



# KRISE IM JUGENDAMT

## LEITFADEN ZUR STRATEGISCHEN KRISENKOMMUNIKATION FÜR KOMMUNEN

Erstellt von der Technischen Universität Ilmenau  
Gefördert vom Nationalen Zentrum Frühe Hilfen (NZFH)



# **KRISE IM JUGENDAMT**

## LEITFADEN ZUR STRATEGISCHEN KRISENKOMMUNIKATION FÜR KOMMUNEN

Erstellt von der Technischen Universität Ilmenau  
Gefördert vom Nationalen Zentrum Frühe Hilfen (NZFH)

Dr. Andreas Schwarz, Kathrin Schleicher, M.A.,  
Dr. Alice Srugies, M.A., Dr. Liane Rothenberger

# INHALT

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>EINLEITUNG</b>                                                           | <b>8</b>  |
| WARUM IST KRISENKOMMUNIKATION WICHTIG?                                      | 9         |
| WAS SIND KRISEN IM JUGENDAMTSKONTEXT?                                       | 10        |
| Wann ist eine Krise eine Krise?                                             | 10        |
| Welche Krisenursachen gibt es?                                              | 11        |
| WAS IST KRISENKOMMUNIKATION?                                                | 12        |
| Analysedimensionen der Krisenkommunikation                                  | 13        |
| AUFBAU DES LEITFADENS                                                       | 14        |
| <b>MODUL 1</b>                                                              |           |
| <b>KRISENPRÄVENTION UND FRÜHERKENNUNG</b>                                   | <b>16</b> |
| 1.1 INTERNE VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE<br>KRISENPRÄVENTION UND FRÜHERKENNUNG   | 17        |
| Wie eine funktionierende interne Kommunikation gefördert wird               | 17        |
| Die Rolle der Pressestelle in der Krisenprävention                          | 19        |
| Die Rolle der fachlichen Leitungsebene in der Phase<br>der Krisenprävention | 20        |
| 1.2 WERKZEUGE DER KRISENPRÄVENTION<br>UND FRÜHERKENNUNG                     | 21        |
| Auf der Suche nach Krisensignalen – das Issues Management                   | 22        |
| Einen guten Ruf bewahren – das Reputationsmanagement                        | 23        |
| Wie wird eine positive Bewertung der Jugendamtsarbeit erreicht?             | 24        |
| Risiken kommunizieren – das Risikomanagement                                | 25        |
| Risikoakzeptanz durch Vertrauen                                             | 26        |

|                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.3 GESTALTUNG VON KOMMUNIKATION<br/>UND BEZIEHUNGEN IN DER KRISENPRÄVENTION<br/>UND FRÜHERKENNUNG</b> | <b>27</b> |
| Die Identifikation der Anspruchsgruppen des Jugendamtes                                                   | 27        |
| Anspruchsgruppen-Plan                                                                                     | 27        |

## **MODUL 2**

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>KRISENVORBEREITUNG</b>                                                               | <b>30</b> |
| <b>2.1 INTERNE VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE PHASE<br/>DER KRISENVORBEREITUNG</b>             | <b>31</b> |
| <b>2.2 WERKZEUGE IN DER KRISENVORBEREITUNG</b>                                          | <b>31</b> |
| Krisenkommunikationswerkzeuge auf einen Blick                                           | 31        |
| Krisenteam: Gemeinsam sind wir stark!                                                   | 32        |
| Krisenkommunikationsplan: Nicht nachbedenken,<br>sondern vorbedenken                    | 34        |
| Erstellung eines Krisenkommunikationsplans                                              | 34        |
| Inhalte eines Krisenkommunikationsplans                                                 | 36        |
| Aktualisierung nicht vergessen!                                                         | 40        |
| Krisen- und Medientraining                                                              | 41        |
| Training der Einberufung des Krisenstabs –<br>die Koordination nach innen muss stimmen! | 42        |
| TV- und Medientraining – Wie verhalte ich mich richtig?                                 | 42        |
| Online-gestützte Instrumente und Social Media                                           | 43        |
| Social-Media-Kommunikationskanäle                                                       | 44        |
| <b>2.3 GESTALTUNG VON KOMMUNIKATION<br/>UND BEZIEHUNGEN IN DER KRISENVORBEREITUNG</b>   | <b>47</b> |

### MODUL 3

## DIE PHASE DES AKUTEN KRISENMANAGEMENTS 48

### 3.1 INTERNE VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE PHASE DES AKUTEN KRISENMANAGEMENTS 49

Information und Einberufung des Krisenteams 49

Die Dokumentation des Krisenfalls als Voraussetzung für Krisenkommunikation 49

Die Rolle der Leitung in der Phase des akuten Krisenmanagements 50

Der Informationsfluss in der Phase des akuten Krisenmanagements 53

Wer kommuniziert in der Phase des akuten Krisenmanagements? 54

### 3.2 WERKZEUGE IN DER PHASE DES AKUTEN KRISENMANAGEMENTS 56

Werkzeuge der klassischen Medienarbeit 56

Werkzeuge der Online-Kommunikation und Social Media 60

### 3.3 GESTALTUNG VON KOMMUNIKATION UND BEZIEHUNGEN IN DER PHASE DES AKUTEN KRISENMANAGEMENTS 60

Die Perspektiven Dritter 60

Medien 61

Kommunikation mit den Medien – worauf es ankommt 61

Kritische Fragen und ihre Intention 63

Die Form der Krisenreaktion: Wie sage ich etwas? 63

Überzeugend in der Öffentlichkeit kommunizieren 64

Die Rolle der Körpersprache 66

Der Inhalt der Krisenreaktion: Was sage ich? 66

Ursachen- und Verantwortungszuschreibungen in der Krise 70

Krisenverantwortung aus juristischer Sicht 70

## **MODUL 4**

### **DIE PHASE DER KRISENNACHSORGE 76**

#### **4.1 INTERNE VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE KRISENNACHSORGE – LERNEN AUS DER KRISE 77**

Voraussetzung: Die Bereitschaft des Jugendamtes zu lernen 77

Vorgehen: Einen Krisenfall aufarbeiten 78

Vorgehen: Das Feedback von Anspruchsgruppen 80

Lernen von anderen 80

Veränderungs- und Lernprozesse initiieren 80

#### **4.2 WERKZEUGE DER KRISENNACHSORGE 81**

Kommunikationskanäle in der Phase der Krisennachsorge 81

Die Medienresonanzanalyse als Instrument zur Evaluation  
der Krisenkommunikation 82

#### **4.3 GESTALTUNG VON KOMMUNIKATION UND BEZIEHUNGEN ZUR KRISENNACHSORGE 83**

Anschlusskommunikation mit internen Anspruchsgruppen:  
Unterstützung von Mitarbeitenden bei der Krisenbewältigung 83

Anschlusskommunikation mit externen Anspruchsgruppen:  
Die öffentliche Wahrnehmung von Jugendämtern  
und die Beziehungen zu ihren Anspruchsgruppen stärken 84

Krisen als Chancen 86

### **LITERATURVERZEICHNIS 88**

### **SCHLAGWORTREGISTER 91**

### **ANHANG RECHTLICHE ASPEKTE 92**

MODUL KRISENVORBEREITUNG 93

MODUL AKUTE KRISE 94



## EINLEITUNG

Vergangene Krisen im Zusammenhang mit Fällen von Kindeswohlgefährdung haben wiederholt gezeigt, dass es eine Reihe von Fragen gibt, die sich in den Kommunen und Jugendämtern stellen und häufig keine trivialen Antworten erlauben: Wie krisenfest ist Ihr Jugendamt? Wer »hält den Kopf hin« in der Krise? Wer informiert wen in der Krise? Wer gehört ins Krisenteam? Welche Daten dürfen genutzt werden? Wer schützt wie betroffene Mitarbeitende und Klientinnen und Klienten? Dieser Leitfaden soll als Basisinstrument dienen, das die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie für Krisen im Zusammenhang mit der Tätigkeit des Jugendamtes unterstützt. Der Leitfaden richtet sich sowohl an die für die Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit zuständige Stelle innerhalb der Kommunalverwaltung (z.B. Amt für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit) als auch an die für die Kommunikation nach innen und gegenüber den Klientinnen und Klienten verantwortliche Stelle (z.B. die Jugendamtsleitung). Dieser Leitfaden zeigt auf, wie Krisenkommunikation innerhalb einer Kommunalverwaltung geplant, umgesetzt und an die individuellen Gegebenheiten einzelner Jugendämter angepasst werden kann. Das Konzept wurde auf Basis der forschungs- und praxisbasierten Literatur zur Krisenkommunikation sowie zweier Teilstudien des Forschungsprojektes »Professionelle Kommunikation von Jugendämtern im Kontext von Krisen« (Schwarz u.a., 2016) an der TU Ilmenau entwickelt. In Kooperation mit dem Deutschen Institut für Jugendhilfe und Familienrecht wurden Hinweise zu rechtlichen Fragen erarbeitet. Darüber hinaus ist das Konzept anschlussfähig an bestehende Instrumente der Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter (BAGLJAE) wie das »Handbuch Praktische Öffentlichkeitsarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe«, Muster-Pressemitteilungen sowie den Newsletter mit Tipps zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Diese Dokumente sind im internen Bereich von [www.unterstuetzung-die-ankommt.de](http://www.unterstuetzung-die-ankommt.de) zu finden.

Bei der Anwendung des Leitfadens ist es wichtig zu beachten, dass die Bedingungen in den jeweiligen Kommunalverwaltungen sehr unterschiedlich sind (z.B. hinsichtlich Strukturen, finanzielle und personelle Ausstattung usw.). Daher müssen alle Empfehlungen zur Krisenkommunikation in diesem Leitfaden an diese Bedingungen vor Ort angepasst werden.

## WARUM IST KRISENKOMMUNIKATION WICHTIG?

In den letzten Jahren hat die Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit von Jugendämtern zunehmend an Bedeutung gewonnen. Insbesondere die häufig einseitige Wahrnehmung des Jugendamtes als Kinderschutzbehörde birgt die Gefahr, dass der Kern der Jugendamtsarbeit, die Hilfe und Unterstützung von Familien, in der öffentlichen Wahrnehmung in den Hintergrund gerät. Um einer solchen Entwicklung entgegenzuwirken, wurden von der BAGLJAE im Jahr 2011 erstmalig Aktionswochen für Jugendämter auf den Weg gebracht, die es sich zum Ziel gesetzt haben, neben dem Schutz- und Kontrollauftrag des Jugendamtes dessen Dienstleistungscharakter wieder verstärkt in die Wahrnehmung der Öffentlichkeit zu rücken. Mit diesem Leitfaden soll nun ergänzend dazu das Thema Kommunikation von Krisen (z.B. von öffentlich gewordenen, problematisch verlaufenen Fällen) aufgegriffen werden. Denn schließlich wird das Image eines Jugendamtes nicht nur durch die öffentliche Darstellung seiner Arbeit, sondern auch durch den öffentlichen Umgang mit Krisen bestimmt.

Die öffentliche Thematisierung oder gar Skandalisierung der Arbeit eines Jugendamtes geht stets mit einer erhöhten medialen Aufmerksamkeit und einem Anstieg der Kommunikation über ein Jugendamt in sozialen Netzwerken, Foren oder beispielsweise auf Blogs einher – unabhängig davon, ob ein Jugendamt in einer medialen Skandalisierung selbst öffentlich dazu Position bezieht oder nicht. Eine professionelle Krisenkommunikation gibt der Kommunalverwaltung die Chance, zur Klärung einer Krisensituation beizutragen, Betroffenen Orientierung zu geben, den Schaden für das Image des Jugendamtes so gering wie möglich zu halten und das eigene Engagement zur Krisenbewältigung herauszustellen. Wie die Öffentlichkeit die Arbeit des Jugendamtes wahrnimmt, wird durch direkte, aber auch indirekte, medial vermittelte Erfahrungen geprägt. Medienberichterstattung sowie Online-Kommunikation üben damit großen Einfluss auf das Verhältnis eines Jugendamtes zu seinen Klientinnen und Klienten, seinen Kooperationspartnern oder auch der lokalen Öffentlichkeit aus. Krisenkommunikation ist ein bedeutendes Instrument, um die Beziehungen zu diesen wichtigen Anspruchsgruppen zu gestalten und das Vertrauen in das Jugendamt zu stärken. Das Vertrauen von Klientinnen und Klienten, Kooperationspartnern, aber ebenso der lokalen Öffentlichkeit ist eine wichtige Arbeitsgrundlage für das Jugendamt und ein zentraler Ausgangspunkt, um zukünftige Krisen zu verhindern bzw. möglichst frühzeitig zu erkennen.

Krisenkommunikation spielt jedoch auch in der Behörde selbst eine wichtige Rolle: Die interne Krisenkommunikation gibt Mitarbeitenden Orientierung sowie Sicherheit und unterstützt sie bei der Bewältigung von Krisenfällen. Gleichmaßen kann eine positive öffentliche Wahrnehmung des Jugendamtes im Umgang mit der Krise das Selbstbewusstsein und das professionelle Selbstverständnis der Mitarbeitenden stärken, wodurch die Zufriedenheit erhöht und gegebenenfalls auch einer Fluktuation von Arbeitskräften durch Kommunikationsmaßnahmen vorgebeugt werden kann.

## **WAS SIND KRISEN IM JUGENDAMTSKONTEXT?**

### **WANN IST EINE KRISE EINE KRISE?**

Ähnlich wie die Medizin oder die Luftfahrt ist die Kinder- und Jugendhilfe ein Hochrisikobereich. Die Arbeit der Jugendämter stellt eine schwierige Gratwanderung zwischen dem Kinderschutz und der Wahrung der Erziehungshoheit der Eltern dar. Die Mitarbeitenden in Jugendämtern sind dabei auf die Kooperationsbereitschaft ihrer Klientinnen und Klienten, aber ebenso auf die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, wie z.B. Schulen oder freien Trägern, angewiesen. Trotz hoher fachlicher Qualifikation, langjähriger Berufserfahrungen, etablierter Arbeitsabläufe und umfassender Präventionsmaßnahmen führt die Arbeit des Jugendamtes in diesem von Unsicherheiten geprägten Feld nicht immer zu dem von den Mitarbeitenden angestrebten Ergebnis. Darüber hinaus passieren auch hier, wie in allen anderen Arbeitsbereichen, Fehler, die im schlimmsten Fall tragische Folgen für ein Kind und/oder seine Familie haben können.

