

Krisenarbeit kommunizieren: Impulse für die AG Kommunikation der Bundesregierung

Bericht zum Expert*innenworkshop vom
28. November 2019 im Auswärtigen Amt

Sarah Brockmeier

Januar 2020

Global Public Policy Institute
Reinhardtstr. 7
10117 Berlin, Germany
+49 30 275 959 75 0
sbrockmeier@gppi.net

Inhalt

Übersicht über Empfehlungen	3
1 Einleitung	6
2 Krisenprävention effektiv kommunizieren: Erfahrungen der International Crisis Group	6
3 Ideen und Empfehlungen der Arbeitsgruppen	8
Herausforderungen für die Kommunikation der Bundesbehörden	8
Strategiefähigkeit und Ressortkoordinierung zu Kommunikation ausbauen	8
Mehr Kommunikation durch Bestandsaufnahme, klare Zielgruppendefinition und mehr Ressourcen	10
Mehr Mainstreaming von Kommunikation in den Ministerien	11
Greifbarkeit der Themen durch mehr persönliche Geschichten und „Storytelling“ verbessern	11
Mutiger kommunizieren und auch Scheitern vermitteln.....	12
Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft.....	13
Von erfolgreichen Praktiken der Zivilgesellschaft lernen.....	13
Zivilgesellschaftliche Initiativen finanziell stärker unterstützen.....	14
Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und Bundesregierung zu Kommunikation verbessern	14
Desinformation und Krisenengagement.....	15
Ministerien besser aufstellen, um mit Desinformation umzugehen	16
Medienkompetenz innerhalb und außerhalb der Bundesregierung stärken.....	17
Mehr Horizon Scanning, Szenarienplanung und “Impfen” gegen Desinformation	17
Dezentralisierung der Reaktion auf Desinformation und Arbeit mit Multiplikator*innen .	18

Übersicht der Empfehlungen

Die Bundesregierung möchte im Themenbereich Krisenprävention, Konfliktbewältigung und Friedensförderung „ihre Kommunikationsaktivitäten ausweiten, um ihr Engagement gegenüber der Öffentlichkeit zu erklären, auf Chancen und Grenzen des Engagements hinzuweisen sowie aktiv auf Medien in Deutschland und vor Ort zuzugehen“ – so kündigt sie es in den Leitlinien „Krisen verhindern, Konflikte bewältigen, Frieden fördern“ an. Doch wie kann die Bundesregierung die Chancen, Risiken, Zielkonflikte, Abwägungszwänge, Rückschläge oder Erfolge ihres Engagements in diesem Bereich glaubwürdig vermitteln? Was kann sie dabei von der Zivilgesellschaft und Wissenschaft, der Privatwirtschaft oder von multilateralen Organisationen lernen?

Um konkrete Herausforderungen, Ideen und Ansätze zu diesen Fragen auszuarbeiten, kamen 40 Teilnehmer*innen aus dem Auswärtigem Amt, dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, dem Bundesministerium der Verteidigung, dem Bundespresseamt und dem Beirat Zivile Krisenprävention sowie externe Expert*innen aus Forschung und Zivilgesellschaft am 28. November 2019 für einen eintägigen Workshop zusammen. Drei interdisziplinäre Arbeitsgruppen erarbeiteten auf Grundlage der neuesten Erkenntnisse aus Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Marketing und PR Handlungsempfehlungen und Projektideen für die AG Kommunikation der Ressorts. Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse des Workshops zusammen. Er ergänzt damit die Ideen und Politikempfehlungen, die zwischen Oktober 2019 und Februar 2020 auf dem PeaceLab-Blog in der Debatte „Krisenarbeit kommunizieren: Impulse für die Bundesregierung“ ausgesprochen wurden.¹

Übersicht der Empfehlungen der Teilnehmer*innen

Strategiefähigkeit und Ressortkoordinierung zu Kommunikation ausbauen

1. Innerhalb der politisch gesetzten Grenzen stärker ressortgemeinsam kommunizieren.
2. Innerhalb der einzelnen Ministerien und, wenn möglich, zwischen den Ministerien „Unter-Strategien“ für Kommunikation entwickeln.
3. Bessere Strukturen für ressortgemeinsame Abstimmung und regelmäßigen Austausch zu Kommunikation schaffen.
4. Ressortübergreifende Projekte und Formate entwickeln und gemeinsam reisen.
5. Kontinuierlich an gemeinsamen Definitionen und Begrifflichkeiten zwischen den Ressorts arbeiten.
6. Fähigkeit zum Monitoring ausbauen, ohne sich zu sehr auf Klickzahlen zu verlassen.

¹ PeaceLab-Blog, „Krisenarbeit kommunizieren: Impulse für die Bundesregierung“: <https://peacelab.blog/debatte/krisenarbeit-kommunizieren>. Dank an Bilal Bağ, Julia Friedrich, Jonas Monniger, Katharina Nachbar, Alicja Polakiewicz und Marie Wagner für ihr Engagement bei der Organisation und Durchführung des Workshops sowie bei der Unterstützung der Erstellung dieses Berichts.

Mehr Kommunikation durch Bestandsaufnahme, klare Zielgruppendefinition und mehr Ressourcen

7. Ressourcen für Kommunikation aufstocken.
8. Stärker tagesaktuelle Ereignisse („News Cycles“) nutzen.
9. Klarheit über Zielgruppen schaffen und entsprechend gezielter kommunizieren.
10. Bestandsaufnahme von Kommunikationsaktivitäten vornehmen und andere Organisationen stärker fördern.

Mehr Mainstreaming von Kommunikation in den Ministerien

11. Mitarbeiter*innen der Ministerien von vornherein stärker einbeziehen und für Kommunikation interessieren.
12. Kommunikation verstärkt in Ausbildung von Mitarbeiter*innen integrieren.
13. Stärkere Dezentralisierung in der Kommunikation (im Auswärtigen Amt).
14. Weniger Rotation in der Kommunikation (im Auswärtigen Amt).

Greifbarkeit der Themen durch mehr persönliche Geschichten und „Storytelling“ verbessern

15. Mehr Storytelling durch Portraits von „Friedensmacher*innen“.
16. „Geschichten aus der Bürokratie“ und von spannenden Projekte erzählen.
17. Mehr Mitarbeiter*innen der Ministerien selbst auftreten und z.B. in den sozialen Medien kommunizieren lassen.
18. Mehr „VIPs“ finden und einbinden.

Mutiger kommunizieren und auch Scheitern vermitteln

19. Vertrauen schaffen durch klare, ehrliche Aussagen.
20. Öfter vom Scheitern erzählen.
21. Proaktiver auf den Bundestag zugehen.

Von erfolgreichen Praktiken der Zivilgesellschaft lernen

22. Weniger „behördlich“ und in klarerer Sprache kommunizieren.
23. Mehr qualitative Evaluationen von Kommunikationsaktivitäten durchführen und deren Ergebnisse wieder in die Arbeit einfließen lassen.

Zivilgesellschaftliche Initiativen finanziell stärker unterstützen

24. Einen Fonds für unabhängige journalistische Arbeit und Recherchen einrichten.
25. Förderungspraxis der Bundesregierung und insbesondere des Auswärtigen Amts für zivilgesellschaftliche Organisationen überarbeiten.

Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und Bundesregierung zu Kommunikation verbessern

26. Räume für systematischen Erfahrungsaustausch und gemeinsames Lernen zu Kommunikation zwischen Bundesregierung und der Zivilgesellschaft schaffen.
27. Wissenstransfer und Übergaben in den Ministerien verbessern.
28. Mehr Koordination zwischen den deutschen zivilgesellschaftlichen Akteuren, die in einem Land mit Geldern des Auswärtigen Amts tätig sind.
29. Auch Diaspora-Gruppen aus Krisenländern stärker in Kommunikationsaktivitäten einbinden.

