Form der Vorbeugung betrifft das Bestimmen der Wahrscheinlichkeit eines Risikos. Vorkehrungen wie zum Beispiel Sicherheitsschulungen können unternommen werden, um die Eintrittswahrscheinlichkeit zu minimieren.<sup>18</sup>

### ***Vorbereitung (Preparation)***

Keine Organisation schafft es jedoch allen Krisen vorzubeugen. Die unglaublich große Zahl an möglichen Gefahren und Risiken macht es unmöglich all diese im Vorfeld zu eliminieren. Die Phase der Vorbereitung enthält daher Komponenten, die das Unternehmen auf den Extremfall vorbereiten sollen.<sup>19</sup> Dafür ist ein Krisenplan bzw. Krisenmanagementplan<sup>20</sup> (Kapitel 2.2.5) von Nöten. Dieser soll dabei helfen, das mögliche Schadenspotential einer Krise zu erkennen, ein erfolgreiches Krisen-Team auszuwählen, ein Krisenportfolio zu erstellen, sowie

---

<sup>17</sup> Coombs, T: 2010; S. 100

<sup>18</sup> vgl. Coombs, T: 2010; S. 100

<sup>19</sup> vgl. Coombs, T: 2010; S.101f

<sup>20</sup> Der Krisenplan wird in Theorie und Praxis häufig unter dem englischen Begriff Crisis Management Plan (CMP) gefunden. „In fact, some crisis experts refer to the CMP as the crisis communication plan.“ Coombs, T: 2012; S.100 In dieser Arbeit werden die Bezeichnungen synonym verwendet, da die kleinen Unterschiede nicht ausgearbeitet werden.

schließlich ein erfolgreiches Krisenkommunikationssystem zu entwickeln.<sup>21</sup> Es handelt sich hier also um einen Strategieplan für den optimalen Umgang mit einer Krise. Verantwortlichkeiten und Aufgaben werden bereits im Vorfeld verteilt. Somit ermöglicht der Plan ein schnelles und effektives Reagieren und vermeidet unnötige Zeitverschwendung. Regelmäßige Übungen beweisen, ob der Krisenplan effektiv gestaltet ist und die Mitarbeiter über ausreichende Fähigkeiten verfügen. Zudem erhält das Team die Möglichkeit seine Kommunikationsstrategien zu überprüfen und weiterzuentwickeln.<sup>2223</sup>

### **Reaktion (Response)**

Im Fall einer Krise ist es besonders wichtig „bewusst“ zu reagieren. Die Komponenten eines Krisenplans müssen daher regelmäßig geübt und überprüft werden. Anhand simulierter Krisensituationen sollen das Managementteam, die Pressesprecher und das Kommunikationssystem auf ihre „Fitness“ getestet werden. Insbesondere deshalb, da Krisensituationen meist in die Öffentlichkeit getragen werden. Jede Unternehmung wird in Folge einer Krise von Medien beobachtet und kritisiert. Die Krisenkommunikation spielt daher besonders hier eine sehr wichtige Rolle. Diese Phase beinhaltet unter anderem auch den Prozess der Wiederherstellung, sodass eine Organisation schnellstmöglich in ihren „Alltag“ zurückkehren kann. Je schneller ein Unternehmen in das normale Geschäft zurückfindet, desto geringer fällt der finanzielle Schaden aus.<sup>24</sup>

Die Reaktion einer Organisation auf eine Krise wird in der englischen Literatur „crisis response communication“ genannt. Diese wird in die zwei Kategorien Form und Inhalt eingeteilt.

Die **Form** bestimmt die Natur einer Antwort und wie diese in der Öffentlichkeit präsentiert wird. Vier Anleitungen sollten hier besonders berücksichtigt werden:

---

<sup>21</sup> vgl. Coombs, T: 2012; S.5

<sup>22</sup> vgl. Coombs, T: 2010; S.101

<sup>23</sup> Die Managementschritte Krisenvorbeugung- und Vorbereitung sind sehr stark an die Disziplin der Risikokommunikation gebunden. Die Anlehnung an das Wissen des Risikomanagements, hat das Potential der Krisenkommunikation in der Vorbereitungsphase erweitert.

vgl. Coombs, T: 2010; S.102

<sup>24</sup> vgl. Coombs, T: 2012; S.5f

„*be quick*“: Schnell zu handeln und zu kommunizieren ist besonders wichtig. In der Praxis spricht man von der ersten „goldenen Stunde“ (golden hour), in der es wesentlich ist, alle Beteiligten zu informieren. Durch das Ausbrechen einer Krise entsteht eine große Wissenslücke für alle Stakeholder<sup>25</sup>. Daher ist es von großer Bedeutung Anspruchsgruppen darüber zu informieren was passiert ist und welche Schritte vom Unternehmen getätigt werden. Werden Medien nicht rechtzeitig informiert, suchen diese nach anderen Quellen und verbreiten womöglich verfälschte Informationen, die dem Image des Unternehmens schaden könnten. Besonders die technische Entwicklung des Internets unterstreicht die Wichtigkeit des schnellen Handelns. Durch die Schnelllebigkeit des Internets ist es daher besonders wichtig das World Wide Web in der crisis response communication zu berücksichtigen.<sup>26</sup>

„*avoid no comment*“: Will man rasch kommunizieren, müssen sich Pressesprecher schnell den Medien stellen, obwohl diese, sowie auch das Unternehmen, meist selbst nicht ausreichend informiert sind. Dies zuzugeben mit dem Versprechen sobald als möglich weitere Auskünfte zu erteilen, ist jedoch besser, als keinen Kommentar abzugeben. Denn nicht zu kommunizieren vermittelt häufig den Eindruck „schuldig zu sein“ oder etwas verstecken zu wollen.<sup>27</sup>

„*be accurate*“: In der Eile können häufig Fehler gemacht werden. Es ist allerdings besonders wichtig ausschließlich richtige Informationen zu verbreiten. Genauigkeit und Richtigkeit sind von Nöten und in manchen Fällen zahlt es sich auch aus darauf zu warten.<sup>28</sup>

„*be consistent and speak with one voice*“: Mit einer Stimme zu sprechen wird häufig missverstanden. Damit ist nicht gemeint nur den Pressesprecher als Vertreter in der Öffentlichkeit kommunizieren zu lassen. Dies ist in den meisten Fällen gar nicht möglich, denn eine Krise bedarf meist vieler verschiedener

---

<sup>25</sup> Als Stakeholder werden jene Bezugsgruppen eines Unternehmens bezeichnet, die Ansprüche an das Unternehmen stellen und oder deren Interessen in irgendeiner Weise mit dem Unternehmen verbunden sind. Sie prägen die vielfältigen 'Welten' eines Unternehmens." vgl. Menz, F/Stahl, H: 2008; S.4

Recherchen ergaben, dass für den Stakeholder Begriff in der deutschen Sprache auch gerne Bezeichnungen wie Anspruchsgruppen, Teilöffentlichkeiten, Interessensgruppen und Bezugsgruppen als Synonym verwendet werden. Dies gilt auch für diese Arbeit.

<sup>26</sup> vgl. Coombs, T: 2010; S.103

<sup>27</sup> vgl. Coombs, T: 2010; S.103

<sup>28</sup> vgl. Coombs, T: 2010; S.104

Expertenmeinungen. Wichtig ist jedoch, dass all diese Experten und Mitarbeiter über das gleiche Wissen des Istzustandes der Krise verfügen und als eine Stimme in der Öffentlichkeit auftreten. Dadurch wird konsequente Information gewährleistet.<sup>29</sup>

Der **Inhalt** fokussiert die Details einer Krisenkommunikation. Die Kommunikationsstrategie sollte immer den Zielen der crisis response communication angepasst werden. Zu den Zielen gehört in erster Linie das Vermeiden bzw. Minimieren eines möglichen Schadens. Dieser Schaden kann Menschen, Image, Vermögen aber auch die Umwelt betreffen. Priorität ist es natürlich Menschenleben zu schützen. Ein weiteres Ziel betrifft die Rückkehr des Unternehmens in sein gewohntes Geschäftsleben. Je länger ein Unternehmen aus seinem „Alltag“ entrissen wird, desto größer werden die finanziellen Verluste. Zudem wirkt sich eine Krise auch immer auf den Ruf einer Firma aus. Es handelt sich hierbei um eine nicht greifbare Ressource, welche stets geschützt werden muss.<sup>30</sup>

### ***Nachbearbeitung (Revision)***

Ob und wann eine Krise tatsächlich überwunden ist, kann häufig nur schwer beurteilt werden. Wichtig ist, dass eine akute Krise nicht in eine chronische ausartet. Dafür ist insbesondere in der Phase der Nachbearbeitung zu sorgen. Vertrauen und Glaubwürdigkeit müssen wiedergewonnen werden.<sup>31</sup>

Ein weiterer wichtiger Bereich der Nachbearbeitung betrifft die Dokumentation des Krisenverlaufs. Es wird evaluiert, wie ein Unternehmen mit einer tatsächlichen Krise umgegangen ist. Falsche aber auch richtige Unternehmungen von Seiten des Krisenmanagements werden untersucht und aufgezeichnet. Die Erkenntnisse sollen daraufhin für zukünftige Krisen verwendet und berücksichtigt werden. Im Idealfall werden in der Zukunft lediglich die richtigen Schritte getätigt und die weniger erfolgreichen Maßnahmen vermieden.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> vgl. Coombs, T: 2010; S.104f

<sup>30</sup> vgl. Coombs, T: 2010; S.104f

<sup>31</sup> vgl. Herbst, D: 1999; S.133f

<sup>32</sup> vgl. Coombs, T: 2012; S.5f

## 2.2.1 Krisenverlauf im Managementprozess

In der Literatur unumstritten ist die Tatsache, dass auch eine Krise einen Lebenszyklus hat und sich dabei in bestimmte Verlaufsphasen gliedert. Darüber, wie viele Phasen eine Krise durchläuft sind sich die Experten aus Theorie und Praxis uneinig.<sup>33</sup> Bezugnehmend auf das Krisenmanagement beschreibt die Krisenkommunikationsexpertin Kathleen Fearn-Banks zum Beispiel fünf Stufen einer Krise. Diese lehnen natürlich auch stark an die Phasen und Aufgaben des Krisenmanagements an:

### - *Entdeckung / Detection*

Diese Phase wird in der Praxis auch als „prodromal stage“ bezeichnet und beschreibt das Erkennen von Warnsignalen. Eine Unternehmung sollte sich darauf konzentrieren, diese Warnschilder rechtzeitig zu erkennen, um mögliche Katastrophen verhindern zu können. Krisenerkennung bezieht sich außerdem darauf, diese sofort zu entdecken, noch bevor die Öffentlichkeit, Medien und Anspruchsgruppen davon erfahren. Dies beschafft dem Unternehmen in erster Linie mehr Zeit sich effektiv auf entsprechende Handlungen vorzubereiten (erstes Statement, Zusammenstellung eines Krisenteams, Pressesprecher wählen etc.).<sup>34</sup>

### - *Vorsorge / Prevention – Vorbereitung / Containment*

Wichtig sind hier die Kommunikationsstrategien der Public Relations und die ständige Zwei-Weg Kommunikation mit den Stakeholdern. Die Anspruchsgruppen müssen über die Aktivitäten des Unternehmens informiert werden, auch wenn es sich um Handlungen und Taktiken handelt, die einer Krise vorbeugen sollen (z.B. Reduktion gefährlicher Materialien, Durchführung von Sicherheitsschulungen, etc.)

Krisenvorbereitung konzentriert sich gezielt auf Krisen, welche nicht mehr vermieden werden können. Hier spielt ein Krisenkommunikationsplan eine sehr wichtige Rolle, da er wichtige Informationen für das Krisenteam und alle anderen Beteiligten beinhaltet.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> vgl. Rother, A: 2002; S.33

<sup>34</sup> vgl. Fearn-Banks: 2007; S.5

<sup>35</sup> vgl. Fearn-Banks: 2007; S.7

- *Eindämmung / Containment*

Diese Phase bezieht sich auf alle Maßnahmen, die unternommen werden, um die Dauer einer Krise zu verkürzen, aber auch um zu verhindern, dass eine Krise den Umfang einer Katastrophe annimmt und weitere Bereiche einer Organisation einnimmt.<sup>36</sup>

- *Erholung / Recovery*

Hier werden alle Bemühungen verstanden die Unternehmung zurück in ihren geschäftlichen Alltag zu führen. Das „normale Geschäft“ soll wiederaufgenommen werden. Davon müssen auch die Stakeholder überzeugt werden.<sup>37</sup>

- *Evaluation / Learning*

Die Phase der Evaluierung soll der Organisation die Möglichkeit bieten aus Krisen zu lernen, indem untersucht wird, wie sich das Unternehmen und das Team während einer Krise verhalten hat. Wurden Fehler begangen? Was wurde richtig gemacht? Welche Verluste gibt es?

Zudem soll die Krise auch zu einem Prodrom, also einem Warnsignal für die Zukunft werden, denn die Tatsache eine Krise bereits erlebt zu haben schützt nicht vor einem erneuten „Angriff“.<sup>38</sup>

Diese Erläuterungen machen deutlich, dass sich eine Krise nicht nur auf den eigentlichen Fall beschränkt, sondern eine Inkubationsphase sowie auch eine Postphase beinhaltet. Das Krisenmanagement muss also bereits vor dem Eintritt einer Störung aktiv werden, zum Beispiel durch das Beobachten von Themen (Issues Management). In der Postphase, also nach dem Ausklingen der Krise, ist es die Aufgabe des Managements das Image der Organisation wiederaufzubauen bzw. zu stärken (Reputationsmanagement). Zudem besteht die Chance des Lernens aus der Krise. Sowohl positive als auch negative Ergebnisse aus der Krisenevaluierung müssen in zukünftigen Krisenfällen

---

<sup>36</sup> vgl. Fearn-Banks: 2007; S.7f

<sup>37</sup> vgl. Fearn-Banks: 2007; S.8

<sup>38</sup> vgl. Fearn-Banks: 2007; S.8

berücksichtigt werden.<sup>39</sup> „Understanding the crisis management process is a necessity for effective crisis communication.“<sup>40</sup>

### **2.2.2 Krisenkommunikation**

Die Krisenkommunikation von Organisationen ist ein sehr wichtiges Werkzeug für das Lösen von Krisenfällen und zählt somit zu den wichtigsten Aufgaben des Krisenmanagements. „Crisis communication is the lifeblood of crisis management. When crisis communication is ineffective, so is the crisis management effort.“<sup>41</sup>

Fearn-Banks definiert Krisenkommunikation wie folgt:

*“Crisis Communications is the dialog between the organization and its public(s) prior to, during, and after the negative occurrence. The dialog details strategies and tactics designed to minimize damage to the image of the organization.”*<sup>42</sup>

Die Kommunikationsprozesse beziehen sich insbesondere auf den Dialog zwischen der Organisation und ihren Stakeholdern, bevor, während und nach dem Auftreten einer Krise. Die Kommunikation sollte daher darauf abzielen, den möglichen Schaden zu minimieren und das Image der Organisation zu schützen.<sup>43</sup>

Grundsätzlich können bezüglich der Kommunikation zwei Ziele genannt werden: Zum einen sollen Betroffene und Anspruchsgruppen über das Geschehen informiert werden, um diese vor weiteren Schäden zu sichern, zum anderen soll das Unternehmen (Image) geschützt werden.

### **2.2.3 Krisenkommunikation und Public Relations**

Der Kommunikation wird im Bezug auf eine Krise sehr große Bedeutung zugeschrieben, da sie durch angemessene kommunikative Vermittlung einen Krisenverlauf im Sinne der Organisation beeinflussen und steuern kann. Als

---

<sup>39</sup> vgl. Rother, A: 2002; S.34f

<sup>40</sup> Coombs, T: 2012; S.6

<sup>41</sup> Coombs, T: 2012; S.xi

<sup>42</sup> Fearn-Banks, K: 2011; S.2

<sup>43</sup> vgl. Fearn-Banks, K: 2011; S.1fff

zentrales Kommunikationsinstrument spielt daher auch die Public Relations<sup>44</sup> eine wichtige Rolle im Umgang mit einem Problem. Schon seit vielen Jahren werden Krisenprävention und Krisenbewältigung der Öffentlichkeitsarbeit als primäre Aufgaben zugeschrieben.<sup>45</sup> „Ziel strategischer Öffentlichkeitsarbeit (...) allgemein [ist es], mögliche Interessenkonflikte mit externen Anspruchsgruppen frühzeitig zu erkennen und möglichst noch vor ihrer öffentlichen Thematisierung zu lösen“<sup>46</sup>

Daraus lässt sich schließen, dass Krisen-PR als Teilbereich der Public Relations betrachtet und als PR im Krisenkontext verstanden werden kann. Genau aus diesem Grund wird der Begriff der Krisen-PR auch häufig mit dem der Public Relations gleichgesetzt und undifferenziert verwendet.<sup>47</sup> Insbesondere deswegen, da in zahlreichen Publikationen auf Maßnahmen und Modelle der allgemeinen PR zurückgegriffen wird, welche schließlich in einem Krisenfall aushelfen sollen.<sup>48</sup> Dies ist jedoch unzulässig, da spezifische Anforderungen, welche während einer Störung aufkommen, von der PR nicht angemessen erfüllt werden können, denn nicht jedes PR Verfahren kann einer Krise präventiv entgegen wirken oder diese positiv beeinflussen.<sup>49</sup>

Tanja Köhler liefert eine Arbeitsdefinition für die Krisen-PR:

*„Krisen-PR ist ein Kommunikationsprozess auf organisations- und gesellschaftspolitischer Ebene, der mit Hilfe geeigneter Kommunikationsmittel als Frühwarnsystem potenzielle Interessenskonflikte und Krisen frühzeitig antizipiert und bewertet und eine problemorientierte kommunikative Auseinandersetzung sowie einen Interessensausgleich zwischen Unternehmen und bewussten und kritischen Teilöffentlichkeiten sowie relevanten Anspruchsgruppen ermöglichen soll.“<sup>50</sup>*

---

<sup>44</sup> Die wohl bekannteste Definition für Public Relations stammt von den PR Theoretikern Grunig und Hunt: „Public relations is a distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communication, acceptance and cooperation between an organization and it's publics [...]“ Grunig, J/Hunt, T: 1984; S.7

<sup>45</sup> vgl. Köhler, T: 2006; S.76

<sup>46</sup> Röttger, U: 2001; S. 26

<sup>47</sup> vgl. Köhler, T: 2006; S.78

<sup>48</sup> vgl. Köhler, T: 2006; S.76

<sup>49</sup> vgl. Köhler, T: 2006; S.78

<sup>50</sup> Köhler, T: 2006; S.82

Die kommunikative Vermittlung zwischen einer Organisation und ihren Anspruchsgruppen, sowie die Beziehung zwischen den beiden Parteien rücken in den Vordergrund. Daher wird von vielen Autoren die Krisen-PR auch als reguläre Public Relations im Krisenkontext beschrieben.

*„Krisen-PR sind die herkömmlichen Public Relations während einer gefährlichen, die Existenz der Organisation bedrohenden Situation. Sie haben zum Ziel, den internen und externen Bezugsgruppen der Organisation ein Vorstellungsbild über die Krise zu ermöglichen, über deren Ursachen, deren Verlauf sowie die Aktivitäten des Unternehmens, die Auswirkungen der Krise für die Bezugsgruppen so gering wie möglich zu halten.“<sup>51</sup>*

Somit wird sie zur Weiterführung von Öffentlichkeitsarbeit unter anderen Umständen mit außergewöhnlichen Situationen. Eine problemorientierte Auseinandersetzung und der Versuch eines Interessensausgleiches zwischen dem Unternehmen und den relevanten Anspruchsgruppen werden zur wichtigen Aufgabe.<sup>52</sup> Intensiver kommunikativer Austausch ist daher von Nöten, um durch effektives Konfliktmanagement Krisen abwenden zu können.<sup>53</sup> Wie dieser Austausch aussehen kann und sich dabei über die Jahre entwickelt hat, zeigen die nachfolgenden Kommunikationsstrategien von dem PR Theoretiker James E. Grunig.

### **2.2.3.1 PR Theorie**

James E. Grunig veröffentlichte eine große Anzahl an Studien, welche anfangen Öffentlichkeitsarbeit als eine abhängige Variable darzustellen, die genauer untersucht und erklärt werden sollte.<sup>54</sup> Basierend auf einer fünfzehnjährigen Studie von Grunig und seinen Mitarbeitern, wurde schließlich ein *situatives zweiseitiges Modell exzellenter Public Relations* entwickelt. Dieses soll insbesondere zur Effektivität einer Organisation beitragen, in ihrem Auftrag handeln und es dennoch möglich machen, die eigenen Interessen mit denen der Stakeholder übereinzustimmen und stabile Beziehungen zu ihren Teilöffentlichkeiten aufzubauen.<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup> Herbst, D: 2004; S.97

<sup>52</sup> vgl. Köhler, T: 2006; S.79

<sup>53</sup> Herbst, D: 2004; S.107

<sup>54</sup> vgl. Grunig, J: 2001; S.11

<sup>55</sup> vgl. Köhler, T: 2006; S.98

Neben vielen weiteren Faktoren und Charakteristika, knüpft die Exzellenz Theorie unter anderem an die, ebenfalls von Grunig definierten, vier *PR-Modelle* an, welche insbesondere die Absichten und Richtungen einer Kommunikation berücksichtigen. Dieser Ansatz beschreibt somit einerseits die historische Entwicklung der Public Relations, aber auch die charakteristischen Ausprägungen dieser.<sup>56</sup> Die vier Modelle sollen nun zum besseren Verständnis kurz vorgestellt werden sollen.

### *1. Publicity Agency*

Das erste Model ist darauf ausgerichtet Aufmerksamkeit zu erzielen und bestimmte Zielgruppen anzusprechen. Der Kommunikationsprozess verläuft dabei ausschließlich in eine Richtung und wird daher auch Ein-Weg Kommunikation genannt. Ein Merkmal ist hier auch der Umgang mit der Wahrheit. Den Experten wird hier vorgeworfen dem Wahrheitsgehalt ihrer Informationen nur wenig Bedeutung beizumessen. Häufig wird dieses Modell auch mit Propaganda in Verbindung gebracht.<sup>57</sup>

### *2. Public Information*

Hier handelt es sich ebenfalls um ein Ein-Weg-Modell. In diesem Fall versucht die PR wahrheitsgemäße und passende, jedoch nicht negative Informationen über die Organisation zu verbreiten. Es besteht also die Möglichkeit der halben Wahrheit und Zielgruppen sollen mit bewusst verdeckter Information beeinflusst werden.<sup>58</sup>

### *3. Asymmetrical Two-Way-Model*

Hier verzeichnet man einen qualitativen Fortschritt gegenüber den ersten beiden Modellen, da die Kommunikation über zwei Wege stattfindet. Informationen laufen sowohl von der Organisation zu ihren Teilöffentlichkeiten, als auch umgekehrt. Die Informationsbeschaffung wird so Mittel zum Zweck, damit Interessen, Meinungen und Einstellungen von Teilöffentlichkeiten in Erfahrung gebracht und diese schließlich beeinflusst werden können. Asymmetrisch wird

---

<sup>56</sup> vgl. Grunig, J: 2001; S.11

<sup>57</sup> vgl. Grunig, J: 1984; S.21

<sup>58</sup> vgl. Grunig, J: 1984; S.21f

sie bezeichnet, weil in diesem Fall nur Änderungen bei der Zielgruppe eintreten sollen, nicht aber bei der Organisation selbst.<sup>59</sup>

#### 4. *Symmetrical Two-Way-Model*

Dieses Modell zielt auf wechselseitiges Verständnis zwischen Organisation und ihren Teilöffentlichkeiten ab. Es ist ein dialogorientierter Austausch, also eine Zweiweg-Kommunikation. Ziel ist es eine langfristige und vertrauensvolle Beziehung mit den Stakeholdern aufzubauen. Die Vorstellung von Sender und Empfänger löst sich auf. Der Idealfall ist erreicht, wenn sich die Sichtweisen von Organisationen und Teilöffentlichkeiten immer mehr annähern und in bestimmten Punkten einen Konsens erzielen.<sup>60</sup>

Diese skizzierte Modellbildung wurde von zahlreichen PR-Wissenschaftlern kritisch hinterfragt, dennoch haben die Modelle wertvolle Dienste geleistet, da sie als Ausgangspunkt für zahlreiche Untersuchungen dienen. Wie zum Beispiel für die **Theorie der Exzellenten Public Relations**. Diese ist ein neuer situativer Ansatz, welcher die letzten beiden Modelle sozusagen zusammenfasst, denn die qualitativen und quantitativen Untersuchungen der *Excellence-Studie von Grunig* empfehlen ein situatives PR-Modell, welches sich sowohl der Symmetrischen, als auch der asymmetrische Kommunikation, bedient.<sup>61</sup>

Da man davon ausgeht, dass eine Organisation und ihre Bezugsgruppen zum Teil unterschiedliche Interessen und Ziele verfolgen, wird es zur Aufgabe der PR, kommunikative Lösungen für beide Seiten zu finden. Durch die Zweiweg-Kommunikation, welche dabei sowohl asymmetrisch als auch symmetrisch erfolgen kann, soll eine Win-Win Lösung für die Organisation und ihre Stakeholder erzielt werden. Der sich in der Mitte befindliche „Kompromiss“-Bereich, wird dabei Win-Win Zone genannt und soll langfristige Lösungen mit sich bringen, von welchen beide Parteien profitieren.<sup>62</sup>

„Asymmetrical tactics are sometimes used to gain the best position for the organization within the win-win-zone. Because such practices are bounded by a

---

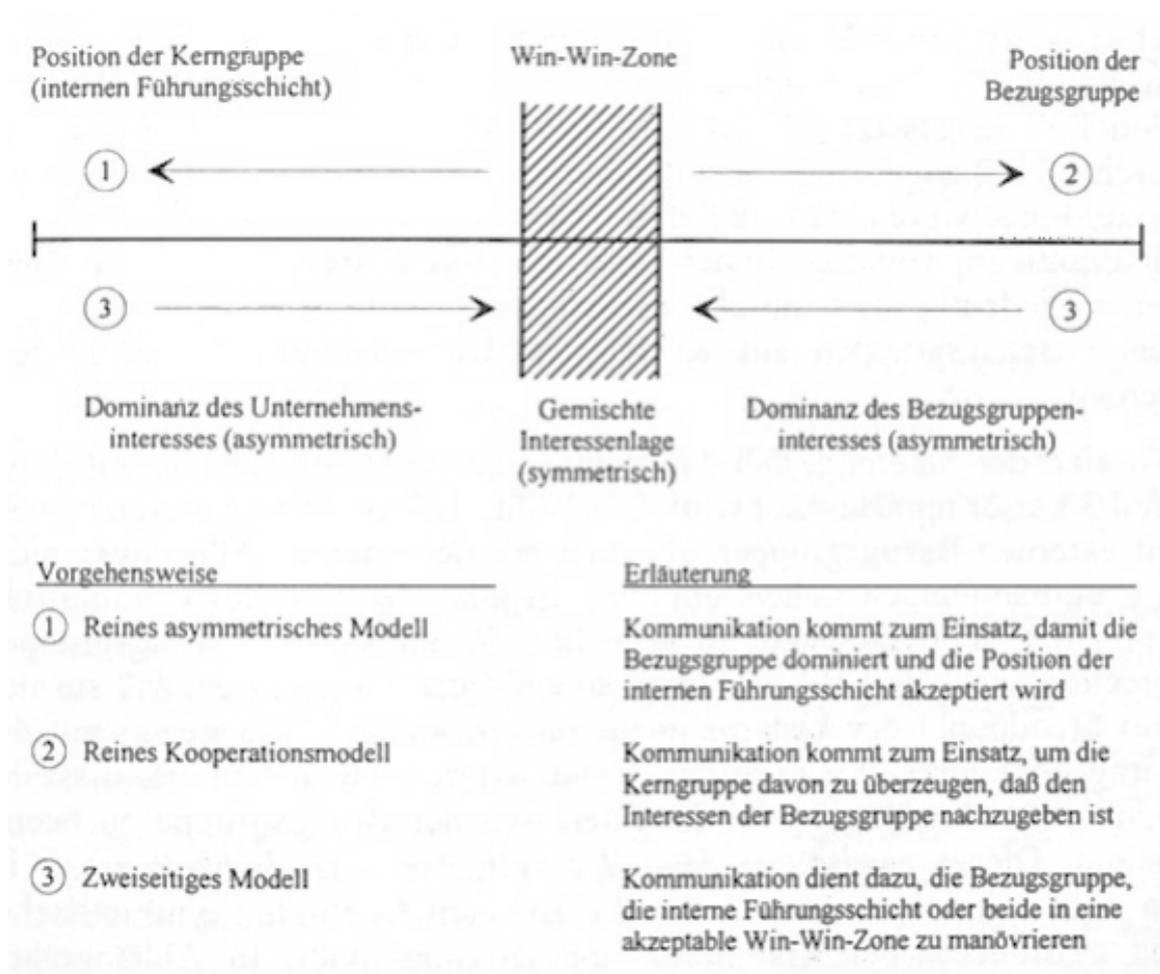
<sup>59</sup> vgl. Grunig, J: 1984; S.22

<sup>60</sup> vgl. Grunig, J: 1984; S. 21ff

<sup>61</sup> vgl. Grunig, J/Grunig, L.: 1992; S. 312

<sup>62</sup> vgl. Köhler, T: 2006; S.97ff

symmetrical worldview that respects the integrity of long-term-relationships, the two-way model is essentially symmetrical.“<sup>63</sup>



**Abbildung 2:** situatives zweiseitiges Modell exzellenter Public Relations<sup>64</sup>

In der Praxis bedeutet dies: Spricht der PR Praktiker also mit den Bezugsgruppen, versucht er diese dem Standpunkt des Unternehmens näher zu bringen. Kommuniziert er hingegen mit der Kerngruppe der Organisation, versucht er diese im Sinne einer Annäherung an die Interessen der Teilöffentlichkeiten zu beeinflussen.<sup>65</sup>

Ein Gleichgewicht wird durch kommunikative Verhandlungen erreicht und durch langfristige stabile Beziehungen, welche in erster Linie symmetrische Kommunikation erfordern. Dennoch zeichnet sich Exzellente PR auch durch

<sup>63</sup> vgl. Dozier, D/ Grunig, J/ Grunig, L:1995; S.49

<sup>64</sup> Grunig, J/ Grunig, L/ Dozier, D: 1996; S.219

<sup>65</sup> vgl. Grunig, J/ Grunig, L/ Dozier, D: 1996; S.220

ihren situativen Charakter aus. Je nach Situation kann neben symmetrischer auch eine asymmetrische Kommunikationsform genutzt werden, um so eine für die Organisation bessere Position zu erreichen.

Durch diese Erläuterungen wird deutlich, dass diese Theorie besonders in Hinsicht auf eine problemorientierte Interessensabstimmung zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen an Bedeutung gewinnt. Im Krisenkontext wird dennoch der symmetrischen Kommunikation große Relevanz zugesprochen. Bei Bedarf kann diese Form jedoch durchaus von asymmetrischen Kommunikationsprozessen unterstützt werden.<sup>66</sup>

Man kann demnach von Exzellenter PR sprechen, wenn es ihr gelungen ist, einen bestmöglichen Beitrag zur Effektivität einer Unternehmung beizutragen, langfristige Unternehmensbeziehungen aufzubauen, aber auch mögliche Konflikte in Angriff zu nehmen und diese für alle beteiligten Parteien angemessen zu bearbeiten bzw. zu lösen.

### **2.2.3.2 PR und ihre Stakeholder**

Der Begriff des Stakeholders ist bereits einige Male gefallen und spielt im Prozess der Krisenkommunikation eine wesentliche Rolle. Aus diesem Grund bedarf er nun einer näheren Erläuterung.

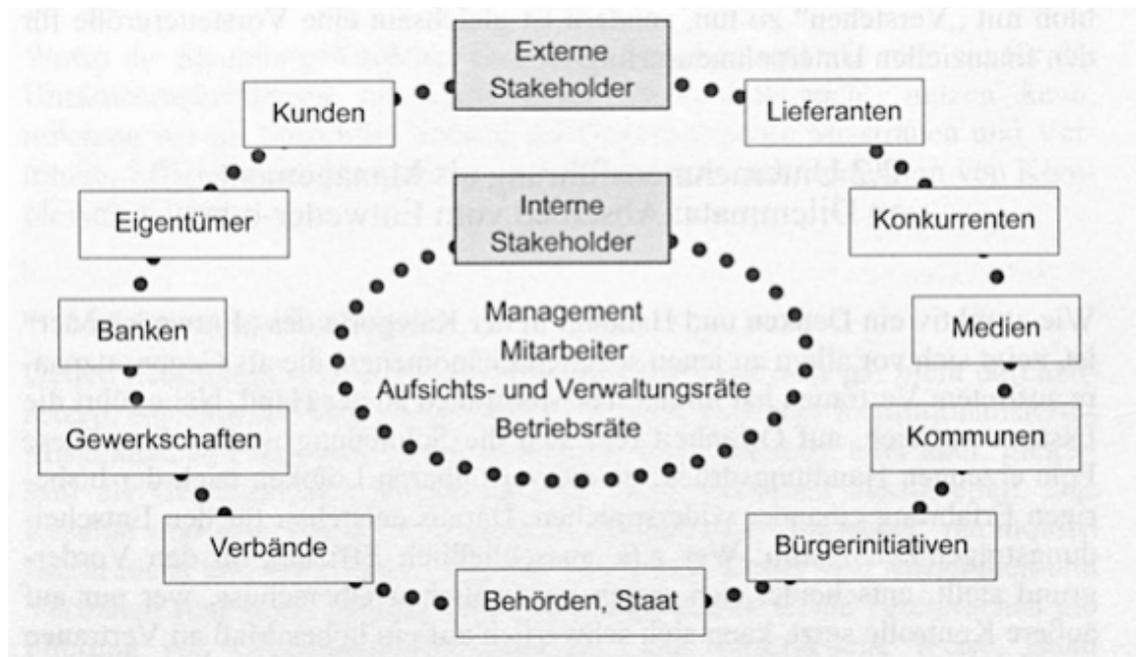
Es handelt sich dabei um Personen oder Gruppen, welche Interesse, Ansprüche, Rechte oder Anteilsbesitz an einer Organisation aufzeigen.<sup>67</sup> Die *Stakeholder Theorie* besagt, dass das Umfeld eines Unternehmens aus den unterschiedlichsten Teilöffentlichkeiten bestehen kann. Um welche Gruppen es sich dabei handelt und welche für das Unternehmen relevant sind, hängt immer vom Einzelfall ab. Diese müssen aufgrund der verändernden Bedingungen laufend überprüft und aktualisiert werden.<sup>68</sup> Die nachfolgende Grafik liefert einen Überblick über mögliche Bezugsgruppen der Public Relations.

---

<sup>66</sup> vgl. Köhler, T: 2006; S.97ff

<sup>67</sup> vgl. Coombs, T: 1999; S.19

<sup>68</sup> vgl. Menz, F/ Stahl, H: 2008; S.4f



**Abbildung 3:** Stakeholder der Public Relations<sup>69</sup>

„Stakeholder management is the management of the relationship between the organization and its various stakeholders.“<sup>70</sup> Kommunikation spielt im Stakeholder Management eine sehr wichtige Rolle, damit Vertrauen<sup>71</sup> zu den Teilöffentlichkeiten aufgebaut werden kann.<sup>72</sup> Bezugnehmend auf eine Krise, ist eine gute Beziehung zwischen einer Organisation und ihren Anspruchsgruppen besonders wichtig und von Vorteil. Diese befinden sich nämlich in einer Wechselbeziehung, da sie immer auf eine bestimmte Weise miteinander verbunden sind. Dies bedeutet auch, dass Anspruchsgruppen das Geschäftsleben einer Unternehmung wesentlich beeinflussen und sogar zum Auslöser einer Krise werden können.<sup>73</sup>

PR wird somit aus der Sicht des Stakeholder Ansatzes zu mehr als nur einem Instrument, welches lediglich der Vermittlung von Image und Stellung der Organisation in der Gesellschaft dienen soll. Sie bezieht sich auf den Umgang

<sup>69</sup> Menz, F/Stahl, H: 2008; S.5

<sup>70</sup> Coombs, T: 1999; S.20

<sup>71</sup> Das wichtigste Ziel von Stakeholderkommunikation sind langfristige Beziehungen, welche auf Vertrauen basieren. Der Aufbau von Vertrauenswürdigkeit benötigt allerdings viel Zeit und geht meist nur in kleinen Schritten voran. Die Kommunikation kann Vertrauensbildung jedoch lediglich unterstützen. Sie ist kein Ersatz für entsprechende Handlungen oder Taten einer Unternehmung. vgl. Menz, F/ Stahl, H: 2008; S.72ff

<sup>72</sup> vgl. Menz, F/Stahl, H: 2008; S.5

<sup>73</sup> vgl. Coombs, T: 1999; S.19f

mit Widersprüchen, Konflikten und den unterschiedlichen Interessen der Organisation und ihren Stakeholdern. Dabei wird der PR neben der Kommunikation aber auch eine organisatorische und strategisch integrative Rolle zugetragen, denn durch die Public Relations wird die Organisation zur Plattform, auf welcher die Interessen der verschiedenen Stakeholder kommunikativ ausgehandelt werden können. Ziel ist es nicht über die Anspruchsgruppen zu kommunizieren, sondern mit ihnen im Dialog zu stehen. Die Kommunikation mit den Teilöffentlichkeiten ist als rekursiver Prozess zu gestalten, in welchem die Definition der Organisation im Mittelpunkt und ihre Leistungen in Relation zu den spezifischen Ansprüchen der Stakeholder stehen.<sup>74</sup>

#### **2.2.4 Situative Theorie der Krisenkommunikation**

The *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)*<sup>75</sup> nach Coombs kombiniert Krisenkommunikationsstrategien mit der Wahrscheinlichkeit der Verantwortungszuschreibung von Seiten der Stakeholder.<sup>76</sup> Die Theorie ist publikumsorientiert, denn sie erforscht das Wahrnehmen einer Krise von Teilöffentlichkeiten, sowie deren Reaktionen auf die Krise und gegenüber dem Unternehmen. Die Überlegung von Coombs war sehr simpel: Eine Krise ist ein negatives Ereignis. Die Stakeholder machen sich Gedanken darüber wer für das Unglück verantwortlich ist. Diese „Schuldzuweisungen“ sind schließlich ausschlaggebend dafür, wie sich die Beziehung zwischen einem Unternehmen und den Anspruchsgruppen entwickelt.<sup>77</sup>

Der Kern der Theorie bezieht sich auf Untersuchungen, welche zeigen sollen wie die Stakeholder eine Krisensituation wahrnehmen. Um das Gefahrenpotential einer Krise zu bewerten und die mögliche Reaktion der Anspruchsgruppen erahnen zu können, wird ein Zwei-Stufen Prozess empfohlen.<sup>78</sup> Zunächst können

---

<sup>74</sup> vgl. Karmasin, M: 2005; S.278

<sup>75</sup> In der Literatur wird nur selten die deutsche Bezeichnung für die Situational Crisis Communication Theory gebraucht. Zudem ist die englische Abkürzung sehr geläufig, weshalb sie auch für diese Arbeit übernommen wird.

<sup>76</sup> vgl. Viertmann, C: 2014; S.108

<sup>77</sup> vgl. Coombs, T: 2012b; S.38

<sup>78</sup> vgl. Coombs, T: 2007; S.166

drei Krisentypen bezüglich der Verantwortungszuschreibung kategorisiert werden:

*Victim*: Das Unternehmen ist nicht verantwortlich und zudem ein Opfer der Krise. (z.B. Naturkatastrophe, Gerücht, Gewalt am Arbeitsplatz etc.)

*Accident*: Durch unbeabsichtigte Handlungen ist das Unternehmen minimal für die Krise verantwortlich. (z.B. technische Fehler, Produktfehler etc.)

