

Gabriela Maria Biesiadecka

# Krisenpräventives Kommunikations- management am Flughafen

Ein Modell der Public Relations  
für den erfolgreichen Umgang  
mit Krisen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Jürg Häusermann

**VS RESEARCH**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	7
<b>Vorwort</b> .....	9
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	19
<b>Einleitung: Airport-Transformationen und Kommunikationskrisenprävention</b> .....	21
<b>I Allgemeiner Teil: Krisenprävention und Kommunikationsmanagement</b> .	27
<b>1 Konzeption der vorliegenden Studie: Problemstellung, Zielsetzung, Aufbau und Methodik</b> .....	29
1.1 Problemstellung .....	29
1.2 Aufbau .....	29
1.2.1 Theoretischer Teil .....	30
1.2.2 Praktischer Teil- .....	32
1.3 Operationalisierung des Modells des krisenpräventiven Kommunikationsmanagements .....	33
1.3.1 Datenerhebung .....	33
1.3.2 Systematisierung der Rechercheergebnisse, Schlussfolgerungen und Zusammenfassung .....	34
<b>2 Kommunikationskrisenprävention im weiteren Sinne</b> .....	35
<b>3 Corporate Identity versus Corporate Image aus der krisenpräventiven Perspektive</b> .....	41
3.1 Corporate Identity und Corporate Image .....	41
3.1.1 Kommunikationskrisenprävention und Corporate Culture .....	42
3.1.1.1 Risikobewusstsein und Sensibilisierung gegenüber Krisen .....	43
3.1.1.2 Transparenz und Offenheit .....	44
3.1.1.2.1 Abbau von „Überinformation“ und Erkennung der Erwartungen von Teilöffentlichkeiten .....	47

3.1.1.3	Corporate Sustainability – Nachhaltigkeit im Unternehmen	48
3.1.2	Corporate Design	50
3.1.2.1	Bildkommunikation: Piktogramme	51
3.1.3	Kongruenz zwischen Corporate Identity und Corporate Image	52
3.1.3.1	Diskrepanzen zwischen Selbstbild und Fremdbild als Krisenfaktor	52
3.1.3.2	Mehrdimensionalität des Images	54
3.1.3.3	Modifikationen im Bereich der Corporate Identity	55
3.2	Corporate Communication – Identitätsorientierte Unternehmenskommunikation	56
3.2.1	Corporate Communication	56
3.2.2	Corporate Communication und die Nachhaltigkeit des Unternehmens	57
3.2.3	Kommunikationskrisenprävention und die Funktionen der Kommunikation	58
3.2.3.1	Organisationsorientierte Ansätze	60
3.2.3.2	Gesellschaftsorientierte Ansätze	61
3.2.3.2.1	Das Modell der Verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit (VÖA)	62
3.2.3.2.2	Das situative Modell exzellenter Public Relations	63
3.2.3.3	Integrative Ansätze	64
3.3	Folgerungen zu den Präventionsprinzipien in Bezug auf die Corporate Identity: Corporate Culture, Corporate Design und die Funktionen der Kommunikation	65
<b>4</b>	<b>Kommunikationskrisenprävention und die Krise im Unternehmen</b>	<b>67</b>
4.1	Ambivalenz und Steuerbarkeit der Krise	68
4.2	Temporales und integrierendes Verstehen der Krise	71
4.3	Typologien der Krisen	73
4.3.1	Differenzierung der Krisen nach Vorkommensfeldern: Strukturelle Krise, Kommunikationskrise, Medienkrise	74
4.3.2	Einteilung der Krisen nach krisenpräventiven Kriterien	78
4.4	Risiken und die Kommunikationskrisenprävention im weiteren Sinne	80
4.5	Folgerungen: Präventionsprinzipien in Bezug auf die Krise	82
<b>5</b>	<b>Die Kommunikationsformen unter dem Aspekt der Krisenprävention</b>	<b>85</b>
5.1	Informationsvermittlung versus Informationsaustausch	85
5.2	Ein kybernetisches Kommunikationskonzept	89
5.3	Alternative Verfahren: Mediation	90

