

BAND 32

B.I.T.
online
Bibliothek Information Technologie
INNOVATIV

Krisen-PR für Bibliotheken

Handlungsempfehlungen für
die Krisenkommunikation
Öffentlicher Bibliotheken in
finanzieller Notlage

INNOVATIONSPREIS 2011

Ralf Drechsler

B.I.T.online – Innovativ

DINGES & FRICK

Band 32

B.I.T.online – Innovativ

Herausgegeben

von

Rolf Fuhlrott

Ute Krauß-Leichert

Christoph-Hubert Schütte

Band 32

Innovationspreis 2011

Krisen-PR für Bibliotheken

Handlungsempfehlungen für die Krisenkommunikation
Öffentlicher Bibliotheken in finanzieller Notlage

2011

Verlag: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

Innovationspreis 2011

Krisen-PR für Bibliotheken

Handlungsempfehlungen für die Krisenkommunikation
Öffentlicher Bibliotheken in finanzieller Notlage

von

RALF DRECHSLER

2011

Verlag: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

B.I.T.online – Innovativ

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-934997-35-6

ISBN 978-3-934997-35-6

ISSN 1615-1577

© Dinges & Frick GmbH, 2011 Wiesbaden

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des Nachdrucks und der Übersetzung.

Ohne Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, dieses Werk oder Texte in einem photomechanischen oder sonstigen Reproduktionsverfahren oder unter Verwendung elektronischer Systeme zu verarbeiten, zu vervielfältigen und zu verbreiten.

Satz und Druck: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

Printed in Germany

Vorwort

B.I.T.online Innovationspreis 2011

Themen der (nahen) Zukunft:

Freier, direkter Onlinezugriff auf Katalogdaten, Bibliotheksapplikationen für Smartphones und notwendiges Krisenmanagement

Die Preisträger des B.I.T. online Innovationspreises 2011 sind in diesem Jahr – für unser Berufsumfeld eher untypisch – drei männliche Absolventen bibliothekarischer Studiengänge. Repräsentativ dagegen für die im Umbruch befindliche Studienlandschaft ist die sich unbeabsichtigt ergebende Auszeichnung je einer Bachelor-, Diplom- und Magisterarbeit.

Ausgezeichnet wurden in alphabetischer Reihenfolge:

Drechsler, Ralf: Krisen-PR für Bibliotheken in finanziellen Notlagen: Handlungsempfehlungen für die Krisenkommunikation Öffentlicher Bibliotheken

(Bibliotheks- und Informationsmanagement Department Information, Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg)

Fürste, Fabian: Linked Open Library Data. Bibliographische Daten und ihre Zugänglichkeit im Web der Daten

(Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Humboldt-Universität zu Berlin)

Pohla, Hans-Bodo: Untersuchung bibliothekarischer Applikationen für Mobiltelefone hinsichtlich der technischen Realisierung und des Nutzens

(Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften, Fachhochschule Köln)

Auch die Themen der Abschlussarbeiten sind kennzeichnend für eine in vielfältiger Hinsicht im Umbruch befindliche Bibliothekslandschaft.¹

Öffentliche Bibliotheken, ungeachtet einzelner Bibliotheksgesetze der Länder, als nach wie vor freiwillige Leistung der Kommunen geraten aufgrund schwieriger finanzieller Rahmenbedingungen der Städte und Gemeinden vermehrt in finanzielle Nöte bis hin zu beabsichtigten Schließungsmaßnahmen. Drohende Krisen, frühzeitig zu erkennen an allgemeiner Zuweisungsreduzierung, Kürzungen von Öffnungszeiten, Stelleneinsparungen, aber ggf. auch rückläufigen Besucherzahlen oder Entleihungen, sind im Zunehmen begriffen.

¹ Der Verlag veröffentlicht die drei Arbeiten in seiner Buchreihe B.I.T.online INNOVATIV 2011 als Bd. 32 (Drechsler), Bd. 33 (Fürste) und Bd. 34 (Pohla).

Welche Möglichkeiten der Krisenkommunikation und des Krisenmanagements betroffenen Stadtbibliotheken offenstehen, dem geht die Bachelorarbeit von **Ralf Drechsler** auch unter Heranziehung von Fallbeispielen erfolgreicher Krisen-PR aus der deutschen Unternehmenslandschaft (von TUI bis Humana) und Interviews mit Experten aus der Krisenforschung und Bibliotheken nach. Eingebettet in die bürokratisch-hierarchische Organisation öffentlicher Verwaltung unterliegen Öffentliche Bibliotheken im Gegensatz zur freien Wirtschaft starken Kommunikationseinschränkungen, können ohne Loyalitätsverletzung gegenüber dem Träger nur durch Multiplikatoren der eigenen Botschaft in lobbyistischen Zielgruppen die Bevölkerung überzeugen und aktivieren, gegen Kürzungen bzw. für den Bibliothekserhalt einzustehen. Das Gelingen setzt jedoch voraus, dass im Vorbild möglicher Krisen im Rahmen kontinuierlicher, möglichst hauptamtlicher PR- und Öffentlichkeitsarbeit notwendige Kontakte zu einflussreichen Personen der Städte aufgebaut und gepflegt wurden sowie Aufgaben und Notwendigkeit der Bibliothek in Presse und Öffentlichkeit verankert wurden.

Wenn Interessierte heute **bibliographische Daten** über das Internet suchen, so sind in Bezug auf die Bibliothek einzig deren Kataloge selbst auffindbar, die eigentlichen Daten bleiben im Deep Web verborgen und werden über die gängige Suchmaschinen nicht indexiert. Diese indirekte Bereitstellung erschwert nicht nur die Auffindbarkeit, sondern wird auch dem Wert der durchweg akribisch erstellten und hochqualitativen Daten nicht gerecht. Auch bleiben die Online-Bibliothekskataloge ungeachtet der Anreicherung mit Rezensionen und Titelbildern auch externer Anbieter sowie einzelner Annotationen durch Nutzer in erster Linie Bestandsanzeiger, an die lediglich über definierte Benutzerschnittstellen Suchanfragen an den Server gestellt werden können. Metadaten stehen nur in der vordefinierten Sicht eines Katalogeintrages zur Verfügung, die Weiterverwendung in anderen Umgebungen ist nicht sichergestellt und unter Umständen auch nicht gewünscht – Schnittstellen wie beispielsweise Z3950 wirken als technische Barriere.

Aufbauend auf dem geschilderten Status Quo wird in der Berliner Magisterarbeit von **Fabian Fürste** dargestellt, wie Linked Open Data als Alternative eines nahtlosen Trägermodells unter Harmonisierung der Vielzahl mittlerweile entstandener Formatstandards und ihren implizierten Datenmodellen (MARC, METS, Dublin Core...) geeignet wäre, die Bedürfnisse einer großen Nutzerschaft zu bedienen.

Die Möglichkeit, bibliographische Daten in einem gemeinsamen Datenmodell miteinander in beliebige Beziehungen setzen zu können, bietet die notwendigen Voraussetzungen, bisherige Schranken externer Datenkommunikation abzutragen, die Indexierung und Verarbeitung bibliographischer Daten durch Suchmaschinen zu ermöglichen. Eine Adaptierung bietet ferner eine Reihe weiterer nützlicher Nebeneffekte, so

können bibliographische Daten nach völlig neuen Kriterien durchsucht werden, als Beispiel nennt Fürste z.B. die Suche nach literarischen Erstlingswerken von Autoren, die nicht älter als 40 Jahre alt wurden. Unter positiver Resonanz der Fachöffentlichkeit haben bereits einige bibliothekarische Einrichtungen den Weg von Open Data beschritten: die Universitätsbibliothek Huddersfield (USA), die Bibliothek des Genfer Forschungszentrums CERN und im März 2010 die Universitäts- und Stadtbibliothek Köln.

Ob und wie Bibliotheken ihre zunehmend den Smartphone-Nutzern zuzurechnenden potentiellen Kunden mittels bibliothekarischer Applikationen für Mobiltelefone erreichen können, steht im Focus von **Hans-Bodo Pohlas** an der Fachhochschule Köln angefertigter Diplomarbeit. Insgesamt 27 der derzeit für den Nutzer kostenfrei angebotenen Applikationen überwiegend amerikanischer Bibliotheken wurden untersucht. Hitliste waren Zugriffe auf Nutzerkonto und den Bibliothekskatalog, aber auch auf Empfehlungsdienste, Datenbanken und Nachschlagewerke – wünschenswert des weiteren die Entwicklungen von Lokalisierungsangeboten der nächstgelegenen Bibliotheken und die Zielführung ggf. bei entsprechender Visualisierung der Öffnungszeiten in der Kartierung, noch steigerungsfähig bis zur Hinführung vom Katalogeintrag zur richtigen Etage, Raum und Regal der Bibliothek.

Im Vergleich von Applikationen und der mobilen Webseite sind zu Gunsten ersterer wenig Vorteile zu erkennen, höchstens in Bezug auf die Kontaktaufnahme. Ein Handicap ist in beiden Fällen nicht mehr mangelnde Internetgeschwindigkeit oder Speichermöglichkeiten, sondern die Displaygröße beispielsweise bei Kataloganfragen. Noch gestaltet sich infolge der großen Heterogenität der Systeme und unterschiedlichen Entwicklungsmöglichkeiten die technische Realisierung problematisch, da sie nur Sinn macht, wenn eine breite Masse von Smartphone-Nutzern erreicht werden kann. Grundsätzlich könnte aber in naher Zukunft jede Bibliothek bei überschaubarem Aufwand auf eine auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Applikation verfügen und diese würde dann ganz selbstverständlich ins Portfolio gehören.

Karin Holste-Flinspach

Kommission für Ausbildung und Berufsbilder (Vorsitzende)

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

DEPARTMENT INFORMATION

Bachelorarbeit

Krisen-PR für Bibliotheken in finanziellen Notlagen

Handlungsempfehlungen
für die Krisenkommunikation Öffentlicher Bibliotheken

vorgelegt von

RALF DRECHSLER

Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement

erste Prüferin: Prof. Frauke Schade
zweiter Prüfer: Prof. Dr. Ralph Schmidt
Hamburg, im Juli 2010

Zusammenfassung

Immer mehr Öffentliche Bibliotheken geraten, aufgrund leerer kommunaler Haushaltskassen, in eine finanzielle Notlage. Zwar werden ihre Leistungen im Rahmen der Bildung und Kultur insgesamt als wichtig eingestuft, gesetzlich geschützt werden sie jedoch bisher nicht. Es ist zu erwarten, dass immer mehr Öffentliche Bibliotheken in eine existenzbedrohende Lage, eine Krise, geraten. In dieser Arbeit wird dargestellt, wie die Kommunikation vor, während und nach einer Krise betrieben werden sollte, um die Schließung einer Bibliothek aus Kostengründen abzuwenden. Am Ende der Arbeit stehen Handlungsempfehlungen, bei deren Ausarbeitung die Lehr- und Grundlagenliteratur zum Thema Krisenkommunikation und -management, Fallbeispiele erfolgreich überstandener Krisen aus der deutschen Unternehmenslandschaft, die bibliothekarische Fachliteratur zur Veranschaulichung der Entwicklung der Öffentlichkeitsarbeit in Bibliotheken und die Ergebnisse aus zwei Experteninterviews zum Thema eingeflossen sind.

Schlagwörter:

finanzielle Notlage

Handlungsempfehlungen

Krise

Krisen-PR

Krisenkommunikation

Öffentliche Bibliothek

Stadtbibliothek

Inhalt

Zusammenfassung	8
Inhalt	9
Abbildungsverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis	11
1 Einleitung	13
1.1 Fragestellung	14
1.2 Hypothesen	16
1.3 Zielsetzung	18
1.4 Aufbau der Arbeit	18
1.5 Stand der Forschung	20
1.6 Methodisches Vorgehen	22
2 Krise	25
2.1 Definition einer Krise	25
2.2 Erscheinungsformen von Krisen	27
2.3 Krisenphasen	31
3 Krisenbewältigung	33
3.1 Krisenmanagement	33
3.1.1 Eigenschaften von Krisenmanagement	33
3.2 Krisenkommunikation	35
3.2.1 Eigenschaften von Krisenkommunikation	35
3.3 Krisenkommunikation vorbereiten	37
3.3.1 Abteilungsorganisation	38
3.3.2 Personal	38
3.3.3 Räumliche und technische Ausstattung	38
3.3.4 Monitoring und Frühwarnung	39
3.3.5 Internet und Darksite	40
3.3.6 Inhalte der Krisenkommunikation	40
3.3.7 Medientraining und Art der Krisenkommunikation	41
3.3.8 Das Krisenhandbuch	42
3.3.9 Überlegungen zur Krisenvorbereitung in Bibliotheken	44
4 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in Bibliotheken	47
4.1 Methode	48
4.2 Öffentlichkeitsarbeit und Marketing in Bibliotheken	48
4.3 Beurteilung der Öffentlichkeitsarbeit in Bibliotheken	54

5 Praxisbeispiele der Krisenbewältigung aus der Privatwirtschaft	55
5.1 Phase der Krisenprävention	57
5.1.1 TUI AG 2004	57
5.1.2 ING DiBa	59
5.2 Akute Krisenphase und nachkritische Krisenphase	60
5.2.1 Daimler AG 1997	61
5.2.2 Humana GmbH 2003	63
5.2.3 Finanzkrise Philipp Holzmann AG 1999	66
5.3 Nachkritische Krisenphase	68
5.3.1 Flughafen Düsseldorf 1996	68
5.4 Zusammenfassung der Fallbeispiele	71
6 Experteninterviews	75
6.1 Methode	75
6.2 Vorstellung der Experten	76
6.2.1 Experte für den Bibliotheksbereich: Harald Pilzer	76
6.2.2 Experte auf dem Gebiet Krisen-PR: Hartwin Möhrle	76
6.3 Experteninterview mit Harald Pilzer	77
6.3.1 Themen	77
6.3.2 Ergebnis	78
6.4 Experteninterview mit Hartwin Möhrle	82
6.4.1 Themen	83
6.4.2 Ergebnis	83
6.5 Fazit der Experteninterviews	86
7 Handlungsempfehlungen für Krisen-PR in Bibliotheken	89
7.1 Liste der Handlungsempfehlungen	89
7.2 Ausführliche Handlungsempfehlungen	90
8 Fazit	99
8.1 Bewertung der Hypothesen	99
8.2 Diskussion und Ausblick	100
Quellen- und Literaturverzeichnis	103

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Erscheinungsformen von Krisen (Hamburger 2006 nach Mast 2002, S. 5)	29
Abbildung 2: Krisenphasen und Krisenmanagement (Krystek und Moldenhauer 2007, S. 138)	34

Abkürzungsverzeichnis

BDB	Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände (heute DBV)
BMI	Bundesministerium des Inneren
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
CvD	Chef vom Dienst
DBI	Deutsches Bibliotheksinstitut
DBV	Deutscher Bibliotheksverband
DGI	Deutsche Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis e.V.
e.V.	eingetragener Verein
NSM	Neues Steuerungsmodell
PR	Public Relation
UK	Unternehmenskommunikation
vbnw	Verband der Bibliotheken des Landes Nordrhein-Westfalen e.V.

1 Einleitung

Innerhalb von zehn Jahren, zwischen 1997 und 2007, stieg die Pro-Kopf-Verschuldung in Deutschland von 4.943 Euro auf 7.243 Euro, was einem Faktor von ca. 1,5 entspricht (vgl. destatis 2008). Eine derartige Haushaltslage zwingt den Bund, die Länder und die Kommunen zum Sparen, was seit Jahren nicht ohne Folgen für öffentliche Einrichtungen, insbesondere auch Bibliotheken, bleibt.

Von der Unterfinanzierung der Bibliotheken zeugen auch Websites wie die Seite „spareninbibliotheken.de“ des Studienganges Bibliotheks- und Informationsmanagement der Hochschule für Medien in Stuttgart. Dort werden, mit dem Ziel Gelder zu akquirieren und Kosten zu sparen, Themen wie Aufgaben von Bibliotheken, die Prüfung von Geschäftsprozessen, die Erhöhung des Anteils ehrenamtlicher Mitarbeiter und 1-Euro-Jobber, Ressourcen Sharing, Fundraising, Spenden, Sponsoring, Fördermittelpflicht bis hin zur Änderung der Rechtsform von Bibliotheken diskutiert (vgl. HdM 2008). Dass die schlechte finanzielle Lage Öffentliche Bibliotheken nicht selten in eine Katastrophe stürzt, zeigt die vom Berufsverband Information Bibliothek e.V. betriebene Website „bibliothekssterben.de“. Diese enthält kurze Beiträge in Form von Traueranzeigen, in denen auf Bibliotheksschließungen hingewiesen wird. Dass es sich jedoch lohnt, die Schließungen von Bibliotheken zu verhindern, machte der damalige Bundespräsident Horst Köhler in seiner Festrede anlässlich der Wiedereröffnung der Herzogin Anna Amalia Bibliothek im Oktober 2007 deutlich:

Die deutschen Bibliotheken – und zwar alle, von der hochspezialisierten Forschungsbibliothek bis zur kleinen Stadtteilbibliothek – sind ein unverzichtbares Fundament in unserer Wissens- und Informationsgesellschaft. Die öffentlichen Bibliotheken sind weder ein Luxus, auf den wir verzichten könnten, noch eine Last, die wir aus der Vergangenheit mitschleppen: sie sind ein Pfund, mit dem wir wuchern müssen (Köhler 2007).

Die Untersuchungen der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestags führten darüber hinaus zu der konkreten Empfehlung, aufgrund der wichtigen Aufgaben von Bibliotheken die Existenzsicherung durch ein Bibliotheksgesetz oder einem länderübergreifenden Staatsvertrag zu regeln (vgl. DBV 2010_1).

Aufgrund der aktuellen Haushaltslage wird jedoch vermutet, dass dieser Empfehlung kurz- bis mittelfristig nicht entsprochen wird.

Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit liegt in der persönlichen Überzeugung des Autors begründet, dass Bibliotheken unverzichtbare Beiträge im Bereich der Bildung und der Kultur Deutschlands leisten. Daher soll ihnen mit Handlungsempfehlungen zur Krisen-PR bzw. Krisenkommunikation die Möglichkeit gegeben werden, selbst Krisenprävention und Krisenbekämpfung zu betreiben, wenn sie in eine finanzielle Notlage geraten.

1.1 Fragestellung

In den vier deutschsprachigen Ländern Europas ereignen sich jährlich zwischen 220 bis 260 „kritische Situationen“ im Unternehmens- oder Behördenumfeld (vgl. Roselieb und Dreher 2008, S. 5). Diese Situationen haben einrichtungsübergreifend eines gemein, sie sind der Zeitpunkt, der den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen, oft auch existenzbedrohenden Entwicklung darstellt, was der Definition einer Krise entspricht (vgl. BMI 2008, S. 8).