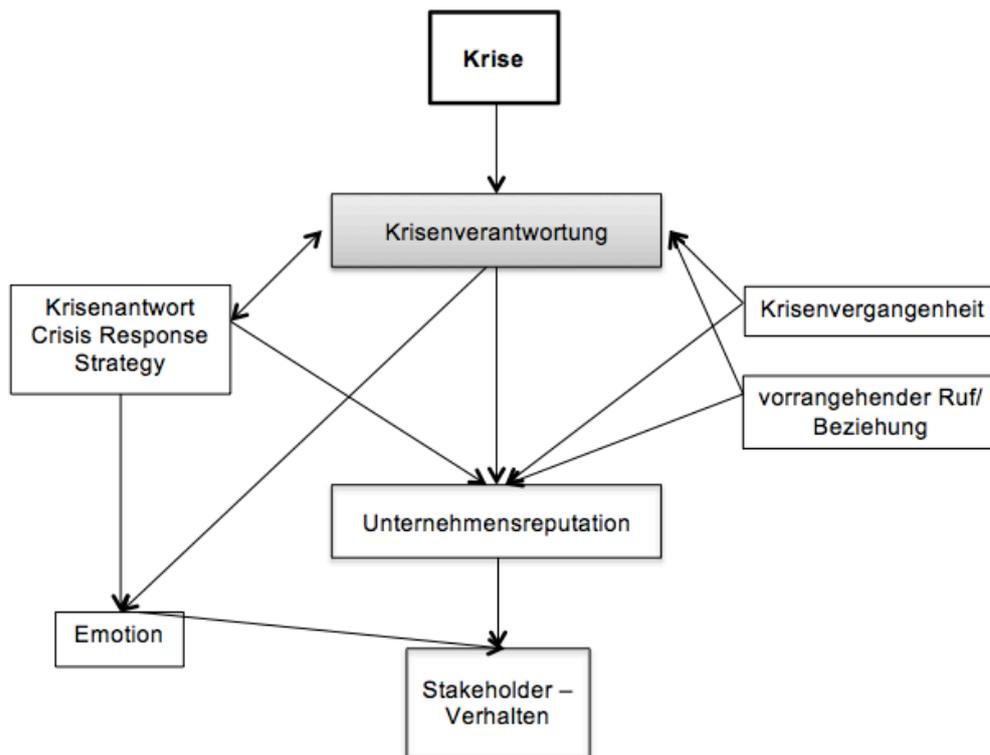
*Preventable*: Die Organisation ist verantwortlich für die Krise, indem bewusst unangebrachte Handlungen getätigt und Menschen einem Risiko ausgesetzt wurden (z.B. Unfälle durch menschliches Fehlverhalten).<sup>79</sup>

Durch die Analyse des Typus einer Krise kann ein Krisenmanager herausfinden wie viel Verantwortung dem Unternehmen von den Stakeholdern zugewiesen wird. Der zweite Schritt bezieht sich auf die *Krisenvergangenheit* und den *vorangegangenen (schlechten) Ruf* einer Organisation. Eine Historie mit einer ähnlichen oder sogar gleichen Krise erhöht die Schuldzuweisungen von Seiten der Anspruchsgruppen. Aber auch Unternehmen, welche bereits mit negativen Schlagzeilen in Verbindung gebracht werden konnten, werden eher für einen Krisenausbruch zur Verantwortung gezogen.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> vgl. Coombs, T: 2007; S.168

<sup>80</sup> vgl. Coombs, T: 2012b; S.38f



**Abbildung 4:** Modell der Situativen Theorie der Krisenkommunikation<sup>81</sup>

Die zuletzt genannten Faktoren haben zudem Auswirkungen auf die Reputation eines Unternehmens und somit auch auf das Verhalten der Stakeholder. Um eine schlechte Reputation zu korrigieren und negative Absichten und Emotionen einzudämmen, müssen Crisis Response Strategies (Reaktion/Antwort auf eine Krise) bewusst von Seiten des Management zum Einsatz gebracht werden.<sup>82</sup> Die Theorie besagt, je besser Krisensituationen analysiert und verstanden werden, desto eher weiß ein Krisenmanager über die Wahl der passenden Krisenkommunikationsstrategie Bescheid.<sup>83</sup> Krisenstrategien im Rahmen der SCCT werden in primäre und ergänzende Taktiken unterschieden. Eine Zusammenfassung zeigt die nachfolgende Auflistung:<sup>84</sup>

<sup>81</sup> vgl. Coombs, T: 2012b; S.40

<sup>82</sup> vgl. Coombs, T: 2007; S.170

<sup>83</sup> vgl. Coombs, T: 2007; S.166

<sup>84</sup> vgl. Coombs, T: 2007; S.170

### Primäre Kommunikationsstrategien

*Konfrontation:* Der Krisenmanager konfrontiert den Ankläger, welcher die Krise ausgelöst hat.

*Verleugnung:* Das Management betont, dass es keine Krise gibt.

*Sündenbock:* Ein Sündenbock außerhalb des Unternehmens wird gefunden.

*Ausrede:* Es wird nach Erklärungen für die Handlungen bzw. das Fehlverhalten einer Unternehmung gesucht.

*Rechtfertigung:* Der entstandene Schaden wird minimiert.

*Entschädigung:* Den Opfern wird Geld als Entschädigung angeboten.

*Entschuldigung:* Das Unternehmen übernimmt die volle Verantwortung und bittet um Verzeihung.<sup>85</sup>

### Sekundäre Kommunikationsstrategien

*Erinnern:* Die Stakeholder sollen an die gute Organisationsleistung in der Vergangenheit erinnert werden.

*Schmeicheln:* Der Krisenmanager lobt die Stakeholder und erinnert an die gute Zusammenarbeit in der Vergangenheit.

*Opferrolle:* Der Krisenmanager betont, dass auch das Unternehmen ein Opfer der Krise ist.<sup>86</sup>

Die SCCT glaubt an die Kraft der Kommunikation und geht davon aus, dass Wahrnehmungen und Vorstellungen der Stakeholder dadurch beeinflusst werden können.<sup>87</sup> Dies ist besonders im Bezug auf die Reputation eines Unternehmens wichtig, da sie die Beziehungen zwischen Stakeholder und Organisation formt.<sup>88</sup>

## **2.2.5 Krisenkommunikationsplan**

Ein besonders wichtiges Instrument des Krisenmanagements ist der Krisenkommunikationsplan. Auch bekannt als Krisenhandbuch, ist er ein unverzichtbarer Bestandteil der Prävention und bildet das Herzstück jeglicher Krisenarbeit. Da eine Organisation von vielen verschiedenen Krisen heimgesucht

---

<sup>85</sup> vgl. Coombs, T: 2007; S.170

<sup>86</sup> vgl. Coombs, T: 2007; S.170

<sup>87</sup> vgl. Coombs, T: 2007; S.171

<sup>88</sup> vgl. Coombs, T: 2007; S.174

werden kann ist es wichtig, einen Plan („Krisen Inventurliste“) im Vorfeld zu entwickeln. Es gibt keinen allgemeinen Fahrplan zur optimalen Bewältigung einer Krise - denn jedes Problem ist individuell. Aus diesem Grund erfordert jeder Krisenfall ein gewisses Grad an Kreativität. Diese kann sich allerdings nur entfalten, wenn sich um „Generelles“ nicht mehr gekümmert werden muss. Daher müssen bestimmte Erkenntnisse und Regeln im Vorfeld bereits erarbeitet werden, auf welche man, im „Fall der Fälle“, zurückgreifen kann.<sup>89</sup> Der Plan soll nämlich im Ernstfall ein schnelles Handeln ermöglichen und dabei helfen wichtige Zeit zu sparen. Instrumente für die Krisenkommunikation und ein Handlungskatalog mit Regieanweisungen im Krisenfall, sollen den Mitarbeitern als Leitfaden dienen. Der Plan soll zudem bei einer schnellen und effektiven Kommunikation mit den Beteiligten und den Teilöffentlichkeiten helfen.<sup>90</sup>

Das Krisenhandbuch beschreibt im Detail die notwendige Vorgehensweise von Seiten der Kommunikation. Mögliche Krisen werden anhand einer Szenariotechnik beschrieben, in ihrem Ablauf durchgespielt,<sup>91</sup> sowie nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrem Katastrophenpotential eingeordnet.<sup>92</sup> Außerdem werden Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Vorfeld geklärt und ein einheitliches Auftreten für Verantwortliche vereinbart.<sup>93</sup>

### **2.2.5.1 Inventurliste und Risikoanalyse**

Bevor ein Unternehmen einen Krisenkommunikationsplan entwickeln kann, muss zunächst geklärt werden, welche möglichen Gefahren auf eine Organisation zukommen können. Die Liste der möglichen Krisen muss dabei sehr überlegt erstellt werden und in Relation mit den Handlungen eines Unternehmens stehen. Jede Organisation kann eine Reihe unterschiedlichster Krisen erfahren. Im Rahmen des Krisenhandbuchs muss sich eine Firma folgende Fragen stellen:

1. *Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit der Krise?*
2. *Wie verheerend kann sich die Krise auswirken?*

---

<sup>89</sup> vgl. Hofmann, T: o.J.

<sup>90</sup> vgl. Coombs, T: 2012; S. 99f

<sup>91</sup> vgl. Bundesministerium des Innern: 2008; S.22

<sup>92</sup> Fearn-Banks, K: 2011; S. 303

<sup>93</sup> vgl. Bundesministerium des Innern: 2008; S.22

Nach der Bestandsaufnahme aller möglichen Risiken und Gefahren müssen diese daher folgendermaßen klassifiziert werden:<sup>94</sup>

<b>Eintrittswahrscheinlichkeit</b>	<b>Auswirkungen</b>
0 = unmöglich/ ausgeschlossen	0 = kein Schaden
1 = nahezu unmöglich	1 = minimaler Schaden kann ohne großen Aufwand geregelt werden
2 = minimale Chance	2 = kleiner Schaden geringes Medieninteresse
3 = möglich	3 = beträchtlicher Schaden noch immer kein großes Medieninteresse
4 = etwas wahrscheinlich Ist gleichartigen Organisationen auch passiert	4 = beträchtlicher Schaden großes Medieninteresse
5 = große Wahrscheinlichkeit Warnsignale sind offensichtlich; möglicherweise noch nie vorher aufgetreten	5 = verheerend kann ein Unternehmen vernichten

**Tabelle 2:** Kriterien der Krisenbestandsaufnahme<sup>95</sup>

Durch die Kriseninventurliste wird ein Unternehmen gezwungen, sich mit den möglichen Risiken zu beschäftigen. Außerdem wird durch den Prozess des Krisenrankings zahlreichen Unternehmen bewusst, dass sie doch angreifbarer sind als zuvor erwartet.<sup>96</sup>

Nachdem „alle“ potentiellen Krisen identifiziert wurden, kann das Handbuch geschrieben werden. Folgende Komponenten sollten dabei berücksichtigt und so gereiht werden, wie es für das Unternehmen am passendsten erscheint. Für die nachfolgende Auflistung der Bestandteile eines Krisenkommunikationsplans, wurde eine Anleitung von Kathleen Fearn-Banks herangezogen:<sup>97</sup>

<sup>94</sup> vgl. Fearn-Banks, K: 2011; S.301fff

<sup>95</sup> vgl. Fearn-Banks, K: 2011; S.303

<sup>96</sup> vgl. Fearn-Banks, K: 2011; S.303

<sup>97</sup> vgl. Fearn-Banks, K: 2011; S. 306fff

Um ein einheitliches Bild zu schaffen, wird hier lediglich auf ein Beispiel eines Krisenkommunikationsplans Bezug genommen. In der Praxisliteratur ähneln sich die Pläne und ihre Bestandteile sehr.

- *Deckblatt*

Die erste Seite sollte unbedingt das Datum der Ausstellung enthalten und an weitere Überprüfungstermine erinnern.

- *Einleitung*

Die Einführung erläutert, warum der Plan notwendig ist und ernst genommen werden muss. Zudem werden die Auswirkungen geschildert, welche eintreten können, für den Fall, dass der Plan nicht eingehalten wird. Die Einleitung wird meist von dem Geschäftsführer verfasst.

- *Bestätigung*

Weiters enthält das Handbuch ein Formular, das nach dem Lesen des Plans von den Mitarbeitern unterzeichnet werden muss. Die Unterschrift stellt ein Zeichen der Zustimmung dar.

- *Übungstermine*

Krisen mit dem größten Katastrophenpotential sollten in regelmäßigen Abständen hypothetisch durchlaufen und geübt werden. Auch wenn eine Krise sich im Extremfall anders zeigen kann, sind Übungsdurchläufe dennoch sehr lehrreich.

- *Absichten und Ziele*

Dieser Punkt beschreibt die Ziele und Absichten des Kommunikationsplans. Ein Beispiel dafür könnte sein, das Unternehmen nach dem Eintritt der Krise schnellstmöglich wieder in den Alltag zurück zu bringen.

- *Stakeholder*

Das Handbuch muss außerdem eine umfangreiche Liste der Anspruchsgruppen einer Organisation beinhalten. Sowohl externe als auch interne Stakeholder müssen dabei berücksichtigt werden.

- *Teilöffentlichkeiten informieren*

Das Managementteam muss sich ein System überlegen, wie die Kontaktaufnahme zu den unterschiedlichen Teilöffentlichkeiten erfolgen soll. Die Reihenfolge der Kontaktkette und welche technischen Hilfsmittel dafür zur Verfügung stehen (z.B. Facebook Gruppen eines Events), muss dabei abgeklärt werden.

- *Krisenkommunikationsteam bestimmen*

Die Teammitglieder müssen bereits im Vorfeld ausgewählt und bestimmt werden. In der Regel handelt es sich bei dem Team-Manager um den Chef der Kommunikationsabteilung. Seine Aufgaben beziehen sich auf die Kommunikation

mit dem Top-Management, das Treffen von Entscheidungen und das Bestimmen des Krisenkommunikationsteams.

- *Krisen-Adressbuch*

Das Adressbuch beinhaltet alle wichtigen Kontaktdaten (Mobiltelefon, E-Mail, etc.) aller Mitglieder des Krisenmanagementteams, aller Geschäftsführer der Organisation, sowie wichtiger Stakeholdergruppen.

- *Bestimmung des Pressesprechers*

Der Pressesprecher muss sehr sorgfältig ausgewählt werden, da er die Unternehmung in der Öffentlichkeit repräsentiert. Ob es nur einen Pressesprecher gibt oder mehrere, muss von dem Krisenfall abhängig gemacht werden. Wichtig ist, dass diese Personen verantwortungsvoll, einfühlsam und betroffen wirken. Zudem muss ein Pressesprecher deutlich sprechen, Entscheidungen treffen können und darf auf keinen Fall kamerascheu sein. Pressesprecher sollten immer im Vorfeld auf den Extremfall trainiert werden.

- *Liste der Rettungskräfte*

Im Falle eines Unglücks müssen diverse Rettungskräfte sofort verständigt werden. Kontaktdaten der Polizei, Rettung, Feuerwehr, Krankenhäuser, des Gesundheitsamts und der Sanitäter sollten immer griffbereit sein. Zudem müssen Kontaktdaten des Bürgermeisters, des Landeshauptmanns und weiteren Offiziellen des Landes aufgelistet werden.

- *Medien*

Auch Medien (Zeitung, TV, Radio) müssen häufig über Krisen informiert werden, weshalb auch die Kontaktadressen der Verantwortlichen gesammelt werden müssen.

- *Pressesprecher von Unternehmen aus der gleichen Branche*

Manchmal besitzen Pressesprecher aus ähnlichen Unternehmen hilfreiche Informationen.

- *Krisenkommunikation- Kontrollzentrum*

Für den Fall, dass die üblichen Büroräume aufgrund einer Katastrophe nicht zur Verfügung stehen, müssen andere Räumlichkeiten schon im Vorfeld organisiert werden.

- *Lieferungen*

Eine Liste der Lieferanten für notwendige Ausrüstungen des Krisenteams im Extremfall, muss ebenfalls erstellt werden. (z.B. Stühle, Tische, Walkie-Talkies, Computer, Telefone, Erste-Hilfe Kästen, Lebensmittel, etc.)

- *Dokumente*

Wichtige Dokumente müssen vorab gesammelt und vorbereitet werden. (z.B. Sicherheitsprotokoll, Geschäftsberichte, Informationsblätter, Fotos, Standorte der Außenstellen, etc.)

- *Schlüsselbotschaften*

Das Vorbereiten von Botschaften hilft dabei im Extremfall die Gedanken zu ordnen und konsequent zu kommunizieren. In Stresssituationen werden leicht Dinge vergessen oder falsch verstanden. Vorbereitete Meldungen sollen eine korrekte Stellungnahme gewährleisten.

- *Website*

Im Krisenfall ist es ebenfalls wichtig Informationen auf der Homepage zu kommunizieren.

- *Blogs und Social Media*

Die Überwachung von Social Media Plattformen ist entscheidend, denn dadurch können Warnsignale vor dem Ausbrechen einer Krise entdeckt werden. Der Krisenkommunikationsplan sollte eine Auflistung aller relevanten Websites besitzen, welche in Bezug zum Unternehmen oder zu relevanten Krisentypen stehen. Daher ist es äußerst ratsam, Social Media Plattformen bereits im Vorfeld in die Aktivitäten der Marketingabteilung und den PR Kampagnen zu berücksichtigen.

- *Fangfragen*

Es muss zuvor auch überlegt werden, welche Fragen von Seiten der Medien gestellt werden könnten. Werden Fragen nicht angemessen beantwortet, kann dies ein schlechtes Bild auf die Unternehmung werfen. Gerne werden von den Reportern auch Fangfragen gestellt.

- *Warnsignale*

Der Krisenkommunikationsplan muss eine Liste der Warnsignale beinhalten. Dieses Verzeichnis sollte regelmäßig überprüft und upgedatet werden.

- *URLs themenverwandter Websites*

Weiters sollte eine Liste der Links themenverwandter Websites existieren (z.B. Firmen aus dem gleichen Unternehmensfeld). Diese enthalten womöglich wichtige Informationen.

- *Evaluierungsformular*

Die Evaluation ist ein entscheidender Schritt für die Entwicklung eines effektiven Krisenkommunikationsplans. Hier soll herausgefiltert werden, was funktioniert hat und welche Strategien eine Überarbeitung benötigen. Dieses Bewertungsverfahren soll insbesondere zukünftigen Krisen als Hilfestellung dienen.

Bezüglich der *Formalität* ist man sich in der Praxis einig. Trotz des komplexen Themas sollte ein Krisenhandbuch für alle Beteiligten so leicht wie möglich lesbar und umsetzbar sein. Mit Hilfe von Ordnungsmerkmalen und übersichtlichen Grafiken müssen die Handlungsanweisungen in einer klaren, verständlichen Sprache niedergeschrieben werden. Auf lange Sätze, sowie erklärungsbedürftige Fachbegriffe, sollte dabei unbedingt verzichtet werden. Checklisten mit Merkposten können außerdem sehr hilfreich im Umgang mit einer Krise sein. Natürlich kann und darf nicht jedes Detail in einem Krisenkommunikationsplan geregelt werden, denn zum einen soll der Plan nicht zu dick sein und zum anderen auch noch Raum für flexible Entscheidungen lassen.<sup>98</sup>

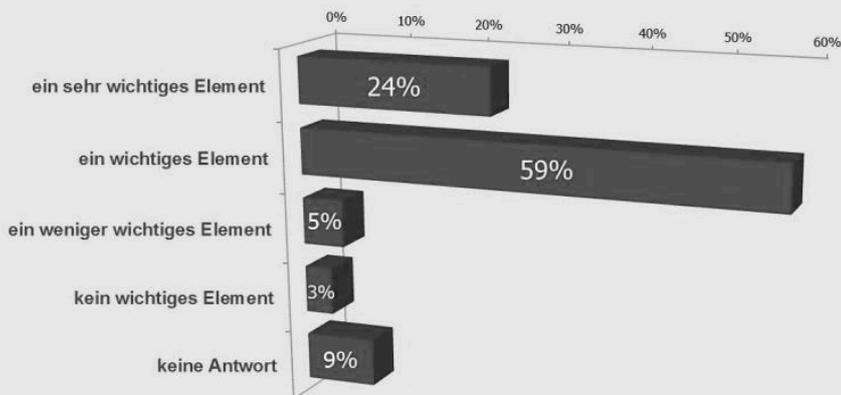
## **2.2.6 Kommunikationsmanagement bei deutschen Mittelstand Unternehmen – Studie**

Eine Studie der Communication GmbH und der TREU ASS Assekuranzmakler GmbH untersuchte im Jahr 2014 das Krisenkommunikationsmanagement von mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Die Auswertungen zeigen, dass sich 83 Prozent der befragten Unternehmer der Bedeutung von Krisenkommunikation und der Notwendigkeit von präventiven Maßnahmen bewusst sind, und diese auch als ein wichtiges Tätigkeitsfeld in der Krisenkommunikation betrachten.

---

<sup>98</sup> vgl. Hofmann, T: o.J.

## Krisenkommunikationsmanagement ist ein wichtiges Element für mittelständische Unternehmen



*Ein nachhaltiges und präventives Krisen- bzw. Kommunikationsmanagement ist für die Mehrheit der mittelständischen Unternehmen heutzutage ein wichtiges bis sehr wichtiges Instrument.*

Quelle: DJM Communication GmbH

**Abbildung 5:** Krisenkommunikationsmanagement als wichtiges Element für mittelständische Unternehmen<sup>99</sup>

Dennoch sind die mittelständischen Unternehmen nicht ausreichend auf eine mögliche Krisensituation vorbereitet. Mehr als ein Viertel der Befragten gaben an, dass sie keine kommunikativen Vorbereitungen getroffen hätten und auch keine in Planung wären. Mangelnde Ressourcen und Kapazitäten wurden hier als Gründe angeführt. 43 Prozent der Firmen stufen ihre Präventionsmaßnahmen allerdings als „gut“ ein, müssten jedoch noch ausgebaut und intensiviert werden. Neben der klassischen Medienberichterstattung spielen auch die Social Media eine wesentliche Rolle für den Mittelstand, aber auch da lassen präventiv-beobachtende Maßnahmen zu wünschen übrig. Nicht einmal die Hälfte der Befragten (43%) gab an, regelmäßiges Medienmonitoring zu betreiben.

Mangelnde Vorbereitungen sind nur schwer nachzuvollziehen, denn knapp jede zweite Firma wird von einer Krise regelmäßig bis häufig heimgesucht. Bei 39 Prozent treten diese immerhin in großen Intervallen auf. Lediglich neun Prozent der befragten Mittelständler gaben an, dass eine Krise so gut wie nie vorkommt.

<sup>99</sup> DJM Communication GmbH: 2014

Weitere Ergebnisse der Studie zeigten auch, welche negativen Auswirkungen am häufigsten in Krisenfällen zu erwarten sind. Dabei spielen Umsatzbußen, negative Berichterstattung und Imageschäden eine ganz große Rolle.



**Abbildung 6:** Auswirkungen von Krisen auf mittelständische Unternehmen<sup>100</sup>

Um diese Auswirkungen verhindern zu können sind Krisenpräventionsmaßnahmen unumgänglich. Unter den Befragten zählten regelmäßige Abstimmungsmeetings, Krisenübungen, die Einrichtung eines festen Krisenstabs, sowie die Erstellung eines Krisenhandbuchs zu den bewährtesten Handlungsanweisungen.

Ziel der Studie sollte sein, aufzuzeigen, dass nicht nur Großunternehmen auf kommunikative Krisenprävention und ein strukturiertes Krisenmanagement angewiesen sind. Jede Unternehmung ist dem Risiko einer Krise ausgesetzt und daher müssen diese für Akteure zum Regelfall und zur kommunikativen Routine werden. Fazit ist, dass für Mittelständler, in Hinsicht auf ein eingeübtes „Vorbereitet-Sein“ und einen adäquaten Umgang mit Problemlagen noch ein

<sup>100</sup> DJM Communications GmbH: 2014

Nachholbedarf besteht.<sup>101</sup> Dies dürfte auch für viele andere Unternehmungen der Fall sein – *mit Sicherheit auch in Österreich.*

### **2.2.7 Krisenmanagement im digitalen Zeitalter**

Das digitale Zeitalter und die Entwicklung der neuen Kommunikationstechnologien haben einen maßgeblichen Einfluss auf den Bereich der Unternehmenskommunikation. Zudem stellen die Geschwindigkeit und Leichtigkeit der Kommunikation über soziale Medien eine große Herausforderung für das Krisenmanagement dar. Besonders der Zeitfaktor war schon immer ein kritischer Punkt im Krisenkommunikationsbereich, da die Stakeholder hohe Erwartungen haben und eine unmittelbare Berichterstattung fordern.<sup>102</sup> Dies hat sich besonders im letzten Jahrzehnt durch das Aufkommen neuer Technologien verstärkt. Inzwischen gehen die Möglichkeiten der Kommunikation weit über Pressekonferenzen und das Informieren der Teilöffentlichkeiten über Rundfunk hinaus. Facebook, E-Mail, Twitter und Co. ermöglichen problemloses und zeitnahes „in Kenntnis setzen“ der Anspruchsgruppen. Zudem verhelfen soziale Netzwerke zu einem dialogorientierten Austausch mit den Betroffenen und Beteiligten.<sup>103</sup> Daher spielen Social Media, als Austauschplattformen in Hinsicht auf die steigende Notwendigkeit des ständigen Dialoges mit den Stakeholdern, eine wichtige Rolle.<sup>104</sup>

Aufgrund dessen, aber auch wegen der immer schneller werdenden Berichterstattung, muss ein Krisenmanagement seine Strukturen verbessern und soziale Netzwerke in der Strategie berücksichtigen. Eine weltweite Umfrage der Anwaltssozietät Freshfields Bruckhaus Deringer ergab nämlich, dass sich mehr als ein Viertel (28%) der berichteten Unternehmenskrisen innerhalb einer Stunde grenzüberschreitend verbreitet haben und über zwei Drittel (69%) innerhalb vierundzwanzig Stunden international bekannt wurden. Die sozialen Netzwerke steuern einen besonderen Beitrag dazu bei und sind in 50 Prozent der Fälle für

---

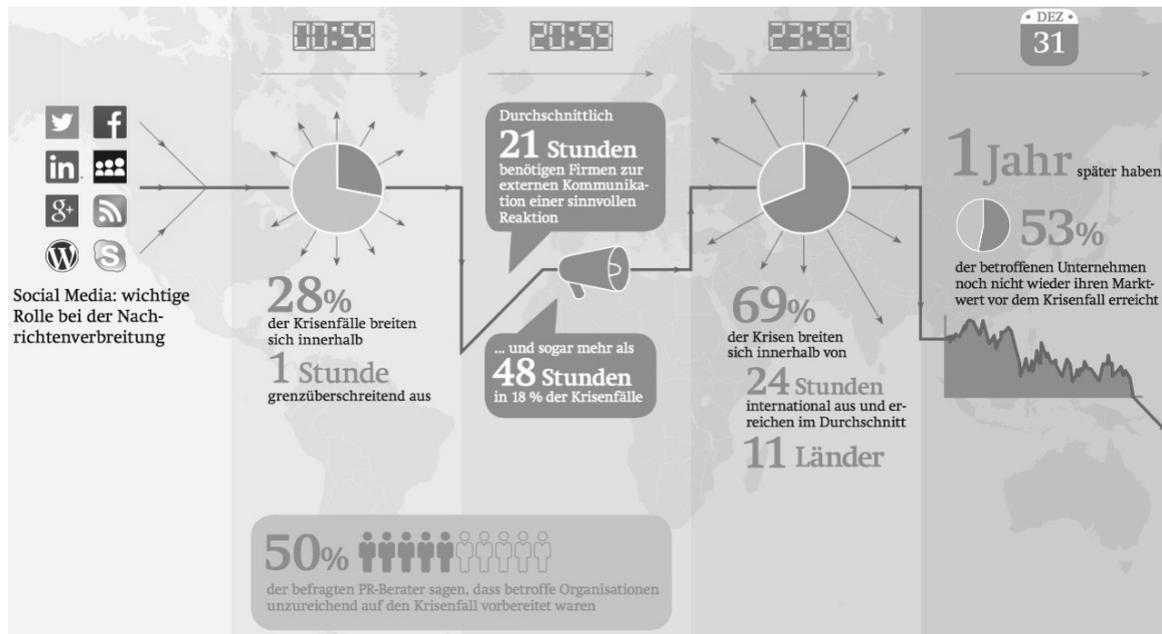
<sup>101</sup> vgl. DJM Communication GmbH: 2014;

<sup>102</sup> vgl. Stephens, K/ Malone, P: 2012; S.379

<sup>103</sup> vgl. Stephens, K/ Malone, P: 2012; S.381

<sup>104</sup> vgl. Moutchnik, A: 2013; S.19

die Verbreitung im Land, und für ein Drittel weltweit verantwortlich. Die Befragung, welche in zwölf Ländern Europas, Asien und in den USA durchgeführt wurde, ergab zudem, dass eine Berichterstattung über einen Krisenfall durchschnittlich in elf weiteren Ländern erfolgte.<sup>105</sup>



**Abbildung 7:** Krisenmanagement und Social Media<sup>106</sup>

Die Analyse zeigte außerdem, dass es im Durchschnitt einundzwanzig Stunden dauerte, bis das Unternehmen in der Lage war, nach außen zu kommunizieren und in achtzehn Prozent der Fälle ließ eine Reaktion bis zu 48 Stunden auf sich warten. Das zögerliche Reagieren kann auf die Reaktionsplanung auf eine Krise zurückgeführt werden. Lange wurde es so gehandhabt, dass zunächst interne Untersuchungen durchgeführt und eine angemessene Antwort ausgearbeitet worden ist. In Zeiten der Social Media ist dies allerdings nur noch bedingt möglich, denn hat eine Information das Unternehmen erstmals verlassen, besteht das Risiko, dass diese sich innerhalb von wenigen Stunden über den ganzen Globus verbreitet.<sup>107</sup> Genau aus diesem Grund ist es besonders wichtig vorbereitet zu sein und im Ernstfall auf einen Krisenplan zurückgreifen zu können. „Das Rennen gegen die Uhr kann gewinnen, wer im betroffenen Betrieb

<sup>105</sup> vgl. Freshfields Bruckhaus Deringer: 2013

<sup>106</sup> Freshfields Bruckhaus Deringer: 2013

<sup>107</sup> vgl. Freshfields Bruckhaus Deringer: 2013

einerseits Aufklärung betreibt, direkt konkrete Schritte zur Lösung der Krise einleitet und andererseits kommunikativ mit Social Media Schritt hält, um Angriffe auf die Firmenreputation rechtzeitig aufzufangen. Am besten vorbereitet sind diejenigen Firmen, die dafür schon schlanke Strukturen und Prozesse aufgebaut haben.“<sup>108</sup>

### **2.2.8 Risiko- und Krisenkommunikation – Begriffsdifferenzierung**

In der Praxis werden die beiden unterschiedlichen Kommunikationsdisziplinen gerne und häufig unter dem Dachbegriff der „Krisen-PR“ zusammengefasst. Dadurch entsteht das Problem, dass insbesondere der Risiko-Faktor ausgeklammert und somit die Bedeutung und Wichtigkeit eines Risikomanagements vernachlässigt wird.<sup>109</sup> Um dies zu vermeiden ist eine Differenzierung der beiden Begriffe besonders wichtig:

Kurz gesagt kann Krisenkommunikation als Risikokommunikation unter erschwerten Bedingungen bezeichnet werden, da der Schaden bereits eingetreten ist. Während Risikokommunikation Gefahren im Vorfeld klassifiziert, quantifiziert, analysiert und kommuniziert, beinhaltet die Krisenkommunikation notwendige kommunikative Gegenmaßnahmen, welche zur Vermeidung, Schwächung und Entfernung einer bereits eingetretenen Krise eingesetzt werden sollen. Krisenkommunikation wird erst benötigt, wenn ein (eventuell zuvor kommuniziertes) Risiko eingetreten ist.<sup>110</sup>

Vereinfacht gesagt: Risikokommunikation ist der Brandmelder, Krisenkommunikation der Feuerlöscher.

Obwohl es unumstritten ist, dass ein vorgelagertes Risikomanagement Einfluss auf den Verlauf, die Dauer und die Intensität einer Krise haben kann, muss dennoch angemerkt werden, dass eine Krise auch trotz eines umfangreichen Risikomanagements auftreten kann, aber es auch durch ein fehlendes oder mangelhaftes Risikomanagement nicht unmittelbar zur Krise kommen muss.<sup>111</sup>

---

<sup>108</sup> Andreas Fabritius: 2013 zit. nach Freshfields Bruckhaus Deringer: 2013

<sup>109</sup> vgl. Ditges, F: 2008; S.48

<sup>110</sup> vgl. Ditges, F: 2008; S.45f

<sup>111</sup> vgl. Ditges, F: 2008; S.48

<b>Risikokommunikation</b>	<b>Krisenkommunikation</b>
Risiko zentriert: Gefahrenprognose für die Zukunft	Krise zentriert: ein bestimmter Vorfall, mit Gefahrenpotential, ist bereits eingetreten
Kommunikation bezieht sich auf die Wahrscheinlichkeit negativer Konsequenzen und wie diese reduziert werden können.	Kommunikation bezieht sich auf den aktuellen Zustand und vorhandenen Konditionen: Ausmaß, Unmittelbarkeit, Dauer, Ursache, Schuldfrage, Konsequenzen;
Basiert auf derzeitigem Wissen	Basiert auf Wissen und Unwissen
Langfristig (Krisenvorbereitungsphase)	Kurzfristig (akute Krisenphase)
Wissenschaftler, Experten	Befugte Personen, offizielle Autoritäten, Rettungskräfte, Experten
Mediale Verbreitung: Werbung, Anzeigen, Broschüren, Flugblätter	Mediale Verbreitung: Pressekonferenz, Pressemitteilung, Reden, Website
kontrolliert und strukturiert	spontan und reaktiv

**Tabelle 3:** Risikokommunikation vs. Krisenkommunikation<sup>112</sup>

### **2.2.8.1 Wechselbeziehungen der Managementfunktionen**

„There is a reciprocal relationship between crisis management and risk management.“<sup>113</sup> Krisenmanagement kann nämlich als erfolgreich bezeichnet werden, wenn es in der Lage ist, Krisen im Vorfeld zu vermeiden. Risikomanagement, aber auch Issue- und Reputationsmanagement sind darauf ausgerichtet Krisen und deren schlimmste Konsequenzen zu vermeiden. Aus diesem Grund stehen diese Management Disziplinen auch in enger Wechselbeziehung zueinander und werden häufig miteinander in Verbindung gebracht. Kombiniert man also alle drei Disziplinen, entsteht ein optimales Radarsystem für Warnsignale. Die Aufgabe des Krisen-Managers ist es schließlich die Funktionen in das Krisenmanagement mitaufzunehmen und zu integrieren, denn:<sup>114</sup>

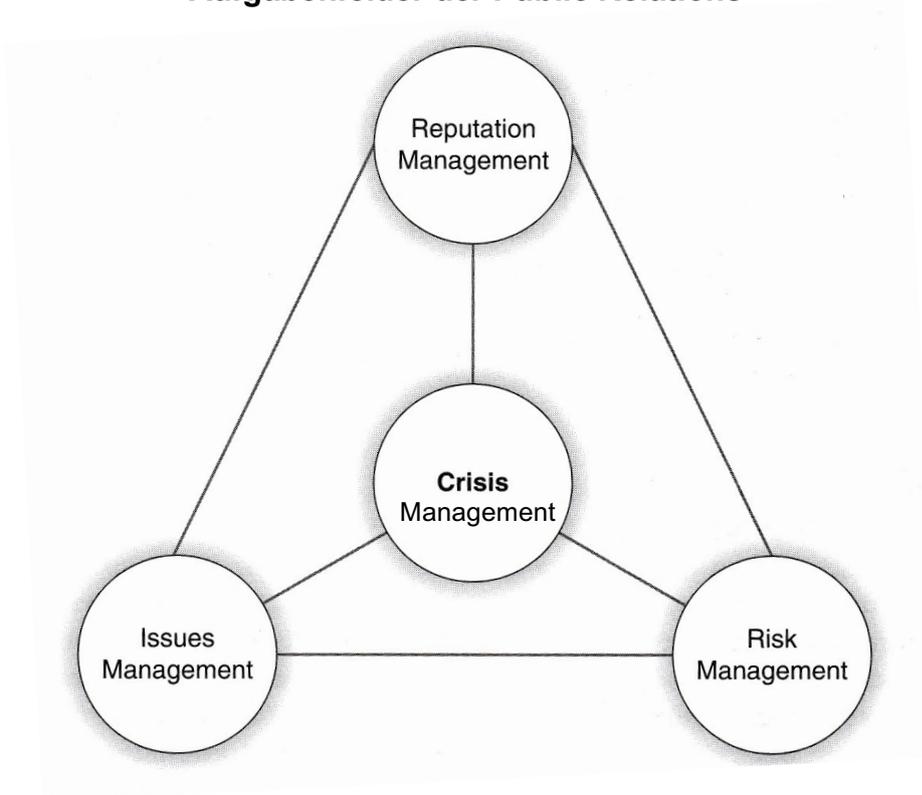
<sup>112</sup> vgl. Sellnow, T/ Ulmer, R/ Seeger, M: 2009; S.4

<sup>113</sup> Coombs, T: 2012b; S.56

<sup>114</sup> vgl. Coombs, T: 2012; S.43f

- (Problem-) Themen können sich zu einer Krise entwickeln; Issues Management kann dabei helfen, dies zu vermeiden.
- Risiken haben das Potential sich in eine Krise zu entwickeln; Risikomanagement kann diese Gefahr eindämmen.
- Eine Bedrohung des Images kann ebenfalls in einer Krise enden; Reputationsmanagement kann Imageproblemen vorbeugen.

### Aufgabenfelder der Public Relations



**Abbildung 8:** Wechselbeziehung der Managementdisziplinen<sup>115</sup>

Jeder dieser Verbindungspunkte repräsentiert eine eigenständige Managementdisziplin. Veränderungen in einer der vier Funktionen können auch Auswirkungen für die anderen Bereiche mit sich bringen und diese beeinflussen.<sup>116</sup>

<sup>115</sup> vgl. Coombs, T: 2012; S.44

<sup>116</sup> vgl. Coombs, T: 2012; S.43f

## 2.3 Risikomanagement

Neue und fortschrittliche Technologien, sowie eine unvorhersehbare Globalisierung, sind nur zwei Faktoren unter vielen anderen, welche das Leben des Menschen verkomplizieren und den normalen Alltag verunsichern können. Kurz gesagt: Risiko bedeutet die Abwesenheit von Sicherheit und in Wahrheit haben wir nur selten den Luxus absoluter Sicherheit. Somit wird die Unsicherheit zur zentralen Variable des Risikomanagements und im Kommunikationsprozess. Das Kalkulieren der möglichen Auswirkungen aller Aktivitäten wird somit zur wichtigsten Aufgabe des Risikomanagements. Aus dieser Perspektive betrachtet, kann Risiko wohlbemerkt sowohl positiv als auch negativ sein.<sup>117</sup>

Peter Höbel bringt Risiko allerdings mit negativen Ereignissen in Verbindung und definiert den Begriff daher wie folgt:

*„Ein Risiko zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass ein negatives Ereignis in der Zukunft eintreten könnte, aber eben nicht notwendigerweise eintreten muss. Die Wahrscheinlichkeit des Eintretens sowie das Ausmaß des zu erwartenden Schadens bei Eintritt bestimmen die Höhe des tatsächlichen Risikos. Das Risiko kann durch Entscheidungen und Handlungen der Akteure maßgeblich beeinflusst werden – ist also keine fixe Größe, sondern variabel.“<sup>118</sup>*

Die ultimative Aufgabe des Risikomanagements ist die Unsicherheiten von Risikosituationen zu erkennen und darauf mit überlegten Handlungen zu reagieren.

### 2.3.1 Risikokommunikation

Insbesondere Risikokommunikation kann Situationen beeinflussen und Krisen abwenden. „In fact, the ultimate goal of honest and effective risk communication is to avoid a crisis event.“<sup>119</sup>

Fearn- Banks definiert Risikokommunikation daher folgendermaßen:

*„An ongoing program of informing and educating various publics [...] about issues that can affect, negatively or positively, an organization's success. The program*

---

<sup>117</sup> vgl. Sellnow, T/ Ulmer, R/ Seeger, M: 2009; S.3

<sup>118</sup> Höbel, P/Hofmann, T: 2014; S.29

<sup>119</sup> Sellnow, T/ Ulmer, R/ Seeger, M/ Littlefield, R: 2009; S.4

*builds solid relationships between an organization and its key publics, the publics on which an organization's survival depends. These relationships must be established prior to a crisis. It is too late after a crisis erupts.*<sup>120</sup>

Den Kern der Risikokommunikation bildet der Dialog zwischen der Organisation, welche ein Risiko verursacht und den Stakeholdern, welche der „Gefahr ausgesetzt“ werden. Die Kommunikation soll denjenigen, welche die Konsequenzen tragen müssen, im Umgang mit einem Risiko helfen. Teil der Risikokommunikation ist es zudem, die Bedenken der Risikoträger zu analysieren, denn durch den Dialog können Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie Stakeholder auf ein Risiko reagieren und welche Informationen sie benötigen, um mit der möglichen Gefahr zurechtzukommen.<sup>121</sup>

### **2.3.1 Prozessphasen des Risikomanagements**

Dem eigentlichen Managementprozess geht die Risikostrategie des Unternehmens voraus. Hier wird grundsätzlich der Umgang mit aufgespürten Risiken geklärt. Dabei handelt es sich um genaue Ausarbeitungen, welche die Art und den Umfang des Risikos angeben und die Unterteilung bzw. Verteilung von Chance und Gefahr vornehmen. Weiters wird von der Risikostrategie die Risikotragfähigkeit des Unternehmens bestimmt und die somit maximal tragbaren Verluste definiert. Der Risikomanagementprozess ist kein einmaliges Vorgehen, sondern muss in regelmäßigen Abständen wiederholt werden.

In der Praxis finden sich, wie auch schon beim Krisenmanagement, verschiedene Modelle, welche auf eine unterschiedliche Anzahl an Phasen verweisen.<sup>122</sup> Grundsätzlich lässt sich Risikomanagement aber in vier Schritte unterteilen: Risikoidentifizierung, Risikobewertung, Risikobewältigung und Risikoüberwachung;

#### ***Risikoidentifikation / Risikoerkennung***

Die erste Stufe des Risikomanagements wird als besonders sensible Phase beschrieben. Risiken, welche hier nicht erkannt werden, können keiner

---

<sup>120</sup> Fearn-Banks, K:2011; S.25

<sup>121</sup> vgl. Coombs, T: 2012b; S.57

<sup>122</sup> vgl. Herkenhoff, F: 2008; S.87ff

entsprechenden Behandlung unterworfen werden. Eine vollständige Erfassung von Risiken ist natürlich nur schwer möglich und entwickelt sich durch die Informationsbeschaffung zu einem großen Kostenpunkt.

Der Risikoidentifikation stehen dennoch zahlreiche technische und organisatorische Hilfsmittel zur Verfügung. Diese können dabei in retrograde und progressive Methoden unterschieden werden. Der Vorteil des *retrograden Vorgehens* (Bottom up) ist, dass sämtliche Geschäftsbereiche und Prozesse berücksichtigt werden, da ausgehend von den allgemeinen Unternehmenszielen, die besonders risikosensiblen Unternehmensbereiche aufgedeckt werden. Man versucht die möglichen Folgen des Risikoeintritts herzuleiten und im Bezug auf das Unternehmen zu bewerten. Dafür stehen dem Unternehmen zum Beispiel Methoden wie Input-Output-Analysen, Verlaufsanalysen und Ereignisbäume zur Verfügung. Durch die Gründlichkeit dieser Methoden ist diese Vorgehensweise häufig mit einem hohen Kostenaufwand verbunden.