In ihrer täglichen Arbeit setzen sich die Mitarbeitenden der Jugendämter mit Fällen, wie z.B. delinquenten Entwicklungen von Kindern und Jugendlichen oder Gewalt in der Familie, auseinander. Jeder dieser Fälle stellt eine bedrohliche, negative und belastende Situation für die einzelnen

Klientinnen und Klienten dar und kann daher aus deren Perspektive als Krise bezeichnet werden. Nichtsdestotrotz handelt es sich hierbei nicht um Ereignisse und Entwicklungen, die die Entwicklungs- und Arbeitsfähigkeit der Jugendämter gefährden, sondern vielmehr um einen Aspekt des Leistungsspektrums der Jugendämter. Diese Fälle und Entwicklungen werden folglich nicht als Krisen in diesem Leitfaden betrachtet.

Wann ein Fallverlauf oder ein Ergebnis als Krise bezeichnet wird, ist nicht immer an objektiven Kenngrößen, wie z.B. dem Ausmaß des entstandenen Schadens, festzumachen. Entscheidend dafür ist die Wahrnehmung zentraler Anspruchsgruppen (vergleiche Abschnitt 1.3 und Abbildung 1), z.B. der lokalen Bevölkerung, der Medien oder auch der Mitarbeitenden im Jugendamt: Gefährden Ereignisse oder Entwicklungen aus Sicht dieser Anspruchsgruppen die Entwicklungs- und Arbeitsfähigkeit der Jugendämter und haben sie aus Sicht dieser Anspruchsgruppen potenziell schwere Folgen, sprechen wir von einer Krise. Krisen im Jugendamtskontext können z.B. Fälle wie ein tätlicher Angriff auf eine Jugendamtsmitarbeiterin/einen Jugendamtsmitarbeiter durch eine Klientin/einen Klienten, verdorbenes Essen in Kindertagesstätten, sexuelle Übergriffe durch Erziehende in einer Jugendfreizeit, ein verletztes oder zu Tode gekommenes Kind, das dem Jugendamt bekannt war, oder eine durch die Eltern öffentlich kritisierte Inobhutnahme eines Kindes sein.

Solche Fälle treten zwar mit geringer Wahrscheinlichkeit ein, haben aber potenziell schwere Folgen für die Kommunalverwaltung. Sie durchbrechen alltägliche Arbeitsroutinen und können die Entwicklungs- und Arbeitsfähigkeit eines Jugendamtes erheblich gefährden. Sie werden als bedrohlich, negativ und belastend sowohl vom Jugendamt selbst als auch von seinen Anspruchsgruppen wahrgenommen, d.h. von allen Personen, Personengruppen, Organisationen und Institutionen, die das Jugendamt in seiner Arbeit beeinflussen oder die selbst vom Jugendamt beeinflusst werden (z.B. Klientinnen/Klienten, Journalistinnen/Journalisten). Krisen können die Reputation von Jugendämtern nachhaltig schädigen. Reputation bezieht sich dabei auf die Bewertung der Kompetenz und Integrität des Jugendamtes aus Sicht der eigenen Anspruchsgruppen. Daher sollten Jugendämter mit Instrumenten der Krisenkommunikation auf solche Situationen reagieren bzw. darauf vorbereitet sein.

## WELCHE KRISENURSACHEN GIBT ES?

In krisenhaften Situationen werden von der Öffentlichkeit, den Medien und anderen Institutionen, Personengruppen oder Personen Vermutungen über die Krisenursachen und die Verantwortlichkeit des Jugendamtes für die Krise angestellt. Je mehr Menschen die Verantwortung für negative Auswirkungen einer Krise einer Organisation zuschreiben, desto eher haben sie negative Einstellungen gegenüber dem vermeintlichen Verursacher (u.a. Coombs/Holladay, 2006). Wie kommunikationswissenschaftliche Studien zeigen, kann dies zu einem Reputationsverlust führen.

Bei Jugendamtsbelangen lassen sich gemäß der Studie von Schwarz u.a. (2016) interne und externe Krisenursachen unterscheiden:

- **Interne Krisenursachen:** Diese sind im Handeln der Mitarbeitenden der Jugendämter, in behördlichen Strukturen, wie z.B. fehlenden Kommunikationsstrukturen zu anderen Behör-

den (wie bspw. dem Schulamt im Fall Jessica, vgl. Fegert u.a., 2008), oder in Ressourcen der Jugendämter zu finden.

- **Externe Krisenursachen:** Diese hingegen liegen außerhalb des Einflussbereiches der Jugendämter. Die Ursache der Krise ist nicht auf die Jugendämter zurückzuführen, sondern auf das Handeln anderer Akteure, beispielsweise einer Schule, eines freien Jugendhilfeträgers oder medizinischer Einrichtungen (mögliche Auslöser der Krise sind das Handeln oder Nicht-Handeln dieser Akteure, fehlende finanzielle oder personelle Ressourcen oder fehlende Kommunikationsstrukturen). Auch gesellschaftliche Umstände können Ursache der Krise sein. Sie umfassen die soziale, politische und wirtschaftliche Situation eines Landes, einer Region oder einer Kommune. Darüber hinaus fallen hierunter gesellschaftspolitische Entwicklungen, aber auch kulturelle Besonderheiten oder Differenzen, die eine Krise auslösen oder intensivieren können.

In der Realität lässt sich meist ein Bündel an Krisenursachen identifizieren, bei denen es sich sowohl um interne als auch externe Faktoren handeln kann. Die Zuordnung eines Ereignisses zu bestimmten Ursachen erfolgt dabei nicht allein anhand von objektiven Kriterien, sondern ist auch maßgeblich von der öffentlichen Wahrnehmung einer Krise bedingt. Die in der Öffentlichkeit und von Anspruchsgruppen vorgenommenen Ursachen- und Verantwortungszuschreibungen bestimmen die rhetorische Strategie, die zur Bewältigung einer Krise im Kontext der Arbeit des Jugendamtes eingesetzt werden sollte (siehe Modul 3 – Die Phase des akuten Krisenmanagements).

Zudem ist zu beachten, dass die Zuschreibungen von Ursachen und Verantwortung zwar eng miteinander verbunden sind. Jedoch muss ein Akteur oder ein Umstand, der als Krisenursache identifiziert wird, nicht gleichzeitig die Verantwortung für eine Krise tragen (siehe Modul 3 – Die Phase des akuten Krisenmanagements).

Neben dem Krisenereignis, z.B. dem Tod eines dem Jugendamt bekannten Kindes, kann eine fehlende oder mangelhafte Krisenkommunikation zu einer zweiten, sich anschließenden Reputationskrise führen. Im Mittelpunkt einer Reputationskrise steht nicht mehr das eigentliche Krisenereignis, sondern der Umgang des Jugendamtes mit der Krisensituation. Reputationskrisen erschüttern das Ansehen eines Jugendamtes und das ihm entgegengebrachte Vertrauen.

## WAS IST KRISENKOMMUNIKATION?

Krisenkommunikation bezeichnet die Kommunikation im Kontext von Situationen, die als krisenhaft und damit als bedrohlich, kontrovers und negativ eingestuft werden. Geeignete strukturelle Rahmenbedingungen und Strategien, um im Krisenkontext Kommunikation zu planen, zu steuern und zu kontrollieren, sind wichtig, um die Arbeitsfähigkeit von Organisationen aufrechtzuerhalten. Krisenkommunikation lässt sich daher auffassen als Kommunikationsmanagement der Kommunalverwaltung – insbesondere der Jugendämter und der Ämter für Presse- und Öffent-

lichkeitsarbeit der Kommune – zur (1) proaktiven Prävention und Früherkennung von Krisen, (2) Vorbereitung auf Krisen, (3) akuten kommunikativen Bewältigung von Krisen und (4) kommunikativen Nachbearbeitung bzw. Evaluation von organisationsbezogener Krisenkommunikation. Damit wird im Leitfaden ein weit gefasster Krisenkommunikationsbegriff verwendet, der sich über vier Krisenphasen erstreckt. In der wissenschaftlichen Literatur existiert eine Vielzahl von Modellen, um den Krisenmanagementprozess in Phasen einzuteilen. Timothy Coombs (2015), einer der führenden US-amerikanischen Kommunikationswissenschaftler im Feld der Krisenkommunikation, schlägt die hier verwendete Untergliederung in vier Phasen vor. Auch die deutschsprachige Kommunikationswissenschaft bezieht sich auf diese vier Krisenphasen (vgl. u.a. Löffelholz/Schwarz, 2008).

Ziel der Krisenkommunikation ist es, den zu erwartenden krisenbedingten Vertrauensverlust sowohl in der Öffentlichkeit als auch gegenüber den Klientinnen und Klienten, den Kooperationspartnern, aber auch der Mitarbeiterschaft zu minimieren. Krisenkommunikation hat darüber hinaus das Ziel, Informationen und Verhaltensanweisungen im Krisenkontext effektiv zu vermitteln, um Schaden bei den betroffenen Klientinnen und Klienten sowie allen am Fall beteiligten Fachkräften abzuwenden und sie bei der psychologischen Bewältigung der Krise zu unterstützen.

## ANALYSEDIMENSIONEN DER KRISENKOMMUNIKATION

Da Krisenkommunikation gemäß des dargelegten Verständnisses weit mehr umfasst als die Kommunikation während der akuten Krise, beziehen wir alle vier Krisenkommunikationsphasen in den Leitfaden ein:

- Krisenprävention und Früherkennung
- Krisenvorbereitung
- akutes Krisenmanagement
- Krisennachsorge

In jeder Phase werden drei grundlegende Aspekte bzw. Dimensionen des Krisenmanagements der Jugendämter betrachtet: (1) interne Voraussetzungen, (2) Werkzeuge der Krisenkommunikation und (3) die Gestaltung von Kommunikation und Beziehungen.

**Interne Voraussetzungen** bezeichnen Einflussfaktoren und Maßnahmen, die auf die Einführung bzw. Anpassung von spezifischen Organisationsstrukturen (z.B. Verantwortlichkeiten, Organisationskultur, Weisungsketten) gerichtet sind. In dieser Dimension stehen Organisationsstrukturen bzw. Eigenschaften von bestimmten Funktionsträgern (Entscheidungsspielräume, Ressourcen, Erfahrung, Kompetenz) und deren Einfluss auf die Effektivität der Krisenantizipation bzw. des Krisenmanagements im Mittelpunkt. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass sich Organisationen im Hinblick auf ihre Anfälligkeit für Krisen unterscheiden und diese sich anhand von internen Faktoren bestimmen lässt.

In der Dimension **Werkzeuge der Krisenkommunikation** geht es um die Implementierung, Nutzung und Effektivität von kommunikationsrelevanten Instrumenten in den verschiedenen Phasen des Krisenmanagements (z.B. Krisenfrüherkennung, Krisenplanung, Krisentraining, Krisenstäbe, Einsatz von Social Media usw.).

Aspekte der **Gestaltung von Kommunikation und Beziehungen** schließlich bezeichnen Einflussfaktoren und Maßnahmen, die die Gestaltung von Kommunikationsbotschaften und Beziehungen mit wichtigen Anspruchsgruppen (z.B. Journalistinnen/Journalisten, andere kommunale Einrichtungen etc.) betreffen.

## AUFBAU DES LEITFADENS

Dieser Leitfaden ist modular aufgebaut. Die Module orientieren sich an den vier im oberen Abschnitt beschriebenen Krisenkommunikationsphasen »Krisenprävention und Früherkennung«, »Krisenvorbereitung«, »akutes Krisenmanagement« und »Krisennachsorge«. In jedem Modul werden die internen Voraussetzungen, die Werkzeuge sowie die Gestaltung von Kommunikation und Beziehungen in der jeweiligen Krisenkommunikationsphase besprochen.

Die Struktur des Leitfadens ist so angelegt, dass sie die Kommunalverwaltungen sowie deren Jugendämter bei der Entwicklung eines ganzheitlichen Krisenkommunikationskonzeptes unterstützt. Der Leitfaden erlaubt es jedoch auch, einzelne Aspekte der Krisenkommunikation herauszugreifen und an die spezifischen Gegebenheiten anzupassen. So ist es beispielsweise möglich, auf Basis von Modul 4 ein Instrument zur Evaluation von Krisenkommunikation zu entwickeln, ohne zuvor die Module 1 bis 3 erschlossen zu haben.

Das Layout und die grafische Umsetzung des Leitfadens sind so angelegt, dass sie ...

- eine schnelle Navigation durch die einzelnen Module erlauben,
- das Erfassen komplexer Sachverhalte durch Visualisierungen erleichtern,
- zentrale Informationen durch Schlagwörter am Seitenrand sowie Piktogramme hervorheben.

Aus Krisen lernen heißt auch, von anderen lernen. Anhand ausgewählter Beispiele illustriert dieser Leitfaden gelungene Krisenkommunikation (Best-Practice-Beispiele), weist aber auch auf Fehler hin (Worst-Practice-Beispiele). In einigen Fällen sind die Fallbeispiele dem Umfeld der Jugendämter entnommen. An manchen Stellen werden auch bekannte Beispiele aus Unternehmen oder Nichtregierungsorganisationen geschildert, und es wird aufgezeigt, wie sie auf die Krisenkommunikation für die Jugendamtsarbeit angewendet werden können. Die Fallbeispiele sind blau unterlegt und so vom Fließtext in den einzelnen Kapiteln farblich abgehoben.

Piktogramme kennzeichnen folgende, wiederkehrende Rubriken, die Informationen in den einzelnen Modulen des Leitfadens zusammenfassen, hervorheben oder visualisieren:

**Merksatz**

Merksätze fassen zentrale Aussagen in einzelnen Kapiteln zusammen. Durch das links stehende Piktogramm sowie einen Textrahmen werden Merksätze gut sichtbar vom Fließtext abgehoben.

