

Leitfaden

zur Risiko- und Krisenkommunikation
in der Trinkwasserversorgung
zur Verbesserung der Sicherheit
in Hinblick auf CBRN-Bedrohungsszenarien

Kommunikation als
vertrauensbildende Maßnahme und
Handlungsempfehlungen zur
Vorbereitung einer effektiven
Krisenkommunikation

Ergebnis des Verbundprojektes
Schutz der Trinkwasserversorgung im Hinblick auf
CBRN-Bedrohungsszenarien – STATuS



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Karlsruhe, August 2014

Danksagung: Die Entwicklung dieses Leitfadens erfolgte im Rahmen des Projektes „Schutz der Trinkwasserversorgung in Hinblick auf CBRN¹-Bedrohungsszenarien (STATuS)“ und wurde unterstützt durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) in Bonn. Für diese Studie wurden Expertenworkshops und -gespräche durchgeführt und von verschiedener Seite schriftliches Material zur Verfügung gestellt. An dieser Stelle möchten wir uns bei den folgenden Experten ganz herzlich für ihre wertvollen Beiträge und ihre große Bereitschaft bedanken, mit ihrem Wissen und ihrer Expertise die Gestaltung dieses Leitfadens zu unterstützen:

Christoph Bauer, Stadtwerke Kaiserslautern GmbH
Michael Beine, Stadtwerke Kaiserslautern GmbH
Detlef Bethmann, Technologiezentrum Wasser, Karlsruhe
Anja Burkart, Stadtwerke Kaiserslautern GmbH
Wolfgang Czerni, Infraprotect GmbH, Wien
Helmut Engert, Gemeinde Spechbach
Peter Fischer, Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, Bonn
Nikolaus Geiler, regioWASSER e.V., Freiburg
Astrid Gutsche, Landratsamt Karlsruhe
Markus Hasch, Universität Bonn
Harald Hiesl, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI
Harald Krüger, Landesamt für Gesundheit und Soziales, Berlin
Uwe Marquardt, Gelsenwasser AG, Gelsenkirchen
Reinhold Merbs, Fachdienst Gesundheit & Gefahrenabwehr Wetteraukreis, Friedberg
Yvonne Michel, Universität Bayreuth
Owen Pryce, regioWASSER e.V., Freiburg
Regina Rhodius, regioWASSER e.V., Freiburg
Marcel Riegel, Technologiezentrum Wasser, Karlsruhe
Bernhard Röhrle, Zweckverband Landeswasserversorgung, Stuttgart
Roland Schick, Bodenseewasserversorgung, Stuttgart
Heinz Schmitz, Energie- und Wasserversorgung Bonn/Rhein-Sieg GmbH, Bonn
Martin Sigle, Bodenseewasserversorgung, Stuttgart
Roland Suchenwirth, Niedersächsisches Landesgesundheitsamt, Hannover
Konrad Wagner, Stadt Hirschhorn
Ina Wienand, Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, Bonn

Außerdem bedanken wir uns bei Kristina Went, Saskia Nees und Christopher Schwitanski, die uns bei der Erstellung des Leitfadens unterstützt haben.

¹ CBRN- Stoffe: chemische, biologische, radiologische bzw. nukleare Stoffe

Erstellt am

Fraunhofer-Institut für System- und
Innovationsforschung ISI

Breslauer Straße 48

76139 Karlsruhe

☎ 0721-6809-0

durch

Dr. Felix Tettenborn (-431)

Dr. Anja Peters

Inhalt

1	Motivation	1
2	Ziel und Geltungsbereich des Leitfadens	5
3	Strukturelle und rechtliche Grundlagen	8
3.1	Relevante Akteure	8
3.2	Rechtliche Grundlagen	9
3.3	Gesamtorganisation.....	10
4	Kommunikation – Definitionen und Abgrenzungen	12
4.1	Interne und externe Kommunikation	12
4.2	Risiko- und Krisenkommunikation.....	13
4.3	Phasen der Krisenkommunikation.....	14
5	Vorbereitung der Krisenkommunikation	19
5.1	Krisenhandbuch und Krisenkommunikationsplan.....	19
5.2	Krisenkommunikationsteam	20
5.3	Vorbereitung der Kommunikation mit den Medien.....	21
5.4	Vorbereitung der Kommunikation mit der Bevölkerung	22
5.5	Krisentraining.....	23
6	Der Ernstfall – Krisenkommunikation in der Phase des operativen Krisenmanagements	24
6.1	Krisenstab und Kommunikationsteam.....	25
6.2	Information der Mitarbeiter	25
6.3	Information der Öffentlichkeit	25
6.4	Kommunikation mit den Medien	26
6.5	Ende der Krisenkommunikation	27

7	Nachbereitung – Krisenkommunikation in der Phase des nachbereitenden Krisenmanagements.....	28
7.1	Entwarnung	28
7.2	Wiederherstellung des Vertrauens	28
7.3	Kommunikation von Erkenntnissen und Konsequenzen.....	29
8	Anhang und Checklisten	30
9	Abkürzungsverzeichnis	46
10	Glossar	48
11	Quellenverzeichnis	50

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Definition und Implikationen einer „Krise“ in Abgrenzung zu „Störung“ und „Notfall“ (angelehnt an <i>KKI e.V. 2011; BSI 2008; BMI 2011</i>) 5
Abbildung 2:	Anwendungszeitraum des Krisenkommunikationsleitfadens im Bereich Risikomanagement/-kommunikation (RMK) mit dem Ziel einer individuellen Vorbereitung und eines dadurch geringer ausgeprägten Krisenverlaufs (gestrichelte Linie) nach dem Ausrufen einer Krise (Abb. modifiziert nach <i>DVGW W 1002, 2008, S. 11</i> und <i>DIN EN 15975-1, 2011, S. 9</i>). 6
Abbildung 3:	Zusammenhang zwischen den im Text beschriebenen Kommunikationsphasen (KP 1-5) und einem betrieblichen Risiko- und Krisenmanagement (Abb. modifiziert nach <i>DVGW W 1002, 2008, S. 11</i>). Die gestrichelte Linie verdeutlicht eine geringere Krisenaktivität aufgrund einer effektiven Vorbereitung. 18
Abbildung 4:	Allgemeines Stabsmodell (nach <i>Goergens, 2010</i> ; Abb. modifiziert nach <i>DVGW W 1002, 2008, S. 23</i>) 33
Abbildung 5:	Zusammenarbeit zwischen Wasserversorger und Behörde im Krisenfall (Abb. modifiziert nach <i>DVGW, 2008</i>) 35

1 Motivation

Terroristisch motivierte Anschläge gehören in Deutschland glücklicherweise nicht zum Alltag. Sie können jedoch auch nicht vollständig ausgeschlossen werden. Angesichts der gesellschaftlichen, klimatischen, technischen aber auch politischen Entwicklungen innerhalb der vergangenen beiden Jahrzehnte werden mögliche Bedrohungsszenarien heute verstärkt diskutiert. Dabei muss insbesondere kritischen Infrastrukturen besonderes Augenmerk geschenkt werden, da bei einer Schädigung nachhaltig wirkende Versorgungsengpässe, erhebliche Störungen der öffentlichen Sicherheit oder andere dramatische Folgen eintreten können und nicht zuletzt eine große Verunsicherung sowie erhebliche Vertrauensverluste in der Gesellschaft die Folge sein können. In Hinblick auf die Wasserversorgung kommt Anschlägen mit chemischen, biologischen oder radiologischen bzw. nuklearen Stoffen (CBRN-Stoffen) eine besondere Rolle zu, da ihr Gefährdungspotential im System oft nicht unmittelbar einschätzbar ist und somit ein großes Ausmaß an Verunsicherung erzeugt werden kann und die Bedingungen für effektives Handeln erschwert sind.

Das Schadensausmaß solcher Anschläge richtet sich unter anderem danach, wie groß die eigentlichen Auswirkungen sind (welche Teile des Leitungsnetzes betroffen sind, wie viele Personen direkt und möglicherweise indirekt betroffen sein können, Welche Folgen ein Anschlagstoff haben kann), wie schnell der Anschlag und seine möglichen Folgen erkannt werden und wie schnell effektive Gegenmaßnahmen greifen.

Die folgenden vier Szenarien, welche z.T. auf realen Ereignissen basieren, sollen die Spanne möglicher Anschläge mit CBRN-Stoffen auf die Trinkwasserversorgung skizzieren und Kennzeichen aufzeigen, welche den Krisenverlauf und das Schadensausmaß beeinflussen.

Szenario 1: „Kleinräumige Bedrohung eines einzelnen Unternehmens“

2003 drohte ein Unbekannter per Erpresserbrief, die Wasserversorgung von Einbeck mit Zyankali zu vergiften. Die Stadtwerke und das Gesundheitsamt von Einbeck wurden unterrichtet und Sicherheitsmaßnahmen besprochen. Auf die Forderung des Erpressers ging die Stadt nicht ein. Bevor es zu einer Umsetzung der Tat kommen konnte, wurde ein Tatverdächtiger mit mehr als 50 kg Zyankali festgenommen.²

² Informationen aus den öffentlichen Medien (z.B. *Spiegel Online* 2003)

Kennzeichen des Szenarios:

- Zunächst unklare, aber verhältnismäßig gut (d.h. bspw. räumlich oder in Bezug auf das Schadensausmaß) eingrenzbare Bedrohungslage
 - Gewisse Vorbereitungszeit aufgrund Ankündigung des geplanten Anschlags
- Aufgrund Vorbereitungszeit keine direkte Gefahr der Kriseneskalation

Szenario 2: „Bedrohung eines überregional zuständigen Zweckverbandes“

Im Oktober 2005 ereignete sich ein Anschlag mit flüssigen und granulatförmigen Pflanzenschutzmitteln (u.a. das in Deutschland seit 1991 verbotene Atrazin), das in der Nähe einer Trinkwasserfassung im Bodensee (in ca. 60 m Tiefe, ca. 300 m vom Ufer entfernt) eingebracht wurde. Der Anschlag wurde dem verantwortlichen Wasserversorgungszweckverband, der weit über 100 Städte und Gemeinden und über 30 weitere Zweckverbände mit Trinkwasser versorgt, durch einen anonymen Drohbrief mitgeteilt. Auch wenn zunächst Unklarheit über die Bedrohungslage und die Zuständigkeiten bei der Kommunikation herrschte, bestand aus Expertensicht durch das Ereignis keine reale Gefährdung der Trinkwasserversorgung. Aufgrund von ermittlungstaktischen Maßnahmen musste die Kommunikation an Medien und Öffentlichkeit zeitweilig stark eingeschränkt werden. Die Bedrohung durch den Anschlag, in Form einer potentiellen Kontamination, betrafen aufgrund der Vernetzung innerhalb des Wasserzweckverbandes mehrere Wasseraufbereitungswerke sowie die Fernwasserversorgung des Großraums Stuttgart und des Nordschwarzwaldes.³

Kennzeichen des Szenarios:

- Keine Vorbereitungszeit
 - Zunächst unklare und schlecht eingrenzbare Bedrohungslage
 - Mögliche Auswirkung auf mehrere Wasserversorger, Gemeinden und benachbarte Verwaltungseinheiten
 - Aufgrund der komplexeren Struktur des Wasserversorgungszweckverbandes, zunächst Unklarheiten bei der Kommunikationszuständigkeit und -inhalten
 - Einschränkungen der Krisenkommunikation aufgrund ermittlungstaktischer Maßnahmen
- Gefahr der Kriseneskalation

³ Informationen aus den öffentlichen Medien (z.B. *Die Welt* 2005; *Spiegel Online* 2005)

Szenario 3: „Anschlag mit letalen Folgen“

Ein Beispiel zu Anschlägen mit CBRN-Stoffen auf einen anderen Infrastrukturbereich, bei dem es zu einer Vielzahl von Todesopfern kam, spielte sich 1995 in Tokio ab, als Mitglieder einer Sekte im morgendlichen Berufsverkehr das Nervengift Sarin freisetzen und mehrere U-Bahnzüge und -stationen kontaminierten. Der Anschlag forderte 12 Todesopfer und rund 5000 Verletzte⁴. Vergleichbare Vorfälle, in denen es zu Todesopfern und zahlreichen Verletzten kam, sind aus dem Bereich der Trinkwasserversorgung nicht bekannt, sollten aber im Rahmen eines vorbereitenden Krisenmanagements nicht ausgeschlossen werden.

Kennzeichen des Szenarios:

- Zunächst unklare Bedrohungslage
- Dramatische Konsequenzen treten auf, bevor Hintergründe bekannt sind
- ➔ Schnelle und dramatische Eskalation der Krise

Szenario 4: „Extremereignis“

Ein (hoffentlich auch in Zukunft) rein hypothetisches Extremereignis wäre ein wie auch immer gearteter Anschlag auf ein Kernkraftwerk, durch den (möglicherweise zunächst unbemerkt) radioaktive Substanzen in das Trinkwassernetz eindringen.

Kennzeichen des Szenarios:

- Unklare Bedrohungslage
- Möglicherweise treten Konsequenzen auf, bevor Anschlagshintergründe bekannt sind; zudem sind intensive Spätfolgen zu befürchten.
- Auswirkung auf verschiedene Infrastruktur-, Umwelt- und Verantwortungsbzw. Kompetenzbereiche
- ➔ Dramatische Eskalation der Krise und hohe Komplexität;
Aufgrund der Bedrohung der Gesundheit und des Lebens von einer Vielzahl von Personen und aufgrund der Auswirkungen auf verschiedenen Infrastrukturbereiche: Übergang zur Katastrophe

Allen geschilderten Szenarien gemein ist eine zunächst unklare Bedrohungslage. Relevante Unterschiede, welche für die Krisenkommunikation sowie für das Krisenmanagement insgesamt entscheidend sind, betreffen die folgenden Aspekte:

⁴ Informationen aus den öffentlichen Medien (z.B. Spiegel Online 1995, Stern 1995)

- **Eskalationsgeschwindigkeit bzw. Latenzzeit:** Gibt es eine Vorlaufzeit durch frühzeitige Hinweise auf einen Anschlag (bspw. aufgrund von Drohbriefen oder einem Bekennerschreiben) oder wird eine Kontamination des Trinkwassers erst durch konkrete Schäden erkennbar?
Eine Vorlaufzeit ermöglicht die Vorbereitung von Krisenmanagement und -kommunikation und somit ein vorbereitetes Agieren anstelle eines bloßen Reagierens.
- **Ausmaß bzw. Schwere der Schäden:** Besteht konkrete Gesundheitsgefahr? Sind letale Folgen zu befürchten oder bereits eingetreten? Gibt es wirtschaftliche Folgen? Kommt es zu einer Verunsicherung der Bevölkerung oder sogar zu Angst und Panik? Ist das Vertrauen der Verbraucher in die Sicherheit der Trinkwasserversorgung oder in den Wasserversorger gefährdet?
- **Komplexität**, die beispielsweise durch folgende Punkte beeinflusst wird:
 - notwendige Ermittlungstaktik der Polizei
 - Anzahl und Verortung der betroffenen Akteure (Unternehmen und Behörden)
 - Betroffenheit verschiedener Infrastrukturbereiche

Deutlich wird bei allen Szenarien, dass unmittelbar mit dem Ausrufen einer Krise die Krisenkommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren und Betroffenen einsetzen muss. Hier gibt es keine weitere Vorbereitungszeit mehr.