Bei dem *progressiven Vorgehen* (Top down) werden umgekehrt Gefahren- und Chancenpotentiale direkt aus den typischen Risikofaktoren abgeleitet. Dafür können Hilfsmittel, wie Checklisten, Dokumentenanalysen, Befragungen, Besichtigungsanalysen, Statistiken und viele mehr, verwendet werden. Die Vorteile dieser Methoden sind die relativ schnelle Umsetzung. In der Praxis findet man häufig eine Kombination der beiden Methoden.<sup>123</sup>

An Risikoerkennungsmethoden werden grundsätzlich vier Anforderungen gestellt:

- Vollständigkeit der Risikoerfassung
- Schnelle Erfassung neu auftretender Risiken
- Prognose möglicher Risiken in der Zukunft
- Überwindung von Distanzen zu den Informationspotentialen<sup>124</sup>

Ein weiterer Bereich dieser Phase betrifft aber auch den Aufbau des Risikobewusstseins im Unternehmen selbst. Aufgrund des stetigen Wandels innerhalb und außerhalb des Unternehmens, sowie der zusätzlichen

---

<sup>123</sup> vgl. Herkenhoff, F: 2008; S.89f

<sup>124</sup> vgl. Mugler, J: 1979; S.143

permanenten Veränderung der Risikosituation, müssen Widerstände gegen die Risikoidentifikation aus dem Weg geräumt werden.<sup>125</sup>

### **Risikobewertung**

Nach dem Identifizieren von möglichen Gefahren bezieht sich die Bewertungsphase auf die Erfassung des Risikoausmaßes und der Eintrittswahrscheinlichkeit. Strukturen und Abhängigkeiten der einzelnen Faktoren sollen dabei analysiert und systematisiert werden. Die Forschung nach der Ursache-Wirkungsbeziehung rückt hier in den Vordergrund.<sup>126</sup>

Die Wahl der Methode für die Risikobewertung ergibt sich aus den verfügbaren Informationen über Eintrittswahrscheinlichkeit, Risikoausmaß und dem Zusammenhang mit weiteren Risikopotentialen. Zwei Zugangsweisen lassen sich unterscheiden. Zum einen das *qualitativ-subjektive Verfahren*, welches sich auf das Urteil von Experten bezieht. Hierbei werden Szenarioanalysen, Delphi-Methoden und Checklisten als Hilfsmittel herangezogen. Zum anderen sind auch *quantitativ-objektive* Verfahren möglich, welche sich auf mathematische Operationen konzentrieren.<sup>127</sup>

Im Rahmen der Risikobewertung ist es außerdem üblich ein Risikoportfolio („Risikolandkarte“) zu erstellen, welches insbesondere für den nachfolgenden Schritt der Risikobewältigung benötigt wird. Vorliegende Risiken sollen hier nach Eintrittswahrscheinlichkeit, Risikoauswirkung und Risikotragfähigkeit kategorisiert werden.<sup>128</sup>

### **Risikobewältigung**

Dem Schritt der Risikobewältigung stehen unterschiedliche Maßnahmen zur Handhabung von Risiken zur Verfügung. Diese werden als Bewältigungsstrategien bezeichnet. Zwei Aspekte rücken dabei besonders in den Vordergrund. Zum einen wird die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos gemessen und zum anderen werden die Auswirkungen der Gefahr

---

<sup>125</sup> vgl. Herkenhoff, F: 2008; S.89

<sup>126</sup> vgl. Herkenhoff, F: 2008; S.93

<sup>127</sup> vgl. Herkenhoff, F: 2008; S.94ff

<sup>128</sup> vgl. Herkenhoff, F: 2008; S.105

berücksichtigt. Es müssen Maßnahmen unternommen werden, welche den Auswirkungen und der Wahrscheinlichkeit eines Risikos entgegen wirken.<sup>129</sup>

Es sind unterschiedliche Strategien der Risikobewältigung bekannt:

Die Strategie der *Risikovermeidung* stellt den Extremfall der Bewältigung dar, da die Eintrittswahrscheinlichkeit auf Null gebracht wird. Durch die Vermeidung einer risikobehafteten Handlung kann das Sicherheitsziel des Unternehmens erfüllt werden und ein Schaden ausgeschlossen werden.

Die *Risikoverminderung* konzentriert sich neben der Eintrittswahrscheinlichkeit besonders auf die möglichen Auswirkungen. Durch technische oder organisatorische Vorkehrungen soll eine Minderung des Risikos vorgenommen werden (z.B. Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiter).

Durch den *Risikotransfer* bleibt ein Risiko zur Gänze erhalten, wird jedoch auf einen anderen Risikoträger übertragen. Diese Bewältigungsstrategie betrifft besonders die Rechnungsabteilung eines Unternehmens (Kosten werden durch Vertragsklauseln an eine andere Stelle übertragen). Sie ist meist mit einem hohen Schädigungspotenzial, aber mit einer geringen Eintrittswahrscheinlichkeit verbunden.

Durch die *Risikovorsorge* wird versucht Risiken im Vorfeld vorzufinanzieren. Durch finanzielle Rücklagen soll ein „Geldpolster“ aufgebaut werden, um im Extremfall keinen finanziellen Schaden zu erleiden.

Mit der *Risikoselbstaustragung* will das Unternehmen bewusst die mutmaßlichen Konsequenzen identifizierter Gefahren austragen. Hier kann zwischen bewusster und unbewusster Selbstaustragung unterschieden werden.<sup>130</sup>

### ***Risikoüberwachung***

Im der letzten Phase des Risikomanagements soll sichergestellt werden, dass die gesamten Risikostrategien umgesetzt und die Risikobewältigungsvorgaben befolgt werden. Zudem werden auch Wirksamkeit, Zweckmäßigkeit, sowie Angemessenheit der Vorgaben überprüft. Die Überwachung wird dabei

---

<sup>129</sup> vgl. Herkenhoff, F: 2008; S.108

<sup>130</sup> vgl. Herkenhoff, F: 2008; S.109fff

dokumentiert und bietet somit einen Anknüpfungspunkt für eine erneute Risikoerkennung. Der Kreislauf des Krisenmanagements beginnt aufs Neue.<sup>131</sup>

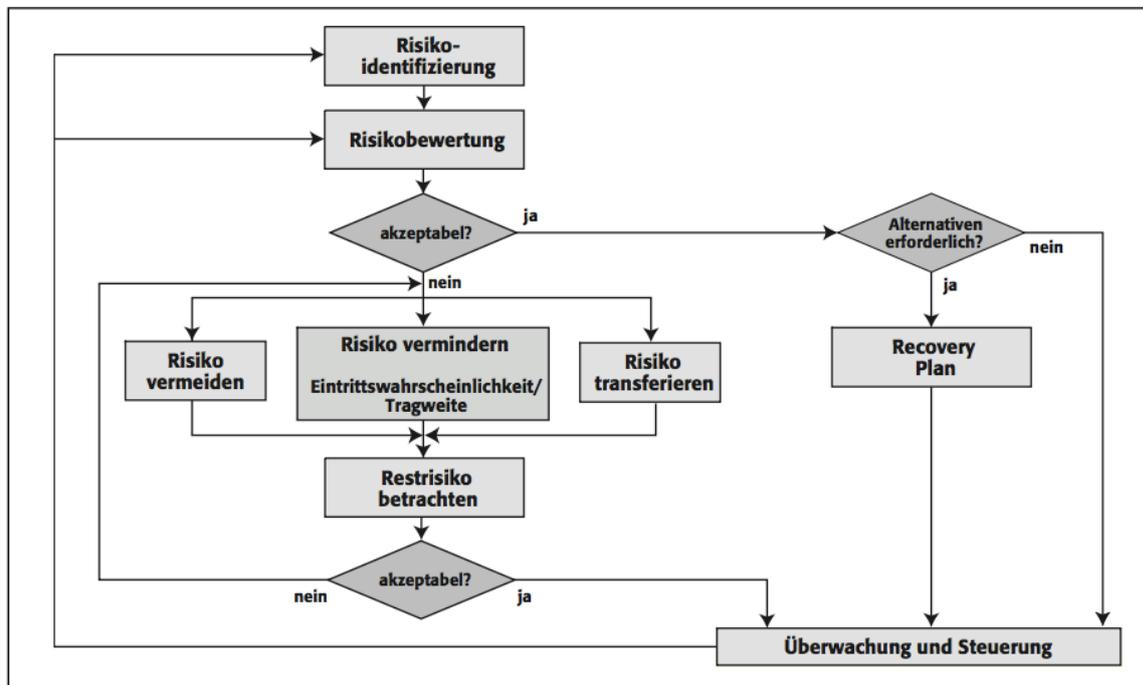


Abbildung 9: Prozessphasen des Risikomanagements<sup>132</sup>

## 2.4 Issues Management

Issues<sup>133</sup> Management wird aufgrund seiner organisatorischen Beobachtungs- und Informationsverarbeitungsfunktionen zur Bewältigung von Ungewissheit und Risiko unterstützend eingesetzt. Durch die systematische Beobachtung von relevanten Ansprüchen und Themen aus dem Unternehmensumfeld (z.B. durch Scanning und Monitoring) wird Issues Management zur Frühwarnfunktion für (potentiell) kritische Themen. Somit wird eine proaktive Auseinandersetzung mit konfliktartigen Sachverhalten ermöglicht.<sup>134</sup> Diese weist meist Konfliktpotential auf und bezieht sich auf kontroverse Ansichten, Probleme, Wertvorstellungen,

<sup>131</sup> vgl. Herkenhoff, F: 2008; S.114

<sup>132</sup> IEC62198, Project Risk Management – Application Guidelines zit. nach Harrant, H: 2007; S.155

<sup>133</sup> In der deutschsprachigen Literatur ist keine eindeutige Übersetzung bzw. Definition für den Begriff „Issue“ bekannt. Als Behelfslösung wird Issue mit dem Wort „Thema“ übersetzt. vgl. Röttger, U: 2001; S.16

<sup>134</sup> vgl. Röttger, U: 2001; S.11f

sowie auf politische, soziale oder allgemein gesellschaftliche Streitfragen. Sie gehen über die Privatsphäre des Individuums hinaus und entwickeln immer eine Relevanz für die Gesellschaft. Zudem ist ein klarer Organisationsbezug zu erkennen, da Issues Auswirkungen auf ein Unternehmen und dessen Handlungen haben können.<sup>135</sup> Nicht erkannte „Probleme“ können durchaus den Umfang einer Krise annehmen. Deshalb ist eine Früherkennung besonders wichtig, denn Risiken und Krisen kündigen sich bereits durch schwache Signale an.<sup>136</sup> Allerdings müssen Issues nicht immer nur negativ aufgeladen sein, sondern können auch großes Chancenpotential mit sich bringen, zum Beispiel durch Entdeckung imagefördernder und markenstabilisierender Themen.<sup>137</sup>

## 2.5 Reputationsmanagement

Reputationsmanagement<sup>138</sup> im Krisenkontext behandelt primär das kommunikative Signalisieren der Vertrauenswürdigkeit einer Unternehmung. Der gute Ruf der Vertrauenswürdigkeit kann durch persönliche Erfahrungen, aber auch durch die Wahrnehmung aus den Medien gebildet werden. Obwohl viele Stakeholder keinen persönlichen Kontakt zur Organisation pflegen, wissen sie dennoch über das Image dieser Bescheid und schaffen sich demnach ihr eigenes Bild. Anzumerken sei, dass Reputation bei den verschiedenen Teilöffentlichkeiten erheblich differieren kann.<sup>139</sup> Eine Krise kann den guten Ruf einer Organisation jedoch in Frage stellen und die mühsam aufgebaute Reputation in kürzester Zeit zerstören. Besonders das Fehlverhalten einer Organisation kann die bisherige Reputationserwartung untergraben. Ziel der Krisenkommunikation ist es daher,

---

<sup>135</sup> vgl. Röttger, U: 2001; S.16

<sup>136</sup> vgl. Schulz, J: 2001; S.220

<sup>137</sup> vgl. Röttger, U: 2001; S.17

<sup>138</sup> Reputation bedeutet übersetzt Berechnung, Anrechnung und bezieht sich auf die Kalkulierbarkeit eines Unternehmens. In der Praxis erfolgt nur selten eine Unterscheidung zwischen den Begriffen Image und Reputation. Im Unternehmensbezug wäre eine Differenzierung folgendermaßen möglich: Ein Unternehmen muss sich eine gute Reputation durch harte Arbeit über einen längeren Zeitraum verdienen und soll die, dem Unternehmen zugrundeliegenden Werte, sowie die Unternehmenskultur, reflektieren. Ein Image ist eher kurzfristig ausgerichtet und im Markenmanagement angesiedelt. Dieses betrifft vermehrt den äußerlichen Schein und kann auch vom Unternehmen kurzfristig „erkauft“ werden. vgl. Bauhofer, B: 2004; S.17

Da hier jedoch nicht näher in die Materie des Reputationsmanagements eingegangen werden soll, werden die Begriffe in dieser Arbeit synonym verwendet.

<sup>139</sup> vgl. Bauhofer, B: 2004; S.18

einen gemeinsamen Interpretationsrahmen zwischen Organisation und Umwelt zu schaffen. In diesem Rahmen ist es Aufgabe des Krisenmanagements den Informationsfluss zwischen den Beteiligten sicherzustellen, aber auch die Reaktionen der Stakeholder zu beeinflussen.<sup>140</sup> Aktive Krisenkommunikation hat außerdem eine gezielte Wirkung auf funktionale Vertrauenswürdigkeit und kann als Strategie im Reputationsmanagement eingesetzt werden. Unabhängig davon wie viele Details über eine Krise bekannt sind, das aktive Zugehen auf Anspruchsgruppen, Öffentlichkeit und Medien, kann dem Verlust des Vertrauensverhältnisses entgegenwirken.<sup>141</sup>

Krisen sind heutzutage allgegenwärtig und unvorbereitete Organisationen haben mehr zu verlieren als je zuvor.<sup>142</sup> Zahlreiche Entwicklungen wie Globalisierung, Wettbewerbsdruck, aktive Stakeholder, neue Kommunikationstechnologien (Social Media), soziales Konfliktpotential, sowie Risikosensibilisierung haben Unternehmen für eine Krise empfänglicher gemacht. Mit dem Eintreten einer Krise sind die jahrelangen Bemühungen nach Transparenz, Vertrauen und Glaubwürdigkeit mit einem Schlag ausgelöscht.<sup>143</sup> Die Notwendigkeit eines effektiven Krisenmanagements steigt daher enorm. Dieses kann nämlich durchaus einen Rückgang der Umsätze verhindern, Rufschädigung eindämmen, Gesundheit und Umwelt fördern und in manchen Fällen sogar Leben retten.<sup>144</sup>

---

<sup>140</sup> vgl. Thießen, A: 2011; S.68f

<sup>141</sup> vgl. Thießen, A: 2011; S.73

<sup>142</sup> vgl. Coombs, T: 2012; S.13

<sup>143</sup> vgl. Ditges, F: 2008; S.16f

<sup>144</sup> vgl. Coombs, T: 2012; S.17

## 2.6 Exkurs: Krisenbeispiele bei Mega Events

Die bisherigen Erläuterungen beziehen sich in erster Linie auf den Unternehmensbereich, da sich die Fachliteratur aus der kommunikationswissenschaftlichen Perspektive bisher kaum mit Mega Events auseinandergesetzt hat. Die nachfolgenden Beispiele beweisen allerdings, dass der Bereich des Krisenmanagements auch für Großveranstaltungen von großer Bedeutung ist und die bisherigen Kapitel durchaus auch auf den Eventbereich zutreffend sind.

### 2.6.1 Loveparade 2010



Abbildung 10: Loveparade 2010 - Massenpanik<sup>145</sup>

Ein Beispiel dafür, dass eine Krise sogar Menschenleben nehmen kann, ist die Loveparade 2010. Am 24. Juli versammelten sich mehr als 400.000 Techno- und Ravefans auf einem Industriegelände in Duisburg, Deutschland. Am Nachmittag stauten sich Besucherströme an einem Tunneleingang. Massenpanik entstand, bei welcher schließlich 21 Menschen ums Leben kamen und 500 weitere schwer

<sup>145</sup> theguardian: 2010

verletzt wurden. Darüber, wer sich für das Unglück verantworten muss, wurde lang diskutiert und ermittelt. Im Jahr 2014 wurde schließlich gegen zehn Personen von der Staatsanwaltschaft Anklage erhoben. Darunter befanden sich sechs Verantwortliche der Stadt Duisburg und vier Personen der Veranstaltungsfirma Lopavent.<sup>146</sup> Nach der Katastrophe richtete sich die Kritik insbesondere gegen den Oberbürgermeister des Sauerlands, welchem Ignoranz und Nicht-Handeln vorgeworfen wurde. Auf der Pressekonferenz sollen er und der Veranstalter der Loveparade nicht die richtigen Worte gefunden haben. Ein gefundenes Fressen auch für die Medien, welche stets einen „Aufreger“, ein „Opfer“ oder ein einen „Sündenbock“ für ihre Story benötigen. Elemente, die in einer Krisensituation meist automatisch mitgeliefert werden.<sup>147</sup>

## 2.6.2 Germany's Next Topmodel Finale



Abbildung 11: Germany's Next Topmodel Finale 2015 - Bombendrohung<sup>148</sup>

Ein aktuelleres Beispiel stellt der Vorfall beim Germany's Next Top Model Finale 2015 dar, welcher beweist, dass auch Mega Events von jeglicher Art Krisen

<sup>146</sup> vgl. Magoley, N: 2014

<sup>147</sup> vgl. Höbel, P/Hofmann; T: 2014; S.15ff

<sup>148</sup> vgl. Horizont: 2015

heimgesucht werden können. Zunächst wurde das Finale offiziell aufgrund eines technischen Problems unterbrochen, so hieß es in einem Insert, welches sich schon bald als Bombendrohung herausstellte. Aufgrund einer anonymen Anruferin musste die Live-Show vorzeitig beendet und die Halle zur Gänze evakuiert werden. Die rund 10.000 Zuschauer, Models, das Produktionsteam und die Jury mussten die SAP-Arena schnellstmöglich räumen und in Sicherheit gebracht werden. Nach intensiven Durchsuchungen der Halle durch mehr als 100 Einsatzkräfte und zwei Spürhunden, konnte glücklicherweise Entwarnung gegeben werden, dass es sich um eine Fehlmeldung gehandelt hatte.<sup>149</sup> Dennoch beweist dieser Vorfall, dass Gefahren jederzeit auftreten und von ungewöhnlichster Natur sein können. Ein angemessenes Verhalten von Seiten der Veranstaltung ist von Nöten und ein ausgereiftes Krisenmanagement muss bereit sein, denn bei der nächsten Bombendrohung ist es womöglich kein Fehlalarm mehr.

## **2.7 Krisen und Mega Events**

Dass Krisen, insbesondere auch vor Mega Events nicht haltmachen, zeigen diese Beispiele aus der Vergangenheit. Die Planung eines Events bringt häufig Gefahren mit sich und wird oft durch Extremzustände und Unsicherheiten dominiert. Man muss sich vorstellen, dass sich in einer bestimmten Zeitspanne (von wenigen Tagen bis hin zu sechs Monaten) Millionen von Menschen in der gleichen Veranstaltungsregion aufhalten. Die Abhängigkeit von kaum beeinflussbaren Faktoren, wie zum Beispiel dem Wetter, Terrorgefahr, menschlichem Fehlverhalten und zahlreichen weiteren Störfaktoren, muss unbedingt berücksichtigt werden. Ein weiteres großes Risiko stellt zudem auch die Einmaligkeit der meisten Events dar. Die Veranstaltung kann nicht wiederholt oder verschoben werden. Treten also Störfaktoren auf und werden diese nicht beseitigt oder angemessen behandelt, würde dies nicht nur ein Versagen für die Durchführungsgesellschaft bedeuten, sondern auch negative Implikationen für

---

<sup>149</sup> vgl. DiePresse.com: 2015

eine gesamte Veranstaltung und das Verschwenden beträchtlicher, zum Teil öffentlichen Gelder, zur Folge haben.<sup>150</sup>

---

<sup>150</sup> vgl. Weiß, D: 2008; S.9

### 3 Mega Events

Zunächst soll das Phänomen „Mega Event“ näher erläutert werden. Kaum ein Begriff hat sich so rasch und umgreifend im deutschen Sprachsatz etabliert und verbreitet. Beinahe jedes Ereignis, egal ob im Alltag oder in der Arbeitswelt, wird heutzutage als Event bezeichnet und als solches verkauft.<sup>151</sup> In der Wissenschaft lassen sich zahlreiche Synonyme für diesen Begriff finden. Dazu zählen unter anderem „Major Event“, „Hallmark Event“ oder ganz einfach die deutsche Variante „Großveranstaltung“.<sup>152</sup> Diese Begrifflichkeiten sollen Geschehnisse von außergewöhnlicher Größe beschreiben. Der englische Begriff „event“ kann mit „besondere Veranstaltung“ bzw. „Ereignis“ übersetzt und auf den lateinischen Begriff „zutragen“, „hervorkommen“ und „ereignen“ zurückgeführt werden. Das Wort „mega“ findet seinen Ursprung im Griechischen und bedeutet „groß“.<sup>153</sup>

Der Soziologe Maurice Roche definiert Mega Events folgendermaßen:

*„Mega Events are large scale cultural (including commercial and sporting) events which have a dramatic character, mass popular appeal and international significance.“<sup>154</sup>*

Mega Events sind immer von zeitlich begrenzter Dauer und können sowohl ein einmaliges aber auch ein wiederkehrendes Erlebnis sein.<sup>155</sup> Außerdem muss angemerkt werden, dass ein Event keine objektiv messbare Eigenschaft beschreibt, sondern, dass ein Eventcharakter einer Veranstaltung von jedem subjektiv wahrgenommen werden kann. Ein Event entsteht somit immer im Kopf derer, die es erleben.<sup>156</sup>

---

<sup>151</sup> vgl. Pühl, H/Schmidbauer, W: 2007; S.40

<sup>152</sup> In der Wissenschaft und Praxis werden diese Begriffe sowohl gleichbedeutend als auch gänzlich unterschiedlich verwendet. Zum einfacheren Verständnis gelten sie in dieser Arbeit als Synonym. vgl. Weiß, D: 2008; S.15

<sup>153</sup> vgl. Salih, C: 2013; S.35

<sup>154</sup> Roche, M: 2000; S.1

<sup>155</sup> vgl. Weiß, D: 2008; S.16

<sup>156</sup> vgl. Holzbaur, U: 2010; S. 7

### 3.2 Kriterien von Mega Events

Zum besseren Verständnis können relevante Kriterien für eine Klassifizierung von Events herangezogen werden. Dazu zählen Zeit, Inhalt, die Aktivierung von Teilnehmern, Bedeutung, Außergewöhnlichkeit und der Veranstaltungsort.

AUSPRÄGUNGSKRITERIEN					
ZEIT	INHALT	AKTIVIERUNG VON TEILNEHMERN	GRÖSSE/ BEDEUTUNG	AUSSERGEWÖHNLICHKEITEN	LOCATION
<b>Dauer</b> - Stunden - Tage - Monate  <b>Periodizität</b> - Einmalig - Zyklisch - Aperiodisch	<b>Öffentlich</b> - Kultur - Kunst - Wirtschaft - Sport - Wissenschaft - Freizeit - Politik  <b>Privat</b>	<b>Teilnehmer</b> - Besucher Vorort - Teilnehmer über TV - Medienvertreter ---- - national - international	<b>Volumenbasiert</b> - Besucher - Teilnehmer - Medienvertreter - Flächenbedarf  <b>Monetär</b> - Investitionen - Umsatz und Gewinn - Wertschöpfungseffekte  <b>Psychologisch</b> - Werbewirkung - Imagewirkung - Identitätsbildung	<b>Strukturell</b> - Bewerbungsverfahren - Vergabe durch Rechteinhaber  <b>Organisatorisches</b> - Neu zu gründende Gesellschaft - Projekteigenschaften - Verflechtungen mit Rechteinhabern	<b>Beschränkung auf Veranstaltungs-:</b> -nation -region -stadt

Abbildung 12: Kriterien von Mega Events<sup>157</sup>

#### 3.2.1 Kriterium Zeit

In diesem Kennzeichen können Großveranstaltungen nach ihrer *Veranstaltungsdauer* und nach *Periodizität* unterschieden werden. Grundsätzlich ist die Dauer begrenzt und kann zwischen einigen Stunden und mehreren Monaten liegen. Ein Musikkonzert findet zum Beispiel nur an einem Abend statt. Sportveranstaltungen erstrecken sich meist über mehrere Wochen, während eine Weltausstellung zwischen drei und sechs Monaten dauern kann.

Zusätzlich können Events auch hinsichtlich ihrer Periodizität unterteilt und in drei Kategorien eingeordnet werden: einmalig, zyklisch und aperiodisch. Aufgrund ihres Anlasses und ihrer Zusammensetzung sind einmalige Events nicht

<sup>157</sup> vgl. Weiß, D: 2008; S.29

wiederholbar und können dabei von verschiedenster Natur sein. Sportveranstaltungen, wie zum Beispiel die FIFA Fußballweltmeisterschaft oder die FIS Alpine Ski WM, stellen gute Beispiele für zyklisch wiederkehrende Events dar, da sie immer wieder im regelmäßigen Abstand von zwei Jahren stattfinden. Weltausstellungen wiederum finden aperiodisch statt und werden somit in unregelmäßigen Abständen wiederholt.

Trotz wiederholtem Stattfinden der Großveranstaltungen bleibt die Einmaligkeit einer Veranstaltung gegeben, denn die jeweiligen Events werden durch ihren eigenen Charakter geprägt. Dies liegt unter anderem auch daran, dass Events regelmäßigen konzeptionellen Veränderungen unterliegen und von Jahr zu Jahr größer und besser gestaltet werden sollten.

Durch zeitliche Beschränkungen können Mega Events aber außerdem von permanenten Großattraktionen (Freizeitparks, Museen, Naturattraktionen, historischen und modernen Monumenten etc.) unterschieden werden und beweisen erneut ihre Einmaligkeit.<sup>158</sup>

### **3.2.2 Kriterium Inhalt**

Events können unterschiedlichen gesellschaftlichen Themen zugeordnet werden und nach diesen auch klassifiziert werden. Zunächst kann erstmals eine Unterscheidung in *öffentliche* oder *private Veranstaltungen* erfolgen. Private Festlichkeiten, wie zum Beispiel eine Familien- oder Firmenfeier, sind für diese Arbeit aufgrund der begrenzten Reichweite nicht relevant. Öffentliche Events können hingegen in sieben Kategorien, basierend auf gesellschaftstypischen Elementen, eingeordnet und systematisiert werden: Kultur, Kunst und Entertainment, Wirtschaft und Handel, Sport, Wissenschaft und Ausbildung, Freizeit, Politik.

Einzelne Events können häufig auch mehreren Kategorien zugeordnet werden. Die folgende Grafik erläutert die Kategorisierung von Events nach Inhalten anhand von Beispielen:<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> vgl. Weiß, D: 2008; S.29ff

<sup>159</sup> vgl. Weiß, D: 2008; S.31f

INHALT	KATEGORIE	BEISPIEL	INHALT	KATEGORIE	BEISPIEL
<b>Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weltausstellungen</li> <li>• Karnevale</li> <li>• Religiöse Veranstaltungen</li> <li>• Historische Feierlichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EXPO 2005, Aichi</li> <li>• Mardi Gras, New Orleans</li> <li>• Kirchentag</li> <li>• Royal Wedding, London</li> </ul>	<b>Wissenschaft und Ausbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kongresse</li> <li>• Seminare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAE World Congress</li> <li>• Harvard Model Congress</li> <li>• MEDICA Weltforum der Medizin</li> </ul>
<b>Kunst und Entertainment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzerte</li> <li>• Ausstellungen</li> <li>• Verleihungen</li> <li>• Sonstige Performances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenta 12 (2007), Kassel</li> <li>• Bundesgartenschau 2005, München</li> <li>• Ruhrtriennale</li> <li>• Oscar-Verleihung, LA</li> </ul>	<b>Freizeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freizeitveranstaltungen</li> <li>• Festivals und Paraden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oktoberfest, München</li> <li>• Hafengeburtstag, Hamburg</li> </ul>
<b>Wirtschaft und Handel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Messen</li> <li>• Kongresse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CeBIT, Hannover</li> <li>• Floriade, Amsterdam</li> <li>• Art 35 Basel</li> <li>• Detroit Motor Show</li> </ul>	<b>Politik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amtsübernahmen</li> <li>• Staatsbesuche</li> <li>• Gipfeltreffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amtsübernahme Präsident der USA</li> <li>• Weltwirtschaftsgipfel</li> </ul>
<b>Sport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professioneller Sport <ul style="list-style-type: none"> <li>– Multi-Sport-Event</li> <li>– Single-Sport-Event</li> </ul> </li> <li>• Amateursport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olympische Spiele 2004, Athen</li> <li>• FIFA Fußball-WM 2006 Deutschland</li> <li>• Universiade 2005, Izmir</li> </ul>	<b>Privat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Feiern</li> <li>• Familienfeiern</li> <li>• Firmenfeiern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geburtstage</li> <li>• Hochzeiten</li> <li>• Jubiläen</li> </ul>

Abbildung 13: Kategorisierung von Events nach Inhalten<sup>160</sup>

### 3.2.3 Kriterium Größe

Die Größe ist eine sehr wichtige Dimension für die Definition von Mega Events. Dabei korrelieren unterschiedliche größenbezogene Kennzahlen eng miteinander und lassen dabei eine Zuordnung der Ereignisse in ein Größenraster zu.

Die *volumenbasierte Kennziffer* bezieht sich in erster Linie auf die involvierten Personen. Anzuführen sind hier die Anzahl der Teilnehmer, Besucher, sowie die Medienvertreter vor Ort. Während sich die Anzahl der Medienvertreter durch ihre Akkreditierung meist sehr einfach ermitteln lässt, kann sich dies in Hinsicht auf die Anzahl der Personen schon etwas schwieriger gestalten. Nicht immer lassen sich die Besucherzahlen durch den Eintrittskartenverkauf erfassen, insbesondere, wenn eine mehrfache Besuchsmöglichkeit des Geländes besteht, oder eine Person während des Events mehreren Veranstaltungen beiwohnen kann.

Der Flächenbedarf ist eine weitere volumenorientierte Kennzahl.<sup>161</sup>

<sup>160</sup> Weiß, D: 2008; S.32

<sup>161</sup> vgl. Weiß, D: 2008; S.32ff

Sowohl Besucherzahlen als auch der Flächenbedarf stehen im direkten Bezug mit den *monetären Kennziffern*. Zum Beispiel werden häufig Stararchitekten verpflichtet touristisch attraktive Wahrzeichen vor dem Austragen eines Events zu errichten. Nicht selten werden daher auch neue Stadien für den Ablauf einer Fußballweltmeisterschaft gebaut.<sup>162</sup> Das Errichten symbolischer Monumente hat eine lange Tradition, denn es soll die Werte und Leistungsfähigkeit eines Landes zum Ausdruck bringen.<sup>163</sup>

Um Besuchermassen anzulocken, aber auch bewältigen zu können, ist häufig nicht nur eine Investition in die Veranstaltungsstätte, sondern auch eine Berücksichtigung der Infrastruktur von Nöten. Neben den architektonischen Charakteristika, mit welchem einen Austragungsstätte ansprechen soll, muss eine Veranstaltungsregion auch funktional überzeugen, indem Besucherströme entzerrt werden und der Transport für diese intelligent gelöst wird. Somit erreichen die Durchführungskosten einer Großveranstaltung regelmäßig signifikante Größenordnungen, welche Milliardenhöhen erreichen können.<sup>164</sup> Die hohen Kosten einer Veranstaltung sind wiederum auf ein extremes Besucheraufkommen zurückzuführen.<sup>165</sup>

Die dritte Kennzahl stellt die psychologische Bedeutung eines Events dar, denn eine Veranstaltung kann wichtige positive Image- und Werbeeffekte für die Gastgeberregion mit sich bringen. Sich als ordentlicher Gastgeber zu präsentieren, bietet nicht nur die Möglichkeit ein positives Image zu kreieren, sondern auch mögliche negative Bilder zu korrigieren. Mega Events werden somit zu einer wichtigen Funktion für den Tourismusbereich. Eine Großveranstaltung kann außerdem den Nationalstolz fördern, als außenpolitisches Instrument die nationale Identitätsbildung unterstützen, einen Beitrag zur Völkerverständigung leisten und auf internationaler Ebene Anerkennung für die Durchführung eines Events erlangen. Dies ist allerdings nur möglich, wenn das Event auch internationales Medieninteresse genießt. Je

---

<sup>162</sup> Vor der EURO 2008 wurde für 66,5 Millionen Euro das Wörthersee Stadion, die Hypo Arena in Klagenfurt, errichtet. vgl. em-08.info; 2008.

<sup>163</sup> vgl. Weiß, D: 2008; S.34f

<sup>164</sup> Das Gesamtbudget der Olympischen Spiele 2012 lag bei 2,4 Milliarden US-Dollar. vgl. Weiß, D: 2008; S.35

<sup>165</sup> vgl. Weiß, D: 2008; S.34ff

größer ein Event, umso internationaler auch der potentielle Zielmarkt, desto höher auch das Medieninteresse und die Medienwirkung. Somit haben auch die volumenbasierten und monetären Kennziffern einen direkten Einfluss auf die psychologische Bedeutung.<sup>166</sup>

### 3.2.4 Kriterium Aktivierung von Teilnehmern

Mega Events zeichnen sich insbesondere durch die Teilnahme von Menschenmassen aus. In der Soziologie wird eine Masse als spontane, unorganisierte und zeitlich befristete Ansammlung von Menschen bezeichnet. Diese stehen meist nicht im direkten Kontakt zueinander und verfolgen ein bestimmtes Ziel. Eine konkrete Zahl kann in diesem Fall nicht genannt werden, jedoch müssen es mindestens ein Dutzend Personen sein. Zusätzlich bedarf es ein umgebungsmäßiges und seelisches „Etwas“, welches die Ansammlung begründet. Es handelt sich meist um ein Ereignis, welches das Interesse der Anwesenden auf sich zieht<sup>167</sup> - wie in diesem Fall auf ein Event.

Neben den direkten Besuchern vor Ort ist es häufig auch möglich über die Medien (meist Live-Fernsehen) an einem Event teilzunehmen. Dies bedeutet zugleich meist auch großes Interesse von Seiten internationaler Nachrichtenvertreter. Womit sich auch gleich eine weitere Abgrenzung von Mega Events feststellen lässt. Es kann also auch zwischen einer Großveranstaltung mit *nationalem Publikum* und einem Mega Event mit *internationalen Zusehern* unterschieden werden.<sup>168</sup>

### 3.2.5 Kriterium Außergewöhnlichkeit

Ein besonders wichtiges Kriterium betrifft auch die *strukturelle* und *organisatorische Außergewöhnlichkeit* von Mega Events. Aus diesem Grund sind Großveranstaltungen auch durch eine lange und intensive Vorbereitungszeit geprägt.

---

<sup>166</sup> vgl. Weiß, D: 2008; S.36ff

<sup>167</sup> vgl. Zacherle, C: 2014; S.16

<sup>168</sup> vgl. Salih, C: 2013; S.38f

In der Regel ist eine Organisation (Unternehmen, Verein, Behörde etc.) oder eine Gruppe von Organisationen, Träger einer Veranstaltung.<sup>169</sup> In einigen Fällen werden Events auch von Eigentümern und Rechteinhabern an Veranstaltungsregionen vergeben.<sup>170</sup> Dies erfolgt meist durch einen vorangehenden formalen Bewerbungsprozess. Daraufhin müssen neue temporäre Organisationsgesellschaften gegründet werden, welche schließlich Anforderungen und Bedingungen der Rechteinhaber berücksichtigen und verwirklichen.<sup>171</sup>

### 3.2.6 Kriterium Veranstaltungsort

Ein weiteres Kriterium von Mega Events ist die Beschränkung auf eine Veranstaltungsnation, -region oder -stadt. Es kann jedoch auch mehrere Veranstaltungsorte zugleich geben.<sup>172</sup>

Die Auswirkungen eines Mega Events auf eine Veranstaltungsregion können groß und sehr vielfältig sein. Der Großteil der Literatur glaubt daran, dass es sich dabei primär um positive Effekte handelt, denn die Promotion über die Veranstaltungsregion kann langfristig positive und wichtige Entwicklungen mit sich bringen. Durch die Austragung eines Mega Events erhält eine Veranstaltungsregion die Möglichkeit ihre „Persönlichkeit“ nach außen zu tragen, ihren Status zu verbessern und ihren Stellenwert auf eine internationale Stufe zu heben.<sup>173</sup> Ein ganz wesentlicher Aspekt für die „Eventisierung“ von Städten ist also die Imageförderung, aber auch die Identifikation der Bevölkerung mit „ihrer Stadt“ spielt eine wichtige Rolle.<sup>174</sup> Eine weitere Motivation für Gastländer und -städte, sich für die Austragung eines Mega Events zu bewerben, ist außerdem die erhoffte positive wirtschaftliche Entwicklung. Das Hosten eines Mega Events hat sich daher mittlerweile zu einem internationalen Wettbewerb zwischen einzelnen Nationen, Regionen und Städten entwickelt. Bereits eine Teilnahme

---

<sup>169</sup> vgl. Holzbaur, U: 2010; S.31

<sup>170</sup> Ein österreichisches Beispiel wäre hierfür die FIS Alpine Ski WM in Schladming 2013, welche die Rechte von der International Ski Federation (FIS) erhalten hatte. vgl. schladming2013: 2013

<sup>171</sup> vgl. Weiß, D: 2008; S.39f

<sup>172</sup> Beispiel: Eine Fußball-EM trägt ihre Spiele an unterschiedlichen Veranstaltungsorten (Stadien) aus. vgl. Salih, C: 2013; S.38

<sup>173</sup> vgl. Malfas, M: 2003; S.211

<sup>174</sup> vgl. Betz, G: 2011; S.14

am Bewerbungsprozess kann der Bewerbungsregion positive Effekte bringen. Schließlich ist es Ziel einer Bewerbung ein positives Selbstdarstellungsbild einer Region zu schaffen. Zudem werden neue Impulse für die Stadtentwicklung getroffen.<sup>175</sup> Dadurch muss Begriffen, wie „place-competition“ und „place-marketing“, eine immer größere Bedeutung geschenkt werden. Diese werden außerdem als Effekte des internationalen Wettbewerbs und einer grenzenlosen Welt verstanden.<sup>176</sup>

### **Sozioökonomische Auswirkungen**

Die positiven Entwicklungen für die lokale Wirtschaft werden häufig als Hauptmotivation für eine Eventaustragung herangezogen. In diesem Fall sei jedoch anzumerken, dass das direkte Einkommen (Ticketverkauf, Verkauf der Fernsehrechte, Sponsoren, etc.) meist nur die Kosten der Organisation abdeckt und keinen Wirtschaftsaufschwung für den Veranstaltungsort bedeutet. Die wirtschaftliche Beeinflussung betrifft in diesem Fall den Tourismusbereich, welcher im besten Fall durch eine Bewusstseinssteigerung der Region profitiert. Dies führt zu einer höheren Besucherzahl, zu weiteren Investitionen und einem generellen Wirtschaftswachstum der Stadt, was wiederum für neue Arbeitsplätze steht. Das Thema der Arbeitsplatzbeschaffung steht nicht nur im direkten Verhältnis mit der Organisation einer Veranstaltung, sondern bringt auch Chancen für den Tourismus, den Einzelhandel und die Bauindustrie, insbesondere wenn das Event infrastrukturelle Entwicklungen benötigt, mit sich.<sup>177</sup>

### **Soziokulturelle Auswirkungen**

Die Austragung eines Events kann auch soziokulturelle Vorteile hervorrufen. Zum einen können regionale Traditionen gekräftigt, Nationalstolz, sowie Gemeinschaftsgeist gestärkt, und das Land von seiner besten Seite präsentiert werden. Zum anderen kann die Lebensqualität des Individuums und der Gemeinschaft, durch den Inhalt des Mega Events, verbessert werden. Durch die

---

<sup>175</sup> vgl. Weiß, D: 2008; S.53

<sup>176</sup> vgl. Malfas, M: 2003; S.211

<sup>177</sup> Beispiel: Zwischen der Ankündigung der Olympischen Spiele in Atlanta und dem Austragen dieser 1996, wurden 2 Billionen Dollar in „Olympische Spiele Projekte“ investiert. 580 Tausend neue Arbeitsplätze wurden dadurch in der Region geschaffen. vgl. Malfas, M: 2003; S.212

Austragung eines Sportevents kann zum Beispiel das allgemeine Interesse an sportlichen Aktivitäten gesteigert werden.<sup>178</sup>

### Physische Auswirkungen

Wie bereits angesprochen kann die Vergabe der Austragungsrechte eines Events an eine Veranstaltungsregion, auch bauliche Veränderungen und Entwicklungen für diese bedeuten. Das Aussehen der Stadt kann verändert und die Infrastruktur verbessert werden, zum einen um ein tolles Bild der Stadt nach außen zu transportieren, aber auch um die Bedürfnisse eines Events befriedigen zu können (z.B.: Bau neuer Fußballstadien für die Weltmeisterschaft).<sup>179</sup>

