

## Ein Hintergrundartikel zum Nachlesen

Aus der Fülle der Veröffentlichungen zum Thema Risikokommunikation haben wir einen Beitrag ausgewählt, der direkt mit dem Medientraining zu tun hat und auf dessen Inhalte während des Trainings eingegangen wird.

In diesem Beitrag erfahren Sie...

- ... wie sich die Umweltschutz- und Risikodebatte der letzten Jahrzehnte unter Ausschluss der Unternehmen im Kommunikationsdreieck zwischen den Medien – also der Öffentlichkeit – und dem politischen System entwickelt hat.
- ... wie die Unternehmen und ihre Verbandsvertretungen eine aktivere Rolle in der gesellschaftlichen Umweltschutzdiskussion einnehmen können, um wieder eine aktive Mitwirkungs- und Gestaltungsposition zu gewinnen.

**Aktualisierte Fassung von April 2009  
eines Artikels aus „Themenzentrierter Interaktion, Heft 2/1995“**

---

Warum Risiko- und Krisenkommunikation?

### **Das Bermuda-Dreieck der medialen Kommunikation**

#### **Strukturen gesellschaftlicher Kommunikation in der Risiko- und Umweltdebatte**

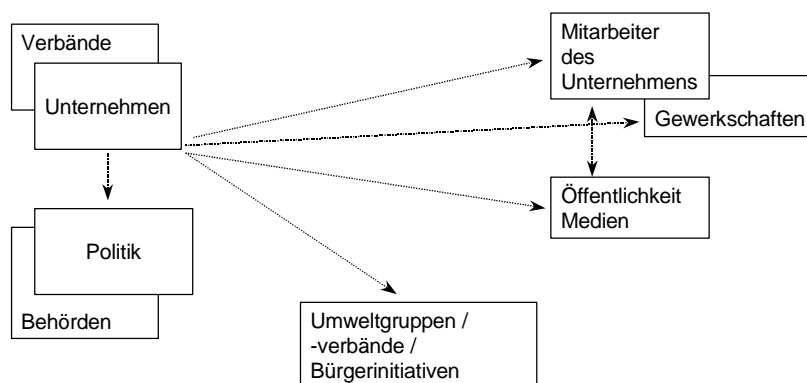
Umwelt und Umweltschutz, aber auch Risiko und Sicherheit sind zu Dauerthemen geworden – und zu Dauerbrennern! Mal im Vordergrund mit Solopart auf der politischen und wirtschaftlichen Bühne, mal im Hintergrund eng verknüpft mit anderen aktuellen „heißen“ Themen wie Dauerarbeitslosigkeit, Strukturwandel der Wirtschaft oder Störfallserien in der Chemie. All dies sind „Standort Deutschland“-Stichworte, die die enge Verbindung mit dem Umweltthema auch ebenso widerspiegeln wie „ökologische Steuerreform“, „ökologische Unternehmensführung“, „sanfte Chemie“ oder „Wachstum durch Wandel und Verzicht“.

Das Umwelt- und Risikoethema enthält ein hohes Konfliktpotential, das zu jeder Zeit und überall Aufmerksamkeit erzielt, gerade auch in Zeiten der Rezession und Strukturkrise. Eine Vielzahl von Akteuren, ein unüberschaubares Geflecht von Beziehungen – Interessenskonstellationen, Abhängigkeiten, Gegnerschaften – kennzeichnet diese Diskussion. Die nachfolgenden Ausführungen beleuchten einige zentrale Kommunikationsstrukturen und ihre Veränderungen im Laufe der letzten Jahre. Es wird am Beispiel der chemischen Industrie gezeigt, wie sich die Rolle der Unternehmen in der Umwelt- und Risikodebatte gewandelt hat und wie das Feld heute aussieht, auf dem ein Management-Handeln stattfinden muss, das sich als ganzheitlich versteht.

## Das kommunikative Umfeld

Die professionelle Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen zum Thema Umwelt hat verschiedene Adressaten: die Bevölkerung, die Medien, Politik und Behörden, Umweltgruppen und -verbände, aber auch die eigenen Mitarbeiter. Diese Außenkommunikation ist aber kein linearer Vorgang; vielmehr sehen sich die Unternehmen selbst als nur ein Akteur in einem kommunikativen Beziehungsgeflecht.