Ministerien besser aufstellen, um mit Desinformation umzugehen

30. Ressortgemeinsames Verständnis von Herausforderungen durch Desinformation stärken.
31. Misserfolge in der Bekämpfung von Desinformation analysieren (Beispiel Weißhelme).
32. Bestehendes Wissen zu Krisenkommunikation stärker nutzen.
33. Auch Humor als Stilmittel nutzen, um Desinformation entgegenzutreten.

Medienkompetenz innerhalb und außerhalb der Bundesregierung stärken

34. Digitale Informations- und Nachrichtenkompetenz innerhalb der Bundesregierung stärken.
35. Mehr Investitionen in Medienkompetenz von Bürger*innen.

Mehr Horizon Scanning, Szenarienplanung und “Impfen” gegen Desinformation

36. Fähigkeiten zum Horizon Scanning, Szenarienplanung und Monitoring zu Desinformation ausbauen.
37. Proaktivere Richtigstellungen von durch Desinformationskampagnen verbreitete Falschinformationen.
38. Lücke zwischen Kommunikation in sozialen Medien und traditionellen Medien für präventive Medienarbeit nutzen.
39. „Impfen“ gegen Desinformation: Menschen schon im Vorhinein warnen, wenn Sie mit Desinformation rechnen müssen.

Dezentralisierung der Reaktion auf Desinformation und Arbeit mit Multiplikator*innen

40. Zivilgesellschaftliche Initiativen zur Bekämpfung von Desinformation unterstützen.
41. Forschung zu Desinformation stärken.

1 Einleitung

Die Bundesregierung möchte im Themenbereich Krisenprävention, Konfliktbewältigung und Friedensförderung „ihre Kommunikationsaktivitäten ausweiten, um ihr Engagement gegenüber der Öffentlichkeit zu erklären, auf Chancen und Grenzen des Engagements hinzuweisen sowie aktiv auf Medien in Deutschland und vor Ort zuzugehen“ – so kündigt sie es in den Leitlinien „Krisen verhindern, Konflikte bewältigen, Frieden fördern“ an. Doch wie kann die Bundesregierung die Chancen, Risiken, Zielkonflikte, Abwägungszwänge, Rückschläge oder Erfolge ihres Engagements in diesem Bereich glaubwürdig vermitteln? Was kann sie dabei von der Zivilgesellschaft und Wissenschaft, der Privatwirtschaft oder von multilateralen Organisationen lernen?

Um konkrete Herausforderungen, Ideen und Ansätze zu diesen Fragen auszuarbeiten, kamen 40 Teilnehmer*innen aus dem Auswärtigem Amt, dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, dem Bundesministerium der Verteidigung, dem Bundespresseamt und dem Beirat Zivile Krisenprävention sowie externe Expert*innen aus Forschung und Zivilgesellschaft am 28. November 2019 für einen eintägigen Workshop zusammen. Drei interdisziplinäre Arbeitsgruppen erarbeiteten auf Grundlage der neuesten Erkenntnisse aus Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Marketing und PR Handlungsempfehlungen und Projektideen für die AG Kommunikation der Ressorts.

Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse des Workshops zusammen. Nach einer Zusammenfassung des Vortrags von Hugh Pope, Kommunikationschef der International Crisis Group, geht der Bericht im Einzelnen auf die von den Teilnehmer*innen identifizierten Herausforderungen und Empfehlungen ein. Der Workshop behandelte explizit die Herausforderung der Kommunikation der Bundesregierung zu den Themen der Leitlinien: Krisenprävention, Konfliktbewältigung und Friedensförderung. Insbesondere in der Arbeitsgruppen wurden allerdings auch allgemeinere Herausforderungen für die Kommunikation von Außen-, Entwicklungs- und Sicherheitspolitik diskutiert. Im Folgenden werden alle von den Teilnehmer*innen diskutierten Empfehlungen aus den Arbeitsgruppen und aus der anschließenden Diskussion wiedergegeben, ohne dass diese priorisiert oder bewertet wurden. Empfehlungen, die sich zwischen den Arbeitsgruppen überschneiden, wurden nur einmal im Detail ausgeführt. Die Ergänzungen aus der Abschlussdiskussion finden sich direkt bei den entsprechenden Empfehlungen wieder. Da der Workshop unter „Chatham House Rules“ stattfand, werden außer den externen Expert*innen keine Teilnehmer*innen persönlich identifiziert.

2 Krisenprävention effektiv kommunizieren: Erfahrungen der International Crisis Group

Hugh Pope, der über 20 Jahre lang als Journalist tätig war und seit 2015 „Director of Communications & Outreach“ bei der International Crisis Group ist, fasste in seinem Vortrag die Lehren zusammen, die er selbst und die Crisis Group insgesamt über die Jahre zum Thema der Kommunikation zu Krisenprävention gelernt hat. Dabei betonte er drei zentrale Herausforderungen für die Kommunikation in diesem Bereich: Erstens, erfolgreiche Krisenprävention ist unsichtbar. Wenn sie scheitert, ist dies sehr offensichtlich. Dort, wo sie erfolgreich ist, ist der Einfluss einzelner Akteure sehr schwer zu beweisen und erst recht zu kommunizieren. Zweitens liegt es in der Natur von Krisenprävention und Konfliktbearbeitung, dass Akteure, die diese vorantreiben, oft auch über jahrelange

Detailarbeit nicht öffentlich reden könnten, da dies die Arbeit erschwert oder unmöglich macht. Drittens ist es schwierig, Kommunikationskampagnen zum Thema der Krisenprävention zu organisieren, aus zwei Gründen: Es ginge im Verständnis der Crisis Group bei Krisenprävention (Pope nutzte im Englischen den Begriff „conflict prevention“) oft um Pragmatismus – eine solche pragmatische Arbeit sei viel schwieriger zu kommunizieren als absolute Werte, wie sie etwa Human Rights Watch oder Amnesty International kommunizieren könnten. Zudem sei es auch viel schwieriger, „celebrity ambassadors“ – also prominente Botschafter*innen – für dieses Thema zu finden.

Pope zählte auf, welche Prinzipien für effektive Kommunikation zu diesen Themen wichtig seien. (Dabei betonte er auch, dass Regierungen teilweise mit unterschiedlichen Herausforderungen umgehen müssten als NGOs). Notwendig seien für eine klare und gute Kommunikation:

- Eine **klare Vision** dessen, was man erreichen möchte (im Fall der Crisis Group: „Preventing War. Shaping Peace“).
- **Persönliche Geschichten** von Menschen, die direkt involviert sind und mit denen man sich identifizieren kann.
- Individuelle **Netzwerke** zu pflegen und verschiedene Zielgruppen direkt anzusprechen, zum Beispiel durch Emaillisten.
- **Legitimität:** Die eigene Reputation sei für die Kommunikation in diesem Themenbereich sehr wichtig und eine hohe **Glaubwürdigkeit**.
- **Geduld und Wiederholung.** Viel Arbeit im Bereich der Krisenprävention produziere keine unmittelbaren Erfolge, erst recht nicht sichtbare Erfolge.
- **Übersetzung** in die jeweilige lokale Sprache und lokale Kultur, jeweils passend und zugänglich für die Zielgruppe.