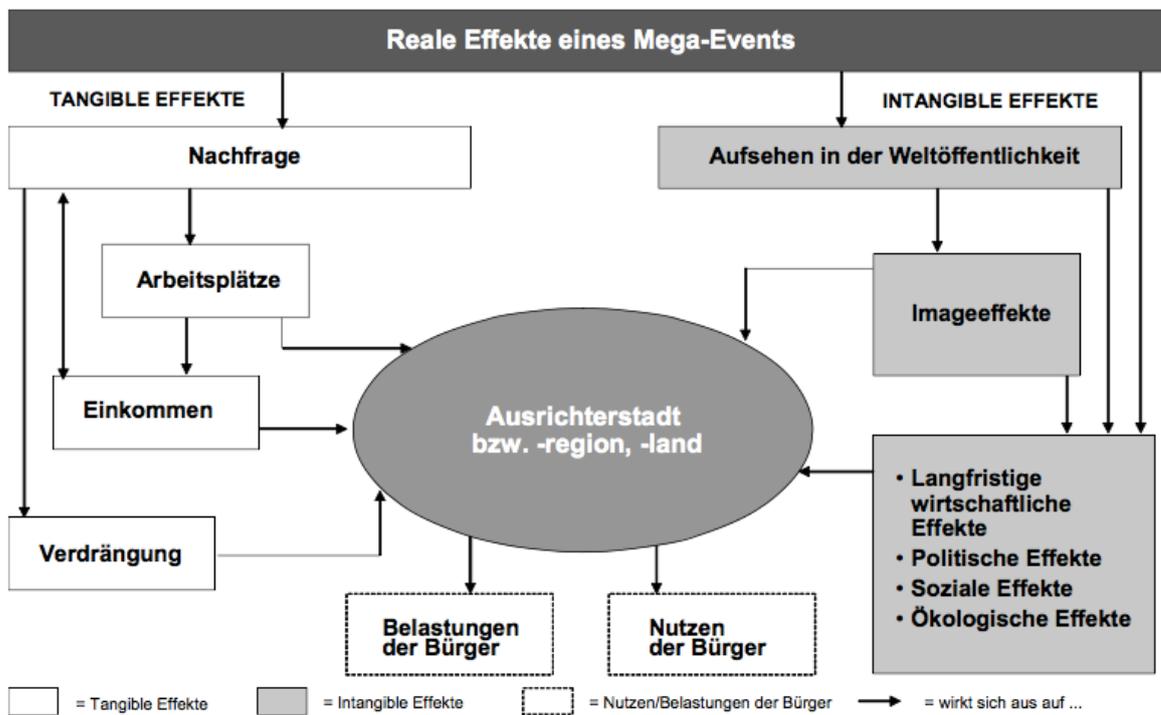


Abbildung 14: Effekte eines Mega Events auf Veranstaltungsort<sup>180</sup>

<sup>178</sup> Beispiel: Nach dem Austragen der Olympischen Spiele in Barcelona 1992, konnten 46 Tausend neue Mitglieder in Sportzentren verzeichnet werden. vgl. Malfas, M: 2003; S.214

<sup>179</sup> vgl. Malfas, 2013; S.215

<sup>180</sup> vgl. Weiß, D: 2008; S.60

### 3.3 Phasen eines Mega Events

Die Organisation eines Mega Events liegt in der Regel zwischen einem und fünfzehn Jahren. Dies ist hauptsächlich davon abhängig, ob Mega Events zuvor einen Bewerbungsprozess durchlaufen müssen. Dies führt zugleich zur Unterscheidung zwischen *Mega Events mit einer Bewerbungsphase* und *Mega Events, welche immer wieder in der gleichen Stadt und von der gleichen Organisation ausgerichtet werden*.<sup>181</sup>

Die führenden Großveranstaltungen der Neuzeit befinden sich nämlich meist in den Händen internationaler Rechteinhabern.<sup>182</sup> Dies bedeutet, dass sich Städte bzw. Länder in einem offiziellen Bewerbungsverfahren um die Austragung der Großveranstaltung bewerben. In dieser Bewerbungsphase wird geprüft, ob die Stadt bzw. das Land für das Hosten eines Events und die Durchführung eines Massenerlebnisses geeignet ist und die entsprechenden Voraussetzungen mit sich bringt. Erfolgreiche Bewerber haben daraufhin einige Jahre (meist sechs bis zehn) Zeit die Veranstaltung vorzubereiten.<sup>183</sup>

In der Durchführungsphase wird in diesem Fall das Erlebnis auf Grundlage der Richtlinien und Konzepte der Rechteinhaber umgesetzt. Nach der tatsächlichen Veranstaltung beinhaltet diese Phase außerdem die Rückführung der aufgebauten Strukturen.<sup>184</sup>



Abbildung 15: Phasen eines Mega Events<sup>185</sup>

<sup>181</sup> vgl. Salih, C: 2013; S.37

<sup>182</sup> Bekannte Beispiele dafür sind: Olympische Spiele werden durch das IOC (Internationale Olympische Komitee), Fußballweltmeisterschaften durch die Fédération Internationale de Football Association (FIFA) und Weltausstellungen (EXPO) durch die Bureau International des Expositions (BIE) vergeben. vgl. Weiß, D:2008; S.3

<sup>183</sup> vgl. Weiß, D: 2008; S.3

<sup>184</sup> vgl. Weiß, D:2008; S.2ff

<sup>185</sup> Weiß, D:2008; S.3

Die einzelnen Phasen und Meilensteine eines Events bringen zahlreiche wichtige Aktivitäten mit sich. Die nachfolgende Auflistung soll einen Überblick über die Aufgaben einer Organisation schaffen:<sup>186</sup>

**Vorstudie:** Initiierung und Start

- Vision und Zielsetzung
- Konzept, Informationsbeschaffung, Konzeption eines Events
- Strategie, Planung, Konzeption für Vorbereitung und Ablauf

**Vorbereitungsphase:** Vorbereiten und Anlauf

- Planen (Vorlauf, Ablauf, Nachbereitung)
  - o Event: Inhalt, Teilnehmer, Marketing
  - o Logistik: Personen, Besucher, Material
- Risikoanalyse, Strukturierung, Organisation
- Umsetzung

**Realisierung:** Ablauf des Events

- Begrüßung, Betreuung und Verabschiedung der Teilnehmer
- Fortlaufende Überwachung

**Abbauphase:** Nachlauf und Nachbereitung

- Abbau
- Dokumentation
- Rückmeldung, Bewertung, Auswertung, Verbesserung
- Mitarbeiter verabschieden
- Entscheidungen für Folgeveranstaltungen

### 3.4 Stakeholder von Mega Events

Für eine Organisationsgesellschaft einer Veranstaltung ist es besonders wichtig über ihr Umfeld Bescheid zu wissen und dessen Interessen, Ansprüchen, Wünschen, Ängste und Einflussmöglichkeiten gerecht zu werden. Dabei muss

---

<sup>186</sup> vgl. Holzbaur, U: 2010; S.26

eine Organisation zwischen zwei Gruppen unterscheiden, den Event-Zielgruppen und den Stakeholdern (Anspruchsgruppen).<sup>187</sup>

Besonders wichtige Stakeholdergruppen sind die Event-Zielgruppen. Unter der direkten Zielgruppe werden diejenigen verstanden, welche als Teilnehmer vom Event angesprochen werden (zahlende und geladene Besucher). Bei der indirekten Zielgruppe handelt es sich um Personen, welche durch die Kommunikation über das Event erreicht werden sollen.

Eine Zielgruppe lässt sich außerdem durch unterschiedliche Kriterien beschreiben: Alter, Geschlecht, Einkommen, Bildung, Zugehörigkeit zu Interessensgruppen, Lebensstil, familiäre Situation, Wohnort etc. Die Planung und Kommunikation der Durchführungsgesellschaft sollte an das gesamte Zielgruppen-Portfolio angepasst werden.<sup>188</sup>

Bezugnehmend auf Mega Events lassen sich Anspruchsgruppen folgendermaßen definieren:

*„Der Begriff Stakeholder beschreibt alle Anspruchsgruppen, d.h. alle Individuen, Organisationen oder Gruppen, die Ansprüche irgendwelcher Form an eine Organisation haben. Bezogen auf Events sind es alle Personen oder Gruppen, die einen Einfluss auf das Event, die Eventbesucher und den Eventerfolg haben und/oder vom Event direkt oder indirekt betroffen sind.“<sup>189</sup>*

Im Unterschied zu einem rein wirtschaftlichen Unternehmen, muss die Organisation eines Mega Events ihre Stakeholder jeweils individuell klassifizieren, da sie unter anderen wirtschaftlichen, politischen und sozialen Rahmenbedingungen arbeiten. Bei einem Event gibt es allerdings zahlreiche unterschiedliche Anspruchsgruppen, welche zu berücksichtigen sind.

Weiß liefert einen Überblick über die Stakeholder und reiht diese nach ihrer Bedeutung. Diese können unter anderem auch in interne und externe Bezugsgruppen separiert werden:

---

<sup>187</sup> vgl. Holzbaur, U: 2015; S.16

<sup>188</sup> vgl. Holzbaur, U: 2015; S.17

<sup>189</sup> Holzbaur, U: 2015; S.2f

Rang	Stakeholdergruppen	extern/intern
1.	<b>Kunden</b> - Bewerbung: Rechteinhaber/Eigentümer - Durchführung: Besucher, Teilnehmer, Zielgruppen	Intern Extern
2.	<b>Mitarbeiter</b> - Aktuell - Potenziell (z.B. Volunteers)	Intern
3.	<b>Allgemeine Öffentlichkeit</b> Bevölkerung (z.B. Anrainer)	Extern
4.	<b>Medien/Journalisten</b>	Extern
5.	<b>Geschäftspartner (Wirtschaft)</b> - Lieferanten - Subunternehmer - Kreditinstitute	Extern
6.	<b>Öffentliche Hand (Staat)</b> - Politik - Behörden, staatliche Institutionen	Extern
7.	<b>Hochschulen</b>	Extern
8.	<b>Konkurrenz</b> - Direkt - Indirekt	Extern
9.	<b>Sonstige Interessensgruppen</b> - Verbände (z.B. Umwelt) - NGO's - Gewerkschaften	Extern
o.N.	<b>Sport</b> - Organisierter Sport - Freizeitsport	Extern
o.N.	<b>Kultur</b> - Institutionen - Künstler	Extern

**Tabelle 4:** Stakeholdergruppen eines Mega Events<sup>190</sup>

Aufgrund ihrer Diversität verfolgen Bezugsgruppen auch meist sehr unterschiedliche Interessen und spezifische Ziele. Zusätzlich stehen diese Gruppen in einer wechselseitigen Beziehung mit der Durchführungsgesellschaft des Mega Events. Einige der Anspruchsgruppen können nämlich unfreiwillig in den Lebenszyklus eines Mega Events involviert werden. Dies betrifft insbesondere die Bevölkerung einer Austragungsregion, welche indirekt von den Auswirkungen betroffen und daher besonders zu berücksichtigen ist.<sup>191</sup> Daher ist

<sup>190</sup> vgl. Weiß, D: 2008; S.328

<sup>191</sup> vgl. Weiß, D: 2008; S.123fff

es auch besonders wichtig die Stakeholder von Beginn an einzubeziehen, um zu verhindern, dass diese das Vorhaben negativ beeinflussen können.<sup>192</sup> Ziel ist es, potentielle Gegner zu möglichen Verbündeten oder Unterstützern zu machen, denn Misstöne im Umfeld bzw. im Vorfeld können verheerende Auswirkungen für die Veranstalter und ihre Durchführungsgesellschaft mit sich bringen.<sup>193</sup>

### **3.5 Geschichte und wissenschaftlicher Hintergrund von Mega Events**

Events sind so alt, wie die Menschheit selbst, denn schon immer bestand das Bedürfnis Feste zu feiern. Von Festen zu Ehren einer Gottheit, über Stammesfeste bis hin zu Feierlichkeiten aufgrund einer gelungenen Jagd. Solche „Events“ gab es damals schon und sind heute noch immer ein wichtiger Bestandteil in unserem Leben. Sie holen uns aus dem Alltagstrott und durchbrechen die tägliche Routine.<sup>194</sup>

Der Siegeszug der Mega Events begann Mitte des 19. Jahrhunderts, sofern man Messen des früheren Mittelalters und kriegerische Auseinandersetzungen außer Acht lässt, welche aber durchaus bereits Merkmale einer Großveranstaltung aufwiesen. Mit der ersten Weltausstellung im Jahr 1851 in London und den ersten Olympischen Spielen der Moderne 1896 in Athen, wurde schließlich eine Ära eingeläutet. Damals handelte es sich noch um relativ kleine Veranstaltungen, dies hat sich aber im Laufe des letzten Jahrhunderts definitiv verändert. Besonders durch ihre Größe haben sich Events zu einem zentralen Bestandteil der globalisierten Wirtschaft entwickelt und sind ein Teil des öffentlichen und kommunen Lebens geworden. Von Sportveranstaltungen, über Weltausstellungen, bis hin zu bedeutenden Messen und Vielem mehr, bringen Events Menschen aus aller Welt zusammen, erfreuen sich dabei internationaler Medienaufmerksamkeit und beherrschen während ihrer Durchführung die Schlagzeilen der Medien.<sup>195</sup>

---

<sup>192</sup> vgl. Weiß, D: 2008; S.326

<sup>193</sup> vgl. Holzbaur, U: 2015; S.16

<sup>194</sup> vgl. Inden, T: 1993; S.11

<sup>195</sup> vgl. Weiß, D: 2008; S.1

Trotz der großen Bedeutung von Mega Events ist die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Gebiet noch recht jung.<sup>196</sup> Erst seit dem Ende des 20. Jahrhunderts ist eine verstärkte wissenschaftliche Zuwendung sichtbar, welche insbesondere von der Volkswirtschafts- und der Betriebswirtschaftslehre ausgeht. Dabei werden aber insbesondere konzeptionelle Ansätze und gesamtwirtschaftliche Effekte von Großveranstaltungen berücksichtigt. Lediglich vereinzelte Publikationen beschäftigen sich mit den Durchführungsgesellschaften von Großveranstaltungen.<sup>197</sup>

### 3.6 Trend zum Event

Das Bedürfnis nach Events liegt im Menschen selbst, denn das Erlebnis steht im Mittelpunkt der Freizeit. Menschen streben nach dem Ausbruch aus dem Alltag. Um diesem entfliehen zu können, muss die freie Zeit sinnvoll und spektakulär genutzt werden. Dadurch werden Begriffe wie Erlebniskonsum, Freizeitorientierung und neue Herausforderungen zu einem wichtigen Teil der Gesellschaft. Um der Routine zu entkommen, müssen Events immer ausgefallener und interessanter inszeniert werden.<sup>198</sup>

Mit der „Kultursoziologie der Gegenwart“ prägte der Soziologe Gerhard Schulze den Begriff der „*Erlebnisgesellschaft*“. Zurückzuführen lässt sich diese „neue Gesellschaft“ insbesondere auf einen Wertewandel, sowie der Vermehrung der Möglichkeiten.

Bis Mitte des 19. Jahrhunderts war der Alltag der Menschheit durch Armutskrisen bis hin zum Massensterben geprägt. Krankheit und Tod gehörten zum täglichen Leben. Erst nach dem zweiten Weltkrieg konnte eine neue Basisorientierung des Erlebens zur Selbstverständlichkeit werden, insbesondere auch aufgrund der Vermehrung von Möglichkeiten. Angebotsexplosionen, Ausweitung der Konsummöglichkeiten, sowie der Wegfall von Zugangsbarrieren und der Möglichkeit der eigenen Gestaltbarkeit der Welt, eröffnen uns Wahlmöglichkeiten in den unterschiedlichsten Bereichen: Kleidung, Essen, Information, Kontakte,

---

<sup>196</sup> Roche, M: 2000; S.5

<sup>197</sup> vgl. Weiß, D: 2008; S.13

<sup>198</sup> vgl. Inden, T: 1993; S.16ff

Unterhaltung und vieles mehr. Die Überlebensorientierung der Gesellschaft hat sich somit in eine Erlebnisorientierung entwickelt.<sup>199</sup> Zentrales Lebensziel ist das Projekt „des schönen Lebens.“ Der Mensch achtet darauf wie er erlebt und versucht sein Leben und sein Umfeld so zu gestalten, dass er es selbst schön findet. Das Motto „Erlebe dein Leben“ wird zum kategorischen Imperativ unserer Zeit. Die eigenen Erlebnisbedürfnisse werden somit als Orientierung beim täglichen Konsum von Informationen, Produkten, Dienstleistungen und der Unterhaltung herangezogen. Persönliche Werte werden hier zum Maßstab und definieren zudem den Sinn des Lebens. Diese Systematisierung einer Erlebnisorientierung wird als Erlebnisrationalität bezeichnet.<sup>200</sup>

Begriffe wie Erlebnis und Abenteuer stehen hier im Zentrum und lassen sich leicht mit Events in Verbindung bringen. Alltägliche Dinge werden nämlich als Erlebnis inszeniert. Ferien werden zu Erlebnis-Ferien, der Museumsbesuch wird zum Museums-Erlebnis und sogar das Einkaufen wird zum Einkaufs-Erlebnis.<sup>201</sup> Aufgrund dieser Schlussfolgerung definiert Bernhard Schäfer: „Event ist die Inszenierung des (bisher) Normalen und Alltäglichen als Erlebnis.“<sup>202</sup>

### **3.6.1 Event als Marketinginstrument**

Die markt- und gesellschaftlichen Entwicklungen, sowie der einhergehende Wertwandel der Gesellschaft haben in den letzten Jahren ein Umdenken der klassischen Kommunikationsarbeit erzwungen. Neue Formen der Kommunikation mussten gefunden werden, um Kunden auf neuem und innovativem Wege erreichen zu können. Aufgrund der Erlebnisorientierung der Gesellschaft begann man schließlich Events als Medium für die Übermittlung von Kommunikationsbotschaften zu nützen.<sup>203</sup> Durch die Verknüpfung von Kommunikation und Unterhaltung bietet ein Event die nötige Abwechslung zu den bisherigen Kommunikationsmitteln und kann gezielt Informationen an eine

---

<sup>199</sup> vgl. Schulze, G: 2005; S.35

<sup>200</sup> vgl. Schulze, G: 2005; S.58ff

<sup>201</sup> vgl. Schäfers, B: 2011; S.34

<sup>202</sup> Schäfers, B: 2011; S.34

<sup>203</sup> vgl. Weihe, K: 2008; S.11

bestimmte Zielgruppe liefern.<sup>204</sup> Neben dem Erlebniseffekt werden Besucher nämlich zum Teil des Geschehens und in den Unternehmensprozess miteingebunden. Durch das persönliche Erfahren entsteht häufig eine Verbundenheit von Seiten der Kunden. Zudem kann auf die Wünsche und Bedürfnisse der Gäste schneller reagiert werden. Weiters schafft ein Event die Möglichkeit des unmittelbaren Feedbacks, denn der Erfolg bzw. Misserfolg ist in diesem Fall schnell spürbar. Außerdem bietet eine Veranstaltung dem Kunden die Möglichkeit die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens unter Beweis zu stellen. Nichts ist nämlich glaubwürdiger als die eigene Erfahrung. Dies sind nur ein paar der Vorteile, die genannt werden, welche ein Event als Marketinginstrument mit sich bringt.<sup>205</sup>

*„Die Menschheit braucht Events - und das wird auch in Zukunft so bleiben.“<sup>206</sup>*

---

<sup>204</sup> vgl. Inden, T: 1993; S. 24

<sup>205</sup> vgl. Kindler, M: 2007; S.49f

<sup>206</sup> Inden, T: 1993; S.16

## **II. EMPIRISCHER TEIL**

## 4 Methode

Nach dem theoretischen Teil dieser Magisterarbeit soll nun das empirische Vorgehen näher erläutert werden. Da das Feld der Krisenkommunikation in Kombination mit Großveranstaltungen erst wenig erforscht ist, werden im Rahmen dieser Arbeit Experten befragt, um neues Wissen gewinnen zu können. Dieses Vorhaben wird durch leitfadenorientierte Experteninterviews in die Tat umgesetzt. Dafür wurden Fachleute ausgewählt, die in ihrem Handlungsfeld als Experten gelten, welches durch das Forschungsinteresse in den Vordergrund gerückt ist. Befragt wurden demnach Verantwortliche der Kommunikationsabteilungen (PR und Krisen-Management) erfolgreicher und bekannter Mega Events in Österreich. Sowohl die Experten als auch die Großveranstaltungen werden in den nachfolgenden Kapiteln näher vorgestellt. Die erhobenen Daten werden schließlich anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Meuser und Nagel analysiert, interpretiert und mit dem theoretischen Basiswissen zusammengeführt und letztendlich in Vergleich gesetzt. Auch die Methode wird Schritt für Schritt genauer unter die Lupe genommen.

### 4.1 Experteninterviews

Was wird grundsätzlich unter einem Experten verstanden? Wer darf sich so bezeichnen? In der Literatur werden als Beschreibung von Experten häufig Führungsspitzen aus den Bereichen Politik, Wirtschaft, Justiz und der Wissenschaft angeführt. Der Status eines Experten ist jedoch relativ und wird in gewisser Weise vom Forscher selbst verliehen. Ob jemand als Fachmann in Frage kommt, muss im Grunde immer vom jeweiligen Forschungsinteresse abgeleitet werden. Die befragten Personen müssen selbst Teil des Handlungsfeldes sein, welches den Forschungsgegenstand ausmacht. Häufig ist daher nicht die Führungsebene einer Organisation interessant, sondern eher die zweite oder dritte Ebene. Dort lassen sich in der Regel Verantwortliche finden, welche über detailliertes Wissen über interne Strukturen, Ereignisse und Vorgänge besitzen.<sup>207</sup>

---

<sup>207</sup> vgl. Meuser, M/Nagel, U: 2005; S.73f

*„Von Interesse sind ExpertInnen als FunktionsträgerInnen innerhalb eines organisatorischen oder institutionellen Kontextes. Die damit verknüpften Zuständigkeiten, Aufgaben, Tätigkeiten und die aus diesen gewonnenen exklusiven Erfahrungen und Wissensbeständen sind die Gegenstände des Experteninterviews.“<sup>208</sup>*

Das Wissen der Fachleute steht also im Zentrum des Forschungsinteresses, wodurch die Experten zur Zielgruppe der Untersuchung werden. Die Auskünfte dieser, über ihre Tätigkeiten ihres Handlungsfeldes, können als Betriebswissen bezeichnet werden. Das Sammeln von Betriebswissen wird in der Regel als Hauptinstrument bei der Datenerhebung eingesetzt.<sup>209</sup>

#### **4.1.1 Qualitative Inhaltsanalyse und leitfadenorientiertes Experteninterview nach Meuser/Nagel**

Die nachfolgend dargestellte Auswertungsstrategie wird laut den Autoren Meuser und Nagel dem offenen, leitfadenorientierten Experteninterview innerhalb der interpretativen Sozialforschung zugeordnet. Dabei werden sowohl Bedingungen der kommunikativen Datenerhebung, als auch der nicht-standardisierten Auswertungen erfüllt.<sup>210</sup>

Die Erhebung der Daten erfolgt, wie bereits erwähnt, durch eine leitfadenorientierte Gesprächsführung. Durch den Leitfaden soll ausgeschlossen werden, dass sich das Gespräch in Themen verliert, die keine Relevanz haben. Zudem soll der Leitfaden eine offene Gesprächssituation gewährleisten, da dem Forscher die Möglichkeit geboten wird, sich mit dem Thema vertraut zu machen. Dies soll schließlich die Voraussetzung für ein „lockeres Interview“ gewährleisten.<sup>211</sup> Ziel dieser Methode ist es, das gesammelte Fachwissen in Vergleich zu setzen und dabei überindividuell-gemeinsame Aussagen, sowie Strukturen, Wirklichkeitskonstruktionen, Interpretationen und Deutungsmuster herauszukristallisieren. Zudem soll die Gewinnung von empirischem Wissen

---

<sup>208</sup> Meuser, M/Nagel, U: 2005; S.74

<sup>209</sup> Im Gegenzug zum Basiswissen gäbe es auch das Kontextwissen. Beim Erforschen des Kontextwissens, steht das Experteninterview immer als Datenquelle neben einer anderen Forschung zur Verfügung. Es werden also noch weitere Instrumente der Datenerhebung eingesetzt. Das Interesse an den Experten ist hier ein, von der Forschungsfrage abgeleitetes Interesse. Die Experten müssen Eigenschaften und Strukturen der Handlungssituationen anderer Zielgruppen aufschließen. vgl. Meuser, M/Nagel, U: 2005; S.75

<sup>210</sup> vgl. Meuser, M/Nagel, U: 2005; S.81

<sup>211</sup> vgl. Meuser, M/Nagel, U: 2005; S.77f

ermöglicht werden.<sup>212</sup> Um dies gewährleisten zu können, wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Meuser und Nagel angewendet. Diese Methode der Datenauswertung kann in sechs Schritte unterteilt werden: Transkription, Paraphrase, Überschriften, thematischer Vergleich, soziologische Konzeptualisierung, theoretische Generalisierung; Diese Vorgänge sollen nachfolgend näher vorgestellt werden.

### *1. Transkription*

Die Auswertung setzt eine Transkription der durchgeführten Interviews voraus, welche in der Regel durch ein Tonband aufgenommen werden. Anders als bei narrativen oder konversationsanalytischen Auswertungen, sind aufwendige Notationssysteme nicht von Nöten. Elemente wie zum Beispiel Pausen, Stimmlage, nonverbale oder parasprachliche Auffälligkeiten müssen daher nicht berücksichtigt werden. Bezüglich der Vollständigkeit kann man sagen, dass die Transkription von Betriebswissen, im Vergleich zum Kontextwissen, umfassender ausfallen sollte. Grundsätzlich sollte sich der Inhalt auf die Äußerungen beschränken, die auch eine Relevanz bezüglich des Forschungsinteresses aufweisen.<sup>213</sup>

### *2. Paraphrase*

Welche Teile schließlich transkribiert werden, entscheidet sich hinsichtlich der leitenden Forschungsfrage. Genauso geschieht es auch mit dem Vorgang der Paraphrasierung. Wichtig ist dabei, dass die Paraphrasen der Chronologie des Gesprächsverlaufs folgen und die Äußerungen ihren Gehalt nicht verlieren. Eine gute Paraphrase sollte ausführlich oder abkürzend und protokollarisch auf den Inhalt gerichtet sein. Antizipierte Themen und Aspekte dürfen dabei nicht verloren gehen. Am Ende muss man zu dem Entschluss gelangen können, dass keine Informationen unterschlagen, hinzugefügt oder verzerrt wiedergegeben wurden.<sup>214</sup>

---

<sup>212</sup> vgl. Meuser, M/Nagel, U: 2005; S.80ff

<sup>213</sup> vgl. Meuser, M/Nagel, U: 2005; S.83

<sup>214</sup> vgl. Meuser, M/Nagel, U: 2005; S.83f

### *3. Überschriften*

Der nächste Schritt besteht darin, die paraphrasierten Textpassagen mit Überschriften zu versehen. Eine Passage kann dabei einer oder mehreren Überschriften zugeordnet werden. Auch das Zerreißen von Sequenzen innerhalb einer Passage ist erlaubt und sogar in manchen Fällen notwendig. Passagen, welche das gleiche Thema betreffen und behandeln, können zusammengestellt werden und eine Hauptüberschrift für sämtliche subsumierte Passagen kann gebildet werden. All diese Schritte verbleiben nach wie vor im einzelnen Interview und dessen Horizont.<sup>215</sup>

### *4. Thematischer Vergleich*

Hier geht die Auswertung bereits über die einzelne Texteinheit hinaus. Passagen, welche die gleichen oder ähnlichen Inhalte behandeln, werden zusammengeführt und in einer Überschrift vereinheitlicht. Ziel ist es Gemeinsamkeiten herauszukristallisieren, aber auch Unterschiede, Abweichungen und Widersprüche festzustellen. In welchen Bereichen decken bzw. unterscheiden sich die Angaben der Fachleute? Welche Experten äußern sich zu welchem Thema? Dies sind Informationen, die für die Interpretation der Daten eine wichtige Rolle spielen. Die Bildung von Kategorien, welche auf dieser Ebene stattfindet, sollte analytischer und metaphorischer Qualität entsprechen.<sup>216</sup>

### *5. Soziologische Konzeptualisierung*

Dieser Schritt hat zum Ziel das Gemeinsame im Verschiedenen auf Basis von soziologischem Wissen begrifflich zu gestalten. Gemeint ist das Bilden von Kategorien, die zur Aufgabe haben, das gemeinsam geteilte Wissen der Experten zu verdichten. Systematisierungen und Typisierungen von Informationen, sowie Verallgemeinerungen und Deutungsmuster sollten möglich gemacht werden und im Anschluss eine allgemeine disziplinäre Diskussion ermöglichen.<sup>217</sup>

---

<sup>215</sup> vgl. Meuser, M/Nagel, U: 2005; S.85f

<sup>216</sup> vgl. Meuser, M/Nagel, U: 2005; S.86ff

<sup>217</sup> vgl. Meuser, M/Nagel, U: 2005; S.88f

## 6. Theoretische Generalisierung

Diese Ebene verlässt das Expertenwissen und das dazugehörige Interviewmaterial und bezieht sich auf soziologische Theorien. Die Empirie wird mit der Theorie verknüpft, wobei sich drei Alternativen ergeben können. Im ersten Fall können bereits existierende magere Konzepte durch neues Wissen aufgebessert werden. Die zweite Möglichkeit erfordert durch neu entdeckte und gewonnene Zusammenhänge, eine Neuformulierung gängiger theoretischer Erklärungen. Im letzten Fall können die Konzepte verifiziert werden und gelten als bestätigt. Was auch immer für eine Konsequenz auf Basis der Auswertung gezogen wird, wichtig ist, dass diese begründet werden kann.<sup>218</sup>

### 4.1.2 Vorstellung der Experten

Nachfolgend werden die fünf Personen vorgestellt, welche in dieser Magisterarbeit als Experten zu Rate gezogen werden. Sie sind bzw. waren in der Vergangenheit für große Events in Österreich tätig und für den PR-Bereich verantwortlich. Die Kurzbiographien sollen einen Überblick über ihre Erfahrungen und ihr Aufgabenfeld liefern.

**Katharina Maloun MA** ist seit 2013 als PR Consultant in der ACTS Communication GmbH in Wien tätig. Neben Figlmüller, der YPD Challenge und der Starbucks Coffee Austria GmbH, zählt auch die *CEV A1 Beach Volleyball European Championship presented by Swatch*, zu ihren Aufgabenbereichen. Durch die Betreuung des Beachblogs 2013 fand Frau Maloun Ihren Einstieg in das Event. Zuvor war sie als Marketing Assistentin für die Parfümerie Douglas tätig. Ihren Master absolvierte sie an der Fachhochschule Kufstein mit dem Schwerpunkt in Business, Sport-, Culture- and Eventmanagement.<sup>219</sup>

**Mag. Katharina Karmel** steht bereits seit 1995 als PR Consultat dem *Life Ball* unterstützend zur Verfügung und erlebte somit 2015 ihren einundzwanzigsten Life Ball Einsatz. Seit November 2014 ist sie allerdings hauptberuflich für die Veranstaltung tätig. In der Zwischenzeit zog es sie als selbständige

---

<sup>218</sup> vgl. Meuser, M/Nagel, U: 2005; S.89f

<sup>219</sup> vgl. Maloun, Katharina: 2015; LinkedIn Profil

Kommunikationsberaterin nach Berlin. In Österreich arbeitete sie unter anderem für den SPÖ Parlamentsclub, die GGK PR & Event Agentur, sowie für die Pleon Publico, der damals größten PR Agentur Österreichs. Ihr Studium absolvierte Sie an der Wirtschaftsuniversität in Wien.<sup>220</sup>

**Katrin Daferner** ist seit 2009 für die Presse und Kommunikationsabteilung der SPÖ Wien zuständig. Zudem ist sie Sprecherin des *Donauinselfestes* in Wien und betreut den Kommunikationsbereich der Veranstaltung. Von 1996-2001 war sie Geschäftsführerin der Sozialistischen Jugend in Wien.<sup>221</sup>

**Mag. Roman Horacek** begleitete in den vergangenen sechs Jahren die österreichischen Teilnehmer des Eurovision Song Contest und ihre Delegationen als Pressesprecher und war 2015 als Head of Press für die Kommunikationsaufgaben rund um den *Eurovision Song Contest* in Wien zuständig. Im Rahmen des Krisenmanagements der Veranstaltung war er für den Bereich der Krisenkommunikation verantwortlich. Wenn er nicht für den Songcontest im Einsatz ist, findet man ihn im Pressebereich der Unterhaltungsabteilung des ORF. Sein Studium absolvierte er an der Wirtschaftsuniversität Wien.<sup>222</sup>

**Mag. Josef Schmid** hatte bei der FIS Alpinen Ski WM 2013 in Schladming die Leitung der Medien und Kommunikation über. Seit 30 Jahren ist er bereits für den Österreichischen Ski Verband als Pressechef im Einsatz. Dabei fungiert er zudem als Medienkoordinator für die unterschiedlichen alpinen Disziplinen und sorgt für ein einheitliches Bild in der Öffentlichkeit. Seinen Einstieg in die Kommunikationsbranche fand er durch seine journalistische Tätigkeit bei der Tiroler Tageszeitung gleich nach seinem Maturabschluss. Nebenher absolvierte er zudem ein Wirtschafts- und Rechtsstudium.<sup>223</sup>

---

<sup>220</sup> vgl. Karmel, Katharina: 2015; Interview 2, Z.121-136

<sup>221</sup> vgl. Daferner, Katrin: 2015; Interview 3, Z.273-278

<sup>222</sup> vgl. Horacek, Roman: 2015; Interview 4, Z.141-146

<sup>223</sup> vgl. Schmid, Josef: 2015; Interview 5; Z.77-90

### **4.1.3 Vorstellung der Mega Events**

Für welche österreichischen Großveranstaltungen die vorgestellten Experten tätig waren, wurde bereits angeschnitten. Diese Mega Events sollen nun in weiterer Folge näher vorgestellt werden, denn sie beeindruckten ein großes Publikum, genossen internationales Medieninteresse und schrieben Eventgeschichte in Österreich.

#### ***4.1.3.1 CEV A1 Beach Volleyball Europameisterschaft presented by Swatch in Klagenfurt am Wörthersee***

Jeden Sommer zieht es Europas beste Volleyballspieler nach Klagenfurt an den Wörthersee, um dort den heiß begehrten Europameistertitel zu erkämpfen. Im August 2015 feierte die Veranstaltung bereits ihr 20. Jubiläum. Was 1996 mit lediglich 2500 Gästen von Hannes Jagerhofer ins Leben gerufen wurde, entwickelte sich über die Jahre zu einem Megaevent und zählt inzwischen zu den sportlichen Sommerhighlights im Eventkalender eines jeden Österreicher, aber auch zahlreicher Gäste aus dem Ausland. Zwanzig Jahre später werden schließlich 150.000 Besucher und ein prall gefüllter VIP Bereich erwartet. Neben den sportlichen Festspielen gibt es für die „besten Fans der Welt“, wie die Besucher gerne bezeichnet werden, auch zahlreiche Side Events rund um den See. Die verschiedensten Partys, an den unterschiedlichsten Locations, sorgen in der Beachwoche stets für beste Unterhaltung. Sechs Tage voller Sport, Party und 2000 Tonnen Sand, führen zum Erfolg dieser Veranstaltung.<sup>224</sup>

#### ***4.1.3.2 Donauinselfest in Wien***

Das alljährliche Donauinselfest in Wien zählt zu den größten Open Air Festivals in Europa mit freiem Eintritt. Durch den musikalischen Rahmen, sowie einem ausgiebigem Sport- und Familienprogramm, wird drei Tage lang für Unterhaltung für Groß und Klein gesorgt. Mit Stars aus den unterschiedlichsten Musikgenres, ist auch für jeden Musikliebhaber etwas dabei.<sup>225</sup> Auf 11 Bühnen, mit 600 Stunden Programm und auf einem 4,5 Kilometer langem Festivalgelände, feiern unterschiedlichste Zielgruppen gemeinsam für ein ganzes Wochenende. Im Jahr

---

<sup>224</sup> vgl. Beachvolleyball EM: 2015

<sup>225</sup> vgl. Donauinselfest2015: 2014a

2014 konnten 3,1 Millionen Besucher gezählt werden und durch die Berichterstattung in 18.514 verschiedenen regionalen, nationalen und internationalen Medien, wird das Donauinselfest mehr und mehr zu einem Besuchermagnet für Musikbegeisterte aus der ganzen Welt.<sup>226</sup> Durch eine enge Zusammenarbeit mit den Behörden und den Einsatzkräften, ist das „Donauinselfest nicht nur eines der größten, sondern auch eines der sichersten Festivals“<sup>227</sup>, betont der Projektleiter Thomas Waldner.

#### **4.1.3.3 Life Ball in Wien**

Der alljährliche Life Ball im Wiener Rathaus zählt zu den größten und wichtigsten Charity Events weltweit und ist daher eine bedeutende Großveranstaltung mit ernstem Hintergrund. Hinter dem Ball steht der Verein Aids Life, welcher 1992 von den selbst betroffenen Gery Keszler und Torgom Petrosiam ins Leben gerufen wurde.<sup>228</sup> Mit dem Motto „Fighting AIDS and celebrating Life“, soll nicht nur das Leben mit einem ausgelassenem Fest gefeiert werden, sondern auch den Krankheiten HIV und AIDS der Kampf angesagt werden. Das Ziel der Veranstaltung ist es Spendenerlöse zu lukrieren und betroffenen Menschen auf unkonventionelle Art zu helfen. Neben dem Fundraising wollen die Veranstalter aber auch AIDS und HIV öffentlich thematisieren, um das Bewusstsein in der Bevölkerung zu steigern.<sup>229</sup> Zahlreiche Persönlichkeiten, internationale Prominenz, sowie die Medien wollen dabei helfen, das Thema in der Öffentlichkeit zu sensibilisieren und ein Zeichen der Akzeptanz, Solidarität und Toleranz gegen die Ausgrenzung Betroffener und Minderheiten setzen. Dafür, dass der ernste Hintergrund, neben den schrillen Kostümen und dem ausgelassenen Fest nicht in Vergessenheit gerät, sorgt eine zweistündige Eröffnungszeremonie am Rathausplatz in Wien. Die Showeinlagen und die bewegenden Reden von AIDS Aktivisten locken jährlich zehntausende Zuschauer, sowie rund 500 nationale und internationale Medienvertreter zum Ort des Geschehens.<sup>230</sup>

---

<sup>226</sup> vgl. Donauinselfest2015: 2014b

<sup>227</sup> Donauinselfest2015: 2014a

<sup>228</sup> vgl. Life Ball: 2015b

<sup>229</sup> vgl. Life Ball: 2015a

<sup>230</sup> vgl. Life Ball: 2015b

#### **4.1.3.4 FIS Alpine Ski WM in Schladming 2013**

Am 4.2.2013 wurde die FIS Alpine Ski WM feierlich im Skistadion in der Steiermark eröffnet und somit zum zweiten Mal in der Geschichte in Österreich ausgetragen.<sup>231</sup> 650 Athleten und Athletinnen aus 70 Nationen nahmen an dem Sportevent teil, 1000 Volunteers halfen beim reibungslosen Ablauf der Veranstaltung mit und rund 300.000 Besucher feierten ihre Ski Stars und sorgten für eine einmalige Atmosphäre in der Stadtgemeinde. Mit dem Slogan „Schladming 2013 – ein Skifest mit Herz“ hatte es sich die Organisation zum Ziel gesetzt, die beste Ski-WM aller Zeiten auf die Beine zu stellen. Besonders Attribute wie Innovation, Emotion und Tradition, sowie ein ausgiebiges Rahmenprogramm neben den sportlichen Ereignissen, sollten dabei helfen dieses Ziel in die Tat umzusetzen.<sup>232</sup> FIS Präsident Gian Franco Kasper zog im Anschluss der WM folgende Bilanz: „Die WM war wirklich super organisiert. Kleine Probleme wurden stets sofort gelöst.“<sup>233</sup>

#### **4.1.3.5 Eurovision Song Contest Vienna 2015**

Zum zweiten Mal in der Geschichte wurde Österreich zum Gastland für den Eurovision Songcontest.<sup>234</sup> Nach dem erfolgreichen Sieg von Conchita Wurst in Kopenhagen 2014, durfte Wien die 60. Jubiläumsversion des internationalen Gesangswettbewerbs austragen. Neun Shows in der Wiener Stadthalle, ein abwechslungsreiches Eurovision Village am Wiener Rathausplatz und zahlreiche weitere Veranstaltungen, ganz nach dem Motto „Building Bridges“, hielten Österreichs Hauptstadt für eine Woche lang in Aufregung.<sup>235</sup> 40 Nationen nahmen teil und sorgten für einen spannenden Wettbewerb. Weltweit verfolgten insgesamt 200 Millionen Fans in 45 übertragenen Ländern das Geschehen. Somit verzeichnete der Song Contest mehr Fernsehzuschauer als je zuvor und schrieb damit eine absolute Erfolgsgeschichte. Nicht nur der schwedische

---

<sup>231</sup> Da die erste Austragung (1982) der Ski WM in Österreich schon sehr viele Jahre zurückliegt und sich über die Jahre auch der kommunikationswissenschaftliche Bereich entwickelt hat, wird die Ski WM 2013 als einmalig stattgefundenes Event betrachtet.

<sup>232</sup> vgl. schladming2013: 2013a

<sup>233</sup> vgl. schladming2013: 2013b

<sup>234</sup> Da die erste Austragung (1967) des Eurovision Songcontests in Österreich schon sehr viele Jahre zurückliegt und sich über die Jahre auch der kommunikationswissenschaftliche Bereich entwickelt hat, wird der Eurovision Songcontest 2015 als einmalig stattgefundenes Event betrachtet.