### Die Ausgangslage: Die Unternehmen informieren ihr Umfeld über umweltrelevante Themen durch eigens dafür geschaffene Abteilungen



## Die Unternehmen

In den Unternehmen wurde die Außenvertretung zum Thema Umweltschutz und Risiko (wenn dieses Themengebiet überhaupt kommuniziert wird!) an eigene, oft speziell dafür ausgerüstete Bereiche delegiert: die Umweltschutzabteilungen und/oder die Presseabteilungen. Diese Abteilungen nehmen Kontakt zur Öffentlichkeit über Anzeigen, Tage der offenen Tür, Info-Zentren, Podiumsdiskussionen, Werbebroschüren, Einladungen zu Firmenbesichtigungen, Internetauftritte, Blogs, usw. auf, ebenso zur Politik und – wenn auch seltener – zu den Umweltgruppen und Verbänden „vor den Werkstoren“. Für die Einflussnahme auf die Politik unterhalten die Unternehmen darüber hinaus eigene Lobbyisten und bedienen sich der Arbeit der Verbände, beispielsweise des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI), der Politikberatung, der Hauptstadt-Büros in Berlin oder Brüssel.

In einer so strukturierten Kommunikationslandschaft sind auch die eigenen Mitarbeiter für das Unternehmen „Außen-Welt“. Sie wurden – wie die breite Öffentlichkeit – durch die Öffentlichkeitsarbeit der speziell für das Thema zuständigen Abteilungen informiert.

Die Überlegungen, die dazu führten, die Außendarstellung in Sachen Umweltschutz ausschließlich gesondert dafür ausgestatteten Abteilungen anzuvertrauen, waren vor allem: Konzentration der Kräfte, Effektivität sowie eine „einheitliche Sprache des Unternehmens nach außen“. Dies erschien desto notwendiger, je größer die Unternehmen wurden und damit die Befürchtungen wuchsen, dass ein nach außen

getragener Meinungspluralismus dem Unternehmen schaden könnte. Legitimiert wurde die Bildung ausdifferenzierter Einheiten auch mit der wachsenden Komplexität der Fachdebatte, die von "einfachen" Werksangehörigen nicht mehr zu führen sei.

Im Verlauf der immer stärker emotionsgeladenen Debatten in den letzten 15 bis 20 Jahren hat sich aber gezeigt, dass auch diese Abteilungen allein nicht mehr in der Lage sind, die Unternehmen vor Image-Schäden in der Öffentlichkeit zu bewahren. Im Gegenteil, eine Strategie, die vor allem auf Hochglanzprospekte mit bunten Bildern und unverbindlichen Anzeigen-Sujets setzt, die von Risiken nichts wissen will, wird von immer mehr Menschen eher als Ablenkungs- und Verschleierungsmanöver gewertet, denn als seriöse Aufklärung oder gar als Angebot zum Dialog.

Zumal die Wahrheitsgehalte dieser Informationen von den Adressaten nicht nachgeprüft und bewertet werden können. Dazu kommen katastrophale kommunikative Verhaltensweisen von Unternehmen, die ein erhöhtes Unbehagen der betroffenen Öffentlichkeit zur Folge hat: von 1974 (Unfall in Seveso) bis 2008 (Großschadenslage in Köln-Worringen) oder 2009 (Formierung von über 100.000 Gegnern gegen eine geplante CO-Pipeline in NRW) gibt es dokumentierte „Highlights“ dieses kommunikativen Fehlverhaltens.

Dagegen wird die Öffentlichkeit durch Medien und Internetaktivitäten – z.B. durch Umweltaktionsgruppen und -verbände – mittlerweile intensiv mit Aufdeckungsmeldungen versorgt (Stichwort: "investigative journalism"). Die Bürger sehen in den Veröffentlichungen der Presseabteilungen der Unternehmen daher zunehmend etwas, was die Wirklichkeit einseitig darstellt oder sogar beschönigt, aber kaum mehr korrekt wiedergibt. Dieser Wirkungsverlust der unternehmerischen Öffentlichkeitsarbeit in Sachen Reputation geht zudem einher mit einem häufig geschilderten Rückgang an Einflussmöglichkeiten der Lobbyisten im politischen Raum.