Die Crisis Group habe in den letzten Jahren gezielt an einer besseren Kommunikation gearbeitet. Dazu habe die NGO eine neue Vision entwickelt, in die eigene Marke investiert (inklusive Überarbeitung der Website und Logo) und dann angefangen, mutiger, klarer und zugänglicher zu kommunizieren – mit mehr persönlichen Geschichten und „visueller und bunter“. Zu den einzelnen Maßnahmen gehörten:

- Mehr Geschichten darüber, wie Crisis-Group-Analyst*innen recherchieren.
- Mehr Informationen dazu, welche konkreten Anstrengungen zu Krisenprävention funktioniert haben („Impact Notes“).
- Einzelne Analyst*innen müssen jetzt schneller auf aktuelle Ereignisse reagieren und diese in Medien kommentieren. Crisis Group-Präsident öfter bei größeren TV-Sendern aufgetreten.
- Anstellung einer Fotografin in Vollzeit und mehr Arbeit mit Fotos, Ausbau von Video-Kapazitäten, Anstellung eines Videographers in Teilzeit und Beginn von zwei Podcast-Serien.
- Neue Kanäle und Netzwerke, um die eigenen Berichte zu versenden und zu bewerben.
- Umgang mit sozialen Medien dahingehend überarbeitet, dass die Analyst*innen selbst viel stärker kommunizieren und die eigene Persönlichkeit und Stimme stärker in den Vordergrund stellen können – gerade auf den Plattformen, wo sie sich jeweils wohlfühlen.
- Definition der Zielgruppe: Diese sei nicht mehr nur Politiker*innen und Entscheidungsträger*innen, sondern auch die breitere Öffentlichkeit.
- Dafür auch immer mehr „Übersetzung“ von langen Berichten/Analysen in alltägliches Englisch.
- Motivation von einzelnen Mitarbeiter*innen für Kommunikationsarbeit: dadurch, dass immer wieder die Notwendigkeit dafür erklärt wurde und indem sie durch konkrete Daten wie Klickzahlen „belohnt“ wurden.

Mit diesen Maßnahmen habe die Crisis Group ihre Reichweite in den letzten Jahren um 20-30% gesteigert.

3 Ideen und Empfehlungen der Arbeitsgruppen

Herausforderungen für die Kommunikation der Bundesbehörden

Eine erste Arbeitsgruppe des Workshops beschäftigte sich mit der Frage, welche Herausforderungen sich insbesondere für Bundesbehörden stellen, wenn es um die Kommunikation ihrer Aktivitäten geht. Wie können beispielsweise relevante Ressorts der Bundesregierung die komplexen Inhalte ihrer Arbeit in Krisenländern so kommunizieren, dass sie mehr Menschen damit erreichen? Was kann die Bundesregierung dabei von professionellen PR-Agenturen oder Marketingabteilungen in der Privatwirtschaft lernen?

Anfangs gaben die beiden Kommunikationsberater*innen Isabella Pfaff (Agentur menschen für medien, mfm) und Bendix Hügelmann (unabhängiger Politik- und Kommunikationsberater) kurze Inputs zum Thema der strategischen Kommunikation. Isabella Pfaff betonte insbesondere, dass eine professionelle strategische Kommunikation gute Planung erfordere sowie Klarheit über Ziele und Zweck, Mittel, Taktik und die Zielgruppen, die erreicht werden sollen. Diese Aspekte sollten außerdem immer wieder evaluiert und angepasst werden. Bendix Hügelmann erklärte, dass Menschen Nachrichten mehrmals hören müssten, damit sie wirklich ankommen – daher seien klare Kernbotschaften essentiell für effektive Kommunikation. Gerade in den sozialen Medien sei es unabdingbar, zentrale Botschaften zu definieren, sich über die eigenen Zielgruppen im Klaren zu sein und die jeweils passenden sozialen Medien entsprechend zu nutzen. Dafür sei auch gutes Personal wichtig.

Im Folgenden werden die Herausforderungen skizziert, die die Teilnehmer*innen und Expert*innen identifizierten, sowie ihre Ideen und Empfehlungen für die AG Kommunikation. Insbesondere ging es dabei um Herausforderungen für die Ministerien, die an der Umsetzung der Leitlinien primär beteiligt sind.

Strategiefähigkeit und Ressortkoordinierung zu Kommunikation ausbauen

Die Klarheit über politische Ziele, Strategien und Mittel, die es für eine professionelle und strategische Kommunikation brauche, sei innerhalb der Bundesregierung und gerade ressortübergreifend nicht immer vorhanden, so einige Teilnehmer*innen in der Arbeitsgruppe. Dies wurde sowohl generell als auch für die Kommunikation in einzelnen Partnerländern angemerkt. Zum Beispiel sei nicht klar, was genau die deutsche politische Strategie in Mali sei. Es sei für einzelne Mitarbeiter*innen in den Ministerien schwierig zu wissen, was Prioritäten seien, wenn „von oben keine Prioritäten gesetzt“ würden. Das sei nicht in erster Linie ein Kommunikationsproblem, sondern eine politische Herausforderung.

Deswegen gebe es auch zu selten klare Ziele, Strategien und Mittel für die (gemeinsame) Kommunikation. Auch die Identifikation und Formulierung von Kernbotschaften z.B. für die sozialen Medien sei schwierig. Innerhalb der Ressorts würden Profis an der Kommunikation arbeiten, aber es mangle an der ressortgemeinsamen Zielfestlegung und damit auch an klaren Botschaften.

Konkrete Ideen und Empfehlungen der Teilnehmer*innen:

1. **Innerhalb der politisch gesetzten Grenzen stärker ressortgemeinsam kommunizieren.** Die Teilnehmer*innen waren sich weitestgehend einig, dass die AG Kommunikation die grundsätzlichen politischen Herausforderungen zur Strategiefähigkeit der Bundesregierung nicht lösen kann. Gleichzeitig gäbe es aber Ansatzpunkte, um trotzdem Fortschritte anzustoßen. Die AG Kommunikation sei ein erster Schritt, aber die Ressortabstimmung zu Kommunikation könne weiter intensiviert werden. Dabei könnten die betroffenen Ministerien öfter spezifische Anlässe nutzen, um ressortübergreifend zu kommunizieren. Planbare Meilensteine, wie zum Beispiel die Veröffentlichung der drei Strategien zu Sicherheitssektorreform, Rechtsstaatsförderung und Vergangenheitsbewältigung, würden sich für eine gemeinsame Kommunikation eignen. Hier wurden z.B. gemeinsame Pressekonferenzen, mehr gemeinsame Veranstaltungen und eine gemeinsame bzw. zumindest abgesprochene Kommunikation in den sozialen Medien vorgeschlagen.
2. **Innerhalb der einzelnen Ministerien und, wenn möglich, zwischen den Ministerien „Unter-Strategien“ für Kommunikation entwickeln.** Generell seien politische Vorgaben und Strategien zwar nicht immer klar; dennoch sei es möglich, für Unterthemen mit präzisen Zielen Kommunikationsstrategien zu entwickeln und für schwierige Themen Handreichungen für die Kommunikation zu entwerfen. Hier könne (idealerweise) jedes Ministerium das eigene Kommunikationsprofil darauf aufbauen, was die eigenen Stärken und komparativen Vorteile sind.
3. **Bessere Strukturen für ressortgemeinsame Abstimmung und regelmäßigen Austausch zu Kommunikation schaffen.** Konkrete Ideen der Teilnehmer*innen waren: feste Ansprechpartner*innen für Kommunikation zu den Themen der Leitlinien innerhalb der Ministerien, ein „Jour-Fixe“ auf Arbeitsebene für diese Ansprechpartner*innen und das gegenseitige Hospitieren im Kommunikationsbereich der anderen Ministerien (z.B. für ein paar Monate). Außerdem wurde betont, dass Kommunikation in möglichen weiteren Überlegungen zur Ressortkoordinierung – wie z.B. den Diskussionen zu einem Nationalen Sicherheitsrat oder anderen möglichen Mechanismen der Ressortkoordinierung – mitgedacht werden sollte.
4. **Ressortübergreifende Projekte und Formate entwickeln und gemeinsam reisen.** Einige Teilnehmer*innen schlugen vor, die Ressorts sollten mehr mit neuen gemeinsamen Formaten experimentieren. Als Beispiele wurden gemeinsame Podcasts oder Videocasts mit Vertreter*innen aus verschiedenen Ministerien genannt. Auch mehr gemeinsame Reisen wurden vorgeschlagen – sowohl von Minister*innen als auch unterhalb der Leitungsebene. Diese könnten von ressortübergreifenden Social Media-Teams begleitet werden.
5. **Kontinuierlich an gemeinsamen Definitionen und Begrifflichkeiten zwischen den Ressorts arbeiten.** Da auch während des Workshops betont wurde, dass es zu den Themen der Leitlinien – zum Beispiel zum Begriff der Krisenprävention – unterschiedliche Interpretationen gebe, war eine vorgetragene Empfehlung, weiterhin an einem solchen gemeinsamen Verständnis zu arbeiten.