2 Ziel und Geltungsbereich des Leitfadens

Kontaminationen von Trinkwasser mit CBRN-Stoffen durch Anschläge können – trotz intensiver Vorkehrungsmaßnahmen – nicht völlig ausgeschlossen werden; dies zeigen die in Kapitel 1 beschriebenen Szenarien, welche weitgehend auf tatsächlichen Vorkommnissen basieren. Solche Vorfälle stellen in der Regel Krisen dar. Von einer Krise wird gesprochen, wenn die Dauer eines Ereignisses bzw. seiner Konsequenzen nicht absehbar und die Gesundheit oder das Leben von Personen gefährdet sind. Hierin unterscheidet sich die Krise von einer einfachen Störung, einem Notfall oder einer Katastrophe. Abbildung 1 zeigt Definition und Implikationen einer Krise in Abgrenzung zu einer Störung, einem Notfall und einer Katastrophe.

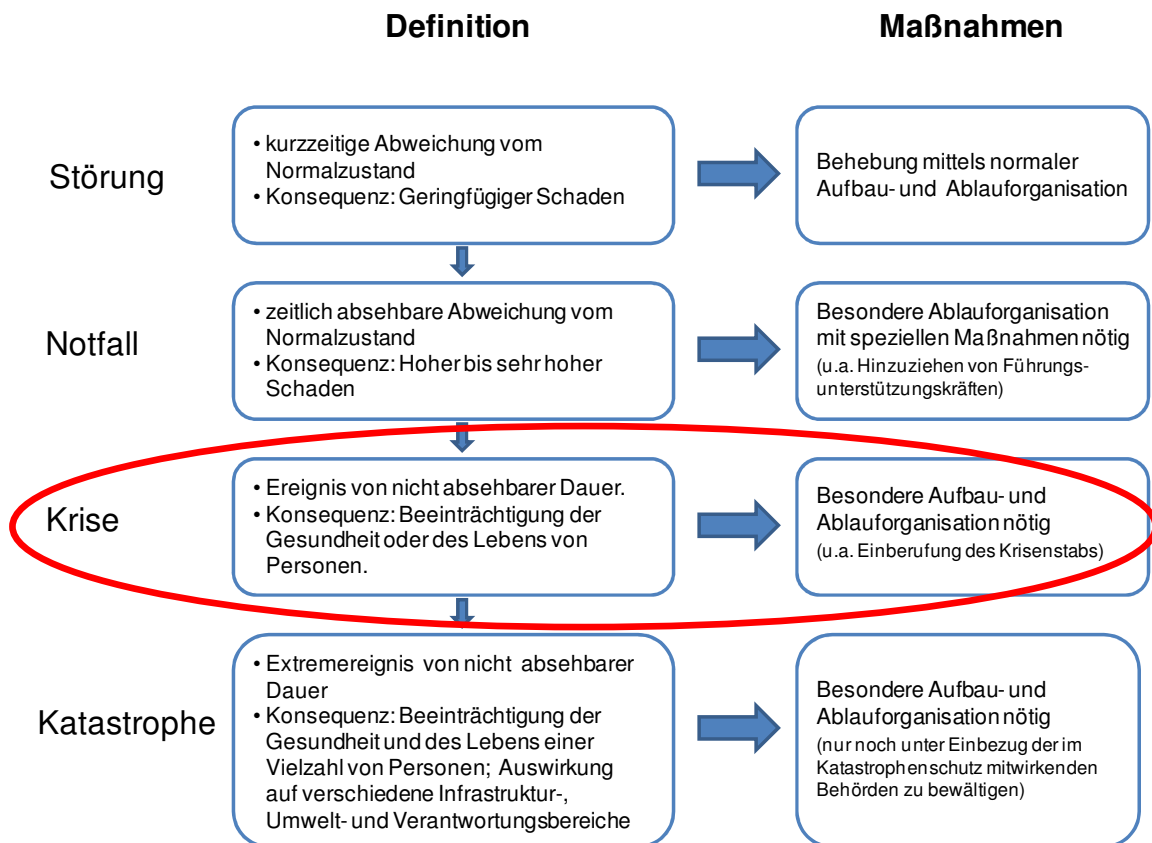


Abbildung 1: Definition und Implikationen einer „Krise“ in Abgrenzung zu „Störung“ und „Notfall“ (angelehnt an *KKI e.V. 2011; BSI 2008; BMI 2011*)

Zur Bewältigung einer Krise ist eine besondere Aufbau- und Ablauforganisation, unter anderem die Einberufung eines Krisenstabs, nötig. Zudem ist bei krisenhaften Ereignissen zeitnahes effektives Handeln entscheidend, um negative Folgen möglichst zu vermeiden bzw. einzugrenzen. Eine effektive und zielführende Kommunikation stellt

dabei sicher, dass alle verantwortlichen Akteuren sowie die Betroffenen (Wasserversorger, Behörde, Medien, gewerbliche Verbraucher, Bevölkerung) über die zum Handeln notwendigen Informationen verfügen. Um dies gewährleisten zu können, müssen bereits im Vorfeld Vorkehrungen für eine effektive Kommunikation und zielorientiertes Handeln im Ernstfall getroffen und die nötigen Voraussetzungen für deren erfolgreiche Umsetzung geschaffen werden. Dazu gehört, dass die verschiedenen Akteure für die Bedeutung des Themas sensibilisiert werden und eine vertrauensvolle Beziehung zwischen den verschiedenen Beteiligten durch regelmäßige Kommunikation aufgebaut und gepflegt wird. Der vorliegende Leitfaden dient als Unterstützung bei der Erarbeitung einer individuell geeigneten Risiko- und Krisenkommunikation. Sein Ziel ist es, durch die Vorbereitung auf die einzelnen Phasen der Krisenkommunikation (Kapitel 4.3) dazu beizutragen, Ausmaß und Dynamik des Krisenverlaufs durch eine adäquate Kommunikation einzugrenzen (Abbildung 2).

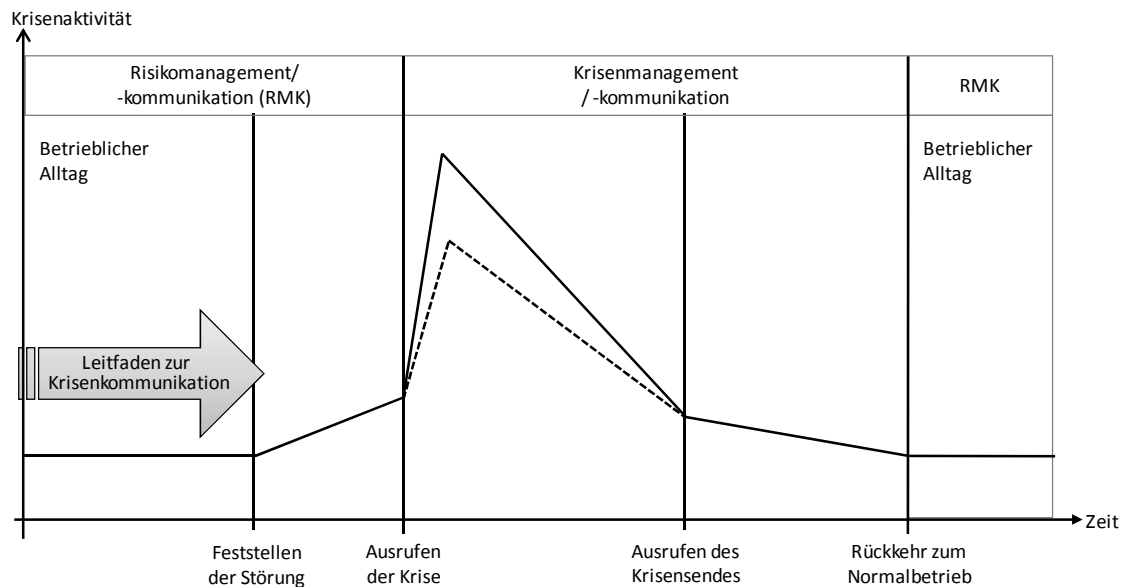


Abbildung 2: Anwendungszeitraum des Krisenkommunikationsleitfadens im Bereich Risikomanagement/-kommunikation (RMK) mit dem Ziel einer individuellen Vorbereitung und eines dadurch geringer ausgeprägten Krisenverlaufs (gestrichelte Linie) nach dem Ausrufen einer Krise (Abb. modifiziert nach *DVGW W 1002, 2008, S. 11* und *DIN EN 15975-1, 2011, S. 9*).

Nach einem Krisenfall gilt es, neben einer Schadensbeseitigung den Vorfall aufzuarbeiten und bei Betroffenen wie auch Akteuren das möglicherweise beeinträchtigte Vertrauen wiederherzustellen.

Dem Bereich Kommunikation kommt somit vor, während und nach einem Krisenfall eine besondere Bedeutung zu. Vor diesem Hintergrund wurde der vorliegende Leitfaden mit den in folgendem Kasten dargestellten Zielsetzungen entwickelt.

Ziele, Zielgruppen und Geltungsbereich des Leitfadens:

- Der Leitfaden richtet sich an die **für die Wasserversorgung verantwortlichen Akteure** (die zuständigen Behörden und die Wasserversorger).
- Insbesondere adressiert er **kleine und mittlere Wasserversorger**, bei denen Risiken durch Anschläge mit CBRN-Stoffen häufig noch kaum im Blickfeld sind oder eine eingehendere Vorbereitung aufgrund eingeschränkter Kapazitäten und Mittel bislang nicht erfolgt ist.
- Er beschäftigt sich mit der **Krisenkommunikation**, welche in die Abläufe des Krisenmanagements eingebettet sein muss⁵.
- Er soll die Akteure für die Notwendigkeit **sensibilisieren**, das Thema Krisenkommunikation proaktiv anzugehen und vorzubereiten.
- Er bietet **Hilfestellung** für die notwendige **Vorbereitung und Organisation der Krisenkommunikation**.
- Dabei enthält er Empfehlungen sowohl für die **interne Kommunikation** (innerhalb sowie zwischen Behörde und Wasserversorger) als auch für die **externe Kommunikation** (mit Presse und Bevölkerung).
- Der Leitfaden fokussiert auf mögliche **CBRN-Bedrohungsszenarien**, ermöglicht aber auch die individuelle Übertragung auf andere Bedrohungsszenarien.

Der Leitfaden basiert dabei auf einer Sichtung und Aufarbeitung der in Anhang A.11 aufgeführten Literatur sowie Expertengesprächen und -workshops mit Vertretern von Landes- und Bundesbehörden sowie von großen und kleinen Wasserversorgern, die für die Sicherheit der Trinkwasserversorgung zuständig sind, sowie mit weiteren Experten aus dem Bereich Krisenmanagement.

Der Leitfaden wurde nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Er kann jedoch die nötige individuelle sorgfältige Vorbereitung aller zuständigen Akteure sowie erforderliche individuelle Entscheidungsprozesse im Bedarfsfall nicht ersetzen.

⁵ Vor der Vorbereitung der Krisenkommunikation sollte bereits ein Konzept für ein Krisenmanagement entsprechend TrinkwV und DVGW-Merkblättern existieren. Für dessen Vorbereitung bietet der Leitfaden „Schutz Kritischer Infrastrukturen – Risiko- und Krisenmanagement“ des BMI (2011) sowie die weiterführende Literatur in Anhang A.11 Hilfestellung.

3 Strukturelle und rechtliche Grundlagen

Für Störfälle im Rahmen des normalen Betriebes von Wasserversorgungsanlagen gelten grundsätzlich die Anforderungen der Trinkwasserverordnung (*TrinkwV*) in der seit Dezember 2012 geltenden Fassung und des dazugehörigen Regelwerks des Deutschen Vereins des Gas- und Wasserfaches e.V. (DVGW) (*W1000; W1001; W1002; W1010*). Bei außergewöhnlichen Situationen, wie Krisenfällen sind durch die jeweils zuständigen Behörden gesonderte Maßnahmen zu treffen. Der vorliegende Leitfaden soll Hinweise für Vorbereitungsmöglichkeiten für diese gesonderten Maßnahmen im Bereich der Kommunikation bieten.

3.1 Relevante Akteure

Die Verantwortung für die Gewährleistung und Sicherheit der Wasserversorgung sowie die Anordnung von bei Bedarf notwendigen Maßnahmen obliegen nach Trinkwasserverordnung den Gesundheitsämtern. Somit ist auch die regionale Gefahrenabwehr zunächst Sache der Behörden auf Stadt- und Landkreisebene.

Bei Vorkommnissen mit Verdacht auf CBRN-Einträge in das Wassernetz sind die folgenden für die Krisenbewältigung relevanten und obligatorischen bzw. unterstützenden Akteure involviert:

- zuständiges Gesundheitsamt,
bei Terrorverdacht oder Ausweitung einer Krise
auch die zuständige Landesbehörde
- Wasserversorger
- Polizei
- Toxikologe
- ggf. Feuerwehr, THW und Ärzte

Daneben stellen die betroffenen Verbraucher (Bevölkerung) sowie eigene Mitarbeiter, Medien und ggf. politische Gruppierungen wichtige Akteursgruppen dar. Je nach regionalen Gegebenheiten kommen besondere Akteure hinzu, insbesondere sensible Kunden wie z.B. Krankenhäuser, Alten-/ Pflegeheime, Schulen, KiTas und Großkunden.

Auch der Einbezug benachbarter Akteure, der bei überregionalen Störfällen notwendig ist, und eine gemeinsame einheitliche Kommunikation (One-Voice-Prinzip, s. nächste Kapitel) sollten berücksichtigt und vorbereitet werden.

3.2 Rechtliche Grundlagen

Da bei CBRN-Einträgen in das Wassernetz grundsätzlich von einer Gefährdung für die Bevölkerung auszugehen ist, muss umgehend das zuständige Gesundheitsamt informiert werden. Ein Anschlag erfüllt zudem immer einen Straftatbestand und ist somit mit rechtlichen Schritten und kriminalistischen Ermittlungen verbunden. Neben einer Vielzahl verschiedener Akteure sind somit auch diverse Gesetzesgrundlagen für die Regelungen der Zuständigkeiten und Befugnisse von Wasserversorgern, Behörden und weiteren Akteuren zu beachten.

An erster Stelle steht hierbei die Trinkwasserverordnung⁶ mit Bezug zu den allgemein anerkannten Regeln der Technik⁷. In ihr sind Anforderungen für die Beschaffenheit des Trinkwassers, die Aufbereitung des Wassers sowie die Grundsätze der Verantwortlichkeiten (Pflichten der Wasserversorger sowie die Überwachung des Trinkwassers) detailliert festgelegt.

Grundsätze der Trinkwasserverordnung, die die Verteilung von Verantwortlichkeiten und Kommunikationsstrukturen im Krisenfall betreffen:

In der Trinkwasserverordnung vom 14. Dezember 2012 sind die Anforderungen an Trinkwasser in §§ 5, 6, 7, 9 und 10 definiert. Liegen dem Wasserversorger Hinweise vor, dass das bereitgestellte Wasser diesen Anforderungen nicht entspricht und eine Gefährdung der Verbraucher darstellt, beispielsweise aufgrund von Kontamination mit einem CBRN-Stoff, darf es nicht als Trinkwasser angeboten werden (§ 4 Abs. 2, 3). In einem solchen Fall ist unverzüglich das zuständige Gesundheitsamt zu informieren (§16 Abs. 1), und es sind „*Untersuchungen zur Aufklärung der Ursache und Sofortmaßnahmen zur Abhilfe durchzuführen ...*“ (§ 16 Abs. 2, 3).