5.4	Individual- und Massenkommunikation: Interaktivität .....	92
5.5	Folgerungen: Präventionsprinzipien bezüglich der Kommunikationsformen .....	95
<b>6</b>	<b>Kommunikationskrisenprävention und (Kommunikations-) Management des Unternehmens .....</b>	<b>97</b>
6.1	Exekutives Management .....	98
6.2	Dispositives Management .....	100
6.3	Folgerungen: Präventionsprinzipien in Bezug auf das Management des Unternehmens .....	101
<b>7</b>	<b>Die PR-Abteilung und die Kommunikationskrisenprävention ..</b>	<b>103</b>
7.1	Integrierte Kommunikation .....	104
7.2	Der Status der Public Relations im Unternehmen und die Kommunikationskrisenprävention im weiteren Sinne .....	110
7.3	Folgerungen: Präventionsprinzipien in Bezug auf die integrierte Kommunikation und den Status der Public Relations im Unternehmen .....	113
<b>8</b>	<b>Kommunikationskrisenprävention und die Bezugsgruppen des Unternehmens .....</b>	<b>115</b>
8.1	Das Stakeholder-Konzept .....	115
8.2	Die Theorie der situativen Teilöffentlichkeiten .....	118
8.3	Folgerungen: Präventionsprinzipien in Bezug auf die Bezugsgruppen des Unternehmens .....	120
<b>9</b>	<b>Das Kommunikationsverfahren und das Instrumentarium der Krisenprävention .....</b>	<b>123</b>
9.1	Zum Begriff der Kommunikationsverfahren .....	124
9.1.1	Risiko-, Issues-, Konflikt-, Katastrophen- und Beschwerdemanagement als Bestandteile der krisenpräventiven Kommunikationsverfahren .....	125
9.1.2	Medienarbeit .....	127
9.2	Instrumente der Kommunikationskrisenprävention .....	130
9.3	Einteilung der Kommunikationsverfahren und Instrumente nach den Präventionsarten .....	131
9.3.1	Kommunikationsmaßnahmen und -methoden und das Instrumentarium der antizipativen Prävention .....	131
9.3.2	Kommunikationsmaßnahmen und -methoden und das Instrumentarium der Vorbereitungsprävention .....	133

9.3.2.1	Kommunikationsmaßnahmen und -methoden und das Instrumentarium der Discovery-Prävention . . . . .	133
9.3.2.2	Kommunikationsmaßnahmen und -methoden und das Instrumentarium der Case-Prävention . . . . .	135
9.3.2.3	Kommunikationsmaßnahmen und -methoden und das Instrumentarium der Standardprävention . . . . .	135
9.3.3	Kommunikationsmaßnahmen und -methoden und das Instrumentarium der aktiven Prävention . . . . .	136
9.3.4	Kommunikationsmaßnahmen und -methoden und das Instrumentarium der Nachkrisenprävention . . . . .	137
9.3.4.1	Kommunikationsmaßnahmen und -methoden und das Instrumentarium der optimierten Prävention . . . . .	137
9.3.4.2	Kommunikationsmaßnahmen und -methoden und das Instrumentarium der Endprävention . . . . .	139
9.3.4.3	Kommunikationsmaßnahmen und -methoden und das Instrumentarium der modifizierten Prävention . . . . .	140
9.4	Die Umsetzung eines Kommunikationskrisenabwehrplans in der akuten Krisenphase . . . . .	141
9.5	Folgerungen: Präventionsprinzipien in Bezug auf die Kommunikationsverfahren und das Instrumentarium . . . . .	144