Denn der Begriff „Krise“ bezeichnet in der Unternehmens- und Behördenpraxis alle internen oder externen Ereignisse, durch die akute Gefahr für Menschen oder Tiere, die Umwelt, Vermögenswerte oder für die Reputation der Institution oder des Unternehmens als Ganzes drohen. Die Gefahr gilt als „akut“, wenn sie sich nicht allein aus dem allgemeinen, grundsätzlich nicht vermeidbaren Lebensrisiko ergibt, sondern deutlich darüber hinaus geht und durch gezielte Gegenmaßnahmen möglicherweise vermieden werden kann (vgl. Roselieb und Dreher 2008, S. 6).

Es ist anzunehmen, dass sich aufgrund der aktuellen Haushaltslage, wie im ersten Kapitel beschrieben, eine wachsende Anzahl von Bibliotheken in Zukunft in einer solchen akuten Gefahr bzw. existenzbedrohenden Situation befinden. Bestätigt wird dies beispielsweise durch die aktuellen Schließungsvorhaben von Stadtteilbibliotheken in Darmstadt und Osnabrück (vgl. Echo 2010 und OZ 2010).

Bestärkt wird diese Vermutung auch dadurch, dass der Deutsche Bundestag am 19. März 2010 einen Jahreshaushalt billigte, welcher von einer Rekordverschuldung von 80,2 Milliarden Euro kündigt (vgl. NDR 2010). Bereits bei der Einreichung des Haushaltsentwurfs am 19. Januar 2010 betonte Finanzminister Wolfgang Schäuble in seiner begleitenden Rede einen harten Sparkurs für 2010 zu verfolgen (vgl. Dams und Siems 2010), den er nach der finalen Etatdebatte im März mit Bundeskanzlerin Angela Merkel auf 2011 und

die kommenden Jahre ausweitete (vgl. Jensen 2010). Laut des Entwurfs sollen 750 Millionen Euro zusätzlich in Bildung und Forschung investiert werden (vgl. BMBF 2010). Allerdings sind Öffentliche Bibliotheken eine freiwillige Aufgabe der Kommunen und können daher nicht verbindlich mit Mitteln aus diesem Topf rechnen.

Um die Prozesse einer Krise, die das Weiterleben der Organisation oder ihre Reputation nachhaltig gefährden können, zu vermeiden oder zu bewältigen, wird Krisenmanagement, welches die Krisenkommunikation koordiniert, eingesetzt. Krisenmanagement bedeutet Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle von Vorbeugung, Vorbereitung und Bewältigung sowie Nachbereitung einer Krise (vgl. Ditges et al. 2008, S. 236). Vorbilder für erfolgreiches Krisenmanagement findet man zahlreich im privatwirtschaftlichen und selten auch im Non-Profit-Bereich. Das Institut für Krisenforschung der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel dokumentiert auf seiner Homepage hauptsächlich Fälle aus dem privatwirtschaftlichen Bereich (vgl. Krisennavigator 2010). Somit wird davon ausgegangen, dass diese Fälle, vermutlich durch das große öffentliche Interesse, das ihnen zuteil wurde, eine vielversprechende Informationsquelle für die Forschung der Krisenkommunikation darstellen. Krisenkommunikation, in dieser Arbeit synonym auch als Krisen-PR bezeichnet, beinhaltet per Definition alle Kommunikationsanstrengungen, die im Zusammenhang mit einer Krisensituation zur Verhinderung oder Begrenzung von Vertrauensverlust und Imageeinbußen, die bis hin zu einer Existenzbedrohung der Organisation führen können, durchgeführt werden (vgl. BMI 2008, S. 14 ; vgl. Krystek und Moldenhauer 2007, S. 69 ff. ; vgl. Ditges et al. 2008, S. 236).

Die Ausführungen zeigen, dass Geldknappheit in Bibliotheken eher zu als abnimmt, was zur Folge hat, dass sich finanziell bedingte Krisen häufen werden. Bibliotheken sollten daher in der Lage sein, sich in Krisenzeiten kommunikativ gegenüber Mitarbeitern, dem Träger, der Öffentlichkeit und den Medien behaupten zu können. Handlungsempfehlungen gibt es dazu im Gegensatz zum privatwirtschaftlichen Bereich jedoch bisher nicht. Dies soll zum Anlass genommen werden, Öffentlichen Bibliotheken in finanziellen Notlagen ebenfalls eine erfolgreiche Abwehr von Krisen mit Hilfe der Beantwortung folgender Frage zu ermöglichen:

Welche Strategien können für erfolgreiche Krisen-PR aus Fallbeispielen der deutschen Unternehmenslandschaft abgeleitet und von Öffentlichen Bibliotheken zur Kommunikation einer existenzbedrohenden Haushaltslage gegenüber Kunden und Unterhaltsträgern aufgegriffen werden?

1.2 Hypothesen

Die Überprüfung der im folgenden Kapitel aufgeführten Hypothesen dieser Untersuchung sollen zur Beantwortung der Forschungsfrage, aufgeführt in Kapitel 1.1, und zur Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen beitragen.

Hypothese 1 beruht auf der Beobachtung, dass in den letzten Jahren immer wieder die Vernachlässigung der Öffentlichkeitsarbeit von Bibliotheken bemängelt und damit verbunden der Hinweis zur Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit gegeben wurde (vgl. Götz 2000, S.130 ff.; vgl. Zeller 2003, S. 20; vgl. Bieselin 2005, S.366, vgl. Umlauf 2006, S. 2; vgl. Klausner 2009, S. 807).

In Folge dessen ist anzunehmen, dass auch die Öffentlichkeitsarbeit in Krisensituationen gar nicht oder nicht ausreichend betrieben wird. Vorbilder, die anderen Öffentlichen Bibliotheken als Orientierung bei der Kommunikation in finanziellen und existenzbedrohenden Notlagen dienen könnten, existieren im Bereich der Forschung nicht. Dem gegenüber steht der privatwirtschaftliche Bereich, in dem Krisenmanagement und Krisen-PR häufig zum festen Bestandteil der Organisation gehört. Daher liegt es nahe, dass sich Öffentliche Bibliotheken auch für die eigene organisatorische und kommunikative Ausrichtung in Krisenzeiten an Einrichtungen des privatwirtschaftlichen Bereichs orientieren können.

Daher wird die folgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese 1:

Öffentliche Bibliotheken können von der Krisenkommunikation privatwirtschaftlicher Unternehmen in Deutschland lernen.

Der zweiten Hypothese liegt die Überlegung zu Grunde, dass Bibliotheken ein Teil der kommunalen Verwaltung sind. Diese unterliegt seit Beginn der 1990er Jahre einer Reformbewegung, die sowohl von der Bürgerschaft als auch der Kommunalpolitik gefordert wurde.

Von der durch Kameralistik und klassischer Bürokratie, also traditioneller Verwaltungsmentalität, geprägten Aufbau- und Ablaufstruktur in der kommunalen Verwaltung sollte laut Kreams mit der Einführung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) Abschied genommen werden. Kameralistik meint die kameralistische Buchführung, welche die Behördenbuchführung darstellt, die nur die Einnahmen- und Ausgabenrechnung umfasst (vgl. bpb 2010). Das NSM ist ein umfassendes Modell zur Steigerung von Effektivität, Bürgerorientierung, Effizienz und Wirtschaftlichkeit. Dies soll, u.a. durch Zielklarheit und -transparenz, klare Verantwortungsteilung zwischen Politik und Verwaltung, Output- und Outcome-Steuerung über Kontraktmanagement, Führung der Verwaltungsbereiche als Konzerne, dezentrale Gesamtverantwortung im Fachbereich bei zentraler Steuerung, neuen Umgang mit Controlling, Berichtswesen und Wettbewerb erreicht werden (vgl. Kreams 2010). Für Öffentliche Bibliotheken sieht das NSM u.a. die Änderung vor, die Leistungserstellung nicht wie bisher von der Verwaltung mittelbar durch Zuteilung oder Vorenthaltung der zur Leistungserstellung benötigten Ressourcen zu steuern, sondern unmittelbar durch die Vorgabe von Zielen und der Kontrolle der Zielerreichung (vgl. Flemming 2006, Kap. 3/6.1, S. 2-7). Kuhlmann betonte im Jahr 2006, dass, zumindest partiell, wieder eine Rückbesinnung auf das „Max Weber-Modell“ der hierarchisch- und regelgesteuerten Verwaltung stattgefunden hat (vgl. Kuhlmann 2006, S. 6). Im Jahr 2007 wurde von Bogumil et al. (vgl. Bogumil et al. 2007, S. 120) die Modernisierungsresistenz kleiner Kommunen festgestellt und im Jahr 2008 von Holtkamp sogar das gesamte NSM als gescheitert erklärt (vgl. Holtkamp 2009, S. 4).

Ein solches Bürokratie-Modell dient Staehle dazu, das Zustandekommen von Unternehmenskrisen mit Hilfe von Organisationsformen zu erklären: Die Bürokratie ist gekennzeichnet durch starke Hierarchien und strikte Vorgaben an die Mitarbeiter. Durch die Vereinheitlichung des Arbeitsablaufs kann ein bürokratisches Modell helfen, die Effizienz zu steigern. Es ist jedoch in Ausnahmesituationen, wie sie Krisen darstellen, problematisch für die Organisationsmitglieder, sich neuen Situationen anzupassen und erfolgreiche Verhaltensweisen zu übertragen (vgl. Staehle 1999, S. 30; Lehr 2006, S. 19).

Die Ausführungen verdichten sich zur folgenden Hypothese:

Hypothese 2:

Handlungs- und Kommunikationsstrategien aus dem Krisenmanagement des privatwirtschaftlichen Bereichs können aufgrund der büro-

kratisch-hierarchischen Organisation in der öffentlichen Verwaltung und damit verbundenen kommunikativen Einschränkungen im bibliothekarischen Bereich nicht direkt auf Öffentliche Bibliotheken angewendet werden.

Sollte sich die Hypothese 2 als wahr herausstellen, müssen Einschränkungen in den Handlungsempfehlungen zur Krisen-PR für Bibliotheken, das Ziel dieser Arbeit, gemacht werden, da sich die Empfehlungen aus dem privatwirtschaftlichen Bereich nicht in Gänze auf Bibliotheken übertragen ließen.

1.3 Zielsetzung

Das Ziel der Arbeit ist es für Öffentliche Bibliotheken Handlungsempfehlungen für die Krisenkommunikation zu entwickeln, die auf den Erkenntnissen privatwirtschaftlicher Krisenkommunikation bzw. Krisen-PR beruhen. Öffentliche Bibliotheken sollen mit Hilfe der Empfehlungen in die Lage versetzt werden, das Risiko einer finanziell bedingten Krise zu erkennen und dieser kommunikativ schlagkräftig zu begegnen. Damit sollen mögliche Reaktionen mit Hinblick auf das Kommunikationsverhalten aufgezeigt werden, nachdem eine potenzielle Gefahr erkannt wurde. Im Fall einer akuten Krise, z.B. Beschluss der Schließung der gesamten Einrichtung oder Auflösung eines Teilbereichs durch den Träger, will die Arbeit ebenfalls Leitfaden für die Kommunikation mit dem Träger und der Öffentlichkeit sein. Ebenso wichtig wie die Kommunikation vor dem tatsächlichen Eintritt und während der Krise ist es, die Kommunikation mit der Öffentlichkeit und dem Träger aufrecht zu erhalten, wenn die Krise bereits als überstanden oder abgewendet betrachtet werden kann. Auch für die Nachbereitung einer Krise fließen daher entsprechende Empfehlungen mit in diese Arbeit ein.

1.4 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau dieser Arbeit folgt dem Prinzip der schrittweisen Wissenserweiterung, d.h. mit jedem Kapitel werden neue Aspekte und Informationen der Krisenkommunikation für Öffentliche Bibliotheken in finanziellen Notlagen erarbeitet und dargestellt. Nachdem bis zu diesem Punkt der Einleitung u.a. die Motivation des Autors für dieses Thema und die damit verbundenen Fragen und Hypothesen erläutert wurden, werden im Folgenden der Stand der Forschung und das methodische Vorgehen ergänzt. Danach widmet sich die Arbeit der Lehr- und Grundlagenliteratur und damit den allgemeinen Theo-

rien der Krisenforschung, insbesondere der Krisenkommunikation. Bei der Erarbeitung dieses Forschungsgebiets fiel bereits auf, dass Öffentlichkeitsarbeit in Nicht-Krisenzeiten eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Kommunikation in der Krise ist. Daher wird nach den theoretischen Grundlagen versucht, mit Hilfe der bibliothekarischen Fachliteratur zunächst eine Entwicklung der Öffentlichkeitsarbeit zu zeichnen und daraus den heutigen Stellenwert dieser Aufgabe in Öffentlichen Bibliotheken abzuleiten. Die Forschungsfrage aus dem Kapitel 1.1 gibt bereits Aufschluss darüber, dass die Krisenkommunikation, wie sie in privatwirtschaftlichen Unternehmen in Deutschland betrieben wird, näher betrachtet werden soll. Damit wird das Ziel verfolgt, sich an erfolgreichen Beispielen der kommunikativen Krisenabwehr zu orientieren. Das Kapitel „Praxisbeispiele aus dem privatwirtschaftlichen Bereich“ widmet sich daher den erfolgreich überstandenen Krisenfällen aus deutschen Unternehmen, welche der Fachliteratur zum Krisenmanagement und zur Krisenkommunikation entnommen wurden.

Die Arbeit beleuchtet das Thema Krisenkommunikation in Öffentlichen Bibliotheken wissenschaftlich, hat aber auch den Anspruch, praktisch umsetzbare Handlungsempfehlungen auszusprechen. Deshalb werden in einem weiteren Kapitel Experten befragt, deren Aussagen zum Thema den Rahmen und die Schwerpunkte für die Krisenkommunikation in Öffentlichen Bibliotheken vorgeben sollen. Sie filtern somit die Aussagen aus den vorangegangenen Kapiteln für die nachfolgenden Empfehlungen.

Die Erkenntnisse aus der Lehr- und Grundlagenliteratur, aus der bibliothekarischen Fachpresse zum Stand der Öffentlichkeitsarbeit, aus den Praxis- und Fallbeispielen und aus den Experteninterviews münden schlussendlich in den Handlungsempfehlungen für Krisenkommunikation Öffentlicher Bibliotheken in finanziellen Notlagen.

Es folgt die Beantwortung der Forschungsfrage und die Bewertung der Hypothesen. In einer letzten Reflektion der Arbeit werden so die Ergebnisse der Untersuchung interpretiert und zudem unbeantwortete oder sich erst aus dieser Untersuchung ergebende Fragen diskutiert.

1.5 Stand der Forschung

Die Öffentlichkeitsarbeit von Bibliotheken, insbesondere der Bereich Krisenkommunikation, ist in Deutschland ein bisher wenig beleuchtetes Segment. Dies ergaben die Recherchen im Katalog der Deutschen Nationalbibliothek und in den letzten Jahrgängen „BuB Forum für Bibliothek und Information“, der, laut eigenen Angaben, am weitesten verbreiteten Fachzeitschrift für den Bibliotheks- und Informationssektor im deutschsprachigen Raum.

Als einziger Nachweis der direkten Auseinandersetzung mit dem Thema Krise in Öffentlichen Bibliotheken wurde ein Band der Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft ermittelt. Im Jahr 2002 äußerte sich der Bibliotheks- und Informationswissenschaftler Konrad Umlauf darin zum Thema Krisenursachen in Bibliotheken. Von der Landesfachstelle für Archive und Öffentliche Bibliotheken des Brandenburgischen Landeshauptarchivs gebeten, sich zum Thema Krisenmanagement für die Öffentlichen Bibliotheken in Brandenburg zu äußern, reduziert Umlauf Krisenmanagement zunächst insgesamt auf den Schutz der physischen Werte, wie der Gebäude und der darin befindlichen Gegenstände. Konkret nennt er die Verhütung von Hochwasserschäden. Als allgemein mögliche Krisenursachen erwähnt er mangelnde Planungs- und Marktinformation, ein falsches Unternehmenskonzept, die falsche Standortwahl der Betriebsstätten, eine unzureichende Betriebsstruktur, eine falsche Absatzpolitik, falsche Ermittlung des Eigenkapitalbedürfnisses, fehlende Liquiditätsübersicht, falsche Gestaltung von Miet-, Pacht-, Gesellschafter- sowie Arbeitsverträgen, Überschätzung der Ertragskraft, falsche oder fehlende Kostenrechnung und mangelnde Buchführung. Davon betriebswirtschaftlich bedingte Fehler liegen laut Umlauf jedoch nicht im Einflussbereich des Bibliothekspersonals. Vor allem die falsche oder fehlende Kostenrechnung und Buchführung verhindert laut Umlauf jedoch eine gezielte Steuerung, wodurch sich Verschwendung und Mangel in kaum durchschaubarer Weise vermischen (vgl. Umlauf 2002, S. 5 ff.).

Letztere Aussagen erwecken bei der Betrachtung von Krisen in Öffentlichen Bibliotheken besondere Aufmerksamkeit, da sie laut Umlauf die häufigste finanziell bedingte Krisenursache sind. Sie geben in erster Linie Anstoß, um Möglichkeiten bzw. Mängel der finanziellen Steuerung in Öffentlichen Bibliothek bei der Untersuchung z.B. im Rahmen eines Experteninterviews mit der Leitung einer Bibliothek zu thematisieren. Empfehlungen zum kommunikativen Verhalten einer Bibliothek in der Krise, die hier mit den Verhaltensregeln, der privatwirtschaftlichen Krisenkommunikation verglichen werden könnten gibt Umlauf nicht.

Es bleibt daher zunächst nur die Möglichkeit, die Auseinandersetzung mit Öffentlichkeitsarbeit, also die alltägliche Kommunikation u.a. mit der Presse, den Nutzern und der Öffentlichkeit in Bibliotheken zu beleuchten.

Der praxisorientierten Beratung im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit widmete sich bis Mitte 2003 der Beratungsdienst Öffentlichkeitsarbeit des Deutschen Bibliotheksinstituts (heute: Ehemaliges Deutsches Bibliotheksinstitut, EDBI) u.a. durch die Publikation der Zeitschrift PR-Koffer. Die letzte Ausgabe der Zeitschrift PR-Koffer erschien im Jahr 1999 (vgl. EDBI 2000). Die Diskussionsliste InetBib, welche mit ihren aktuellen Beiträgen von Mitgliedern aus der Bibliothekspraxis als Spiegel der deutschen Bibliothekslandschaft gesehen werden kann, lässt mit drei Threads zum Thema Öffentlichkeitsarbeit, wovon der aktuellste sieben Jahre alt ist, und keinem Thread zum Thema Krisenkommunikation in Bibliotheken, ebenfalls eine Vernachlässigung des Themas in der Praxis vermuten (vgl. InetBib 2010). Aufgrund dieser Forschungssituation im engeren Kreis der Bibliothekswissenschaft und Bibliothekspraxis muss auf Erkenntnisse der Ebene von Behörden oder der öffentlichen Verwaltung zurückgegriffen werden. Die aktuellste Ausarbeitung in diesem Bereich veröffentlichte das Bundesministerium des Inneren (BMI) im Juni 2008 in einem Leitfaden für die Krisenkommunikation von Behörden und Unternehmen (vgl. BMI 2008). Der Leitfaden besteht aus dem definitorischen Teil A, in dem u.a. Krisenarten und Handlungsphasen aufgezeigt werden. Im zweiten Teil B werden konkrete Hinweise, Handlungsempfehlungen und Checklisten für den Krisenfall bereitgestellt, woraufhin mit den Materialien in Teil C und D die Grundlage zur Ausarbeitung eines Krisenkommunikationsplan geschaffen wird.