Während es also die Unternehmen der chemischen Industrie zunehmend schwerer haben, ihre Leistungen im Umweltschutz in gewohnten Bahnen – über traditionelle Öffentlichkeitsarbeit – an den Mann und die Frau zu bringen, gewinnen andere Kommunikationswege in der Umweltschutzdebatte an Bedeutung. Dabei entwickeln sich Konstellationen, an denen die Unternehmen nicht mehr in dem von ihnen gewünschten Maße beteiligt sind.

### **Das Dreieck Öffentlichkeit – Politik – Gruppen und Verbände**

In der Umweltschutz- und Risikodebatte der letzten Jahrzehnte haben sich entscheidende Kommunikationswege mehr und mehr zwischen der Öffentlichkeit und den Medien, dem politischen System und den Gruppen und Verbänden entwickelt. Die Unternehmen, um deren Produktion und Produkte es aber eigentlich geht, sehen sich dabei zunehmend in den Hintergrund gedrängt oder sogar ausgeschlossen.

Während die Unternehmen – besonders die Großunternehmen – in der Öffentlichkeit an Glaubwürdigkeit und Wirkung verloren haben, haben die Gruppen und Verbände in dieser Hinsicht zugelegt: Greenpeace, BUND, WWF, ATAC oder Pesticide Action Network (PAN) erscheinen ehrlicher und überzeugender, als beispielsweise die großen Chemie-Riesen oder Energieerzeuger und Atomkraftwerksbetreiber. Sie sind es auch, die der Presse die interessantesten, nämlich auflagensteigernden Meldungen und Quoten liefern: Fotos von ölverschmierten Möwen, am Strand ver-

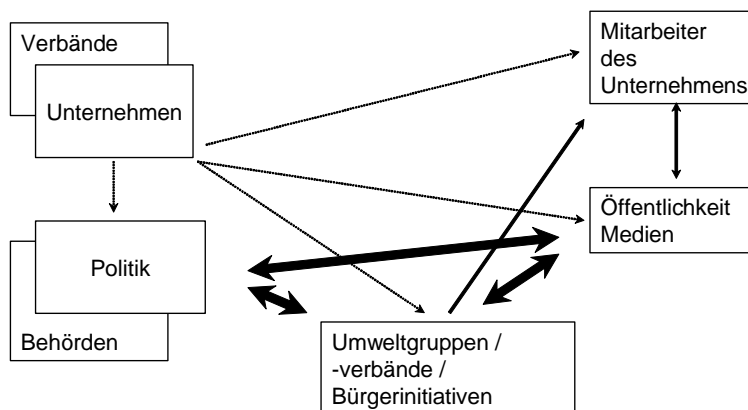
streute Pflanzengiftbeutel, im schweren Schutzanzug in einem Frankfurter Vorort arbeitende Sicherheitskräfte oder die fernsehgerechte Suche nach verschollenen Dioxinfässern – all dies ist weitaus publikumswirksamer, als das Foto etwa einer High-Tech-Ersatzbrennstoff-Verbrennungsanlage, die nahezu dioxinfrei arbeitet.

Die zunehmende Sensibilisierung der Öffentlichkeit hat im Laufe der letzten Jahre auch dazu geführt, dass Ökologie und Risikodiskussion in der Politik heute nicht mehr nur Thema grüner Oppositionsgruppen sind, sondern von Parteien aller Couleur vertreten werden. Grüne haben sich etabliert, Umweltgruppen und -verbände entwickeln sich zu fachkompetenten (!), unverzichtbaren Gesprächspartnern für Politiker aller Parteien.

Schaut man sich die heutigen Parteien-Wahlkampfthemen an, stehen sogar die CDU oder die SPD deutlich „linker“ als die „Grünen“ mit ihrem Grundsatzprogramm der „nachhaltigen Entwicklung“ oder der „erneuerbaren Energien“, die sie 1983 zum ersten Mal in den Bundestag brachten...