**DOs**

DOs fassen Handlungsempfehlungen überblicksartig zusammen. Sie werden aus Erkenntnissen der Krisenkommunikationsforschung, aber auch aus positiven Fallbeispielen und Erfahrungen der Jugendämter abgeleitet.

**DON'Ts**

DON'Ts weisen auf typische Fehler in der Krisenkommunikation und wie sie vermieden werden können hin. Auch sie basieren auf Erkenntnissen aus der Krisenkommunikationsforschung, negativen Fallbeispielen und Erfahrungen von Jugendämtern.

**Checkliste**

Checklisten fassen die wichtigsten Arbeitsschritte in den einzelnen Krisenphasen zusammen. Sie geben so einen Überblick über die Aufgaben, die vor, während und nach einer Krise bearbeitet werden müssen.

**Rechtliche Aspekte**

Die Krisenkommunikation berührt eine Reihe von rechtlichen Fragen, die bei der Entwicklung eines strategischen Leitfadens und bei der Kommunikation bedacht werden sollten. In Kooperation mit dem Deutschen Institut für Jugendhilfe und Familienrecht wurden Hinweise zu diesen rechtlichen Fragen eingebaut.



**MODUL 1**  
**KRISENPRÄVENTION**  
**UND FRÜHERKENNUNG**

*Im Modul »Krisenprävention und Früherkennung« stehen Faktoren im Mittelpunkt, die helfen, bessere Voraussetzungen für ein erfolgreiches Krisenmanagement zu schaffen. Diese Faktoren sind in allen beteiligten Ämtern und Dienststellen der Verwaltung vorhanden bzw. können angepasst werden. Beispiele dafür sind eine funktionierende Organisationsstruktur, eine positive Organisationskultur und ein angemessener Führungsstil. Darüber hinaus gibt es vorbeugende Werkzeuge, die im Rahmen der Krisenprävention und Früherkennung eingesetzt werden: Issues Management, Reputationsmanagement und Risikomanagement werden in diesem Modul vorgestellt, und es werden Hinweise gegeben, wie diese in der Kommune/im Landkreis implementiert werden können. Abschließend haben auch stabile (Kommunikations-)Beziehungen zu wichtigen Anspruchsgruppen einen Einfluss auf die gelingende Krisenprävention und Früherkennung. Es wird aufgezeigt, wie wichtige Anspruchsgruppen identifiziert werden können.*

## 1.1 INTERNE VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE KRISENPRÄVENTION UND FRÜHERKENNUNG

### WIE EINE FUNKTIONIERENDE INTERNE KOMMUNIKATION GEFÖRDERT WIRD

Eine gute Krisenprävention erleichtert später das Krisenmanagement. Wird, wie im Jugendamt, in einem Hochrisikobereich gearbeitet, lassen sich Krisen nicht vermeiden. Trotzdem sollte nicht nur auf Krisen reagiert, sondern versucht werden, eine krisenhafte Entwicklung frühzeitig zu erkennen. Ein wichtiger Eckpfeiler im Rahmen der Krisenprävention ist eine gute interne Kommunikation: Krisenhafte Entwicklungen müssen so schnell wie möglich von den Jugendamtsmitarbeitenden an die Leitungsebene gemeldet werden, der Informationsaustausch zwischen dem Jugendamt und weiteren beteiligten Stellen (z.B. anderen Behörden, freien Trägern) muss gegeben sein, und die Abstimmung von Kommunikationsaktivitäten zwischen dem Jugendamt und der jeweiligen Pressestelle muss reibungslos verlaufen. Eine funktionierende interne Kommunikation im Jugendamt selbst, zu übergeordneten Stellen sowie zur Pressestelle hin ist unerlässlich, um zur Krisenprävention und Früherkennung gemeinsam und schnell an einem Strang ziehen zu können.

Gerade krisengefährdete Organisationen neigen dazu, Krisen zu verdrängen (v.a. Pauchant/Mitroff, 2006). Daher liefern Krisenprävention und Krisenvorsorge wichtige Impulse, sich schon frühzeitig mit möglichen Krisen auseinanderzusetzen.

Studien weisen zudem darauf hin, dass gerade spezifische Eigenschaften der Organisationskultur einen Einfluss darauf haben, wie Organisationen Krisensituationen meistern. Die Befunde von Marra (1998) ergaben z.B., dass eine proaktive und kooperative Kommunikationskultur den Erfolg organisationaler Krisenkommunikation bedingt, während defensive und verschlossene Kommunikationskulturen den Erfolg der Krisenkommunikation beeinträchtigen.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen sollten in der Phase der Krisenprävention folgende organisationsinterne Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kommunikationsprozesse getroffen werden:

- **Bestehende Besprechungsstrukturen und –routinen** innerhalb der Behörde nutzen, um potenzielle Krisenfälle anzusprechen und zu behandeln, ggf. zusätzliche Besprechungstermine vereinbaren.
- **Eine offene Fehlerkultur schaffen:** Um eine kritische Situation bewältigen zu können, müssen Mitarbeitende und Führungskräfte motiviert und fähig sein, eine kritische Entwicklung in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich zu erkennen und an die entsprechenden Stellen zu kommunizieren. Durch ein entsprechend offenes und sanktionsfreies Klima sollten Mitarbeitende motiviert werden, kritische Entwicklungen und Fehler mitzuteilen, um frühzeitig reagieren zu können. Eine mangelnde Fehlerkultur ist gemäß Fegert u.a. (2008) eine Schwachstelle des Kinderschutzes, die zu Krisen führen kann. Durch die hohe Belastungssituation, die innerhalb der sozialen Arbeit gegeben ist, seien Jugendamtsmitarbeitende zwar nicht fehlerfrei, neigten aber durch die Anspruchshaltung der Gesellschaft, dass das Jugendamt als letzte Instanz im Kinderschutz nicht versagen darf, möglicherweise dazu, Fehler zu verstecken oder geheim zu halten (vgl. Fegert u.a. 2008, S. 83). Für das Krisenmanagement ist es jedoch entscheidend, dass Fehler so schnell wie möglich rückgemeldet werden, um entsprechende, auch kommunikative Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Die Pressestelle muss zudem über möglicherweise kritische Entwicklungen informiert werden, die aus dem Fehler resultieren könnten. Ferner helfen kommunizierte Fehler dabei, in der Behörde gemeinsam aus ihnen zu lernen und z.B. ggf. Prozesse und Strukturen anzupassen, damit solche Fehler zukünftig vermieden werden können (vgl. Biesel u. Wolf 2013).
- **Präsenz zeigen:** Leitungskräfte sollten bei Ihren Mitarbeitenden darauf hinwirken, dass diese sie frühzeitig hinzuziehen, wenn sich ein Fall zu einem Krisenfall mit potenzieller Öffentlichkeitswirksamkeit entwickelt.
- **Einen »guten Draht« zur Verwaltungsspitze haben:** Er gewährleistet gute Voraussetzungen für eine schnelle Abstimmung und gute Kooperation im Notfall.
- **Kooperation von Pressestelle und Jugendamt:** Die Expertise der Pressestelle für Kommunikation zu Themen der Kinder- und Jugendhilfe muss in der Kommunalverwaltung entwickelt werden. Auch muss die grundlegende Zielrichtung der Kommunikation zu Themen der Kinder- und Jugendhilfe der Pressestelle mit der Jugendamtsleitung und der Verwaltungsspitze abgestimmt sein. Der damit zusammenhängende Zugang zu Informationen sowie die nötige Unterstützung und Kooperation mit dem Jugendamt bilden die Voraussetzungen dafür, dass die Öffentlichkeitsarbeit in Krisensituationen schnell und angemessen erfolgt. Eine enge Zusammenarbeit mit der Pressestelle vermittelt zudem Vertrauen in die Arbeit und Kompetenz der Kommunikationsverantwortlichen.

- **Krisenteam einrichten und seine Kompetenz fördern:** Damit Mitarbeitende und Leitungsebene Krisen über die Hierarchie- und Funktionsebenen hinweg offen und zielorientiert lösen können, hilft es, ein Krisenteam für den Umgang mit Krisen zu trainieren. Es erhöht die Kompetenz, Krisen zu managen, wenn ein Führungsteam Routinen entwickelt. Ausführliche Hinweise zur Implementierung, Zusammensetzung und Funktionsweise eines Krisenteams sind im Modul 2 – Krisenvorbereitung zu finden.
- **Formalisierte, organisationsinterne Informations- und Abstimmungsprozesse:** Sie tragen dazu bei, dass potenzielle öffentlichkeitswirksame Fälle, die zu einer Krise führen könnten, zügig an die nächsthöheren Hierarchieebenen weitergeleitet werden. Wie in der Analyse von Fegert u.a. (2008, S. 79) deutlich wird, liegt eine mögliche Schwachstelle, an der gravierende Fehler im Kinderschutz auftreten und die schwerwiegende Krisen nach sich ziehen kann, in der Risikoeinschätzung bei Eingang einer Meldung. Durch ein formalisiertes Meldewesen werden Regeln und Routinen etabliert, die den Mitarbeitenden die Entscheidung erleichtern sollen, wann sie die nächsthöheren Hierarchieebenen einbeziehen müssen. Dies wurde von den befragten Mitarbeitenden in der Untersuchung von Schwarz u.a. (2016) ausnahmslos begrüßt. Für den operativen Bereich sind Meldebögen zu empfehlen, die formalisieren, wem wann Warnzeichen gemeldet werden sollen. Für den Bereich der Krisenkommunikation empfehlen wir den Einsatz von Krisenkommunikationsplänen (siehe Modul 2 – Krisenvorbereitung).
- **Zusammenhalt in der Kommunalverwaltung stärken:** Eine gute interne Kommunikation ist eine wichtige Voraussetzung für eine kooperative und respektvolle Zusammenarbeit der Mitarbeitenden in der Kommunalverwaltung, insbesondere in der Pressestelle und im Jugendamt selbst.

## DIE ROLLE DER PRESSESTELLE IN DER KRISENPRÄVENTION

Gute Krisenkommunikation sollte Teil der täglichen Arbeit aller beteiligten Ämter und Dienste sein. Konkret bedeutet dies, immer zu versuchen, mit Anspruchsgruppen wie Journalistinnen und Journalisten oder der lokalen Öffentlichkeit (siehe Modul 1 – Krisenprävention und Früherkennung) in den Dialog zu treten. Hierbei nehmen sowohl die Pressestellen als auch die Jugendämter selbst eine Schlüsselrolle ein. Eine stabile und aktive Öffentlichkeitsarbeit über die Arbeit des Jugendamtes auch zu Routinezeiten ist wichtig für die Kommunikation im Ernstfall. Der Aufbau und die Pflege persönlicher Kontakte zu Journalistinnen und Journalisten sollte für Kommunikationsverantwortliche daher selbstverständlich sein. Auch sollten Pressesprecherinnen und -sprecher alltäglich folgende Aufgaben begleiten:

- Netzwerke zu Pressesprecherinnen und Pressesprechern anderer Kommunen, Landkreise, Bezirke usw. aufbauen und pflegen. Auf diese Weise wird ein informeller Austausch ermöglicht, den Kommunikationsverantwortliche gemäß der Untersuchung von Schwarz u.a. (2016) vor allem im Rahmen der Krisenvorbereitung schätzen: Treten in den Nachbarkreisen Krisenfälle mit Bezug zum Jugendamt auf, können Erfahrungen, Best Practices und Fehler ausgetauscht werden.

- (Politische) Verwaltungsspitze und fachliche Leitungsspitze schulen bzw. solche Schulungen aktiv vermitteln und anbieten (z.B. Medientraining: wie die Leitungsebene in der Krise vor Kamera und Mikrofon agieren sollte)
- Informationen klar und verständlich aufbereiten, bürokratische Sachverhalte in mediengerechte Sprache übersetzen (z.B. Kommunikationsbotschaften an »Schicksale« anbinden oder durch Fotos die Abdruckwahrscheinlichkeit erhöhen)
- Sich inhaltlich mit der Arbeit des Jugendamtes auseinandersetzen

### **DIE ROLLE DER FACHLICHEN LEITUNGSEBENE IN DER PHASE DER KRISENPRÄVENTION**

Um im Falle einer öffentlichkeitswirksamen Krise vorbereitet zu sein, sollte die fachlich verantwortliche Leitungsebene (z.B. Jugendamtsleitung oder ASD-Leitung) die nachfolgenden Punkte immer im Auge behalten:

- Langfristig eine positive Reputation des Jugendamtes in der lokalen Öffentlichkeit entwickeln. Denn die Krisenkommunikationsforschung (vgl. z.B. Coombs/Holladay, 2006; Schwarz, 2012) zeigt, dass Organisationen, die über eine positive Reputation und damit verbundenes Vertrauen verfügen, in Krisenzeiten davon häufig profitieren. Dies kann vorschnelle Schuldzuweisungen oder Skandalisierung durch Medien vor und während der Krise reduzieren.
- Starke Partnerschaften zu allen Anspruchsgruppen aufbauen und einen offenen und ehrlichen Dialog mit ihnen pflegen.
- Verständnis für die Vielfalt der Anspruchsgruppen haben.
- Alle internen und externen Anspruchsgruppen, die einen Einfluss auf die Organisation haben, ermitteln und darauf aufbauend überlegen, welche Art und Regelmäßigkeit der Kommunikation die jeweilige Anspruchsgruppe benötigt.
- Sensitives Beschwerdemanagement pflegen, d.h. auf alle anfallenden Beschwerden aus der lokalen Öffentlichkeit sowie der Klientinnen und Klienten eingehen.

## FALLBEISPIEL

### Ombudsstellen und Beschwerdemanagement

Ombuds- und Beschwerdestellen der Kinder- und Jugendhilfe sind in Deutschland noch relativ neu. Die bundesweit erste Ombudsstelle der Kinder- und Jugendhilfe wurde 2002 in Berlin als Berliner Rechtshilfefonds Jugendhilfe e.V. (BRJ) gegründet. Weitere Initiativen wurden gebildet und haben sich im Jahr 2008 in einem Bundesnetzwerk Ombudschaft in der Jugendhilfe zusammengeschlossen.