Dem gegenüber stehen die zahlreichen Studien, Praxisberichte und die einführende Literatur der Krisenkommunikation mit Bezug zum privatwirtschaftlichen Sektor. Das Institut für Krisenkommunikation in Kiel übernimmt dabei, wie im Kapitel 1.1 bereits erwähnt, die Aufgaben der Forschung im gesamten Themenbereich Krisenmanagement sowie der Dokumentation von erprobter Krisenkommunikation und schlägt damit auch die Brücke zur Praxis. Nach einer stichprobenartigen Untersuchung kann auch in der einführenden Literatur des Bereichs PR und Krisenkommunikation von einer mehrheitlichen Betrachtung des privatwirtschaftlichen Sektors im Teilgebiet Krisenkommunikation bzw. Krisen-PR ausgegangen werden. In der entsprechenden Literatur fällt größtenteils der Begriff Unternehmen² oder ein konkreter Firmennamen, z.B. in den Büchern (Titel um Untertitel gekürzt) „Basiswissen Public Relati-

ons“ (vgl. Deg 2006, S. 179), „Praxishandbuch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ (vgl. Puttenat 2007, S. 127), „Praxishandbuch Krisenkommunikation“ (vgl. Puttenat 2009) oder „Krisenmanagement in der Mediengesellschaft“ (vgl. Nolting 2008). Dabei ist anzumerken, dass rechtlich selbstständige Einheiten, die wirtschaftlich tätig sind und ökonomische Ziele verfolgen, als Unternehmen bezeichnet werden (vgl. Serges 2000).

Zusammenfassend wird daher festgehalten, dass die Forschung im Bereich Krisenkommunikation für den privatwirtschaftlichen im Gegensatz zum bibliothekarischen Bereich stark vorangeschritten ist. Die praxisbezogenen Erkenntnisse aus diesem Forschungsgebiet zu filtern und auf Öffentliche Bibliotheken zu übertragen, wird daher als sinnvoll erachtet.

1.6 Methodisches Vorgehen

Das folgende Kapitel erläutert, welche wie die Methoden zur Beantwortung der Forschungsfrage und zur Prüfung der Hypothesen eingesetzt werden sollen.

Literaturarbeit

Neben der inhaltlichen Auswertung der Grundlagenliteratur zum Thema Krisenmanagement und Krisenkommunikation, wird anhand der Literatur das Verhalten von einer Auswahl von Unternehmen in Krisensituationen zusammengefasst und analysiert. Als Kriterium für die Auswahl dieser Fallbeispiele gilt, dass die untersuchten Krisen zu der Zeit, in der sie akut waren, von öffentlichem Interesse begleitet und im Anschluss daran vom betroffenen Unternehmen oder Wissenschaftlern der Kommunikationsforschung als erfolgreich im Hinblick auf die Kommunikation angesehen worden sind. Aufgrund der Tatsache, dass in der Forschungsliteratur über diese Krisen berichtet wird, wird dies als gegeben betrachtet. Die konkreten Abläufe aus den Beispielen werden danach als Erkenntnisse zur Anwendung auf Öffentliche Bibliotheken verallgemeinert und in die Handlungsempfehlungen einfließen.

Experteninterview

Um die Handlungsempfehlungen möglichst praxisorientiert ausarbeiten zu können, sollen Fachleute im Rahmen von Experteninterviews zum Thema gehört werden. Als „Experteninterview“ bezeichnet man ein Interview mit einer Person, die im Hinblick auf ihren Status als Experte oder Expertin befragt wird, also als Person, die über spezialisiertes Wissen und dadurch im Allgemeinen auch über (meist: institutionell geregelte) Entscheidungskompeten-

zen verfügt (vgl. ILMES 2010). Auf diese Weise können wichtige Einschätzungen, die auf Erfahrungen aus der Praxis beruhen, in die Empfehlungen einfließen.

Bei der Auswahl der Experten werden aufgrund des Forschungsgegenstands zwei Seiten berücksichtigt. Auf der einen Seite gilt es zunächst, einen Experten aus dem Bereich der Krisenkommunikation bzw. der Krisen-PR mit dem Thema der Untersuchung zu konfrontieren und eine Einschätzung zu erhalten. Als Experten würden einerseits die Unternehmenssprecher der in der Literatur genannten Unternehmen aus der Privatwirtschaft in Frage kommen. Sie sind in der Lage, trotz erfolgreich überstandener Krise eventuelle Schwachstellen aus der Praxis der Krisenbewältigung aufzudecken.

Andererseits würden durch ihr überblickendes Wissen auch Experten aus der Krisenforschung, z.B. aus dem Institut für Krisenforschung in Kiel oder aus einer PR-Agentur, die sich mit Krisenkommunikation beschäftigt, für ein solches Interview in Frage kommen. Die Befragung eines Fachmanns dieses Personenkreises befähigt, die Handlungsempfehlungen unter Berücksichtigung neuester, eventuell unveröffentlichter Erkenntnisse aus der Krisenkommunikation auszuarbeiten.

Auf der anderen Seite ist es unbedingt notwendig, die Durchführbarkeit der Konzepte in Öffentlichen Bibliotheken auf der Grundlage von Expertenmeinungen, welche mit in die Handlungsempfehlungen einfließen, sicherzustellen und zu gewährleisten. Dies betrifft vor allem Empfehlungen hinsichtlich der richtigen Kommunikationskanäle und -empfänger. Daher sollte ein weiteres Interview mit der Leitung einer Öffentlichen Bibliothek stattfinden. Diese ist Experte in der Kommunikation mit dem Träger und der Öffentlichkeit und ist zur Beurteilung des in den Handlungsempfehlungen abzusteckenden Rahmens befähigt.

Neben diesen beiden Seiten wäre es denkbar, dass Interesse der Öffentlichkeit im Falle einer Bibliothek in der Krise zu ermitteln. Den Informationsbedarf bei Ankündigung z.B. einer Bibliotheksschließung von Nutzern einer (erfolgreichen) Öffentlichen Bibliothek zu erfragen, soll aufgrund des manipulativen Charakters einer solchen Befragung verzichtet werden. Bei den Nutzern könnte der Eindruck entstehen, die Bibliothek leide an einem finanziellen Notstand, was einen Imageschaden verursachen könnte. Eine weitere Überlegung wäre, Pressevertreter z.B. einer lokalen Zeitung zu fragen, welche Maßnahmen für erfolgreiche Pressearbeit von Öffentlichen Bibliotheken in Krisensituationen

ergriffen werden können, um die Öffentlichkeit zu informieren. Von dieser Maßnahme wird jedoch ebenfalls Abstand genommen. Es ist anzunehmen, dass auch im Falle von z.B. Pressemitteilungen von Bibliotheken in Krisensituationen die gleichen Regeln gelten, welche die Information für Pressevertreter interessant machen. Eine Literaturrecherche wird aufgrund der aufgeführten Gründe als ausreichend angesehen. Für die Experteninterviews kommen also ein(e) Unternehmenssprecher/in, ein(e) Krisenkommunikationsforscher/in, ein(e) Leitende/r Bibliothekar/in und ein(e) Vertreter/in eines Bibliotheksträgers in Frage kommen. Die endgültige Auswahl wird im Kapitel 6 ab Seite 75 beschrieben und begründet

2 Krise

Der in der Einleitung umrissene Begriff „Krise“ wird im folgenden Kapitel erläutert und mit weiteren Erkenntnissen aus der Krisenforschung unterfüttert, um einen, für das Verständnis des Themas, wichtigen Gesamtüberblick zu ermöglichen. Der Ursprung des Begriffs „Krise“ sowie die Betrachtungsweisen verschiedener Wissenschaften, weitere Vokabeln, die bei der Auseinandersetzung mit Krisen genannt werden und Erscheinungsformen sowie Ursachen von Krisen werden ebenfalls erklärt.

2.1 Definition einer Krise

Der Begriff Krise leitet sich vom griechischen Begriff „krisis“ ab und bezeichnet ursprünglich den Bruch in einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung (vgl. Herbst 2003, S. 331; vgl. Ditges et al. 2008, S. 12).

Im deutschen Sprachraum gibt es den Begriff seit dem 16. Jahrhundert. Heute bezeichnet er eine gefährliche, die Existenz bedrohende Situation und die Wende oder den Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung. Nehmen die Entwicklungen der Ereignisse, die für diesen Wendepunkt ursächlich sind, eine extreme Form und einen dauerhaften negativen Verlauf an, spricht man von einer Katastrophe aus dem griechischen *katá* [„herab-“, „nieder-“] und *stréphein* [„wender“], also eigentlich „Wendung zum Niedergang“, was einem entscheidenden, folgenschweren (Unglücks-)Ereignis mit verheerendem oder gar tödlichem Ausgang, wie zum Beispiel einer Naturkatastrophe, gleich kommt (vgl. BMI 2008, S.8). Dazu passend definierte der Schweizer Schriftsteller Max Frisch eine Krise wie folgt: Eine Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen (vgl. Miersch 2008).

Die Betrachtung von Krisen aus der Sicht verschiedener Forschungsdisziplinen soll im Folgenden bei der Einordnung von finanziell bedingten Krisen in Öffentlichen Bibliotheken helfen. So können Entscheidungen für oder gegen bestimmte Empfehlungen zur Krisenkommunikation besser begründet werden.

Systemtheoretische Betrachtung

Die Krise zerstört das System oder Teile des Systems (vgl. Offe 1973, S. 198; Herrmann, 1973, S. 45 zit. n. Krystek und Moldenhauer 2007, S. 24), wobei eine durch eine Krise abgeleitete Gefährdung eines Subsystems noch nicht notwendigerweise die Gefährdung des Gesamtsystems nach sich ziehen muss (vgl. Luhmann 1973, S. 185, zit. n. Krystek und Moldenhauer 2007, S. 24). Krisenursachen können dabei intra- und extrasystemischer Natur sein (vgl. Crozier 1971, S. 287; Offe 1973, S. 198 zit. n. Krystek und Moldenhauer 2008, S. 24).

Wirtschaftswissenschaftliche Betrachtung

Seit dem Ende des 19. Jahrhunderts setzt sich die Volkswirtschaft mit der Krisenproblematik auseinander (vgl. Bergmann 1885, Neuwirth 1874; Wirth 1890 zit. n. Krystek und Moldenhauer 2008, S. 25). Dabei fällt auf, dass neben außenwirtschaftlichen Ereignissen häufig konjunkturelle Phänomene als Ursachen für Krisen angenommen wurden. Die Krise wird dabei als Phase des konjunkturellen Abschwungs betrachtet (vgl. Dahl 1975, S. 363 zit. n. Krystek und Moldenhauer 2008, S. 25) bzw. als Wendepunkt eines mehr oder weniger regelmäßig verlaufenden Konjunkturzyklusses verstanden. Krisen wurden von Schmölders auch als die markantesten Phasen moderner Wirtschaftskonjunkturen bezeichnet (vgl. Schmölders 1950, S. 5 zit. n. Krystek und Moldenhauer 2008, S. 25). Der Krisenbegriff wurde ab den 70er Jahren auch unter strukturellen und regionalen Aspekten betrachtet (vgl. Krystek und Moldenhauer 2008, S. 25).

Betriebswirtschaftliche Betrachtung

Neben dem allgemeinen Krisenbegriff soll hier, da in Anlehnung an den privatwirtschaftlichen Bereich Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Krisen für Bibliotheken entwickelt werden sollen, auch der Begriff der Unternehmenskrise, also das Phänomen „Krise“ im betriebswirtschaftlichen Kontext, erläutert werden.

Als Unternehmenskrise bezeichnet man laut Krystek

„[...]ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele (dominanter Ziele), deren Gefährdung oder sogar

Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung[...]“

(Krystek 1987, S. 6 f.).

In Abgrenzung zum Krisenbegriff im Allgemeinen und zum Krisenbegriff der systemtheoretischen Betrachtung im Besonderen, die auch die Zerstörung von Teilbereichen einer Organisation oder eines Systems berücksichtigen, wird er im wirtschaftlichen Umfeld auf die konkrete Existenzgefährdung des Unternehmens eingeschränkt. Bergauer führt als Grund dafür an, dass insbesondere in der Wirtschaftspresse sehr schnell von einer Krise gesprochen wird, wenn Unregelmäßigkeiten in der Unternehmensentwicklung auftreten, was zu einer gewissen Inflation des Krisenbegriffes führt (vgl. Bergauer 2003, S. 4). Auch in dieser Arbeit wird daher, wenn von Zusammenhang einer Krise in einer Bibliothek gesprochen wird, von einer existenzbedrohenden Lage ausgegangen.

2.2 Erscheinungsformen von Krisen

Umbach, der sich im Rahmen parlamentarischer Geschichte und Prozesse mit dem Thema Krise auseinandersetzt, hält den Blick auf die Krise als analytische Kategorie für verstellt, da sie in der Alltagssprache ausufernd gebraucht wird und auch in den verschiedenen Forschungsansätzen auf unterschiedliche Wertprämissen und Bewertungen trifft (vgl. Umbach 1989; S. 13). Sowohl diese Einschätzung als auch die Fragestellung dieser Untersuchung sollen daher zum Anlass genommen werden, nur die für eine bibliothekarische Krisenkommunikation voraussichtlich zu berücksichtigenden Unterscheidungen von Krisen vorzustellen.

Darunter fallen nach ersten Einschätzungen die Differenzierungen nach Art der Bedrohung und nach der Zeit bis zu ihrem Ausbruch.

Krisen können laut Garth aufgrund der Art ihrer Bedrohung und der Zeit bis zu ihrem Ausbruch unterschieden werden (vgl. Garth 2008, S. 184 u. 185).

Garth unterscheidet die Wirtschaftskrise, die Produktkrise, die Tech-Öko-Krise, die Inhouse Krise, die Fusionskrise und die politische Krise.

- Bei einer Wirtschaftskrise drohen einer Institution Gefahren durch Branchenkrisen, die Verhärtung des Wettbewerbs, eine Übernahme, sinkende Gewinne, Forderung nach höheren Renditen der Aktionäre oder Strukturkrisen im Markt.

- Um Produktkrisen handelt es sich, wenn es bei Produkttests zu Annäherungen oder Überschreitungen von vorgegebenen Grenzwerten kommt, Produktmissbrauch, Produktkrisen bei der Konkurrenz, Verwendung ungeprüfter Rohstoffe, das Verpassen von Markttrends oder Produktinnovationen von Wettbewerbern.
- Störfälle, z.B. in der Produktion oder bei Transporten, sind Anlässe für Tech-Öko-Krisen.
- Inhouse Krisen entstehen bei Veränderungen oder Konfliktsituationen im Unternehmen. Dazu zählen Umstrukturierungen, Personalprobleme, Entlassungen oder Sabotageakte, Streikankündigungen und Führungsprobleme im Management.
- Der Begriff Fusionskrise impliziert nicht nur eine Bedrohung durch eine mögliche Fusion, sondern auch durch Gerüchte jedweder Art, die im Markt über ein Unternehmen gestreut wurden. Häufig werden Gerüchte über z.B. Fusionspläne oder Unternehmensverkäufe von Mitarbeitern als Krisensituation wahrgenommen.
- Politische Krisen können durch Interessengruppen, die der jeweiligen Einrichtung schaden, Gesetze, politische Strömungen oder ideologische Konflikte ausgelöst werden. Auch „Angstmache“ oder die Entwicklung von Feindbildern wie z.B. im Wahlkampfjahr 2009 „Manager“ und „Banker“ (vgl. Germis 2009) zählen zu den Auslösern politisch bedingter Krisen.

(vgl. Garth 2008, S. 184 u. 185).

Eine weitere Möglichkeit der Kriseneinteilung wurde von Hamburger vorgenommen. Sie unterscheidet Krisen nach der Zeit bis zu ihrem Ausbruch (vgl. Hamburger 2006, S.3 ff.).

3 Krisenbewältigung

Die Literatur zeigt, dass Krisen erfolgreich bewältigt werden können, wenn sich die jeweils betroffene Institution spezieller, auf Krisensituationen zugeschnittener Management- und Kommunikationsmaßnahmen, bedient (vgl. BMI 2008; Krystek 1981, Krystek 1987, Krystek und Moldenhauer 2008, Töpfer 1999). Im folgenden Kapitel sollen daher zunächst der Begriff und die Eigenschaften des Krisenmanagements und im Anschluss daran als Teil jenen Managertyps die Krisenkommunikation näher betrachtet und erläutert werden.

3.1 Krisenmanagement

Krisenkommunikation ist ein wichtiger Teil des Krisenmanagements. Wie Krisenmanagement betrieben wird, hat daher einen erheblichen Einfluss auf die Krisenkommunikation (vgl. Töpfer 2008, S. 363; vgl. Ditges et al. 2008, S. 237). Um die Einordnung von Kommunikation im Krisenmanagement besser vornehmen zu können, wird Krisenmanagement in den folgenden Kapiteln vorgestellt.

3.1.1 Eigenschaften von Krisenmanagement

Es existieren unterschiedlich weit gefasste Definitionen für Krisenmanagement. Eine weite Fassung beinhaltet die Auseinandersetzung von der potenziellen bis zur akut/nicht beherrschbaren Krisenphase, wie sie in Kapitel 2.3 beschrieben wurden (vgl. Bergauer 2001, S. 8).