<sup>235</sup> vgl. Vienna: (o.J)

Sänger Mans Zelmerlöv hat einen Sieg davon getragen, sondern auch der ORF und die Stadt Wien sollen absolut von der Großveranstaltung profitiert haben, so ORF Chef Wrabetz.<sup>236</sup>

---

<sup>236</sup> vgl. Eurovision Song Contest Vienna 2015: 2015;

#### 4.1.3.6 Übersicht der Mega Events<sup>237</sup>

	<b>CEV A1 Beachvolleyball Europameisterschaft presented by Swatch</b>	<b>Donauinselfest</b>	<b>Life Ball</b>
<b>ZEIT</b>			
Dauer:	7 Tage	3 Tage	3 Tage
Periodizität:	Zyklisch: jährlich im Juli	Zyklisch: jährlich im Juni	Zyklisch: jährlich im Mai
<b>INHALT</b>			
Öffentlich:	Sport	Freizeit und Entertainment	Freizeit und Benefiz
<b>TEILNEHMER</b>			
Besucher Vorort:	150.000	3,3 Mio	13.780 Rathaus+Rathausplatz
Teilnehmer ü. TV:			1,402 Mio
Medienvertreter:	350 national/international	national/international	500 national/international
<b>GRÖSSE</b>			
Flächenbedarf:	1000m <sup>2</sup> Center Court 9.700 Sitzplätze Tribüne 1600m <sup>2</sup> VIP Zelt 1000m <sup>2</sup> Event Float Steg	4,5 Kilometer Festivalgelände 11 Bühnen	Rathaus 8.500m <sup>2</sup> Rathausplatz
Wertschöpfungseffekt:	3,9 Mio für Region		Spenden Reinerlös 2015: 2,3 Mio
<b>AUSSERGEWÖHNLICHKEIT</b>			
	Bewerbungsverfahren		
<b>VERANSTALTUNGSORT</b>			
Ort:	Region Klagenfurt/Wörthersee	Stadt Wien	Stadt Wien

<sup>237</sup> Die Facts and Figures stammen direkt von den offiziellen Webauftritten der jeweiligen Veranstaltungen bzw. wurden den durchgeführten Interviews entnommen. Leider konnte nicht auf alle Daten zugegriffen werden. Die Zahlen der drei periodisch durchgeführten Events stammen aus den Zählungen der zuletzt durchgeführten Veranstaltung. Die Übersicht ist an die Veranstaltungskriterien nach Weiß (Kapitel 3.2) angelehnt.

	<b>FIS Alpine Ski WM 2013 Schladming</b>	<b>Eurovision Songcontest Vienna 2015</b>	
<b>ZEIT</b>			
Dauer:	14 Tage	7 Tage	
Periodizität:	Aperiodisch: 2.Mal in Ö 1982, 2013	Aperiodisch: 2.Mal in Ö 1967, 2015	
<b>INHALT</b>			
Öffentlich:	Sport	Entertainment	
<b>TEILNEHMER</b>			
Besucher Vorort:	300.000	101.173 Stadthalle 120.000 Eurovision Village	
Teilnehmer ü. TV:	5,2 Mio	200 Mio	
Medienvertreter:	1.808 national/international	1.700 national/international	
<b>GRÖSSE</b>			
Flächenbedarf:	Planai Schladming	zahlreiche Locations in Wien u.a. Stadthalle, Rathausplatz; € 27,8 Mio für Wien	
Wertschöpfungseffekt:			
<b>AUSSERGEWÖHNLICHKEIT</b>			
	Bewerbungsverfahren Neu zu gründende Gesellschaft	Rechtevergabe Neu zu gründende Gesellschaft	
<b>VERANSTALTUNGSORT</b>			
Ort:	Stadt Schladming	Nation/Stadt Österreich/Wien	

## 5 Ergebnisse

Die durchgeführten Experteninterviews wurden schließlich nach den fünf Schritten der qualitativen Inhaltsanalyse nach Meuser und Nagel ausgewertet und analysiert. Daraus haben sich Kategorien ergeben, welche schließlich zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen werden können. Diese werden zunächst näher erläutert und dargestellt. Im Anschluss erfolgt die Beantwortung der Forschungsfragen, welche während der gesamten Arbeit als Orientierungspunkt berücksichtigt wurden. Zu guter Letzt soll ein Fazit gezogen werden, welches die aussagekräftigsten Punkte in einer Zusammenfassung wiederholen soll und als Ausgangslage für Überlegungen des Ausblicks herangezogen werden.

### 5.1 Kategorien

Nachfolgend werden achtzehn Kategorien vorgestellt, welche sich aus dem Interviewmaterial mit den Experten filtern ließen. Die Ergebnisse aus den Befragungen wurden hierzu mit den theoretischen Grundlagen des ersten Teils der Arbeit in Vergleich gezogen. Dadurch konnten die Theorien aus der Literatur ergänzt, vorläufig verifiziert oder gegebenenfalls falsifiziert werden.

#### ***1. Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit bei Mega Events (im Vergleich mit klassischer PR)***

Die PR Theoretiker Grunig und Hunt beschreiben die klassische PR als Managementfunktion, welche insbesondere das Etablieren von Kommunikationsebenen und die Förderung von Akzeptanz und Zusammenarbeit zwischen einer Organisation und ihren Teilöffentlichkeiten als Aufgaben zugeschrieben bekommt. Theoretiker erwähnen zudem als Ziel strategischer Öffentlichkeitsarbeit, das frühzeitige Erkennen von Interessenkonflikten mit externen Anspruchsgruppen.

Die Experten verweisen darauf, dass sich die Öffentlichkeitsarbeit der Mega Events kaum von der klassischen PR unterscheidet. Viele Bereiche der

Organisation werden auch über die PR-Abteilung abgewickelt. Als klassische Aufgaben der PR im Eventbereich werden Pressekonferenzen, Presseaussendungen, Storytelling, Journalistenbetreuung vor Ort, Reporting und Clipping aufgezählt. Üblich ist es auch die Arbeit der Öffentlichkeitsarbeit bei Events im Vorfeld in Themenblöcke und Abschnitte zu unterteilen. Die Besonderheiten im Vergleich zur klassischen PR stellen meist die Internationalität der Journalisten und der Bedarf des schnellen Handelns dar.

## **2. Zusammenspiel von Krisenkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit**

Aus der Theorie konnte bereits entnommen werden, dass Krisenprävention und Krisenbewältigung als primäre Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit verstanden werden können. Somit kann die Krisen-PR als Teilbereich der Public Relations betrachtet werden. Viele Autoren bezeichnen sie daher auch gerne als reguläre Öffentlichkeitsarbeit im Krisenkontext.

Dies bestätigen auch die Experten und verweisen auf die Verbindung und das Zusammenspiel von Krisenkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit bei Mega Events. Im Extremfall ist es auch die PR-Abteilung, welche jegliche Anspruchsgruppen eines Events über Geschehnisse informiert.

Langjährige Erfahrung spielt eine wichtige Rolle bei der Durchführung eines Mega Events. Diese wurde mehrmals als hilfreiche Variable im Bezug auf die Durchführung eines Mega Events und im Umgang mit einer Krise erwähnt.

Die Experten der periodisch stattfindenden Großveranstaltungen verwiesen vermehrt auf die langjährige Erfahrung des gesamten Teams (Veranstalter, Mitarbeiter, Sicherheitspersonal, etc.), denn sie sind der Meinung, dass es darauf auch im Krisenfall ankommt. Das gesamte Team der Beach Volleyball Europameisterschaft fühlt sich durch die langjährigen Erfahrungen der Mitarbeiter und der damit verbundenen Kompetenzen sehr gut auf potentielle Krisen vorbereitet. Aus diesem Grund hält die Expertin den Einsatz von Externen für den Bereich des Krisenmanagements bei einem Mega Event nicht für angemessen, da diese keinen ausreichenden Erfahrungswert mit sich bringen. Diese Werte spielen auch bei der Entwicklung des Sicherheitskonzepts eine wichtige Rolle. Die Expertin des Donauinselfestes ist davon überzeugt, dass aufgrund der

gesammelten Erfahrungen der letzten Jahren, das Team über eine funktionierende und erprobte Notfallorganisation verfügt.

Für ein Event, welches erstmalig ausgetragen wird, ist es daher besonders wichtig, erfahrenes Personal aus den unterschiedlichen Bereichen ins Team aufzunehmen. Besonders im Sicherheitsbereich muss darauf geachtet werden geschultes und kompetentes Personal einzusetzen.

Dieser Punkt findet in der Theorie noch keine Bestätigung, hat sich aber in der Praxis bewährt und sollte daher auch berücksichtigt werden.

### **3. *Besprechen von möglichen Risiken und Krisen im Vorfeld***

Risiken stellen immer eine Schwachstelle dar und können daher negative Auswirkungen mit sich bringen. Daher ist es wichtig Risiken frühzeitig zu identifizieren, indem stets auf Warnsignale geachtet wird. In der Literatur findet man Risiko- und Krisenmanagement meist im Zusammenhang mit Unternehmen. Dass Krisen aber auch vor einem Mega Event nicht haltmachen, beweisen viele Beispiele aus der Vergangenheit (z.B. Loveparade 2010). In einer bestimmten Zeitspanne befinden sich Millionen von Menschen am gleichen Veranstaltungsort, weshalb die Abhängigkeit von kaum beeinflussbaren Faktoren, wie zum Beispiel dem Wetter, Terrorgefahr, menschlichem Fehlverhalten und vielen weiteren Gefahren unbedingt berücksichtigt werden muss.

Davon, dass Großveranstaltungen mit vielen verschiedenen Gefahren in Berührung kommen können, sind auch die Experten überzeugt. Dennoch beschäftigt sich nicht jede Eventorganisation im Vorfeld mit den möglichen Risiken und den damit einhergehenden Auswirkungen. Beim Life Ball wird dieses Thema den Blaulichtorganisationen überlassen, welche somit „alleine“ für die Gewährleistung der Sicherheit zuständig sind. Auch das Team der Beachvolleyball Europameisterschaft beschäftigt sich im Vorfeld nur im kleinen Ausmaß mit potentiellen Gefahren, da sie im Extremfall, wie sie meinen, aus ihren Erfahrungswerten profitieren und an Ort und Stelle Fachleute aus den betroffenen Bereichen entscheiden lassen. Die Experten der anderen Events bestätigen, dass sie sich zuvor ausgiebig mit dem Sicherheitsthema beschäftigten und sich die einzelnen Bereiche des Organisationskomitees

Gedanken über mögliche Risiken machten. Die potentiellen Gefahren dienten zudem als Grundlage für die Erstellung des Sicherheitskonzeptes.

Die eindringliche Warnung aus der Theorie, sich frühzeitig mit Risiken auseinanderzusetzen, ist in der Praxis der österreichischen Eventbranche noch nicht zur Gänze durchgedrungen. Manch österreichische Veranstalter lagern diesen Bereich aus oder verlassen sich dabei zur Gänze auf ihre Erfahrungen.

#### **4. Risiken bei einem Mega Event**

Unter einem Risiko versteht man die Möglichkeit des Auftretens eines negativen Ereignisses in der Zukunft, welches aber nicht unbedingt eintreten muss. Unendlich viele Gefahren können einer Organisation gefährlich werden und daher ist eine vollständige Erfassung dieser nur schwer möglich, dennoch stehen der Risikoidentifikation zahlreiche technische und organisatorische Hilfsmittel zur Verfügung.

Die Experten erklären sich die verstärkte Unsicherheit bei Mega Events durch große Besucherzahlen und den daraus resultierenden Risiken. Während sich in der Literatur in erster Linie Beispiele für Unternehmensrisiken (diese können natürlich auch auf Großveranstaltungen zutreffen) finden lassen, erläutert die Expertin des Donauinselfestes die häufigsten Gefahren von (Open Air) Großveranstaltungen.

- *Natur und Elementargefahren:* Sturm, Hagel, Gewitter, Starkregen, Hochwasser und Brände stellen insbesondere eine Gefahr für ein *Open Air Event* dar und müssen unbedingt im Sicherheitskonzept berücksichtigt werden. Sie sind aufgrund ihrer Unbeeinflussbarkeit und teilweise schwierigen Vorhersehbarkeit eine der größten Gefährdungen für die Besucher und Akteure eines Mega Events.
- *Bauliche Gefahren:* Veranstaltungstechnische Aufbauten können ebenfalls eine Gefahr darstellen, denn laut der Expertin kann es zum Einsturz der Konstruktionen durch massive Natur- oder Elementarereignisse, sowie durch Materialermüdung kommen. Zudem besteht eine Stolpergefahr auf dem Event Gelände. Ein weiteres Risiko stellt das Betreten oder Besteigen von veranstaltungstechnischen Aufbauten durch Unbefugte dar.

- *Organisatorische Gefahren:* Organisatorische Fehler können ebenfalls ein größeres Gefahrenpotential mit sich bringen. Beispielsweise durch den Ausfall von Kommunikationsmittel, Informationsdefizite innerhalb der Organisation, Defizite in der Kommunikation mit dem Publikum, Unklarheit über Aufgabenverteilung und Verantwortung in Ausnahmesituationen, unklare Handlungsanweisungen in kritischen Ausnahmesituationen, Gefahr der Überlastung von Teilbereichen oder des gesamten Festgeländes, sowie der Zu- und Abgänge des Veranstaltungsortes, die Nichteinhaltung der Hausordnung und nicht zu vergessen die Behinderung von Einsatzkräften.
- *Technische Gefahren:* Eine Gefährdung durch den Ausfall von veranstaltungstechnischen (Licht, Ton, Video), versorgungstechnischen (WC, Beleuchtung) oder transporttechnischen Anlagen (öffentliche Verkehrsmittel) ist zwar nicht völlig auszuschließen, sollte aber unter normalen Umständen zum größten Teil vermeidbar bzw. mit keiner größeren Gefährdung von Besuchern oder Mitarbeitern verbunden sein. Die Gefahr eines Gesamtausfalls ist, laut der Expertin, aufgrund der Nutzung von Aggregaten nahezu unmöglich.
- *Pyrotechnische Gefahren:* Pyrotechnisches Material ist ebenfalls nicht zu unterschätzen und sollte daher auf den Bühnen ausschließlich von entsprechend befugten Personen zum Einsatz gebracht werden.
- *Gefahren von Menschen ausgehend:* Massenbewegungen in Bühnenbereichen, sowie in Zu- und Abgangsbereichen, sowie Ausschreitungen durch betrunkene Gäste (z.B. Prügeleien) stellen keine Seltenheit dar.
- *Andere Gefahren:* Bombendrohungen, Terroranschläge, Großschadensereignisse (wie Flugzeugabstürze, nukleare oder chemische Schadensfälle), geländebedingte Gefahren, Gefährdung durch unkontrolliertes Zuströmen von Besuchern, Gefährdung durch Kraftfahrzeuge am Festgelände, Gefährdung durch die Mitnahme verbotener Gegenstände, Verkehrsprobleme und Unfälle, Verletzungsgefahr bei den Akteuren (z.B. im Sportbereich) und noch viele weitere Risiken müssen bedacht werden.

Diese Auflistung soll verdeutlichen, dass völlig unterschiedliche Faktoren einen reibungslosen Ablauf stören und somit ein Risiko für die Organisation darstellen können.

### **5. Präventionsmaßnahmen und der optimale Umgang mit Risiken**

Die Autoren der Fachliteratur beschreiben ein Risikomanagement, welches den Umgang mit aufgespürten Risiken klären soll. Die Risikoanalyse muss in regelmäßigen Abständen wiederholt werden und lässt sich dabei in vier Schritte unterteilen: Risikoidentifikation, Risikobewertung, Risikobewältigung und Risikoüberwachung.

In den Interviews mit den Experten lässt sich kein Hinweis auf ein praktizierendes Risikomanagement, welches all diese Bereiche durchläuft, finden, dennoch verweisen sie darauf, dass Gefahren unbedingt mit Präventivmaßnahmen zu begegnen sind, welche die einzelnen Risikobereiche abdecken sollen. Laut Expertin ist es die oberste Zielsetzung aller Maßnahmen, die körperliche Unversehrtheit aller Personen zu gewährleisten, welche direkt oder indirekt an der Veranstaltung teilnehmen. Hierzu ein paar Beispiele der möglichen Maßnahmen zur Risikoeindämmung, die sich auf die bereits genannten Gefahren (vorherige Kategorie) beziehen:

- Da das Wetter ein großes Risiko darstellt, ist die Beobachtung der Wettervorhersage eine unumgängliche Aufgabe. Mit Wettervorhersagen muss richtig umgegangen werden, damit keine Besucher gefährdet werden. Die laufende Beobachtung der lokalen Wettersituation, sowie der ständige Kontakt zu professionellen Wettervorhersagediensten sind unabdingbare Voraussetzungen für eine Risikominimierung.
- Präventivmaßnahmen, wie laufende Kontrollen und sofortige Reparatur- und Wartungsarbeiten im Falle eines technischen Gebrechens, sollten Betriebssicherheit und Betriebsbereitschaft der Anlagen sicherstellen.
- Durch die strikte Einhaltung der vorgeschriebenen Sicherheitsmaßnahmen soll eine Gefährdung durch pyrotechnische Effekte ausgeschlossen werden.

- Im Vorfeld konzentrieren sich zahlreiche Maßnahmen der Veranstalter und der Blaulichtorganisationen auf die Reduktion des Risikos, welches durch Massenbewegungen entstehen kann.
- Eine Sicherheitszentrale vor Ort kann dabei unterstützen schnelle Entscheidungen zu treffen.

Die wichtigste und stärkste Maßnahme, um eine Krise zu vermeiden, ist die rechtzeitige und klare Weitergabe von Informationen an alle Anspruchsgruppen des Mega Events.

Durch eine angemessene Vorbereitung im Vorfeld, sollen Chaos und Entgleiten der Situation während des Events vermieden werden, denn das frühzeitige Erkennen von Risiken und der angemessene Einsatz von Präventionsmaßnahmen kann die Entwicklung von Krisen verhindern bzw. minimieren. Daher wird das gesamte Team im Vorfeld gebrieft und über das Verhalten in Notfällen instruiert. Auch Verantwortungen müssen im Vorfeld geklärt und zugewiesen werden.

Erwähnt muss jedoch werden, dass dieses Vorgehen nicht bei allen Events vorzufinden war und einige der Organisationen keine Zeit in Präventionsmaßnahmen investieren. Während die Theorie die Dringlichkeit eines Risikomanagements betont, sehen dies manchen Experten aus ihrer Sicht anders.

## **6. Krisenmanagement beim Mega Event**

Krisenmanagement kann als Führungsaufgabe bezeichnet werden, welche zum Ziel hat, überlebenskritische Prozesse zu vermeiden bzw. zu bewältigen. Genau so sehen diese auch die Experten: Grundsätzlich ist das Krisenmanagement dafür verantwortlich, wie man im Extremfall mit einer Krise umgeht.

Dieser Aufgabenbereich wurde allerdings bei jedem Event unterschiedlich gehandhabt. Während der Expertin des Life Balls ein Krisenmanagement überhaupt kein Begriff war, spielte es bei einigen anderen Events eine sehr wichtige Rolle und war der Kommunikationsabteilung übergeordnet. Beim Eurovision Songcontest war zum Beispiel eine eigene Abteilung dafür verantwortlich, in welcher die Leitenden aus den unterschiedlichen Bereichen

miteingebunden wurden. An sich war das Krisenmanagement aber häufig Hauptaufgabe des Sicherheitsdienstes und der Blauchlichtorganisationen.

### **7. Krisenvorbereitung**

Bei der unglaublich großen Zahl an Gefahren und Risiken ist es unmöglich für eine Organisation allen Krisen vorzubeugen. Die Phase der Vorbereitung enthält daher Komponenten, die das Unternehmen auf den Extremfall vorbereiten sollen. Dazu eignet sich insbesondere ein Krisenmanagementplan, welcher dabei helfen soll, mögliches Schadenspotential einer Krise zu erkennen, ein erfolgreiches Krisenteam auszuwählen, ein Krisenportfolio zu erstellen und einen Strategieplan für den optimalen Umgang mit einer Krise zu entwickeln. Verantwortlichkeiten und Aufgaben müssen bereits im Vorfeld verteilt werden, damit ein schnelles und effektives Reagieren möglich gemacht werden kann. Auch regelmäßige Übungseinheiten sollen überprüfen, ob der Krisenmanagementplan effektiv gestaltet ist und die Mitarbeiter ausreichend geschult sind.

Auch die Experten verweisen auf die Schwierigkeit, dass man nicht nur von einem Krisenfall ausgehen kann und daher unterschiedliche Szenarien und Möglichkeiten angenommen werden müssen, auf die man sich versucht vorzubereiten. Für jeden Extremfall müssen die Mitarbeiter einen Plan zur Hand haben. Auch die Experten sind davon überzeugt, dass Verantwortlichkeiten und Aufgaben im Vorfeld zugeteilt werden müssen, um Chaos zu vermeiden. Dies wird meist in einem Krisenplan festgelegt, welcher somit einen wichtigen Teil in der Krisenvorbereitung darstellt. Um einen reibungslosen Ablauf garantieren zu können, wurden beim Eurovision Songcontest im Vorfeld zudem Workshops mit involvierten Personen abgehalten, welche die Mitarbeiter im Umgang mit Krisen instruierten. Der Experte des Eurovision Songcontest bestätigte zudem, dass die angemessene Vorbereitung auf Krisen, von Beginn an, ein sehr wichtiges Thema für die Veranstalter darstellte.

### **8. Einsatz eines Krisenkommunikationsplans**

Der Krisenkommunikationsplan wird in der Literatur als besonders wichtiges Instrument im Umgang mit Krisen erwähnt. Auch bekannt als Krisenhandbuch ist es ein unverzichtbarer Bestandteil der Prävention und bildet das Herzstück

jeglicher Krisenarbeit. Der Plan soll im Ernstfall schnelles Handeln ermöglichen und als Regieanweisung für Mitarbeiter dienen. Dabei werden mögliche Krisen anhand einer Szenariotechnik beschrieben und in ihrem Ablauf durchgespielt.

Bezüglich des Einsatzes eines Krisenkommunikationsplans spalten sich die Meinungen der Experten allerdings enorm. Auch die Verwendung der Begrifflichkeiten wird nicht einheitlich gehandhabt. Hier wird zum einen zwischen dem Krisenkommunikationsplan und zum anderen dem Krisenplan unterschieden. Letzterer umfasst alle erforderlichen Maßnahmen, die eine koordinierte Bewältigung von Katastrophen, Großschadensereignissen und komplexen Störfällen ermöglichen. Im Krisenplan ist meist auch ein Krisenkommunikationsplan mit inbegriffen, welcher sich gezielt auf den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit bezieht.

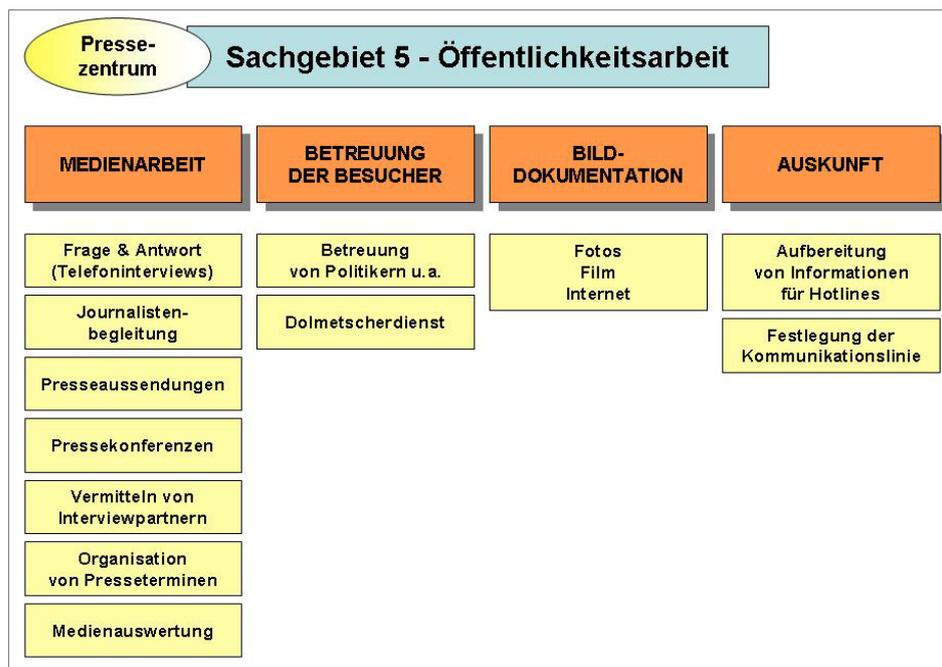


Abbildung 16: PR im Krisenplan<sup>238</sup>

Der PR-Bereich im Krisenplan beinhaltet Aufgaben, die der Medienarbeit, der Besucherbetreuung, der Dokumentation durch Foto und Film und der Auskunft dienen. Ihm obliegt die Feststellung und Beurteilung der Medienlage.

<sup>238</sup> Daferner Katrin: 2015; Interview3, Z.224

Zurückkommend auf die Begriffstrennung von Krisenplan und Krisenkommunikationsplan, muss festgestellt werden, dass dies in der Literatur nicht der Fall ist, sondern ganz im Gegenteil, die Begriffe werden meist synonym verwendet. Möglicherweise ist dies auf die englische Sprache in der Fachliteratur zurückzuführen, für den deutschsprachigen Raum liefert dies allerdings neue Erkenntnisse im Bezug auf Begriffsdifferenzierungen.

Das Donauinselfest, sowie auch der Eurovision Songcontest, hatten jeweils einen ausführlichen und strukturierten Krisenplan, inklusive Krisenkommunikation, vorbereitet. Das Fest auf der Insel griff bei der Erstellung des Krisenplans auf die Empfehlungen der „Richtlinie für das Führen im Katastrophenfall“ des Bundesministeriums für Inneres<sup>239</sup> zurück, und integrierte die einschlägigen Bestimmungen des Wiener Veranstaltungsgesetzes<sup>240</sup>. Zudem wurden die Bestimmungen des Sicherheitspolizeigesetzes und des Wiener Katastrophenhilfe- und Krisenmanagement Gesetzes<sup>241</sup> herangezogen. Beim Eurovision Songcontest wurde ein Krisenplan von der Songcontest Dachorganisation EBU zur Verfügung gestellt, welcher an die örtlichen Gegebenheiten in Wien angepasst wurde. Der Krisenplan bei der Ski WM in Schladming wurde hingegen von der örtlichen Polizei und den Sicherheitskräften vor Ort erstellt. Der Kommunikationsbereich wurde in diesem Handbuch nicht berücksichtigt.

Die Experten der Beach Volleyball Europameisterschaft und des Life Balls sehen hingegen keine Notwendigkeit im Einsatz eines Krisenplans bzw. eines Krisenkommunikationsplans. Sie sind davon überzeugt auch ohne Handbuch bestens auf den Extremfall vorbereitet zu sein. Der Expertin des Life Balls ist ein Krisenplan als Instrument der Krisenprävention sogar überhaupt kein Begriff.

Der Einsatz eines Krisenplans (inklusive Krisenkommunikationsplan) hat sich in der Praxis noch nicht übergreifend durchgesetzt. Betrachtet man die Literatur, kann zudem festgestellt werden, dass Erkenntnisse größtenteils in englischen

---

<sup>239</sup> Richtlinie für das Führen im Katastrophenfall des Bundesministerium für Inneres: [http://www.bmi.gv.at/cms/BMI\\_Service/Richtlinie\\_fuer\\_das\\_Fuehren\\_im\\_Katastropheneinsatz.pdf](http://www.bmi.gv.at/cms/BMI_Service/Richtlinie_fuer_das_Fuehren_im_Katastropheneinsatz.pdf) Daferner, Katrin: 2015; Interview 3, Z.204

<sup>240</sup> Bestimmungen des Wiener Veranstaltungsgesetzes: <https://www.wien.gv.at/recht/landesrecht-wien/rechtvorschriften/html/i5800000.htm> Daferner, Katrin: 2015; Interview 3, Z.207

<sup>241</sup> Wiener Katastrophenhilfe- und Krisenmanagement Gesetzes: <https://www.wien.gv.at/recht/landesrecht-wien/rechtvorschriften/html/b4500000.htm> Daferner, Katrin: 2015; Interview 3, Z.210

Publikationen zu finden sind und daher die österreichische Praxis noch nicht vollständig erreicht haben.

### **9. Kommunikation im Krisenfall**

Die Kommunikation in Krisenfällen ist ein sehr wichtiges Werkzeug für das Lösen von Problemen und damit zählt sie zu den wichtigsten Aufgaben des Krisenmanagements. Grundsätzlich können zwei Ziele genannt werden: Zum einen sollen Betroffene und Anspruchsgruppen über das Geschehen informiert werden, um sie vor weiteren Schäden zu bewahren, zum anderen soll das Image des Events geschützt werden. Während sich die Literatur intensiv mit den möglichen Imageschäden auseinandersetzt, konzentrieren sich die Experten in erste Linie auf die Sicherheit der Besucher. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass bei einem Mega Event zahlreiche Gäste und Akteure vor Ort sind und somit viele Menschenleben auf dem Spiel stehen können.

Gibt es bei den Großveranstaltungen keine eigene Krisenkommunikationsabteilung, übernimmt die PR-Abteilung die Kommunikation nach außen. Aus der Sicht der Öffentlichkeitsarbeit ist es unbedingt notwendig klar, einfach, verständlich, ehrlich und rasch zu informieren. Zur Kommunikation mit den Besuchern stehen zahlreiche Kanäle zur Verfügung, wie zum Beispiel Ton-Durchsagen, Text-Zuspielungen auf LED-Wänden, Information durch Mitarbeiter oder Blaulichtorganisationen, Megaphone, mobile Tonanlagen und vieles mehr. Auf den LED-Wänden ist auch eine Echtzeit-Bespielung mit vor Ort verfassten Texten möglich. Kurzfristig können auch motorisierte oder mit Fahrrädern ausgestattete Mitarbeiter, zur Überbringung von Nachrichten und Anordnungen, eingesetzt werden.

Im Krisenfall beginnt die Kommunikation zuerst in unmittelbarer Nähe des Geschehens und wird dann über unterschiedliche Kanäle (Social Media, Fan Newsletter, offizielle Veranstaltungs-App, Presseaussendung) fortgesetzt.

### **10. Vorgefertigte Texte für die Krisenkommunikation**

Wie bereits erwähnt, ist die Wichtigkeit der angemessenen Vorbereitung auf Krisen im Vorfeld unumstritten. Ein Bereich der Vorbereitung betrifft die Textgestaltung für die Krisenkommunikation. Beim Donauinselfest werden

beispielsweise Fassungen für Gefahren aus der Natur- und Elementarereignissen vorbereitet, die die Information vermitteln, dass eine Beeinträchtigung durch Wetterereignisse zu erwarten ist. Diese Texte werden daraufhin auf der Website, über OTS-Aussendung, Facebook und Twitter verbreitet. Auch für die Zuspelungen auf Ton- und Videoanlagen werden Texte für unterschiedliche Szenarien vorbereitet.<sup>242</sup> Dies geschieht mit dem Hintergrund, dass Zeit gespart werden soll und in manchen Situationen eine schnelle Reaktion lebensrettend sein kann.

Über die Notwendigkeit von vorbereiteten Texten für die Kommunikation im Krisenfall, sind sich die Experten allerdings nicht einig.

Insbesondere der Experte der Ski WM sieht keine Notwendigkeit in der Verfassung von vorgefertigten Texten, wie zum Beispiel für Social Media Plattformen. Werden Fassungen bereits vorgefertigt, besteht die Gefahr, dass falsche Informationen kommuniziert werden, so der Experte. Zudem ist er davon überzeugt, dass es keine Auswirkungen hat, wenn man sich Zeit für das Formulieren von Informationen nimmt, bzw. die Informationen Fehler (z.B. Rechtschreibung) aufgrund des Zeitdrucks beinhalten können. Diese Annahme unterscheidet sich allerdings komplett von der Theorie, da dort insbesondere rasche und sofortige Kommunikation empfohlen wird.

### **11. Herausforderungen der Kommunikation mit Besuchern**

Während die Veranstalter mit jeglichen Maßnahmen versuchen die Sicherheit der Besucher zu gewährleisten, sind Gäste häufig verärgert darüber (z.B. wegen Unterbrechung des Konzerts und/oder Räumung des Geländes). Für die Veranstalter ist es aber wichtig an den Sicherheitsplänen festzuhalten. Der Umgang mit unzufriedenen Reaktionen der Besucher stellt allerdings eine große Herausforderung für die Organisation und die Kommunikationsabteilung dar. Besonders auf Social Media Plattformen machen Gäste gerne ihrem Unmut Luft. Hier kommt das bereits erwähnte Image ins Spiel. Die Studie der Anwaltssozietät Freshfiels Bruckhaus Deringer zeigt auf, wie schnell sich Informationen in sozialen Netzwerken verbreiten können. Ist eine Information, in Zeiten der sozialen Netzwerke, erstmals unterwegs, besteht das Risiko, dass diese

---

<sup>242</sup> Siehe Anhang: Interview 3; Daferner Katrin: 2015

innerhalb von wenigen Stunden über den ganzen Globus verbreitet wird. Bei negativen Berichten, ist auch das Image der Mega Events in Gefahr. Um eine schlechte Reputation zu korrigieren und negative Emotionen einzudämmen, müssen Crisis Response Strategies von Seiten des Managements zum Einsatz gebracht werden. Zahlreiche Taktiken stehen dabei zur Verfügung. Laut der situativen Theorie der Krisenkommunikation weiß ein Krisenmanager umso mehr über die Wahl der passenden Strategie Bescheid, desto besser er die Krisensituation analysiert und verstanden hat.

### **12. Kontakt mit Medien**

Besonders die Entwicklung neuer Technologien ermöglicht problemloses und zeitnahes „in Kenntnis setzen“ der Anspruchsgruppen. Daher haben Stakeholder auch hohe Erwartungen an die Veranstalter und fordern eine unmittelbare Berichterstattung, insbesondere im Krisenfall. Die Notwendigkeit des ständigen Dialogs mit den Stakeholdern steigt zudem. Aufgrund dessen muss ein Krisenmanagement soziale Netzwerke in seiner Strategie berücksichtigen.

Daher bestätigen auch die Experten, dass im Optimalfall immer eine direkte Verbindung zu allen großen Medien (TV, Hörfunk, Teletext, Online, Print) besteht und im Krisenfall gilt es diese zu informieren. Da aber zu Beginn meist nicht alle Informationen zur Verfügung stehen, müssen die Medien nach und nach auf den neuesten Stand gebracht werden. Die sozialen Medien spielen natürlich eine sehr wichtige Rolle im Krisenfall, da sie für eine schnelle Kommunikation eingesetzt werden können.

### **13. Verhalten im Krisenfall**

Bewusst zu reagieren wird in der Theorie als oberste Regel beschrieben. Aus diesem Grund müssen auch die Komponenten des Krisenplans regelmäßig geübt und überprüft werden. Auch der Krisenkommunikation wird große Bedeutung zugeschrieben. Die Reaktion einer Organisation auf eine Krise wird in der englischen Literatur „Crisis Response Communication“ bezeichnet. Bezüglich der Form einer Krisenantwort müssen vier Anleitungen berücksichtigt werden: schnelles Reagieren, „keinen Kommentar“ vermeiden, genaues Handeln, mit einer Stimme sprechen; Die Kommunikationsstrategien müssen auch immer den

Zielen angepasst werden. Dazu zählt in erster Linie das Vermeiden bzw. Minimieren eines möglichen Schadens. Ein Schaden kann sowohl Menschen, Image, Vermögen aber auch die Umwelt betreffen. Priorität ist es natürlich Menschenleben zu schützen.

Auch die Experten verweisen darauf, wenn Gefahr im Verzug ist, ist es zunächst das Wichtigste, für die Sicherheit der Menschen zu sorgen. Dabei ist darauf zu achten, dass Panik vermieden wird, denn sie kann zu einer Katastrophe führen. Durch die Reaktion auf die Gegebenheiten muss situationsbedingt vorgegangen werden, dabei ist es wichtig sofort zu reagieren. Jede Krise ist eine wahnsinnige Stresssituation, deshalb muss auch jeder über seine persönliche Aufgabe im Krisenfall Bescheid wissen. Einige der Experten empfinden aus diesem Grund den Einsatz eines Krisenplans als hilfreich.

Zudem ist es wichtig, Personen vor Ort darüber in Kenntnis zu setzen, was zu tun ist (z.B. die Halle räumen). Auch die Zuseher vor dem Bildschirm benötigen Informationen darüber, was passiert ist und, dass bereits an der Behebung des Problems gearbeitet wird. Dabei muss über alle Kanäle kommuniziert werden (Social Media, OTS Aussendung). Es dürfen dabei nur Fakten nach außen gegeben werden – Spekulationen sind absolut verboten. Es ist notwendig eng mit den Behörden und den verantwortlichen Fachleuten zusammenzuarbeiten und ein gemeinsames Wording zu entwickeln, denn es ist wichtig mit nur einer Stimme zu sprechen, also keine unterschiedlichen Informationen durch mehrere Personen nach außen zu geben.

Die Expertin gibt für den Krisenfall folgende Ratschläge: Ruhe bewahren, nicht übereilt oder unüberlegt Handeln, Konsequenzen überdenken, schnell Reagieren, Experten befragen, Prioritäten setzen und das ganze Team muss an einem Strang ziehen.

#### ***14. Entscheidungsträger im Krisenfall***

Die Praxis zeigt, dass im Krisenfall die Hauptverantwortlichen der verschiedenen Bereiche die Verantwortung tragen. Dabei wird in enger Abstimmung mit den Behörden und den Einsatzleitern der Blaulichtorganisationen, sowie dem Veranstalter und seiner Geschäftsleitung entschieden.

### **15. Tatsächliche Krisen der untersuchten Mega Events**

Ein Mega Event kann von vielen verschiedenen Gefahren heimgesucht werden, allerdings sind die befragten Experten sehr froh, über keine schwerwiegende Krise berichten zu können. Sie sind auch davon überzeugt, dass sie in der Vergangenheit nicht besser mit einer Krise umgehen hätten können und somit das Schlimmste vermieden haben. Eine Expertin verweist dabei auf die erfolgreich gesetzten Präventionsmaßnahmen und das Handeln nach dem Sicherheitskonzept. Bei den Open Air Veranstaltungen stellte das Wetter immer wieder eine Hürde dar und dementsprechend musste man auch reagieren. 2010 musste zum Beispiel beim Life Ball der Rathausplatz aufgrund eines Sturmes geräumt werden. Auch die anderen Events wurden mit Problemen (z.B. Ausschreitungen von Seiten der Besucher) konfrontiert, konnten diese aber durch den Einsatz von Sicherheitskräften aus dem Weg räumen. Die Expertin des Life Balls berichtet zudem von einem Vorfall der Kategorie „Rufschädigung“, mit welchem sehr gut von Seiten der Kommunikationsabteilung umgegangen wurde. Der Veranstalter Gery Kessler wurde von einer rechtsorientierten Wochenzeitung als „Berufsschwuchtel“ beschimpft. Der Fall landete vor Gericht. Die Kommunikationsabteilung hat aus der Krise und dem Vorwurf eine Kampagne kreiert, welche beim darauffolgenden Life Ball strategisch eingesetzt wurde und zu einem großen Erfolg führte. Die Kommunikationsabteilung hat den Vorfall nicht ignoriert und durch ihre Kommunikationsstrategie eine Imageschädigung des Veranstalters verhindern können.

### **16. Verantwortungsbereich für die Sicherheit wird ausgelagert**

Da sich die Theorie der Forschungsarbeit insbesondere auf Krisenkommunikationsbereiche in Unternehmen bezieht, werden Behörden und Sicherheitskräfte kaum berücksichtigt und erwähnt. Eine umso größere Rolle spielen diese allerdings bei Großveranstaltungen. Einige Experten erwähnen, dass sie den Sicherheitsbereich sogar zur Gänze der örtlichen Polizei, sowie an Sicherheitsunternehmen übergeben. Die Veranstalter arbeiten dennoch eng mit den „externen Experten“ zusammen und besprechen das Sicherheitskonzept im Vorfeld. Auch die Kommunikationsabteilung steht im ständigen Kontakt mit der Sicherheitsabteilung.

### ***17. Behörden und Blaulichtorganisationen werden ins Krisenmanagement miteinbezogen***

Wird der Sicherheitsbereich nicht zur Gänze an die örtlichen Behörden ausgelagert, werden diese dennoch in der Entwicklung des Sicherheitskonzeptes miteinbezogen. Die Organisatoren des Mega Events müssen sich nämlich strikt an behördliche Vorschriften und Auflagen halten. Daher wird der Krisenplan auch häufig mit den Sicherheitskräften und Blaulichtorganisationen gemeinsam erstellt, denn der Veranstalter setzt sich zum Ziel, die erkennbaren Gefährdungen durch präventive Maßnahmen, die mit allen Einsatzkräften und der Veranstaltungsbehörde akkordiert wurden, auf ein vertretbares Niveau zu reduzieren. Im Falle einer Gefahr, muss die Einsatzleitung des Veranstalters unbedingt mit den Blaulichtorganisationen zusammenarbeiten und eine gemeinsame Vorgehensweise beschließen.

### ***18. Sicherheitskonzept / Konzept zur Bewältigung von Krisen und Katastrophenfällen***

Im Falle des Donauinselfestes existiert neben dem Krisenplan auch ein sehr detailliert ausgearbeitetes Sicherheitskonzept, worin ebenfalls alle Risiken abgedeckt sind, welche den beteiligten Sicherheitsexperten und Vertretern der Sicherheitsbehörden, sowie der Kommunikationsabteilung bekannt sind. Das Sicherheitskonzept sieht Präventivmaßnahmen (z.B. Sperre und Sicherung von Gefahrenbereichen durch den Sicherheitsdienst) vor, die eine Gefährdung der Gesundheit der Besucher und Mitarbeiter angemessen reduziert. Mit den Ansprüchen des Gesetzgebers und der Erweiterung des Wissens und des technischen Fortschrittes über Krisenkommunikation, ist das Sicherheitskonzept des Donauinselfestes über die Jahre gewachsen und immer wieder erneuert worden.

Zudem informiert die Expertin über ein Konzept zur Bewältigung von Krisen und Katastrophenfällen, welches im Extremfall herangezogen werden kann. Dabei wurde wieder eng mit den Einsatzkräften zusammengearbeitet.