So entwickelte sich mit dem Dreieck Politik – Öffentlichkeit – Gruppen und Verbände eine Konstellation, die in Umwelt- und Risikofragen zu einem temporären Konsens fähig ist oder wäre. Eine Konstellation, die vor Jahren noch kaum vorstellbar war. Fakt ist jedoch, dass zunehmend mehr **über** die Unternehmen der chemischen Industrie geredet wird und zunehmend weniger **mit** ihnen.

**Kommunikation in Umweltthemen findet in gesellschaftlich umstrittenen Branchen zunehmend unter Ausschluss der Unternehmen statt**



### **Ein 7-Phasen-Modell: Die Zwangsläufigkeit der Entwicklung von "Themen von hohem öffentlichen Interesse und hohem Konfliktpotential"**

**Phase 1:** Ein Problem ist latent vorhanden, aber es kann noch keinem konkreten Zusammenhang zugeordnet werden. Es treten zum Beispiel einzelne Krankheitsfälle auf (beispielsweise Chlorakne), man „munkelt“, Fachleute in den Unternehmen vermuten etwas, die Öffentlichkeit, Medien, Politik interessieren sich noch nicht für den Fall.

**Phase 2:** Nachdem wichtige Details des Problems erkannt wurden (Dioxine/Furane), wird es in Fachkreisen wissenschaftlich diskutiert.

**Phase 3:** Das Problem wird in erweiterten Fachkreisen auf Fachkongressen, Symposien und Expertentagungen breit analysiert und bewertet. Methoden werden konträr diskutiert. Die Unternehmen halten sich in der Öffentlichkeit bedeckt. Auch wenn sie das Problem schon bearbeiten, so sagen sie dies nicht ("keine schlafenden Hunde wecken").

**Phase 4:** Durch spektakuläre Ereignisse wird das Thema zu einem Problem von öffentlichem Interesse mit hohem Konfliktpotential (Stichwort „Seveso“). Die Medien berichten, die Menschen diskutieren, sind verunsichert. Zwangsläufig muss nun die Politik unter Zeitdruck Lösungsmöglichkeiten diskutieren. Das Thema dient allen politischen Gruppen als Plattform zur Selbstdarstellung, zur Anprangerung des politischen Gegners, zur Darstellung von Handlungsfähigkeit durch plakative Maßnahmen "zur Rettung des Rheins, des Waldes, der Luft etc."

**Phase 5:** Der politische Druck ist so stark geworden, dass die legislativen Kräfte das Problem "regeln". Es werden Richtwerte, Grenzwerte, Höchstmengen etc. festgelegt, die das Problem politisch in den Griff bekommen sollen (z.B. die 17. BImSchVO regelt die Dioxinwerte für Müllverbrennungsanlagen). Weniger wichtig erscheint, ob es dadurch auch wirklich gelöst wird oder was tatsächlich sinnvoll oder notwendig ist.

**Phase 6:** Die Betroffenen (Unternehmen, Kommunen, Verbände, Bürger) müssen sich den neuen gesetzlichen Vorgaben fügen und anpassen. Besonders die Unternehmen, die noch in Phase 2 und Phase 3 hätten agieren können und dadurch aktiv die Inhalte von Regelungen und Problemlösungen mitgestaltet hätten, können jetzt mehr oder weniger nur noch passiv reagieren. In der Regel stehen Übergangsfristen zur technischen Umsetzung zur Verfügung.

**Phase 7:** Bei der Bearbeitung des Problems entstehen neue Fragestellungen mit neuem Problempotential, aus dem neue Probleme von hohem öffentlichem Interesse entstehen können. (Anreicherung der A-Kohle in Müllverbrennungsanlagen mit Schwermetallen)

## Die Mitarbeiter in den Unternehmen

Bei den emotional geführten Umweltdebatten besonders der 80er und zu Beginn der 90er Jahre erfordert diese Situation von den Mitarbeitern in der chemischen Industrie eine nicht immer angenehme „Spagathaltung“: Viele fühlen sich als Mitarbeiter im Unternehmen ihrem Arbeitgeber gegenüber solidarisch, sie gehören zu dieser Industrie. Sie sind ja auch an der Herstellung der Produkte beteiligt. In den Augen der Öffentlichkeit dagegen werden sie als Unternehmensangehörige, als „Täter“, mit ihren Unternehmen „in einen Topf geworfen“.