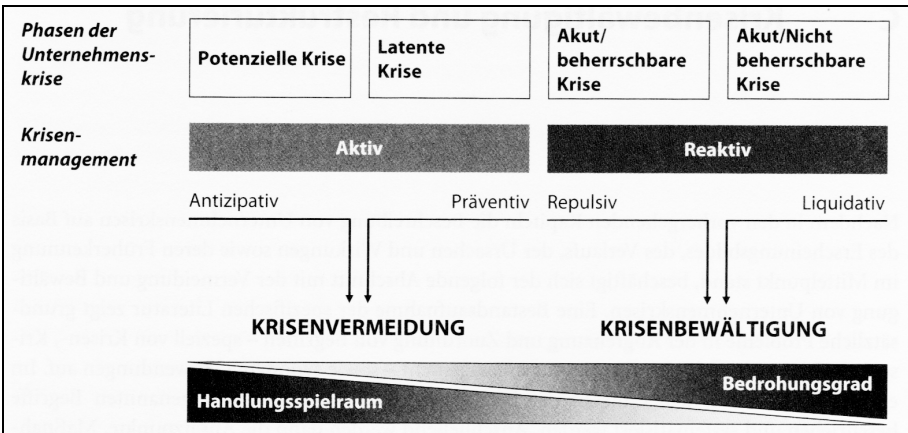


Abbildung 2: Krisenphasen und Krisenmanagement
(Krystek und Moldenhauer 2007, S. 138)

Wie in Abbildung 2 dargestellt, unterscheiden Krystek und Moldenhauer ein aktives und ein reaktives Krisenmanagement. Das aktive Krisenmanagement beinhaltet die gedankliche Vorwegnahme und Bereitstellung von Gegenmaßnahmen in der potenziellen Krisenphase sowie die Früherkennung und Einleitung vorbeugender Maßnahmen in der latenten Krisenphase, Kernaufgabe des Krisenmanagements ist somit die Krisenvermeidung (vgl. Krystek und Moldenhauer 2007, S. 138). Bereits eingetretenen, akuten Krisen wird mit dem reaktiven Krisenmanagement begegnet, welches sich wiederum in repulsives und liquidatives Krisenmanagement splittet. Unter repulsivem Krisenmanagement sind alle Maßnahmen zur Krisenabwehr und -bewältigung zu verstehen. Das liquidative Krisenmanagement dient der geordneten Liquidation des Unternehmens und wird in nicht beherrschbaren Krisen angewendet (vgl. Krystek und Moldenhauer 2007, S. 138).

Weniger komplex beschreiben Herbst und Ditges et al. Krisenmanagement als eine Führungsaufgabe, die alle Prozesse vermeiden oder bewältigen soll, die das Weiterleben der Organisation oder ihre Reputation nachhaltig gefährden können. Krisenmanagement beinhaltet dabei Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle von Vorbeugung, Vorbereitung und Bewältigung sowie Nachbereitung einer Krise. Es geht darum, Krisen zu verhindern, frühzeitig zu erkennen, sich optimal vorzubereiten, wirkungsvoll zu handeln und aus einer Krise zu lernen (vgl. Herbst, 2003; S.334, Ditges et al. 2008, S. 237).

Krisenmanagement wird also als Instrument betrachtet, das bereits vor der akuten Krisenphase einsetzt. Ziel ist es, eine Krise zu verhindern oder sich so gut wie möglich darauf vorzubereiten und damit die Krise zu steuern. Als Führungsaufgabe umfasst dies sämtliche Organisationsbereiche eines Unternehmens. Wichtig ist dabei, dass sich alle Bereiche abstimmen, wobei der Bereich Krisenkommunikation einer der wichtigsten ist, weil er die Aufgabe hat, die Betroffenen über Bedrohungen und Auswirkungen der Krise zu informieren (vgl. Herbst 2003, S.334 ; Ditges et al. 2008, S. 237).

3.2 Krisenkommunikation

Im folgenden Kapitel wird der Begriff Krisenkommunikation definiert und Aspekte wie Informationswege, Zielgruppen und ähnliches erläutert. Da, wie bereits im Kapitel 1.5 Stand der Forschung erwähnt, anzunehmen ist, dass Öffentliche Bibliotheken keinerlei Krisenkommunikation betreiben, kommt der Vorbereitung einer solchen Kommunikation eine besondere Rolle zu. Daher wird die Vorbereitung der Krisenkommunikation in einem separaten Kapitel detailliert behandelt.

3.2.1 Eigenschaften von Krisenkommunikation

Krisenkommunikation umfasst alle Kommunikationsanstrengungen nach Eintritt eines Schadens und beinhaltet kommunikative Strategien und Maßnahmen, die dazu dienen, negative Konsequenzen wie Vertrauensverlust oder Imageeinbußen durch Krisen zu verhindern. Damit umfasst Krisenkommunikation alle praktischen kommunikativen Gegenmaßnahmen zur Abwendung, Schwächung und Beilegung bereits existierender Krisen (vgl. BMI 2008, S. 14; vgl. Ditges et al. 2008, S. 45 f. u. S. 236). Werden dem Begriff der Krisenkommunikation die Aspekte der Öffentlichkeitsarbeit beigegeben, so werden auch die Adressaten der Krisenkommunikation deutlicher. Dabei handelt es sich u.a. um Interessengruppen, Mitarbeiter, Anrainer, Bürger oder politische Gruppierungen. Eine Krise stört die Beziehung zu all diesen Umfeldgruppen und fordert daher ein hohes Identifikationspotenzial der Handelnden, um die Adressaten mit den gewünschten Informationen versorgen zu können (vgl. Ditges et al. 2008, S. 45 f., u. S. 236). Diese Betrachtung macht deutlich, dass Krisenkommunikation erst in der akuten Krisenphase beginnt. Das schließt jedoch eine strategische und inhaltliche Vorbereitung in der Präventionsphase

nicht aus, im Gegenteil (vgl. Herbst 2003, S. 351 ff.; vgl. Ditges et al. 2008, S. 67 ff.). Töpfer weist zudem darauf hin, dass insbesondere in einer Krisensituation darauf zu achten ist, die beiden Begriffe Information und Kommunikation in ihrem Gehalt und ihrer Notwendigkeit zu differenzieren (vgl. Töpfer 2008, S. 364 ff.).

Das Problem, welches die Information betrifft, liegt darin, dass vor allem bei einer plötzlichen Unternehmenskrise viele Sachverhalte, die sich auf die Ursachen beziehen, zu Beginn nicht bekannt und nachvollziehbar sind. Dieses Problem sollte jedoch nicht auf finanziell bedingte Krisen in Öffentlichen Bibliotheken zutreffen, da diese, wie in Kapitel 2.2 erläutert, nicht zu den überraschenden Krisen gezählt werden können. Das bedeutet, Bibliotheken können ihre Krisenkommunikation strategisch und inhaltlich in ruhigen Zeiten, der präventiven bzw. der latenten Krisenphase, vorbereiten.

Das Unternehmen informiert in einer Krise über deren Auswirkungen sowie nach Möglichkeit über deren Ursachen. Die Stakeholder, also all jene Gruppen oder Individuen, von denen das Überleben der Organisation abhängt (vgl. Colle 2004, S. 526), und zwar nicht nur Kunden, Gläubiger, Lieferanten und Mitarbeiter, sondern häufig auch die Öffentlichkeit und die Medien, reagieren darauf ihrerseits mit Informationen und Bewertungen.

Wenn die Krise zu einer hohen Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit führt, ist die frühe Kommunikation besonders wichtig. Es sollte unbedingt davon abgesehen werden, nicht mit den Medien zu kommunizieren. Da die primäre Aufgabe der Medien darin besteht, Sachverhalte aufzuklären und ihre Zielgruppen zu informieren, werden Medienvertreter im Falle einer „Kein Kommentar“-Strategie seitens des Unternehmens versuchen, eigenständig Informationen im Umfeld zu recherchieren. Dies hat oftmals zur Folge, dass Gerüchte und nicht wahre Informationen in der Berichterstattung vorherrschen. Dadurch, dass das Unternehmen nicht aktiv kommuniziert, kommuniziert es – zumindest ist dies so interpretierbar – Überforderung, Sprachlosigkeit und ein Schuldgefühl (vgl. Töpfer 2008, S. 363 ff.).

Zusammenfassend wird festgehalten: Krisenkommunikation soll im privatwirtschaftlichen Bereich nach dem Eintritt einer Krise dazu beitragen, Schäden vom Unternehmen abzuwenden. Das Krisenmanagement gibt dabei die Rahmenbedingungen für die Krisenkommunikation vor.

Besonders hervorzuheben ist, dass ein Unternehmen in einer Krise sofort kommunizieren sollte, auch wenn die Information mit dem geforderten Gehalt und Niveau noch nicht vorliegt. Inhalte der Kommunikation müssen so

ausgerichtet und gestaltet werden, dass die Botschaften Vertrauen gegenüber der Einrichtung unter den Empfängern schaffen.

3.3 Krisenkommunikation vorbereiten

In dem Kapitel 2.2 „Erscheinungsformen von Krisen“ wurde bereits erläutert, warum finanzielle Krisen für Bibliotheken in der Regel nicht als überraschend eingestuft werden können. Daraus resultiert auch, dass sich Bibliotheken inhaltlich und strategisch auf Krisenkommunikation vorbereiten können, denn die Entstehung von Krisen ist durch die Organisation grundsätzlich beobachtbar. Außerdem geht aus den vorherigen Kapiteln hervor, dass Entstehung und Verlauf von Krisen zudem beeinflussbar sind (vgl. Röttger und Preusse 2008, S. 160).

Zur inhaltlichen Vorbereitung gehört die präventive Kommunikation, diese hilft, Themen mit Krisenpotenzial im alltäglichen öffentlichen Handeln zu erkennen. Die Erkenntnisse daraus sollten wiederum dazu genutzt werden, die kommunikativen Gestaltungsmöglichkeiten für Krisensituationen zu optimieren. Wenn dieses Verständnis vorherrscht und die Kommunikation auf diese Weise gehandhabt wird, erzielt sie ihre Wirkung nicht nur in Krisenzeiten, sondern täglich als Teil professioneller Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Möhrle 2007, S. 17). Deswegen werden in den folgenden Unterkapiteln die Möglichkeiten der Vorbereitung der Krisenkommunikation aufgeführt. Das Kapitel folgt dabei im Wesentlichen den Empfehlungen von Ditges et al., die sich diesem Thema für den Bereich privatwirtschaftlicher Unternehmen sehr detailliert angenommen haben. Dabei wird noch einmal die Verquickung von Krisenmanagement und Krisenkommunikation deutlich. Eine scharfe Trennung ist kaum möglich. Daher werden auch Managementmaßnahmen, wie die Abteilungsorganisation oder die Personalplanung, mit in die folgenden Ausführungen einbezogen. Welche Empfehlungen sich dabei für Bibliotheken ableiten lassen, kann erst nach der Darstellung der Ergebnisse aus den folgenden, methodisch differenten Kapiteln geklärt werden. Die Erkenntnisse aus dem folgenden Kapitel fließen also ebenfalls in das Kapitel „Handlungsempfehlungen“ ein. Grundsätzliche Überlegungen für den Bibliotheksbereich werden jedoch schon am Ende dieses Kapitels dargestellt.

3.3.1 Abteilungsorganisation

Die Krisenkommunikation sollte als Teil der Unternehmenskommunikation angesehen werden. Die Funktion Unternehmenskommunikation ist dabei organisatorisch bei der Unternehmensführung anzusiedeln, z.B. als Stabstelle der Unternehmensleitung. Die Mitglieder der Kommunikationsabteilung, allen voran natürlich der Pressesprecher, werden so befähigt, an allen Managementprozessen teil und damit Einfluss zu nehmen (vgl. Herbst 2003, S. 171).

3.3.2 Personal

Laut Ditges et al. müssen für eine funktionsfähige Krisenkommunikation drei kommunikative Schlüsselfunktionen, und zwar der Kommunikator, der Chef vom Dienst und der Sprecher, besetzt werden.

Der Kommunikator soll als strategischer Berater die kommunikativen Erfordernisse vortragen und durchsetzen. Außerdem werden ihm die für die Krisenkommunikation notwendigen Informationen aus erster Hand übermittelt. Der Chef vom Dienst (CvD) gibt Recherchen in Auftrag, beobachtet Medien, sammelt Medienanfragen, produziert Texte und speist sie in die ausgehenden Kanäle, formuliert Sprachregelungen und ist Kontrollinstanz und Schnittstelle für die Kommunikation der einzelnen Abteilungen. Der Sprecher ist das benötigte Gesicht der Krise, Kompetenz- und Sympathieträger. Er sollte Inhalte einfach und treffend, auch „Keep it Simple“ (KiS)-Methode genannt, formulieren können. Während die anderen Führungskräfte neben den drei kommunikativ ausgerichteten Positionen Entscheidungen treffen und beraten, sind genügend ausführende Mitarbeiter unterhalb dieses Stabteams notwendig. Da in Krisenzeiten meist ein erhöhter Kapazitätsbedarf besteht, muss in der Phase der Krisenprävention der Mitarbeiterereinsatz sorgfältig geplant werden. Zudem sollte überlegt werden, wo und für welche Bereiche im Falle einer Krise externe Hilfe angefordert werden kann oder muss. Regelmäßige Seminare, Workshops oder Übungen des gesamten Krisenkommunikationsteams werden zudem empfohlen (vgl. Ditges et al. 2008, S. 60 ff.).

3.3.3 Räumliche und technische Ausstattung

Für zahlreiche privatwirtschaftliche Einrichtungen, besonders in den so genannten High-Risk-Unternehmen, lohnt es sich, einen bewachten, fensterlosen, abhörsicheren und notstromversorgten „War Room“ einzurichten. Im Fall einer finanziell bedingten Krise in einer Öffentlichen Bibliothek darf dies je-

doch als überdimensioniert angesehen werden. Ein Raum, in dem man in ruhiger Atmosphäre angemessen beraten kann, reicht sicher aus. Die Ausstattung mit einem Internetzugang, ausreichend Telekommunikationsmöglichkeiten, Beamer, Whiteboards und Flipcharts sind ebenfalls wünschenswert. Neben dem Raum für den Krisenstab sollten auch für Helfer geeignete Arbeitsräume bereitstehen (vgl. Ditges et al. 2008, S. 75).

Da das Telefon eines der wichtigsten Kommunikationsmittel in der Krise ist, sollte in der Vorbereitung sichergestellt werden, dass im Falle einer Krise alle notwendigen Mitarbeiter mit einem Telefon ausgestattet sind. Zudem sollte auch überlegt werden, für die wichtigsten Mitarbeiter in der Krise ein Mobiltelefon anzuschaffen (vgl. Ditges et al. 2008, S. 76 f.).

In der akuten Krisenphase darf davon ausgegangen werden, dass das Interesse der Öffentlichkeit und der Medien an der jeweiligen Institution stark ansteigt. Da für Interessierte häufig das Telefon das erste Mittel der Wahl ist, sollte man sich im Rahmen der Krisenprävention auf eine Flut von Anrufern vorbereiten. Die von Ditges et al. empfohlene Auslagerung der Telefonate in ein Krisen- oder Ad-hoc-Callcenter dürfte für Bibliotheken jedoch eine kaum erschwingliche Option sein.

Dennoch sollte im Dialog mit den Interessengruppen zur Vertrauensgewinnung eine uneingeschränkte Dialogbereitschaft demonstriert werden (vgl. Ditges 2008, S. 78).

Die für die Krisenkommunikation wichtigen Adress-, E-Mail- und Fax-Verteiler sollten in der Krisenpräventionsphase bereits vorbereitet worden sein. Wurde dies versäumt, sollte geprüft werden, ob es möglich ist, die Verteiler in der akuten Krisenphase selbst zu erstellen, oder ob die Beauftragung eines Ad-hoc-Nachrichtendienstes, auch unter Berücksichtigung des öffentlichen Interesses, lohnt (vgl. Ditges et al. 2008, S. 79) bzw. ob ein solcher Dienst die für die Bibliothek wichtigen Ansprechpartner überhaupt ermitteln kann.

3.3.4 Monitoring und Frühwarnung

Für schnelle Reaktionen im Krisenfall ist eine kontinuierliche Medienbeobachtung nötig. Die gängigen Medien wie Tageszeitungen, Fernsehen und die Berichterstattung im Internet sollten in der akuten Krisenphase beobachtet werden. Allerdings kann auch in diesem Fall auf professionelle Hilfe zurückgegriffen werden. Ein Leistungs- und Kostenvergleich in der Krisenpräventi-

onsphase hilft, einen Dienst zu angemessenen Konditionen zu finden. Die Aussendung, z.B. von Pressemitteilungen, sollte mit sinnvollen Suchprofilen verknüpft werden, so dass durch eine Medienresonanzanalyse Anhaltspunkte gefunden werden können, an denen die eigene Kommunikation noch nachgesteuert werden muss (vgl. Ditges et al. 2008, S. 80).

3.3.5 Internet und Darksite

Das Internet, insbesondere die Website eines Unternehmens, sollte in Krisenzeiten umgehend mit Informationen zur Krise angereichert werden, da dies in den meisten Fällen der Ausgangspunkt für eine journalistische Recherche ist (vgl. Ditges 2008, S. 80 f.). Für die schnelle Bereitstellung von Informationen kann eine so genannte „Darksite“ in der Präventionsphase erstellt werden.

Eine genaue Herkunft des Begriffs konnte vom Autor nicht ermittelt werden. Die Vermutung liegt jedoch nahe, dass der Name gewählt wurde, da die gemeinte Website bis zum Kriseneintritt im Dunkeln (engl. dark), also unveröffentlicht, bleibt. Die Seite ist bereits mit Texten bestückt und/oder wird schnell mit Textbausteinen angepasst, die allgemeine Informationen zum Unternehmen enthalten. Sie verzichtet dabei weitgehend auf grafische Elemente und Animationen. Der Einsatz von Suchmaschinen-Marketing und Blogs definieren die „Krisenkommunikation 2.0“ und können ebenfalls gezielt eingesetzt werden (vgl. Ditges et al. 2008, S. 80 f.; vgl. BMI 2008, S. 23).

3.3.6 Inhalte der Krisenkommunikation

Für die kommunikative Vorbereitung auf Krisen gilt es, Informationen über die eigene Einrichtung, die in Krisen auch benötigt werden, sowohl für die Darksite als auch für andere mediale Formen in medientauglicher Qualität vorzuhalten. Im Fall einer Krise müssen Informationen in dem Maße gegeben werden, als dass sich auch Außenstehende, z.B. interessierte Journalisten, schnell ein Bild über die Einrichtung machen können. Die Beantwortung der folgenden Fragen, in Anlehnung an Ditges et al., wäre im Bibliotheksbereich denkbar:

- Um was für eine Bibliothek handelt sich?
- Gibt es angeschlossene Stadtteilbibliotheken?
- Wer ist Unterhaltsträger / Wer finanziert die Bibliothek?

- Wie hoch sind die Einnahmen (Gebühren) / Wie hoch sind die Ausgaben?
- Wie viele Nutzer hat die Bibliothek?
- Welche und wie viele Medien werden angeboten?
- Gibt es ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Bibliotheken oder Informationseinrichtungen in der Umgebung, z.B. ein Sonder-sammelgebiet?
- Wie viele Mitarbeiter sind in der Bibliothek und ggf. den gefährdeten Stadtteilbibliotheken beschäftigt?
- Welchem Leitbild folgt die Bibliothek?