Die Expertin ist davon überzeugt, dass das Konzept soweit ausgebaut ist, sodass Fahrlässigkeit ausgeschlossen werden kann.

Hier handelt es sich um Konzepte, welche in der Literatur nicht angeführt wurden. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass die Publikationen aus der

Kommunikationswissenschaft stammen und sich daher auch auf den Kommunikationsbereich konzentrieren. Dennoch ist ein Sicherheitskonzept, sowie ein Bewältigungskonzept von Krisen und Katastrophen, in der Veranstaltungspraxis sehr wichtig und muss daher in diesem Rahmen erwähnt werden.

## **5.2 Forschungsfragen**

Zu Beginn der Arbeit wurden Forschungsfragen gebildet, welche der Untersuchung als Ausgangslage dienten. Die Fragen werden auf Basis der gewonnenen Kategorien beantwortet, welche bereits im vorherigen Kapitel vorgestellt wurden. Schließlich sollten die Forschungsfragen einen Einblick in die österreichische Eventkultur, bezugnehmend auf Risiken und Krisen liefern, denn auch Mega Events in Österreich sind nicht sicher vor möglichen Gefahren.

### **FF1: Inwiefern wird Krisenmanagement bei den untersuchten Mega Events eingesetzt?**

Das Krisenmanagement wurde bei den untersuchten Mega Events sehr unterschiedlich gehandhabt, weshalb kein einheitliches Vorgehen bzw. keine allgemeine Struktur ersichtlich wurden. Einige Veranstaltungen hatten diesen Bereich sogar ausgelagert und zur Gänze den örtlichen Behörden, der Polizei und den Sicherheitsunternehmen überlassen. Bei anderen Events spielte das Krisenmanagement hingegen eine sehr wichtige Rolle, auch innerhalb des Organisationskomitees und wurde als eigene Führungsaufgabe verstanden. Die Verantwortlichen der unterschiedlichen Organisationsbereiche wurden hier als Experten eingesetzt.

Zudem betonten die Experten einheitlich, dass Blaulichtorganisationen und Sicherheitsdienste in das Krisenmanagement miteingebunden werden. Auch im Falle einer Gefahr müssen Entscheidungen in enger Abstimmung mit den Sicherheitsbeauftragten getroffen und eine gemeinsame Vorgehensweise beschlossen werden.

### ***Unterfrage FF1: Inwiefern bereiten sich Organisationen auf mögliche Risiken und Krisen vor?***

Diese Frage kann ebenfalls nicht einheitlich beantwortet werden, denn während einige Experten auf ein situationsbedingtes Vorgehen im Extremfall, in welchem auf Erfahrung zurückgegriffen wird, schwören, können andere Großveranstaltungen jedoch eine sehr umfangreiche Vorbereitung auf mögliche Risiken und Krisen vorweisen. Letztere konzentrieren sich zunächst auf die Erkennung von möglichen Warnsignalen und die Analyse von möglichen Risiken, welche auch als Grundlage für die Erstellung eines Sicherheitskonzeptes dienen. Der nächste Schritt betrifft den Einsatz von Präventionsmaßnahmen, welche Gefahren vorbeugen sollen, denn durch eine angemessene Vorbereitung kann Chaos vermieden und das Entgleiten der Kontrolle ausgeschlossen werden. Ein besonders wichtiger Bereich ist hier die Durchführung von Workshops und Schulungen des gesamten Teams im Vorfeld eines Events, sowie die Zuordnung von Verantwortlichkeiten für den Extremfall. Dies wird zumeist in einem Krisenplan festgelegt, welcher alle erforderlichen Maßnahmen für die koordinierte Bewältigung von komplexen Störfällen beinhaltet und den Mitarbeitern als Navigationssystem durch die Krise helfen soll. Ein Krisenplan beinhaltet in manchen Fällen auch einen Krisenkommunikationsplan, da die richtigen Kommunikationsstrategien zum Lösen von Problemen beitragen können. Somit betrifft ein weiterer Bereich der Vorbereitung die Textgestaltung von Krisenkommunikation, um im Extremfall eine rasche Antwort gewährleisten zu können. Vorgefertigte Texte werden vor allem eingesetzt, um Besucher an Ort und Stelle im Störfall über weiteres Vorgehen zu informieren, werden aber natürlich auch im Social Media Bereich genutzt

### ***Unterfrage FF1: Wie gehen Organisationen mit Krisen um?***

Ursprünglich sollte diese Frage durch Beispiele aus der Praxis beantwortet werden, doch „glücklicherweise“ konnten die Veranstaltungsexperten über keine Krisen berichten. Kleinere Zwischenfälle, wie zum Beispiel Schlägereien, konnten durch den Einsatz von Sicherheitskräften reibungslos aus dem Weg geräumt werden.

Für den Krisenfall verweisen die Experten darauf, dass in einer Gefahrensituation

die Sicherheit der Besucher und Beteiligten an erster Stelle stehen muss. Dabei ist wichtig Panik zu vermeiden, denn diese kann eine Katastrophe auslösen. Der Einsatz des Krisenplans wird definitiv von Seiten einiger Experten empfohlen, damit die Mitarbeiter über ihre Aufgaben Bescheid wissen. Im Krisenfall ist der Dialog mit den Teilöffentlichkeiten sehr wichtig. In Krisenfällen beginnt die Kommunikation zuerst in unmittelbarer Nähe und muss dann über die unterschiedlichsten Kanäle fortgesetzt werden. Zu Beginn müssen natürlich die Besucher vor Ort in Kenntnis gesetzt werden. Dies ist durch Zuspielungen auf Ton- und Videoanlagen aber auch kurzfristig durch motorisierte oder mit Fahrrädern ausgestattete Mitarbeiter möglich. Aber auch die Zuschauer vor dem Bildschirm, sowie alle weiteren Anspruchsgruppen der Veranstaltung müssen darüber informiert werden, was passiert ist. Dies geschieht in der Regel durch die sozialen Netzwerke, da sie eine rasche Kommunikation ermöglichen, sowie durch die offizielle Veranstaltungs-App, den Newsletter und Presseaussendungen.

***Unterfrage FF1: Inwiefern unterscheidet sich das Krisenmanagement zwischen periodisch und einmalig stattfindenden Großveranstaltungen?***

Obwohl man meinen könnte, dass periodisch stattfindende Großveranstaltungen über ein ausgiebigeres und erprobteres Krisenmanagement verfügen sollten als einmalige Events, konnten konkrete Unterschiede nicht wahrgenommen werden. Das Krisenmanagement wurde bei allen Mega Events sehr unterschiedlich gehandhabt bzw. war in manchen Fällen gar nicht vorhanden, dies insbesondere bei den immer wiederkehrenden Veranstaltungen. Somit konnte festgestellt werden, dass manche Veranstalter dieser Events, welche schon seit vielen Jahren stattfinden, sich weniger mit den möglichen Risiken und Krisen im Vorfeld auseinandersetzen, da sie sich auf ihre Erfahrungswerte aus der Vergangenheit verlassen. Durch die langjährigen Erkenntnisse und die dadurch verbundenen Kompetenzen fühlen sich die Verantwortlichen sehr gut auf potentielle Krisen vorbereitet und sehen keine Notwendigkeit im Aufbau eines eigenen Krisenmanagementteams.

## **FF2: Wie sieht die Risiko- bzw. Krisenkommunikation bei den untersuchten Mega Events aus?**

Es musste festgestellt werden, dass die Risiko- bzw. Krisenkommunikation kaum als eigener Bereich bei den Veranstaltungen verstanden wurde, weshalb zu diesem Thema nur wenig Erkenntnisse gewonnen werden konnten. In manchen Fällen wurde die Kommunikation für Gefahrensituationen zumindest im Krisenplan, im sogenannten Krisenkommunikationsplan, berücksichtigt.

In erster Linie betrifft Risiken- und Krisenkommunikation das in Kenntnis setzen aller Beteiligten, welches angemessenes Verhalten nach sich ziehen und somit die Sicherheit der Besucher gewährleisten sollte. Sowohl die Gäste vor Ort als auch die Zuschauer vor dem Bildschirm müssen über die Geschehnisse und das weitere Vorhaben von Seiten der Organisation informiert werden. Dabei ist besonders wichtig, lediglich Fakten zu verbreiten und Spekulationen zu vermeiden.

Ein weiterer wichtiger Punkt der Krisenkommunikation betrifft den Umgang mit unzufriedenen Reaktionen der Teilöffentlichkeiten. Zum Beispiel ist es durchaus keine Seltenheit, dass Besucher die notwendigen Sicherheitsmaßnahmen (z.B. Räumung, Abbruch eines Konzertes) nicht nachvollziehen können und sich darüber beschweren. Dafür bieten sich Social Media Plattformen an, auf welchen Gäste gerne ihrem Unmut Luft machen. Dies stellt wiederum eine Gefahr für das Image der Organisation dar. Krisenkommunikationsstrategien müssen daher gezielt eingesetzt werden, um negative Emotionen unter Kontrolle zu bekommen und schlechte Reputation zu korrigieren.

Der Krisenkommunikationsbereich betrifft auch die Kontaktaufnahme mit Medienvertretern. Im Optimalfall besteht stets eine Verbindung zu allen großen Medien, da auch diese im Extremfall durch eine rasche Kommunikation behilflich sein können, indem sie eine große Masse erreichen.

## **FF3: Welche Verbindung besteht zwischen Krisen-PR und klassischer Öffentlichkeitsarbeit?**

Aus der Theorie konnte man bereits erfahren, dass Krisenprävention und Krisenbewältigung auf Kommunikationsbasis als primäre Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit verstanden werden können, womit die Krisen-PR einen

Teilbereich der Public Relations darstellt. Im Extremfall wird insofern ein Zusammenspiel von Krisenkommunikation und PR benötigt, da viele Mega Events nicht über eine eigene Krisenkommunikationsabteilung verfügen und der Dialog mit den Beteiligten und Betroffenen somit zur Aufgabe der PR-Abteilungen wird.

### **5.3 Fazit**

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Expertenmeinungen bezüglich des Krisenmanagements bei Mega Events sehr auseinandergehen. Jede Veranstaltung hat in diesem Bereich ihr ganz eigenes Vorgehen und setzt dabei unterschiedliche Schwerpunkte. An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass das Krisenmanagement einiger österreichischen Organisationen nicht dem Stand der internationalen Fachliteratur entspricht, simpel gesagt, die Wichtigkeit und Notwendigkeit eines ausgereiften Krisenmanagements ist einigen Veranstaltern noch nicht bewusst. Dies ist insbesondere bei den immer wiederkehrenden Events auffallend und lässt sich womöglich darauf zurückzuführen, dass diese bereits seit einigen Jahren über die Bühne laufen und das Feld des Krisenmanagements hingegen noch sehr jung ist. Über die Jahre ist dieser Zweig jedoch enorm herangewachsen, insbesondere auch durch die Entwicklung der sozialen Netzwerke. Wie Studien belegen, können Social Media einen Krisenverlauf gewaltig beeinflussen und dies auch im negativen Sinne. Mehr als ein Viertel der berichteten Krisen haben sich aufgrund sozialer Plattformen innerhalb einer Stunde grenzüberschreitend verbreitet. Reagiert eine Organisation nicht rasch genug und ohne jeglichen Einsatz von Krisenkommunikationsstrategien, kann dies negative Folgen für das Image der Veranstaltung nach sich ziehen. Kommunikation spielt eine besonders große Rolle im Umgang mit Krisen, denn sie ermöglicht den Informationsaustausch mit Besuchern und Beteiligten. Aus den Interviews geht hervor, dass Krisenkommunikation in erster Linie eingesetzt wird, um für die Sicherheit der Besucher vor Ort Sorge zu leisten. Die Fachliteratur jedoch betont den Dialog mit allen Teilöffentlichkeiten eines Mega Events, insbesondere in Hinblick auf die Rettung des Images.

Eine schnelle Reaktion setzt auch eine angemessene Vorbereitung auf mögliche Krisen voraus. Als besonders hilfreiches Instrument wird hier der Krisenplan erwähnt, welcher auch den Bereich der Krisenkommunikation inkludiert. Zwei von fünf Experten berichten vom Einsatz eines Krisenplans, welcher im Extremfall als Regieanleitung für die Mitarbeiter dienen soll. Eindeutig wird hier, dass sich dieses Instrument in der österreichischen Eventbranche noch nicht etabliert hat, obwohl es den Umgang mit Krisen wesentlich erleichtern könnte. Als Begründung für die Ablehnung eines Krisenplans wurde erwähnt, dass keine Notwendigkeit bestehe, da bisher kein Katastrophenfall eingetreten wäre und die Mitarbeiter über die Jahre ausreichend an Erfahrung gesammelt hätten. Generell wird von der Gesamtheit der Experten der Erfahrungswert als wichtige Variable im Umgang mit Risiken und Krisen erwähnt. Besonders wiederkehrende Events verlassen sich auf ihre Erfahrungen aus den Vorjahren. Großveranstaltungen, welche zum ersten Mal ausgetragen werden, sollten stets darauf achten, ein Team aus kompetenten und qualifizierten Mitarbeitern zusammenzustellen. Die Auswahl und Schulung des Teams ist zudem ein wichtiger Bereich der Krisenprävention.

Der Krisenprävention geht allerdings ein weiterer Schritt voraus, welcher mögliche Risiken und Gefahren berücksichtigen soll. Das Risikomanagement soll als Brandmelder vor dem Ausbrechen des Feuers, also der Krisensituation eingesetzt werden. Die einhergehende Risikokommunikation beinhaltet hier das Ermitteln und Diskutieren von möglichen Gefahren mit den Anspruchsgruppen der Veranstaltungen im Vorfeld. Besonders im Team muss der Umgang mit Risiken geklärt werden und auf Warnsignale geachtet werden. So empfiehlt es zumindest die Theorie. Zwar beschäftigt sich der Großteil der untersuchten Events mit möglichen Risiken und Krisen im Vorfeld, ein gezieltes Risikomanagement wurde jedoch nicht erwähnt. Auch die Großveranstaltungen, welche über ein strukturiertes und ausgeprägtes Krisenmanagement, inklusive Sicherheitskonzept, Krisenplan und Krisenkommunikationsplan verfügten, hatten kein Risikomanagement im Einsatz – dieses wird sozusagen von anderen Managementbereichen mit übernommen.

Abschließend kann angemerkt werden, dass einzelne Experten durchaus spannende und aufschlussreiche Informationen zum Thema Krisenmanagement

lieferten und ein sehr strukturiertes und ausgereiftes Krisenkonzept präsentierten, welches über wichtige Krisenpräventionsmaßnahmen und Krisenkommunikationsstrategien verfügte.

Insgesamt konnte also ein sehr interessanter Einblick in die Welt der Veranstaltungsorganisation im Krisenkontext gewonnen werden, der in Österreich ganz eindeutig kein einheitliches Konzept zu Grunde liegt – womöglich lässt sich dies auch auf die Unterschiedlichkeiten der Risiken und Krisen zurückführen.

## 6 Ausblick

Die Erlebnisgesellschaft des 21. Jahrhunderts strebt nach Abenteuer und dem Ausbruch aus dem Alltag. Um der Routine entfliehen zu können, soll die Freizeit sinnvoll und kreativ gestaltet werden, deshalb müssen auch Events immer ausgefallener und interessanter inszeniert werden. Sie werden spektakulärer, größer und locken immer mehr Besucher an. Die Veranstaltungsgröße und die Anzahl der Gäste steigen – somit auch das Risiko an Gefahren. Genau aus diesem Grund ist es auch so wichtig, dass sich das Risiko- und Krisenmanagement von Mega Events weiterentwickelt und sich an die Gegebenheiten anpasst. Auch Großveranstaltungen, die bereits über eine lange Zeit ohne Zwischenfälle für Spaß und Unterhaltung sorgten, dürfen sich nicht darauf verlassen, dass dies auch so bleibt, denn auch Risiken können sich verändern und schließlich doch unverhofft in eine Krise ausschlagen.

Die sozialen Netzwerke sind der Grund für die Notwendigkeit der stetigen Weiterentwicklung von Krisenkommunikationsstrategien. Der Dialog zu den Bezugsgruppen muss stets ausgebaut werden und auf professioneller Basis geschehen. Nur so kann ein Imageschaden einer Veranstaltung vermieden werden.

In der Fachliteratur lassen sich bereits ausgeprägte Ideen hinsichtlich eines funktionierenden Risiko- und Krisenmanagements finden. Diese beziehen sich in erster Linie auf den Unternehmensbereich, sind natürlich aber auch auf Mega Events zutreffend – in gewissem Ausmaß ist eine Veranstaltung auch eine Unternehmung. Dennoch haben Großveranstaltungen aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht bisher nur sehr wenig Zuwendung genossen und stellen dadurch eine Forschungslücke dar. Mit dieser Magisterarbeit ist hoffentlich ein kleiner Beitrag dazu gelungen, dennoch ist hier noch viel Platz für viele weitere Untersuchungen. Besonders interessant wäre zu sehen, ob das Bewusstsein über den Einsatz eines Risiko- und Krisenmanagements österreichischer Veranstalter in einigen Jahren gestiegen ist und somit dem Stand der internationalen Literatur entspricht.

In Österreich besteht bei einigen Großveranstaltungen derzeit auf alle Fälle noch Nachholbedarf was das Krisenmanagement betrifft. Aus diesem Grund wäre es wichtig, dass sich die Veranstalter stets weiterentwickeln, um so einen reibungslosen Ablauf von Großveranstaltungen zu gewährleisten bzw. *eventuelle Risiken direkt voraus zu erkennen.*

## 7 Quellenverzeichnis

### 7.1 Primärliteratur

**BAUHOFER, BERNHARD** (2004): Reputation Management. Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts. Orell Füssli, Zürich.

**BETZ, GREGOR/ HITZLER, RONALD/ PFADENHAUER, MICHAELA**: Zur Einleitung: Eventisierung des Urbanen. In: Betz, Gregor/ Hitzler, Ronald/ Pfadenhauer, Michaela (2011): Urbane Events. VS, Wiesbaden. S.9-27

**COOMBS, TIMOTHY W.** (1999): Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding. 1. Auflage. Sage, Thousand Oaks.

**COOMBS, TIMOTHY W.:** Conceptualizing Crisis Communication. In: Heath, Robert L./ O' Hair H. Dan (2010): Handbook of Risk and Crisis Communication. Routledge, New York. S.99-118

**COOMBS, TIMOTHY W.** (2012a): Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding. 2. Auflage. Sage, Los Angeles.

**COOMBS, TIMOTHY W.** (2012b): Parameters for Crisis Communication. In: Coombs, Timothy W./Holladay, Sherry J. (2012): The Handbook of Crisis Communication. Wiley-Blackwell, The Atrium. S.17-53

**DITGES, FLORIAN/ HÖBEL, PETER/ HOFMANN, THORSTEN** (2008): Krisenkommunikation. UVK, Konstanz.

**DOZIER, DAVID M.** (1995): Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.

**FEARN-BANKS, KATHLEEN** (2011): Crisis Communications, A Casebook Approach. 4. Auflage. Routledge, New York.

**GARTH, ARND JOACHIM** (2008): Krisenmanagement und Kommunikation. Das Wort ist ein Schwert – die Wahrheit ein Schild. Gabler, Wiesbaden

**GRUNIG, JAMES E.:** Two-Way Symmetrical Public Relations. Past, Present, and Future. In: Heath, Robert L. (2001): Handbook of Public Relations. Sage, Thousand Oaks. S.11-30.

**GRUNIG, JAMES E./ GRUNIG, LARISSA A.** (1992): Models of Public Relations and Communication, In: Grunig, James E.: Excellence in Public Relations and Communication Management, Lawrence Erlbaum. Hillsdale, NJ. S.285-326.

**GRUNIG, JAMES E./ GRUNIG, LARISSA A./ DOZIER, DAVID M.:** Das situative Modell exzellenter Public Relations. Schlußfolgerungen aus einer internationalen Studie. In: Bentele, Günter/Steinmann, Horst/ Zerfaß, Ansgar (1996):

Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven. Band 4. Vistas, Berlin. S.199-228.

**GRUNIG, JAMES E.** (1984): Managing Public Relations. Harcourt Brace Jovanovich, Fort Worth.

**HARRANT, HORST:** Risikomanagement im Eventbusiness. In: Hosang, Michael (2007): Event & Marketing 3. Konzepte, Beispiele, Trends. Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main.

**HERBST, DIETER:** Zehn Thesen zur Zukunft der Krisen PR. In: Köhler, Tanja/ Schaffranietz, Adrian (2004): Public Relations – Perspektiven und Potentiale im 21. Jahrhundert. VS, Wiesbaden. S.97-108.

**HERBST, DIETER** (1999): Krisen meistern durch PR. Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker. Luchterhand, Neuwied.

**HERKENHOFF, FRANK** (2008): Risikomanagement für Public Relations. Theoretische Fundierung und instrumentelle Systematik zur Handhabung publizistischer Risiken. Helios Media, Berlin.

**HOLZBAUR, ULRICH** (2015): Nachhaltige Events. Erfolgreiche Veranstaltungen durch gesellschaftliche Verantwortung. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

**HOLZBAUR, ULRICH/ JETTINGER, EDWIN/ KNAUSS, BERNHARD** (2010): Eventmanagement. Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen. 4. überarbeitete Auflage. Springer, Heidelberg.

**INDEN, THOMAS (1993):** Alles Event?! Erfolg durch Erlebnismarketing. Verlag Moderne Industrie, Lech.

**KARMASIN, MATTHIAS:** Stakeholder Management als Ansatz der PR. In: Bentele, Günter/ Fröhlich, Romy/ Szyszka, Peter (2005): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. VS, Wiesbaden. S.268 – 280.

**KINDLER, MATTHIAS:** Eventmarketing im Wandel - Ein Marketing-Tool muss endlich erwachsen werden. In: Hosang, Michael (2007): Event & Marketing 3. Konzepte, Beispiele, Trends. Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main. S.37-57

**KÖHLER, TANJA** (2006): Krisen-PR im Internet. Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder. VS, Wiesbaden.

**KRYSTEK, ULRICH** (1987): Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Gabler, Wiesbaden.

- MENZ, FLORIAN/ STAHL, HEINZ K.** (2008): Handbuch Stakeholderkommunikation. Grundlagen – Sprache – Praxisbeispiele. Erich Schmidt, Berlin.
- MEUSER, MICHAEL/ NAGEL, ULRIKE:** ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander/ Littig, Beate/ Menz, Wolfgang (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. VS, Wiesbaden. S.71-94
- MOUTCHNIK, ALEXANDER** (2013): Im Glaslabyrinth der Kommunikation. Der Dialog mit Stakeholdern über Umwelt, Nachhaltigkeit und CSR in Social Media. Springer, Heidelberg.
- MUGLER, JOSEF** (1979): Risk Management in der Unternehmung. Dissertation. Wirtschaftsuniversität Wien.
- PÜHL, HARALD/ SCHMIDBAUER, WOLFGANG** (2007): Eventkultur. Ereigniskonsum als Abwehr ritual in der globalisierten Gesellschaft. Leutner, Berlin.
- ROCHE, MAURICE** (2000): Mega-Events Modernity. Olympics and Expos in the growth of global culture. Routledge, New York.
- ROTHER, ANJA** (2003): Krisenkommunikation in der Automobilindustrie. Eine inhaltsanalytische Studie am Beispiel der Mercedes-Benz A-Klasse. Dissertation. Universität Tübingen.
- RÖTTGER, ULRIKE:** Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? Begriffsklärungen und Forschungsfragen – eine Einleitung. In: Röttger, Ulrike (2001): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. Westdeutscher, Wiesbaden. S.11-40
- SALIH, CHABAN** (2013): Die Public Relation von Mega-Events. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- SCHÄFERS, BERNHARD:** Architekturen für die Stadt als Ort der Feste, Spiele und Events. In: Betz, Gregor/ Hitzler, Ronald/ Pfadenhauer, Michaela (2011): Urbane Events. VS, Wiesbaden. S.27-43.
- SCHULZ, JÜRGEN:** Issues Management im Rahmen der Risiko- und Krisenkommunikation. Anspruch und Wirklichkeit in Unternehmen. In: Röttger, Ulrike (2001): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. Westdeutscher, Wiesbaden. S.217-234
- SCHULZE, GERHARD** (2005): Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. 2. Auflage. Campus, Frankfurt/Main.

**SELLNOW, TIMOTHY L./ ULMER, ROBERT R./ SEEGER, MATTHEW/ LITTLEFIELD, ROBERT S.** (2009): Effective Risk Communication. A Message – Centered Approach. Springer, New York.

**STEPHENS, KERI K./ MALONE PATTY:** New Media for Crisis Communication: Opportunities for Technical Translation, Dialogue, and Stakeholder Responses. In: Coombs, Timothy W./Holladay, Sherry J. (2012): The Handbook of Crisis Communication. Wiley-Blackwell, The Atrium. S.379-421

**VIERTMANN, CHRISTINE** (2014): Der Sündenbock in der öffentlichen Kommunikation. Schuldzuweisungsrituale in der Medienberichterstattung. Springer, Wiesbaden.

**WEIHE, KERSTIN** (2008): Erlebens – und Einstellungswirkungen von Marketing – Events. Eine Analyse unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Event-Marketing und Event-Sponsoring. Cuvillier, Göttingen

**WEISS, DIRK P.** (2008): Strategische Gestaltung des Lebenszyklus von Mega-Events. Gabler, Wiesbaden.

**ZACHERLE, CHRISTIAN** (2014): Crowd Management: Verhinderung von Massenphänomenen bei Großveranstaltungen. Diplomica, Hamburg.

## **7.2 Sammelbänder**

**BENTELE, GÜNTER / FRÖHLICH, ROMY / SZYSZKA, PETER** (2005): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. VS, Wiesbaden.

**BENTELE, GÜNTER/ STEINMANN, HORST/ ZERFAß, ANSGAR** (1996): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven. Band 4. Vistas, Berlin.

**BETZ, GREGOR/ HITZLER, RONALD/ PFADENHAUER, MICHAELA** (2011): Urbane Events. VS, Wiesbaden.

**BOGNER, ALEXANDER/ LITTIG, BEATE/ MENZ, WOLFGANG** (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. VS, Wiesbaden. S.71-94

**COOMBS, TIMOTHY W./ HOLLADAY, SHERRY J.** (2012): The Handbook of Crisis Communication. Wiley-Blackwell, The Atrium.

**GRUNIG, JAMES E.:** Excellence in Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.

**HEATH, ROBERT L.** (2001): Handbook of Public Relations. Sage, Thousand Oaks.

**HEATH, ROBERT L./ O' HAIR H. DAN** (2010): Handbook of Risk and Crisis Communication. Routledge, New York.

**HOSANG, MICHAEL** (2007): Event & Marketing 3. Konzepte, Beispiele, Trends. Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main.

**KÖHLER, TANJA/ SCHAFFRANIETZ, ADRIAN** (2004): Public Relations – Perspektiven und Potentiale im 21. Jahrhundert. VS, Wiesbaden.

**RÖTTGER, ULRIKE** (2001): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. Westdeutscher, Wiesbaden.

### **7.3 Fachzeitschriften**

**COOMBS, TIMOTHY W.** (2007): Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. In: Corporate Reputation Review, Volume 10, Issue 3, S.163-176

**MALFAS, MAXIMOS** (2004): Impacts of the Olympic Games as mega-events. In: Proceedings of the ICE – Municipal Engineer, Volume 157, Issue 3, S.209-220.

**THIEßEN, ANSGAR** (2011): Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation. In: prmagazin, Heft 7, S.68-73

### **7.4 Internetquellen**

**BEACHVOLLEYBALL EM** (2015): Das offizielle Beach Magazin. In: <http://www.beachmagazin.at/> (Stand: 23.07.2015)

**BUNDESMINISTERIUM DES INNERN** (2008): Krisenkommunikation. Leitfaden für Behörden und Unternehmen. In: [http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2008/Krisenkommunikation.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2008/Krisenkommunikation.pdf?__blob=publicationFile) (Stand: 15.05.2015)

**DiePresse.com** (15.05.2015): "Germany's next Topmodel" – Finale abgebrochen: Keine Bombe. In: [http://diepresse.com/home/kultur/medien/4731635/Germanys-next-TopmodelFinale-abgebrochen\\_Keine-Bombe](http://diepresse.com/home/kultur/medien/4731635/Germanys-next-TopmodelFinale-abgebrochen_Keine-Bombe) (Stand: 01.08.2015)

**DJM Communications GmbH** (2014): Pressemitteilung. Mittelstand auf Krisen selten ausreichend vorbereitet. In: [http://www.djm-com.de/wp-content/uploads/2014/10/PM\\_Studie\\_Mittelstand\\_auf\\_Krisen\\_selten\\_ausreichend\\_vorbereitet\\_DJM\\_Com.pdf](http://www.djm-com.de/wp-content/uploads/2014/10/PM_Studie_Mittelstand_auf_Krisen_selten_ausreichend_vorbereitet_DJM_Com.pdf) (Stand: 26.03.2015)

**Donauinselfest2015** (2014a): 32. Donauinselfest: Termin steht fest. In: <http://2015.donauinselfest.at> (Stand: 03.03.2015)

**Donauinselfest2015** (2014b): Facts&Erfolgszahlen. In: <http://2015.donauinselfest.at/facts-erfolgszahlen/> (Stand: 03.03.2015)

**Eurovision Song Contest Vienna 2015** (2015): ORF und Wien ziehen positive Bilanz. In: <http://songcontest.orf.at/stories/2714280/> (Stand: 27.07.2015)

**FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER** (2013): Unternehmenskrisen: 50 Prozent aller Konzerne unzureichend auf digitale Empörungswellen vorbereitet. In: [http://www.freshfields.com/de/news/Half\\_of\\_businesses\\_unprepared\\_to\\_handle\\_'digital\\_age'\\_crises/?LangId=1031](http://www.freshfields.com/de/news/Half_of_businesses_unprepared_to_handle_'digital_age'_crises/?LangId=1031) (Stand: 23.06.2015)

**HOFMANN, THORSTEN** (o.J.): Herzstück der Krisenkommunikation. In: <http://www.advicepartners.de/unsere-leistungen/ukk/herzstueck-der-krisenkommunikation.html> (Stand: 18.05.2015)

**Horizont** (15.05.2015): Bombendrohung in Mannheim – Halle muss geräumt werden. In: <http://www.horizont.net/medien/nachrichten/Germanys-next-Topmodel-Angeblich-Bombendrohung-in-Mannheim---Halle-muss-geraeumt-werden-134369> (Stand: 01.08.2015)

**Life Ball** (2015a): Vision & Mission. In: <http://www.lifeball.org/visionmission/> (Stand: 03.03.2015)

**Life Ball** (2015b): Startseite. In: <http://www.lifeball.org> (Stand: 03.03.2015)

**Schladming2013** (2013a): Medieninfo. Willkommen zum Skifest mit Herz. In: <http://www.schladming2013.com/de/medien/medieninfo/> (Stand: 02.02.2015)

**Schladming2013** (2013b): News. Eine beeindruckende Bilanz. In: <http://www.schladming2013.com/de/news/aktuelles/detail/datum/2013/02/17/eine-beeindruckende-bilanz/> (Stand: 02.02.2015)

**Schladming2013** (2013): Sponsoren & Partner. In: <http://www.schladming2013.com/de/organisation/sponsoren-partner/> (Stand: 21.04.2015)

**theguardian** (24.07.2010): Festivalgoers killed in stampede at Love Parade in Germany. In: <http://www.theguardian.com/world/2010/jul/24/love-parade-festival-tunnel-stampede> (Stand: 02.05.2015)

**Wien.Info** (o.J): The 60th Eurovision Song Contest. In:  
<http://www.wien.info/en/music-stage-shows/eurovision-song-contest> (Stand:  
26.07.2015)

### **III. ANHANG**

## 8 Anhang

### 8.1 Interviewleitfaden

1. Ist Krisenmanagement ein wichtiges Thema beim Ablauf des Events?
2. Wird im Vorfeld über mögliche Risiken und Krisen gesprochen?
3. Ist man sich der Notwendigkeit eines Krisenmanagements bewusst?  
Wenn ja, ist dies schon immer der Fall gewesen?
4. Bereiten Sie sich im Vorfeld auf mögliche Risiken und Krisen vor?  
Wenn ja, wie?
5. Gibt es einen Krisenkommunikationsplan?  
Wenn ja, welche Kriterien beinhaltet dieser?
6. Gab es in der Vergangenheit Krisen zu bewältigen, welche auch zur Aufgabe der Kommunikationsabteilung wurden? Beispiele?
7. Wie sind Sie mit diesen Krisen umgegangen?
8. Hätte man auf eine Krise anders/besser reagieren können, im Nachhinein betrachtet? Ist eine Krise in eine Katastrophe ausgeartet?
9. Hätten Sie Tipps, wie man in einem Krisenfall am besten reagieren sollte (bezugnehmend auf ein Mega Event)?
10. *Wie sieht Öffentlichkeitsarbeit bei Mega Events aus?*
11. *Welche Kriterien der PR müssen bei einem Mega Event besonders berücksichtigt werden?*

### 8.2 Transkription der Interviews

Satzzeichen werden verwendet, um dem späteren Leser des Transkripts zu helfen, den Originalredefluss zu rekonstruieren. Sie werden daher nicht nach den üblichen Grammatikregeln gesetzt, da gesprochene Sprache meist Unregelmäßigkeiten aufweist. Zudem wird das Gespräch so transkribiert, wie es von den befragten Personen wiedergegeben wurde, also gegebenenfalls auch in Dialektsprache.

## 8.2.1 Interview 1

**Event:** *CEV A1 Beach Volleyball Europameisterschaft presented by Swatch, Klagenfurt*

**Datum:** 05.05.2015

**Interviewerin:** Christina Strauss

**Transkription:** Christina Strauss

**Befragte:** Katharina Maloun MA

**Durchführung:** persönliches Gespräch + schriftliche Beantwortung

**Dauer:** 14 min 41 sek

**A** = Interviewerin Christina Strauss

**B** = Befragte Katharina Maloun MA

### 1 **Schriftliche Befragung**

2 **A: Wie sieht Öffentlichkeitsarbeit bei Mega Events aus?**

3 B: Prinzipiell nicht SO stark unterschiedlich zu der klassischen  
4 Öffentlichkeitsarbeit. Spitzt sich natürlich zum Event hingehend immer mehr  
5 zu. (bzgl. Arbeitsaufwand) Klassische Aufgaben der PR aber auch hier:  
6 Pressekonferenzen, Presseaussendungen, Storytelling, Journalistenbetreuung  
7 vor Ort (Mediacenter), Reporting, Clipping.

8 **A: Welche Kriterien der PR müssen bei einem Mega Event besonders**  
9 **berücksichtigt werden?**

10 B: Internationalität der Journalisten, schnelles Handeln

11 **A: Wie sieht die Öffentlichkeitsarbeit bei der 2015 CEV A1 Beach Volleyball**  
12 **Europameisterschaft im Speziellen aus?**

13 B: Siehe Frage 1

14 **A: Ist Krisenmanagement ein wichtiges Thema beim Ablauf der 2015 CEV**  
15 **A1 Beach Volleyball Europameisterschaft ?**

16 B: Auf Grund der langjährigen Erfahrung der Mitarbeiter und der damit  
17 verbundenen Kompetenzen sowie der speziellen Schulung der Mitarbeiter in  
18 ihren Bereichen sind potentielle Krisen gut im Griff.

19 **A: Wird im Vorfeld über mögliche Risiken und Krisen gesprochen?**

20 B: Bei der Planung werden potentielle Risiken besprochen und die Veranstaltung  
21 demnach so geplant, dass diese umgangen werden.

22 **A: Ist man sich der Notwendigkeit eines Krisenmanagements bewusst?**  
23 **Wenn ja, ist dies schon immer der Fall gewesen?**

24 B: Ja, Krisenmanagement (Übergeordnet der Kommunikation) ist bei Events im  
25 Allgemeinen besonders wichtig. Demnach werden für Events z.B. spezielle  
26 Versicherungen abgeschlossen.

27 **A: Bereiten Sie sich im Vorfeld auf mögliche Risiken und Krisen vor? Wenn**  
28 **ja, wie?**

29 B: Nicht direkt, da bei einem Event eine Reaktion auf die Gegebenheiten wichtig  
30 ist und daher eine strikte Einhaltung eines Plans nicht förderlich ist.

31 **A: Gibt es einen Krisenkommunikationsplan für die 2015 CEV A1 Beach**  
32 **Volleyball Europameisterschaft? Wenn ja, welche Kriterien beinhaltet**  
33 **dieser?**

34 Nein, es wird situationsbedingt vorgegangen. Eine äußerst gute interne  
35 Kommunikation hilft uns schnell Entscheidungen zu treffen, was bei einem  
36 großen Event besonders wichtig ist.

37 **A: Gab es in der Vergangenheit Krisen zu bewältigen, welche auch zur**  
38 **Aufgabe der Kommunikationsabteilung wurden? Beispiele?**

39 B: Schlechtes Wetter im Jahr 2012. Damals wurde von der Technikabteilung auf  
40 Grund des starken Unwetters eine Räumung des Center Courts und nachfolgend  
41 des gesamten Geländes beschlossen. Die Kommunikation begann zu aller erst in  
42 der unmittelbaren Nähe, sprich über die Moderatoren im Stadion und im Trade  
43 Village und wurde dann über die unterschiedlichen Kanäle fortgesetzt (Social  
44 Media, Fan Newsletter, Offizielle Veranstaltungs-App, Presseausendung etc)

45 **A: Wie sind Sie mit diesen Krisen umgegangen?**

46 B: Eine offene, ehrliche und rasche Kommunikation hat sich bewährt gemacht.

47 **A: Würden Sie im Nachhinein sagen, Sie hätten auf eine Krise**  
48 **anders/besser reagieren können?**

49 B: Nein

50 **A: Ist eine Krise in eine Katastrophe ausgeartet?**

51 B: Nein

52 **A: Hätten Sie Tipps, wie man in einem Krisenfall am besten reagiert**  
53 **(bezugnehmend auf ein Mega Event)?**

54 B: Ruhe bewahren, nicht übereilt und unüberlegt handeln und bevor Aktionen  
55 gesetzt werden deren Ausgang durchdenken.

56 B:

57 **Facts & Figures**

58 **122.470** Zuschauer am Veranstaltungsgelände und bei den Side Events beim A1

59 Beach Volleyball Grand Slam 2014 presented by checkrobin.com **350**

60 akkreditierte nationale und internationale Journalisten und ORF-Crew **800**

61 Mitarbeiter im Veranstaltungspersonal, Aufbau, Security, Hostessen und Do&Co

62 **180** Mitarbeiter in der sportlichen Organisation (fixe Mitarbeiter, Volontäre)

63 **2.000** Tonnen doppelt gebrannter, gewaschener und nicht kalkhaltiger

64 Quarzsand aus Lackenbach im Burgenland, z.V.g. von der Firma Bramac, wird

65 auf 6 Courts (Center Court + 5 Side Courts) verteilt **1.400** Tonnen Stahl verbaut

66 (Tribünen, VIP-Zelt) **3.000 m<sup>2</sup>** Zeltfläche

67 **2.500 m<sup>2</sup>** Seeterrasse (VIP und Spieler)

68 A1 verlegt Anschlüsse in der Größenordnung eines Bürokomplexes: **10 km**

69 Kabel, **1,5 km** Kabel für IT- und Telefonanschlüsse, **60** Computer, **60** Notebooks,

70 **30** A1 Surfstationen, **5** Server, **2** Webcams

71 **8.000** Sitzplätze gesamte Tribüne **1.700** Sitzplätze VIP-Tribüne **1.600 m<sup>2</sup>** VIP-

72 Zelt **1.000 m<sup>2</sup>** Event-Float-Steg

73 **7.700 m<sup>2</sup>** Teppich

74 Der **VIP-Steg** wird auch heuer mit Relazzo Terazza Dielen von Rehau belegt.

75 Im STEYR Beach Camp wurden mehr als 15.000 Nächtigungen gezählt.

76 • STEYR Service Zone, Dinge die das Camping erleichtern

77 • got2b Styling Corner

78 • Pullstrom Powerstation

79 • checkrobin.com Anlieferservice

80

81 Das Beach Team rund um Hannes Jagerhofer ist während dem A1 Beach

82 Volleyball Grand Slam mit einer Fahrzeugflotte bestehend aus **10 smart fortwo's**

83 und **6 Mercedes GLK's bzw. C Klasse** unterwegs. Eigens für das Event wurden

84 die Autos mit Logos versehen

## Mündliche Befragung

(Die Antworten aus der schriftlichen Befragung haben nicht ausgereicht, daher wurde erneut ein persönliches Interview durchgeführt.)

87 **A: Gibt es bei euch ein separates Team für das Krisenmanagement?**

88 B: Na, bei uns sind halt die Leute für ihren Bereich zuständig, und wenn in dem  
89 Bereich eine Krise ist, ist derjenige der hauptverantwortlich ist für den Bereich im  
90 Prinzip auch für die Krise zuständig.

91 **A: Somit gibt es also kein Krisenmanagementteam bei euch?**

92 B: Nein.

93 **A: Die PR-Abteilung übernimmt dann natürlich trotzdem den Bereich der**  
94 **Krisenkommunikation oder? Schließt ihr euch dann mit den einzelnen**  
95 **Bereichen zusammen?**

96 B: Ganz genau. Und bei uns ist auch die jahrelange Erfahrung, wir haben ja jetzt  
97 20 Jahre Beach schon. Das spricht einfach für sich. Eben einfach diese  
98 Wissensweitergabe. Natürlich arbeiten wir immer an Verbesserungen, wie zum  
99 Beispiel jetzt dem Blitzableiter. (...) Im Prinzip ist das immer ein schnelles  
100 Reagieren. In der Theorie schaut vieles anders aus, als in der Praxis muss ich  
101 ehrlich sagen und man kann so viel vorausplanen, bis ins kleinste Detail, aber  
102 man weiß einfach nie was passiert. Man kann den Teufel an die Wand malen,  
103 aber wichtig ist, dass man schnell reagiert und, dass derjenige der in dem  
104 Problembereich zuständig ist, der die Kompetenz besitzt, der dann auch das  
105 letzte Wort hat.