Das Gesundheitsamt verfügt über die direkte Entscheidungsgewalt, die Trinkwasserbereitstellung zu unterbrechen oder einzuschränken, sofern eine Gefährdung der menschlichen Gesundheit nicht ausgeschlossen werden kann. In diesem Fall wird durch das Gesundheitsamt angeordnet, dass der Betrieb der betreffenden Anlage zu unterbrechen ist (§ 9 Abs. 3) und der Wasserversorger „*für eine anderweitige Versorgung zu sorgen hat*“ (§ 9 Abs. 2). Daneben werden durch das Gesundheitsamt weitere erforderliche Maßnahmen verordnet, die unter anderem auf die Analyse des Wassers und die Wiederherstellung der vorgeschriebenen Trinkwasserqualität abzielen (§ 9

⁶ Verordnung über die Qualität von Wasser für den menschlichen Gebrauch (TrinkwV) als nationale Umsetzung der europäischen "Richtlinie des Rates vom 3. November 1998 (Richtlinie 98/83/EG)"

⁷ nationale Regelwerke: z. B. DIN, DVGW, VDI; internationale Regelwerke: z. B. CEN, ISO

Abs. 1, § 20 Abs. 1). Darüber hinaus sind die betroffenen Verbraucher umgehend zu informieren (§ 16 Abs. 7).

Zur Vorkehrung derartiger Fälle müssen auf Seiten des Wasserversorgers stets aktualisierte und mit dem zuständigen Gesundheitsamt abgestimmte Maßnahmenpläne vorgehalten werden (§ 16 Abs. 5). In diesen muss beschrieben sein, wie die Umstellung auf eine alternative Wasserversorgung im Bedarfsfall erfolgt sowie „*welche Stellen [...] zu informieren sind und wer zur Übermittlung dieser Information verpflichtet ist.*“

Darüberhinaus sind Regelungen für die technischen und organisatorischen Bereiche des Krisenmanagements sowie bundeslandspezifische Besonderheiten (z.B. Landeswassergesetze, landesspezifische Regelungen der Gefahrenabwehrbehörden) zu berücksichtigen. Hinweise hierzu finden sich im *DVGW Hinweisblatt W1002*.

Die Wasserversorger unterliegen grundsätzlich der Weisungsbefugnis der Gesundheitsämter, die auf Regional-/Kreisebene organisiert sind, und müssen die rechtlichen Grundlagen in ihrem Bundesland kennen. Zudem ist es ratsam, sich auch über die rechtlichen und strukturellen Grundlagen der Nachbarkommunen und ggf. der angrenzenden Bundesländer zu informieren, da bei Störfällen auch eine überregionale Zusammenarbeit notwendig werden kann. Insbesondere Wasserversorger, welche Gebiete abdecken, die über die Zuständigkeitsbereiche einzelner Behörden hinausreichen, müssen sich entsprechend vorbereiten.

3.3 Gesamtorganisation

Für die Zusammenarbeit von Wasserversorger und Behörde gelten die Regelungen des Normalbetriebs, bis die zuständige Behörde einen Krisenfall ausruft (*DVGW 2008*). Im Krisenfall organisieren sich Behörden und bei Bedarf der Wasserversorger im Rahmen von Krisenstäben, welche sich nach den Organisationsstrukturen von Behörden und Wasserversorger richten. Je nach Betroffenheit und Zuständigkeiten geschieht dies auf Ebene der Kreise, kreisfreien Städte, Bezirksregierungen und/oder auf Ebene der Länder. Details hierzu finden sich in Anhang A.2 und *DVGW (2008)*. Folgende Komponenten bzw. Zuständigkeiten werden unterschieden (*DVGW 2008*):

- a) Politische Gesamtverantwortliche ((Ober-)Bürgermeister, Landrat),
- b) operativ-taktische Komponente (technische Einsatzleitung der Feuerwehr),
- c) administrativ-organisatorische Komponente (Krisenstab der öffentlichen Verwaltung).

Der direkte Austausch und die Zusammenarbeit der Wasserversorgungsunternehmen, Behörden und Dritter wird der administrativ-organisatorischen Komponente zugeordnet. Sie beinhaltet alle zuständigen Akteure, die zur Bewältigung der Krise notwendig

sind. Je nach Regelung der Länder ist die administrativ-organisatorische Komponente entweder eigenständig organisiert oder mit der operativ-taktischen Komponente in Form eines Gesamtstabs verbunden (*DVGW 2008*).

Entscheidend ist letztlich, dass alle Aktivitäten und Botschaften während einer Krise mit dem Krisenstab, der das Managementteam zur Bewältigung der Krise darstellt, abgestimmt werden.

4 Kommunikation – Definitionen und Abgrenzungen

4.1 Interne und externe Kommunikation

Kommunikation ist die Übertragung einer Nachricht, von einem Sender zu einem Empfänger. Für eine reibungslose Übertragung sind eine für den Empfänger verständliche Sprache, geeignete Übertragungskanäle und die Berücksichtigung der situativen Umstände und Vorgeschichte entscheidend. Zu beachten ist, dass auch ausbleibende Nachrichten Botschaften vermitteln und z.B. als mangelndes Verantwortungsbewusstsein und Versuch, Informationen zurückzuhalten, interpretiert werden können.

Bei der Risiko- und Krisenkommunikation ist zwischen interner und externer Kommunikation zu unterscheiden. Interne Kommunikation bezieht sich zunächst auf die Kommunikation innerhalb der Organisation, z.B. des Wasserversorgers. In diesem Leitfa- den wird interne Kommunikation weiter gefasst als Kommunikation zwischen den ver- schiedenen für die Sicherheit der Wasserversorgung verantwortlichen Akteuren. Die interne Kommunikation dient dabei sowohl der Vorbereitung auf eine Krise als auch deren unmittelbarer Bewältigung.

Demgegenüber beschreibt die externe Kommunikation die Kommunikationsprozesse, die von der Organisation bzw. den verantwortlichen Akteuren an die Öffentlichkeit (z.B. Medien und Bevölkerung) gerichtet sind. Wichtige Funktionen externer Kommunikation sind, relevante Informationen zu vermitteln, aber auch die Glaubwürdigkeit der Akteure und damit das Vertrauens in sie zu steigern, sowie Akzeptanz zu schaffen für ihr Han- deln bzw. für die von ihnen verordneten Maßnahmen.

Für die Risiko- und Krisenkommunikation ist sowohl die **interne** als auch die **externe Kommunikation** wesentlich. Die Basis einer gelingenden Krisenkommunikation sind gegenseitige Glaubwürdigkeit und Vertrauen zwischen den handelnden Akteuren, den Medien und der Bevölkerung. Dies ist nur über eine kontinuierliche Pflege der Bezie- hungen zu allen Akteuren mittels interner und externer Kommunikation zu erreichen. Zeit und Kapazitäten für diese Beziehungspflege und für die Öffentlichkeitsarbeit sind somit eine wichtige Investition für den Bedarfsfall.

4.2 Risiko- und Krisenkommunikation

Risiko- und Krisenkommunikation sind wichtige Werkzeuge eines gelingenden **Risiko- und Krisenmanagements**. Sie stellen dabei eine gemeinsame Aufgabe von Behörden, Ämtern und Wasserversorgungsunternehmen dar und dienen dazu, eine Krise zu verhindern oder durch gezielte Vorbereitung und angemessene Kommunikation im Krisenfall das Ausmaß der Krise zu verringern.

Bei der **Risikokommunikation** werden Informationen zu möglichen oder zu erwartenden Risiken sowie zum Umgang mit diesen (d.h. Entscheidungen, Maßnahmen, Pläne) vor Eintritt eines Schadensfalles vermittelt (*Ditges et al. 2008*). Damit soll ein Dialog zu den entsprechenden Themen initiiert und Transparenz hergestellt werden. Mangelnde Transparenz führt zu fehlender Glaubwürdigkeit und schädigt damit das Vertrauen in die für die Sicherheit verantwortlichen Akteure. Mangelnde Risikokommunikation kann auf diese Weise das Ausmaß einer Krise erheblich verstärken.

Bei der Risikokommunikation muss zwischen zwei Argumentationsebenen vermittelt werden: und zwar zwischen der Laienebene, die Riskantes häufig noch potenziert und auf der häufig auch die Argumentation in den Medien angesiedelt ist, und der Expertenebene. Neben der Sichtweise von Experten sollte in der Risikokommunikation also auch auf die Haltung der Medien sowie der Bevölkerung eingegangen werden. Die Bedeutung der Risikokommunikation wird oft unterschätzt, nimmt aber aufgrund der zunehmenden sensiblen Haltung der Öffentlichkeit bzw. aufgrund der zunehmenden direkten Verfügbarkeit von Informationen stetig zu.

Die **Krisenkommunikation** umfasst alle Kommunikationsprozesse nach Eintritt eines Schadens und soll eine effektive Bewältigung ermöglichen bzw. eine Zuspitzung der Krise sowie einen Vertrauensverlust verhindern. Krisenkommunikation übermittelt den verantwortlichen Akteuren die zum Handeln notwendigen Informationen und informiert alle relevanten Zielgruppen (Mitarbeiter, Interessensgruppen, Medien, Anrainer, Bürger, politische Gruppierungen etc.) über Bedrohungen und Auswirkungen der Krise.

In der Praxis sind die Übergänge zwischen Risiko- und Krisenkommunikation fließend.

4.3 Phasen der Krisenkommunikation

Auch wenn jeder Anschlag anders verläuft, lassen sich in der akuten Phase einer Krise in der Regel verschiedene „*Phasen der kommunikativen Reaktion*“ (Kommunikationsphasen, KP) erkennen, die vom Ausmaß der Krisenaktivität abhängen und die bewältigt werden müssen. Die Bezeichnungen und Beschreibungen dieser Krisenphasen sind an das Handbuch des *SAFE-COMMS Consortium (2011, S.17-20)* angelehnt, welches die „Krisenkommunikation im Fall eines terroristischen Anschlags für öffentliche Institutionen und Behörden“ allgemein thematisiert. Sie wurden entsprechend der Ausrichtung dieses Leitfadens auf die Besonderheiten möglicher CBRN-Anschläge auf die Trinkwasserversorgung angepasst.

KP 1) Feststellung eines Zwischenfalls und Ausrufen einer Krise

Ziel: Chaos vermeiden – Deeskalation

Beschreibung der Phase:

Unmittelbar nach Feststellung eines Zwischenfalls besteht meist Unklarheit über die Situation. Das verantwortliche Organisationsteam muss schnell entscheiden, ob die Störung in einem zeitlich überschaubaren Rahmen behoben werden kann, ob die Konsequenzen absehbar sind und ob die Gesundheit und das Leben von Personen nicht beeinträchtigt werden. Ist dies nicht der Fall, muss eine Krise ausgerufen werden. Ab diesem Zeitpunkt müssen die zuständigen Akteure (Wasserversorger, Behörde, Einsatzstelle) besonders vorsichtig und besonnen agieren und die Herausgabe von Informationen sorgfältig steuern. Um möglichen Gerüchten vorzubeugen, ist es wichtig, dass **alle** Informationen nach extern über eine **einzige** Stelle laufen und alle Beteiligten wissen, an wen sie welche Informationen wann weiterleiten müssen bzw. dürfen.

Die betroffene Bevölkerung sowie gewerbliche und besonders sensible Kundengruppen sollten so schnell wie möglich über den Stand, mögliche Gefahren und Handlungsempfehlungen informiert werden. Solange es noch keine konkreten Informationen über möglicherweise eingebrachte Stoffe gibt, gelten dabei die generellen Verhaltensempfehlungen entsprechend des Bundesministeriums für Gesundheit und des Umweltbundesamts (*BMG/UBA 2013, Anhang A.7*).

Problematisch in dieser Phase ist, dass die Medien möglichst schnell Bericht erstatten wollen und bei der Informationsvermittlung z.T. andere Ziele als die rein sachliche Darstellung verfolgen. Das Agieren der Medien kann zwar nur begrenzt beeinflusst werden, ein gutes Miteinander und gegenseitiges Vertrauen helfen jedoch sehr.

Besondere Hinweise:

Lediglich Fakten, die bereits gesichert sind, sollten kommuniziert werden. Gerüchte und Fehlinformationen sollten so schnell wie möglich dementiert werden, um eine (weitere) Eskalation der Krise aufgrund von Fehlinformation zu vermeiden.

KP 2) Rettungsarbeiten und Ermittlungen laufen an

Ziel: schnellstmögliche Aufklärung, Identifikation eingebrachter Stoffen, Einleiten von Gegenmaßnahmen

Beschreibung der Phase:

In den anschließenden zwei bis drei Stunden nach Ausrufung der Krise stehen vor allem die Arbeiten von Rettungsdiensten und die Ermittlungen der Polizei im Vordergrund. Parallel hierzu gilt es, so schnell wie möglich über Fachlabore oder andere Experten nähere Informationen zu möglicherweise eingebrachten Stoffen zu erhalten, um möglichst schnell entsprechende Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Dazu gehören auch konkrete Handlungsempfehlungen für die Verbraucher, was einen wichtigen Schritt in Richtung weitere Deeskalation darstellt. Solange keine näheren Informationen über eingebrachte Stoffe vorliegen, gelten wiederum die generellen Verhaltensempfehlungen entsprechend *BMG/UBA (2013)*.

KP 3) Institutionelle Stellungnahmen

Ziel: Berichterstattung anhand von gesicherten Fakten

Beschreibung der Phase:

Schon bald nachdem die Arbeiten von Rettungsdiensten und Polizei angelaufen sind, erwarten die Medien erste öffentliche Stellungnahmen (nach *SAFE-COMMS Consortium, 2011*: i.A. 3-4 Stunden nach Feststellung der Störung). Diese werden von den Medien wiederum kommentiert. Während dieser Phase kann das öffentliche Interesse aufgrund von ersten Fotos, Videoaufnahmen sowie Augenzeugenberichten schnell ansteigen und dabei auch nationale oder gar internationale Aufmerksamkeit erregt werden.

Auch in dieser Phase gilt, dass lediglich Fakten, die bereits gesichert sind, kommuniziert bzw. bestätigt werden und Gerüchte und Fehlinformationen so schnell wie möglich dementiert werden sollten.

Mit zunehmender Dauer einer Krise rückt das Krisenmanagement, d.h. die Maßnahmen zur Bewältigung der Krise, stärker in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses und wird kritisch verfolgt. Daher ist in dieser Phase, unabhängig davon wie viele oder

wie wenige Informationen vorliegen, eine gute Kommunikation bzgl. der bereits erfolgten und geplanten Schritte zur Krisenbewältigung essentiell.

Besondere Hinweise:

Unkoordinierte Kommunikation und unsicheres Auftreten der handelnden Personen können als Verstärker der Krise wirken (*SAFE-COMMS Consortium 2011*) und sind durch ausreichende Vorbereitung und Übungen in „Friedenszeiten“ zu vermeiden.

Je weniger kommuniziert wird und je länger eine Krise andauert, desto mehr Raum bietet sich für Spekulationen.

KP 4) Bewältigen der Krise

Ziel: Wiederherstellung der wesentlichen Kernfunktionen und des Vertrauens der betroffenen Kundengruppen in die für die Krisenbewältigung verantwortlichen Akteure

Beschreibung der Phase:

Sobald gesicherte Erkenntnisse zu den eingebrachten Stoffen vorliegen und konkrete Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden können, können Gegenmaßnahmen getroffen werden, um die Krise zu bewältigen. Damit beginnt der Prozess der Normalisierung, der je nach Anschlagsart mehrere Stunden bis hin zu mehreren Tagen nach dem Anschlag dauern kann, bis das Krisenende ausgerufen werden kann.