6. **Fähigkeit zum Monitoring ausbauen, ohne sich zu sehr auf Klickzahlen zu verlassen.** Das Monitoring der eigenen Kommunikationsstrategien sei wichtig, aber die Messbarkeit von Kommunikationserfolgen nicht immer einfach: Die betroffenen Ministerien sollten einerseits die Entwicklung von sowie die Datenerhebung für Key Performance Indicators ausbauen – und zwar dort, wo diese einen tatsächlichen Mehrwert brächten. Viele der Klickzahlen seien aber andererseits nicht immer aussagekräftig – d.h. das Monitoring sollte andererseits über die reine Analyse von Analytics Tools hinausgehen.

Mehr Kommunikation durch Bestandsaufnahme, klare Zielgruppendefinition und mehr Ressourcen

Viele der Teilnehmer*innen kritisierten, dass die Bundesregierung gerade zu den Themen der Leitlinien insgesamt zu wenig kommunizieren würde. Besonders hervorgehoben wurde die Kommunikation gegenüber dem Bundestag.

Konkrete Ideen und Empfehlungen der Teilnehmer*innen:

7. **Ressourcen für Kommunikation aufstocken.** Um die Kommunikationsaktivitäten in den betroffenen Ministerien zu professionalisieren und auszubauen, seien mehr Personal, technische Expertise und Ausstattung notwendig. Hierfür seien mehr Ressourcen erforderlich. Hier wurde insbesondere das Auswärtige Amt hervorgehoben.
8. **Stärker tagesaktuelle Ereignisse („News cycles“) nutzen.** Insgesamt sollte die Bundesregierung nach Meinung einiger Teilnehmer*innen stärker Medienkonjunkturen als Anlässe nutzen, um ihre Krisenarbeit zu kommunizieren. Einige Teilnehmer*innen betonten, wie schwierig es sei, „gegen den Strom“ zu kommunizieren, wenn die Aufmerksamkeit der Medien auf ganz anderen Themen liege. Zumindest könnte die Bundesregierung besser darauf vorbereitet sein, Medienkonjunkturen zu den Themen der Leitlinien zu nutzen.
9. **Klarheit über Zielgruppen schaffen und entsprechend gezielter kommunizieren.** Einige Teilnehmer*innen betonten, es sei wichtig, sich über die Zielgruppen der Kommunikation genau im Klaren zu sein. Hier sei es auch notwendig, dass die Bundesregierung mehr in Zielgruppenforschung investiere, um ein besseres Verständnis dazu zu entwickeln, was einzelne Zielgruppen zu Themen wie Krisenprävention denken würden und wie diese erreicht werden könnten. Des Weiteren müsse sich die Bundesregierung über Zielkonflikte zwischen einzelnen Zielgruppen im Klaren sein. In einigen Kontexten – wie zum Beispiel bei Stabilisierungsaktivitäten im Irak – sei es in der Stabilisierungslogik wichtig, dass Erfolge der irakischen Regierung zugeschrieben würden, nicht der Bundesregierung. Vor Ort müsse man daher anders kommunizieren, als in die deutsche Öffentlichkeit hinein. Gleichzeitig wurde betont, dass die Kommunikation der Bundesregierung insgesamt kohärent sein müsse – d.h. dass sie vor Ort und in Deutschland nicht widersprüchlich kommunizieren sollte.
10. **Bestandsaufnahme von Kommunikationsaktivitäten vornehmen und andere Organisationen stärker fördern.** Um die Kommunikationsaktivitäten zu den Themen der Leitlinien auszubauen, könnte die Bundesregierung auch andere Akteure und Institutionen stärker fördern, die zu diesen Themen kommunizieren (s.u. auch zum Thema der zivilgesellschaftlichen Organisationen). Dafür wurde aber auch empfohlen, eine Bestandsaufnahme der bestehenden Aktivitäten und Förderung durchzuführen, um einen Überblick zu erhalten, welche Aktivitäten von den verschiedenen Ressorts bereits unterstützt würden und wo Lücken bestünden und sich deshalb mehr Investitionen lohnen würden. Auch die verstärkte Förderung von Auslandsjournalismus und Schulungen für Journalist*innen wurde empfohlen, da ersterer in den letzten Jahren weiter ausgedünnt worden sei und es für die Bundesregierung schwieriger werde, überhaupt Ansprechpartner*innen im Bereich Auslandsjournalismus zu finden.

Mehr Mainstreaming von Kommunikation in den Ministerien

Eine während des Workshops immer wieder genannte Herausforderung betraf die Motivation von Kolleg*innen in den Ministerien, die die inhaltliche Arbeit machen und nicht primär für Kommunikation verantwortlich sind. Diese würden Kommunikation häufig eher als lästige Pflicht oder „schmückendes Beiwerk“ betrachten, nicht als wichtigen Teil ihrer Arbeit. Gleichzeitig sei es unabdingbar für eine gute Kommunikation, dass diese Kolleg*innen bei der Erstellung und Umsetzung von Kommunikationsstrategien beteiligt sind.

Konkrete Ideen und Empfehlungen der Teilnehmer*innen:

11. **Mitarbeiter*innen der Ministerien von vornherein stärker einbeziehen und für Kommunikation interessieren.** Einige Teilnehmer*innen empfahlen, die Kolleg*innen von Anfang an stärker in die Erstellung von Kommunikationsstrategien einzubeziehen, ihnen immer wieder zu erklären, warum diese relevant seien, und dies auch mit greifbaren Beispielen zu unterlegen. Kommunikation solle auch ein regelmäßig wiederkehrender Punkt auf der Agenda von Teammeetings und Abteilungsrunden sein.
12. **Kommunikation verstärkt in Ausbildung von Mitarbeiter*innen integrieren.** Um von vornherein den Wert von Kommunikation zu betonen, könnte diese mehr Raum in der Ausbildung von Ministeriumsmitarbeiter*innen einnehmen – z.B. im Attaché-Lehrgang des Auswärtigen Amtes.
13. **Stärkere Dezentralisierung in der Kommunikation (im Auswärtigen Amt).** Auslandsvertretungen, Partner und Mitarbeiter*innen vor Ort könnten besser in die Kommunikationsaktivitäten eingebunden werden, da diese ein größeres Wissen über und ein besseres Verständnis von der Situation vor Ort hätten. Hierfür sei jedoch eine bessere Zusammenarbeit zwischen dem Auswärtigen Amt und den Auslandsvertretungen im Hinblick auf Kommunikation notwendig, damit Geschichten von vor Ort auch in der Zentrale ankämen.
14. **Weniger Rotation in der Kommunikation (im Auswärtigen Amt).** Statt (fast) alle Stellen, die mit Kommunikation zu tun haben, im Sinne des Rotationsprinzips mit Generalist*innen zu besetzen, war eine Empfehlung an das Auswärtige Amt, für Kommunikation in der Zentrale verstärkt professionelle Kommunikationsexpert*innen einzustellen, die dann nicht rotieren. Dies gelte auch für Fotograf*innen, Grafikdesigner*innen und Videoexpert*innen.