106 **A: Aber grundsätzlich seid ihr als PR Abteilung diejenigen, die dann nach**  
107 **außen kommunizieren?**

108 B: Ja genau.

109 **A: Erstellt ihr im Vorfeld einen Krisenkommunikationsplan? Inklusive aller**  
110 **möglichen Risiken, Notfallpläne, etc.?**

111 B: Naja, wir haben ein irrsinnig gutes Informationssystem intern, wo ich sag, wir  
112 haben vor Ort auf unseren Akkreditierungen die wichtigen mobilen  
113 Telefonnummern mit uns dabei. Genauso wie wir eigentlich schauen, dass im  
114 Verteiler alle Leute auch schnell per E-Mail erreichbar sind. Wir sind ja alle so  
115 knapp beisammen, das Gelände ist ja auch nicht so groß, sag ich jetzt mal, dass  
116 wenn wirklich was passieren tät, wir sind so schnell beieinander und können uns  
117 so schnell zusammenrufen.

118 **A: Setzt ihr euch im Vorfeld des Events zusammen und besprecht die**  
119 **möglichen Risiken? Besonders Dinge, welche in den letzten Jahren schon**  
120 **problematisch waren?**

121 B: Naja sicher sinds immer wieder die gleichen Risiken, ich mein bei einer Open-  
122 Air Großveranstaltung ist das Wetter natürlich eines der größten Risikos. 2012  
123 hat's so stark geregnet, dass wir am Samstag das Stadion evakuieren haben  
124 müssen. Aber das passiert halt, und dann muss man sofort reagieren.

125 **A: In vielen Unternehmen wird es ja zum Trend das Krisenmanagement**  
126 **quasi von der Öffentlichkeitsarbeit auszulagern und ein externes Team zu**  
127 **bilden. Wäre das keine hilfreiche Idee, auch für ein Mega Event?**

128 B: Naja in dem Fall, externe Leute zu holen, obwohl man Leute hat, die extrem  
129 eingespielt schon sind und schon lange miteinander arbeiten. Ich mein die haben  
130 sicher in ihrem Bereich viel Know-how, aber denen fehlen auch die  
131 Erfahrungswerte vor Ort. Ich glaub halt, dass das bei Unternehmen definitiv ein  
132 riesiger Unterschied ist zu Großveranstaltungen. Weil ich mein, wenn man sich  
133 zum Beispiel den Surfworldcup anschaut, man muss dann eh langfristig  
134 vorausplanen. Die machen jetzt zum Beispiel die Events nicht mehr am Abend  
135 am Veranstaltungsgelände, weil's einfach zu gefährlich war, am See. Oder wir  
136 schauen zum Beispiel, dass wir unser Beachcamp organisieren, dass wir den  
137 Leuten zeigen, wo sie die Sachen aufstellen können, dass wir dort Absperrungen  
138 machen, dass wir schauen dass das Gelände wieder hergerichtet wird, um in  
139 diesem Fall, dem Wildcamping einfach entgegenzuwirken. Natürlich treten da  
140 Jahr für Jahr neue Herausforderungen auf, die work in progress sind, das  
141 geschieht dann einfach kontinuierlich, sag ich jetzt mal. Das kann man nicht als  
142 externes Team, dann so steuern. Ist sicher eine Überlegung wert, aber würd ich  
143 spontan nicht empfehlen.

144 **A: Beispiel Wetter. Es regnet und es steht die Frage im Raum zu**  
145 **evakuieren. Wer entscheidet? Wer kommuniziert? Wie läuft das bei euch?**

146 B: Letzter Entscheider ist natürlich immer der Hannes Jagerhofer.

147 **A: Okay, er entscheidet und wie geht's weiter?**

148 B: Also er entscheidet und er gibt das dann an uns die Presseabteilung weiter.  
149 Und ich kommunizier das dann nach innen und außen.

150 **A: Abgesehen von dem Wetter, gab es in den letzten Jahren noch andere**  
151 **Krisen. Man darf ja nicht vergessen es geschieht ja um den Center Court**  
152 **noch so Vieles mehr. Gab es dort Vorfälle? Zum Beispiel Gewalttätigkeiten,**  
153 **Ausschreitungen, etc.?**

154 B: Also ich muss ehrlich sagen, dass wir super tolle Fans haben. Also nicht  
155 wirklich. Könnt nicht sagen, dass da etwas passiert ist. Also zum Beispiel

156 Schlägereien, da ist eigentlich nie was passiert. Wir haben da ja auch super  
157 Securities, die sich auch drum kümmern und schauen, dass alles nach rechten  
158 Dingen zugeht. Das ist halt die Routine, und das Security-Team, welches seit  
159 Jahren dabei ist. Der Erfahrungswert ist halt einfach der Wahnsinn. Das kann  
160 man halt nicht mehr ersetzen. Ein Team wird ja auch gebrieft und da gibt's auch  
161 externe Besprechungen in den einzelnen Abteilungen und Bereichen. Jeder wird  
162 darüber informiert, wie etwas sein muss. Aber zum Beispiel wird ja bei uns am  
163 Vormittag auch kein Alkohol ausgeschenkt bei uns am Center Court. Wir  
164 schauen da schon, dass da auch keine Alkoholleichen sind und versuchen  
165 natürlich, es so im Vorfeld zu kontrollieren. Und ich muss nochmal sagen, unsere  
166 Fans sind schon super.

167 **A: Generell betrachtet, was kann man anderen Events als Tipps mitgeben.**  
168 **Wie reagiert man am besten, für den Fall, das etwas passiert?**

169 B: Ruhe bewahren! Ruhe bewahren, Prioritäten setzen, Experten aus den  
170 Bereichen befragen. Jeden der involviert ist hinzuholen und das ganze Team  
171 sollte zusammen arbeiten.

172 **A: Bezüglich der Kommunikation. Wer übernimmt die dann nach außen?**  
173 **Bestimmt ihr im Vorfeld einen Pressesprecher?**

174 B: Für die Veranstaltungswoche kommt der Herr Walter Delle Karth. Ist bekannt  
175 als Pressesprecher für den Hermann Maier, und der kommt für die  
176 Veranstaltungswoche und unterstützt uns da. Sonst sind wir ein Team von  
177 ungefähr sechs Leuten. Für das Event holen wir uns meist noch Unterstützung,  
178 denn fix angestellt sind wir meist zwei bis drei Leute. Also nur im PR-Bereich. Da  
179 kommt ja sonst noch Social Media dazu, da haben wir aber wieder eigene Leute.  
180 Und zusätzlich haben wir eben noch von der YPD Challenge noch Praktikanten.  
181 Und Volunteers haben wir auch noch. Das Team wächst extrem vor jeder  
182 Veranstaltung. Aber wir haben eben schon Fixanstellungen, weil wir machen ja  
183 andere Dinge auch noch.

184 **A: Für den Fall einer Krise gibt es aber keinen bestimmten Ansprechpartner**  
185 **im Team?**

186 B: Na, wie gesagt wir haben ja den Herrn Delle Karth, der is ja im Sportbereich  
187 ein Wahnsinn. Sehr bekannt auch in Österreich und der hat natürlich auch mit  
188 den Unfällen vom Hermann Maier einiges an Krisenerfahrung im Sportbereich  
189 gesammelt, wo ich sag, der weiß schon wie man reagiert und eben diese  
190 Erfahrung ist halt auch das, was auf Dauer dann auch zählt. Das man auch das  
191 Wissen auch weitergibt und nicht jedes Jahr ein neues Team aufstellt. Es ist  
192 schon so, dass die Teams über Jahre hinweg, dann auch bleiben.

193 **A: Okay, in eurem Fall spielt der Erfahrungswert eine sehr wichtige Rolle,**  
194 **da es das Event auch schon sehr lange gibt. Aber wie wäre es, würde man**  
195 **ein ganz neues Event ins Leben rufen? Was sollte da beachtet werden?**

196 B: Also wir machen jetzt zum Beispiel die Swatch Major Series, das ist das neue  
197 internationale Konzept vom Hannes Jagerhofer und Red Bull. Und da haben wir  
198 Anfang Juni unseren ersten Tourstop in Porec und da machen wir halt auch ein  
199 komplett neues Turnier. Da werden einfach die Strukturen so von Klagenfurt  
200 übernommen. Aber ich find halt, für etwas Neues ist es einfach wichtig sich  
201 Erfahrungswerte von Leuten aus dem selben Bereich zu holen. Hausnummer ich  
202 mach jetzt eine Kundenveranstaltung, die Outdoor stattfinden soll, für ich weiß  
203 nicht wie viele Menschen, mit ich weiß nicht wie vielen Zelten, dann muss ich  
204 natürlich mit einem Zeltbauer sprechen, und der sagt mir dann und welche  
205 Risiken gehen wir ein? Es gibt einfach Experten in jedem Bereich und mit denen  
206 muss man zusammenarbeiten.

207 **A: Grundsätzlich, was würdest du sagen, wie unterscheidet sich die**  
208 **Öffentlichkeitsarbeit von einem Unternehmen und einem Event? Gibt es bei**  
209 **einem Event neue Aufgaben, oder vielleicht auch andere Bezugsgruppen?**

210 B: (...) Aber bei Unternehmen ist das sicher viel hierarchischer als bei einer  
211 Veranstaltung, weil man einfach viel schneller reagieren muss. Wobei ich sagen  
212 muss, ich hab immer auf Agenturseite gearbeitet, auch vorher schon und war  
213 ganz kurz nur bei einem Unternehmen und kann deshalb nur für Agenturseite  
214 sprechen. Die taugt mir im Moment einfach mehr.

## 8.2.2 Interview 2

**Event:** *Life Ball, Wien*

**Datum:** 29.05.2015

**Interviewerin:** Christina Strauss

**Transkription:** Christina Strauss

**Befragte:** Mag. Katharina Karmel

**Durchführung:** telefonisches Gespräch

**Dauer:** 20 min 38 sek

**A** = Interviewerin Christina Strauss

**C** = Befragte Mag. Katharina Karmel

### Telefonische Befragung

1 **A: Wie ist das beim Life Ball, haben Sie ein separates Team für das**  
2 **Krisenmanagement? Oder übernimmt das in Ihrem Fall die Abteilung für**  
3 **Öffentlichkeitsarbeit? Oder wird das gar nicht so stark getrennt beim Life**  
4 **Ball?**

5 C: Also was konkret meinen Sie mit Krisenmanagement? Also, dass der Life Ball  
6 öffentlich wahrgenommen wird, das wollen wir ja, und dass auch der Geri Kessler  
7 eine Person des öffentlichen Lebens ist, Ja. Vieles läuft dann natürlich, wenn  
8 man das so betrachten will, über die Öffentlichkeitsarbeit. Das ist völlig richtig.  
9 Weil dort, wenn was ist, dann findet es dort Niederschlag.

10 **A: Aber meine Frage ist eher. Bevor ein Life Ball stattfindet, setzt sich**  
11 **jemand zusammen und bespricht die möglichen Risiken und Krisen, welche**  
12 **passieren könnten? Gibt's da jemanden, der sich damit gezielt beschäftigt?**

13 C: Nein, ist mir nicht bewusst.

14 **A: Okay, machen Sie das dann in Ihrer Abteilung?**

15 C: Naja es ist so, wie soll ich sagen. Es gibt natürlich. Rein was die Sicherheit  
16 betrifft. Ja, da gibt es Experten. Das ist einerseits die Polizei und das sind  
17 Sicherheitsunternehmen, die natürlich ihre Szenarien durchspielen. 2010, wenn  
18 man sich das anschaut, da gabs einen Sturm, und da ist die Räumung des  
19 Rathausplatzes ganz ohne Probleme von statten gegangen.

20 **A: Okay, aber generell gesehen. Es kann ja viel mehr passieren. Ich weiß**  
21 **nicht, ob sie davon gehört haben. Vor zwei Wochen, Germanys Next**  
22 **Topmodel Finale live im Fernsehen. Die hatten eine Bombendrohung.**

23 **Bezugnehmen auf so etwas. Der Life Ball beschäftigt sich ja auch mit einem**  
24 **sehr kritischen Thema, und es gibt auch sicher Menschen, die damit nicht**  
25 **ganz einverstanden sind. Angenommen auch der Life Ball wird mit einer**  
26 **Bombendrohung konfrontiert. Wie gehen Sie mit so einem Extremfall um?**  
27 **Sind Sie darauf vorbereitet? Besprechen Sie Fälle wie diese im Vorfeld?**

28 C: Ja natürlich. Ich hab ja gerade gesagt, hier ist Polizei, hier sind  
29 Sicherheitsfirmen, aber bitte haben Sie Verständnis, selbst wenn das unter  
30 Anführungszeichen nur für eine Diplomarbeit ist, darüber werd ich auf keinen Fall  
31 sprechen. Das würde ja meiner Sicherheit entgegenwirken. Also  
32 selbstverständlich sind die Profis in so einem Fall vorbereitet.

33 **A: Wie arbeiten die Profis dann mit der Kommunikationsabteilung**  
34 **zusammen?**

35 C: Selbstverständlich sind wir mit der Sicherheitsabteilung immer im Kontakt,  
36 denn abgesehen von einer Bombendrohung gibt es ja natürlich immer Dinge, die  
37 man beachten muss. Also Zugänge, die gesichert werden müssen.  
38 Konstruktionen, die gesichert werden müssen, weil irgendwer auf irgendwas  
39 raufklettert, oder so. Das ist natürlich ein Gesprächsthema. Aber einen einzelnen  
40 Plan, Nein, warum? Es gab keine konkrete Bedrohung. Wir haben weder eine  
41 Bedrohung erhalten, noch sonst irgendwas. Selbstverständlich hat sich im Zuge  
42 dieser Bombendrohung, bei Germanys Next Topmodel, die zuständigen  
43 Menschen haben sich natürlich Gedanken gemacht.

44 **A: Das Stichwort ist ja schon gefallen. Haben Sie einen**  
45 **Krisenkommunikationsplan, welchen Sie im Vorfeld erstellen?**

46 C: Aus was für einen Grund sollte ich das machen? Also ich versteh die Frage  
47 nicht.

48 **A: Es kann ja auch vieles passieren. Man muss einfach auf viele Dinge**  
49 **vorbereitet sein. Nicht nur zum Beispiel Schlechtwetter. Es sind ja auch**  
50 **viele Menschen dann vor Ort. Ein Krisenkommunikationsplan soll ja dazu**  
51 **dienen, im Extremfall schnell handeln zu können und alle wichtigen**  
52 **Informationen parat zu haben.**

53 C: In diesem Sinne sind wir sehr gut vorbereitet. Nur nennen wir das nicht, wie  
54 habens das gesagt?

55 **A: Krisenkommunikationsplan.**

56 C: Okay, ganz ehrlich. Ich weiß nicht ob Sie jemals bei einem Event wie dem Life  
57 Ball gearbeitet haben oder da mal reingeschnuppert haben.

58 **A: Ja hab ich schon.**

59 C: Und da gab es so einen Krisenkommunikationsplan?

60 **A: Ja, in gewisser Weise schon.**

61 C: Aha ok, gut. Also ich sag Ihnen was. So etwas, was Sie jetzt beschreiben.  
62 Einen Krisenkommunikationsplan, wo sich alle vorher zusammensetzen, sowas  
63 gibt es nicht. Aber was wir schon tun. Wir erkennen natürlich Trends, was jetzt  
64 Berichterstattung, Fokus national und international betrifft. Das erkennen wir und  
65 das analysieren wir. Insofern, bereiten wir uns da schon drauf vor. Es gibt  
66 natürlich Jahre, da gibt's Themen. Also ich sag jetzt mal dieses Jahr, ab dem  
67 Conchita 2014 Gewinn, war ja in Österreich da alles auf Toleranz, und wir sind  
68 das offenste Land überhaupt und so weiter. Also solche Trends im Positiven wie  
69 im Negativen nehmen wir natürlich schon selbstverständlich wahr und  
70 analysieren wir. Und sind in diesem Sinne nicht unvorbereitet. Wir sind ja auch  
71 eine Abteilung. Also ich bin 50 und meine Kollegin ist 30 und dann gibts ja noch  
72 eine, die sich vor allem um Social Media kümmert, die ist 26. Nur damit Sie  
73 verstehen. Wir haben also die ältere Zielgruppe und die jüngere Zielgruppe, also  
74 alles mitabgedeckt. Also wir sehen alle unterschiedliche Dinge.

75 **A: Nochmals zurückkommend auf den Sturm 2010. Was war Ihre Aufgabe in**  
76 **der Abteilung? Was haben Sie in erster Linie getan? Haben Sie sich mit den**  
77 **Polizisten und den Securities zusammengetan? Haben Sie das nach außen**  
78 **kommuniziert?**

79 C: Entschuldigen Sie, das kann ich Ihnen nicht beantworten. Ich bin erst seit  
80 November da.

81 **A: Aber für den Fall der Fälle, wie würden Sie reagieren?**

82 C: Also der Platz wurde damals ganz in Ruhe und ohne gröbere Vorfälle  
83 geräumt. Ich würde schon sagen, dass in Zeiten wie diesen. Ich mein die Leute  
84 am Rathausplatz sind ja eh schon Vorort, die brauch ich jetzt in dem Fall nicht  
85 informieren. Aber man kann selbstverständlich über Schritte informieren, das  
86 würd ich auch so vorschlagen. Das würd ich auch tun, durchaus.

87 **A: Hat es in den letzten Jahren, abgesehen von dem Sturm, andere Störfälle**  
88 **gegeben, mit denen man sich beschäftigen musste?**

89 C: Naja, ein Beispiel ist zum Beispiel die Berufsschwuchtel, die Beleidigung und  
90 das daraus resultierende Gerichtsverfahren. Das müssens nachlesen. Aber da  
91 gabs dann einfach eine Kampagne. Da gabs einen Plan, eine Strategie. Daraus  
92 ist dann die Berufsschwuchtel.org Kampagne geworden, mit T-Shirts und Fotos.  
93 Das war dann vielleicht etwas, was dann mit einer Krisenkommunikation  
94 verbunden war.

95 **A: Generell gesehen. Wie sieht die Öffentlichkeitsarbeit bei einem Life Ball**  
96 **aus? Wie stell ich mir das bei einem Live Event vor? Welche Aufgaben gibt**  
97 **es vor Ort bzw. welche Aufgaben werden im Vorfeld erledigt?**

98 C: Das ist nicht so leicht zu beantworten. Wir arbeiten ungefähr 360 Tage im  
99 Jahr, für den Life Ball. Das heißt, natürlich werden viele Dinge im Vorfeld  
100 bearbeitet, ich sag jetzt mal ein Beispiel aus Tausenden die Akkreditierung.  
101 Menschen müssen ja einen Zugang kriegen und dann müssen ja verschiedene  
102 Dinge ausgemacht werden. Und dann ist es so, dass es so Themenblöcke gibt.  
103 Die Arbeit ist unterteilt in Abschnitte. Wir haben im Februar den Designer  
104 veröffentlicht, und im März einen Stargast und im April haben wir a  
105 Pressekonferenz. Also das sind alles Teilschritte, die vor allem im Laufe eines  
106 Frühjahrs passieren. Dann gibts natürlich tausende, abertausende Geschichten,  
107 die so zwischen gemacht werden und nicht gemacht werden, je nachdem, also  
108 Interviews und Vorbereitungsgeschichten, und Geschichten über die einzelnen  
109 Teilnehmer und dann wie gesagt die Akkreditierung ist ein großer Teil, alles was  
110 das Administrative betrifft. Dann sind eben so im Schnitt, so um die 500  
111 Medienvertreter da, die natürlich auch, weil wir haben ja nicht nur ein Event,  
112 sondern wir haben ja mittlerweile auch schon ein Wochenende, Freitag mit der  
113 Fliegerlandung, die wollen natürlich wenn sie da sind, auch betreut werden. Der  
114 Life Ball Tag ist dann halt ein 17-18 Stunden Tag.

115 **A: Haben Sie noch Zahlen und Fakten über den Life Ball für mich?**

116 C: Da brauch i Ihnen nix schicken, das finden Sie alles auf unserer Homepage.  
117 Es sind 3780 Tickets, weil das ergibt sich aus der Quadratmeteranzahl, das ist  
118 eine rechtliche Sache. Je nach Wetterlage sind 4-5000 Leute auf dem  
119 Rathausplatz, um sich die Eröffnungsshow anzuschauen.

120 **A: Können Sie mir noch kurz etwas über ihren Werdegang erzählen?**

121 C: Also ich hab auf der Wirtschaftsuni in Wien studiert und hab dann von Anfang  
122 an in Agenturen gearbeitet. Verschiedene Agenturen. Also ich sag jetzt nur drei  
123 Beispiele. Ich war sowohl bei der Publico, damals Österreichs größte PR  
124 Agentur, als auch bei der GGK, PR und Event, und dann war ich 7 ½ Jahre beim  
125 SPÖ Parlamentsclub und dann war ich 7 ½ Jahre in Berlin, als selbstständige  
126 Kommunikationsberaterin.

127 **A: Welchen Werdegang haben Sie im Bezug auf den Life Ball?**

128 C: Also mein erster Life Ball war 1995, da war damals der Gaultier der  
129 Modeschöpfer und ich war dann ein paar Jahre mit einem Kollegen gemeinsam,  
130 da war ich in verschiedenen Agenturen, und da haben wir das neben der Arbeit,  
131 nach der Arbeit mit der Arbeit verbunden. Und dann ist es halt immer größer  
132 geworden. Und ich war immer als so ein Consultant eingeschaltet. Ja und dann  
133 war ich 7 ½ Jahre in Berlin, bin aber immer zum Life Ball angereist und seit  
134 November bin ich hier. 24 Stunden. Hauptberuflich fix beim Life Ball, erst seit  
135 November. Somit war es mein erster und gleichzeitig mein 21ter Life Ball. Je  
136 nachdem, wie man es sehen will.

### 8.2.3 Interview 3

**Event:** *Donauinselfest, Wien*

**Datum:** 29.05.2015

**Interviewerin:** Christina Strauss

**Transkription:** Christina Strauss

**Befragte:** Katrin Daferner

**Durchführung:** telefonisches Gespräch

**Dauer:** 20 min 38 sek

**A** = Interviewerin Christina Strauss

**D** = Befragte Katrin Daferner

#### Schriftliche Befragung

1 **A: Ist Krisenmanagement ein wichtiges Thema beim Ablauf des**  
2 **Donauinselfestes?**

3 D: Für das Donauinselfest existiert ein detailliert ausgearbeitetes  
4 Sicherheitskonzept, das alle uns und den beteiligten Sicherheitsexperten, den  
5 Vertretern der Sicherheitsbehörden bekannte Risiken abdeckt.

6 **A: Wird im Vorfeld über mögliche Risiken und Krisen gesprochen?**

7 D: Der Veranstalter hat sich bei der Erstellung des Sicherheitskonzeptes bemüht,  
8 eine möglichst umfassende Analyse der potentiellen Gefahren die im Zuge einer  
9 Großveranstaltung wie dem Donauinselfest auftreten können durchzuführen.  
10 Dabei sind sowohl die langjährige Erfahrung der Veranstalter als auch die  
11 Ergebnisse aus zahlreichen Arbeitssitzungen mit den Behörden und den  
12 Blaulichtorganisationen eingeflossen.

13 Sehr großes Augenmerk liegt auf der Beobachtung und Vorhersage des Wetters,  
14 das, wie bei allen Open Air Veranstaltungen, das größte Risiko aus Expertensicht  
15 darstellt. Die Herausforderung besteht darin, richtig mit Wetterwarnungen  
16 umzugehen, um keine Besucherinnen und Besucher zu gefährden.

17 Das Sicherheitskonzept des Donauinselfestes umfasst explizit folgende  
18 Gefahren:

- 19 • *Natur- und Elementargefahren (Sturm – Hagel – Gewitter – Starkregen –*  
20 *Hochwasser – Brand)*

21 Aufgrund ihrer Unbeeinflussbarkeit, ihrer teilweise schwierigen Vorhersagbarkeit  
22 und der möglichen gravierenden Gefährdung die von Natur- und  
23 Elementargefahren ausgehen, zählen diese zu den größten Gefährdungen,  
24 denen Besucher und Akteure des Donauinselfestes ausgesetzt sein können. Aus  
25 den oben beschriebenen Merkmalen ergibt sich, dass diesen Gefahren vor allem  
26 mit Präventivmaßnahmen zu begegnen ist. Insbesondere die laufende  
27 Beobachtung der lokalen Wettersituation sowie der ständige Kontakt zu  
28 professionellen Wettervorhersagediensten sind unabdingbare Voraussetzungen  
29 für eine Risikominimierung.

30 Des Weiteren ist eine klare Kompetenzstruktur vorgesehen, die es dem  
31 Veranstalter ermöglichen soll, rasche Entscheidungen über die Vorgehensweise  
32 im Ereignisfall zu treffen. Die Art und Weise wie die Besucher informiert werden  
33 sollen und wie in Bezug auf die Fortsetzung der Veranstaltung vorgegangen wird,  
34 wird in enger Abstimmung mit den Behörden und den Einsatzleitern der  
35 Blaulichtorganisationen durch die Geschäftsführung des Veranstalters  
36 entschieden.

#### 37 • *Bauliche Gefahren*

38 Eine Gefährdung durch veranstaltungstechnische Aufbauten und Einrichtungen  
39 ist nicht 100%ig auszuschließen, wird aber durch die ausnahmslose  
40 Zusammenarbeit mit erfahrenen und kompetenten Partnern aus den jeweiligen  
41 technischen Bereichen und durch eine strikte Einhaltung behördlicher  
42 Vorschriften und Auflagen weitestgehend eliminiert.

43 Die Gefahr des Einsturzes von Aufbauten ist aufgrund der oben geschilderten  
44 Vorgangsweise nur im Falle massiver Natur- oder Elementarereignisse oder  
45 aufgrund von Materialermüdung zu erwarten. Für diesen Fall sieht das  
46 Sicherheitskonzept Präventivmaßnahmen (Sperrung und Sicherung von  
47 Gefahrenbereichen durch den Sicherheitsdienst) vor, die eine Gefährdung der  
48 Gesundheit der Besucher und Mitarbeiter angemessen reduziert. Bei Bedarf ist  
49 auch während der Veranstaltung jederzeit eine statische Beurteilung durch einen  
50 beeideten Ziviltechniker möglich. Aufgrund der vorgegebenen Geländesituation  
51 ist insbesondere der Stolpergefahr sowie einer Gefährdung durch Betreten oder  
52 Besteigen von veranstaltungstechnischen Aufbauten durch Unbefugte,  
53 entsprechende Aufmerksamkeit zu widmen. Hier sind alle Mitarbeiter, der  
54 Sicherheitsdienst im Besonderen angehalten, entsprechende Wahrnehmungen  
55 umgehend der Einsatzleitung zu melden, bzw. sichernd einzuschreiten.

#### 56 • *Organisatorische Gefahren*

57 Ein größeres Gefahrenpotenzial bei Großveranstaltungen können die  
58 organisatorischen Gefahren in sich tragen. Dazu zählen der Ausfall von  
59 Kommunikationsmitteln, Informationsdefizite innerhalb der Organisation, Defizite  
60 in der Kommunikation mit dem Publikum, Unklarheit über Aufgabenverteilung und

61 Verantwortung in Ausnahmesituationen, unklare Handlungsanweisungen in  
62 kritischen Ausnahmesituationen, Gefahr der Überlastung von Teilbereichen oder  
63 des gesamten Festgeländes, der Zu- und Abgänge von der Insel, die  
64 Nichteinhaltung der Hausordnung und die Behinderung von Einsatzkräften. Die  
65 große Gefährdung, die aus den oben beschriebenen Aspekten entstehen kann  
66 ergibt sich aufgrund der großen Anzahl an Besuchern und den daraus  
67 resultierenden Risiken.

68 Wie auch in den letzten Jahren hat der Veranstalter besonderes Augenmerk auf  
69 die Abwehr von organisatorischen Gefahren gewendet. Zahlreiche bewährte,  
70 aber auch neue Maßnahmen werden jährlich beim Donauinselfest umgesetzt.

71 • *Technische Gefahren*

72 Eine Gefährdung durch den Ausfall von veranstaltungstechnischen (Licht, Ton,  
73 Video) versorgungstechnischen (WC, Beleuchtung) oder transporttechnischen  
74 Anlagen (öffentliche Verkehrsmittel) ist zwar nicht völlig auszuschließen, sollte  
75 aber unter normalen Umständen Großteils vermeidbar bzw. mit keiner größeren  
76 Gefährdung von Besuchern oder Mitarbeitern verbunden sein. Insbesondere der  
77 Umstand, dass die Stromversorgung Großteils über Aggregate erfolgt, macht  
78 einen Gesamtstromausfall unmöglich. Vorbeugend wird durch laufende  
79 Kontrollen, und wenn nötig durch sofortige Umsetzung von Reparatur- und  
80 Wartungsarbeiten, die Betriebssicherheit und Betriebsbereitschaft der Anlagen  
81 sichergestellt.

82 • *Pyrotechnische Gefahren*

83 Einer Gefährdung durch den Einsatz von pyrotechnischen Effekten im  
84 Verantwortungsbereich des Veranstalters wird durch die strikte Einhaltung der  
85 vorgeschriebenen Sicherheitsmaßnahmen vermieden. Pyrotechnische Mittel auf  
86 den Bühnen werden ausschließlich von entsprechend befugten Personen zum  
87 Einsatz gebracht.

88 Den Besuchern ist das Mitführen bzw. Verwenden von pyrotechnischen  
89 Gegenständen per Hausordnung untersagt. Die Sicherheitsdienste sind  
90 angewiesen, bei eventuellen Verstößen gegen die Hausordnung gemäß ihrer  
91 Dienstanweisung vorzugehen.

92 • *Von Menschen ausgehende Gefahren*

93 Massenbewegungen in Bühnenbereichen sowie in Zu- und Abgangsbereichen  
94 von der Insel stellen die größten Gefährdungspotentiale bei Großveranstaltungen  
95 dar. Deshalb konzentrieren sich zahlreiche Maßnahmen, die der Veranstalter und  
96 die Blaulichtorganisationen schon im Vorfeld der Veranstaltung getroffen haben,  
97 auf die bestmögliche Reduktion dieser Risiken.

98 • *Andere Gefahren*

99 Bombendrohungen, Terroranschläge oder Großschadensereignisse (wie  
100 Flugzeugabstürze, nukleare oder chemische Schadensfälle) sind nicht gänzlich  
101 auszuschließen. In solchen Fällen hat umgehend die gemeinsame Einsatzleitung  
102 des Veranstalters und der Blaulichtorganisationen zusammenzutreten, um die  
103 weitere Vorgangsweise zu beschließen.

104 Des Weiteren sind geländebedingte Gefahren, Gefährdung durch unkontrolliertes  
105 Zuströmen von Besuchern, die Gefährdung durch Kraftfahrzeuge am  
106 Festgelände sowie die Gefährdung durch die Mitnahme verbotener Gegenstände  
107 zu berücksichtigen.

108 **A: Ist man sich der Notwendigkeit eines Krisenmanagements bewusst?  
109 Wenn ja, ist dies schon immer der Fall gewesen?**

110 D: Aus dem Sicherheitskonzept: „Oberste Zielsetzung aller Maßnahmen des  
111 Veranstalters ist es, für alle direkt oder indirekt an der Veranstaltung beteiligten  
112 oder betroffenen Personen das Risiko einer Beeinträchtigung ihrer körperlichen  
113 Unversehrtheit so gering wie möglich zu halten. Des Weiteren setzt sich der  
114 Veranstalter zum Ziel erkennbare Gefährdungen durch präventive Maßnahmen  
115 die mit allen Einsatzkräften und der Veranstaltungsbehörde akkordiert wurden  
116 auf ein vertretbares Niveau zu reduzieren.“

117 Ergänzend zum Sicherheitskonzept wurde ein Konzept zur Bewältigung von  
118 Krisen- und Katastrophenfällen erarbeitet. Dieses wurde mit den zuständigen  
119 Behörden und den Einsatzkräften akkordiert und gemeinsam beschlossen.

120 Das Krisenmanagement auf diesem hohen Niveau ist mit der Zeit und  
121 technischen und kommunikationstechnischen Fortschritten erweitert worden. Da  
122 sich seit 1984 auch die rechtlichen Rahmenbedingungen geändert haben, wurden  
123 Sicherheitskonzept und Krisenplan auch nach diesen Prämissen verändert.

124 Natürlich war das Sicherheitskonzept beim ersten Donauinselfest 1984 bei  
125 weitem nicht so ausgereift wie heute. Es ist mit den Ansprüchen des  
126 Gesetzgebers und der Erweiterung des Wissens und des technischen  
127 Fortschrittes über Krisenkommunikation gewachsen und allenfalls so weit  
128 ausgebaut, um etwaige Fahrlässigkeit auszuschließen. Eine große Veränderung  
129 fand im Jahr 2011 statt, als das Sicherheitskonzept völlig neu überarbeitet wurde  
130 und erstmals eine Sicherheitszentrale am Donauinselfest errichtet wurde. Diese  
131 Maßnahme wurde von allen beteiligten Behörden und Blaulichtorganisationen  
132 sehr positiv bewertet.

133 **A: Bereiten Sie sich im Vorfeld auf mögliche Risiken und Krisen vor? Wenn  
134 ja, wie?**

135 D: Wir setzen alles daran, Risiken frühzeitig zu erkennen und Krisen durch alle  
136 notwendigen Präventionsmaßnahmen auszuschließen. Das stärkste zur  
137 Verfügung stehende Präventivmittel ist die rechtzeitige und klare Weitergabe der

138 Information über eine herannahende Gefahr an die Besucher und Mitarbeiter der  
139 Veranstaltung. Zur Kommunikation mit den Besuchern stehen zahlreiche Kanäle  
140 zur Verfügung. So kann das Publikum über Ton-Durchsagen, Text-Zuspielungen  
141 auf LED-Wänden sowie durch die zahlreichen Mitarbeiter der  
142 Donauinsselfestorganisation sowie der Blaulichtorganisationen informiert werden.  
143 Ergänzend stehen noch Megaphone und mobile Tonanlagen zur Verfügung.

144 Für die Zuspielungen auf Ton- und Videoanlagen werden Texte für  
145 unterschiedliche Szenarien vorbereitet. Auf den LED-Wänden der Meetingpoints  
146 die ausschließlich zu Informationszwecken eingesetzt werden ist auch eine  
147 Echtzeit Bespielung mit Vorort verfassten Texten möglich.

148 Des Weiteren bestehen direkte Verbindungen zu allen großen Medien (TV,  
149 Hörfunk, Teletext, Online, Print) und den Betreibern der öffentlichen  
150 Verkehrsmittel, um auch deren Ressourcen zur Information von Besuchern  
151 heranzuziehen.

152 Zur Kommunikation mit den Mitarbeitern, insbesondere mit den  
153 Sicherheitsdiensten und Bereichsverantwortlichen werden Funksystem, Festnetz-  
154 und Mobiltelefone eingesetzt. Im Bedarfsfall können auch kurzfristig motorisierte  
155 oder mit Fahrrädern ausgestattete Mitarbeiter zur Überbringung von Nachrichten  
156 und Anordnungen eingesetzt werden.

157 Aufgrund der in den letzten Jahren gesammelten Erfahrungen hinsichtlich der  
158 Gefährdung durch Sturm, Hagel, Starkregen und Hochwasser kann von einer  
159 funktionierenden und erprobten Notfallorganisation ausgegangen werden.

160 Um das Potential der zahlreichen Mitarbeiter am Donauinsselfest (Gastronomie,  
161 Freiwillige, Partner) für die Erhöhung der Sicherheit nutzbar zu machen, werden  
162 diese nach Maßgabe der Möglichkeiten ebenfalls über das Verhalten in Notfällen  
163 instruiert. Dies erfolgt in erster Linie durch ein entsprechendes Informationsblatt,  
164 das an möglichst viele Personen aus den oben genannten Gruppen übermittelt  
165 wird.

166 Für die Kategorie von Natur- und Elementarereignissen wurden Texte  
167 vorbereitet, die die Information vermitteln, dass eine Beeinträchtigung durch  
168 Wetterereignisse zu erwarten ist. Den Besuchern soll ermöglicht werden, nach  
169 eigenem Ermessen auf die übermittelte Information zu reagieren. Diese wird den  
170 Besuchern mittels Zuspielungen auf den LEDs und Beschallungsanlagen zur  
171 Kenntnis gebracht. Weiters werden vorbereitete Texte auf der Website, über  
172 OTS-Aussendung, Facebook und Twitter verbreitet (siehe Anhang Beispieltex-  
173 tefall).

174 Weiters werden im Sicherheitskonzept die Gründe für eine Räumung oder  
175 Evakuierung des Festivalgeländes definiert: Gründe für eine Räumung können  
176 z.B. technische Probleme oder eine Unwetterwarnung mit ausreichender

177 Vorwarnzeit sein, die einen Abbruch der Veranstaltung im Gesamten oder in  
178 Teilbereichen erzwingen, ohne, dass auf Grund der Ereignisse eine unmittelbare  
179 Gefährdung der Besucher und Mitarbeiter gegeben ist:

180 - längerfristiger Ausfall der Veranstaltungstechnik

181 - längerfristiger Ausfall der Versorgungseinrichtungen

182 - Überschwemmung

183 - größere Schäden an der Infrastruktur

184 - umgehend notwendige Reparaturarbeiten

185 - Unwetter mit Vorwarnzeit > 1,5 Stunden

186 Gründe für eine Evakuierung sind alle schwerwiegenden Notfälle, bei denen die  
187 Besucher und Mitarbeiter einer unmittelbaren Gefährdung ausgesetzt sind:

188 - Kurzfristig auftretende Unwetter (Vorwarnzeit < 1,5 Std.)

189 - größere gewaltsame Auseinandersetzung zwischen Besuchergruppen

190 - Einsturzgefährdung von veranstaltungstechnischen Aufbauten

191 - gefährliche Brandausbreitung, bedrohliche Rauchentwicklung

192 - Größere Unfälle mit Personenschäden

193 - Massenpanik

194 - Bombendrohung, Terroranschlag, Explosion

195 - Freisetzung gefährlicher Stoffe mit großflächiger Auswirkung

196 - Flugzeugabsturz

197 **A: Gibt es einen Krisenkommunikationsplan für das Donauinselfest? Wenn**  
198 **ja, welche Kriterien beinhaltet dieser?**

199 D: Für das Donauinselfest existiert auch ein Krisenplan. In diesem ist auch der  
200 Bereich Öffentlichkeitsarbeit integriert.

201 Beim Entwurf des Krisenplans wurden die Empfehlungen der „Richtlinie für das  
202 Führen im Katastrophenfall“ des Bundesministeriums für Inneres berücksichtigt  
203 bzw. übernommen:

204 ([http://www.bmi.gv.at/cms/BMI\\_Service/Richtlinie\\_fuer\\_das\\_Fuehren\\_im\\_Katastr](http://www.bmi.gv.at/cms/BMI_Service/Richtlinie_fuer_das_Fuehren_im_Katastr)  
205 [opheneinsatz.pdf](http://www.bmi.gv.at/cms/BMI_Service/Richtlinie_fuer_das_Fuehren_im_Katastr))

206 und die einschlägigen Bestimmungen des Wiener Veranstaltungsgesetzes:

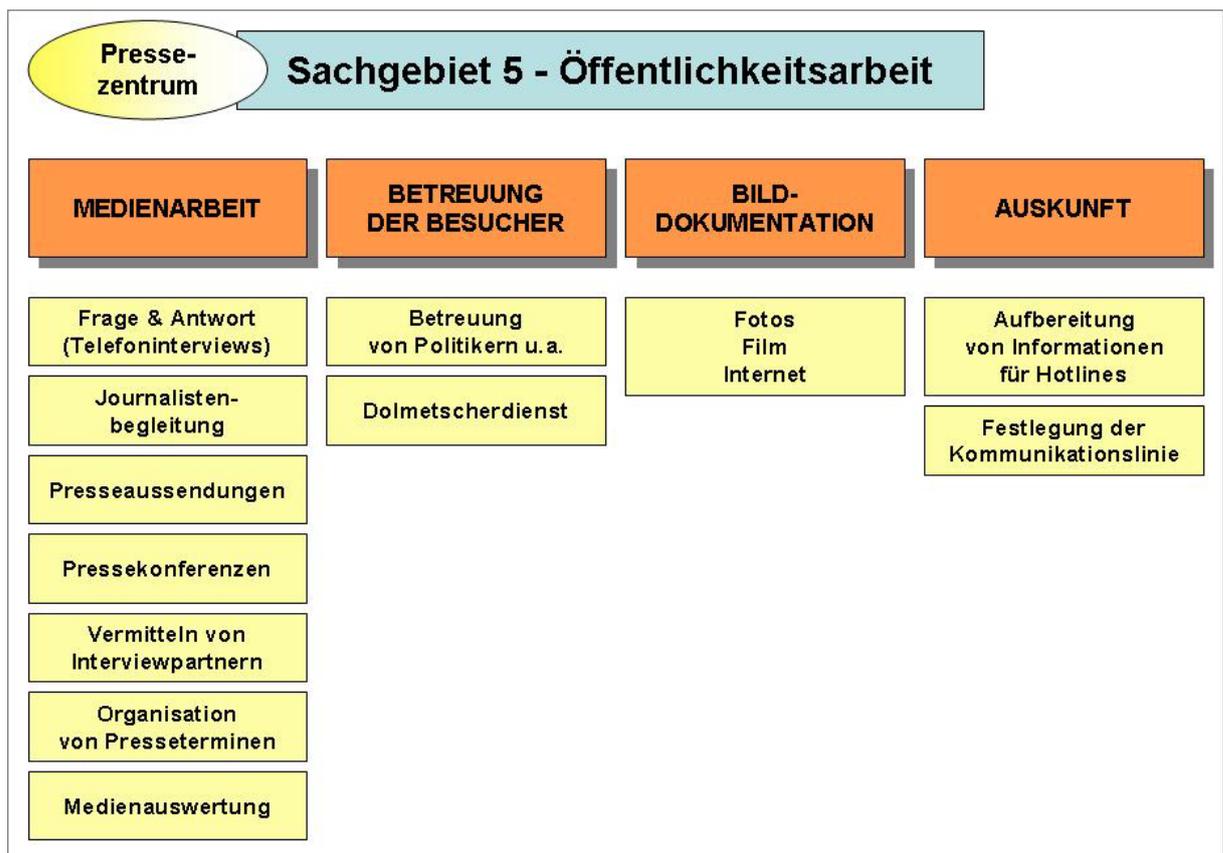
207 ([https://www.wien.gv.at/recht/landesrecht-](https://www.wien.gv.at/recht/landesrecht-wien/rechtsvorschriften/html/i5800000.htm)  
208 [wien/rechtsvorschriften/html/i5800000.htm](https://www.wien.gv.at/recht/landesrecht-wien/rechtsvorschriften/html/i5800000.htm)),

209 des Sicherheitspolizeigesetzes und des Wiener Katastrophenhilfe- und  
 210 Krisenmanagement Gesetzes: (<https://www.wien.gv.at/recht/landesrecht-wien/rechtsvorschriften/html/b4500000.htm>)  
 211

212 in der jeweils gültigen Fassung herangezogen.