Gleichzeitig sind die Unternehmensmitarbeiter aber auch auf der „Opferseite“. Sie sind von Umweltbelastungen in der gleichen Weise betroffen wie die übrige Bevölkerung – am Arbeitsplatz sowie durch die Nähe ihrer Wohnungen zur Produktionsstätte häufig sogar noch verstärkt. Zudem sind sie in der Regel ähnlich informiert: Auch sie erfahren von Umweltproblemen aus der Presse oder über Veröffentlichungen und Veranstaltungen der Umweltverbände. Den Namen ihres Unternehmens sehen sie meistens in Verbindung mit Katastrophen oder Skandalen. In dieser Lage wirken die Hochglanzprospekte mit ihrer Betonung der schönen und sauberen Seite der Unternehmensaktivitäten auch für sie ähnlich unglaubwürdig wie für die übrige Bevölkerung.

Die Mitarbeiter der betroffenen Unternehmen fühlen sich aber noch aus einem anderen Grund auf der „Opfer-Seite“: Sie bangen um ihre Arbeitsplätze, die sie als Folge einer zugespitzten Umweltschutz-Standort-Debatte in Gefahr sehen.

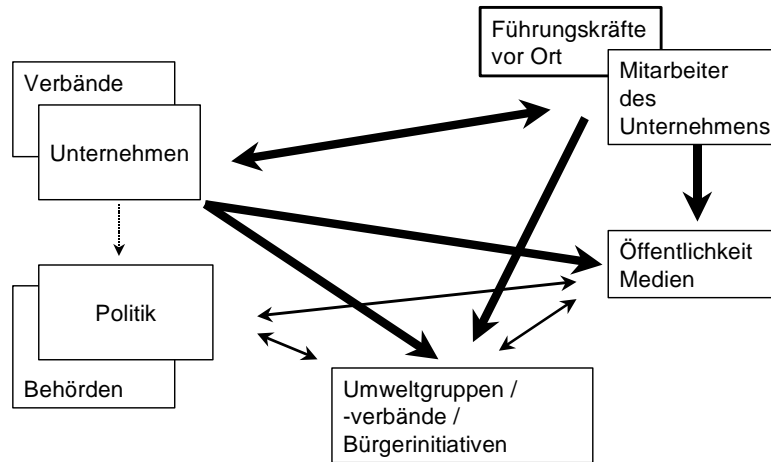
## Veränderungsmöglichkeiten

Unternehmen als Objekt der Umwelt-Debatte, mehr oder weniger nur noch zur Reaktion in der Lage, wachsende Image-Schäden und Mitarbeiter in der Opfer-Rolle – diese Lage ist weder zwangsläufig noch unumkehrbar. Es gibt Strategien und Wege, über die die Unternehmen wieder aktiv in die gesamtgesellschaftliche Umweltdebatte einbezogen werden. Dies kann in unserem Modell auf ganz unterschiedliche Weise erfolgen:

### 1. Die Intensivierung und Neugestaltung der Kontakte zu den Medien und Anspruchsgruppen

Die Unternehmen verändern ihre Kontakte zu den Medien durch eine intensive, auf gegenseitiges Vertrauen basierende Öffentlichkeitsarbeit der dafür zuständigen Abteilungen. Der Niederlassungsleiter eines Chemiekonzerns muss beispielsweise mit Unterstützung der Zentralabteilung intensive Kontakte zur lokalen und regionalen Presse unterhalten. Zu allen Ereignissen (Feuerwehrrübungen, Tage der offenen Tür, Einweihung einer neuen Produktionsstraße etc.) werden die Pressevertreter persönlich eingeladen und haben die Möglichkeit, dass man ihnen zu allen sie interessierenden Fragen Rede und Antwort steht.