## **II. Spezieller Teil: Kommunikationskrisenprävention an Flughäfen . . . . . 147**

<b>10</b>	<b>Corporate Identity des Flughafens und die Kommunikationskrisenprävention im weiteren Sinne . . . . .</b>	<b>149</b>
10.1	Corporate Culture am Flughafen . . . . .	149
10.1.1	Corporate Sustainability am Flughafen . . . . .	152
10.1.1.1	Ökologische Dimension der Airport-Nachhaltigkeit . . . . .	154
10.1.1.2	Ökonomische Dimension der Airport-Nachhaltigkeit . . . . .	157
10.1.1.3	Soziale Dimension der Airport-Nachhaltigkeit . . . . .	158
10.1.2	Risikobewusstsein und Krisensensibilisierung am Flughafen . . . . .	161
10.1.3	Transparenz und Berücksichtigung der Airport-Bezugsgruppen . . . . .	165
10.2	Das Erscheinungsbild des Airports . . . . .	169
10.2.1	Bildkommunikation: Einsatz von Piktogrammen in den Kommunikationskonzepten des Airports . . . . .	174
10.2.1.1	Piktogramm-Informationskampagne am Flughafen Düsseldorf . . . . .	175
10.2.1.2	Piktogramm-Corporate-Design des Flughafens Köln/Bonn . . . . .	176
10.3	Übereinstimmung zwischen Soll- und Ist-Image des Airports . . . . .	177
10.3.1	Modifikation und Planung der Airport-Corporate-Identity . . . . .	177

10.4	Airport-Kommunikation nach den integrativen Ansätzen . . . . .	179
10.4.1	Funktionen der Airport-Kommunikation und mehrdimensionales Image . . . . .	179
10.4.2	Krisenaus tragende Funktion der Kommunikation . . . . .	182
10.5	Schlussfolgerungen zu den Präventionsprinzipien der Corporate Identity des Flughafens . . . . .	185
<b>11</b>	<b>Krisen am Flughafen . . . . .</b>	<b>189</b>
11.1	Ambivalenz der Airport-Krisen . . . . .	189
11.1.1	Offener Umgang mit Informationen über Krisen . . . . .	189
11.1.2	Airport-Krise als „Radar“ und ihre Steuerbarkeit . . . . .	191
11.2	Prozessuales und integrierendes Verstehen der Krisen am Flughafen . . . . .	195
11.2.1	Risiko als potentielles Stadium der Flughafen-Krisen . . . . .	195
11.3	Typologisierungen der Krisen . . . . .	198
11.3.1	Vorkommensfelder der Risiken . . . . .	198
11.3.1.1	Risiken, die kommunikative Krisen am Flughafen generieren . . . . .	198
11.3.1.2	Risiken, die Medienkrisen am Flughafen generieren . . . . .	200
11.3.1.3	Risiken, die strukturelle Krisen am Flughafen generieren . . . . .	202
11.3.1.4	Risiken, die Krisen in der akuten Phase generieren . . . . .	204
11.3.2	Krisenarten und die Kommunikationskrisenprävention . . . . .	205
11.3.2.1	Interne und externe Krisen . . . . .	206
11.3.2.2	„Erwartete“ Krisen . . . . .	206
11.3.2.3	Sich entwickelnde Krisen, plötzliche Krisen und wiederkehrende Krisen . . . . .	207
11.3.2.4	Andauernde und kurze Krisen . . . . .	207
11.4	Schlussfolgerungen: Krisen am Flughafen . . . . .	208
<b>12</b>	<b>Komplexität der Erweiterung von Airport-Kapazitätsgrenzen – Berücksichtigung der relevanten Faktoren aus kommunikativer Sicht . . . . .</b>	<b>211</b>
<b>13</b>	<b>Formen der Kommunikation am Airport und die Krisenprävention . . . . .</b>	<b>217</b>
13.1	Informationstransfer: Informationsvorleistungen des Flughafens . . . . .	217
13.2	Rückkopplung der Informationen seitens des Flughafens und die Position des aktiven Rezipienten . . . . .	223
13.3	Dialogkonzeptionen am Flughafen . . . . .	226
13.3.1	Mediationsverfahren des Flughafens Frankfurt – das „Pionierverfahren“ zur Problematik des Flughafenausbaus . . . . .	226
13.3.1.1	Bewertung des Mediationsverfahrens am Flughafen Frankfurt bezüglich der krisenpräventiven Wirkung der Kommunikation . . . . .	232