Bibliotheken könnten die Antworten auf diese und weitere Fragen in ruhigen Zeiten, neben der Darksite, in so genannten Fragen-und-Antwort-Katalogen festhalten, um im Falle einer Krise sofort kommunizieren zu können (vgl. Ditges et al. 2008, S. 82 f.).

3.3.7 Medientraining und Art der Krisenkommunikation

Insbesondere in Krisensituationen ist es für den Sprecher eines Unternehmens wichtig, seine eigene Wirkung in den Medien in der Öffentlichkeit einschätzen und aktiv steuern zu können. Hierfür bieten sich Medientrainings an, die z.B. von Medientrainern, Agenturen, freien TV- und Hörfunkjournalisten oder privaten TV- und Hörfunkstudios angeboten werden.

Strategisch gilt es, Informationen offensiv anzubieten und Themen mit dem Redakteur abzustimmen. Der Journalist soll über die Situation informiert und beraten werden. Eine Antwort sollte im Interview nicht länger als 30 Sekunden lang sein. Wer daher länger als 30 Sekunden spricht, läuft Gefahr, dass ihm keiner mehr zuhört und der Journalist die Antwort später zurechtschneidet (vgl. Ditges et al. 2008, S. 87). Die Informationen sind zudem explizit zu kommunizieren. Also sollten Worte gewählt werden, die exakt das ausdrücken, was gesagt werden soll. Botschaften sollten nicht zwischen den Zeilen versteckt werden. Ein Beispiel in Anlehnung an Ditges et al.: „Die Bibliothek soll geschlossen werden“ ist explizit, „Es besteht die Gefahr, den regulären Bibliotheksbetrieb in Zukunft nicht mehr aufrecht erhalten zu können“, ist implizit.

Im Krisenfall sollte zudem nicht negativ formuliert werden (vgl. Ditges et al. 2008, S. 87). Daher wäre es noch besser zu sagen: „Wir arbeiten mit Hochdruck daran, die Bibliothek weiterhin öffnen zu können“. Implizite Kommunikation lässt sich nicht immer vermeiden. Es sollte dann besonders darauf geachtet werden, dass der Inhalt, die Körpersprache und der Tonfall das gleiche signalisieren. In der Krisenkommunikation sollte ferner darauf geachtet werden, den Rezipienten nicht mit „Man“- und „Du“-Sätzen und nicht mit Passivkonstruktionen zu begegnen. Ich“- und „Wir“-Botschaften haben sich in der Krise bewährt, da sie Sender und Empfänger einer Nachricht dazu zwingen, ihre Beziehung untereinander zu definieren (vgl. Ditges et al. 2008, S. 88).

Stark beeinflusst wird die Krisenkommunikation von der Körpersprache. Hier entscheiden laut Ditges et al. nur Nuancen über Erfolg oder Misserfolg. Die Körpersprache wird von den Empfängern der Botschaft dahingehend interpretiert, ob der Sprecher z.B. nervös ist, ob er die Wahrheit sagt, ob er meint, was er sagt u.v.m.

Für eine Sensibilisierung des Themas sollen hier einige Beispiele nach Ditges et al. angebracht werden:

- Wer die Arme vor der Brust verschränkt, möchte sich selbst schützen.
- Wer seinen Kopf im Gespräch leicht zur Seite neigt, zeigt aktives Zuhören ohne Konfrontationsabsicht.
- Wer beim Sprechen Blickkontakt aufbaut, möchte überzeugen.

(vgl. Ditges et al. 2008, S. 99).

3.3.8 Das Krisenhandbuch

Das Krisenhandbuch ist ein Element, das unbedingt zur Krisenvorbereitung gehört (vgl. Ditges et al. 2008, S. 107; vgl. Herbst 2003, S. 346 f.). Die Kreativität bei der Benennung dieses Handbuchs in der Praxis ist groß. Jedoch sollte das Handbuch, unabhängig vom Namen, Unternehmens- und Verhaltensrichtlinien enthalten und dabei auch scheinbar banale Vorgänge berücksichtigen. So soll sichergestellt werden, dass in der Ausnahmesituation „Krise“ nichts vergessen wird. Das Krisenhandbuch kann zudem als Lehrbuch z.B. für neue Mitarbeiter eingesetzt werden. Weiterhin sind Organisationshilfen wie Flow-Charts, Checklisten, Pläne und Formulare enthalten. Grundsätzlich gilt, dass das Handbuch leicht handhabbar sein und dennoch alle wichtigen Informationen enthalten sollte (vgl. Ditges et al. 2008, S. 108).

Das Krisenhandbuch ist für jede Einrichtung individuell zu erstellen. Dazu wird empfohlen, zunächst eine Risiko-Analyse einzelner Betriebsbereiche durchzuführen. Hierfür haben sich Workshops in der unternehmerischen Praxis bewährt (vgl. Ditges et al. 2008, S. 110). Zudem empfehlen Ditges et al., jeden leitenden Angestellten in einem Einzelgespräch zu möglichen Schwachstellen seines Bereichs zu befragen. Er begründet dies damit, dass es so leichter ist, Schwächen im eigenen Verantwortungsbereich zuzugeben. Die Erkenntnisse aus den Workshops und den Einzelinterviews werden einer „worst-case“-Betrachtung, also von dem Blickwinkel der am schlimmsten anzunehmenden Entwicklung, unterzogen. Aus den Szenarien werden Prototypen der praktischen Handlungsempfehlungen entwickelt. Im Organisations- teil wird dann vermerkt, was an Infrastruktur vorgehalten wird bzw. angeschafft werden muss (vgl. Ditges et al. 2008, S. 110).

Dem Krisenhandbuch sollten unbedingt individuell zusammengestellte und mindestens quartalsweise aktualisierte Kontaktlisten jeglicher Art beigefügt werden. Folgende Adressaten werden dabei laut Ditges et. al im privatwirtschaftlichen Bereich berücksichtigt:

- Krisenteam-Mitglieder, Führungskräfte und Unterstützungsteam,
- Externe Dienstleister (Callcenter, Rechtsanwälte, PR-Agentur),
- Anspruchsgruppen (Kunden, wichtige Lieferanten bzw. Partner),
- Behörden (Genehmigungsbehörden, Aufsichtsbehörden, Ansprechpartner in der Stadtverwaltung),
- Medien (lokale und ggf. überregionale Redaktionen, Agenturen, Journalisten),
- Dienstleister aller Art (Catering, Transport, Bewachung, Betreuung).

(vgl. Ditges et al. 2008, S. 111).

Weiterhin sollten Faktenblätter, z.B. Statistiken, Pläne wie Lage- und Baupläne, Überlegungen zur Finanzierung und Budgets im Krisenfall, vorformulierte Texte und Textbausteine und Vorgaben für das Krisenlog, im Krisenhandbuch enthalten sein. Das Krisenlog ist das Einsatztagebuch, in dem alle Vorkommnisse und Entscheidungen möglichst detailliert dokumentiert werden. Die Aufzeichnungen dienen als Nachweis der eigenen Handlungen gegenüber der Öffentlichkeit und ggf. Behörden, aber auch als Grundlage für die Analyse, nachdem die Krise überstanden ist. Dies wurde bereits im Kapitel 3.1 bei der Erläuterung der Phase „nachkritischen Phase“ nach Köhler erwähnt. Basie-

rend auf Aufzeichnungen im Krisenlog können so das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation verbessert werden (vgl. Ditges et al. 2008, S. 111).

Die Verteilung des Krisenhandbuchs an das Krisenteam erfolgt in der Regel auf CD-Rom. Das Buch sollte aber auch als Loseblattsammlung in ausgedruckter Form in der Einrichtung hinterliegen (vgl. BMI 2008, S. 23). Falls ein Intranet vorhanden ist, kann es für einen ausgewählten Nutzerkreis hinterlegt werden (vgl. Herbst 2010, S. 346). Die Erstellung des Krisenhandbuchs sollte im Unternehmen wie ein Projekt behandelt werden, für das ausreichend personelle, zeitliche und finanzielle Kapazitäten in der Nicht-Krisenphase eingeplant werden müssen (vgl. Ditges et al. 2008, S. 113).

3.3.9 Überlegungen zur Krisenvorbereitung in Bibliotheken

Zusammenfassend soll festgehalten werden, dass im Rahmen der Krisenprävention Entscheidungen zur Abteilungsorganisation, personellen, räumlichen und technischen Ausstattung, zu Frühwarn- und Monitoringmaßnahmen, dem Medieneinsatz und der allgemeinen Kommunikationsstrategie getroffen und in einem Krisenhandbuch festgehalten werden sollten.

Nach den Ausführungen im vorherigen Kapitel scheint die Krisenkommunikation, zumindest im privatwirtschaftlichen Bereich, mit hohen personellen Aufwendungen verbunden zu sein. Inwieweit diese von einer Bibliothek aufgebracht werden können, ist jedoch fraglich, denn auch wenn sie nicht kurz vor einer Schließung stehen, befinden sich Bibliotheken doch zunehmend in Geldnot (vgl. Ahlfänger 2009, S. 54) und können daher nicht auf derartige Kapazitäten zurückgreifen. Letztere Überlegung sollte auch dazu führen, die vorgestellten Medien, welche laut Ditges et al. die „Krisenkommunikation 2.0“ definieren, für den Einsatz der bibliothekarischen Krisenkommunikation stärker zu berücksichtigen. Denn angesichts der heutzutage zahlreich existierenden kostenlosen Informationsangebote im Internet darf vermutet werden, dass sich hier auch für Bibliotheken eine kostengünstige Möglichkeit ergibt, ihre Situation in Krisenzeiten über das Internet darzustellen und in den Dialog mit Interessierten einzusteigen.

Es ist zudem anzunehmen, dass während der Entscheidungsfindung über die oben genannten Faktoren und der damit verbunden Auseinandersetzung mit der Kommunikationsstrategie und -organisation auch ein Lerneffekt hinsichtlich der eigenen Einrichtung einsetzt. Ditges et al. bestätigen das beispielsweise, indem sie das Krisenhandbuch auch als Lehrbuch für neue Mitarbeiter

bezeichnen. Nach einer ersten Einschätzung sollte daher das Erstellen eines Krisenhandbuchs in Öffentlichen Bibliotheken angeregt werden. In seinen Eigenschaften soll ein Handbuch möglichst sämtliche Krisenursachen berücksichtigen. Allein als Vorbereitung für eine finanzielle Krise in Öffentlichen Bibliotheken könnte es überdimensioniert und zu aufwändig sein. Daher sind die von Ditges et al. aufgeführten Maßnahmen zur Risikoerkennung, also Workshops und Einzelgespräche mit leitenden Angestellten, sicher auch für Bibliotheken wertvoll. So können weitere organisatorische und kommunikative Vorbereitungen im Krisenhandbuch niedergeschrieben werden, beispielsweise falls sich ein Nutzer in der Bibliothek verletzt oder ein Feuer ausbricht. Da die festgelegten Maßnahmen im Krisenfall sicher und im Idealfall sogar routiniert angewendet werden sollten, sind die oben erwähnten Trainings- und Schulungsmaßnahmen sicher auch für Bibliothekspersonal sinnvoll.

4 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in Bibliotheken

Das folgende Kapitel widmet sich der Entwicklung von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in Bibliotheken, um die Verankerung dieser Disziplin in der täglichen Bibliotheksarbeit abschätzen zu können. Der Grund für diese Betrachtung ist, dass erfolgreiche Krisenkommunikation und Krisen-PR regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit in ruhigen Zeiten voraussetzt. Diese Erkenntnis liegt der Aussage von Möhrle zugrunde, der, wie im Kapitel 3.3 bereits erwähnt, feststellte, dass zur inhaltlichen Vorbereitung der Krisenkommunikation präventive Kommunikation gehört, die u.a. hilft, Themen mit Krisenpotenzial im alltäglichen öffentlichen Handeln zu erkennen. Präventive Krisenkommunikation entfaltet ihre Wirkung daher nur, wenn sie als Teil täglicher professioneller Öffentlichkeitsarbeit angesehen wird (vgl. Möhrle 2007, S. 17). Zudem wird von Ditges et al. empfohlen, im Rahmen der Krisenprävention Adress-, E-Mail- und Fax-Verteiler anzulegen. Zwar gibt es für solche Zwecke Kontaktdatenverzeichnisse, z.B. im Kress-Report (vgl. Kress 2008), doch erhöht der persönliche Kontakt über längere Zeit erheblich die Chance, das Vertrauen zwischen Medien und Verantwortlichen der Öffentlichkeitsarbeit herzustellen (vgl. Deg 2009, S. 131). Außerdem wird deutlich, dass die relevanten Kontakte für die erwähnten Verteiler nur durch regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit gewonnen und gepflegt werden können. Ebenfalls für eine regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit als Krisenkommunikationsmaßnahme spricht, dass erfolgreiche Krisen-PR zum einen die Positionierung von PR als Managementfunktion mit weitreichenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen innerhalb eines Unternehmens erfordert und dass zum anderen PR-Akteure über eine adäquate Qualifikation verfügen sollten (vgl. Köhler 2006, S. 123). Um erfolgreiche Krisen-PR betreiben zu können, sollten Bibliotheken also über fest in die Organisation eingebundene PR-Stellen verfügen, die von Mitarbeitern besetzt werden, die entsprechendes PR Know-how besitzen. Um zu prüfen, ob die genannten Voraussetzungen gegeben sind, wird im Abschnitt nach der Vorstellung der Methode anhand der bibliothekarischen Fachpresse ein Bild über die Entwicklung der Öffentlichkeitsarbeit im Bibliothekswesen gezeichnet. Das Kapitel schließt mit einer Beurteilung der Situation ab.

4.1 Methode

Mit Hilfe der Datenbanken Library Information Science Abstract (LISA) und OLC-SSG Bibliotheks-, Buch- und Informationswissenschaften wurden bibliothekarische Fachzeitschriften unter Verwendung diverser fachspezifischer Schlagwörter nach Artikeln und Berichten zum Thema Öffentlichkeitsarbeit und Marketing durchsucht. Die Informationen daraus wurden anschließend, wie im folgenden Kapitel nachzulesen, in chronologischer Reihenfolge wiedergegeben und in Beziehung gesetzt.

Der Autor dieser Arbeit ist sich bewusst, dass diese Methode nicht als repräsentative Untersuchung gelten kann. Jedoch wird sie im Rahmen dieser Studie als ausreichend erachtet, um eine Entwicklung aufzuzeigen und mögliche Tendenzen abzuleiten. Denn Fachzeitschriften dienen aufgrund ihrer spezifischen Informationsleistung zur Entscheidungsfindung als Kommunikator zwischen Experten und tragen positiv zum Gruppenbewusstsein bestimmter Fachgruppen bei (vgl. Hoffhenke 2003, S. 82). Fachzeitschriften können daher auch im Fall von Bibliotheken als Branchenspiegel gelten. Denn sie geben wieder, was die Branche beschäftigt.

4.2 Öffentlichkeitsarbeit und Marketing in Bibliotheken

In den 1990er Jahren zog die Berichterstattung über PR und Öffentlichkeitsarbeit in der bibliothekarischen Fachpresse an, dies ist daran erkennbar, dass von unterschiedlichen Interessengruppen verstärkt auf die Notwendigkeit von Öffentlichkeitsarbeit hingewiesen wurde. So führte beispielsweise das Referat für Öffentlichkeitsarbeit des Deutschen Bibliotheksinstituts (DBI) im Jahr 1993 eine Befragung zum Thema Öffentlichkeitsarbeit in Bibliotheken durch. Insgesamt wurden 900 Fragebögen an Öffentliche und Wissenschaftliche Bibliotheken versendet. Erste Ergebnisse wurden in der Zeitschrift Bibliotheksdienst veröffentlicht. Es wurde u.a. festgestellt, dass zum damaligen Zeitpunkt nur wenige Bibliotheken eine feste Stelle für die Öffentlichkeitsarbeit besetzten, aber dass zwei Drittel der Öffentlichen Bibliotheken über einen festen PR-Etat verfügten. Besonders wird jedoch betont, dass es, außer im Bereich der Veranstaltungen für Kinder, an Konzepten für die Öffentlichkeitsarbeit mangelte. Hilfestellungen in Form von Fortbildungen, Arbeitshilfen und Checklisten wurden von den befragten Bibliotheken vom DBI erbeten, was seinerseits Hilfe in gewünschter Form in Aussicht stellte (vgl. Schleaf und Schmidt 1993, S. 201 f.). Gerade die Anforderung von Materialien, die bei der Öffentlichkeitsarbeit helfen sollten, zeigt, dass zu diesem Zeitpunkt von den Bibliothe-

ken selbst Defizite erkannt wurden und Bemühungen bestanden, diese auszuräumen.

Die Journalistin Barbara Tielert, zu diesem Zeitpunkt in der Redaktion der Zeitschrift Bücher-Markt (erschieden April 1992 bis Oktober 1996) tätig, forderte Bibliothekare im Jahr 1994 nachdrücklich dazu auf, den Sinn und die Notwendigkeit der Öffentlichkeitsarbeit zu erkennen, sie organisatorisch in der Nähe der Bibliotheksleitung anzusiedeln und enger mit Journalisten zusammenzuarbeiten (vgl. Tielert 1994, S. 7 ff.). Sie begründet diesen Aufruf mit den zahlreichen negativen Erfahrungen, die sie als Redakteurin mit Bibliothekaren gemacht hatte und nannte u.a., dass Bibliothekare ihre Hilfestellung, sich der Öffentlichkeit zu präsentieren, z.B. durch feste Zusagen der Veröffentlichung von Artikeln bei Materiallieferung, nicht verstünden und keine druckfähigen Artikel und Materialien mit den Begründungen „zu aufwändig“ und „kein Etat“ ablieferten. Sie warnte ausdrücklich davor, dass Bibliotheken bei einer derart schlechten Öffentlichkeitsarbeit zum Museum würden.

In den darauffolgenden Jahren wurden PR-Fortbildungsseminare und weitere PR-Treffen unterschiedlichster Institutionen veranstaltet (vgl. Bibliotheksdienst 1994, S. 1521; Bibliotheksdienst 1996_1, S. 711). Auch das DBI reagierte auf die im Jahr 1993 von den Bibliotheken erbetenen Fortbildungsseminare für Bibliothekare und organisierte Veranstaltungen zum Thema Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Bibliotheksdienst 1996_2, S. 135 f.; vgl. Bibliotheksdienst 1996_3, S. 1296; vgl. Bibliotheksdienst 1997_1, S. 294). Weitere PR-Seminare veranstalteten im selben Zeitraum die Landesgruppen Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg des Vereins der Bibliothekare an Öffentlichen Bibliotheken (VBB), heute Berufsverband Information Bibliothek (BIB), in Zusammenarbeit mit weiteren Kooperationspartnern (vgl. Landgräber 1996, S. 632; vgl. Bibliotheksdienst 1997_2, S. 1596). Auch die inhaltliche Auseinandersetzung mit PR nahm ab dem Jahr 1996 zu. So wurde das Thema u.a. im Zusammenhang mit den Möglichkeiten des World Wide Web beleuchtet (vgl. Hilberer 1996, S. 1452 ff. ; vgl. Morgner 1998; S. 39 ff.), in Verbindung mit anderen Marketing Instrumenten wie der Werbung betrachtet (vgl. Munique 1999, S. 166 ff.) und durch praktische Tipps, beispielsweise richtiges Texten von Pressemitteilungen, weiter in der bibliothekarischen Landschaft verbreitet (vgl. Ihls 2000, S. 662 ff.).