## Wege aus dem Bermudadreieck



## 2. Die Intensivierung und Neugestaltung der Kontakte zu den Umweltverbänden

Die Unternehmen verändern ihre Kontakte zu den Umweltgruppen und -verbänden; sie knüpfen Kontakte und gestalten sie in Richtung Kooperation. Beispiele gibt es bereits: der Tengelmann-Konzern holt sich Anregungen vom Deutschen Naturschutzbund (NABU) in Umwelt- und Produktfragen; Kaufhäuser machen Produktauslistungen nach BUND-Vorgaben; die Deutsche Shell lässt ihren Umweltbericht unter Mitwirkungen des unabhängigen Instituts für Energie- und Umweltforschung „ifeu“ in Heidelberg erstellen. Es gibt bereits viele offizielle und auch weniger publikumswirksame Verabredungen zum Interessensausgleich zwischen Ökologie und Ökonomie.

Dass ein Direktor eines westdeutschen Chemiekonzerns Ornithologen-Experte für Falken im Deutschen Bund für Vogelschutz war, führte allerdings auf beiden Seiten zu Irritationen. Bei den Vogelschützern, weil sie glaubten, die Chemie als ökologischen „Hauptsünder“ ausgemacht zu haben. Bei den Mitarbeitern des Chemie-Unternehmens, weil eine nicht unbedeutende Führungskraft „auf der anderen Seite“ stand.

Die positiven Beispiele zeigen jedoch, dass es kreative Möglichkeiten gibt, auch diesen Kommunikationsweg neu und für beide Seiten nutzbringend zu beleben.

## 3. Die Intensivierung der unternehmensinternen Umwelt- und Risikodiskussion

Ein wichtiger Schritt in Richtung auf eine Veränderung der herrschenden Strukturen in der Umweltdebatte besteht in der Öffnung der Unternehmen für Diskussionen mit den Mitarbeitern. Diese Diskussionen müssen "folgenreich" sein. Die Mitarbeiter sollten die Möglichkeit erhalten, Umweltprobleme am eigenen Arbeitsplatz, in der eigenen Abteilung oder im gesamten Unternehmen kontrovers zu diskutieren. Sie sollten dazu ermuntert werden, Verbesserungen anzuregen, um so beispielsweise integrierten

Umweltschutz im Unternehmen voranzutreiben. Die Diskussionen sollten nicht auf bestimmten Hierarchieebenen aufhören oder bei bestimmten Themen abgeblockt werden.

Dadurch können realistische und von der Öffentlichkeit verstandene Veränderungen initiiert werden, bevor Politik und öffentliche Meinung Grenzwerte vorgeben, die eher politisch motiviert sind, aber jenseits des Standes der Technik liegen.

Ein Unternehmen, für das Umweltschutz (umweltgerechtere Produkte und Produktionsweisen) strategisch überlebenswichtig ist, braucht Mitarbeiter, die den Umweltschutzgedanken in ihrer Arbeit praktizieren und von ihrem Tun auch überzeugt sind.

Durch die Integration der Mitarbeiter in die Umwelt-Diskussion holt sich das Unternehmen einen Teil der an Umweltthemen interessierten Öffentlichkeit in Form der eigenen Belegschaft in das Unternehmen zurück. Damit werden Teile der kontroversen Debatten Bestandteil der Bemühungen um eine umweltgerechte Produktion im Unternehmen selbst – allerdings mit dem Unterschied, dass diese Debatten strukturierter und auf einem höheren Sach-Niveau geführt werden können, als dies im allgemeinen in der Öffentlichkeit möglich ist.

Ziel derartiger Bemühungen ist es, dass sich die Mitarbeiter – durch Aufklärung, Diskussion und Mitwirkung – mit einer aktiven Umweltpolitik des eigenen Unternehmens identifizieren und diese Identifikation auch nach außen tragen (dürfen). Im Zeichen des Personalabbaus eine durchaus „riskante“ Bereitschaft zum Wandel...

#### **4. Die Intensivierung der externen Debatten mit Unternehmensangehörigen**

Gleichzeitig mit einer Öffnung der Unternehmen für interne Kommunikationsprozesse sollten die Mitarbeiter dazu angeregt und in die Lage gesetzt werden, die Diskussionen auch selbst auf allen Ebenen in der Öffentlichkeit zu führen. Sie sind damit lebendiges Beispiel dafür, dass ein Unternehmen das Thema ernst nimmt und etwas tut. Sie schildern durch ihr persönliches Einstehen für das Unternehmen konkrete, nachvollziehbare Entwicklungen: "So war es in der Vergangenheit, so ist es heute. Und daran arbeiten wir zur Zeit, damit es morgen so aussehen wird."