13.3.2	Mediationsverfahren Flughafen Wien-Schwechat .....	235
13.3.2.1	Bewertung des Mediationsverfahrens am Flughafen Wien bezüglich der krisenpräventiven Wirkung der Kommunikation .....	240
13.3.3	Der Nachbarschaftsbeirat des Flughafens München .....	244
13.3.3.1	Bewertung der krisenpräventiven Wirkung des Nachbarschaftsbeirats des Flughafens München .....	246
13.4	Schlussfolgerungen: Präventionsprinzipien bezüglich der Kommunikationsformen des Airports und der Mediationsverfahren .	248
<b>14</b>	<b>(Kommunikations-)Management des Flughafens und die Kommunikationskrisenprävention .....</b>	<b>251</b>
14.1	Exekutive Prozesse am Flughafen .....	251
14.2	Dispositive Prozesse am Flughafen .....	255
14.3	Integrierte Kommunikation des Airports .....	256
14.4	Status der Public-Relations-Vertretung am Flughafen .....	260
14.4.1	Die Position der Public Relations in der organisatorischen Struktur des Flughafens .....	261
14.4.2	Die Struktur des Krisenkommunikationsstabs am Airport .....	263
14.5	Schlussfolgerungen: Präventionsprinzipien in Bezug auf das Management, die integrierte Kommunikation und den Status der PR am Flughafen .....	263
<b>15</b>	<b>Bezugsgruppen des Flughafens und die Kommunikationskrisenprävention im weiteren Sinne .....</b>	<b>267</b>
15.1	Krisenpräventives Airport-Stakeholder-Konzept .....	267
15.1.1	Bezugsgruppe Medien .....	268
15.1.2	Interne Kommunikationsgruppen .....	269
15.1.3	Externe Kommunikationsgruppen .....	270
15.1.3.1	Die Öffentlichkeit im eigentlichen Sinne .....	270
15.1.3.2	Die breite Öffentlichkeit .....	273
15.1.4	Die digitale Öffentlichkeit .....	278
15.2	Schlussfolgerungen: Präventionsprinzipien bezüglich der Bezugsgruppen des Flughafens .....	279
<b>16</b>	<b>Kommunikationsverfahren und Instrumente zur Sicherung der Krisenprävention am Flughafen .....</b>	<b>281</b>
16.1	Die Kommunikationsverfahren und das Instrumentarium der antizipativen Prävention .....	282
16.2	Die Kommunikationsverfahren und das Instrumentarium der Vorbereitungsprävention .....	292

16.2.1	Die Kommunikationsverfahren und das Instrumentarium der Discovery-Prävention . . . . .	292
16.2.2	Die Kommunikationsverfahren und das Instrumentarium der Case-Prävention . . . . .	294
16.2.3	Die Kommunikationsverfahren und das Instrumentarium der Standardprävention . . . . .	297
16.3	Die Kommunikationsverfahren und das Instrumentarium der aktiven Prävention . . . . .	298
16.4	Die Kommunikationsverfahren und das Instrumentarium der Nachkrisenprävention . . . . .	300
16.4.1	Die Kommunikationsverfahren und das Instrumentarium der optimierten Prävention . . . . .	300
16.4.2	Die Kommunikationsverfahren und das Instrumentarium der Endprävention . . . . .	304
16.4.3	Die Kommunikationsverfahren und das Instrumentarium der modifizierten Prävention (Modifikation I und II) . . . . .	305
16.4.3.1	Modifizierte Prävention (II) – Darstellung anhand der vielseitigen Kommunikationskampagne des Flughafens Frankfurt . . . . .	305
16.5	Relevante Aspekte der Reaktionen auf akute Krisen . . . . .	312
16.5.1	Die kommunikative Basis für die akute Krisenphase . . . . .	312
16.5.2	Umgang mit den Medien in der akuten Krisenphase . . . . .	315
16.5.3	Schnelle Reaktion mit Pressemeldungen hoher Qualität . . . . .	318
16.5.3.1	Kontinuierliche Information . . . . .	319
16.6	Journalistenbetreuung vor Ort am Beispiel einer Notlandung auf dem Flughafen Wien . . . . .	323
16.7	Schlussfolgerungen: Präventionsprinzipien in Bezug auf die Kommunikationsverfahren und das Instrumentarium des Flughafens	326
<b>17</b>	<b>Zusammenfassung und Kommentar . . . . .</b>	<b>329</b>
<b>Anhang</b>	<b>. . . . .</b>	<b>339</b>
Anhang A	Fragebögen zum Thema der PR und der PR für die akute Krisenphase	339
Anhang B	Name des Flughafens und IATA-Code . . . . .	341
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>. . . . .</b>	<b>343</b>