Angekommen und vor allem umgesetzt scheint das Thema zu diesem Zeitpunkt und auch danach noch nicht zu sein. Denn dem ersten gemeinsamen Kongress der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände (BDB, heute:

Deutscher Bibliotheksverband – DBV) und der Deutschen Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis (DGI) mit dem Titel „Information und Öffentlichkeit“ (vgl. Reisser et al. 2000, S. 502 ff.) wurde die öffentliche Präsenz aufgrund fehlender zentraler Themen abgesprochen (vgl. Kübler 2000, S. 398).

Über eine ausführliche und bis zum heutigen Zeitpunkt die aktuellste Analyse zum Thema Öffentlichkeitsarbeit von Bibliotheken wurde 2001 berichtet. Es handelte sich dabei um die Dissertation von Martin Götz, der eine computergestützte Inhaltsanalyse von Presstexten durchführte. Die computergestützte Inhaltsanalyse umfasst alle Verfahren, bei denen die Zuordnung von Textmerkmalen zu Variablen mit Hilfe von Algorithmen geschieht (vgl. Götz 2000, S. 52).

Er fand vier seiner fünf Hypothesen, die an dieser Stelle zitiert werden sollen, voll bestätigt:

1. *In Tageszeitungen der Lokalpresse stehen bei Öffentlichen Bibliotheken einseitig Artikel über Veranstaltungen verschiedener Art im Vordergrund; die meisten der Artikel handeln von Veranstaltungen; Äußerungen im Zusammenhang mit Veranstaltungen sind in den Presseartikeln gegenüber anderen Sachaussagen am häufigsten abgedruckt.*

Die Bestandteile beziehungsweise Hauptaussagen in den Artikeln, die über alle anderen Bereiche der Bibliotheksarbeit berichten, sind in der Minderzahl.

2. *Insbesondere Produkte, Dienste und Leistungen der Öffentlichen Bibliotheken werden, obwohl sie nach bibliothekarischen Selbstverständnispapieren Hauptinhalt der bibliothekarischen Tätigkeit sind, wesentlich seltener dargestellt.*
3. *Auch auf alle anderen Inhalte bibliothekarischer Arbeit, wie zum Beispiel Bibliothekspolitik, Bibliotheksverwaltung oder Finanzen, entfallen bei Artikeln, die von Öffentlichen Bibliotheken handeln, weniger Nennungen als auf Veranstaltungen.*
4. *Die Presseveröffentlichungen von wissenschaftlichen Bibliotheken sind mehr angebots- und dienstleistungsbezogen als die der Öffentlichen Bibliotheken. Die Äußerungen in den Themenfeldern „Angebote- und Dienstleistungen“ überwiegen, im Gegensatz zu den Öffentlichen Bibliotheken, gegenüber den Äußerungen zu Veranstaltungen oder zu sonstigen Inhalten.*

(vgl. Götz 2001, S. 320 ff.).

5 Praxisbeispiele der Krisenbewältigung aus der Privatwirtschaft

Im folgenden Abschnitt werden die Strategien und Maßnahmen der Krisenkommunikation und Krisen-PR aus privatwirtschaftlichen Unternehmen betrachtet. Sowohl Fallbeispiele als auch die Betrachtung der unternehmerischen Krisenkommunikations-Praxis ohne Bezug zu einem konkreten Krisenfall dienen als Quelle. Die ausgewählten Beispiele wurden in der Fachliteratur detailliert dargestellt und bewertet (u.a. vgl. Möhrle 2007; vgl. Roselieb 2008, vgl. Puttenat 2009). Eine Vorauswahl lehrreicher Darstellungen wurde somit bereits von den Autoren und Herausgebern der entsprechenden Arbeiten vorgenommen. Die zweite Auswahl, die durch den Autor dieser Arbeit vorgenommen wurde und zu den letztendlich dargestellten Beispielen führte, beruht auf dem Ziel, möglichst viele negative und positive Aspekte der Krisenkommunikation abzubilden und eine Quintessenz aus jedem Beispiel zu ziehen. Umsetzung findet Letzteres in den Abschnitten mit dem Titel „Lessons learnt“ die sich nach jeder Darstellung eines Falles anschließen und zumeist stichpunktartig die Kernaussagen festhalten. Der Aspekt finanzieller Notlagen, der dem Gesamttitel dieser Arbeit innewohnt, könnte fälschlicherweise darauf hin deuten, dass sich die Zusammenstellung der Beispiele auf Insolvenzen im privatwirtschaftlichen Bereich beschränkt. Es wurde jedoch bewusst auf eine solche Einschränkung verzichtet, da die kommunikativen Möglichkeiten und Verfehlungen in einer Krise, die einen Lerneffekt beinhalten, nur sehr rudimentär in den bisher untersuchten Insolvenzfällen enthalten sind. Denn der Fokus der Forschung liegt in solchen Fällen eher auf den betriebswirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen, denn auf der Krisenkommunikation (z.B. vgl. Riedel 2008, S. 211 ff.; vgl. Mackebrand und Ciacci 2008, S. 231 ff.). Um sich einer breiten Informationsgrundlage bedienen zu können, aus der später, neben den theoretischen Grundlagen der Krisenkommunikation und der Erkenntnisse über die Öffentlichkeitsarbeit in Öffentlichen Bibliotheken aus den Kapiteln 2 bis einschließlich 4, die Handlungsempfehlungen für Bibliotheken entwickelt werden, soll außerdem auf eine Beschränkung auf bestimmte Branchen der Privatwirtschaft in Deutschland verzichtet werden. Das bereits erwähnte Ziel der umfassenden Darstellung durch das Einbeziehen möglichst vieler Aspekte der Krisenkommunikation soll somit sichergestellt werden. Dass neben neuen Informationen, die mit jedem weiteren dargestell-

ten Fallbeispiel hinzukommen, einzelne Maßnahmen und Strategien, wie z.B. die Ausarbeitung eines Krisenhandbuchs als Präventionsmaßnahme, auch häufiger genannt werden, wird vom Autor eher als Mehrwert denn als lästige Redundanz bewertet und daher absichtlich nicht vermieden. Denn somit wird durch die häufige Nennung dieser Maßnahmen in unterschiedlichen Fällen ihre Relevanz für die späteren Handlungsempfehlungen unterstrichen. Bei der Betrachtung einer derart breiten Informationsbasis besteht die Gefahr, dass die aus den aufgeführten Beispielen extrahierten Maßnahmen und Strategien für die Umsetzung von Krisen-PR bzw. Krisenkommunikation, in Öffentlichen Bibliotheken zunächst unpassend oder, wie z.B. im Fall eines der größten deutschen Reiseveranstalters, der TUI AG, überdimensioniert wirken. Es sei daher darauf hingewiesen, dass eine differenzierte Betrachtung und die Herausforderung, die Umsetzbarkeit von Krisenkommunikation wie sie in großen oder unter Branchengesichtspunkten völlig bibliotheksfernen Unternehmen, gehandhabt wird, zu prüfen, im Kapitel „Handlungsempfehlungen“ angetreten wird. Um die Fallbeispiele in einer sinnvollen Reihenfolge darzustellen, dienten die im Kapitel 2.3 auf S. 31 nach Köhler beschriebenen Krisenphasen als Orientierung. Da die positiven bzw. lehrreichen Aspekte der einzelnen Fälle jedoch nicht immer trennscharf einer Krisenphase zugeordnet werden konnten, fiel die Entscheidung für die Darstellung in der Reihenfolge: „Phase der Krisenprävention“, „Akute Krisenphase und nachkritische Krisenphase“ und nur „nachkritische Krisenphase entschieden“. Grundsätzlich wird mit dieser Art der Abfolge das Ziel verfolgt, dem praktischen Anwender der Empfehlungen einen schnellen Überblick über die vorhandenen Fallbeispiele und daraus gewonnenen Erkenntnisse zu gewähren, was mit anderen Sortierungsmöglichkeiten, z.B. alphabetisch oder chronologisch, nicht gelungen wäre.

Um unnötige Textunterbrechungen zu vermeiden, werden, wenn nicht anders beschrieben, die Quellen der jeweiligen Fallbeispiele lediglich in einem einleitenden Satz vor jedem Beispiel aufgeführt.

5.1 Phase der Krisenprävention

Im ersten Kapitel werden anhand der Unternehmen TUI AG und ING DiBa erfolgreiche Konzepte für die Phase der Krisenprävention vorgestellt.

5.1.1 TUI AG 2004

Die folgenden Informationen stammen von Axel Dreyer, Professor für Tourismusmanagement an der Hochschule Harz in Wernigerode und Klaus Rütt, Leiter des Konzern-Krisenstabs der TUI AG (nachfolgend TUI genannt) (vgl. Dreyer und Rütt 2008, S. 57 ff.).

Am 26. Dezember 2004 wurden Teile der Küste Südostasiens, darunter auch die thailändische Urlaubsregion Khao Lak, von einer Tsunami-Welle überflutet. Einer der größten deutschen Reiseanbieter, die TUI, welche u.a. Reisen in diese Gebiete organisiert, gilt in solchen Situationen als eine der ersten Ansprechpartner für Pressevertreter. Um durch falsche Kommunikation nicht selbst in eine existenzbedrohende Krisensituation zu geraten oder Reputationsschaden beklagen zu müssen, muss das Unternehmen in solchen Fällen nach dem Kriseneintritt in Kürze handlungsfähig sein. Dies schaffte das Unternehmen auch im Dezember 2004 u.a. durch umfassende Maßnahmen der Krisenprävention. Dazu gehören die Früherkennung, das Informationsmanagement sowie die eigentlichen Präventionsmaßnahmen mit konkreter Notfallplanung. Die eingesetzten Maßnahmen werden im Folgenden erläutert, wobei auf eine schrittweise Darstellung der Ereignisse und Reaktionen aus dem Dezember 2004 verzichtet wird, da eine derartige Detailanreicherung diese Ausarbeitung aufblähen und nicht zum besseren Verständnis der kommunikativen Krisenstrategien und –maßnahmen der TUI beitragen würde.

Die in Kapitel 1 beschriebene Sensibilisierung der Mitarbeiter für potenzielle Risiken ist bei der TUI, z.B. durch Sicherheits-Checks in Hotelanlagen, fester Bestandteil der Krisenprävention. Da bei der TUI laufend Informationen aus der ganzen Welt von unterschiedlichen Quellen eintreffen, existiert ein Operation Center, dessen Mitarbeiter 24 Stunden täglich im Einsatz sind. Im Bedarfsfall wird der Leiter des Krisenstabs informiert, welcher eine Risikoeinstufung nach einem selbst entwickelten Ampelverfahren vornimmt und eine festgelegte Benachrichtigungskette in Gang setzt. Der Zugriff und die Aktualität der Adress- und Telefonverzeichnisse einzelner Bereiche müssen sichergestellt sein. Neben dem Operation Center unterhält die TUI eine Verkehrszent-

rale, in der Informationen permanent gesammelt und hinsichtlich möglicher Risiken eingestuft werden. Als wichtiges betriebliches Regelwerk dient der TUI ein Krisenplan bzw. -handbuch. Darin ist die Handhabung von möglichen Krisen beschrieben, was im Ernstfall einen „Denkvorsprung“ darstellt. Der Entwurf und der Einsatz eines solchen Handbuchs setzt voraus, dass ein Mitarbeiter zur Aktualisierung bestimmt wird, die Ablage in mindestens dreifacher schriftlicher und elektronischer Ausführung bei der Geschäftsleitung, dem Krisenhandbuchverantwortlichen und in der Pressestelle erfolgt, die Inhalte an alle Mitarbeiter kommuniziert werden, dass Schulungen im Umgang mit dem Handbuch durchgeführt werden, mindestens halbjährlich eine Aktualisierung des Handbuchs vorgenommen und Partnerunternehmen per Fragebögen auf mögliche Krisenpotenziale geprüft werden. Im Plan selbst sind bei der TUI außerdem Verantwortlichkeiten und verbindliche Verhaltensregeln definiert sowie Checklisten zur Informationsbündelung und -weiterleitung hinterlegt.

In Abhängigkeit von der Art der Krise bilden fünf bis acht TUI-Mitarbeiter den Krisenstab. Im Fall einer Krise trifft dieser die Handlungsentscheidungen und entlastet die Unternehmensleitung. Handlungskompetenz gehört daher zu den wichtigsten Eigenschaften der Stabsmitglieder. Die ständigen Mitglieder des Krisenstabs der TUI Deutschland, die permanent dienstlich und privat erreichbar sein müssen, sind Entscheidungsträger aus den Fachbereichen Produktmanagement, Beförderung, Kundenservice, Kommunikation und Recht. Dazu kommen der Stabsleiter und dessen dokumentierender Assistent. Der Stab wird für die Dauer der akuten Krise eingesetzt und funktioniert auf einer hierarchielosen, informellen und gemeinsamen Entscheidungsebene. Zu Statements gegenüber der Presse ist allein die Pressestelle befugt.

Das kommunikative Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Medien und der Öffentlichkeit während einer Krise hat die TUI ebenfalls in einem Krisenkommunikationsplan festgehalten. Konkret sind darin die Benachrichtigungskette, ein krisenrelevanter Adresspool mit externen Kontaktdaten u.a. von Verbänden, Hilfsorganisationen und Behörden sowie die zeitliche Abfolge der einzusetzenden Krisenkommunikationsinstrumente enthalten. Der Krisenkommunikationsplan und der Krisenplan, der aus dem Krisenmanagement hervorgeht, so zeigt es die Praxis, hängen eng zusammen. Die Aktualisierung des Krisenkommunikationsplans wird bei der TUI halbjährlich durchgeführt.

Durch diese Krisenvorbereitungen war das Unternehmen bei der Flutkatastrophe 2004 in Kürze handlungsfähig. Für ihr Krisenmanagement und ihre

Krisenkommunikation wurde die TUI von der Presse hoch gelobt (vgl. Dreyer und Rütt 2008, S. 62).

Lessons learnt:

Die wichtigsten Einrichtungen des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation der TUI in der Phase der Krisenprävention werden nachfolgend aufgelistet:

- Sensibilisierung für und Identifikation von potenziellen Risiken.
- Informationsbündelung in einem Operation Center.
- Zentrale, in der Informationen gesammelt, bewertet und archiviert werden.
- Ampelverfahren zur Risikoeinstufung.
- Krisenhandbuch mit Richtlinien und Checklisten.
- Krisenkommunikationsplan mit Richtlinien und Verantwortlichkeiten zur Kommunikation mit Mitarbeitern, Medien und der Öffentlichkeit
- Krisenstab mit ständigen Mitgliedern und Fachspezialisten je nach Krisenart.

5.1.2 ING DiBa

Die Informationen über Krisenpräventionsmaßnahmen der ING DiBa stammen von Ulrich Ott, Leiter der Unternehmenskommunikation und Pressesprecher der ING-DiBa AG in Frankfurt am Main (vgl. Ott 2007, S. 106 ff.):

Die ING-DiBa, eine der großen deutschen Direktbanken, setzt bei der Krisenprävention einen Schwerpunkt ihrer Unternehmenskommunikation auf die Identifikation von potenziellen Risikoquellen. Die Kommunikationsstrategie der ING-DiBa sieht dabei vor, den Kontakt mit den Kunden, den Medien und den Verbraucherschützern zu pflegen, um bei diesen Gruppen Fehlentwicklungen zu erkennen und darauf zu reagieren. Intern achtet das Unternehmen stark darauf, dass der Austausch zwischen Unternehmenskommunikation und Beschwerdemanagement gepflegt wird. Unzufriedene Kunden, die drohen, ihren Ärger in den Medien kund zu tun, werden in Zeiten des erfolgreichen kritischen Verbraucherjournalismus ernst genommen. Daher demonstriert die ING-DiBa Offenheit gegenüber dem Verbraucher- und Wirtschaftsjournalismus, indem sie den Helmut Schmidt-Journalistenpreis, bei dem jährlich Beispiele für kritischen Wirtschaftsjournalismus ausgezeichnet werden, fördert.

Diese Art der Krisenprävention schafft Vertrauen bei den Medien und sorgt im Krisenfall für das notwendige Maß an Autorität und Authentizität, was sicherstellt, dass das Unternehmen und nicht z.B. Politiker oder unternehmensfremde Experten die Themen in Krisenzeiten bestimmen. So kann die ING-DiBa agieren statt reagieren. Neben zahlreichen anderen Initiativen kommt außerdem noch die Förderung der „Sommerakademie Verbraucherjournalismus“ am Journalistischen Seminar der Mainzer Universität hinzu. Der ständige Dialog mit den Medien und den Kunden sorgt auch dafür, dass Kunden über Bankprodukte aufgeklärt sind und somit die Gefahr der falschen Beratung und der daraus resultierenden Unzufriedenheit geringer ist. Die Aktionen dienen also auch der Prävention von krisenhaften Erscheinungen im Umgang mit Kunden und wenden die daraus häufig resultierende negative Berichterstattung der Medien ab. In Kombination mit dem regelmäßigen Austausch mit Verbraucherschützern bilden diese Maßnahmen ein weit verzweigtes Netz an Frühwarnsystemen.

Die ING-DiBa betreibt diese Krisenprävention jedoch in dem Bewusstsein, dass man nicht auf alles vorbereitet sein kann und die professionelle, auch in kommunikativer Hinsicht, Reaktion im Fall der Fälle unverzichtbar bleibt.

Lessons learnt:

Die Einstellungen, Maßnahmen und Strategien zur Krisenprävention der ING-DiBa im Überblick:

- Identifikation von potenziellen Risiken.
- Intensive Kontaktpflege mit Kunden, Medien und Verbraucherschützern.
- Pflege des internen Austauschs zwischen Beschwerdemanagement und Unternehmenskommunikation.
- Förderung u.a. eines Journalistenpreises als Dialogplattform mit den Medien.
- Austausch mit Anspruchsgruppen bildet ein Krisen-Frühwarnsystem.
- Bewusstsein, dass Präventionsmaßnahmen speziell zugeschnittene Reaktionen in der Krise nicht ersetzen.