Am Folgetag und in den Tagen nach dem Anschlag werden die Ereignisse in der Regel in den Medien in ausführlichen Berichten dargestellt. Hierbei stehen meist die unmittelbaren und möglichen Folgen des Anschlages im Fokus.

Besondere Hinweise:

Aufgrund der großen Aufmerksamkeit und intensiven Berichterstattung der Medien bietet sich diese Phase zur Wiederherstellung des Vertrauens in die für die Wasserversorgung verantwortlichen Akteure an.

Sofern es durch einen Anschlag zu Opfern gekommen ist, sind möglichst unverzüglich Stellungnahmen zum Befinden der Opfer und Angehörigen sowie u.U. zum Gedenken von Toten zu kommunizieren.

KP 5) „Lessons learned“ und Rückkehr zur Normalität

Ziel: Vermeidung zukünftiger Krisenfälle bzw. Optimierung zukünftiger Krisenbewältigung

Beschreibung der Phase:

Nach mehreren Tagen, nachdem das Ende der Krise ausgerufen wurde, lässt das Interesse von Medien im Allgemeinen nach. Die Kernfragen, die sich jetzt stellen, sind:

- Muss mit weiteren Anschlägen gerechnet werden?
- Was wird getan, um derartige Ereignisse in Zukunft zu vermeiden?
- Welche Konsequenzen werden aus dem Ereignis gezogen und wie werden sie umgesetzt?
- Wie wird mit Opfern und Betroffenen umgegangen?

Neben Informationen zu diesen Fragen sind Erkenntnisse und Umsetzungen neuer/weiterer Präventionsmaßnahmen zu kommunizieren.

Abbildung 3 gibt abschließend einen Überblick über die beschriebenen Kommunikationsphasen und ihre Einordnung in das betriebliche Risiko- und Krisenmanagement und veranschaulicht den Einfluss einer angemessenen Vorbereitung auf den Verlauf einer Krise. Detaillierte Hinweise zu weiteren Faktoren, welche die Krisenkommunikation beeinflussen (z.B. Zeit, Personal, Vertrauen), finden sich darüber hinaus in Anhang A.1.

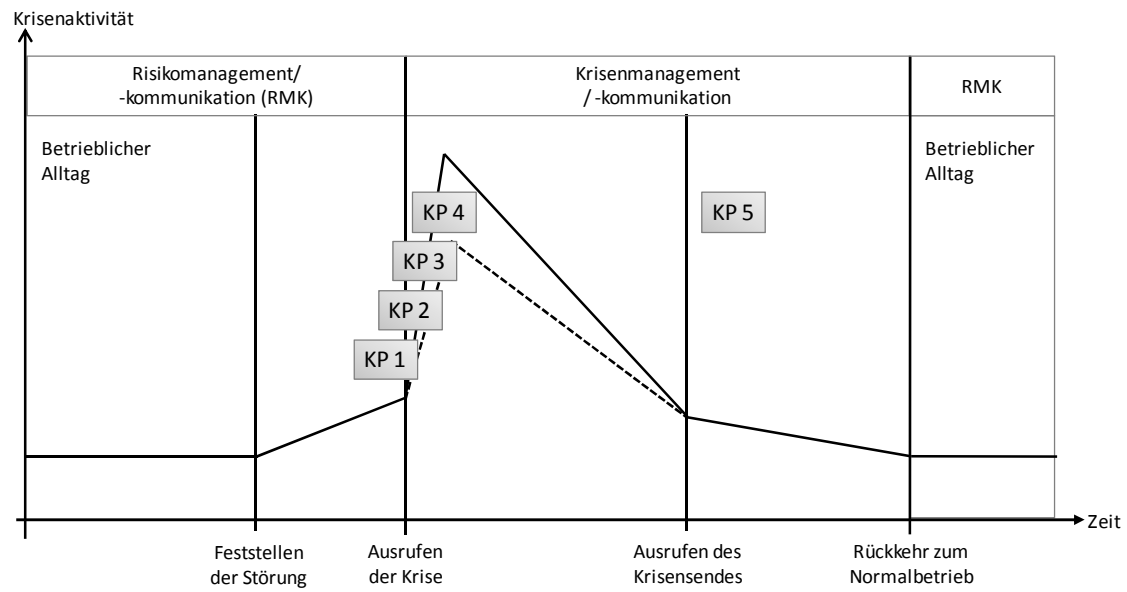


Abbildung 3: Zusammenhang zwischen den im Text beschriebenen Kommunikationsphasen (KP 1-5) und einem betrieblichen Risiko- und Krisenmanagement (Abb. modifiziert nach *DVGW W 1002, 2008, S. 11*). Die gestrichelte Linie verdeutlicht eine geringere Krisenaktivität aufgrund einer effektiven Vorbereitung.

5 Vorbereitung der Krisenkommunikation

Im Falle eines CBRN-Störfalls muss alles sehr schnell gehen: Entscheidungen müssen getroffen und Informationen weitergegeben werden. Alle verantwortlichen Akteure müssen sich dabei aufeinander verlassen können und einander vertrauen.

Die wichtigste Maßnahme gegen negative Auswirkungen von Anschlägen ist eine möglichst gute Vorbereitung und eine umfassende Organisation, die den Akteuren erlaubt, sich auf die Anforderungen der Situation zu konzentrieren, die im Detail nicht vorhersehbar sind. Wichtig in Hinblick auf die Kommunikation ist im Vorfeld genau festzulegen, wer Informationen an die Öffentlichkeit gibt sowie wer welche internen Kommunikationsaufgaben übernimmt.

Den für die Sicherheit der Wasserversorgung verantwortlichen Akteuren (Wasserversorger und Behörde) sollte dazu ein Konzept zur Risiko- und Krisenkommunikation vorliegen, das u.a. folgende Elemente umfasst:

- Sensibilisierung aller beteiligten Akteure (Wasserversorger, Behörde, Medien, Bevölkerung) für die Bedeutung des Themas als vorbereitende und vertrauensbildende Maßnahme.
- Geeignete Kommunikationsformen, um im Krisenfall die Medien und die Bevölkerung zu informieren.
- Hinweise zu nachsorgenden Aktivitäten nach Beendigung des Krisenfalls.

Bei der Vorbereitung sollten mögliche Vorkommnisse berücksichtigt werden, wobei auch sehr unwahrscheinliche, aber folgenschwere Ereignisse in Erwägung gezogen werden sollten. Die zur Bewältigung erforderlichen Entscheidungen und Gegenmaßnahmen sowie die zuständigen Akteure sollten festgelegt und dokumentiert werden. In regelmäßigen Abständen sollte das Ganze anhand von Krisentrainings geübt, erprobt und kontinuierlich verbessert werden (Kapitel 5.5). Diese Vorbereitungsmaßnahmen, die in den folgenden Kapiteln näher beschrieben werden, sollten in den normalen betrieblichen Alltag integriert sein.

5.1 Krisenhandbuch und Krisenkommunikationsplan

Das Krisenhandbuch dient als betriebliches Regelwerk zur Orientierung in einer Krise. Ein Kommunikationsplan, der folgende Aspekte festhält, sollte Bestandteil sein:

- alle zuständigen Akteure,
- alle Aufgaben und Zuständigkeiten sowie
- alle notwendigen Kommunikationswege.

Zur Hilfestellung enthalten Kapitel 3.1 und Anhang A.4 eine Zusammenstellung der obligatorischen Akteure im Bereich der Trinkwasserversorgung sowie, je nach Krisenfall, möglicher weiterer Akteure, welche in die Krisenkommunikation einzubeziehen sind. Die Erreichbarkeit und die geeigneten Kommunikationsmittel können je nach Person sehr unterschiedlich sein.

Im Krisenfall ist es fatal, den richtigen Ansprechpartner nicht erreichen zu können (bspw. am Wochenende oder bei Angabe allgemeiner E-Mail Adressen, die nicht unmittelbar gelesen werden). Die regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung der Kontaktdaten, Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen sind daher eine unerlässliche Basis für eine effektive Krisenkommunikation.

Folgende Hinweise sind zu berücksichtigen:

- Stellen Sie sicher, dass mit den angegebenen Kontaktdaten die richtigen Personen erreicht werden und diese bzw. stellvertretende Personen rund um die Uhr erreichbar sind.
- Dokumentieren Sie die **individuell geeignete** Art der Erreichbarkeit (bspw. Telefon), die Aufgabenverteilungen und Zuständigkeiten.
- Überprüfen und aktualisieren Sie die Erreichbarkeiten aller Ansprechpartner fortlaufend, mindestens ein Mal pro Halbjahr.

Hilfestellung für die Erstellung eines individuellen Krisenkommunikationsplans gibt der Leitfaden „*Krisenkommunikation*“ des Bundesministerium des Innern (BMI 2008) mit einem Muster und detaillierten Informationen.

Der **Krisenkommunikationsplan** definiert letztlich den Informationsfluss nach innen (u.a. gegenüber den eigenen Mitarbeitern) und nach außen (Medien und Öffentlichkeit) („*Wer informiert wen wann und wie?*“). Dazu sollten alle krisenrelevanten Telefonnummern (unternehmensintern sowie von Behörden, Einsatzstellen etc.) sowie eine zeitliche Abfolge der einzusetzenden Kommunikationsschritte und wichtige Sprachregelungen, vorformulierte Statements und Argumentationshilfen enthalten sein. (Dreyer & Rütt 2008)

5.2 Krisenkommunikationsteam

Eine Übersicht über zentrale Akteure bzw. Positionen in der Krisenkommunikation, inklusive Hinweisen für Wasserversorger unterschiedlicher Größe, ist in Anhang A.3 zu finden. Zusätzlich kann für den Aufbau eines Krisenkommunikationsteams die Checkliste in Anhang A.4 als Hilfestellung herangezogen werden. Dort werden auch weitere

unterstützende Rollen (Assistenz, Support-Team, weitere Experten) und ihre Aufgaben aufgeführt.

5.3 Vorbereitung der Kommunikation mit den Medien

Nutzen Sie die krisenfreie Zeit, um ein persönliches Vertrauensverhältnis zu Journalisten der lokalen, regionalen und überregionalen Medien aufzubauen bzw. zu pflegen. Kleine Wasserversorger mit begrenzten Kapazitäten sollten zumindest den Kontakt zu einem/einer regionalen Journalisten/Journalistin knüpfen. Schaffen Sie ein Bewusstsein seitens der Presse für:

Kontakt-
pflege

- die Sensibilität und Besonderheit CBRN-relevanter Themen (bspw. Sicherheitsvorkehrungen/-maßnahmen, Berichterstattung während einer Krise);
- die Verantwortung im Umgang mit dem Thema Trinkwasserversorgung;
- das Thema Imageschädigung durch zu frühe, lückenhafte oder gar fehlerhafte Berichterstattung.

Bereiten Sie parallel betriebsintern vorgefertigte Pressemitteilungen vor, die Sie im Fall eines Krisenfalls leicht anpassen und schnell nach außen geben können. Zudem sollten Handlungsempfehlungen und generelle Sprachregelungen für erste Kontakte mit den Medien unmittelbar nach Eintritt der Krise entwickelt werden. Nehmen Sie ggf. externe Beratung in Anspruch.

Vorbereitung von
Pressemitteilungen

Bei der Kommunikation mit der Presse sollte unbedingt und von allen Akteuren das One-Voice-Prinzip eingehalten werden, d.h. dass nur eine Institution und dort nur eine Person Informationen nach außen kommuniziert. Dies sollte bereits im Vorfeld eindeutig festgelegt werden.

One-Voice-
Prinzip

Auch wenn die Bewältigung der Krise oberste Priorität hat, ist es wichtig, dass der Kontakt mit den Medien nicht über die Leitungsebene des WVU oder der Behörden läuft, sondern durch einen Pressesprecher übernommen wird. Fehlerhafte Informationen von Seiten eines Pressesprechers sind über eine Richtigstellung der Unternehmens- oder Behördenleitung ohne größere Image- und Vertrauensverluste korrigierbar. Andersherum ist es kaum möglich. Personen mit Pressekontakt sollten in jedem Fall professionell geschult sein und bei Bedarf Medientrainings in Anspruch nehmen.

Auch bei überregionalen Störfällen ist das One-Voice-Prinzip unerlässlich, damit es beispielweise nicht zu unterschiedlichen Verhaltensempfehlungen für die Bevölkerung

Überregionale Zu-
sammenarbeit

kommt, welche schnell Misstrauen erregen. Dazu ist eine überregionale Zusammenarbeit von Wasserversorgern und Behörden notwendig.

5.4 Vorbereitung der Kommunikation mit der Bevölkerung

Für die Kommunikation mit der Bevölkerung sollten in der krisenfreien Zeit vorgefertigte Bürgermitteilungen vorbereitet werden, die mit wenig Aufwand dem jeweiligen Fall angepasst werden können. Anhang A.7 gibt weitere Hinweise, insbesondere einen Überblick über

Bürgermitteilungen,
Hotlines, Internetseiten
und FAQ

Themen, zu denen Vorlagen für Bürgermitteilungen von Seiten des *BMG* und des *UBA (2013)* vorliegen. Grundsätzlich bieten sich standardisierte Sets mit den relevanten Verhaltensregeln in einfacher Formulierung an. Detaillierte Stoffinformationen sind in diesem Zusammenhang weniger relevant.

Darüber hinaus empfiehlt es sich, vorbereitete Internetseiten, die im Krisenfall freigeschaltet werden, und Notfall-Hotlines mit qualifizierten Ansprechpartnern einzurichten. Ein möglicher Aufbau einer solchen Webseite findet sich in dem Handbuch „*Krisenkommunikation im Fall eines terroristischen Anschlags*“ von *SAFE-COMMS Consortium (2011)*. Für Ansprechpartner bei Hotlines sowie als Informationsangebot auf Webseiten ist es ratsam, Antworten auf häufige bzw. zu erwartende Fragen bei CBRN-Fällen (Anhang A.6) vorzubereiten.

Alle Informationen, die nach außen gegeben werden, sollten sachlich, authentisch und ehrlich kommuniziert werden. Nach Expertenmeinung sollte die Tendenz bei der Kommunikation mit der Bevölkerung sein, im Zweifelsfall „die Gefahr lieber zu überschätzen, als sie zu unterschätzen“. So können die Aussagen bei letztendlich geringerem Gefahrenausmaß ohne Vertrauensverluste nach unten korrigiert werden.

Transparenz und Vertrauen werden nicht zuletzt auch durch Öffentlichkeitsarbeit in der krisenfreien Zeit (z.B. über Informationsbroschüren oder Führungen) geschaffen. Selbstverständlich muss bzw. soll keine detaillierte Information über Vorkehrungsmaßnahmen erfolgen. Es sollte jedoch anhand von allgemeinen Informationen die Botschaft vermittelt werden, dass man vorbereitet ist und verantwortungsbewusst agiert.

Allgemeine
Öffentlichkeitsarbeit

Eine effektive Information der Bevölkerung kann letztlich nur unter Kenntnis der lokalen Gegebenheiten erfolgen. Diese sollte im Vorfeld im Detail erarbeitet werden.

5.5 Krisentraining

Regelmäßige Übungen mit allen im Krisenfall verantwortlichen Akteuren stärken die kommunikativen Fähigkeiten und verbessern die Zusammenarbeit, helfen Schwachstellen in der Organisation und Kommunikation, die bei der theoretischen Vorbereitung übersehen worden sind, zu identifizieren und zu beheben und verschaffen damit Sicherheit für souveränes Handeln im Ernstfall. Fehler während einer Übung sind dabei durchaus erwünscht, da sie den Lerneffekt erhöhen und Verbesserungsmöglichkeiten in der Vorbereitung bieten.