213 Der Krisenplan regelt die zur koordinierten Bewältigung von Katastrophen,  
 214 Großschadensereignissen und komplexen Schadensereignissen erforderlichen  
 215 Maßnahmen. Zielsetzung ist die Etablierung einer funktionstüchtigen  
 216 Organisationsstruktur zur Abarbeitung von Ereignissen, die das Ausmaß von  
 217 Vorkommnissen, wie sie gewöhnlich im Zuge einer Großveranstaltung auftreten,  
 218 übersteigen. Insbesondere fallen darunter die Räumung und Evakuierung des  
 219 Festgeländes oder von Teilen davon.

220 Ein Teil des Krisenplans ist das Gebiet der Öffentlichkeitsarbeit. Es beinhaltet alle  
 221 Aufgaben, die der Medienarbeit, der Besucherbetreuung, der Dokumentation  
 222 durch Foto und Film und der Auskunft dienen. Ihm obliegt die Feststellung und  
 223 Beurteilung der Medienlage.



224

225 **A: Gab es in der Vergangenheit Krisen zu bewältigen, welche auch zur**  
 226 **Aufgabe der Kommunikationsabteilung wurden? Beispiele?**

227 D: Beim Donauinselfest ist bis dato noch kein Schadenfall eingetreten. Wie oben  
 228 erwähnt ist das größte Risiko jedoch das Wetter. Beim Donauinselfest 2012  
 229 wurde aufgrund eines heranziehenden Unwetters die Veranstaltung

230 unterbrochen. Anbei als Beispiele unsere APA-OTS Aussendung, APA Meldung  
231 und der Facebook Post. Weiters befindet sich eine OTS zu einer  
232 Gewitterwarnung vom Vorjahr im Anhang.

233 **A: Wie sind Sie mit diesen Krisen umgegangen?**

234 D: So wie im Sicherheitskonzept vorgesehen. Wenn die Veranstaltung  
235 unterbrochen wird, informieren wir über APA, unsere Website, Facebook und  
236 Twitter. Am Fest selbst wird über LED Walls und Bühnendurchsagen informiert,  
237 Securities bekommen über Funk die Informationen. Aufgrund der gut geplanten  
238 präventiven Maßnahmen kam es bis dato zu keinen Krisen.

239 **A: Würden Sie im Nachhinein sagen, Sie hätten auf eine Krise  
240 anders/besser reagieren können?**

241 D: Nein.

242 **A: Ist eine Krise in eine Katastrophe ausgeartet?**

243 D: Nein.

244 **A: Hätten Sie Tipps, wie man in einem Krisenfall am besten reagiert  
245 (bezugnehmend auf ein Mega Event)?**

246 D: Die Organisatoren und Veranstalter des Donauinselfestes haben in  
247 Zusammenarbeit mit Behörden und Blaulichtorganisationen viel Zeit in die  
248 Entwicklung des Sicherheitskonzeptes und des Krisenplans entwickelt, um  
249 Gefahren an Menschen nach menschenmöglichem Ermessen abzuwenden und –  
250 sollte trotz aller Vorsicht ein Schadensereignis eintreten – dieses so rasch und  
251 effizient als möglich – abwickeln zu können. Schon im Vorhinein sind  
252 Verantwortungen geklärt, es ist klar, wer was zu tun hat. Durch das detaillierte  
253 Sicherheitskonzept werden Risiken so weit als möglich minimiert, es ist  
254 auszuschließen, dass Menschen durch Fahrlässigkeit zu Schaden kommen. In  
255 einem Krisenfall ist es wichtig, darauf so weit als möglich vorbereitet zu sein und  
256 dadurch alle Maßnahmen möglichst durchdacht und vorbereitet setzen zu  
257 können. Damit wird Chaos vermieden. Als Veranstalter von Mega Events hat  
258 man die Pflicht, auch diese – zugebenermaßen unangenehmen Möglichkeiten  
259 schon im Vorfeld zu bedenken. Im Krisenfall selbst ist es aus Sicht der  
260 Öffentlichkeitsarbeit wichtig, klar, einfach und verständlich zu kommunizieren und  
261 informieren. Weiters – das kann man bei den Reaktionen auf Social Media auf  
262 die Unterbrechung beobachten – ist es eine Herausforderung, mit unzufriedenen  
263 Reaktionen umzugehen. Da niemand zu Schaden gekommen ist oder das  
264 Unwetter an der Veranstaltung vorbeigezogen ist, sind einige Besucher mit der  
265 Unterbrechung nicht einverstanden/erachten sie als unnötig und machen ihren  
266 Unmut kund. Trotzdem ist es wichtig, auch weiters an den Unwetterplänen  
267 festzuhalten und diesem Unmut standzuhalten.

268 **A: Es wäre wirklich super, wenn Sie mir auch noch etwas über sich selbst**  
269 **verraten könnten (Ausbildung, berufliche Tätigkeiten, Tätigkeit beim**  
270 **Donauinsselfest, etc.)**

271 D:

272 1996 Matura BRG Ödenburgerstraße

273 1996-2001 Landesgeschäftsführerin der SJ Wien

274 2001 - ? Studium Mathematik (nicht abgeschlossen)

275 seit 2009 Angestellte der SPÖ Wien Abteilung Presse und Kommunikation, eine  
276 Sprecherin des Donauinsselfestes und v.a. mit Donauinsselfest betreut

277 (Kommunikationstechnisch)

### **Anhang Interview 3 (Quelle: Katrin Daferner)**

281 • *Vorbereitete Texte: Beispiel Unterbrechung bei Schlechtwetter*

282 **A2 Unterbrechung wegen Schlechtwetterfront**

283 **OTS Meldung**

284 28. Donauinsselfest: Unterbrechung des Programms  
285 Utl: Unterbrechung wegen heranziehender Schlechtwetterfront, BesucherInnen  
286 sind aufgerufen, Bäume, Bauten und Türme bitte zu meiden

287

288 Aufgrund einer heranziehenden Unwetterfront wird das Programm des  
289 Donauinsselfestes auf Anordnung der Behörden unterbrochen. Alle  
290 BesucherInnen werden gebeten, Bäume, Bauten und Türme aufgrund der Gefahr  
291 von Blitzschlag und herabfallenden Teilen zu meiden. Weiters werden alle  
292 BesucherInnen aufgefordert, sich unbedingt an die Anweisungen der  
293 Sicherheitskräfte und der Einsatzkräfte, Bühnendurchsagen und Anweisungen  
294 auf den LED Wänden zu halten. Sobald das Unwetter über die Donauinsel  
295 hinweggezogen ist, wird das Programm fortgesetzt. (Schluss)

296

297 **Website:**

298 Das Programm wird unterbrochen

299 Schlechtwetterfront über Donauinsel

300

301 Wegen einer heranziehenden Schlechtwetterfront (Link: Wetter) ist das  
302 Programm des Donauinsselfests auf Anordnung der Behörden momentan  
303 unterbrochen. Wir ersuchen alle Festgäste, die **Nähe** von

- 304 • Bauten
- 305 • Türmen

306           • Bäumen  
307 unbedingt zu **meiden**. Dort besteht erhöhte Gefahr durch herabfallende Teile und  
308 Blitzschlag!  
309  
310 Bitte beachtet unbedingt die Anordnungen der Einsatzkräfte, des  
311 Sicherheitspersonals, Bühnendurchsagen und Infos auf den LED Wänden!  
312  
313 Sobald das Unwetter über die Donauinsel hinweggezogen ist, geht es mit dem  
314 Programm natürlich weiter! Wir wünschen ein angenehmes Fest trotz Unwetter!  
315  
316 **Facebook:**  
317 1. Vorsicht, ein Unwetter nähert sich und wird über die Insel ziehen! Bitte geht  
318 weg von Bauten, Türmen und Bäumen – wir unterbrechen das Programm, bis  
319 das Unwetter wieder weg ist, dann geht's weiter! (Link Website)  
320  
321 2. Vorsicht, ein Unwetter wird über die Insel ziehen! Beachtet unbedingt die  
322 Anweisungen der Sicherheitskräfte und Ordner und folgt den Bühnendurchsagen  
323 und Infos auf den LED Wänden!  
324  
325 **Twitter:**  
326 1. Achtung, Unwetter zieht über die Donauinsel (Link Website)  
327 2. Bitte Bauten, Bäume und Türme meiden! (Link Website)  
328 3. Beachtet die Anweisungen der Sicherheitskräfte, die Infos auf den LED Walls  
329 und die Bühnendurchsagen!  
330

- Facebook Posting: Unterbrechung

**Donauinselfest** 24. Juni 2012 · 🌐

Vorsicht, ein Unwetter nähert sich und wird über die Insel ziehen! Bitte geht weg von Bauten, Türmen und Bäumen – wir unterbrechen das Programm, bis das Unwetter wieder weg ist, dann geht's weiter!

[Beitrag bewerben](#)

Gefällt mir · Kommentieren · Teilen 

 Felina De Perú, Stefan Hübinger und 220 anderen gefällt das.

 26 mal geteilt

 Vorherige Kommentare anzeigen

**Friederike Sudmann**  
@Stefan Heinzl: DANKE, ganz meine Meinung!!!  
Ich stand auch in dem Gedränge zur U-Bahn und es war gut, dass die da gedrosselt haben, denn sonst wäre da spätestens auf der Treppe etwas größeres passiert! Sowas ist eigentlich nur gefährlich, weil immer ...  
[Mehr anzeigen](#)  
25. Juni 2012 um 16:23 · Gefällt mir ·  1

**Felina De Perú** jemand am Sa an der Energy Bühne gewesen und trotzdem weitergefeiert zumindest bist die Musik und die ertse "Böhe" kam?? 😊  
25. Juni 2012 um 21:07 · Gefällt mir

- *APA Text: Unterbrechung des Programms 2012*

**APA-Basisdienst**

**07.05.2015**

APA0326 5 CI 0065 KI      *Siehe APA0309/24.06 So, 24.Jun 2012*

*Veranstaltung/Freizeit/Musik/Kommunales/Unwetter/Wien*

**29. Donauinselfest: Gewitter unterbrach Programm auf den Bühnen BILD =**

Wien (APA) - Das Wetterglück hielt doch nicht bis zum Schluss: Über dem 29. Wiener Donauinselfest sind am Sonntagabend gewittrige Regenschauer niedergegangen. Das Programm auf den Bühnen wurde vorübergehend unterbrochen. Bis zur unfreiwilligen Pause herrschte hochsommerliches Wetter. In Lautsprecherdurchsagen hieß es, dass der Regen rund 20 Minuten dauern werde.  
(Schluss) mac/mri

APA0326 2012-06-24/22:45

242245 Jun 12

**OTS-Originaltext-Service**

**07.05.2015**

OTS0064 5 II 0100 DSW0004

So, 24.Jun 2012

*SPÖ/Wien/Donauinsselfest/Programm/Unterbrechung*

**Donauinsselfest 2012: Unterbrechung des Programms**

Utl.: Unterbrechung wegen heranziehender Schlechtwetterfront;  
BesucherInnen sind aufgerufen, Bäume, Bauten und Türme bitte zu  
meiden =

Wien (OTS/SPW) - Aufgrund einer heranziehenden Unwetterfront wird das Programm des Donauinsselfestes unterbrochen. Alle BesucherInnen werden gebeten, Bäume, Bauten und Türme aufgrund der Gefahr von Blitzschlag und herabfallenden Teilen zu meiden. Weiters werden alle BesucherInnen aufgefordert, sich unbedingt an die Anweisungen der Sicherheitskräfte und der Einsatzkräfte, Bühnendurchsagen und Anweisungen auf den LED Wänden zu halten. Sobald das Unwetter über die Donauinsel hinweggezogen ist, wird das Programm fortgesetzt. (Schluss)

Rückfragehinweis:  
Pressedienst der SPÖ Wien  
Tel.: +43 1 534 27/222  
mailto:wien.presse@spoe.at  
http://www.wien.spoe.at

Digitale Pressemappe: <http://www.ots.at/pressemappe/197/aom>

\*\*\* OTS-ORIGINALTEXT PRESSEAUSSENDUNG UNTER AUSSCHLISSLICHER INHALTLICHER VERANTWORTUNG DES AUSSENDERS - WWW.OTS.AT \*\*\*

OTS0064 2012-06-24/22:40

242240 Jun 12

- **OTS Gewitterwarnung**

OTS0034 5 II 0116 DSW0001 KI  
SPÖ/Wien/Donauinselfest/Wetter

So, 29.Jun 2014

### **31. Donauinselfest: Durchzug Gewitterwolken**

Utl.: Sicherheit geht vor - Wetterschutzbekleidung empfohlen =

Wien (OTS/SPW) - Das Donauinselfest nähert sich am heutigen dritten Tag seinem Höhepunkt. Zwei erfolgreiche Festivaltage liegen hinter den begeisterten Besuchern und dem zufriedenen Veranstalter. Für den heutigen Nachmittag werden leider einige Gewitterwolken mit zum Teil heftigen Begleiterscheinungen erwartet. Dadurch kann es zu Unterbrechungen oder Beeinträchtigungen des Programms kommen. Gegen Abend beruhigt sich das Wetter wieder, so dass einem planmäßigen Ablauf des Donauinselfestes nichts im Wege steht. Wir empfehlen dennoch Wetterschutzbekleidung, Regenschirme sind jedoch wie bei allen Veranstaltungen nicht erlaubt. Wir freuen uns auf einen gelungenen Abschluss des 31. Donauinselfestes. (Schluss) mis

~

Rückfragehinweis:

Pressedienst der SPÖ Wien  
Tel.: +43 1 534 27/222  
mailto:wien.presse@spoe.at  
http://www.wien.spoe.at

~

Digitale Pressemappe: <http://www.ots.at/pressemappe/197/aom>

\*\*\* OTS-ORIGINALTEXT PRESSEAUSENDUNG UNTER AUSSCHLIESSLICHER  
INHALTLICHER VERANTWORTUNG DES AUSENDERS - WWW.OTS.AT \*\*\*

OTS0034 2014-06-29/14:03

291403 Jun 14

Link zur Aussendung:

[http://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20140629\\_OTS0034](http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20140629_OTS0034)

## 8.2.4 Interview 4

**Event:** *Eurovision Songcontest 2015 in Wien*

**Datum:** 10.07.2015

**Interviewerin:** Christina Strauss

**Transkription:** Christina Strauss

**Befragte:** Roman Horacek

**Durchführung:** telefonisches Gespräch

**Dauer:** 21 min 22 sek

**A** = Interviewerin Christina Strauss

**E** = Befragter Roman Horacek

### Telefonische Befragung

1 **A: Was ich bereits rausgefunden habe ist, dass das Krisenmanagement**  
2 **und die Öffentlichkeitsarbeit zwei getrennte Bereiche waren beim ESC,**  
3 **stimmt das?**

4 E: Naja, das kommt jetzt darauf an, wie man das betrachtet. Das  
5 Krisenmanagement an sich, das war natürlich jetzt ein ganz eigener Bereich, wo  
6 allerdings jetzt schon, die Bereichsverantwortlichen mit eingebunden waren, aus  
7 den unterschiedlichen Bereichen. Und es ist ja jetzt auch beim  
8 Krisenmanagement an sich immer ein Unterschied. Das eine ist, wie geht man,  
9 so wie jetzt bei uns im Falle Songcontest in der Stadthalle mit einer Krise um.  
10 Das geht von, wann wir räumen müssen, welche Durchsagen müssen wir  
11 machen, wie kann man die Räumung machen, wie koordiniert man dann den  
12 Einsatz der Einsatzkräfte und so weiter, und das ist ja auch nicht klassische  
13 Öffentlichkeitsarbeit würd ich jetzt mal sagen. Und auf der anderen Seite war  
14 dann die Öffentlichkeitsarbeit in die Krisenkommunikation miteingebunden. Das  
15 auf jeden Fall. Krisenkommunikation war Teil der Öffentlichkeitsarbeit aber das  
16 Krisenmanagement an sich, war dann im Bereich des Sicherheitsdienstes.

17 **A: Bezüglich der Krisenkommunikation wurde also eng mit der Abteilung**  
18 **der Öffentlichkeitsarbeit zusammengearbeitet?**

19 E: Ich war als Head of Press für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig und ich war im  
20 Rahmen des Krisenmanagements für die Krisenkommunikation auch  
21 verantwortlich. Also für die Krisenkommunikation nach außen. Die interne  
22 Krisenkommunikation das war jetzt wieder eine andere Stelle natürlich, aber ich  
23 war zuständig für, wie geht man mit der Krise um in der Öffentlichkeit.

24 **A: Welche Risiken wurden im Vorfeld besprochen?**

25 E: Das war so. Also natürlich bei einem Event wie dem Songcontest, gibt es ja  
26 nicht nur die eine Krise auf die man sich vorbereiten kann, da gibt's ja ganz ganz  
27 viele verschiedene Bereiche, wo was passieren kann. Das geht von, was mach  
28 ma wenn da Strom ausfällt, was mach ma wenn ein Satellit ausfällt, was macht  
29 man wenn irgendeine Leitung ausfällt, und so weiter. Man kann also nicht von  
30 einem Krisenfall ausgehen, dies waren also ganz ganz unterschiedliche  
31 Szenarien und Möglichkeiten, und da hat man also im Vorfeld geschaut sich  
32 bestmöglich und professionell darauf vorzubereiten. Was machen wir wenn was  
33 passiert, dass dann halt nicht, wenn wirklich was passiert, alle dastehen und sich  
34 denken, was mach ma jetzt, sondern, dass man dann schon in der Schublade  
35 etwas hat, wo man sagen kann okay, das ist jetzt passiert und wir haben hier  
36 jetzt dieses Szenario und wir haben hier einen Plan, den wir vorher erstellt haben  
37 und nach dem gehen wir jetzt vor.

38 **A: Das Schlagwort Plan ist jetzt gefallen, Sie hatten also einen**  
39 **Krisenkommunikationsplan?**

40 E: Natürlich, also da gabs einerseits, hat die EBU, sozusagen als  
41 Dachorganisation der Rundfunksender, wo halt eben auch der Eurovision  
42 Songcontest angesiedelt ist, die haben schon einen sehr umfangreichen  
43 Krisenkommunikationsplan. Den haben sie jedes Jahr und der wird jedes Jahr  
44 adaptiert auf die örtlichen Gegebenheiten und der ist sehr umfangreich. Da  
45 werden schon mal alle Szenarien in diverse Krisenfälle unterteilt. Weil es ist ja  
46 nicht Krise gleich Krise. Das geht von kleineren Sachen, die sich halt dann  
47 auswachsen können, die man dann beobachtet, bis zu größeren Vorfällen, wo  
48 man dann sagt, ok das ist jetzt wirklich eine große Krise und da müssen wir  
49 entsprechend reagieren und für jeden einzelnen dieser Fälle haben wir dann  
50 unterschiedliche Szenarien. Es war ganz klar definiert wer wird wann wo  
51 eingebunden, wer sind die Entscheidungsträger, wer spricht nach außen und wer  
52 ist Krisensprecher sozusagen, und das wirklich für die einzelnen Bereiche und  
53 die einzelnen Varianten schon sehr genau festgelegt. Auch wirklich mit  
54 Personen.

55 Bei uns war von Anfang an, ab der ersten Sekunde war ganz klar, dass wir den  
56 Plan erarbeiten werden. Wir haben uns sehr früh daran gesetzt. Wir haben es  
57 abgestimmt, weil dadurch, dass ja nicht nur der ORF beteiligt war. War ganz  
58 wichtig, dass man die Schnittstellen festlegt zu den Behörden, dass man da auch  
59 Ansprechpersonen hat, und dass man ganz klare Zuständigkeiten hat, dass man  
60 auch eine sehr übersichtliche Notfallliste hat, die sehr strukturiert auch schon ist,  
61 wo man Punktweise das abarbeiten kann. Es ist eine wahnsinnige  
62 Stresssituation, wenn was passiert und, dass man da ein bisschen  
63 rausgenommen wird aus dem Stress, und man eben einen ganz ganz einfach  
64 strukturierten Plan, wo man punktweise abhaken kann, was jetzt zu erledigen

65 ist, wann mans erledigt hat und wann man eben welche der Maßnahmen setzt.  
66 Das haben wir eigentlich sehr sehr umfangreich erarbeitet. Da gabs wirklich  
67 einerseits Krisenplan, andererseits gabs dann noch Telefonlisten, wer wird wann  
68 informiert, wie wird die Informationskette in Gang gesetzt, wer führt sie dann  
69 weiter, wer informiert wen. Das war ganz klar festgelegt und es hat auch jeder im  
70 Vorfeld gewusst, was muss ich persönlich tun, wenn was passiert. Es war beim  
71 Songcontest ein ganz ganz wichtiges Thema.

72 Also es war wie gesagt, für uns wirklich ein Riesenthema auch für die EBU.  
73 Immer auch in Einbindung aller anderen Delegationen gabs da auch diverse  
74 Workshops, wie geht man um. Einfach für den Fall der Fälle. Was auch noch zu  
75 erwähnen wäre, wir hatten extra Funkgeräte, die unabhängig waren von den  
76 anderen Netzen. Weil was macht man wenn man kommunizieren will, und man  
77 hat kein WLAN und kein Netz. Also ich glaub, wir waren wirklich gut vorbereitet.

78 **A: Als Beispiel. Wie Sie vorhin erwähnt haben. Eine Leitung fällt aus. Wie**  
79 **kann man sich das vorstellen, wie ist das im Rahmen der**  
80 **Krisenkommunikation bereits in so einem Plan vermerkt? Was wird**  
81 **vorgefertigt?**

82 E: Das hängt immer ganz davon ab. Zum Beispiel man hat einen großflächigen  
83 Tonausfall. Dann ist klar, dann muss man zuerst einmal, dem Problem auf den  
84 Grund gehen aber auch schon sehr schnell reagieren, grad mit Social Media und  
85 dort auch schon posten, was dort eigentlich grad passiert ist. Wichtig ist dabei  
86 auch immer, dass man sich nur an die Fakten hält, überhaupt nicht zu  
87 spekulieren. Als Veranstalter ist es natürlich auch ganz wichtig, dass man einfach  
88 nur Fakten transportiert und informiert. Dass man jetzt einerseits den Menschen  
89 sagt, ok da ist was, also das ist nicht nur dein Fernseher, sondern es ist was und  
90 man arbeitet an der Behebung des Problems, oder es ist was längerfristiges oder  
91 man schaltet jetzt um, auf die Aufzeichnung vom Vortag, das einfach wirklich klar  
92 zu kommunizieren und zwar wirklich auf allen Kanälen. Also via Social Media, via  
93 OTS Aussendungen und via ORF Medien.

94 **A: Und im Vorfeld wird bereits besprochen welche Information Sie im Fall**  
95 **der Fälle rausgeben?**

96 E: Natürlich. Es ist ja in der Krise an sich, dass es nicht vorhersehbar ist. Also  
97 man kann ja nicht für jede Krise direkt schon alles vorbereiten, sondern man  
98 kann ein Grundgerüst vorbereiten und das wird dann adaptiert, im Falle des  
99 Falles, dass wirklich was passieren sollte.

100 **A: Hat es beim ESC Krisen gegeben?**

101 E: Leider da muss ich sie, ich mein natürlich gut für uns, enttäuschen. Der  
102 gesamte Krisenplan kam nicht zum Einsatz. Im Nachhinein waren wir dann sehr  
103 sehr froh, dass alles für die Schublade war und auch dort geblieben ist.

104 **A: Okay dann in einem anderen Fall, der ja auch wirklich passiert ist. Beim**  
105 **Germany's Next Topmodel Finale hat es ja eine Bombendrohung gegeben.**  
106 **Wie hätten Sie da reagiert?**

107 E: Wie hätte man da reagiert. Ich mein natürlich, grad wenn Gefahr in Verzug ist,  
108 ist natürlich das Wichtigste, dass man für die Sicherheit der Menschen vor Ort  
109 sorgt. Das ist ganz klar und da ist auch wichtig, dass man schaut, dass auch  
110 keine Panik ausbricht. Weil da kann natürlich auch einiges passieren, wenn  
111 Menschen in Panik geraten und hinausrennen. Das ist natürlich auch ganz  
112 wichtig, dass alles ganz geregelt abgeht. Das hat jetzt auch insofern mit der  
113 Kommunikation zu tun, als dass man in erster Linie mal herausgibt, dass die  
114 Stadthalle aufgrund eines Vorfalls geräumt wird. Und, dass man dann parallel  
115 auch schon der Sache auf den Grund geht, und dann auch sehr rasch, wenn  
116 man merkt, ok die Menschen sind in Sicherheit, da würde man durch Panik die  
117 Leute nicht wieder in Gefahr bringen sozusagen, dann auch ganz klar zu sagen,  
118 was los ist. Aber wirklich wieder nur Fakten. Keine Spekulationen.

119 **A: Sie hätten also bekannt gegeben, dass es sich um eine Bombendrohung**  
120 **handelt, sobald Sie gewusst hätten, dass die Menschen in Sicherheit sind?**

121 E: Man hätte wahrscheinlich gemeinsam mit der Polizei, das ist auch ganz  
122 wichtig, dass man da ganz eng mit den Behörden zusammen arbeitet und auch  
123 mit den Fachleuten von der, eben von den involvierten Behörden und ein  
124 gemeinsames Wording entwickelt, welches dann gemeinsam veröffentlicht wird.  
125 Sozusagen, dass nicht A was sagt und B was sagt. Sondern man sich wirklich  
126 mit allen Involvierten sich etwas festlegt, dass man nach außen transportiert und  
127 da ist es wiederum wichtig, wie ich vorhin schon erwähnt hab, dass es hier rein  
128 um Fakten geht. Und nicht mehr. Das man sich in überhaupt keine Richtung in  
129 Spekulationen verrennt, das ist ganz ganz wichtig als Veranstalter.

130 **A: Ganz allgemein, wie reagiert man am besten in einem Krisenfall?**

131 E: Wie gesagt, sehr strukturiert. Das ist das Allerwichtigste. Eben schon im  
132 Vorfeld, und das war auch beim Songcontest ein sehr sehr wichtiges Thema, das  
133 auch sehr sehr früh sehr ernst genommen wurde. Wo es auch Workshops gab im  
134 Vorfeld, von den involvierten Personen, wie geht man damit um, wie geht man  
135 nach außen damit um, was sagt man, was sagt man nicht. Eben wiederum,  
136 keine Spekulationen, sondern Fakten sagt man, die bestätigt sind. Nichts wie, wir  
137 haben gehört. Man sagt Fakten. Und, dass man sich im Vorfeld ganz klar die  
138 Strukturen überlegt. Wer entscheidet wann und was, wann geht was raus, und  
139 wie sind die Wege wie man hinaus geht damit. Und sich dann auch wirklich an  
140 diesen Plan hält.

141 **A: Können Sie mir noch etwas über sich selbst erzählen?**

142 E: Geboren 74 in Wien, dann ganz normale AHS Matura, Wirtschaftsstudium an  
143 der WU. Seit 98 beim ORF. Für den Songcontest, also ich war schon sechs Mal  
144 beim Songcontest mit dabei und war jeweils für die Pressearbeit der  
145 österreichischen Delegation zuständig. Und heuer war ich als Head of Press für  
146 die Pressearbeit Events zuständig. Ansonsten bin ich für die Presseabteilung in  
147 der Unterhaltungsabteilung im ORF zuständig.

## 8.2.5 Interview 5

**Event:** *FIS Alpine Ski WM 2013 in Schladming*

**Datum:** 22.07.2015

**Interviewerin:** Christina Strauss

**Transkription:** Christina Strauss

**Befragte:** Mag. Jo Schmid

**Durchführung:** telefonisches Gespräch

**Dauer:** 16 min 22 sek

A = Interviewerin Christina Strauss

F = Befragter Mag. Josef Schmid

### Telefonische Befragung

1 **A: War Krisenmanagement ein wichtiges Thema beim Ablauf der Ski WM**  
2 **2013?**

3 F: Jo klor, des wor a sehr wichtiges Thema. Es können jo so viele  
4 unterschiedliche Dinge passieren. Do muss ma schon vorbereitet sein.

5 **A: Somit wurde also im Vorfeld über mögliche Risiken und Krisen**  
6 **gesprochen?**

7 F: Jo sicher. Wir hoben do eng mit dem Verantwortlichen von der Polizei in  
8 Schladming zusammengearbeitet und alles im Vorfeld besprochen. De wor donn  
9 bei uns Teil vom Organisationskomitee. Und der hot sich donn mit allen  
10 verschiedenen Abteilungen in Verbindung gesetzt und alles besprochen, wos holt  
11 so passieren kann, und wie man dann drauf reagiert. Und uns hot er holt a gfrogt,  
12 ob wir noch ondere Risiken vermuten, und de sind dann berücksichtigt worden.  
13 Es gibt jo einiges was do passieren kann.

14 **A: Genau, welche Risiken wurden denn besprochen, im Bezug auf die Ski**  
15 **WM?**

16 F: Jo, do gibt's natürlich viele. Des kann anfangen mit Schlägerein, betrunkene  
17 Leit, technischen Schwierigkeiten, Verkehrsproblemen und Unfällen, sportlichen  
18 Unfällen und so weiter natürlich. Sportlich is bei uns natürlich gonz wichtig, dass  
19 den Athleten nix passiert.

20 **A: Gab es einen Krisenkommunikationsplan für die Ski WM 2013?**

21 F: Jo hots a geben, den hot der Herr (...) unten in der Steiermark mit seinem  
22 Team erstellt. Mit da Polizei und den gonzen Sicherheitskräften. De haben do

23 einen ausgiebigen Plan erstellt. Vor allem für die Besucher vor Ort. Aber man  
24 muss ja so sagen, dass in Schladming ja immer wieder Ski Veranstaltungen  
25 stattfinden. Wir haben ja dort immer wieder unsere Weltcuprennen. Und da sind  
26 ja die Sicherheitskräfte ja immer im Einsatz.

27 **A: Und Sie in der Kommunikationsabteilung hatten keinen vorgefertigten**  
28 **Krisenkommunikationsplan?**

29 F: Also wir haben das ja intensiv besprochen und so. Aber einen eigenen haben  
30 wir nicht gehabt. Wie gesagt, den Krisenmanagementplan haben sie in der  
31 Sicherheitsabteilung erstellt.

32 **A: Somit wurden im Vorfeld keine Texte vorbereitet. Wie zum Beispiel für**  
33 **den Social Media Bereich?**

34 F: Also na. Ich bin ja ein großer Fan davon. Weil dann bereitet man einen Text vor und  
35 dann passiert was und dann veröffentlicht man das Falsche. Wir waren ja damals  
36 in Schladming ein Team von 12 Leuten und da waren ja die Volunteers dabei in der  
37 Kommunikationsabteilung. Und wenn der auf einmal den Text veröffentlicht obwohl  
38 der anscheinend der Richtige gewesen wäre, dann hat man das Problem. Also ich mag das  
39 nicht so gern, da im Vorfeld schon was schreiben. Ich meine man muss sowieso erst  
40 besprechen, wenn da was passiert ist und dann mal schauen und ob man sich dann 1,  
41 2 Minuten noch mehr Zeit nimmt fürs Formulieren dann ist das schon egal. Und ich  
42 muss sagen in der Social Media Branche ist die deutsche Sprache ja sowieso  
43 schon zerstört. Es ist egal wie etwas formuliert wird, mit Fehlern oder so. Das wird  
44 einfach veröffentlicht. Also wenn man dann was postet, und da ein Fehler dabei ist,  
45 ist das nicht so schlimm. Weil das ist dort eh üblich.

46 Ober ich weiß schon, dass das viele gern machen, im Vorfeld vorbereiten. Ober  
47 meins ist das nicht. Und generell habe ich in meinem Team ein Social Media Beauftragten,  
48 der dann das übernimmt.

49

50 **A: Gab es Krisen bei der Ski WM zu bewältigen, welche auch zur Aufgabe**  
51 **der Kommunikationsabteilung wurden?**

52 F: Na, zum Glück muss man das gar nicht geben. Bei der Ski WM nicht. Nicht so wie zum  
53 Beispiel bei den Olympischen Spielen damals in München, 72 war das glaube ich. Da ist  
54 ja was Schlimmes passiert. Mit den Schüssen damals. Aber bei uns zum Glück gar  
55 nicht. Ich meine bei den anderen Ski Veranstaltungen kann es schon immer wieder mal was  
56 geben. Zum Beispiel im sportlichen Bereich, es verletzt sich ein Sportler. Oder halt  
57 ein Doping Skandal. Das gibt es immer wieder. Das haben wir in Sotschi zum Beispiel  
58 gehabt. Aber in Österreich war Gott sei Dank gar nicht. Ein kaum Schlägereien. Ich weiß  
59 nicht, die Polizei hat glaube ich mit zwei Schlägereien zu tun gehabt. Also alles nicht so  
60 wild. Und ich muss ja dazu sagen, im Sportbereich sind ja immer ganz gemütliche  
61 Gäste. Ich meine halt ein paar Betrunkene, aber das tut eh nichts.

62 **A: Hätten Sie Tipps, wie man in einem Krisenfall am besten reagiert? Aus**  
63 **der Sicht der Kommunikationsabteilung?**

64 F: Jo i mein, des is natürlich von Krise zu Krise komplett unterschiedlich. Do  
65 brauch ma nix reden. Aber zum Beispiel jetzt a sportlicher Zwischenfall. Wichtig  
66 is, dass wir de Kommunikationsabteilung mal mitn Präsidenten vom Ski Verband  
67 reden und der muss sich dann mit de Ärzte in Verbindung setzen und de  
68 informieren dann halt uns. Und dann können wir des den Medien weitergeben.  
69 Wichtig is halt, dass wir uns des a immer ausreden. Und am Anfang hat man  
70 dann eh net immer alle Informationen. Sowie zum Beispiel bei ana Verletzung.  
71 Aber dann muss man halt immer wieder die neuen Infos rausgeben, an die  
72 Medien.

73 **A: Es wäre wirklich super, wenn Sie mir auch noch etwas über sich selbst**  
74 **verraten könnten.**

75 F: Jo also i bin da Pessechef von da ÖSV und bin jez schon seit 30 Jahr dafür  
76 tätig. Und do bin i da Medienkoordinator. Also i hob alle Bereiche aus dem  
77 Alpinen Bereich über. Wie zum Beispiel hoben jo alle Bereiche, wie die  
78 Nordische Kombi, die alpinen Disziplinen und so weiter ihren eigenen  
79 Presseverantwortlichen, de i donn koordinier, damit wir a einheitliches Bild  
80 ergeben. Bei der Ski WM wor i eben als Head of Press tätig. I hob noch da  
81 Matura glei bei da Tiroler Tageszeitung als Journalist angefangen und a  
82 Ausbildung gmacht. Donn hob i aber nebenher Wirtschaft und Jus studiert. Meine  
83 Studien hob i obgeschlossen und schließlich hob i mi mit mein Bruder selbstständig  
84 gmacht und eine Agentur gegründet. Und über meinen Chef in da Tageszeitung  
85 bin i donn zur Ski Austria kommen und hob do nebenbei gearbeitet. Immer am  
86 Wochenende. Irgendwonn wor ma des donn zuviel und hob mi holt entscheiden  
87 müssen. Und donn hot mir da ehemalige Präsident de Stelle fix beim ÖSV  
88 angeboten.

## **9 Abstract (deutsch & english)**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Krisenmanagement bei Mega Events und berücksichtigt dabei den Umgang mit Risiken und den bestmöglichen Einsatz von Krisenkommunikationsstrategien. Studien belegen, dass Unternehmen nicht ausreichend auf Risiken und Krisen vorbereitet sind und somit leichtsinnig mit dem Thema umgehen. Dass Krisen auch vor Mega Events nicht halten machen, zeigt das Unglück der Loveparade 2010 in Duisburg, Deutschland, bei welchem 21 Menschen ihr Leben verloren.

Hauptziel der Arbeit ist es daher herauszufinden, wie österreichische Veranstalter diesen Bereich handhaben, um neue Erkenntnisse für den bestmöglichen Umgang mit Risiken und Krisen zu gewinnen. Hierzu werden fünf Großveranstaltungen aus der österreichischen Eventbranche untersucht, indem die Verantwortliche des PR Bereichs zum Thema Krisenbewältigung herangezogen werden. Wiederholt stattfindende Events sollen dabei auch mit einmaligen Veranstaltungen in Vergleich gezogen werden, um eventuelle Unterschiede erkennen zu können. Die Befragung erfolgt nach dem Schema des leitfadenorientierten Interviews. Das Material wird schließlich nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Meuser und Nagel analysiert.

Im Ergebnis wird besonders deutlich, dass sich die Experten in diesem Bereich nur selten einig sind und auch der Einsatz des Krisenmanagements unterschiedlich gehandhabt wird. Während einige den Bereich der Sicherheit zur Gänze auslagern, berichten andere Experten über ein sehr ausgiebiges Konzept und einen sehr strukturierten Krisenplan, welcher im Extremfall als Regieanweisung für die Mitarbeiter dienen soll. Erfahrung spielte für alle Experten eine wesentliche Rolle in Bezug auf die Bewältigung von Krisen, insbesondere bei periodisch stattfindenden Veranstaltungen. Ein Event, welches zum ersten Mal stattfindet, sollte daher ein qualifiziertes und erfahrenes Team zusammenstellen. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass bei einigen Events in Hinsicht auf die Krisenprävention noch Nachholbedarf besteht, denn nur, weil bisher nichts passiert ist, muss es nicht heißen, dass nichts passieren kann.

This paper describes the mechanisms of crisis management during major events, while taking into account the exposure and its inherent risks and hazards, and analyzes the use of the best possible communication strategies. Significant studies indicate that a vast majority of companies are not well prepared to handle crises and that also events are not secure against possible setbacks, as shown at the disaster of the Loveparade in Duisburg, Germany back in 2010, where 21 lives were lost.

The purpose of this thesis is to demonstrate the way Austrian hosts handle the difficult field of crisis management and to gain new insights regarding the most effective ways to prevent crises. For this case, five major events will be examined by interviewing the individual responsible for Public Relations. In addition, a comparison will be drawn in order to show potential differences between the events that occur once and the ones that take place periodically.

Guideline oriented interviews will be conducted with the experts of these five major events. The material of the interviews will be evaluated with the qualitative contents analysis by Meuser and Nagel.

The results show that the experts' opinions differ and the crisis management is variously operated in every events' planning organization. Although some managements prefer to let local police, public authorities and safety delegates shoulder the responsibility of the safety section, others tend to have a structured and elaborated safety concept, including a crisis plan and a crisis communication plan. Experts agree that experience plays a vital role when it comes to dealing with crises, especially in cases of frequent events. Therefore, a major event, which takes place for the first time, has to pay extra care concerning the selection of their staff and try to bring together experienced and qualified employees.

From the outcome of the investigation it is possible to conclude that the crisis management in the Austrian event industry has not reached the desired level set by international literature, and needs to be further developed. Hosts cannot just rely on general experience and the axiom that just because nothing has happened so far, nothing will happen at all.

## 10 Lebenslauf

### Persönliche Daten

*Name:* Strauss Christina  
*Akad. Titel:* Bakk.phil.  
*Geburtsdatum:* 18.07.1990  
*Geburtsort:* Klagenfurt  
*Nationalität:* Österreich  
*E-Mail:* Christina.Str@gmx.at  
*Telefon:* 06509007180

---

### Ausbildung

*seit 2013:* Masterstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft; Universität Wien  
*2009 – 2013:* Abschluss Bakkalaureatsstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft; Universität Wien  
*2004 – 2009:* HAK-Matura (IT-Zweig), Klagenfurt

---

### Auslandsaufenthalt

*2014 (SoSe):* Erasmus in Den Haag, Holland; De Haagse Hogeschool  
Studienschwerpunkt: crisis communication

---

### Beruflicher Werdegang

*2013:* FIS Alpine Ski-WM Schladming, Online Redaktion  
*2011 – 2015:* PR für Laissez Flair Dance Company  
*2011 – 2015:* Tänzerin/Tanzlehrerin/Choreographin im Arriola Tanzstudio und Laissez Flair Dance Company  
*2007 – 2015:* Urlaubsvertretung Kärntner Sparkasse, Schalter  
*2011 – 2014:* Splashline Event- und Vermarktungsagentur  
*2011 – 2013:* Österreichischer Ballettwettbewerb, Ablauforganisation

---