In einer im Auftrag des Nationalen Zentrums Frühe Hilfen erstellten Expertise über die Ombuds- und Beschwerdestellen in der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland wird der Frage nachgegangen, ob und ggf. inwiefern Ombudsstellen Hinweise auf Fehler im Kinderschutz aus der Betroffenenperspektive liefern können und ob diese Hinweise potenziell im Sinne des Lernens aus Fehlern im Kinderschutz zu erweitern oder zu nutzen wären.

Die Expertise kann unter folgendem Link heruntergeladen werden:

[www.fruehehilfen.de/ombuds-und-beschwerdestellen-in-der-jugendhilfe-in-deutschland/](http://www.fruehehilfen.de/ombuds-und-beschwerdestellen-in-der-jugendhilfe-in-deutschland/)

## 1.2 WERKZEUGE DER KRISENPRÄVENTION UND FRÜHERKENNUNG

Um Krisen präventiv begegnen zu können bzw. sie so früh wie möglich zu erkennen, müssen sich Jugendämter mit ihren besonders krisenanfälligen Bereichen auseinandersetzen. Als wichtige Instrumente stehen dabei Issues Management, Reputationsmanagement und Risikokommunikation zu Verfügung.

1. **Issues Management** (Issues [engl.] Themen) heißt frühzeitiges Erkennen möglicher Arbeitsbereiche (z.B. ASD oder Pflegekinderdienst) oder Themenfelder (z.B. Kinderschutzfälle oder sexuelle Übergriffe durch Mitarbeitende), in denen Krisen auftreten können. Sowohl außerhalb der Organisation (Umwelt) als auch innerhalb der Organisation wird aktiv nach Krisenwarzeichen gesucht.
2. **Reputationsmanagement** zeichnet sich durch eine proaktive Kommunikation aus und hilft, ein positives Ansehen des Jugendamtes oder der übergeordneten Behörde in der lokalen Öffentlichkeit zu schaffen und aufrechtzuerhalten.
3. **Risikomanagement** schafft eine Krisensensibilisierung innerhalb der Behörde, um Krisensignale früher erkennen zu können. Zudem dient es dazu, die lokale Öffentlichkeit für mögliche Krisen, die in der Arbeit der Kinder- und Jugendhilfe auftreten können, und damit einhergehende Warnsignale zu sensibilisieren.

Nachfolgend werden die Werkzeuge in der Phase der Krisenprävention und Früherkennung ausführlicher vorgestellt.

## AUF DER SUCHE NACH KRISENSIGNALEN – DAS ISSUES MANAGEMENT

---

### **KURZINFO – Was versteht man unter Issues Management?**

Issues Management umfasst die Identifikation von problematischen Themen oder Entwicklungen im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe – wie bspw. die Entstehung neuer sozialer Brennpunkte, eine negative Entwicklung der Personalsituation in den Verwaltungen, Schwierigkeiten bei der Versorgung einer hohen Zahl an unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen oder eine mangelnde Kooperation zwischen dem Jugendamt und anderen Behörden. Weiterhin schließt Issues Management alle Maßnahmen ein, die dagegen ergriffen werden können. Auf diese Weise trägt es dazu bei, dass sich das Krisenpotenzial eines Problems entweder erst gar nicht entwickelt oder dass das Krisenmanagement frühzeitiger gegensteuern kann (siehe Modul 3 – Die Phase des akuten Krisenmanagements).

---

Mithilfe des Issues Managements lassen sich krisenhafte Entwicklungen erkennen: Arbeitsbereiche und Themenfelder, in denen potenziell Krisen auftreten können, werden in einem ersten Schritt identifiziert. Problematische Themen werden definiert und regelmäßig verfolgt. Sie können verwaltungsextern auftreten, z.B. durch verärgerte Klientinnen und Klienten, die drohen sich an die Presse zu wenden, oder verwaltungsintern, z.B. in Form mangelnder finanzieller Ressourcen im Bereich des Kinderschutzes oder einer mangelnden Fehlerkultur unter den Mitarbeitenden.

Im Issues Management können Szenario-Techniken eingesetzt werden, um hypothetische Entwicklungen der problematischen Themen zu Krisen und deren Verläufe darzustellen. Dazu werden sämtliche Möglichkeiten gesammelt, wie Krisensituationen im Jugendamt zustande kommen können. Zudem werden die hypothetischen Folgen einer krisenhaften Situation vorweggenommen und in jedem Stadium Handlungsalternativen für die verschiedenen potenziell beteiligten Akteure aufgezeigt. Potenzielle Krisenszenarien (bspw. ein tätlicher Angriff auf Mitarbeitende) lassen sich anhand der Dimensionen »Eintrittswahrscheinlichkeit« (sehr wahrscheinlich bis sehr unwahrscheinlich) und »Schaden« (von gering bis hoch) klassifizieren (siehe Einleitung). Auf diese Weise soll im Jugendamt für mögliche Problemfelder sensibilisiert werden.

## EINEN GUTEN RUF BEWAHREN – DAS REPUTATIONSMANAGEMENT

---

### **KURZINFO – Was versteht man unter Reputationsmanagement?**

Reputationsmanagement bezieht sich auf alle Anstrengungen der Kommunalverwaltung und insbesondere des Jugendamtes und seiner Mitarbeitenden, die Bewertungen des Jugendamtes durch die eigenen Anspruchsgruppen positiv zu beeinflussen (siehe unter Modul 1: Die Identifikation der Anspruchsgruppen des Jugendamtes). Es beschreibt Maßnahmen, um die Beziehungen des Jugendamtes zu seinen Anspruchsgruppen aufzubauen und zu pflegen. Reputation ist dabei die Bewertung, die diese Anspruchsgruppen zu dem Jugendamt abgeben.

---

Von den Anspruchsgruppen als positiv wahrgenommene Kontakte führen dabei zu einer positiven Reputation, während als unangenehm eingeschätzte Kontakte zu einer negativen Reputation des Jugendamtes unter den Anspruchsgruppen beitragen.

Sowohl direkte als auch indirekte Kontakte können die Reputation beeinflussen:

- Direkte Kontakte bezeichnen persönliche Kontakte, wie sie z.B. zu Klientinnen und Klienten oder Kooperationspartnern bestehen.
- Indirekte Kontakte sind medienvermittelte Berichte über die Arbeit des Jugendamtes. Hier sind es vor allem Medienberichte sowie eigene Pressemitteilungen, Online-Kommentare aus Foren usw., die als wichtige Informationsquellen für die Bewertung des Jugendamtes fungieren.

## WIE WIRD EINE POSITIVE BEWERTUNG DER JUGENDAMTSARBEIT ERREICHT?

Die Jugendamtsleitung sowie die entsprechenden Stellen innerhalb der Kommunalverwaltung sollten ständig beobachten, welche Reputation das Jugendamt bei den diversen Anspruchsgruppen besitzt. Denn eine schlechte Reputation des Jugendamtes unter den Anspruchsgruppen könnte ein Zeichen für eine ausbrechende Krise sein oder selbst zu einer (kommunikativen) Krise führen. Umgekehrt hilft eine positive Reputation, dass (kommunikative) Krisen gar nicht erst ausbrechen oder im Verlauf gemildert werden.

Folgende Aspekte eines guten Reputationsmanagements werden für das Jugendamt empfohlen:

- **Für die Mitarbeitenden – positive Organisationskultur:** Mitarbeitende, die sich wohlfühlen (siehe Abschnitt 1.1 Interne Voraussetzungen für die Krisenprävention und Früherkennung), wirken als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren nach außen und leisten bessere Arbeit als unzufriedene Mitarbeitende. Wie die Organisationsforschung zeigt (vgl. u.a. Marra, 1998), senkt die Schaffung einer Organisationskultur mit positiver und offener Interaktion der Mitarbeiterschaft das Risiko des Krisenausbruchs. So machen beispielsweise gestresste oder isolierte und eingeschüchterte Mitarbeitende ggf. mehr Fehler oder trauen sich nicht, auf Fehler bzw. Probleme hinzuweisen. Daher ist es für alle Leitungsebenen (z.B. Jugendamts-, Team-, Gruppen- und Sachbereichsleitungen) wichtig, interne Stimmungen zu erfassen: Sind die Kolleginnen und Kollegen unzufrieden, unmotiviert oder frustriert? Gibt es Gruppen oder Abteilungen, die unzufrieden sind? Dann sollte die Jugendamtsleitung das Gespräch zu den Mitarbeitenden suchen und aktiv etwas gegen die Situation tun. Das stärkt nicht nur das Solidaritätsgefühl in Krisenzeiten, sondern hilft auch beim Aufbau von Vertrauen in die Organisationsleitung.
- **Für die Behörde als Jugendamt sichtbar sein:** Die kommunale Verwaltung sollte mögliche Probleme und Krisenszenarien kennen und für die Anforderungen an eine gute Krisenkommunikation sensibilisiert sein (z.B. mithilfe des vorliegenden Leitfadens).
- **Für die Klientinnen und Klienten – Entwicklung eines qualifizierten Beschwerdemanagements:** u.a. Beschwerden der Klientinnen und Klienten ernst nehmen, jeder einzelnen Beschwerde nachgehen und den Klientinnen und Klienten den Ausgang ihrer Beschwerden mitteilen.
- **Für die Kooperationspartner wie Kindertageseinrichtungen, Schulen, Polizei, etc. – Ansprechpartner sein:** Mitarbeitende der genannten Institutionen sollten über die Leistungen und Aufgaben der Jugendämter informiert und das Jugendamt sollte – auch kurzfristig – erreichbar sein. Gute fallspezifische sowie fallunspezifische Zusammenarbeit und Austausch untereinander leisten ebenfalls einen positiven Beitrag. Denn wie bereits von Fegert u.a. (2008) herausgestellt und für Fälle wie Kevin oder Jessica belegt (ebd., S. 81), ist eine potenzielle Quelle für Krisen in Jugendamtsbelangen eine mangelnde Kooperation und v.a. Kommunikation zwischen den beteiligten Behörden, unterschiedlichen Diensten und Institutionen.

- **Für die lokalen Medien – als Expertinnen und Experten auftreten:** Jugendämter sollten für lokale Medienvertreterinnen und -vertreter auch in allgemeinen Fragen im Aufgabenfeld der Kinder- und Jugendhilfe ansprechbar sein und sich als Expertinnen und Experten etablieren.
- **Für die Bürgerinnen und Bürger – positive, offene Außendarstellung:** Tage der offenen Tür initiieren, auf Kinder- und Jugendfesten der Gemeinde präsent sein sowie ggf. die bereitgestellten Broschüren und Materialien der Kampagne »Das Jugendamt. Unterstützung, die ankommt« nutzen und örtlich anpassen (Link [www.unterstuetzung-die-ankommt.de](http://www.unterstuetzung-die-ankommt.de)). Zugleich sollten aber hier die Empfehlungen zur Risikokommunikation beachtet werden (siehe nächster Abschnitt), um nicht unrealistische Erwartungen an die Arbeit der Jugendämter in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit zu schaffen.

## RISIKEN KOMMUNIZIEREN – DAS RISIKOMANAGEMENT

### KURZINFO – Was versteht man unter Risikokommunikation?

Risikokommunikation ist ein kommunikativer Austausch von Informationen und Meinungen zwischen Personen, Gruppen und Institutionen und der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe über Möglichkeiten und Grenzen z.B. der Arbeit im Kinderschutz sowie den damit verbundenen potenziellen Risiken.

Risiko ist ein unvermeidlicher Bestandteil des Organisationslebens. Risikokommunikation wird jedoch oft vernachlässigt. Die Realisierungschancen der Krisenkommunikation hängen allerdings häufig davon ab, ob eine Risikokommunikation vorausgegangen ist und wie erfolgreich diese war (vgl. Coombs, 2012).

Die Arbeit des Jugendamtes kann nie ganz verhindern, dass es zu öffentlich diskutierten Krisenfällen, z.B. bei Kindesmisshandlungen, kommt. Deshalb sollte das Jugendamt proaktiv in der lokalen Öffentlichkeit auftreten und diese über mögliche Risiken, z.B. eine zunehmend prekäre Lage in bestimmten Wohnvierteln oder eine zunehmend unzureichende Ausstattung des Jugendamtes, um Kinderschutz zu gewährleisten, informieren und zur Wachsamkeit aufrufen.

Der Risikokommunikation kommen nach Baumgärtner (2005, S. 64) somit folgende Hauptfunktionen zu: Sie klärt die Öffentlichkeit über Risiken im Kinderschutz und über schwierige Entscheidungsprozesse, die im Jugendamt getroffen werden müssen, auf. Das trägt ggf. zur Konfliktsdeeskalation bei und verändert die Einstellungen der Öffentlichkeit zur Arbeit des Jugendamtes. Risikokommunikation sollte des Weiteren über geeignete Maßnahmen, mit denen Bürgerinnen und Bürger potenziell gefährdeten Kindern und Jugendlichen in ihrem Umfeld helfen können, informieren. Das führt möglicherweise zu Verhaltensänderungen in der Öffentlichkeit, z.B. zu einer gesteigerten Sensibilisierung für Kindeswohlgefährdungen, und könnte potenziell das Vertrauen in das Jugendamt und dessen Glaubwürdigkeit erhöhen.

Die folgende Checkliste zeigt Fragen auf, die die Risikokommunikation in Jugendämtern anleiten.