Greifbarkeit der Themen durch mehr persönliche Geschichten und „Storytelling“ verbessern

Die enormen Herausforderungen für die Kommunikation der Themen der Leitlinien ist eine Funktion der Arbeit selbst. Wie Hugh Pope eingangs feststellte: Wenn Krisenprävention erfolgreich ist, gibt es nichts, was sich vorzeigen lässt. Selbst bei Erfolgen sei es schwierig, die eigene Rolle bzw. den eigenen Beitrag zum Gelingen glaubwürdig zu kommunizieren. Auch bei Konfliktbearbeitung und Friedensförderung handle es sich oft um sehr langwierige Prozesse mit wenig öffentlichkeitswirksamen Ereignissen und Bildern. Das sei auch ganz normal – ein Teilnehmer fasste es so zusammen: „Was funktioniert, fällt uns nicht auf.“

Hier kam immer wieder zur Sprache, dass es für gute Kommunikation von komplexen Inhalten wie den Themen der Leitlinien persönliche Geschichten und mehr „Storytelling“ brauche. Dies sei aber eine Herausforderung für Bürokratien, die ihre Mitarbeiter*innen unterhalb der Leitungsebene normalerweise nicht in den Vordergrund stellen bzw. die öffentliche Aufmerksamkeit vor allem auf die Minister*innen lenken würden. Man habe zwar die „Starpower“ der jeweiligen Minister*innen, aber diese könne bei einer Person natürlich nur begrenzt eingesetzt werden.

Konkrete Ideen und Empfehlungen der Teilnehmer*innen:

15. **Mehr Storytelling durch Portraits von „Friedensmacher*innen“.** Eigentlich eigne sich Krisenprävention schon für „Heldengeschichten“ – hier müsse die Bundesregierung aber stärker diejenigen Personen innerhalb und vor allem auch außerhalb der Bundesregierung portraituren, die die Arbeit vor Ort machten. Als Beispiele wurden Diplomaten*innen und Entwicklungshelfer*innen sowie Mitarbeiter*innen in Friedensmissionen oder Organisationen wie dem Zivilen Friedensdienst genannt. Hier könnte sich die Bundesregierung auch auf Portraits und Geschichten einigen, die einen ressortübergreifenden Ansatz gut darstellten. Dabei sei es wichtig, zum Beispiel mit ansprechenden und berührenden Fotos und Videos qualitativ hochwertiges Storytelling zu machen.
16. **„Geschichten aus der Bürokratie“ und spannender Projekte erzählen.** Um ein größeres Verständnis für die Komplexität der Arbeit der Ministerien – gerade im Themenbereich der Leitlinien – zu schaffen, sollte die Bundesregierung nach Meinung einiger Teilnehmer*innen öfter den Blick hinter die Kulissen der eigenen Arbeit erlauben und die „Blackbox“ der Ministerien stärker öffnen, z.B. in Form kurzer Geschichten oder Portraits in sozialen Medien. Auch die dahinter stehenden Akteure, Handlungsfelder, Instrumente und Entwicklungslinien einzelner Projekte könnten offener vermittelt werden.
17. **Mehr Mitarbeiter*innen der Ministerien selbst auftreten und z.B. in den sozialen Medien kommunizieren lassen.** Auch wenn das eine größere Fehlertoleranz und Risikobereitschaft in den Ministerien erfordere (siehe unten), wurde empfohlen, über die Führungsebenen hinaus einzelnen Mitarbeiter*innen mehr Flexibilität zu geben, selbst über ihre Arbeit zu berichten und z.B. in den sozialen Medien zu kommunizieren.
18. **Mehr „VIPs“ finden und einbinden.** Die Bundesregierung sollte sich nach Meinung einiger Teilnehmer*innen bemühen, mehr Personen zu finden, die durch ihre Bekanntheit die Aufmerksamkeit für die Themen der Leitlinien vergrößern könnten.

Mutig kommunizieren und auch Scheitern vermitteln

Als eine weitere Herausforderung für die effektive Kommunikation der Ministerien wurde die geringe Risikobereitschaft und Fehlertoleranz innerhalb der Behörden identifiziert. Zwar würde die Bundesregierung in den Leitlinien explizit schreiben, dass Krisenprävention, Konfliktbearbeitung und Friedensförderung auch mit Risiken einhergehen – in der Praxis gebe es jedoch eher ein antagonistisches Verhältnis zu Medienöffentlichkeit, was dazu führe, dass die Ministerien in der Kommunikation jegliche Risiken scheuten. Dies stehe im Gegensatz zu vielen Grundsätzen effektiver Kommunikation, die schnell, klar und mutig sein müsse und von persönlichen Geschichten profitiere.

Konkrete Ideen und Empfehlungen der Teilnehmer*innen:

19. **Vertrauen schaffen durch klare, ehrliche Aussagen.** Es wurde empfohlen, dass die Bundesregierung öfter klare und direkte Aussagen machen solle. Als Beispiel aus einem anderen Politikbereich wurde genannt „Nein, wir machen keine Rentenreform“.
20. **Öfter auch mal vom Scheitern erzählen.** Einige Teilnehmer*innen wünschten sich nicht nur Erfolgsgeschichten, sondern – um die Glaubwürdigkeit der Kommunikation der Bundesregierung zu stärken – auch Geschichten zu gescheiterten Ansätzen in der Krisenprävention, Konfliktbewältigung und Friedensförderung. Eine solche Kommunikation zu Misserfolgen komme insbesondere bei jungen Menschen gut an – und die daraus gezogenen Lehren können wiederum als Erfolg geteilt werden.

21. **Proaktiver auf den Bundestag zugehen.** Statt in der Tendenz nur auf Anfragen zu reagieren, solle die Bundesregierung laut einer Forderung stärker und proaktiver auf den Bundestag zugehen. Dazu wäre es hilfreich, wenn die Mitarbeiter*innen, die für die Kommunikation zuständig sind, noch stärker mit den jeweiligen Parlamentsreferaten zusammenarbeiten würden.

Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft

In einer zweiten Arbeitsgruppe diskutierten die Teilnehmer*innen, was die Bundesregierung von erfolgreichen zivilgesellschaftlichen Organisationen lernen könnte. Welche „Best Practices“ gibt es für effektive Kommunikation im Bereich Krisenengagement? Wie können Erfolge in der Krisenprävention und Friedensförderung vermittelt werden? Die Arbeitsgruppe diskutierte außerdem, was die Bundesregierung tun kann, um zivilgesellschaftliche Organisationen und Initiativen stärker zu unterstützen. Laut Michael Gleich (PeaceCounts) wird in der deutschen Öffentlichkeit oft übersehen, dass Krisenarbeit erst richtig anfängt, wenn die Waffen schweigen – und dass Krisenprävention, Konfliktbewältigung und Friedensförderung extrem langfristige Arbeitsfelder sind. Die wichtige Rolle der Zivilgesellschaft in diesem Themenfeld werde zu wenig beachtet.