Dazu einige Tipps:

- Beziehen Sie alle im Krisenfall beteiligten Akteure in die Übungen mit ein.
- Holen Sie sich externe Hilfe für die Erstellung und Durchführung von Übungen. Auf diese Weise können Sie unter realistischeren Bedingungen (d.h. ohne Vorkenntnis der Ereignisse) üben und können anhand der auftretenden Schwierigkeiten lernen.
- Werten Sie die Übungen aus, um Schwachstellen aufzudecken.
- Führen Sie nach Möglichkeit 2-3 Mal jährlich Übungen durch.

6 Der Ernstfall – Krisenkommunikation in der Phase des operativen Krisenmanagements

Bei Feststellung einer Störung ist umgehend das zuständige Gesundheitsamt zu informieren, sobald Auswirkungen auf die Trinkwasserbeschaffenheit zu befürchten sind (*TrinkwV § 16,1*). Sofern die Dauer des Ereignisses nicht absehbar oder eine Beeinträchtigung von Gesundheit oder des Lebens von Personen zu befürchten ist, handelt es sich um eine Krise und es greifen die besonderen Aufbau- und Ablauforganisationen des Krisenmanagements.

Der Beginn des operativen Krisenmanagement (Abb. 1: Phase II) ist gekennzeichnet durch den Ausruf der Krise und das Einberufen des planmäßig vorgesehenen Krisenstabs. Hierbei ist zwischen betrieblichem und behördlichem Krisenstab zu unterscheiden (Anhang A.2). Bei Kleinstunternehmen und kleinen Wasserversorgern ist in der Regel nur die Einrichtung eines behördlichen Krisenstabes sinnvoll, da häufig keine ausreichenden personellen Kapazitäten für einen eigenen Krisenstab vorhanden sind und in solchen Fällen ein eigener betrieblicher Stab neben dem behördlichen keine weitergehenden Funktionen hätte.

Auch wenn seitens der Behörden keine Krise ausgerufen wird, kann es sinnvoll sein, zur betriebsinternen Beseitigung der Störung den betrieblichen Krisenstab einzuberufen. In diesem Fall gelten für das Zusammenspiel mit dem Gesundheitsamt die Festlegungen für den Normalbetrieb.

Alle Aktivitäten zur Bewältigung der Krise werden durch den Krisenstab koordiniert. Schnelles, aber überlegtes paralleles Handeln, das so weit wie möglich im Vorfeld der Krise vorbereitet wurde, ist ebenso gefragt, wie die Nutzung aller Ressourcen. Erst mit dem Ausrufen des Krisenendes und der Auflösung des Krisenstabes endet das operative Krisenmanagement (*DVGW 2008*).

Bei der Bewältigung der Krise sind eine effektive und reibungslose Kommunikation und die Abstimmung der Kommunikationsschritte entscheidend. Die Reihenfolge der verschiedenen Kommunikationsschritte sollte im Vorfeld festgelegt werden. Hilfe bei der Erstellung einer eigenen, individuellen Kommunikationskette bietet Anhang A.5.

Die jeweiligen Inhalte der Kommunikation müssen weitestgehend im Vorfeld, d.h. während des betrieblichen Alltags, vorbereitet und ausgearbeitet werden. Hinweise hierzu finden sich in den Kapiteln 4 und 5. Mögliche Checklisten, die bei der Detailvorbereitung helfen können, sind in den Anhängen enthalten (u.a. zur Vorbereitung der Kommunikation mit Presse und Bevölkerung). Die entscheidenden Punkte für die Kommunikation im Ernstfall werden im Folgenden noch einmal kurz zusammengefasst.

6.1 Krisenstab und Kommunikationsteam

Nach Ausrufen einer Krise werden alle vorgesehenen Mitglieder des Krisenstabs (Anhang A.2) bzw. ihre Vertreter alarmiert, wie es im vorbereiteten Krisenkommunikationsplan (Kapitel 5.1) festgehalten ist. Der Krisenstab, einschließlich des Kommunikationsteams (Kapitel 5.2, Anhang A.2 und Anhang A.4), tritt in Aktion.

Die Leitstellen von Polizei und Feuerwehr werden über das Einberufen des Krisenstabes informiert. Sofern Bedarf besteht, werden zusätzliche Experten (bspw. Toxikologen, Ärzte oder die Leitstelle des THW) kontaktiert.

6.2 Information der Mitarbeiter

Die Information der eigenen Mitarbeiter sollte unverzüglich oder in jedem Fall nicht nach der Information der Medien erfolgen, um auch intern Spekulationen und Gerüchten vorzubeugen und um alle handelnden Mitarbeiter mit den relevanten Informationen auszustatten. Darüberhinaus sind die Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen über den aktuellen Stand der Krise und die Aktivitäten des Krisenmanagements zu informieren. In diesem Zusammenhang sind Verhaltensanweisungen, z.B. zum Umgang mit Presse und mit Anfragen aus der Öffentlichkeit, wichtig. (*BMI 2008; SAFE-COMMS Consortium 2011*)

Folgende Aspekte werden im Rahmen der Mitarbeiterinformation empfohlen:

- Koordinierung aller Informationen und Kommunikationsaktivitäten durch festgelegte Personen im Krisenstab (Anhang A.3)
- Vorbereitung von Intranetinformatoren
- Vorbereitung von Verhaltensanweisungen und Sprachregelungen für alle Mitarbeiter
- Bekanntgabe regelmäßiger Informationszeiten
- Information der Mitarbeiter in allen, auch nicht betroffenen Bereichen

6.3 Information der Öffentlichkeit

Die Öffentlichkeit (Bevölkerung und sensible Kundengruppen) werden so schnell wie möglich über den Stand, mögliche Gefahren und Verhaltensempfehlungen informiert. Um schnell handeln zu können, werden hierbei zunächst standardisierte Informationen mit Warnhinweisen sowie vorbereitete und auf die Sachlage angepasste Bürgermitteilungen verwendet. Im Vorfeld eingerichtete Internetseiten sind unverzüglich freizuschalten und zu aktualisieren, sobald neue Erkenntnisse vorliegen. Grundsätzlich sollte die Botschaft vermittelt werden, dass man als Verantwortlicher die notwendigen Schritte eingeleitet hat und die Bevölkerung aktiv über den Stand der Lage informiert.

Sofern im Verlauf der Krise Opfer zu beklagen sind, sind die Angehörigen so schnell wie möglich persönlich über die Ereignisse zu informieren, um zu vermeiden, dass sie die Nachricht erst aus den Medien erfahren.

Insgesamt sollte eine offene und aktive Informationspolitik erfolgen: Die betroffenen Zielgruppen sollten kontinuierlich über eingeleitete Maßnahmen, bereits ermittelte Ursachen und schon absehbare Krisenwirkungen informiert werden. Hierbei sind eine transparente, ehrliche Darstellung mit einer klaren Problemanalyse und Erläuterung der Ursachen empfehlenswert. Diese Art der Kommunikation erhöht die Glaubwürdigkeit und schafft Vertrauen sowie Akzeptanz der umzusetzenden Maßnahmen.

Insgesamt sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- zeitnahe und regelmäßige Information der Öffentlichkeit
 - Berichte über Krisensituation und -entwicklung
 - Antworten zu FAQ (häufige bzw. zu erwartende Fragen)
 - Verhaltensratschläge (in verschiedenen Sprachen)
- Freischaltung und Anpassung vorbereiteter Internetseiten
 - Einstellung wichtiger spezifischer Infos über Geschehen
 - schnelle und kontinuierliche Aktualisierung
- Freischalten einer gesonderten Auskunftsnummer (Bürgerhotline)
 - Verstärkung der Hotline mit geschultem Personal (mit erforderlichen fremdsprachlichen und kulturellen Kenntnissen)

6.4 Kommunikation mit den Medien

Die Kommunikation mit den Medien läuft über eine hierfür verantwortliche Person. Hierbei werden die im Vorfeld aufgebauten Kontakte und festgelegten Kommunikationswege genutzt.

Folgende Aspekte sind zu berücksichtigen, um einer falschen bzw. fehlerhaften Berichterstattung soweit wie möglich entgegenzuwirken:

- aktive Information der Pressekontakte mit sofortiger Weitergabe von Informationen, sobald diese vorliegen;
- offensiver Kontakt (bspw. über Pressekonferenzen und regelmäßige und angekündigte Mitteilungen zu aktuellen Erkenntnissen);
- Informationsstrom nicht abbrechen lassen und Informationsbedürfnisse ernstnehmen;
- Darstellung der Gründe bei defensiver Kommunikationsstrategie.

Wichtige Grundregeln und Verhaltensempfehlungen für Pressesprecher sind in dem Leitfaden „*Krisenkommunikation*“ des *BMI (2008)* aufgeführt.

6.5 Ende der Krisenkommunikation

Die Krisenkommunikation endet erst mit Ausrufen des Krisenendes. Anschließend beginnt die nachbereitende Kommunikation, dargestellt in Kapitel 7.

7 Nachbereitung – Krisenkommunikation in der Phase des nachbereitenden Krisenmanagements

Mit dem nachbereitenden Krisenmanagement wird eine Rückkehr zum betrieblichen Alltag angestrebt. Darüber hinaus erfolgt eine Aufarbeitung des Gelernten zur Vermeidung bzw. Vorbereitung auf zukünftige Krisen. Nicht zuletzt ist die Wiederherstellung des Vertrauens in die für die Wasserversorgung verantwortlichen Akteure ein zentrales Anliegen des nachbereitenden Krisenmanagements (*DVGW 2008*).

7.1 Entwarnung

Wenn nach Ende der Krise Entwarnung nach außen gegeben wird, ist es besonders wichtig, dass alle Kommunikationskanäle, die bei Ausrufen der Krise zur Warnung genutzt wurden, nun auch genutzt werden, um das Krisenende zu kommunizieren (z.B. Radio, Informationsflyer o.ä.). Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Entwarnung alle zuvor angesprochenen Adressaten erreicht.

Die Botschaft „Rückkehr zur Normalität“ stellt nach außen das offizielle Ende der Krise dar. Sofern Opfer zu beklagen waren, sollte diese Botschaft aber erst nach einer offiziellen Veranstaltung (bspw. Gedenkfeier) stattfinden (*SAFE-COMMS Consortium 2011*).

Neben der Versicherung, dass alles getan wird, um einen ähnlichen Zwischenfall in Zukunft zu vermeiden, sollte an dieser Stelle den an der Bewältigung beteiligten Personen, Institutionen und Helfern gedankt werden. Zusätzlicher Dank kann ggf. an die Bevölkerung für ihr Verständnis sowie an die Medien für eine konstruktive Zusammenarbeit und die verantwortungsvolle Berichterstattung gerichtet werden.

7.2 Wiederherstellung des Vertrauens

Auch zur Wiederherstellung des Vertrauens erweist sich die richtige Kommunikation als wichtiges Werkzeug. Gerade die Pressearbeit ist aufgrund der noch bestehenden Aufmerksamkeit der Medien ein Bereich, der auch in dieser Phase nicht vernachlässigt werden darf.

Mittels aktiver externer Kommunikation sollte der Öffentlichkeit versichert werden, dass:

- stets Vorsorge betrieben wurde und weiterhin wird,
- angemessene Sicherheitsmaßnahmen vorhanden waren und sind, diese aber aufgrund der Ausnahmesituation des Anschlags ausgehebelt wurden,
- ein verantwortungsbewusstes Krisenmanagement erfolgt ist und alles getan wurde und wird, um die Folgen des Anschlages zu bewältigen und jegliche Schäden zu vermeiden,

- man alles unternimmt, was möglich ist, um Betroffenen und Geschädigten zu helfen,
- Wasserversorger und Behörden zur Aufklärung der Straftat eng zusammenarbeiten,
- die Krise aufgearbeitet wird (ggf. unter Einbezug externer Experten), um Schwachstellen im eigenen Handeln aufzudecken und das zukünftige Risiko- und Krisenmanagement zu verbessern.

7.3 Kommunikation von Erkenntnissen und Konsequenzen

Neben relevanten Erkenntnissen, wie es zu der Krise kommen konnte und wie sich der Krisenverlauf gestaltete, sollte gegenüber Presse und Bevölkerung thematisiert werden, welche Konsequenzen aus dem Vorfall gezogen werden und was getan wird, um ähnliche Vorfälle in Zukunft vermeiden zu können.

Als interne Maßnahme zur Verarbeitung der Krise sowie als Plattform zur Kommunikation kann ein breit angelegtes und professionelles Angebot von Debriefing-Gesprächen erstellt werden (*BMI 2008*). Die Strukturen hierfür sowie die Zuständigkeiten für die damit verbundene Nacharbeit sollten frühzeitig (idealerweise bereits im Vorfeld der Krise) definiert werden.

8 Anhang und Checklisten

A. Anhang- und Checklistenverzeichnis

- A.1 Faktoren in Hinblick auf die Krisenkommunikation mit Hinweisen für Wasser-
versorgungsunternehmen (WVU) unterschiedlicher Größe
- A.2 Arten und Aufbau von Krisenstäbe
- A.3 Zentrale Positionen in der Krisenkommunikation inkl. allgemeiner Hinweise für
Wasserversorgungsunternehmen unterschiedlicher Größe
- A.4 Aufbau eines Krisenkommunikationsteams
- A.5 Checkliste zur Vorbereitung der Kommunikation mit
Presse und Bevölkerung
- A.6 Beispiele häufiger Fragen (FAQ) aus der Bevölkerung
- A.7 Hinweise und Beispiele zur Vorbereitung von Bürgermitteilungen
- A.8 Hinweise zur Vorbereitung und Durchführung einer Pressekonferenz
- A.9 Vorbereitung und Durchführung einer Pressekonferenz
- A.10 Handlungsschritte zum Erstellen einer individuellen Kommunikationskette
- A.11 Weiterführende Literatur

A.1 Faktoren in Hinblick auf die Krisenkommunikation mit Hinweisen für Wasserversorgungsunternehmen (WVU) unterschiedlicher Größe