5.2 Akute Krisenphase und nachkritische Krisenphase

Für das Verhalten in der akuten Krisenphase wurden in diesem Kapitel die Ergebnisse der Krisenforschung zum Umkippen der Mercedes A-Klasse, des

Babynahrungsmittelskandals der Humana GmbH und die Finanzkrise der Philipp Holzmann AG betrachtet.

5.2.1 Daimler AG 1997

Die Informationen über den Fall der Mercedes A-Klasse stammen von Prof. Dr. Armin Töpfer, Leiter des Lehrstuhls für Marktorientierte Unternehmensführung der Technischen Universität Dresden sowie der Forschungsgruppe Management + Marketing in Kassel, und Daniela Puttenat, Leiterin Unternehmenskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit der REpower Systems AG (vgl. Töpfer 1999; vgl. Puttenat 2009, S. 71 ff.). Da hier zwei Quellen herangezogen wurden, werden die Literaturangaben mit aufgeführt.

Im Oktober 1997 kippte die gerade in den Markt eingeführte Mercedes-A-Klasse, ein Fahrzeug aus der Produktion des Automobilherstellers Daimler AG (im folgenden Daimler genannt), bei einer Testfahrt um. Ein schwedischer Journalist hatte das Fahrverhalten bei einem Ausweichmanöver mit 60 km/h überprüft. Die Medien berichteten sofort über den Vorfall. Deren Ton dabei als „humorvoll-griffig“ bezeichnet wird. Daimler negiert und verleugnet das Geschehen laut der Presse zunächst mit den Begründungen, dass dies bei einem Mercedes-Fabrikat nicht passieren kann und bei der Testfahrt eine Extremsituation provoziert wurde. Diese Aussagen ließen Daimler in einem schlechten Licht erscheinen, wenn man berücksichtigt, dass die Räder des Fahrzeugs bereits einen Monat vorher bei einem Ausweichmanöver im Rahmen einer Testfahrt, welche von der Jury „Auto des Jahres“ durchgeführt wurde, abhoben. Daimler wusste also, dass das Fahrzeug diesen Sicherheitsmangel aufwies (vgl. Puttenat 2009, S. 71-72)

Im Folgenden wird das Vorgehen von Daimler ab der akuten Krisenphase, da es praktisch keinerlei Präventionsmaßnahmen gab, dargestellt. Weiterhin zeigt sich der vom Idealtyp abweichende Krisenverlauf darin, dass Daimler nach der Phase des Lernens aus der Krise erstmals Krisenpräventions- und Früherkennungsmaßnahmen entwickeln musste (vgl. Töpfer 1999, S. 162).

Der Verlauf: Eine Woche nach der Testfahrt des schwedischen Journalisten, in der weiter über den Unfall berichtet wurde, räumt der Vorstand der PKW-Sparte des Unternehmens erste Fehler ein. Eine weitere Woche später, also zwei Wochen nach der ersten Berichterstattung, tritt der Daimler Vorstandsvorsitzende vor die Presse und betont, dass die Kritik ernst genommen wird. Es folgen der Auslieferungsstopp und eine Rückrufaktion der A-Klasse. Die

Kommunikation von Daimler wird jetzt offensiver. Ganzseitige Anzeigen mit Entschuldigungstexten in Tageszeitungen werden geschaltet und bei Wiedereinführung des Fahrzeugs im Frühjahr 1998 wird Boris Becker als Testimonial bemüht (vgl. Puttenat 2009, S. 71 - 73).

Es kann also festgehalten werden, dass die Kommunikation in der weit fortgeschrittenen Krise offen und selbstkritisch ausgeübt wurde. Auf diese Weise konnte Daimler einem „Image-Gau“, der durch die anfänglichen kommunikativen Versäumnisse und fahrlässiges Verhalten in der akuten Krisenphase befürchtet werden musste, ausweichen.

Die Situation nach Kriseneintritt zeigt oder muss zumindest vermuten lassen, dass es bei Daimler für das Auftreten von Krisen durch derartige Produktmängel kaum Früherkennungs- oder Präventionsmaßnahmen gab. Die ersten Reaktionen auf die Berichterstattung der Medien seitens Daimler haben durch ihre unter anderem beschönigende, verschweigende und bagatellisierende Art nicht zur Kriseneindämmung beigetragen.

Da Krisenkommunikation in der Top-Managementebene angesiedelt sein sollte, setzte das Unternehmen laut Puttenat außerdem ein falsches Signal, als es zunächst den Vorstand der PKW-Sparte, Inhester, vor der Presse zu Wort kommen ließ und erst eine weitere Woche später den hauptverantwortlichen Vorstandsvorsitzenden (vgl. Puttenat 2009, S. 72). Doch auch die Aussagen von Vorstandsmitglied Jürgen Hubbert auf einer späteren Pressekonferenz wurden später von der Presse anders interpretiert. So antwortete er auf die Frage, ob nach dem Umkippen des Fahrzeugs nun die Produktion der A-Klasse gestoppt werden sollte: „Aufgrund der Daten, die ich im Moment zur Verfügung habe, eine so weitreichende Entscheidung zu treffen, die Produktion in Rastatt stillzulegen, wäre hirnrissig.“ Mit dem Begriff „hirnrissig“ liefert Hubbert der Presse ein so genanntes „Buzz-Word“, das von der Presse aufgegriffen werden musste. Aus der Aussage wurde in der Berichterstattung: „Zu denken, wir würden unseren Kunden ein unsicheres Fahrzeug anbieten – das ist hirnrissig.“ (vgl. Töpfer 1999, S. 179).

Ob eine Krise gewonnen oder verloren wird, entscheidet sich laut Puttenat in den ersten 24 Stunden nach deren Ausbruch (vgl. Puttenat 2009, S. 73). Folgt man diesen Einschätzungen, hätte Daimler die Krise nicht gewinnen können. Von Töpfer wurde, unter der Berücksichtigung der internen Schwierigkeiten, die Reaktionszeit von Daimler jedoch als sehr schnell eingestuft. Die Problematik war eher, dass man bei Daimler erst mit absolut gesicherten Erkenntnissen an die Öffentlichkeit treten wollte, was zu Verzögerungen in der Reaktion führte. Die Strategie, erst zu kommunizieren, wenn gesicherte In-

formationen vorliegen, ging nicht auf. Die Folge war ein permanenter Mediendruck und ein Vertrauensverlust seitens der Medien und der Kunden (vgl. Töpfer 1999, S. 180). Die späteren Kommunikationsanstrengungen, die von einer offenen und selbstkritischen Art geprägt waren, konnten jedoch das Vertrauen der Kunden wiederherstellen und so einen großen dauerhaften Imageschaden abwenden, bewertet Puttenat (vgl. Puttenat 2009, S. 73).

Lessons learnt:

Daimler traf die Krise im Jahr 1997 völlig unvorbereitet. Es gab kein Frühwarnsystem, keine organisatorische oder kommunikative Vorbereitung auf eine derartige Krisensituation. Daher musste das Unternehmen in der akuten Krisenphase improvisieren und ausprobieren sowie auch in der nachkritischen Phase starke Anstrengungen zur Wiederherstellung eines positiven Images leisten. Die Lerneffekte der Analyse in der nachkritischen Phase führten zur Berücksichtigung u.a. der folgenden Aspekte:

- Krisenprävention und Krisenfrüherkennung sind ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskommunikation.
- Auch wenn noch keine gesicherten Informationen vorliegen, sollten sofort nach Kriseneintritt Botschaften in die Öffentlichkeit kommuniziert werden, z.B. welche Schritte als erstes zur Lösung des Problems eingeleitet werden.
- Pressesprecher sollten kommunikativ geschult werden, um klare Botschaften, z.B. ohne „Buzz-Words“, zu senden.
- Kommunikation in der Krise muss ehrlich, transparent und selbstkritisch sein, um das Vertrauen der Interessengruppen zu halten oder zurückzugewinnen.

–

5.2.2 Humana GmbH 2003

Die Informationen über den Babynahrungsmittelskandal der Humana GmbH wurden von Rupert Ahrens, geschäftsführender Gesellschafter und Vorsitzender der Geschäftsführung der Holding A&B Communications Group GmbH und der A&B ONE Kommunikationsagentur GmbH und Hartwin Möhrle, ebenfalls geschäftsführender Gesellschafter der Holding A&B Communications Group GmbH und der A&B ONE Kommunikationsagentur GmbH, zusammengetragen (vgl. Ahrens und Möhrle 2007, S. 48 ff.).

Die Humana GmbH (im folgenden Humana genannt) geriet im Jahr 2003 in eine existenziell bedrohliche Krise, da eine von Humana hergestellte Sojanah-

rung für Säuglinge zu wenig Vitamin B1 enthielt. Vitamin B1 ist in den ersten Säuglingsmonaten lebenswichtig.

Nach dem Verzehr der Sojamilch, welche ausschließlich für den israelischen Markt bestimmt war, waren dort nach ersten Erkenntnissen am 8. November 2003 bereits drei Säuglinge gestorben und zehn schwebten zum Teil in Lebensgefahr.

Die Geschäftsführer der Humana suchten sich Hilfe bei externen Krisenspezialisten. Mit den Profis legte man sich auf die Strategie schonungsloser Aufklärung und Transparenz für die Öffentlichkeit fest. So konnte bereits zwei Tage, nachdem die Information über mangelhafte Ware und Personenschäden eingegangen war, eine Pressekonferenz abgehalten und die Öffentlichkeit über erste Maßnahmen informiert werden. Einen Tag später verkündete man die internen Testergebnisse in einer Pressemitteilung und trat zudem direkt vor die Presse. Darin nannte man die Gründe, die zur falschen Berechnung des Vitamin B1 Wertes in den Nahrungsmitteln geführt hatten. Es wurde angegeben, dass eine Verkettung unglücklicher Umstände und menschliches Versagen die Ursachen für die Fehlkalkulation waren.

Bis zu dieser Meldung wurde der Skandal zwei Tage lang in der deutschen und israelischen Presse stark thematisiert. Ein Treibmittel war dabei, dass ein deutsches Unternehmen mit verantwortlich für den Tod israelischer Säuglinge sein könnte. Dem Krisenstab der Humana war zu diesem Zeitpunkt vor allem wichtig, die Öffentlichkeit davon zu überzeugen, dass sich alle anderen Humana Produkte in einwandfreier Qualität auf dem Markt befanden. Medienanfragen wurden daher schnell, qualifiziert und kontinuierlich bearbeitet. Mitarbeiter und Handelspartner wurden regelmäßig über neuste Erkenntnisse und Entwicklungen informiert. Die externen Krisenspezialisten unterstützen in dieser Zeit als Sprecher des Unternehmens und informierten möglichst viele Medien in kurzer Zeit, um mögliche Gerüchte in der Berichterstattung einzudämmen. Beraten wurde das Krisenkommunikationsteam in dieser Zeit von den Verantwortlichen des Vertriebs und des Marketing aus In- und Ausland, Ernährungsfachleuten und der juristischen Abteilung.

Neben Veröffentlichung der erwähnten Pressemitteilung auf der Humana Website, stellte das Unternehmen noch einen Fragen- und Antworten-Katalog, der einer ständigen Aktualisierung unterlag, ins Netz und informierte Käufer über die Humana-Hotline.

Durch den ersten schnellen Schritt in die Öffentlichkeit, die Fehlersuche im eigenen Unternehmen und die intensive Kontaktarbeit mit den Medien wur-

6 Experteninterviews

Die bisher vorgestellten Maßnahmen und Strategien zur Krisenprävention, Krisenintervention und Krisennachbereitung werden mit Hilfe von Experteninterviews näher beleuchtet und stärker in Bezug zur Öffentlichen Bibliothek gesetzt. Die Möglichkeit ihres Einsatzes in der bibliothekarischen Praxis soll zudem geprüft werden. Die Methode wird im folgenden Kapitel erläutert.

Ziel der Interviews ist es, Impulse von Praktikern aus der Bibliothek und der Krisenkommunikation aufzufangen und für die aufzustellenden Handlungsempfehlungen auszuwerten. Harald Pilzer, u.a. Leiter der Stadtbibliothek Bielefeld, repräsentiert dabei den Experten aus dem Bibliotheksbereich. Hartwin Möhrle, u.a. geschäftsführender Gesellschafter der Kommunikationsagentur A&B ONE, wird vor dem Hintergrund seiner langjährigen Erfahrung im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit und der Krisenkommunikation befragt. Die beiden Experten werden in Kapitel 6.2 näher vorgestellt.

6.1 Methode

Das Experteninterview ist eine nicht standardisierte mündliche Befragung (vgl. Kromrey 2006, S. 388), bei der auf das Wissen spezifischer, für das Fach- und Themengebiet als relevant erachteter Akteure zurückgegriffen wird (vgl. Bogner et al. 2005, S. 7). Daraus ergibt sich, dass es keinen standardisierten Fragebogen für das Interview gibt. Vielmehr wird ein Leitfaden konstruiert, der Themen und Stichwörter beinhaltet, die im Interview angesprochen werden und zu denen die Befragten ohne Vorgaben Stellung nehmen können (vgl. Kromrey 2006, S. 390). Zwar werden im Leitfaden der beiden Interviews in dieser Arbeit Fragen aufgeführt, jedoch sind diese ebenfalls lediglich als grobe Themenvorgaben zu verstehen. Die Befragten wurden entsprechend darauf hingewiesen.

Die Experten wurden nach dem Kriterium „Wissen“ ausgewählt. Dieses Wissen zeichnet sich aus, indem es in besonderem Maße praxiswirksam wird (vgl. Bogner et al. 2005, S. 45). Wie sich dies im Einzelnen bei den Experten äußert, wird im nächsten Abschnitt erläutert.

Die Wahl fiel auf die Methode des Experteninterviews, da es sich um ein kostengünstiges und wenig zeitaufwändiges Evaluationsinstrument der Sozialfor-

schung handelt, welches dennoch dazu dient eine dichte Datengewinnung zu generieren (vgl. Bogner et al. 2005, S. 7).

6.2 Vorstellung der Experten

Wie in der Methodenbeschreibung des Experteninterviews bereits erwähnt, zeichnen sich die Befragten durch ein besonderes Fachwissen aus. Dieses Wissen kann durch ihr Handeln in der Praxis identifiziert werden. Eng mit diesem Handeln verknüpft sind auch die Positionen und Ämter, welche die Befragten inne haben. Um die Einschätzung der Expertise zu ermöglichen, werden die Interviewpartner in den folgenden zwei Kapiteln vorgestellt.

6.2.1 Experte für den Bibliotheksbereich: Harald Pilzer

Harald Pilzer ist Leiter der Stadtbibliothek Bielefeld und stellvertretender Vorsitzender bei dem „Verband der Bibliotheken des Landes Nordrhein Westfalen e.V.“ (vbnw). Pilzer studierte Geschichte, Politikwissenschaften und Germanistik und schloss mit dem Staatsexamen ab. Er ist gilt als Finanzexperte im Bereich der Öffentlichen Bibliotheken (vgl. DBV 2010_2). Auf Kongressen und in der bibliothekarischen Fachpresse wird er gerne gehört und zitiert. Seine Arbeit als Bibliotheksdirektor und als Vorstandsmitglied des vbnw verschafft ihm einen Gesamtüberblick über die bibliothekarische Praxis in Nordrhein-Westfalen, aber auch deutschlandweit. Das befähigt ihn zudem, zum Thema Öffentlichkeitsarbeit in Bibliotheken Stellung zu nehmen.

6.2.2 Experte auf dem Gebiet Krisen-PR: Hartwin Möhrle

Hartwin Möhrle studierte Pädagogik, Germanistik und Musik und war als freier Journalist tätig. Von 1990 bis 1993 war er Chefredakteur des „Journal Frankfurt“. Heute ist er geschäftsführender Gesellschafter der Kommunikationsagentur A&B ONE mit Sitz in Frankfurt am Main, welche im April 2010 als PR Agentur des Jahres ausgezeichnet wurde (vgl. PR Report 2010). Zudem ist er Gastdozent am Schweizerischen PR-Institut, an der Frankfurt School of Finance & Management. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Unternehmenskommunikation, Krisen- und Risikokommunikation, Issues-Management und Compliance. Er veröffentlicht kontinuierlich zu Themen der Kommunikationsbranche (vgl. A&B ONE 2010). Im Bereich der Krisen-PR veröffentlichte er das Handbuch „Krisen-PR: Krisen erkennen, meistern und vor-

beugen – Ein Handbuch von Profis für Profis“, das seit 2007 in der zweiten Auflage existiert (vgl. Möhrle 2007).

6.3 Experteninterview mit Harald Pilzer

Das Experteninterview mit Harald Pilzer fand am 15. Juni 2010 in den Räumlichkeiten der Stadtbibliothek Bielefeld statt. Um sich auf das Gespräch vorzubereiten, erhielt Pilzer vorab den Leitfaden für das Interview per E-Mail. Das gesamte Gespräch wurde mit Hilfe eines Audio-Aufnahmegerätes aufgezeichnet. Das Gespräch fand nur zwischen dem Autor und Pilzer, also unter Ausschluss weiterer Personen, statt. Manipulative Störungen, welche die Aussagen eventuell hätten verfälschen können, gab es folglich nicht.

6.3.1 Themen

Harald Pilzer äußerte sich zu den drei Themenbereichen „Finanzielle Lage der Öffentlichen Bibliothek“, „Situation von Public Relation / Öffentlichkeitsarbeit in Öffentlichen Bibliotheken“ und „Status Quo des Krisenmanagements und der Krisen-PR in Öffentlichen Bibliotheken“.

Einschätzung der finanziellen Lage Öffentlicher Bibliotheken

Im ersten Teil ging es darum, eine Einschätzung der Haushaltslage der Öffentlichen Bibliotheken durch einen ausgewiesenen Finanzexperten in diesem Bereich zu erhalten. Dabei wurden die Themen allgemeine Haushaltslage in NRW und Deutschland, Veränderungen durch das Neue Steuerungsmodell, Aussichten für die zukünftige Haushaltslage in Verbindung mit der Frage nach einem Bibliotheksgesetz, sowie Maßnahmen zur Vermeidung von Unterfinanzierung und Schließung einer Bibliothek besprochen.

Eine professionelle Einschätzung der Haushaltslage Öffentlicher Bibliotheken, trägt erst zur Legitimation dieser Arbeit bei. Denn nur wenn davon ausgegangen werden kann, dass auch in Zukunft Öffentliche Bibliotheken finanziell bedroht sind und weder gesetzliche noch verwaltungsorganisatorische Maßnahmen greifen, um eine finanzielle Absicherung zu garantieren, sind Handlungsempfehlungen zur Krisenkommunikation und Krisen-PR sinnvoll.