Michael Gleich fasste die Erfahrungen von PeaceCounts zusammen, einem multimedialen Projekt, welches seit 2003 existiert und von der Berghof Foundation, Zeiteinspiegel Reportagen und der Culture Counts Foundation getragen wird. Das Projekt setze einen Fokus auf lokale Friedensstifter*innen in Konfliktkontexten, die von Journalist*innen-Teams begleitet werden. Es habe viel mediale Aufmerksamkeit in bundesweiten Medien erlangen können. Als Schlüssel für den Erfolg von PeaceCounts nannte Gleich den unabhängigen und qualitativ hochwertigen Journalismus und das Konzept des konstruktiven Journalismus, der das Erkenntnisinteresse trotz kritischen Hinterfragens auf Lösungen richte. Inzwischen gebe es immer mehr Interesse an und Akzeptanz von Lösungen für brennende globale Probleme. Für den Erfolg sei es auch wichtig, dass Menschen und deren berührende Geschichten im Mittelpunkt der Erzählungen stünden. Faszination und authentische Geschichten seien viel effektiver als moralische Appelle.

Weitere Herausforderungen und konkrete Empfehlungen, die sich aus dem Input von Michael Gleich und der Diskussion ergaben, werden im Folgenden aufgeführt.

Von erfolgreichen Praktiken der Zivilgesellschaft lernen

Die Teilnehmer*innen identifizierten mehrere Bereiche, in denen die Bundesregierung direkt von erfolgreichen zivilgesellschaftlichen Organisationen lernen könne. Zwei davon sind oben aufgeführt: ein besseres Verständnis über die eigenen Zielgruppen schaffen und mehr „Geschichten erzählen“ – zu Projekten und Protagonisten.

Zusätzlich zu den genannten Lehren, erwähnten die Teilnehmer*innen:

22. **Weniger „behördlich“ und in klarerer Sprache kommunizieren.** Die Kommunikation der relevanten Ministerien zu den Themen der Leitlinien sei zu oft in Behördensprache verpackt und dadurch verwirrend und wenig ansprechend, so einige Teilnehmer*innen. Ein Satz von der Seite des Auswärtigen Amtes wurde als Beispiel herausgegriffen: „Hier setzt die von Deutschland maßgeblich initiierte und von UNDP, dem Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen, implementierte Stabilisierungsfazilität an: Eine Reihe schnell umsetzbarer und aufeinander abgestimmter Einzelmaßnahmen sollen die Handlungsfähigkeit der Regierung für die Menschen erkennbar erhöhen und die Lebensumstände der Iraker als „Friedensdividende“ verbessern.“ Bei solchen – eigentlich spannenden – Fall- und Projektbeispielen solle viel klarer und einfacher kommuniziert

werden, ohne für Laien schwer verständliche Fachwörter wie „Stabilisierungsfaszilität“ oder „Friedensdividende“.

23. **Mehr qualitative Evaluationen von Kommunikationsaktivitäten durchführen und deren Ergebnisse wieder in die Arbeit einfließen lassen.**

Zivilgesellschaftliche Initiativen finanziell stärker unterstützen

Laut Michael Gleich sei die Arbeit von PeaceCounts zwar erfolgreich, sie würde aber keineswegs ausreichen. Gleichzeitig könne die Bundesregierung ähnliche Projekte jedoch nicht selbst glaubwürdig durchführen, während eine direkte finanzielle Unterstützung von einzelnen Journalist*innen deren Akzeptanz und die ihrer Geschichten unterminieren würde.

Konkrete Ideen und Empfehlungen der Teilnehmer*innen:

24. **Einen Fonds für unabhängige journalistische Arbeit und Recherchen einrichten.** Um die Unabhängigkeit der journalistischen und zivilgesellschaftlichen Arbeit von Projekten wie PeaceCounts zu bewahren, sie aber gleichzeitig finanziell zu unterstützen, empfahlen die Teilnehmer*innen der AG zur Zivilgesellschaft die Einzahlung durch die Bundesregierung in einen Fonds, den eine Stiftung verwalten könne. Damit könne unabhängige, kritische und konstruktive journalistische Arbeit stärker gefördert werden
25. **Förderungspraxis der Bundesregierung und insbesondere des Auswärtigen Amts für zivilgesellschaftliche Organisationen überarbeiten.** Viele Teilnehmer*innen kritisierten den langen „Antragsmarathon“ für die Förderung von zivilgesellschaftlichen Projekten sowie „dysfunktionale Ein-Jahres-Zyklen“ für die Projektförderung. Dies gelte auch für Projekte mit Kommunikationskomponenten. Auch hier könne eine Mittlerorganisation mit langfristiger Ausrichtung wie der oben genannte Fonds helfen, um eine langfristige Förderung zu ermöglichen.

Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und Bundesregierung zu Kommunikation verbessern

Auch abgesehen von der Projektförderung und der finanziellen Komponente identifizierten die Teilnehmer*innen Herausforderungen für das Verhältnis zwischen Zivilgesellschaft und Bundesregierung. Eigentlich habe man ein gegenseitiges Interesse an einer stärkeren Kooperation, da der Mangel an effektiver Kommunikation zu den Themen der Leitlinien ein Problem für beide Seiten darstelle. Dafür brauche es aber mehr Austausch auf Augenhöhe. Auch sei es für die Zivilgesellschaft in diesem Bereich schwierig, dass sowohl das Auswärtige Amt als auch das BMZ zivilgesellschaftliche Aktivitäten fördern. Hier müssten sich Organisationen in der Praxis oft entscheiden, auf welches Ministerium sie sich konzentrierten. Eigentlich könne die Zivilgesellschaft auch zum Brückenbau zwischen den Ministerien beitragen, so ein Kommentar – aber stattdessen drohten Organisationen eher zwischen den Institutionen „unterzugehen“. Auch die häufige Rotation von Mitarbeiter*innen in den Ministerien, insbesondere im Auswärtigen Amt, sei eine Herausforderung.

Konkrete Ideen und Empfehlungen der Teilnehmer*innen:

26. **Räume für systematischen Erfahrungsaustausch und gemeinsames Lernen zu Kommunikation zwischen Bundesregierung und der Zivilgesellschaft schaffen.** Die Teilnehmer*innen der AG zur Zivilgesellschaft schlugen eine regelmäßige Austauschrunde zwischen Vertreter*innen der Bundesregierung und zivilgesellschaftlichen Organisationen vor, die zu Medien und Kommunikation arbeiten. Dialog und Vertrauen zwischen Bundesregierung und Zivilgesellschaft seien enorm wichtig – dafür müsse man sich auch persönlich kennenlernen und öfter austauschen.

27. **Wissenstransfer und Übergaben in den Ministerien verbessern.** Um die Herausforderung der häufigen Rotation anzugehen, sollten die Ministerien nach Meinung der Vertreter*innen der Zivilgesellschaft den Wissenstransfer zu den Projekten verbessern. Die Vertreter*innen wünschten sich auch weniger Wechsel zwischen den Ansprechpartner*innen in den Ministerien und mehr Trainings für Botschaftsangehörige zur Arbeit der Zivilgesellschaft vor Ort, z.B. während eines Antrittsvorbereitungsseminars.
28. **Mehr Koordination zwischen den deutschen zivilgesellschaftlichen Akteuren, die in einem Land mit Geldern des Auswärtigen Amts tätig sind.** Da es keine länder- oder themenspezifische Koordination zu den Projekten des Auswärtigen Amts gebe, brauche es hier mehr Koordination. Diese könne nach Meinung einiger Teilnehmer*innen auch von der Zivilgesellschaft selbst übernommen werden, aber diese brauche dafür Informationen des Auswärtigen Amts darüber, welche Projekte überhaupt durchgeführt werden.
29. **Auch Diaspora-Gruppen aus Krisenländern stärker in Kommunikationsaktivitäten einbinden.** Es gebe in Deutschland viele Vertreter*innen von Diaspora-Gruppen aus genau den Ländern, in denen sowohl die Bundesregierung als auch zivilgesellschaftliche Organisationen Projekte durchführen. Diese Gruppen könnten stärker in den Austausch und die Kommunikation zu diesen Ländern eingebunden werden.