Relevante Faktoren* der Krisenkommunikation	allgemeine Hinweise für WVU unterschiedlicher Größe**		
	kleinste	kleine & mittlere	große
Zeit <ul style="list-style-type: none"> die ersten Stunden einer Krise entscheiden oft, wie die Krise in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird und beeinflussen die nachfolgende Bewältigung der Krise 	<ul style="list-style-type: none"> proaktives Handeln/ Informieren im Rahmen der im Vorfeld klar definierten Handlungs- und Kommunikationsstrukturen ist im Krisenfall unabdingbar 		
Personal <ul style="list-style-type: none"> Ansprechpersonen und Kommunikationsstrukturen müssen im Vorfeld des Krisenfalls feststehen; sie dienen dem schnellstmöglichen, gesicherten Informationsfluss und einer schnellen Krisenbewältigung 	<ul style="list-style-type: none"> enge Zusammenarbeit mit den zuständigen Behörden ggf. Kooperation mit größeren, benachbarten WVU 	sofern kein eigener Krisenstab gebildet wird: <ul style="list-style-type: none"> s. kleinste WVU wenn ein eigener Krisenstab gebildet wird: <ul style="list-style-type: none"> s. große WVU 	<ul style="list-style-type: none"> Personal für Krisenstab mit Aufgaben und Funktionen entsprechend Planung zur Verfügung stellen
Vertrauen <ul style="list-style-type: none"> sensibler und besonders wichtiger Faktor, der im Vorfeld einer Krise aufgebaut und in einer Krise bewahrt bzw. wieder hergestellt werden muss, u.a. durch professionelles Handeln und Kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> die externe Kommunikation erfolgt über die zuständige Behörde unter Einbezug der Gemeindeverwaltung 	wenn ein eigener Pressesprecher vorhanden ist (andernfalls s. kleinste WVU): <ul style="list-style-type: none"> die externe Kommunikation erfolgt gemäß Vorbereitung und nach dem One-Voice-Prinzip durch einen professionell geschulten Pressesprecher) die Kommunikation muss glaubwürdig, zuverlässig und auf die Zielgruppe ausgerichtet sein 	
Komplexität <ul style="list-style-type: none"> je mehr interne und externe Akteure im Krisenfall beteiligt sind, desto größer ist das mögliche Konfliktpotenzial zwischen den verschiedenen Akteuren 	Für alle WVU gilt es, die Komplexität und damit das Konfliktpotenzial zu reduzieren durch: <ul style="list-style-type: none"> im Vorfeld gemeinsame Vorbereitung und Festlegung der Handlungs- und Kommunikationsstrukturen und der Kommunikationsinhalte Beziehungspflege zu allen Akteuren 		
Kosten <ul style="list-style-type: none"> Risikokommunikation und die Vorbereitung der Krisenkommunikation sind, ebenso wie der Aufbau eines Krisenmanagements, mit Kosten verbunden, deren Produkt in der Regel hoffentlich nicht benötigt wird 	Alle WVU sollten in präventive Maßnahmen investieren: <ul style="list-style-type: none"> Kosten im Zusammenhang mit präventiven Maßnahmen sollten als eine Art Versicherung betrachtet werden, die häufig und hoffentlich nicht genutzt werden muss, die jedoch im Krisenfall entscheidend ist, das Image und die Reputation eines Unternehmens zu bewahren im Idealfall können Synergien zwischen Präventionsmaßnahmen und einer soliden PR genutzt werden 		
Know-how <ul style="list-style-type: none"> professionelles Handeln ist im Krisenfall unabdingbar alltägliche Entscheidungs- und Handlungsroutinen greifen im Krisenfall oft nicht mehr die Anforderungen an die Akteure steigen mit dem Grad der Komplexität 	Für alle WVU gilt gleichermaßen: <ul style="list-style-type: none"> die notwendigen Entscheidungen und Handlungen müssen im Vorfeld auf unterschiedlichen Ebenen (mental, organisatorisch, personell, technisch, strategisch und inhaltlich-taktisch) vorbereitet werden 	<ul style="list-style-type: none"> in kleinen, mittleren und großen WVU ist eine mentale Vorbereitung zur Stabilisierung des Top-Managements wichtig, da sonst oftmals Folgeschritte unterbleiben 	

* Faktoren vgl. Höbel (2007)

** Kategorien der WVU basieren auf der Anzahl (n) der Beschäftigten: kleinste WVU n = 1-9; kleine & mittlere WVU n = 10-249; große WVU n ≥ 250 (DESTATIS 2014).

A.2 Arten und Aufbau von Krisenstäben

Ziel eines Krisenstabes ist die Bewältigung der Krise und damit die Aufrechterhaltung bzw. Wiederherstellung des normalen Alltagsablaufes der Bewohner und Besucher einer Region, eines Landes oder einer Kommune (Goergens 2010). Dabei kann es neben der Krisenorganisationsstruktur der öffentlichen Verwaltung ebenfalls einen Krisenstab auf Seiten von Unternehmen geben. Stäbe der Behörden und Stäbe von Unternehmen haben unterschiedliche Zuständigkeitsbereiche und ein unterschiedliches Ausmaß an Verantwortung. Für den Falle einer Krise sind die Aufgaben und Funktionen des Krisenstabes sowohl inhaltlich als auch im Bezug auf die Organisation einzelner Abläufe eindeutig zu definieren.

Krisenstab der öffentlichen Verwaltung

In der öffentlichen Verwaltung erfolgt der Aufbau im Allgemeinen nach der in Abbildung 4 dargestellten Struktur. In der Regel sind die Zuständigkeiten dreigeteilt (Gahlen & Kranaster 2008): Es gibt eine politischen Gesamtverantwortung, die je nach Ebene der Krise bei den jeweils zuständigen Akteuren liegt, beispielsweise beim Oberbürgermeister, Landrat, Regierungspräsident oder Innenminister. Diesem sind die beiden weiteren Komponenten gleichberechtigt untergeordnet.

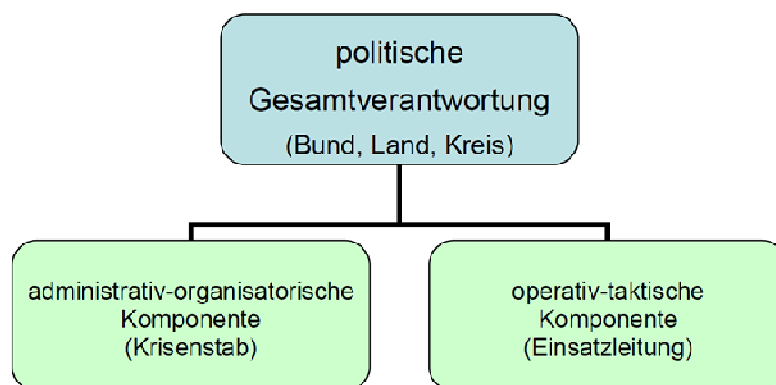


Abbildung 4: Allgemeines Stabsmodell (nach Goergens, 2010; Abb. modifiziert nach DVGW W 1002, 2008, S. 23)

Krisenstab des Wasserversorgers

Vor allem bei mittleren und größeren Unternehmen sollten betriebsinterne Krisenstäbe organisiert sein. Der entsprechende Krisenstab eines Wasserversorgers setzt sich zusammen aus einem Leiter und weiteren Mitgliedern, die jeweils für bestimmte Aufgabenbereiche verantwortlich sind. Die Mitglieder des unternehmensinternen Krisenstabs sind dabei in den Krisenstab der zugehörigen Behörde integriert. Nähere Details zu den Aufgaben und Funktionen des Krisenstabes eines Wasserversorgers sind in dem DVGW-Regelwerk (DVGW-Hinweis W 1002, S.11) beschrieben.

Zusammenarbeit zwischen dem Krisenstab eines Wasserversorgers und zuständiger Behörde im Krisenfall

Für eine gelingende Zusammenarbeit zwischen dem Krisenstab eines Wasserversorgers und der zuständigen Behörde sollten die Mitglieder des unternehmensinternen Krisenstabes bereits im Vorfeld eines Krisenfalls in die Planung des Krisenmanagements der zuständigen Behörde integriert und bei Bedarf frühzeitig einbezogen werden, entweder durch kontinuierlichen telefonischen Kontakt oder die Entsendung von Kontaktpersonen (*DVGW 2008*). Die interne Kommunikation (zwischen Wasserversorger und Behörde) und die externe Kommunikation werden erleichtert, wenn ein gemeinsames Lagezentrum mit einer gemeinsamen Pressestelle eingerichtet wird.

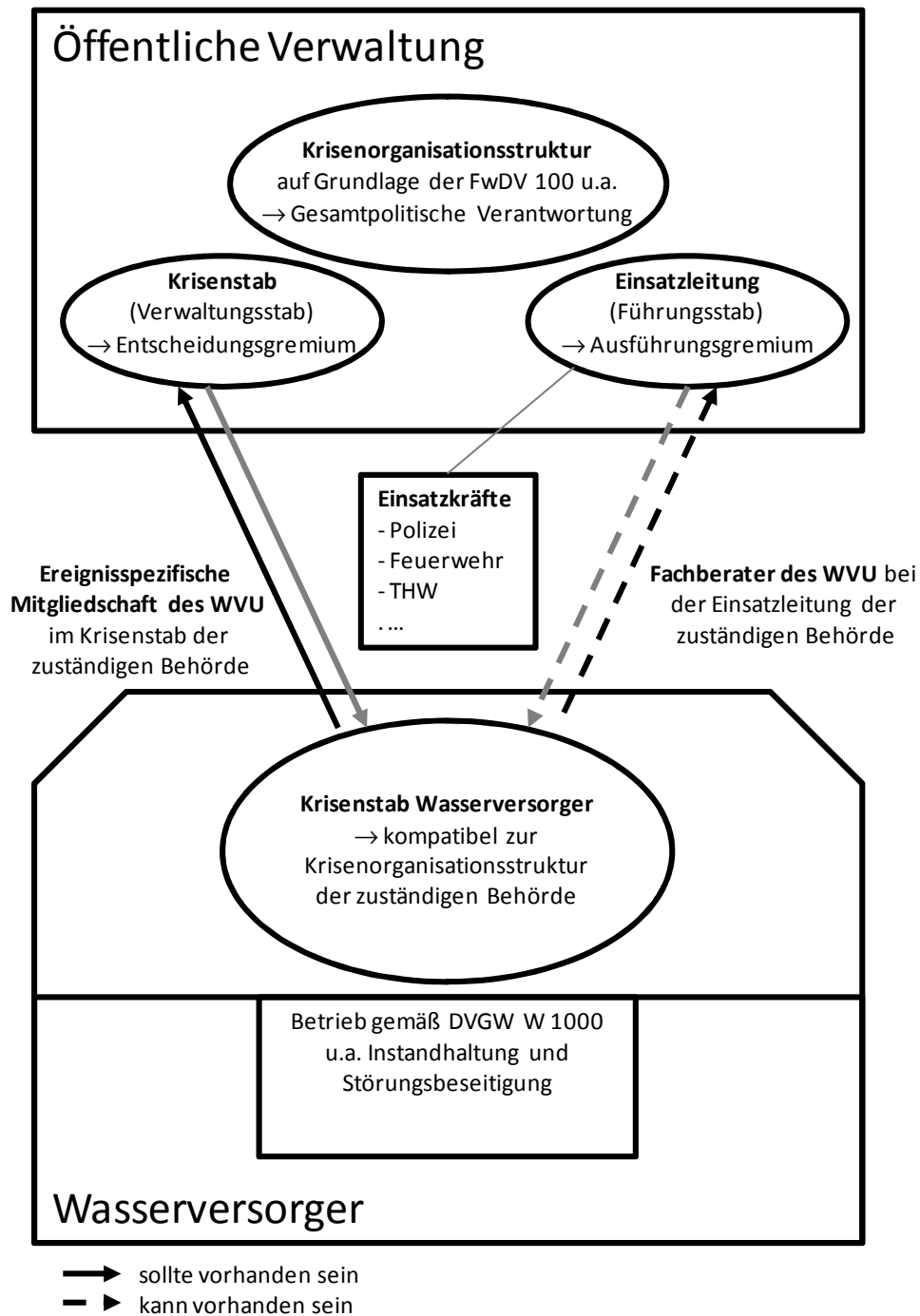


Abbildung 5: Zusammenarbeit zwischen Wasserversorger und Behörde im Krisenfall (Abb. modifiziert nach *DVGW, 2008*)

A.3 Zentrale Positionen in der Krisenkommunikation inkl. allgemeiner Hinweise für Wasserversorgungsunternehmen unterschiedlicher Größe

zentrale Positionen	allgemeine Hinweise für WVU unterschiedlicher Größe*		
	kleinste WVU	kleine & mittlere WVU	große WVU
Leiter der Krisenkommunikation	Aufgaben eines Leiters sind bei allen WVU gleich: <ul style="list-style-type: none"> • steuert und koordiniert alle Medienaufgaben; • Kontrollinstanz für alle Inhalte • Schnittstelle zu anderen Kommunikationseinheiten im Haus (z.B. Callcenter, Kundenbetreuung); • Schnittstelle zu externen Kommunikatoren; • veranlasst Recherchen, beobachtet die Medien, sammelt Medienanfragen, produziert Texte und speist sie in die verschiedenen ausgehenden Kanäle ein; • formuliert Sprachregelungen, die für alle verbindliche sind 		
	Leitung des Krisenstabes und der Krisenkommunikation wird i.d.R. vom Gesundheitsamt übernommen.	Leitung der Krisenkommunikation ist im Rahmen der Krisenstabsplanung definiert (i.d.R. über Pressestelle)	
Strategischer Berater (i.d.R. der Leiter der Unternehmenskommunikation)	Gesundheitsamt steht dem WVU beratend zur Seite	Bei kleinen, mittleren und großen WVU (mit Krisenstab): <ul style="list-style-type: none"> • ist dem Krisenstab zugeordnet; • sammelt alle notwendigen Informationen für die interne und externe Kommunikation aus erster Hand; • muss alle kommunikativen Ereignisse im Blick haben und bei Bedarf Empfehlungen aussprechen 	
		kleine WVU ohne Krisenstab: <ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsamt bzw. Berater steht der Geschäftsleitung permanent zur Seite 	
Sprecher	Kein eigener Sprecher: <ul style="list-style-type: none"> • externe Kommunikation obliegt Gesundheitsamt 	Aufgaben eines Sprechers sind bei kleinen, mittleren und großen WVU gleich: <ul style="list-style-type: none"> • wichtigste Position für die Außendarstellung; • nur er gibt die vom Leiter der Krisenkommunikation freigegebenen Informationen nach außen und ist Ansprechpartner für die Medien • im Rahmen der Krisenstabsplanung definiert (häufig der Pressesprecher) 	
		kleine WVU ohne eigenen Sprecher: <ul style="list-style-type: none"> • externe Kommunikation obliegt Gesundheitsamt 	

*Anmerkung. Kategorien der WVU basieren auf der Anzahl (n) der Beschäftigten: kleinste n = 1-9; kleine & mittlere WVU n = 10-249; große WVU n > 250, (DESTATIS, 2014).

A.4 Aufbau eines Krisenkommunikationsteams

Funktion	Verantwortliche Person Name, Mobil- und Festnetznummer	Stellvertretung Name, Mobil- und Festnetznummer
Leiter der Krisenkommunikation <ul style="list-style-type: none"> • hat Entscheidungsbefugnis 		
Strategischer Berater <ul style="list-style-type: none"> • ist in alle Bereiche involviert 		
Sprecher <ul style="list-style-type: none"> • Ansprechpartner für Medien und zuständig für offizielle Stellungnahmen 		
Assistenz (1 bis x Personen) <ul style="list-style-type: none"> • erfüllt organisatorische Aufgaben 		
Support-Team (1 bis x Personen) <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung des Sprechers durch Erfassung von Anfragen und Formulieren von Antworten • Erstellung von Textentwürfe • Erstellung von Aktionspläne • Aktualisierung von Verteilerlisten • Aktualisierung des Internetauftritts • technischer Service-Dienst (Mobiltelefone, Laptops, etc.) • Koordination des Hotline-Teams 		
Hotline-Team (1 bis x Personen) <ul style="list-style-type: none"> • Beantwortung von Fragen über eine gesonderte Krisenhotline • Erfassung und Auswertung von Feedback und Fragen aus der Bevölkerung 		
Erweitertes Support-Team (Toxikologe, Ansprechpartner Fachlabor, Psychologe, Facharzt, Jurist, u.a.) <ul style="list-style-type: none"> • Beantwortung fachlicher Fragen 		

Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Zur Erstellung einer umfassenden individuellen Liste werden zusätzlich die Hinweise des Krisenkommunikationshandbuches des *SAFE-COMMS Consortium (2011)* empfohlen.