Status Quo der Öffentlichkeitsarbeit in Bibliotheken

Die Theorie der Krisenkommunikation weist, wie im Kapitel 3.2 beschrieben, auf die hohe Relevanz regelmäßiger Öffentlichkeitsarbeit hin. Aus diesem Grund wurde im zweiten Teil des Interviews mit Pilzer die Situation von PR und Öffentlichkeitsarbeit in Öffentlichen Bibliotheken angesprochen. Hierbei wurden Einschätzungen über die aktuelle Lage im Hinblick auf Kapazitäten für die Öffentlichkeitsarbeit in Bibliotheken, Inhalte bibliothekarischer Pressarbeit, das Verhältnis zwischen Bibliotheken und den Medien sowie der Einfluss der öffentlichen Verwaltung auf die Öffentlichkeitsarbeit von Bibliotheken abgegeben. Das Ziel dieser Fragen war herauszufinden, ob die Voraussetzungen für regelmäßige PR in Öffentlichen Bibliotheken überhaupt gegeben sind und an welchen Stellen es gegebenenfalls Reformen oder Erweiterungen geben müsste, um die Presse und Öffentlichkeitsarbeit als unterstützendes Werkzeug bzw. Maßnahme der kommunikativen Krisenprävention auszubauen.

Status Quo Krisenkommunikation in Öffentlichen Bibliotheken

Ob Krisenkommunikation bzw. Krisen-PR im Bereich Öffentlicher Bibliotheken bereits praktiziert wird und wie sie praktiziert werden könnte, wurde im dritten Teil des Gesprächs behandelt. Zunächst ging es darum herauszufinden, ob man sich in Öffentlichen Bibliotheken bereits mit dem Thema Krisenkommunikation auseinandersetzt. Anschließend wurde Pilzer gebeten einzuschätzen, wie Krisen-PR betrieben werden muss, an wen sie sich wenden muss und welche Instrumente er dafür als geeignet ansieht. Der dritte Teil sprach also das zentrale Thema dieser Arbeit an. Es sollte ermittelt werden, unter welchen Umständen sich der Leiter einer Bibliothek einen sinnvollen Einsatz von Krisenkommunikation und Krisen-PR vorstellen kann.

6.3.2 Ergebnis

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Themenfelder des Interviews aufgezeigt wurden, werden im Folgenden die Ergebnisse in derselben Reihenfolge dargestellt.

Einschätzung der finanziellen Lage Öffentlicher Bibliotheken

Pilzer ist der Meinung, dass Öffentliche Bibliotheken bundesweit, mit Ausnahme einzelner Einrichtungen, unterfinanziert waren und sind. In der Region NRW verschärft sich dieses Problem noch aufgrund der hoch verschuldeten Städte. Als Grund für diese Verschuldung gibt Pilzer die hohe Belastung

7 Handlungsempfehlungen für Krisen-PR in Bibliotheken

Der folgende Abschnitt führt zum Ziel dieser Arbeit und enthält die Handlungsempfehlungen für die Krisenkommunikation in Öffentlichen Bibliotheken. Die Empfehlungen beruhen dabei auf den Erkenntnissen aus den theoretischen Grundlagen des Krisenmanagements und der Krisen-PR (Kapitel 2 bis 3), der Entwicklung und des Status Quo der Öffentlichkeitsarbeit in Bibliotheken (Kapitel 4), sowie der Praxisbeispiele (Kapitel 5) und den Experteninterviews (Kapitel 6). Es werden nur die Handlungsempfehlungen speziell für Krisen, die in Bibliotheken aufgrund finanzieller Notlagen entstehen, abgeleitet und aufgeführt. Dabei liegt das Hauptaugenmerk darauf, die wesentlichen Punkte der Krisenkommunikation kurz und verständlich zusammenzutragen. Auf eine ausführliche Ausarbeitung wird an dieser Stelle verzichtet, da diese Informationen in den vorangegangenen Kapiteln nach Ansicht des Autors erschöpfend beschrieben und diskutiert wurden. Die Relevanzbeurteilung wurde durch den Autor aufgrund der oben aufgeführten Ergebnisse vorgenommen.

Das Kapitel gliedert sich dabei in zwei Teile. In einem ersten Teil werden zur schnellen Übersicht alle Empfehlungen in Form einer Liste dargestellt. Der zweite Teil greift die Nummerierung der Liste wieder auf und enthält dann die Erläuterungen der einzelnen Empfehlungen.

7.1 Liste der Handlungsempfehlungen

- 1) Regelmäßige strategische Öffentlichkeitsarbeit als Voraussetzung für erfolgreiche Krisen-PR in Öffentlichen Bibliotheken.
- 2) Sensibilisierung der Mitarbeiter für Krisen und Festlegung von Krisen- und Risikosignalen.
- 3) Erstellung eines Krisenhandbuchs zur kommunikativen und organisatorischen Vorbereitung auf die Krise mit den Aspekten:
 - a) Festlegung der Kommunikationsstrategie,
 - b) Herausarbeitung der Empfänger der Krisenkommunikation,
 - c) Definition des Instrumentariums der Krisenkommunikation

- d) Mögliche Inhalte der Krisenkommunikation festlegen,
- e) Personelle Ressourcen planen und Verantwortlichkeiten festlegen,
- f) Räumliche und technische Organisation für den Fall einer Krise planen,
- g) Einigung zur Dokumentation der Krise zur späteren Analyse.

7.2 Ausführliche Handlungsempfehlungen

In den folgenden Abschnitten werden die oben aufgeführten Handlungsempfehlungen erläutert, um die Nachvollziehbarkeit der Empfehlungen zu gewährleisten.

1. Regelmäßige strategische Öffentlichkeitsarbeit als Voraussetzung für erfolgreiche Krisen PR.

Öffentliche Bibliotheken bringen bisher nicht die Voraussetzungen mit, in einer Krise erfolgreich kommunizieren zu können. Das zeigen die Gespräche mit den Experten Möhrle und Pilzer. Hauptsächlich liegt dies laut Möhrle daran, dass es keine regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit, als Folge fehlender Leistungsversprechen und Kernbotschaften gegenüber den Nutzern und der Bevölkerung, gibt.

Auch Pilzer bemängelt die fehlende professionelle Öffentlichkeitsarbeit in Bibliotheken (siehe Kapitel 6.4.2). Er bewertet es als Katastrophe, dass Öffentlichkeitsarbeit in den meisten Öffentlichen Bibliotheken mit maximal einer halben Stelle betrieben werden kann. Unterstrichen wird die Aussage ebenfalls durch die Analyse der Berichterstattung über bibliothekarische Öffentlichkeitsarbeit in Bibliotheks-Fachzeitschriften, dargestellt in Kapitel 4.2. Sie zeigt, dass Öffentlichkeitsarbeit in Bibliotheken ein eher sporadisch behandeltes Thema ist und bisher nicht als etabliertes und strategisches Marketinginstrument gelten kann.

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit trägt jedoch einen entscheidenden Anteil dazu bei, die Wahrnehmung einer Marke zu beeinflussen. Sie will dabei ein positives Image generieren (vgl. Puttenat 2007, S. 22). Es zeigt sich also, dass Öffentlichkeitsarbeit in Abhängigkeit einer Markenbotschaft erfolgen sollte.

Auch in einer Untersuchung der Öffentlichkeitsarbeit für Non-Profit-Organisationen, zu denen Öffentliche Bibliotheken zählen, wird empfohlen, sich vor Ort als unverkennbare Marke zu etablieren (vgl. GEP 2004, S. 85). Daher soll-

ten Bibliotheken Leitbilder und daran angeknüpft Leistungsversprechen und Produktbotschaften entwickeln, um das Image einer für Bildung und Kultur unentbehrlichen Einrichtung zu formen und zu festigen und dies über die Öffentlichkeitsarbeit in die Medien und die Bevölkerung zu transportieren.

Um die bisher laut Götz wenig berücksichtigten Leistungen der Bibliothek dabei in der Außenwirkung nicht nur auf Veranstaltungen zu reduzieren, sollte sich mindestens ein Mitarbeiter hauptberuflich um die PR der Bibliothek kümmern. Gemäß Möhrle müssen diese Ressourcen für die Öffentlichkeitsarbeit bereitgestellt werden. Auch Ansorge betont, dass Presse- und Öffentlichkeitsarbeit nicht nebenher gemacht werden sollte. Mindestens eine Person muss dafür hauptamtlich zuständig sein. Die Stelle ist bei der Leitung des Hauses anzusiedeln (vgl. Ansorge 2005, S. 159). Der Beauftragte für Öffentlichkeitsarbeit ist mit einer ganzen Stelle zwar auch in der Lage, den Rahmen von Veranstaltungen, z.B. durch Kooperationspartner, auszubauen, aber er kann vor allem auch andere Botschaften, die das Leistungsversprechen und einen Nachrichtenwert der Bibliothek beinhalten, entwickeln und so die Präsenz der Bibliothek in der Presse und Öffentlichkeit erhöhen. PR erfährt damit eine Spezialisierung und kann professionell und strategisch betrieben werden. Im Hinblick auf potenzielle finanziell bedingte Krisen ist das Ziel von PR, die in einer Krise notwendigen Kontakte zu Multiplikatoren aufzubauen und zu pflegen. Zudem kann PR, wenn ein Austausch mit den Empfängern integriert ist, auch das Ohr der Bibliothek in der Öffentlichkeit sein und so regelmäßig das Stimmungsbild der Bevölkerung gegenüber der Öffentlichen Bibliothek zeichnen, das zeigt die Aussage von Möhrle im Kapitel 3.3.

Bisher wurde häufig von Ressourcen für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit gesprochen, die verfügbar gemacht werden sollten. Bibliotheken befinden sich jedoch häufig in einer finanziell schlechten Situation und können daher keine weiteren Ressourcen in die Öffentlichkeitsarbeit investieren. Daher wird angeregt, alternative Ideen zu einer eigenen Pressestelle zu entwickeln. Denkbar wäre beispielsweise die Buchung einer PR-Agentur mehrerer Bibliotheken als Konsortium, sich als Bibliothek an einer Pressestelle eines örtlichen Kulturvereins o.ä. anzuhängen oder Bürger für die Gründung eines speziellen Förderverein „Außendarstellung der Bibliothek“ zu begeistern, der den sogenannten „Bürgerjournalismus“ fördert. Durch die Präsenz in der Bevölkerung wird so eine solide Grundlage geschaffen, auf der Krisenkommunikation im Ernstfall aufsetzen könnte. Das notwendige Wissen für Kommunikation in

einer potenziellen Krise müsste allerdings dennoch zumindest teilweise intern aufgebaut werden.

2. Sensibilisierung der Mitarbeiter für Krisen durch Festlegung von Krisen- und Risikosignalen

Mitarbeiter einer Öffentlichen Bibliothek sollten in der Lage sein, potenzielle Risiko- und Krisenherde zu erkennen. Das zeigen die Fallbeispiele TUI (Kapitel 5.1.1) und Daimler (Kapitel 5.2.1). Auch laut Köhler ist für das Vermeiden bzw. schnelle geordnete Reagieren auf Krisen zunächst eine Sensibilität für Krisen unter den Mitgliedern der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern notwendig.

Ausgehend von der finanziell bedingten Krise in Öffentlichen Bibliotheken muss zunächst überlegt und analysiert werden, welche Signale eine solche Situation andeuten. Dazu zählen sicher alle, so die Überlegungen des Autors, kosteneinsparenden Entscheidungen des Trägers, wie Kürzungen von Öffnungszeiten und Stelleneinsparungen, aber auch Indikatoren des internen Rechnungswesens wie ein Rückgang der Besucherzahlen oder Entleihungen.

Primär geht es in dieser Arbeit zwar um finanziell bedingte Krisen, aber um den größtmöglichen Nutzen aus dem einmal angestoßenen Prozess der Auseinandersetzung mit der Krise zu ziehen, wird es als sinnvoll erachtet, auch andere mögliche Krisenursachen mit einzubeziehen und hierfür Krisenanzeichen herauszuarbeiten. Diese Maßnahme sollte von dem Krisenverantwortlichen ausgehen. In Öffentlichen Bibliotheken wird das i.d.R. der Kommunikationsbeauftragte, beispielweise der Sprecher sein.

Neben der Durchführung von Workshops und Befragungen der Bibliotheksmitarbeiter, wie sie von Ditges et al. beschrieben werden, bietet sich auch die Organisation eines Monitoring- und Frühwarnsystems zur Identifikation von Themen mit Krisenpotenzial an. Das geht aus dem Kapitel 3.3.4 hervor. Ebenso wie die Herausarbeitung von den oben beschriebenen Signalen zur Erkennung einer Krise, kann ein solches System die Bibliothek vor möglichen Krisen warnen, indem Krisensignale der Berichterstattung der Medien wie Tageszeitungen, Fernsehen und dem Internet entnommen werden. Die kontinuierliche Erstellung eines Pressespiegels in ruhigen Zeiten ist demnach sicher ein geeignetes und vor allem erschwingliches Monitoring- und Frühwarninstrument für Öffentliche Bibliotheken. Je früher dadurch Krisenpotenziale erkannt und bewertet werden können, desto schneller kann eine Bibliothek kommunikativ darauf reagieren.

8 Fazit

In diesem Kapitel soll der Bewertung der Hypothesen und der Beantwortung der Forschungsfrage Rechnung getragen werden. Im letzten Absatz erfolgt dann die Diskussion der Untersuchung, in welcher der Autor selbstkritisch Defizite und offene Fragen beleuchtet.

8.1 Bewertung der Hypothesen

Hypothese 1 (Öffentliche Bibliotheken können von der Krisenkommunikation privatwirtschaftlicher Unternehmen lernen.) hat sich insgesamt als wahr herausgestellt. Dies gilt insbesondere für die Voraussetzungen für erfolgreiche Krisenkommunikation, die im Rahmen von Präventionsmaßnahmen geschaffen werden müssen. So leben Unternehmen in der Regel eine aktive und strategisch gesteuerte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit vor, was Öffentliche Bibliotheken, aus den im Hauptteil mehrfach genannten Gründen, dringend übernehmen sollten. Weitere Instrumentarien der Krisenkommunikation aus dem Bereich privatwirtschaftlicher Unternehmen konnten ebenfalls empfohlen werden. Zudem hat der Bibliotheksleiter und stellvertretende Vorsitzende des vbnw, Harald Pilzer, im Experteninterview offen gelegt, dass ihm keine Öffentlichen Bibliotheken bekannt sind, die sich kommunikativ auf eine finanziell bedingte Krisensituation vorbereiten. Betrachtet man dies in Verbindung mit den Inhalten der einschlägigen Literatur, wird deutlich, dass sich Bibliotheken hauptsächlich an Beispielen und Erkenntnissen aus dem privatwirtschaftlichen Bereich in Sachen Krisen-PR und Krisenkommunikation orientieren können. Ein Best Practise in den eigenen Reihen existiert nicht oder wurde zumindest nicht wissenschaftlich dokumentiert und analysiert.

Hypothese 2 (Handlungs- und Kommunikationsstrategien aus dem Krisenmanagement des privatwirtschaftlichen Bereichs können, aufgrund der bürokratisch-hierarchischen Organisation in der öffentlichen Verwaltung und damit verbundenen kommunikativen Einschränkungen, nicht direkt auf Öffentliche Bibliotheken angewendet werden.) kann ebenfalls bestätigt werden. Wenn Bibliotheken im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit, einschließlich Krisen-PR, Informationen verbreiten, können dies nur fachbezogene Informationen sein, welche die „einheitliche Verwaltungsmeinung wiedergeben“, so der Experte für den Bibliotheksbereich, Harald Pilzer, im Interview. Die Aussage belegt zunächst lediglich, dass die Inhalte der bibliothekarischen Öffentlichkeitsar-

beit unter starkem Einfluss der Öffentlichen Verwaltung stehen und dass ein Bibliotheksleiter aufgrund der hierarchischen Struktur zur Loyalität gegenüber der Verwaltung verpflichtet ist. Das ist zunächst nichts Ungewöhnliches, denn Öffentliche Bibliotheken sind, in der Regel als Instanz des Kulturdezernats, Teil der öffentlichen Verwaltung. Daher ist diese Aussage nicht überraschend. Betrachtet man sie jedoch vor dem Hintergrund einer finanziell bedingten Krisensituation, in der die Schließung einer Bibliothek von der Verwaltung und dem politischen Stadtrat beschlossen wird, impliziert sie Einschränkungen für die bibliothekarische Krisenkommunikation. Der Wortlaut „fachbezogene“ Information zeigt, dass politische Inhalte kaum aufgegriffen, geschweige denn öffentlich und kritisch diskutiert werden können. Die beiden Experten, Möhrle und Pilzer, empfehlen daher, dass sich Öffentliche Bibliotheken in Krisenzeiten verstärkt auch auf Kommunikation, die im Rahmen von lobbyistisch geführten Dialogen nicht direkt in die Öffentlichkeit getragen wird, konzentrieren sollten. Da in der Literatur über Krisenkommunikation in Unternehmen nicht über derartige Maßnahmen berichtet oder Empfehlungen in diese Richtung ausgesprochen werden, darf es als bestätigt angesehen werden, dass die Handlungs- und Kommunikationsstrategien aus dem privatwirtschaftlichen Bereich nicht direkt auf Öffentliche Bibliotheken angewendet werden können.

8.2 Diskussion und Ausblick

Abschließend sollen die Ergebnisse dieser Arbeit kritisch betrachtet und reflektiert werden. Es gilt, offene Fragen für zukünftige Forschung zum Thema aufzudecken.

Eine mögliche Beeinflussung der Ergebnisse wurde durch die Wahl der Experten erreicht, hier wird für zukünftige Forschungen angeregt, Fachleute aus weiteren Bereichen hinzuzuziehen. In Frage kämen hier insbesondere Medienvertreter und Repräsentanten von Bibliotheksträgern. Die erstgenannte Gruppe würde Aufschluss über das aktuelle Bild der Öffentlichen Bibliothek aus Sicht der Presse geben und Ansatzpunkte für die Verbesserung der bibliothekarischen Pressarbeit liefern. Es ist jedoch anzumerken, dass die Informationen aus der journalistischen Perspektive teilweise durch Möhrle beleuchtet werden konnten.

Durch ein Interview mit einem Vertreter einer Einrichtung, welche als Bibliotheksträger fungiert, wäre es möglich, Inhalte und Strategien der bibliotheka-

rischen Öffentlichkeitsarbeit und Krisenkommunikation hinsichtlich ihrer Praxistauglichkeit noch eingehender zu überprüfen.

Diese Arbeit berücksichtigte vor allem die defizitäre Haushaltslage der Bibliotheken und widmete sich daher der daraus erwachsenden finanziell bedingten Krisensituationen. Zukünftige Untersuchungen zum Thema Krisenkommunikation in Öffentlichen Bibliotheken sollten die Vielfalt von Krisenursachen weitreichender beleuchten. So könnte aus den hier entwickelten und den zukünftigen Handlungsempfehlungen ein kompletter Leitfaden zum Thema Krisenmanagement und Krisenkommunikation in Öffentlichen Bibliotheken entstehen.