Desinformation und Krisenengagement

Eine dritte Arbeitsgruppe beschäftigte sich mit der Frage, wie die Bundesregierung in ihrer Kommunikation in und zu Krisenländern mit dem Problem der Desinformation und den damit verbundenen Veränderungen im öffentlichen Diskurs umgehen sollte. Dazu gaben Prof. Stephan Lewandowsky von der University of Bristol und Dr. Julian Jaursch von der Stiftung Neue Verantwortung jeweils einen kurzen Input.

Desinformation wurde definiert als bewusste Täuschung oder Irreführung. Der Hauptunterschied zu „Misinformation“ liege im Vorsatz: Wenn eine Person einen Artikel mit falschen oder verzerrt dargestellten Infos über Impfungen teilt, weil sie glaubt, dies wären Fakten, und deshalb andere warnen möchte, sei dies Misinformation. Wenn mit Vorsatz (z.B. der Täuschung oder Verwirrung) Lügen verbreitet würden, sei das Desinformation. Desinformation könne verschiedene Formen annehmen: (1) Bewusst gestreute und als „Nachrichten“ verpackte Lügen; (2) irreführende Verbreitung: hier werde durch koordiniertes Verhalten einer oft künstlich (z.B. durch kurzfristig angelegte Profile) erhöhten Anzahl von Accounts eine „Massenmeinung“ oder „Massenbewegung“ vorgetäuscht, um die politische Debatte zu beeinflussen oder in eine bestimmte Richtung zu verschieben; (3) gefälschte Absender*innen: zum Beispiel in Form bezahlter Anzeigen mit dem Ziel, eine ohnehin schon polarisierte Debatte weiter zu verschärfen. Hier gehe es nicht unbedingt darum, eine bestimmte Meinung zu unterstützen, sondern die Polarisierung an sich zu vertiefen.

Durch Desinformation sei heute die individuelle politische Willensbildung in Gefahr. Zwar habe es Desinformation und Propaganda schon immer gegeben, das Problem sei heute aber so drängend, weil es durch die neuen Möglichkeiten der Onlinekommunikation und den Einfluss großer Plattformen in den sozialen Medien, die nicht oder wenig reguliert würden, verschärft werde. Durch die Polarisierungseffektive der sozialen Medien könne die gemeinschaftliche Grundlage der gesellschaftlichen Debatte verloren gehen. Die Bedrohung durch Desinformation ist nach Meinung der beiden Experten sowohl für das Engagement der Bundesregierung in Krisenländern (z.B. in Syrien), als auch für westliche Demokratien insgesamt relevant – wie etwa die Debatten und Berichterstattung über den Brexit in Großbritannien zeige. Während des Workshops wurde insbesondere immer wieder das Beispiel der russischen Desinformationskampagne gegen die Weißhelme in Syrien, die ein direkter Projektpartner der Bundesregierung sind, diskutiert sowie die Frage aufgeworfen,

wann eine Reaktion auf Desinformation nötig und angebracht sei – und wann sie die Situation durch zusätzliche Aufmerksamkeit noch verschärft.

Die Expert*innen und Teilnehmer*innen diskutierten auch den Umgang mit den großen Plattformen und deren Regulierung als eine der zentralen Herausforderungen für den Umgang mit Desinformation. Soziale Medien und Suchmaschinen seien nicht Auslöser für Desinformationskampagnen, aber befeuerten diese bzw. machten sie erst in einem bestimmten Ausmaß möglich. Dies sei insbesondere der Fall, wenn Algorithmen, die viele Interaktionen mit oder Likes von Inhalten „belohnen“, gerade polarisierende Debatten ins Zentrum rückten oder die großen Plattformen wie Facebook „Microtargeting“ von Nutzer*innen erlauben, was die unterbewusste Beeinflussung von Menschen ermögliche.

Die Teilnehmer*innen der AG diskutierten auch viele der grundsätzlichen Herausforderungen für die Kommunikation der Bundesregierung, die auch die anderen AGs identifizierten: Sie empfahlen beispielsweise eine klarere Strategie und Prioritätensetzung für die Kommunikationsaktivitäten der Bundesregierung, klarere Botschaften, eine bessere Ressortzusammenarbeit, mehr Storytelling und Einbindung von Persönlichkeiten, die für die Kommunikation der Ministerien stünden, mehr Mut dazu, auch Scheitern zu kommunizieren, ein „Mainstreaming“ von Kommunikation in den Ministerien, damit diese von Anfang an und kontinuierlich mitgedacht werde (auch finanziell) und eine stärkere Zusammenarbeit mit Multiplikator*innen vor Ort (z.B. aus der Zivilgesellschaft).

Im Folgenden werden weitere Herausforderungen und Empfehlungen, insbesondere im Hinblick auf den Umgang mit Desinformation, näher ausgeführt.

Ministerien besser aufstellen, um mit Desinformation umzugehen

Insgesamt fanden viele Teilnehmer*innen, dass die relevanten Ministerien zum Themenbereich der Leitlinien noch nicht optimal aufgestellt sind, um Desinformationskampagnen entgegenwirken zu können.

Konkrete Ideen und Empfehlungen der Teilnehmer*innen:

30. **Ressortgemeinsames Verständnis von Herausforderungen durch Desinformation stärken.** Da Desinformation gerade im Kontext der Wahl von Donald Trump und dem Brexit im medialen Fokus stand, wurde die Erkenntnis betont, dass Desinformationskampagnen nicht nur auf die Manipulation von Wahlen abzielen, sondern oft häufig darauf, gesellschaftlichen Stimmungen zu beeinflussen und das in gesellschaftlichen Debatten zu bestimmten Themen die Agenda zu setzen oder eine konstruktive Debatte unmöglich zu machen.
31. **Misserfolge in der Bekämpfung von Desinformation analysieren (Beispiel Weißhelme).** Eine konkrete Empfehlung an die Bundesregierung bestand darin, genau zu evaluieren, wie sie im Fall der Desinformationskampagne gegen die Weißhelme in Syrien besser hätte kommunizieren können – und auf dieser Basis „lessons learned“ für zukünftige Herausforderungen dieser oder ähnlicher Art zu identifizieren. Die Weißhelme, die von der Bundesregierung finanziell unterstützt werden, wurden und werden durch eine russische Desinformationskampagne, die bis heute nicht erfolgreich gestoppt werden konnte, gezielt angegriffen. Wo wären im Verlauf der Kampagne Punkte gewesen, an denen die Bundesregierung der Desinformation besser hätte entgegentreten können?
32. **Bestehendes Wissen zu Krisenkommunikation stärker nutzen.** Die Bundesregierung könne stärker auch auf die Erfahrungen und Tools aus der Krisenkommunikation z.B. zu Flugzeugabstürzen oder Pandemien, zurückgreifen und Kommunikationskonzepte präventiv entwickeln, um diese für die schnelle Reaktion auf Desinformation „in der Schublade“ zu haben bzw. sie dann schnell anpassen und einsetzen zu können.

33. **Auch Humor als Stilmittel nutzen, um Desinformation entgegenzutreten.** Einige Teilnehmer*innen nannten Humor als einen effektiven Weg, um Desinformationskampagnen und „Hate Speech“ entgegenzutreten.