### CHECKLISTE – Risikokommunikation

- Welche Anspruchsgruppen gibt es? Wie stark sind diese vernetzt? Wie gut ist ihr Zugang zu den Medien? Wie nutzen sie soziale Netzwerke? (siehe hierzu 1.3 Gestaltung von Kommunikation und Beziehungen in der Krisenprävention und Früherkennung)
- Welche Bedürfnisse, Ängste und Erwartungen verknüpfen die Anspruchsgruppen mit dem Jugendamt?
- Welche theoretischen Risiken gibt es im Aufgabenfeld des Jugendamtes? Wie können diese (emotional) wahrgenommen werden? Welcher emotionalen Natur sind sie? Wie erklärungsbedürftig ist die Arbeit des Jugendamtes aus Sicht eines Nicht-Fachmanns?
- Wie kann auf Ängste und Erwartungen, die in der Gemeinde bezogen auf Kinder- und Jugendhilfe möglicherweise vorherrschen, eingegangen werden?
- Wie kann Verständlichkeit hergestellt werden? Wie können Risiken kommuniziert werden?
- Wer muss dazu mit welchen Inhalten angesprochen werden? Für wen wird Risikokommunikation gemacht? Zum Beispiel neben der lokalen Öffentlichkeit auch für strategische Anspruchsgruppen wie die Polizei?
- Welche Kanäle (auch Social Media) müssen aufgebaut und genutzt werden, um die Anspruchsgruppen zu erreichen?

### RISIKOAKZEPTANZ DURCH VERTRAUEN

Als Kommunikationskanäle für die Risikokommunikation können unter anderem auch die lokalen Medien (z.B. Lokalradio, Lokalfernsehen usw.) genutzt werden, die im Prozess der Aufklärung der Bevölkerung häufig wichtige Partner sind. Auf diese Weise wird zudem öffentliches Vertrauen in die Arbeit des Jugendamtes erzeugt.

Um öffentlich Vertrauen auszustrahlen, sollten die an die Medien vermittelten Botschaften zur Risikokommunikation nach Baumgärtner (2006) auf folgende Merkmale hin geprüft werden:

- **Glaubwürdigkeit:** Ist unsere Botschaft glaubwürdig?
- **Kompetenz:** Zeigt die Botschaft unsere Kompetenz?
- **Konsistenz:** Vermeiden wir kommunikative Widersprüche (z.B. zwischen Informationen, Aussagen und Handlungen usw.)?
- **Offenheit und Transparenz:** Sind wir offen gegenüber Anfragen und Rückmeldungen aus der Bevölkerung, stellen wir die Risiken transparent genug dar?
- **Verständlichkeit und adäquate Sprache:** Übertragen wir unsere Fachsprache in eine allgemein verständliche Sprache? Benutzen wir Fachbegriffe, die in der lokalen Öffentlichkeit nicht verstanden werden?

- **Wahrhaftigkeit und gute Absicht:** Stellen wir das Risiko realitätsgerecht dar? Lassen wir wichtige Risiken aus? Legen wir unsere eigene Position und unsere eigenen Absichten klar genug dar?
- **Sensibler Umgang mit Anspruchsgruppen:** Gehen wir in der Risikokommunikation mit den Sorgen und Nöten unserer Anspruchsgruppen ausreichend sensibel und zugleich offen um?

### 1.3 GESTALTUNG VON KOMMUNIKATION UND BEZIEHUNGEN IN DER KRISENPRÄVENTION UND FRÜHERKENNUNG

#### KURZINFO – Was versteht man unter Anspruchsgruppen?

Unter Anspruchsgruppen versteht man Personen, Gruppen oder andere Organisationen/Institutionen, deren Aktionen schädlich oder nützlich für das Jugendamt sein können. Anspruchsgruppen beeinflussen eine Organisation oder werden durch die Organisation beeinflusst. Mitarbeitende sowie Klientinnen und Klienten sind primäre Anspruchsgruppen, während es sich bei Medien oder Verbänden um sekundäre Anspruchsgruppen handelt.

#### DIE IDENTIFIKATION DER ANSPRUCHSGRUPPEN DES JUGENDAMTES

Wie die Befunde der Studie von Schwarz u.a. (2016) nahelegen, wird Krisenprävention und Früherkennung in den Jugendämtern vernachlässigt. Folgt man Schulz (2001, S. 228), wird damit die Chance vergeben, potenzielle Krisen frühzeitig erkennen und Anspruchsgruppen identifizieren zu können. Daher sollten kommunale Verwaltungen, insbesondere das Jugendamt, ihre Umgebung stärker beobachten, um öffentliche Frustration oder sich anbahnende Krisen rechtzeitig wahrzunehmen und darauf reagieren zu können. Neben der Offenlegung von Issues und potenziellen Risiken ist es wichtig, seine Anspruchsgruppen zu kennen und Beziehungen zu diesen Gruppen effektiv zu gestalten. Positive Vorkrisenbeziehungen zu Anspruchsgruppen helfen Organisationen, sich schneller von einer Krise zu erholen. Das Jugendamt sollte sich daher ein Reservoir an »good will« aufbauen, aus dem es im Krisenfall Unterstützung ziehen kann.

#### ANSPRUCHSGRUPPEN-PLAN

Im Umfeld des Jugendamtes gibt es verschiedene Anspruchsgruppen. Zur Identifikation zentraler Anspruchsgruppen sind Anspruchsgruppen-Raster, häufig auch als Stakeholder Maps bezeichnet, hilfreich. Diese zeigen alle möglichen Anspruchsgruppen des Jugendamtes und ihre Interessen oder wichtige Themen auf.

Um herauszufinden, wer die wichtigsten Anspruchsgruppen des Jugendamtes sind und wie mit ihnen bisher kommuniziert wird, sollte die Leitungsebene der Kommunalverwaltung, im Speziellen des Jugendamtes, die folgenden Fragen beantworten. Dies sollte im Austausch mit den Kommunikationsverantwortlichen sowie den Mitarbeitenden im operativen Bereich erfolgen.



### CHECKLISTE – Anspruchsgruppen

- Welche Personen, Gruppen, Organisationen und Institutionen sehen Sie als Anspruchsgruppen Ihres Jugendamtes?
- Welche Bedeutung haben die jeweiligen Anspruchsgruppen für die Arbeit des Jugendamtes?
- Welche Kommunikationskanäle nutzen die Anspruchsgruppen?
- Sind Ihnen die Anliegen der Anspruchsgruppen bekannt?
- Welche Bedeutung haben die Anspruchsgruppen für die Zielerreichung des Jugendamtes?

Folgt man den Vorschlägen aus der Krisenkommunikationswissenschaft (v.a. Coombs, 2015, S.52ff.), sollte auch eine Analyse der Beziehung zwischen Anspruchsgruppen und Jugendamt erfolgen. Auf diese Weise kann ermittelt werden, auf welche Anspruchsgruppen sich die Kommunikationsbemühungen konzentrieren bzw. welche Beziehungen weiter ausgebaut werden sollten. Folgende Fragen können zur Ermittlung der Beziehungsqualität dienen:

- Welche Anspruchsgruppen bieten das größte Potenzial für Krisen?
- Welche Anspruchsgruppen unterstützen das Jugendamt? Welche Einzelpersonen sind besonders wichtige Meinungsführer?
- Welche Anspruchsgruppen stehen dem Jugendamt eher kritisch gegenüber?
- Mit welchen als wichtig eingestuften Anspruchsgruppen wird wenig oder gar nicht kommuniziert?
- Welche Anspruchsgruppen haben bereits negative Publicity erzeugt?

Im Folgenden ist ein Anspruchsgruppen-Raster dargestellt. Es verdeutlicht beispielhaft zentrale Anspruchsgruppen von Jugendämtern und ist ggf. um weitere, lokale Anspruchsgruppen zu erweitern.

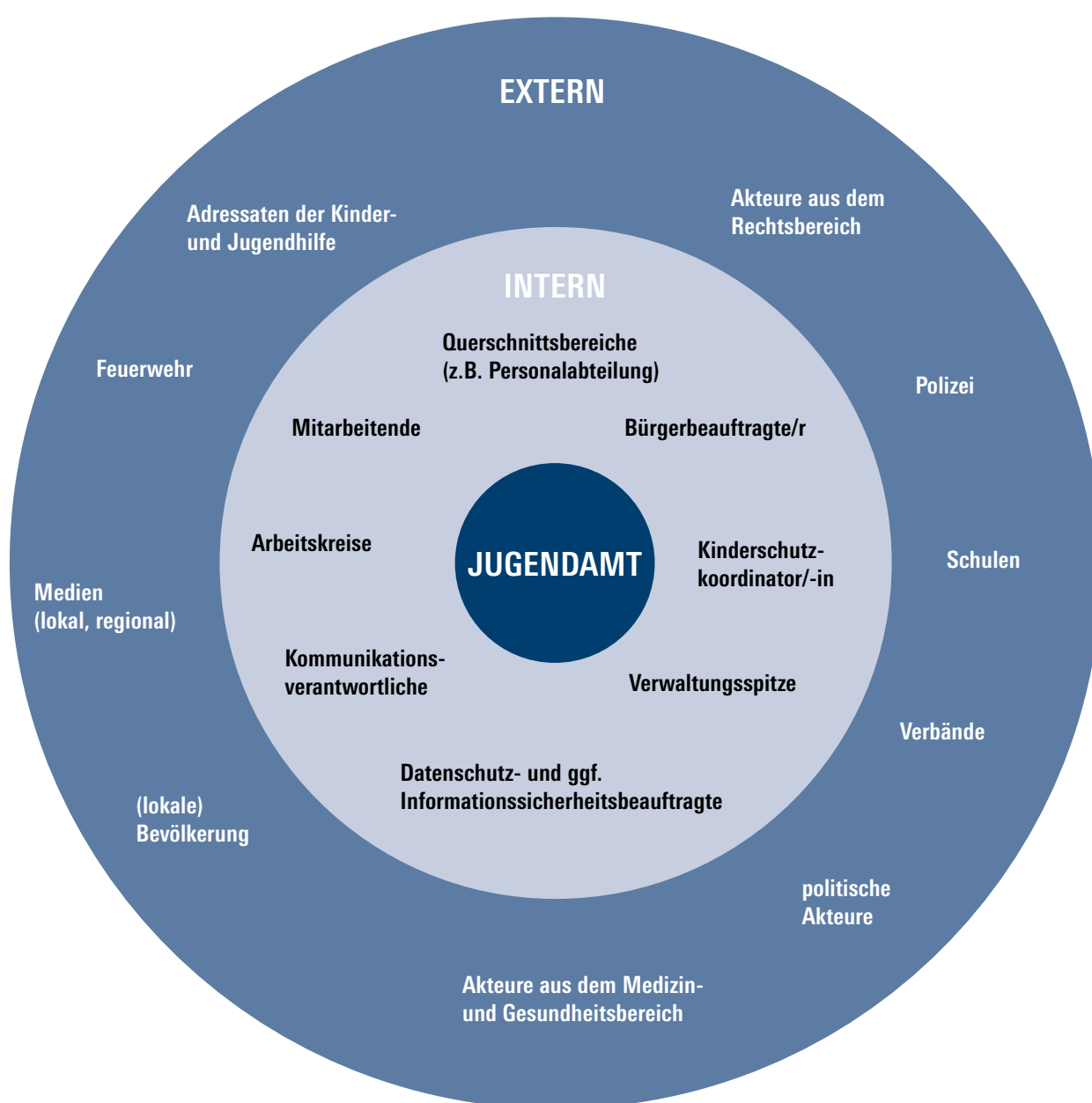
Der Leitungsebene, im Speziellen des Jugendamtes, wird die kontinuierliche Kommunikation mit den im eigenen Anspruchsgruppen-Raster gelisteten Personen, Gruppen, Organisationen und Institutionen empfohlen.

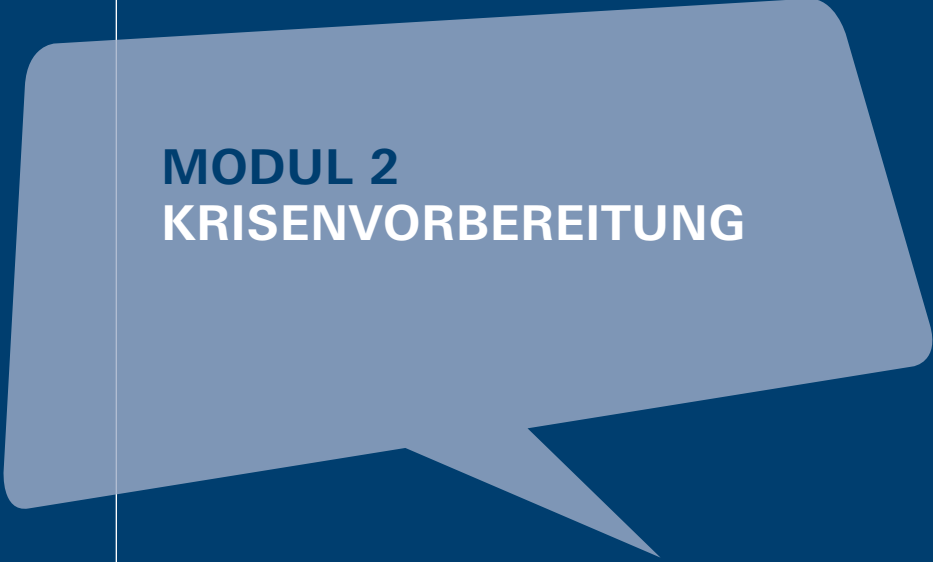


### DON'Ts: Typische Fehler in der Krisenprävention und Früherkennung

- zu stark hierarchisierte Kommunikationsstrukturen zwischen Jugendamtsleitung und Mitarbeitenden mit einer wenig präsenten, kaum ansprechbaren Leitungsebene
- Expertise der Pressestelle wird nicht anerkannt oder ausreichend hinzugezogen – und umgekehrt wird die fachliche Expertise des Jugendamts in der Pressestelle nicht hinreichend einbezogen
- Fehler werden von den Mitarbeitenden aus Angst vor Sanktionen nicht nach oben kommuniziert
- Risiken werden vom Jugendamt nicht proaktiv kommuniziert; die lokale Öffentlichkeit wird nicht ausreichend über Anforderungen und Grenzen der Kinder- und Jugendhilfe informiert
- mit wichtigen Anspruchsgruppen wird gar nicht oder zu wenig kommuniziert

ABBILDUNG 1: Beispielhaftes Anspruchsgruppen-Raster





## **MODUL 2**

# **KRISENVORBEREITUNG**

*Im Modul »Krisenvorbereitung« stehen vor allem die Werkzeuge zur Krisenvorbereitung im Mittelpunkt: Im Kontext der Vorbereitung auf potenzielle Krisen beschäftigt sich das Modul ausführlicher mit Krisenkommunikationsplänen, zeigt, wie diese zu erstellen sind und welche wichtigen Komponenten enthalten sein sollten. Zudem werden weitere Instrumente wie Krisenteams und Krisen- und Medientrainings besprochen. Auch wird kurz auf die Online-Kommunikation zur Vorbereitung von Krisenkommunikation eingegangen.*

## 2.1 INTERNE VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE PHASE DER KRISENVORBEREITUNG

Eine gute interne Kommunikation ist wichtig, um innerhalb der Verwaltung optimal auf potenzielle Krisen vorbereitet zu sein. Die bereits erwähnten organisationsinternen Maßnahmen gelten daher ebenso in der Phase der Krisenvorbereitung (siehe Modul 1 – Krisenprävention und Früherkennung). Um angemessen und schnell auf potenzielle Krisen reagieren zu können, ist es zudem unerlässlich, Zuständigkeiten vorab zu regeln und festzuhalten (z.B. Wer ist zuständig für die Planung und Umsetzung der Krisenvorbereitung?). Auch sollten geeignete Maßnahmen zur Krisenvorbereitung implementiert werden (z.B. Krisenkommunikationspläne, Krisentrainings usw.). Aus Gründen der Übersichtlichkeit sind organisationsinterne Regelungsprozesse gemeinsam mit den Werkzeugen im nachfolgenden Unterkapitel 2.2 (Werkzeuge in der Krisenvorbereitung) dargestellt.