A.5 Checkliste zur Vorbereitung der Kommunikation mit Presse und Bevölkerung

<input type="checkbox"/>	Zuständigkeiten für externe Kommunikation klären (Ansprechpartner, Erreichbarkeit, Aufgabenverteilung, Kommunikationswege und -kanäle)
<input type="checkbox"/>	<p>Ansprechpartner für externe Kommunikation festlegen für:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obligatorische Akteure entsprechend Kapitel 3.1 • Medien • Bevölkerung • sensible Kunden entsprechend Kapitel 3.1 • ggf. weitere Akteure
<input type="checkbox"/>	Vorbereiten von Webseiten, Hotlines/Callcenter, Notfallrufnummern
<input type="checkbox"/>	Vorbereitung (Anfertigung) von Bürgermitteilungen (s. Anhang A.7) und Pressemitteilungen
<input type="checkbox"/>	<p>Fragenkataloge (Beispielfragen s. Anhang A.6) für Callcenter aufbereiten und zusammenstellen mit Antworten für:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensible Bevölkerungsgruppen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ältere, ○ Kranke, ○ Kinder, ○ Schwangere, ○ Weitere: • Großkunden/-abnehmer: <ul style="list-style-type: none"> ○ Unternehmen, die Trinkwasser zur Produktion verwenden ○ Krankenhäuser ○ KiTas, Schulen ○ Weitere:
<input type="checkbox"/>	Hotline/Callcenter: steht qualifiziertes Personal zur Verfügung?

Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Zur Erstellung einer individuellen Liste werden zusätzlich die Checklisten des *BMI-Leitfadens „Krisenkommunikation“* (2008) empfohlen.

A.6 Beispiele häufiger Fragen (FAQ) aus der Bevölkerung

Zu folgenden Themen wurden bei einer Trinkwasserstörung im März 2009 im Wetteraukreis am Gefahreninformationstelefon gehäuft Fragen gestellt:

Kategorie	Thema
Allgemein	Zähneputzen von Erwachsenen?
	Zubereitung von Kaffee?
	Füllen von Aquarien?
	Tränken von Tieren?
	Füllen von Schwimmbädern?
	Entleerung der Warmwasserspeicher?
	Körperreinigung?
	Weiterbetrieb von Enthärtungsanlagen?
	Austausch von Hauseingangsfiltren (Kartuschenfilter)?
	Abkochen mit Wasserkocher ausreichend?
Kinder	Baden von kleineren Kindern (unter Umständen Aufnahme des Wassers)?
	Zähneputzen von Kleinkindern?
	Befüllen von Babyflaschen-Sterilisatoren?
Lebensmittel	Essen kochen?
	Salat waschen?
	Eiswürfelzubereitung?
	Reinigen von Tankwagen für Lebensmittel (Milchtransporter)?
	Betrieb von Trinkwasserspendern?
	Zubereitung von Eis für Kühltheken?
	Weiterbetrieb von Brita-Wasserfiltern?
Medizin	Durchführung von ambulanten OPs?
	Durchführung von Zahnbehandlungen?
	"Verkeimtes" Wasser als Auslöser von Hautirritationen möglich?
	Duschen bei Vorliegen ärztlich behandelte, offener Wunden?

Quelle: *Merbs, 2013*

A.7 Hinweise und Beispiele zur Vorbereitung von Bürgermitteilungen

Bürgerinformationen in Papierform erscheinen am geeignetsten, um alle Bevölkerungsgruppen zu erreichen. Folgende Elemente sollten dabei enthalten sein:

- ein klar erkennbarer Hinweis über die Relevanz der Mitteilung
- eine kurze Erklärung über das Problem
- konkrete, einfach formulierte Hinweise zum gebotenen Verhalten
- eine kleine grafische Darstellung des gebotenen Verbraucherverhaltens
- Telefonnummer (Hotline) für weitere Fragen

Vom Bundesministerium für Gesundheit und dem Umweltbundesamt wurden zu folgenden Themen konkrete Vorschläge für Bürgermitteilungen erstellt, die als Vorlage für die spezifische Erstellung eigener Bürgermitteilungen verwendet werden können (*BMG/UBA 2013*):

- Mitteilung über zusätzliche Chlorung des Trinkwassers
- Mitteilung über Abkochgebot
- Mitteilung über Verunreinigung mit Einschränkung der Verwendung für Trinken und Nahrungszubereitung
- Mitteilung über Verunreinigung mit Einschränkung der Verwendung für Trinken, Nahrungszubereitung und Körperhygiene
- Mitteilung über Entwarnung
- Mitteilung über Entwarnung mit Auflagen

A.8 Hinweise zur Vorbereitung und Durchführung einer Pressekonferenz

Bei einer Pressekonferenz handelt es sich um ein effizientes Verfahren mit dem Ziel, Journalisten präzise Informationen zu einem Thema, Ereignis o.ä. zu vermitteln. Gerade im Krisenfall, bei dem es sich häufig um eine komplexe und unklare Situation handelt, ist die Pressekonferenz ein gut geeignetes Verfahren, um mit den Medien in Kontakt zu treten. Im direkten Austausch mit den Journalisten können komplexe Zusammenhänge besser erklärt und Missverständnissen vorgebeugt werden. Darüber hinaus bietet die Pressekonferenz die Möglichkeit, mit Journalisten in persönlichen Kontakt zu treten und durch das eigene Auftreten und proaktives Informieren die Glaubwürdigkeit des Unternehmens zu stärken.

Um das Potential einer Pressekonferenz voll auszuschöpfen, bedarf es sorgfältiger Vorbereitung. Da aber gerade im Krisenfall meist wenig Zeit besteht und die Kapazitäten der Mitarbeiter bereits stark beansprucht sind, sollte vor Eintreten eines Krisenfalls ein entsprechendes Konzept vorbereitet werden, welches nur noch auf die spezifischen Vorkommnisse angepasst und umgesetzt werden muss. Zudem sollte im Rahmen regelmäßiger Übungen auch die Durchführung von Pressekonferenzen durchgespielt werden. Die folgenden Ausführungen sowie die Checkliste auf der nächsten Seite (A.9) sollen als Orientierung für die Entwicklung eines eigenen Konzeptes für Pressekonferenzen im Krisenfall dienen.

Als Vorbereitung sollte ein Presseverteiler mit Vertretern der gesamten regionalen Presse inklusive Kontaktdaten angelegt werden. Im Krisenfall sollten die aufgelisteten Personen so frühzeitig wie möglich eingeladen werden. Die Einladung, sofern sie schriftlich erfolgt, sollte neben Angaben zu Ort und Zeit auch Angaben zu Inhalten, Ablauf, Rednern und Anfahrt beinhalten. Um Rückmeldung sollte gebeten werden, um die Anzahl der Teilnehmer besser planen zu können. Von Unternehmensseite sollte der Sprecher der Krisenkommunikation, sowie ggf. strategische Berater teilnehmen, darüber hinaus empfiehlt es sich, Vertreter des Krisenstabs, Gesundheitsamtes sowie des Katastrophenschutzes und ggf. weitere Experten (z.B. Toxikologen) einzuladen. Bei kleinen Wasserversorgern sollte die Kommunikation mit den Medien über die festgelegten offiziellen Stellen (i.d.R. das Gesundheitsamt) erfolgen. Als Veranstaltungsort bietet sich das Unternehmen selbst oder ein geeignetes Hotel an. Wichtiges Kriterium für die Auswahl sollte eine gute Anbindung und geeignete Ausstattung (räumlich, technisch) sein. Eröffnet wird die Konferenz durch kurze einleitende Statements von Seiten der Veranstalter, welche jeweils nicht länger als fünf Minuten dauern sollten. Anschließend erfolgt die eigentliche Informationsvermittlung durch Beantwortung von Fragen der Journalisten. Im Anschluss an die Konferenz können noch offene Fragen im persönlichen Gespräch/Interview geklärt und der Kontakt zu einzelnen Journalisten gestärkt werden.

A.9 Vorbereitung und Durchführung einer Pressekonferenz

Vorbereitung	Erstellen bzw. Aktualisieren eines Presseverteilers (inkl. Kontaktdaten) mit umfassender Auflistung von Vertretern der regionalen Presse
	Möglichst frühzeitige Einladung (auch im Krisenfall)
Einladung	Günstige Termine für Pressekonferenz: Wochentags ab 10 Uhr
	Einladung inkl. Ort, Zeit, Ablauf, Inhalte, Redner (mit Funktion), Anfahrtskizze, Antwortkarten/-fax
	Auf Seiten der Gastgeber sollten anwesend sein: Unternehmenssprecher, Vertreter von Krisenstab, Gesundheitsamt und Katastrophenschutz, Toxikologen etc.
	Die Anzahl der Gastgeber sollte die der Gäste nicht übersteigen
Veranstaltungsort und Materialien	Auswahl des Ortes unter Berücksichtigung von Erreichbarkeit, öffentlicher Anbindung, Parkplätzen und Ausstattung (z.B. Unternehmen oder Konferenzhotel)
	Bedarf und Anordnung von Tischen (U-förmig), Bühne, Mikrofonen, Catering etc. klären
	Namensschildern für alle Anwesenden und Infomappen für jeden Gast vorbereiten (mit Presseerklärung, Texten der Redner und Schreibunterlagen, d.h. Stift und Papier)
	Prüfen von Akustik, Licht, Heizung/Klimaanlage, Technik
	Verfügbarkeit von Kommunikationsmitteln (Telefon, Fax, Internetzugang)
Ablauf	Dauer: ca. 1 Stunde
	Dauer einleitender Statements: max. fünf Min., insg. max. 20 Min.
	Moderation sollte nicht durch den Unternehmenssprecher erfolgen; ggf. externe Moderation
	Statements und Antworten kurz, präzise und prägnant formulieren, nicht um Thema herumreden
	Deutlich und nicht zu schnell sprechen (Mitschreiben ermöglichen)
	Keiner Frage ausweichen, bei aggressiven, unfreundlichen Fragen ruhig und sachlich bleiben
	Offen zugeben, wenn eine Frage nicht beantwortet werden kann, und anbieten, eine Antwort nachzureichen
	Anschließend Möglichkeit für Gespräche/Interviews geben
Nachbereitung	Presseerklärung an Redaktionen schicken, die der Einladung nicht gefolgt sind bzw. diese nicht wahrnehmen konnten
	Auswertung der Pressemeldungen

A.10 Handlungsschritte zum Erstellen einer individuellen Kommunikationskette

	KP	Handlungsschritte der Krisenkommunikation		Szenario ⁸				
				1	2	3		
Feststellung einer Störung	1	interne Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Meldung an Entscheidungsträger im WVU Bei Verdacht auf Beeinträchtigung des Trinkwassers: Prüfung (ggf. externe Experten hinzuziehen) 	<ul style="list-style-type: none"> Information der zuständigen Behörde (Gesundheitsamt)⁹ bei Einleiten von Maßnahmen: Information des Gesundheitsamtes¹⁰ 	x	x	x	
			Kleinst- & kleine WVU: Handeln in enger Abstimmung mit Gesundheitsamt!					
	2		<ul style="list-style-type: none"> Bei Entscheidung des Gesundheitsamtes „kein Krisenfall“ 	<ul style="list-style-type: none"> → für Zusammenspiel mit Behörde gilt Festlegung für Normalbetrieb (Kap 5.2) 	<ul style="list-style-type: none"> → betriebsinterne Schritte zur Behebung der Störung 	x	-	-
			<ul style="list-style-type: none"> Bei Entscheidung des Gesundheitsamtes „Krisenfall“ 	<ul style="list-style-type: none"> → weiter ab KP3 „Ausrufen der Krise“ 				
			Große & mittlere WVU					
			<ul style="list-style-type: none"> Bei Entscheidung des Gesundheitsamtes „kein Krisenfall“ ggf. Einberufung eines betriebsinternen Krisenmanagements, (Kap. 5.1 & 6.1) Bei Entscheidung des Gesundheitsamtes „Krisenfall“ 	<ul style="list-style-type: none"> für Zusammenspiel mit Behörde gilt Festlegung für Normalbetrieb (Kap 5.2) → weiter ab KP2 „Ausrufen der Krise“ 	<ul style="list-style-type: none"> → betriebsinterne Schritte zur Behebung der Störung 	x	-	-
Ausrufen der Krise	3	intern	Kleinst- & kleine WVU	entsprechend enger Abstimmung mit der zuständigen Behörde	-	x	x	
			Große & mittlere WVU	wie im Vorfeld festgelegt (u.a. Kap. 6.3)	-	x	x	
	4	extern	Kleinst- & kleine WVU:	externe Kommunikation über die Behörde, nach Möglichkeit unter Einbeziehung der Gemeindeverwaltung	-	x	x	
			Große & mittlere WVU:	wie im Vorfeld festgelegt	-	x	x	
			<ul style="list-style-type: none"> Prio 1 sofort (Kap 6.2) 	a. Polizei	-	x	x	
				b. ggf. Feuerwehr	-	x	x	
				c. ggf. Toxikologe, THW und Ärzte	-	x	x	
			<ul style="list-style-type: none"> Prio 2 	a. Presse (über Pressesprecher bzw. -abteilung der Gemeinde) nach Rücksprache mit Gesundheitsamt (Kap. 6.5)	-	x	x	
	b. Bevölkerung (koordiniert durch Stabsleiter in Rücksprache mit bzw. auf Anordnung der Behörde) (Kap. 6.4)	-		x	x			
	a. Sensible Kunden (Industrie, Krankenhäuser, Schulen, Kitas ...) (Kap. 6.4)	-		x	x			
<ul style="list-style-type: none"> Prio 3 	b. Großkunden (Kap. 6.4)	-	x	x				
	c. Externe Unternehmen (Kap. 6.4)	-	x	x				
Ausrufen des Krisenendes	5	Rückkehr zum Normalbetrieb, Kernfunktionen wieder herstellen, Kommunikation zur Wiederherstellung des Normalbetriebs (Kap. 6.6 - 7.4)		-	x	x		
	6	intern	alle WVU	<ul style="list-style-type: none"> Krise nachbereiten, ggf. externe Hilfe hierfür in Anspruch nehmen 	-	x	x	
extern		<ul style="list-style-type: none"> Krisenende kommunizieren und Vertrauen wieder herstellen (Kap. 7.1 - 7.4) 		-	x	x		

⁸ s. Kapitel 1; Szenario 4 ist hier nicht mit aufgeführt, da in diesem Szenario die Eskalation der Situation und die hohe Komplexität den Zuständigkeitsbereich des „konventionellen“ Krisenmanagements übersteigt und übergeordnete Organisationsstrukturen mit einbezogen werden müssen

⁹ bei außergewöhnlichen Vorkommnissen, die Auswirkung auf die Trinkwasserbeschaffenheit haben können (§ 16, 1 TrinkwV)

¹⁰ § 16, 6 TrinkwV

A.11 Weiterführende Literatur

Die folgenden Dokumente werden für die Erstellung eines individuellen Krisenmanagementplans inklusive eines Krisenkommunikationsplans als Hilfestellung empfohlen und sollten bei der Erstellung der genannten Pläne berücksichtigt werden:

- Bereits vorhandene Maßnahmenpläne/Havariepläne vor Ort
- DVGW (Deutscher Verein des Gas- und Wasserfaches e.V. - Technisch-wissenschaftlicher Verein, Hrsg.) Technische Mitteilungen. Hinweis W 1001 (2008): Sicherheit in der Trinkwasserversorgung – Risikomanagement im Normalbetrieb; Beiblatt W 1001-B1 (2011). Bonn
- DVGW Technische Mitteilung, Hinweis W 1002 (2008): Sicherheit in der Trinkwasserversorgung - Organisation und Management im Krisenfall. Bonn
- DVGW Technische Mitteilung, Arbeitsblatt W 1000 (2005). Bonn
- DIN EN 15975-1 (2011): Sicherheit der Trinkwasserversorgung - Leitlinien für das Risiko- und Krisenmanagement. Berlin
- BMG/UBA (Bundesministerium für Gesundheit und Umweltbundesamt, Hrsg.) (2013): Verbraucherinformationen gemäß Anhang A.3 "Beispielvorlagen für Verbraucherinformation" - "Leitlinien zum Vollzug der §§9 und 10 der TrinkwV 2001". Bonn und Dessau-Roßlau
www.lgl.bayern.de/downloads/gesundheit/hygiene/doc/leitlinien_vollzug_9_10_trinkw.pdf; abgerufen am 13.02.2013
- BMI (Hrsg.) (2008): Krisenkommunikation - Leitfaden für Behörden und Unternehmen. Berlin
www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2008/Krisenkommunikation.pdf; abgerufen im Juni 2014
- BMI (Hrsg.) (2005). Leitfaden - Schutz Kritischer Infrastrukturen / Basisschutzkonzept. Berlin
www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2005/Basisschutzkonzept_kritische_Infrastrukturen.pdf; abgerufen im Juni 2014
- BMI (Hrsg.) (2008). Leitfaden - Schutz Kritischer Infrastrukturen / Risiko- und Krisenmanagement. Berlin
www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2008/Leitfaden_Schutz_kritischer_Infrastrukturen.pdf; abgerufen im Juni 2014
- Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) (Hrsg.). (2011). Sonderheft des BBK - Risikomanagement im Bevölkerungsschutz. Bonn.
www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Publikationen/Publ_magazin/bsmag_2_11.pdf; abgerufen im Juni 2014

- BBK (Hrsg.). (2011). BBK – Psychosoziales Krisenmanagement in CBRN-Lagen. Bonn.
http://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Publikationen/Praxis/Bevoelkerungsschutz/Band_6_Psychoz_KM_CBRN_Lage.pdf; abgerufen im Juni 2014
- Thomann, H.J., Dechamps, A. & Graf von Waldburg-Zeil, C. (Hrsg.) (2011). Risiko- und Krisenkommunikation. Schriften zur Zukunft der Öffentlichen Sicherheit. Ausgabe 1, 3/2011. TÜV Media GmbH, Köln. ISBN 978-3-8249-1425-8.
<http://www.zukunftsforum-oeffentliche-sicherheit.de/downloads/Schriftenreihe-1.pdf>; abgerufen im Juni 2014
- SAFE-COMMS Consortium (Hrsg.) (2011). Handbuch – Krisenkommunikation im Fall eines terroristischen Anschlags für öffentliche Institutionen und Behörden. www.safe-comms.eu; abgerufen im Juni 2014

Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Ausgehend von den aufgeführten Dokumenten werden eigene Recherchen empfohlen.

9 Abkürzungsverzeichnis

§ / §§	Paragraph / Paragraphen
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMG	Bundesministerium für Gesundheit
BMI	Bundesministerium des Innern
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CBRN	chemisch, biologisch, radiologisch, nuklear
CEN	Comité Européen de Normalisation (Europäisches Komitee für Normung)
d.h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung
DVGW	Deutscher Verein des Gas- und Wasserfaches e.V.
EN	Europäische Norm
e.V.	eingetragener Verein
etc.	et cetera
ggf.	gegebenenfalls
i.A.	im Auftrag
i.d.R.	in der Regel
inkl.	inklusive

insg.	insgesamt
ISO	International Organization for Standardization (Internationale Organisation für Normung)
kg	Kilogramm
KiTas	Kindertagesstätten
KKI	Kompetenzzentrum kritische Infrastrukturen e.V.
KP	Kommunikationsphasen
m	Meter
max.	maximal
o.ä.	oder ähnliche
s.	siehe
THW	Bundesanstalt Technisches Hilfswerk
TrinkwV	Trinkwasserverordnung
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
UBA	Umweltbundesamt
U-Bahnzüge	Untergrund-Bahnzüge
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
WVU	Wasserversorgungsunternehmen/Wasserversorger
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

10 Glossar

Gefahr	(Konkrete) Auswirkungen von Gefährdungen / Bedrohungen (Naturereignisse, technisches und menschliches Versagen, menschliches Fehlverhalten) auf kritische Infrastrukturen ¹¹ .
Gesundheitsamt	Die Bezeichnung Gesundheitsamt wird hier entsprechend <i>Trinkwasserverordnung §3.5</i> für die nach Landesrecht für die Durchführung der TrinkwV bestimmte und mit einem Amtsarzt besetzte Behörde verwendet.
Katastrophe	Schadensereignis, das stark über die Ausmaße normaler Schadensereignisse hinausgeht und dabei Leben, Gesundheit, Sachgüter oder wichtige Infrastrukturen erheblich gefährdet oder zerstört ¹¹ . Eine Katastrophe ist ein Geschehen, bei dem Leben oder Gesundheit einer Vielzahl von Menschen oder die natürlichen Lebensgrundlagen oder bedeutende Sachwerte in so ungewöhnlichem Ausmaß gefährdet oder geschädigt werden, dass die Gefahr nur abgewehrt oder die Störung nur unterbunden und beseitigt werden kann, wenn die im Katastrophenschutz mitwirkenden Behörden, Organisationen und Einrichtungen unter einheitlicher Führung und Leitung durch die Katastrophenschutzbehörde zur Gefahrenabwehr tätig werden ¹¹ .
Katastrophenschutz	Der Katastrophenschutz ist eine landesrechtliche Organisationsform der kommunalen und staatlichen Verwaltungen in den Ländern zur Gefahrenabwehr bei Katastrophen, bei der alle an der Gefahrenabwehr beteiligten Behörden, Organisationen und Einrichtungen unter einheitlicher Führung durch die örtlich zuständige Katastrophenschutzbehörde zusammenarbeiten ¹¹ .
Krise	Vom Normalzustand abweichende Situation mit dem Potenzial für oder mit bereits eingetretenen Schäden in einer Einrichtung, die mit der normalen Ablauf- und Aufbauorganisation eines Unternehmens, einer Behörde oder eines Staates nicht mehr bewältigt werden kann ¹¹ .
Krisenkommunikation	Austausch von Informationen und Meinungen während einer Krise zur Verhinderung oder Begrenzung von Schäden in einer Einrichtung ¹¹ .
Krisenmanagement	Schaffung von konzeptionellen, organisatorischen und verfahrensmäßigen Voraussetzungen, die eine schnellstmögliche Zurückführung der eingetretenen außergewöhnlichen Situation in

¹¹ zitiert aus Glossar *BMI 2005, 2011*

den Normalzustand unterstützen¹¹.

Krisenstab	Struktur/Institution, die die Voraussetzungen zur Koordination aller krisenbezogenen Tätigkeiten schafft und die Krisenbewältigung leitet ¹¹ .
Kritische Infrastrukturen	Organisationen und Einrichtungen mit wichtiger Bedeutung für das staatliche Gemeinwesen, bei deren Ausfall oder Beeinträchtigung nachhaltig wirkende Versorgungsengpässe, erhebliche Störungen der öffentlichen Sicherheit oder andere dramatische Folgen eintreten würden.
Notfall	Eine zeitlich absehbare Abweichung vom Normalzustand oder Normalablauf, deren Konsequenzen einen hohen bis sehr hohen Schaden darstellen (<i>BSI 2008; KKI e.V. 2011</i>).
Risiko	Maß für die Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines bestimmten Schadens an einem Schutzgut unter Berücksichtigung des potenziellen Schadensausmaßes ¹¹ .
Risiko-kommunikation	Austausch von Informationen und Meinungen über Risiken zur Risikovermeidung, -minimierung und -akzeptanz. Verfahren für eine Einrichtung im Rahmen des Risikomanagements zum Erhalt und zur Herausgabe von Informationen über ein Risiko: Risikokommunikation betrifft dabei alle Kommunikationsprozesse, die sich auf die Identifizierung, Analyse, Bewertung sowie das Management von Risiken und die dafür notwendigen Interaktionen zwischen den Beteiligten beziehen ¹¹ .
Risiko-management	Kontinuierlich ablaufendes, systematisches Verfahren zum zielgerichteten Umgang mit Risiken, das die Analyse und Bewertung von Risiken sowie die Planung und Umsetzung von Maßnahmen, insbesondere zur Risikovermeidung, -minimierung und -akzeptanz, beinhaltet.
Schaden	Negativ bewertete Auswirkung eines Ereignisses auf ein Risikoelement ¹¹ .
Störung	Eine kurzzeitige Abweichung vom Normalzustand oder Normalablauf, die geringfügigen Schaden zur Folge hat und sich betriebsintern bewältigen lässt (<i>BSI 2008; KKI e.V. 2011</i>).
Wasserversorgungsunternehmen	Unternehmer oder sonstige Inhaber einer Wasserversorgungsanlage (in Anlehnung an <i>TrinkwV</i>).

11 Quellenverzeichnis

- BMG/UBA (Bundesministerium für Gesundheit und Umweltbundesamt, Hrsg.) (2013): Verbraucherinformationen gemäß Anhang A.3 "Beispielvorlagen für Verbraucherinformation" - "Leitlinien zum Vollzug der §§9 und 10 der TrinkwV 2001". Bonn und Dessau-Roßlau
www.lgl.bayern.de/downloads/gesundheit/hygiene/doc/leitlinien_vollzug_9_10_trinkw.pdf; abgerufen im Juni 2014
- BMI (Bundesministerium des Innern, Hrsg.) (2005): Schutz Kritischer Infrastrukturen - Basisschutzkonzept. Berlin
- BMI (Hrsg.) (2008): Krisenkommunikation - Leitfaden für Behörden und Unternehmen. Berlin
- BMI (Hrsg.) (2011): Schutz kritischer Infrastrukturen - Risiko- und Krisenmanagement. Berlin
- BSI (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik) (2008): BSI-Standard 100-4: Notfallmanagement Version 1.0. Bonn
- DESTATIS (2014): Kleine und mittlere Unternehmen, Definition entsprechend EU-Empfehlung 2003/361/EG. Statistisches Bundesamt.
www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/KMUBegriffserlaeuterung.html, abgerufen am 25.06.2014
- Die Welt (2005): Anschlag auf das Trinkwasser in Baden-Württemberg. Berlin
www.welt.de/vermishtes/article178115/Anschlag-auf-das-Trinkwasser-in-Baden-Wuerttemberg.html; abgerufen im Juni 2014
- DIN EN 15975-1 (2011): Sicherheit der Trinkwasserversorgung - Leitlinien für das Risiko- und Krisenmanagement - Teil 1:Krisenmanagement (deutsche Fassung). Berlin
- Ditges, F., Höbel, P. & Hofmann, T. (2008): Krisenkommunikation. Konstanz
- Dreyer, A. & Rütt, K. (2008): Teil 2: Krisenmanagement und Katastrophenvorsorge - "Im Zeichen des Tsunami" - Touristisches Ereignis- und Krisenmanagement bei der TUI. In F. v. Roselieb & M. Dreher (Hrsg.): Krisenmanagement in der Praxis - Von erfolgreichen Krisenmanagern lernen. 2008. S.57-82. Schmidt (Erich), Berlin
- DVGW Technische Mitteilung, Hinweis W 1002 (2008): Sicherheit in der Trinkwasserversorgung - Organisation und Management im Krisenfall. Bonn
- DVGW Technische Mitteilung, Hinweis W 1000 (2005): Anforderungen an die Qualifikation und die Organisation von Trinkwasserversorgern. Bonn
- DVGW Technische Mitteilung, Hinweis W 1001 (2008): Sicherheit in der Trinkwasserversorgung – Risikomanagement im Normalbetrieb. Bonn
- DVGW Technische Mitteilung, Hinweis W 1002 (2012): Sicherheit in der Trinkwasserversorgung – Organisation und Management im Krisenfall. Bonn
- DVGW Technische Mitteilung, Hinweis W 1010 (2000): Leitfaden für die Erstellung eines Betriebshandbuches für Wasserversorgungsunternehmen. Bonn
- Gahlen, M. & Kranaster, M. (2008): Krisenmanagement: Planung und Organisation von Krisenstäben. Kohlhammer, Stuttgart

- Goergens, V. (2010): Personalprobleme bei der gleichwertigen Besetzung von behördlichen Krisenstäben über längere Zeiträume. Krems.
www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/FIS/DownloadsInformationangebote/Hochschulschriften/Goergens.pdf; abgerufen im Juni 2014
- Höbel, P. (2007): Kommunikation in Krisen - Krisen in der Kommunikation. In M. Piwinger & A. Zerfass (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. S. 875-889. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden
- KKI e.v. (Kompetenzzentrum Kritisch Infrastrukturen e.V.) (2011): Arbeitsgruppe des Beirats: Grafische Übersicht der Definition zu den Begriffen Störung, Notfall und Krise. Berlin www.kki-verein.de/DerKKIeV/Documents/Definition%20St%C3%B6rung-Notfall-Krise.pdf; abgerufen im Juni 2014
- Merbs, R. (2013): FAQ für Übungs- und Echteinsätze. Fachbereich Gesundheit, Veterinärwesen und Bevölkerungsschutz, Wetteraukreis. Projektintern zur Verfügung gestellt
- Riegel, M. & Bethmann, D. (2010): Vorläufiger Ergebnisbericht (zur vertraulichen Behandlung) des Arbeitspaketes 1 (AP1): - Sicherheitsszenarien - innerhalb des Verbundprojektes Schutz der Trinkwasserversorgung im Hinblick auf CBRN-Bedrohungsszenarien – STATuS. Technologiezentrum Wasser (TZW), DVGW, Karlsruhe
- SAFE-COMMS Consortium (Hrsg.) (2011): Handbuch Krisenkommunikation im Fall eines terroristischen Anschlags für öffentliche Institutionen und Behörden. Autoren: Shpiro, Shlomo, Díaz, A. M., Hargie, O., Madzharov, S. N., Möhrle, H., & Nomikos, J.. Bar-Ilan University, Israel/ Research Institute for European and American Studies, Griechenland/ Universidad de Burgos, Spanien/ University of Rouse Angel Kunchev, Bulgarien/ University of Ulster, Nord Irland/ A&B One Kommunikationsagentur GmbH, Deutschland. www.safe-comms.eu; abgerufen im Juni 2014
- Spiegel Online (2003): Zyankali-Anschlag: Giftmischer wollte Einbecks Trinkwasser verseuchen (Autor: Baumann, M.). Hamburg
www.spiegel.de/panorama/zyankali-anschlag-giftmischer-wollte-einbecks-trinkwasser-verseuchen-a-261996.html; abgerufen im Juni 2014
- Spiegel Online (2005): Pflanzenschutzmittel: Gift-Anschlag auf Bodensee-Wasserversorgung. Hamburg www.spiegel.de/panorama/pflanzenschutzmittel-gift-anschlag-auf-bodensee-wasserversorgung-a-384772.html abgerufen im Juni 2014
- UBA (Umweltbundesamt) (2013): Leitlinien zum Vollzug der §§ 9 und 10 der Trinkwasser-Verordnung (TrinkwV 2001). Umweltbundesamt (unveröffentlicht).