Medienkompetenz innerhalb und außerhalb der Bundesregierung stärken

Eine grundsätzliche Herausforderung, welche die Teilnehmer*innen diskutierten, war die mangelnde Daten- und Medienkompetenz sowohl innerhalb der Bundesregierung, als auch in der Bevölkerung.

Konkrete Ideen und Empfehlungen der Teilnehmer*innen:

34. **Digitale Informations- und Nachrichtenkompetenz innerhalb der Bundesregierung stärken.** Mitarbeiter*innen der Bundesregierung müssten darin geschult sein, mit Informationen und Nachrichten speziell im digitalen Raum richtig umzugehen (Wie erkenne ich eine gute Quelle? Wie funktioniert Journalismus und wie wird dieser finanziert?). Sie müssten vor allem auch in der Lage sein, die Qualität der Informationen, die die Bundesregierung verwendet und weitergibt, zu bewerten.
35. **Mehr Investitionen in Medienkompetenz von Bürger*innen.** Die neueste Forschung zeige ermutigende Ergebnisse dazu, dass gerade jüngere Generationen die Fähigkeit haben, schnell den Umgang mit Mis- und Desinformation zu lernen. Zum Beispiel sei es möglich, mit einem dreiminütigen Video zu erklären, wie man einen Troll-Account erkennt. Hier sei es wichtig, in den grundsätzlichen Aufbau von Medienkompetenz zu investieren – ohne damit eine politische „Message“ zu verbinden.

Mehr Horizon Scanning, Szenarienplanung und „Impfen“ gegen Desinformation

Eine weitere Herausforderung, welche die Teilnehmer*innen diskutierten, war die Frage, wann die Bundesregierung auf Desinformationskampagnen reagieren und wann sie diese ignorieren soll, um deren Effekte nicht noch zu verstärken. So hätten zum Beispiel das BMVg, die Bundeswehr und die NATO ihre „Information Environment Assessment Capability“ ausgebaut. Hier sei man technisch schon deutlich fortgeschritten, aber das beantworte nicht die grundsätzlichere Frage, wann man einschreiten sollte und wann nicht. Hierauf fanden die Experten und Teilnehmer*innen keine allgemeingültige Antwort – das sei immer Ermessenssache und fallabhängig.

Eine weitere zentrale Herausforderung im Umgang mit Desinformationen sei die Tatsache, dass Falschinformationen bei vielen Menschen hängen blieben, selbst wenn diese nachträglich korrigiert würden. Dies solle die Bundesregierung nicht davon abhalten, zu korrigieren – man müsse dies aber im Wissen tun, dass „Faktenchecks“ alleine nicht ausreichen, um Mis- und Desinformation effektiv zu begegnen. Die damit zusammenhängende Herausforderung sei deshalb, bessere Frühwarnmechanismen und schnelle „Early Response Systems“ zu entwickeln.

Konkrete Ideen und Empfehlungen der Teilnehmer*innen:

36. **Fähigkeiten zum Horizon Scanning, Szenarienplanung und Monitoring zu Desinformation ausbauen.** Eine zentrale Empfehlung in der AG war es, das Horizon Scanning und längerfristige Szenarienplanung der Bundesregierung zu Desinformation auszubauen, damit besser vorausgesagt werden könne, zu welchen Themen und Beiträgen mit Desinformationskampagnen zu rechnen sei. Für die Entscheidung, ob und wie einer Desinformationskampagne entgegengetreten werden sollte, sei auch gutes Monitoring des Verlaufs von Desinformationskampagnen wichtig. Die technischen Möglichkeiten hierfür bestünden.

37. **Proaktivere Richtigstellungen von durch Desinformationskampagnen verbreiteten Falschinformationen.** Bei der frühen Erkennung vor und zu Beginn von Desinformationskampagnen sei es – wenn reagiert werden soll – wichtig, dies frühzeitig und proaktiv zu tun. Hier könnte es auch eine Zusammenarbeit mit Partnern und anderen Netzwerken geben. So gibt es zum Beispiel ein informelles, aber globales Netzwerk von Klimawissenschaftler*innen, die gemeinsam entscheiden, ob sie Kampagnen von Klimaleugner*innen gezielt entgegentreten oder nicht.
38. **Lücke zwischen Kommunikation in sozialen Medien und traditionellen Medien für präventive Medienarbeit nutzen.** Bei gutem Horizon Scanning könnten zum Beispiel organisierte Desinformationskampagnen über Twitter frühzeitig erkannt und ihnen entgegengewirkt werden, bevor die verbreiteten Falschinformationen von traditionellen Medien aufgegriffen würden. Trotz der wachsenden Bedeutung von Social Media fungierten traditionelle Medien nach wie vor als wichtige „Verstärker“ und Legitimatoren von Informationen. Wichtig sei auch die rechtzeitige Vorbereitung von Materialien für schnelle Faktenchecks.
39. **„Impfen“ gegen Desinformation: Menschen schon im Vorhinein warnen, wenn Sie mit Desinformation rechnen müssen.** Insgesamt sei es viel effektiver, Menschen im Voraus vor Desinformation zu warnen, als im Nachhinein falsche Informationen zu korrigieren. Faktenchecks im Nachhinein seien zwar auch wichtig, aber es sei wesentlich effektiver, die Öffentlichkeit vor Desinformation zu warnen und zu erklären, wie sie verbreitet wird und welche Ziele damit verfolgt werden. Studien zeigen, dass Menschen nach einer solchen Warnung wesentlich seltener Desinformation Glauben schenken.

Dezentralisierung der Reaktion auf Desinformation und Arbeit mit Multiplikator*innen

Weitere von den Teilnehmer*innen diskutierte Herausforderungen betrafen die Vernetzung zur Bekämpfung von Desinformation von Vertreter*innen der Bundesregierung, internationaler Organisationen und zivilgesellschaftlicher Organisationen auf der lokalen Ebene in Partnerländern mit den jeweiligen Vertreter*innen in den dortigen Hauptstädten und in Deutschland. Es gingen oft Informationen zwischen diesen Ebenen verloren. Zum Beispiel beklagten einige Teilnehmer*innen, dass die Special Monitoring Mission der OSZE in der Ukraine nicht selbst in den Regionen der Ukraine tweeten oder auf Desinformation reagieren dürfe – dies würde alles aus Kiew geschehen. Dabei gingen Zeit und Informationen verloren. Auch seien zivilgesellschaftliche Akteure häufig viel schneller und agiler in ihren Möglichkeiten, zu kommunizieren, als Regierungen.

Konkrete Ideen und Empfehlungen der Teilnehmer*innen:

40. **Zivilgesellschaftliche Initiativen zur Bekämpfung von Desinformation unterstützen.** Die Bundesregierung könne sich viel stärker mit NGOs vernetzen und diese darin unterstützen, auf lokaler Ebene Mis- und Desinformation entgegenzutreten, so einige Teilnehmer*innen. Ein Beispiel seien kenianische NGOs, die vor den Wahlen in Kenia 2013 ein Netzwerk von 65.000 Personen mit Mobiltelefonen aufbauten, um falschen Informationen und Gerüchten entgegenzutreten, zu deeskalieren und befriedende Botschaften zu senden. Bei der Arbeit mit solchen Multiplikator*innen sei es wichtig, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die aus dem relevanten Kontext kämen.
41. **Forschung zu Desinformation stärken.** Im Bereich der Forschung zum Thema Desinformation sei in Deutschland noch viel zu tun. Auch sei oft der Zugang zu Daten bei großen Firmen sehr schwierig.

Global Public Policy Institute (GPPi)
Reinhardtstr. 7
10117 Berlin, Germany
+49 30 275 959 75-0

gppi.net