## 2.2 WERKZEUGE IN DER KRISENVORBEREITUNG

Eine Krise kommt oft überraschend. Daher ist es schwer, ihren Eintrittszeitpunkt und ihren Verlauf vorherzusehen. Aber Krisen, die das Jugendamt betreffen, folgen meist ähnlichen Verlaufsmustern (siehe Einleitung). Diese Gemeinsamkeiten helfen Organisationen, sich auf Krisen vorzubereiten (z.B. mit Krisenkommunikationsplänen).

### KRISENKOMMUNIKATIONSWERKZEUGE AUF EINEN BLICK

Wie die Befunde von Schwarz u.a. (2016) zeigen, werden in Jugendämtern Maßnahmen der Krisenvorsorge bisher kaum umgesetzt. Da in einer Krisensituation jedoch viele Dinge gleichzeitig zu tun und abzustimmen sind, sollte die zuständige Leitungsebene bereits in Routinezeiten Zuständigkeiten, Abstimmungsprozesse sowie Verhaltens- und Vorgehensweisen für den Krisenfall regeln. Gemäß der Krisenkommunikationsforschung (u.a. Coombs, 2015; Cloudman/Hallahan, 2006; Schulz, 2001) liefern folgende Werkzeuge einen wichtigen Beitrag und werden im Folgenden vorgestellt:

- Einrichtung eines **Krisenteams**, das alle Informationen zusammenträgt, wichtige Entscheidungen trifft und nach innen und außen kommuniziert.

- Erstellung eines **Krisenkommunikationsplans**, der für den Ernstfall Verantwortlichkeiten regelt, wichtige Ansprechpartner/-innen mit Kontaktdaten auflistet, Verfahrensschritte in Form von Checklisten usw. beinhaltet. Ggf. können auch vorformulierte Pressemitteilungen und Statements für typische Krisenszenarien eingebaut werden, um im Ernstfall Zeit zu sparen.
- Durchführung von **Krisen- und Medientrainings**, in deren Rahmen die Umsetzung des Krisenkommunikationsplans, die Einberufung und Koordination im Krisenteam, die Abstimmung aller beteiligten Ämter, Abteilungen und Dienste sowie der Umgang mit Medien praktisch erprobt werden.
- Vorbereitung von **online-gestützten Instrumenten und Social Media für die Krisenkommunikation**, z.B. von sogenannten »Dark Sites«, also im Vorfeld erstellte Webseiten, die im Krisenfall mit weiteren Informationen ergänzt werden und sofort freigeschaltet werden können.

### KRISENTEAM: GEMEINSAM SIND WIR STARK!

Krisenhafte Situationen fallen aus den normalen EntscheidungsROUTINEN bzw. Dienstwegen heraus. Doch gerade in einem Krisenfall müssen schnelle Entscheidungen getroffen und Aufgaben adäquat verteilt werden. Daher ist es zur Krisenvorbereitung hilfreich, im Vorfeld ein Krisenteam zu bestimmen, das sich im Krisenfall mit der operativen und kommunikativen Bewältigung der Krise befasst. Teams sind oft besser als Einzelpersonen in der Lage, unter den schwierigen Bedingungen von Krisen zu funktionieren. Die Zusammensetzung der Teams aus verschiedenen Mitgliedern mit unterschiedlichen Spezialisierungen dient dazu, dass:

- Wissen und Fähigkeiten zur Problemlösung kumuliert werden,
- die Koordination zwischen den Abteilungen funktioniert und
- vorschnelle Entscheidungen von Einzelnen nochmals überdacht und modifiziert werden.

Empfohlen wird **folgende funktionale Auswahl** von Mitgliedern:

- Vertreter/-innen der Leitungsebene – je nach Verwaltungsstruktur z.B. die Jugendamtsleitung, Dezernatsleitung und/oder politische Leitungsspitze (wie Bürgermeisterin/Bürgermeister oder Landrätin/Landrat) – übernehmen die Leitung des Krisenteams und treffen strategische Entscheidungen
- Leitung ASD – fachliche Expertin/fachlicher Experte und operativ Verantwortliche/Verantwortlicher koordinieren das operative Geschäft im Krisenfall
- Pressesprecher/-innen – Kommunikationsverantwortliche
- Eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter aus dem operativen Bereich – übernimmt die weitere Fallbearbeitung bzw. die Aufgaben im operativen Geschäft (z.B. Versorgung und Unterbringung der betroffenen Kinder oder deren Geschwister). Selbstverständlich brauchen auch die

betroffenen Mitarbeitenden in Krisen Unterstützung. Es sollte überlegt werden, wie die fallführende Mitarbeiterin/der fallführende Mitarbeiter unterstützt werden kann (z.B. Übernahme Fallbetreuung durch andere Mitarbeitende, Supervision, Rechtsberatung).

- Protokollantin/Protokollant – rechtssichere Dokumentation aller Entscheidungen, die im Rahmen der Krise getroffen werden.

Dem Krisenteam kommen folgende **zentrale Aufgaben** zu:

- Aufstellung und Aktualisierung des Krisenkommunikationsplans
- Krisenmanagement in der akuten Krisenphase
  - Informationssammlung und Dokumentation des Krisenfalls
  - Benachrichtigung relevanter Anspruchsgruppen
  - kommunikative Reaktionen, operative Maßnahmen
  - Entscheidungen treffen, um Schaden von Betroffenen sowie der Reputation des Jugendamtes abzuwenden
  - operative und kommunikative Handlungsoptionen/Maßnahmen festlegen
- Evaluation der kommunikativen und operativen Krisenbewältigung im Nachgang einer Krise (siehe Modul 4 – Die Phase der Krisennachsorge).

Fragen, die sich bezüglich des Krisenteams stellen lassen, sind in nachfolgender Checkliste zusammengefasst:



#### CHECKLISTE – Krisenteam

- Trifft sich das Krisenteam in regelmäßigen Abständen?
- Kennen die Teammitglieder ihre individuellen Aufgaben und Verantwortlichkeiten?
- Haben die Teammitglieder Stellvertreter/-innen? Haben diese auch Zugriff auf die Unterlagen? Sind diese auch für sie verständlich formuliert?
- Falls ein Krisenkommunikationsplan vorliegt: Sind alle Krisenteammitglieder mit ihm vertraut? Halten die Krisenteammitglieder den Krisenkommunikationsplan aktuell?
- Gibt es Krisentrainings für Teammitglieder zur Erprobung der festgelegten Koordinationsprozesse (und ggf. des Krisenkommunikationsplans) oder mündlicher Absprachen?

## KRISENKOMMUNIKATIONSPLAN: NICHT NACHBEDENKEN, SONDERN VORBEDENKEN

Da es schwierig ist, in Krisensituationen einen kühlen Kopf zu bewahren, bestimmt und regelt der Krisenkommunikationsplan wichtige Prozesse und Entscheidungen schon im Vorfeld. Er garantiert natürlich nicht, dass Krisen perfekt bewältigt werden können. Aber durch die planerische Vorwegnahme des Krisenzustands erfüllt der Krisenkommunikationsplan folgende wichtige Aufgaben. Er:

- identifiziert Ressourcen, Strukturen und notwendige Strategien
- stellt durch Planung sicher, dass wichtige Ansprechpartner/-innen oder deren Stellvertreter/-innen erreicht werden können
- ermöglicht, zeitnah, genau und strategisch auf die Krise zu reagieren und Unsicherheit und Stress zu reduzieren
- ist ein kollektives Gedächtnis

Ein Krisenkommunikationsplan sollte aus Gründen der Handhabbarkeit keine allzu detaillierten Handlungsanweisungen beinhalten oder auf alle denkbaren Krisenszenarien eingehen. Er sollte die schwerwiegendsten Krisenszenarien abdecken und in vergleichbaren Krisenfällen abgewandelt genutzt werden können. Wichtig ist zudem, dass sein Umfang und seine Inhalte zum Gebrauch ermutigen. Im Folgenden wird daher gezeigt, wie ein Krisenkommunikationsplan erstellt werden kann und welche wesentlichen Inhalte er regeln sollte.

## ERSTELLUNG EINES KRISENKOMMUNIKATIONSPLANS

Folgende Schritte werden empfohlen, um einen Krisenkommunikationsplan zu erstellen:

- **Zusammensetzung der Projektgruppe, die den Plan erstellt:** Der Krisenkommunikationsplan sollte von einer Projektgruppe aus Führungskräften und fachlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt werden. Die Konzepterstellung im Team bringt unterschiedliche, im Krisenfall relevante Kompetenzen an einen Tisch.  
Da die Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit lokal unterschiedlich geregelt wird, müssen alle relevanten Ämter und Dienste, die an der Bewältigung und Behandlung einer Krise beteiligt sind, eingebunden werden. Die kommunale Verwaltung sollte daher wichtige Schlüsselpersonen bestimmen, die an der Entwicklung des Krisenkommunikationsplans mitwirken. Hierzu gehören bspw. die Jugendamtsleitung, Dezernatsleitung, Leitung ASD, Pressesprecher/-innen und Mitarbeitende aus dem operativen Bereich, z.B. Teamleitung, insbesondere aus krisenanfälligen Bereichen. Unbedingt an der Entwicklung beteiligt sein sollten Vertreter/-innen aus dem Jugendamt und der Pressestelle, da sie im Krisenfall den Krisenkommunikationsplan umsetzen müssen.
- **Leitung der Projektgruppe:** Neben der Zusammensetzung der Projektgruppe sollten auch die Autoritäten innerhalb der Gruppe geregelt werden. Hier empfiehlt sich eine klare Hierarchie. Beispielsweise könnte die höchste, an der Planerstellung beteiligte Leitungsebene die Moderator-Funktion innehaben. Es wird empfohlen, dass in diesem Schritt und in Abstimmung mit den Teammitgliedern ein verbindlicher Zeitplan für die Planerstellung festgelegt wird.

- **Bestandsaufnahme der bisher existierenden verbindlichen Absprachen:** Bevor sich das Projektteam Gedanken um die inhaltliche Ausgestaltung des Krisenkommunikationsplans macht, sollte eine Bestandsaufnahme der bisher existierenden Pläne und (mündlichen) Absprachen im Krisenfall erfolgen, um diese ggf. anzupassen bzw. die Anschlussfähigkeit der neuen Vereinbarungen zu gewährleisten.
- **Wichtige Issues identifizieren:** Man kann nicht alle Krisenszenarien vordenken. Um aber den Krisenkommunikationsplan an möglichst viele und die wichtigsten Krisensituationen anpassen zu können, ist es wichtig, dass sich die Teammitglieder der Projektgruppe im Vorfeld über die wichtigsten Issues, die sich zu Krisen entwickeln können, verständigen.
  - Was kann in welchem Arbeitsbereich des Jugendamtes passieren? Das Team sammelt in einem Brainstorming mögliche Issues und dokumentiert sie (z.B. an einem Flipchart) (siehe Modul 1 – Krisenprävention und Früherkennung).
  - Die Basis der operativen Mitarbeitenden am Prozess beteiligen, um weitere potenzielle Arbeitsbereiche (z.B. ASD oder Pflegekinderdienst) oder Themenfelder (z.B. Kinderschutzfälle oder sexuelle Übergriffe durch Mitarbeitende), in denen Krisen auftreten könnten, zu identifizieren.
  - Aus den Issues mögliche Krisenszenarien auflisten und die Wahrscheinlichkeit und den Schweregrad, mit denen sie auftreten können, bewerten (siehe Modul 1 – Krisenprävention und Früherkennung). Der Krisenkommunikationsplan sollte für das wahrscheinlichste und schwerwiegendste Krisenszenario erstellt werden.
- **Analyse des Regelungsbedarfs in diesen Krisenszenarien:** Was müssen wir regeln, um möglichst alle diese Krisen managen zu können?
- **Wichtige Informationen sammeln:** Das Projektteam muss die folgenden Informationen zusammentragen, die wichtig für den Krisenkommunikationsplan sind:
  - Kontaktlisten mit potenziellen Krisenteammitgliedern und externen Anspruchsgruppen (Behörden, lokale und überregionale Medienredaktionen)
  - Rechtliche Regelungen zum Datenschutz
  - Ausrüstung und geeignete Räume festlegen, um die Krise von dort aus managen zu können (es empfiehlt sich ein Raum mit genügend Platz, vorhandenen Internet- und Telefonanschlüssen etc.)
- **Abstimmung über die Inhalte des Krisenkommunikationsplans:** Bei der eigentlichen inhaltlichen Entwicklung des Krisenkommunikationsplans muss sich das Projektteam über folgende Punkte abstimmen:
  - Welche Plankomponenten brauchen wir (z.B. Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Krisentypen)? Wo wird die Krise gemanagt? (vgl. nachfolgender Abschnitt – Wie ist ein Krisenkommunikationsplan aufgebaut?)