Dies gelingt aber nur dann, wenn die Mitarbeiter nicht nur als geschulte Rhetoriker auftreten, die eine Firmenmeinung präsentieren, sondern offen und authentisch über das berichten können, was sie selbst erleben, was im Unternehmen geschieht, und was auch sie (mit)bewirken. Und dies können sie ebenso in der Öffentlichkeit, in der Politik oder sogar in den Umwelt-Gruppen und -Verbänden tun. Ein solches Mitarbeiterverhalten kann ein Schritt in eine Richtung sein, die die scheinbar strukturelle Gegnerschaft von Gruppen und Verbänden sowie Unternehmen mindert.

Die Unternehmen sollten daher Wege suchen, den Mitarbeitern die Teilnahme an der öffentlichen Diskussion zu erleichtern und das Engagement in öffentlichen Ämtern zu fördern.

Dass derartige Forderungen nicht aus der Luft gegriffen sind, zeigen Beispiele verschiedener Unternehmen sowohl der chemischen als auch anderer Branchen. Beispielsweise werden Betriebsleiter und deren Stellvertreter bis hinunter zur Meister-



Ebene kleinerer Werke und Zweigniederlassungen darin qualifiziert, bei Werks- und Verkehrsunfällen aktive und offene Pressearbeit zu leisten.

Statt, wie bisher häufig zu beobachten, „keinen Kommentar“ abzugeben, geht es in Zukunft darum, Pressevertreter möglichst schnell und umfassend zu unterrichten und ihnen offen und konkret Rede und Antwort zu stehen. Dadurch soll an einer sachlich korrekten und fairen Berichterstattung mitgewirkt werden.

In einem anderen Fall werden Meister und Schichtarbeiter darin geschult, über Umweltthemen und Fragen der Arbeitssicherheit aktiv in ihrem Bekannten- und Verwandtenkreis außerhalb des Unternehmens zu kommunizieren. Ziel dieser Kommunikation soll nicht sein, zu zeigen, „wie toll wir sind“, sondern darstellen, was im Unternehmen getan wird, um z.B. auf Bedenken und Sorgen der Nachbarschaft einzugehen.

### **Blauäugig?**

Es gibt also eine Vielzahl von Möglichkeiten, Unternehmen aus Branchen mit hohem Konfliktpotential, die sich in der öffentlichen Debatte an den Rand gedrängt sehen, wieder aktiv an den gesellschaftlichen Debatten zu beteiligen.

Bildlich gesprochen: Es gibt Wege aus dem Bermuda-Dreieck. Die ersten Erfahrungen in der Praxis stimmen zuversichtlich. Ein wichtiges Instrument dabei ist die Implementierung eines Umweltmanagement-Systems (UMS) nach EU-Umwelt-Audit-Verordnung (EMAS) oder der ISO 14001. Sie sieht die intensive Information der Öffentlichkeit durch eine Umwelterklärung/durch einen Umweltbericht vor, die von neutralen Gutachtern geprüft ist: als „Dialoginstrument durch Fakten“, über die man „ins Gespräch kommen kann“.

Letztlich wird der notwendige Strukturwandel in der öffentlichen Kommunikation nur mit aktiven, beteiligten und überzeugten Mitarbeitern möglich. Unternehmen mit motivierten Mitarbeitern haben auch eine in die Öffentlichkeit ausstrahlende Unternehmenskultur. Die Mitarbeiter überzeugen durch Authentizität. Sie sorgen für die „Glaubwürdigkeit der Fakten“, die Außenstehende ohne fachliches Basiswissen ja kaum auf ihre inhaltliche Wahrheit überprüfen können.

---

**Autor: Dipl. Ing. Matthias Willig**

**Die Autoren der ursprünglichen Fassung von April 2009 eines Artikels aus „Themenzentrierter Interaktion, Heft 2/1995“:**

**Christian Arnold  
Dr. Martin Hartmann  
Dipl. Ing. Matthias Willig**