- Auf welche Antwortprozeduren greifen wir zurück? Sollen Textbausteine vorgefertigt werden oder Checklisten zum Erstellen von Pressemeldungen usw. angefertigt werden, die dann abzuarbeiten sind?
- Welche unterstützenden Dokumente werden als Anhang benötigt (z.B. Anruflisten, Formulare, Meldebögen)?
- **Ausformulierung des Krisenkommunikationsplans:** Nach der Abstimmung über die Inhalte des Krisenkommunikationsplans werden die Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die im Rahmen der konkreten Ausformulierung des Krisenkommunikationsplans anfallen, unter den Teammitgliedern verteilt. Zudem wird das Format für den Plan festgelegt (Print-Ausdruck oder elektronische Datei) und ein Zeitplan für das Entwickeln des Plans erstellt. Das Projektteam schreibt Entwürfe, überarbeitet sie und lässt die Inhalte ggf. durch juristische Fachexpertise überprüfen (z.B. durch Expertinnen und Experten aus dem Deutschen Institut für Jugendhilfe und Familienrecht e.V., DIJuF).
- **Verbreitung und Implementierung des Krisenkommunikationsplans:** Das Projektteam sollte sich darüber abstimmen, wer innerhalb der Kommunalverwaltung den Krisenkommunikationsplan erhalten sollte (z.B. Mitglieder des Krisenteams oder andere Schlüsselpersonen). Wenn möglich, sollten die Kommunikationsverantwortlichen der Kommunalverwaltung zur Implementierung des Krisenkommunikationsplans auf dessen Basis Trainings durchführen, diese evaluieren und den Plan dann ggf. modifizieren. Der Krisenkommunikationsplan sollte zudem regelmäßig aktualisiert werden. Es sollte im Vorfeld geregelt und im Krisenkommunikationsplan festgehalten werden, wer (z.B. das Krisenteam oder die/der Kommunikationsverantwortliche in der Kommunalverwaltung) den Plan wann (optimal wäre jährlich) aktualisiert.

## INHALTE EINES KRISENKOMMUNIKATIONSPLANS

Der Krisenkommunikationsplan sollte zur Krisenbewältigung einen sinnvollen Rahmen vorgeben, dabei aber genügend Raum für flexible Entscheidungen lassen. Daher empfiehlt es sich, dass sich der Krisenkommunikationsplan aus einer Reihe von aufbau- und ablauforganisatorischen Festlegungen (z.B. die Zusammensetzung des Krisenteams, Meldekettens, Entscheidungsprozesse, Kontaktlisten, Hinweise für Pressemitteilungen), allgemeingültigen Verhaltensregeln und praktischen Organisationshilfen (Flow-Charts, Checklisten, Pläne und Formulare) zusammensetzt.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über einen beispielhaften Aufbau eines Krisenkommunikationsplans, der je nach Bedarf angepasst und anders zusammengesetzt werden kann (vgl. Coombs, 2012). Ergänzende Informationen zu Krisenkommunikationsplänen finden Sie zudem in *Krisenkommunikation. Leitfaden für Behörden und Unternehmen*, herausgegeben vom Bundesministerium des Inneren. ([http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2008/Krisenkommunikation.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2008/Krisenkommunikation.pdf?__blob=publicationFile)).

TABELLE 1: Komponenten des Krisenkommunikationsplanes

| KOMPONENTE                                                                           | BESCHREIBUNG                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Deckblatt</b>                                                                  | <b>Basisinformationen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellungs- und Überarbeitungsdaten</li> <li>• Dokumentenstatus (vertraulich)</li> <li>• Dokumentennummer (damit sichergestellt ist, dass alle Pläne im Falle eines Updates zurückkommen und man fehlende Kopien zurückverfolgen kann)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>2. Einleitung</b>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zweck und Ziele des Krisenkommunikationsplans</li> <li>• Relevanz des Krisenkommunikationsplans</li> <li>• Leitlinien der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des Krisenmanagements</li> <li>• Nutzungsanleitung des Leitfadens</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>3. Empfangsbestätigung</b>                                                        | <b>Unterschrift derjenigen Mitarbeiter/-innen, die den Plan empfangen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• herausnehmbare Seite, die von Mitarbeitenden zu unterschreiben ist</li> <li>• Plan als sensibles Dokument behandeln, dessen Verbreitung einzuschränken und zu kontrollieren ist</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>4. Pressestelle</b>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktdaten der Kommunikationsverantwortlichen</li> <li>• Stellvertreter/-innen und deren Kontaktdaten benennen</li> <li>• ggf. Verstärkung der Pressestelle bei länger andauernden Krisen regeln</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>5. Krisenteam</b><br>(siehe in Modul 2:<br>Krisenteam: Gemeinsam sind wir stark!) | <b>Zusammensetzung des Krisenteams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatzleitung bzw. Hauptkoordinatorin/Hauptkoordinator bestimmen</li> <li>• Teammitglieder festlegen</li> </ul> <b>Alarmierung im Krisenfall</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In der Krisenkommunikation meint der Begriff »Alarmierung« die schnelle Benachrichtigung der entscheidenden Akteure in der Kommune bzw. im Jugendamt.</li> <li>• Regelungen für Initiativpflichten:<br/>             In welcher Reihenfolge sollen welche Mitglieder des Krisenteams informiert werden?<br/>             Zum Beispiel: Wer informiert die Pressestelle?<br/>             Welche Informationen werden wie weitergegeben?<br/>             Wer informiert die Mitglieder des Krisenteams?</li> <li>• sämtliche Mitglieder mit korrekter Bezeichnung, behördlicher und privater Telefonnummer, Mobilfunknummer und Emailadresse eintragen</li> </ul> <b>Aufgaben der einzelnen Krisenteammitglieder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Befugnisse der einzelnen Mitglieder des Krisenteams: Wer darf was?<br/>             Wessen Aufgabe ist es, z.B. die Verwaltungsspitze zu informieren und zu beraten?<br/>             Wer ist verantwortlich für sämtliche Veröffentlichungen im Krisenfall?<br/>             Wer informiert auf welche Weise die Mitarbeiter/-innen?<br/>             Wer ist die Ansprechperson für das Intranet?<br/>             Wann wird die Presse informiert?<br/>             Wer ist zuständig für die Beobachtung der einsetzenden Medienberichte?<br/>             Falls Soziale Medien eingesetzt werden: Wer ist zuständig für deren Moderation?</li> </ul> |
| <b>6. Krisenkontrollraum</b>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifizierung von Orten/Einrichtungen für das Krisenmanagement (für alle leicht zugänglich, abgeschottet vom Jugendamtsalltag, mit Besprechungstisch, Telefon vorhanden usw.)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>7. Verzeichnis der primären Ansprechpartner/-innen</b>                            | <b>Kontaktliste, wer wann wie erreichbar ist</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktdaten (Namen, Telefonnummern, E-Mail usw.)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| KOMPONENTE                                                                                             | BESCHREIBUNG                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>8. Ereignisprotokoll</b>                                                                            | <p>Vorgaben zur Dokumentation der Ereignisse – Krisentagebuch (dient der späteren Evaluation interner Prozesse und ist damit v.a. für die Krisennachsorge relevant; siehe Modul 4 – Die Phase der Krisennachsorge)</p> <p><b>Beschreibung der Dokumentationsaufgaben im konkreten Krisenfall, z.B.:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erfassung von Krisenmerkmalen und Vorkommnissen             <ul style="list-style-type: none"> <li>Was hat zur Krise geführt?<br/>Welche internen und externen Ursachen lassen sich ausmachen?</li> <li>Wer ist in die Krise involviert?<br/>Wer könnte auf längere Sicht noch involviert werden?</li> <li>Welche Kommunikationsaktivitäten sind erfolgt oder momentan in Planung?<br/>Welche vorhandenen Kommunikationsinstrumente lassen sich nutzen?</li> </ul> </li> <li>Entscheidungen festhalten, wer wann und wie kontaktiert wurde</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>9. Datenschutz</b>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Informationen müssen von der Verwaltungsspitze vor der Veröffentlichung autorisiert werden?</li> <li>Informationsblatt im Anhang, welche Informationen dem Datenschutz unterliegen (siehe Modul 3 – Die Phase des akuten Krisenmanagements)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>10. Krisenkommunikationsstrategie</b>                                                               | <p><b>Faktor Ziele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Ziele sollen damit erreicht werden? Zielhierarchien des Krisenmanagements aufstellen.</li> <li>Was sind die Ziele der Krisenkommunikation?<br/>Wer sind die Zielgruppen der Krisenkommunikation? (Soll beispielsweise ein Kreisjugendamt nur die konkrete Gemeinde ansprechen, in der ein Vorfall stattfindet, oder ist der ganze Landkreis zu informieren?)</li> </ul> <p><b>Faktor Zeit:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Was passiert wann?<br/>Gibt es z.B. festgelegte Zeiten für die Berichtspflichten an Vorgesetzte oder politische Stellen, wie den Kinder- und Jugendhilfeausschuss?<br/>Wann und wo findet eine erste Pressekonferenz statt? Zeitliche Dramaturgie der Kommunikationsmaßnahmen festlegen.</li> </ul> <p><b>Faktor Erfolg:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie läuft die Kommunikationskontrolle?<br/>Wie kann die Reaktion der Zielgruppe beobachtet werden?</li> </ul> <p><b>Faktor Vorgehensweise:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie geht es weiter?<br/>Das Krisenteam listet die nächsten Schritte auf, legt Verantwortlichkeiten und Termine fest.</li> </ul> |
| <b>11. Krisenkommunikationsinstrumente</b><br>(siehe Modul 3 – Die Phase des akuten Krisenmanagements) | <p><b>Interne Krisenkommunikation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikationsinstrumente zur Information der eigenen Mitarbeitenden festlegen</li> </ul> <p><b>Externe Krisenkommunikation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikationsinstrumente zur Information             <ul style="list-style-type: none"> <li>der Presse und Medienvertreter/-innen (unter <a href="http://www.unterstuetzung-die-ankommt.de/presse">http://www.unterstuetzung-die-ankommt.de/presse</a> finden sich hilfreiche Informationen, die für Pressevertreter/-innen aufbereitet sind und momentan im Zweijahresrhythmus aktualisiert werden)</li> <li>wichtiger Anspruchsgruppen und Ansprechpartner/-innen</li> <li>der Gemeinde bzw. lokalen Öffentlichkeit</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Checklisten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Liste der Verfahren, die bei der Reaktion auf einen Kontakt (Bürgerbeschwerde, Medienanfrage) verwendet werden</li> </ul>                                                                                                                                                                                                               |

| KOMPONENTE                                                                                              | BESCHREIBUNG                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                         | <b>Mediencheckliste:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Stellung nehmen die Medien in der Krisensituation ein?</li> <li>• Wie sah die Krisenberichterstattung des Mediums bisher aus? Wann wurde was veröffentlicht?</li> <li>• Woher hat das Medium sein Wissen?</li> <li>• Welche Kontaktwege, Beziehungen und Einflussmöglichkeiten zum Medium lassen sich aktivieren?</li> <li>• Welche Bedeutung hat das Medium für die Krise?</li> <li>• Welche Fragen seitens der Medienvertreter/-innen lassen sich vorwegnehmen? Was möchten Journalistinnen und Journalisten höchstwahrscheinlich wissen, welche Informationen dürfen bereitgestellt werden, was darf nicht kommentiert werden etc.?</li> </ul> |
| 12. Verzeichnis der sekundären Anspruchsgruppen<br>(siehe Modul 1 – Krisenprävention und Früherkennung) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste mit sekundären Ansprechpartnern sowie deren Kontaktinformationen</li> <li>• Wer muss wann und wie kontaktiert werden?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 13. Gewährleistung des Arbeitsalltags                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Details darüber, wie Mitarbeitende des Krisenteams im laufenden Jugendamtsbetrieb vertreten werden</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 14. Nachbereitung der Krisenkommunikation                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Details darüber, wie der Krisenkommunikationsplan nach der Krise bewertet werden kann (siehe Modul 4 – Die Phase der Krisennachsorge)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 15. Anlagen                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ggf. Telefon- und Alarmlisten</li> <li>• Checklisten</li> <li>• Formulare für das Krisenstabstagebuch und Medienanfragen</li> <li>• Vordrucke über die Gestattung von Dreharbeiten</li> <li>• rechtliche Regelungen zum Datenschutz auf einen Blick</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |



### CHECKLISTE – formale Struktur des Krisenkommunikationsplans

- einfache, logische und nachvollziehbare Struktur?
- grafisch übersichtliche Aufbereitung der Inhalte?
- Führungs- und Leitsystem zur einfachen Navigation?
- gut lesbare Schrifttypen?
- klare, verständliche Sprache (kurze Sätze, keine schwer verständlichen Fachbegriffe)?
- Checklisten zum Abhaken?
- Formulare für Recherche, Organisation und Dokumentation im Anhang?

### AKTUALISIERUNG NICHT VERGESSEN!

Krisenkommunikationspläne sollten immer auf dem aktuellsten Stand sein. Fragen, die mindestens einmal im Jahr gestellt werden sollten, sind:

- Ist der Krisenkommunikationsplan für den Arbeitsbereich des Jugendamtes noch an die individuellen Gegebenheiten angepasst?
- Sind alle Prozesse einfach und nachvollziehbar beschrieben?
- Hat der Krisenkommunikationsplan noch den richtigen Umfang?
- Kennen alle Beteiligten den Krisenkommunikationsplan?
- Kann jeder mit dem Krisenkommunikationsplan umgehen?
- Sind die Inhalte (z.B. Kontaktdaten, Zuständigkeiten) noch aktuell?



### RECHTLICHE HÜRDEN – Was muss ich beim Erstellen des Krisenkommunikationsplans beachten? (vgl. ausführlich Anhang)

In diesem Abschnitt wird geklärt, welche zentralen juristischen Fragen beim Erstellen von Krisenkommunikationsplänen bedacht werden sollten.

- **Unter welchen Umständen dürfen private Telefonnummern und Adressen von internen und externen Ansprechpartnerinnen und -partnern im Krisenkommunikationsplan genannt werden?**

Eine Anführung der privaten Kontaktdaten der Ansprechpartner/-innen im Krisenkommunikationsplan kommt nur in Betracht, wenn die/der jeweils Betroffene in die Veröffentlichung dieser Daten schriftlich eingewilligt hat (§ 4a Abs. 1 BDSG). Eine Anordnung durch den Arbeitgeber ist insofern nicht zulässig.

- **Bestimmung des Krisenteams und der Aufgaben der einzelnen Teammitglieder: Wer darf aus rechtlicher Sicht nach außen kommunizieren?**

Informationen im Zusammenhang mit einem Krisenfall im Jugendamt unterliegen der Verschwiegenheitspflicht. Darüber hinaus können Dienstvorgesetzte unter Berufung auf die Grundpflichten einer Beamtin/eines Beamten auch in Bezug auf offenkundige oder unbedeutende Tatsachen eine Weisung zum Schweigen erteilen. Die Entscheidung, wer Auskünfte nach außen oder an die Medien erteilt, ist daher der Leitung der Behörde vorbehalten (§ 70 BBG, vgl. für Landesbeamten bspw. § 43 LBG NRW). Grundsätzlich gilt also: Gegenüber den Medien darf nur die Behördenleitung selbst oder eine von ihr bestellte Bedienstete/ein bestellter Bediensteter bzw. die von ihr bestellte Pressestelle kommunizieren.

## KRISEN- UND MEDIENTRAINING

Zur Vorbereitung auf potenzielle Krisen sind Schulungen, Trainings und Übungen hilfreiche Werkzeuge. Mit professioneller interner (z.B. durch Mitarbeitende aus der Pressestelle) oder externer Unterstützung werden wahrscheinliche Krisenabläufe trainiert, Alarmierungswege einstudiert oder Kenntnisse im Umgang mit Medienvertreterinnen und -vertretern vermittelt.

### FALLBEISPIEL

#### LÜKEX-Übungsserie

LÜKEX-Übungen sind strategische Krisenmanagementübungen des Bundes und der Länder, wobei die Abkürzung LÜKEX für »Länder übergreifende Krisenmanagementübung/Exercise« steht. Um den Bevölkerungsschutz in Deutschland zu verbessern, werden alle zwei Jahre durch das Bundesministerium des Inneren (BMI) und das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) LÜKEX-Krisenübungen angeboten. Sie sind ein Beispiel dafür, wie die obersten Krisenstäbe und Krisenmanagementstrukturen trainiert werden können, um Bund und Länder besser auf Krisen vorzubereiten, vorliegende Krisenpläne zu prüfen und ständig weiterzuentwickeln. Die fiktiven Übungsszenarien werden zu wechselnden aktuellen Themen wie terroristische Anschläge, Extremwetterlagen oder Pandemien durchgeführt. Es hat sich gezeigt, dass »die Übungsserie hervorragend geeignet ist, zur Entwicklung einer Abstimmungs- und Entscheidungskultur im strategischen Krisenmanagement sowie für bestehende Krisenplanungen und -strukturen beizutragen« (Homepage BBK).

Für weiterführende Informationen kann der im Übungsrahmen entstandene *Leitfaden für strategische Krisenmanagement-Übungen* unter folgendem Link abgerufen werden: [http://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Publikationen/Broschueren\\_Flyer/Leitf\\_KM\\_Uebung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Publikationen/Broschueren_Flyer/Leitf_KM_Uebung.pdf?__blob=publicationFile) (Aufrufdatum: 23.08.2016).

Anmerkung: Auch wenn dieses Beispiel sich nicht konkret auf Jugendämter und entsprechende Krisen bezieht, verdeutlicht es doch die grundsätzliche Vorgehensweise bzw. die Möglichkeiten zur Gestaltung von Krisenübungen.

### TRAINING DER EINBERUFUNG DES KRISENSTABS – DIE KOORDINATION NACH INNEN MUSS STIMMEN!

Tritt eine Krise ein, muss das Krisenteam schnellstmöglich einberufen werden (siehe Modul 3 – Die Phase des akuten Krisenmanagements). Um den Prozess der Einberufung, der vom Eingang der Krisenmeldung bis hin zur Information aller Mitglieder des Krisenteams reicht, zu trainieren, sollten alle nachfolgenden Schritte einer Einberufung mindestens einmal jährlich durchgespielt werden.



#### CHECKLISTE – Einberufung

- Werden alle erforderlichen Mitarbeitenden erreicht?
- Wie lange dauert es, bis alle Zuständigen verfügbar sind?
- Wann ist der Krisenraum startklar? Funktioniert die Technik?
- Wann ist die erste Fallaufarbeitung abgeschlossen und die Krisenmeldung formuliert?
- Wann ist das Jugendamt gegenüber den Medien und der Gemeinde/Öffentlichkeit sprechbereit?

### TV-UND MEDIENTRAINING – WIE VERHALTE ICH MICH RICHTIG?

Medien möchten in Krisenfällen immer wieder auf O-Töne (Original-Töne) von Betroffenen und leitenden Verantwortlichen zurückgreifen (siehe Modul 3 – Die Phase des akuten Krisenmanagements). Daher sollten die Personen, die gegenüber den Medienvertreterinnen und -vertretern Rede und Antwort stehen, immer auch Live-Situationen wie Interviews trainieren.

Trainingsziele sollten sein,

- die Logik der Medien zu verstehen,
- sicher und kompetent vor dem Mikrofon aufzutreten,
- die Medien aktiv als Multiplikator für die eigene Botschaft zu nutzen und
- Kompetenz, Sicherheit und Vertrauenswürdigkeit zu vermitteln.

## ONLINE-GESTÜTZTE INSTRUMENTE UND SOCIAL MEDIA

**Dark Sites:** Viele Unternehmen und Organisationen haben mittlerweile sogenannte »Dark Sites« im Internet eingerichtet, die vorbereitete Informationen für bestimmte wahrscheinliche Krisenszenarien (z.B. in einer dem Jugendamt bekannten Familie kommt ein Kind zu Tode) beinhalten und erst beim Eintritt einer Krise freigeschaltet werden. Allerdings sind viele kommunale Webseiten nicht durch ein Content-Management-System bearbeitbar. Hier gilt es, im Vorfeld Möglichkeiten dafür zu schaffen. Zudem müssen die Ansprechpersonen oder Beauftragungswege für die Freischaltung festgelegt sein.

**Social Media:** Dialogisch-interaktive Kommunikationskanäle (siehe Modul 3 – Die Phase des akuten Krisenmanagements) werden zur Krisenvorbereitung noch wenig genutzt. Die Kommunalverwaltung muss prüfen, inwiefern die Nutzung für die eigene Behörde und im Speziellen für das eigene Jugendamt sinnvoll erscheint und ausreichend betreut werden kann. Die Einrichtung und Pflege einer eigenen Social-Media-Präsenz ist zeitaufwendig und erfordert Personal und Training im Umgang mit speziellen Plattformen sowie eine Gesamtstrategie zum Einsatz von Social Media (siehe Modul 3 – Die Phase des akuten Krisenmanagements). Auch ohne eigenen Social-Media-Auftritt sollten die Sozialen Medien zumindest beobachtet werden, z.B. ist die Gründung einer Facebook-Gruppe zu einer Krise denkbar. Aufgrund der zunehmenden Relevanz von Social Media in der Gesellschaft und in der Krisenkommunikation werden im folgenden Abschnitt Kommunikationskanäle, Chancen und Herausforderungen sowie Hinweise zum Umgang mit Social Media benannt und erläutert.

## SOCIAL-MEDIA-KOMMUNIKATIONSKANÄLE

Social Media ist der Überbegriff für eine ganze Reihe von Kommunikationskanälen. Die am häufigsten genutzten von ihnen finden Sie in der folgenden Übersicht:

TABELLE 2: Kommunikationskanäle Soziale Medien

| KATEGORIE                  | BESCHREIBUNG                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | FUNKTION FÜR DAS JUGENDAMT                                                                                                                                       |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Soziale Netzwerke</b>   | Websites, die genutzt werden, um mit Freunden zu kommunizieren und mit ihnen Inhalte auszutauschen<br><i>Beispiele: Facebook, Google+</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Aktive Themensetzung, Dialog mit Anspruchsgruppen zu Aktivitäten des Jugendamtes sowie aktuelle Entwicklungen im Bereich Kinder- und Jugendhilfe                 |
| <b>Blogs</b>               | Online-„Tagebücher“, die auf ganz unterschiedliche Weise genutzt werden: zur Kommunikation eines Unternehmens mit seinen Kunden ('Corporate Blog'), zur Kommunikation über persönliche Interessen (z.B. Reise- oder Modeblog) oder zur kritischen Auseinandersetzung mit einzelnen Themen und Akteuren ('Watchblogs')<br><i>Beispiele für Watchblogs zum Thema Jugendamt: jugendamtwatch.blogspot.com, kinderklau.blogspot.com</i> | Kritische bzw. relevante Anspruchsgruppen identifizieren und öffentliche Wahrnehmung des Jugendamtes durch (kritische) Anspruchsgruppen beobachten               |
| <b>Foren</b>               | Online-Diskussionsplattformen, auf denen zu spezifischen Themen diskutiert wird<br><i>Beispiele kritischer Diskussionsforen zu Jugendämtern: <a href="http://www.jugendaemterforum.de">http://www.jugendaemterforum.de</a> <a href="http://www.jugendaemter.com">http://www.jugendaemter.com</a></i>                                                                                                                               | Öffentliche Wahrnehmung des Jugendamtes durch (kritische) Anspruchsgruppen beobachten, ggf. Fragen beantworten, Hinweisen nachgehen, Missverständnisse aufklären |
| <b>Content Communities</b> | Webseiten, auf denen Nutzerinnen und Nutzer selbst erstellte Inhalte bereitstellen und mit anderen Nutzern über diese Inhalte diskutieren<br><i>Beispiele: YouTube, Flickr</i>                                                                                                                                                                                                                                                     | Bild- und Videomaterial zur Arbeit des Jugendamtes bereitstellen, Diskussion zu Bild- und Videomaterial moderieren                                               |

Natürlich verfügen Jugendämter nicht über die Ressourcen, um auf allen diesen Kommunikationskanälen aktiv zu sein. Vielmehr empfiehlt sich eine gezielte Kommunikation auf den Kommunikationskanälen, die von den Anspruchsgruppen am häufigsten genutzt werden. Außerdem schadet es nicht, sich sogenannte »Alerts« zum eigenen Jugendamt zu setzen oder Tools zu benutzen, die Änderungen an bestimmten Seiten bemerken und dann informieren, z.B. über kostenfreie Plugins, sogenannte Update Scanner. Sie überprüfen Webseiten auf Aktualisierungen und benachrichtigen darüber. Für Facebook etc. gibt es ebenfalls spezielle Analysewerkzeuge. Hier kommt es auch darauf an, die richtigen Such- oder Benachrichtigungsbegriffe zu wählen, z.B. nicht die genaue Fachbereichsbezeichnung zu suchen, sondern nach »Jugendamt X«.

Die Online-Kommunikation und insbesondere die Kommunikation auf Social-Media-Plattformen erlauben es, direkte Beziehungen zu Anspruchsgruppen aufzubauen und zu pflegen. Sie stellen jedoch ebenso erhöhte Anforderungen an die Kommunikatoren der Jugendämter. Das Internet und insbesondere Social-Media-Kanäle bieten damit Chancen, aber ebenso neue Herausforderungen für die Krisenkommunikation der Jugendämter. Sie werden in folgendem Abschnitt gegenübergestellt:

TABELLE 3: Chancen und Herausforderungen der Social-Media-Kommunikation

## CHANCEN

- Die Social-Media-Nutzung von Anspruchsgruppen der Jugendämter wird sich in der Zukunft eher erhöhen als abnehmen. Jugendämter sollten Online-Kommunikation daher als eine wichtige Chance begreifen, direkt mit ihren Anspruchsgruppen in Kontakt zu treten und Beziehungen zu ihnen aufzubauen.
- Ein Beispiel ist die Grippepandemie H1N1 aus dem Jahr 2009/2010. Es illustriert die Relevanz von Social-Media-Kanälen im Krisenmanagement: Nach Ausbruch der Viruserkrankung wurden wichtige Hinweise zum Schutz vor H1N1 über das Microblogging-Portal Twitter verbreitet; sie erreichten so binnen kurzer Zeit eine sehr große Menschenmenge. Jugendämter können Social-Media-Kanäle einsetzen, um beispielsweise Informationen zum Schutz vor Gewalt an Schulen zu verbreiten.
- Eine Analyse regionaler und überregionaler Medien (Schwarz u.a., 2016) hat gezeigt, dass Medienvertreter/-innen nur selten Krisenkommunikationsstrategien von Jugendämtern aufgreifen und primär andere Akteure als Expertinnen und Experten in einem Krisenfall zitieren. Die Website eines Jugendamtes sowie die unterschiedlichen Social-Media-Kanäle bieten die Möglichkeit, die eigene Position in einer Krise darzulegen und Anspruchsgruppen direkt zu informieren.
- Kritische Anspruchsgruppen tauschen sich bspw. in Foren aus oder berichten auf Blogs über Erfahrungen mit dem Jugendamt. Social-Media-Kommunikation erlaubt es, direkt mit diesen kritischen Anspruchsgruppen in Kontakt zu treten und Vorurteile gegenüber dem Jugendamt abzubauen.
- Die Kommunikation in sozialen Netzwerken oder auf Blogs enthält wichtige Informationen zur Wahrnehmung des Jugendamtes durch spezifische Anspruchsgruppen sowie die Öffentlichkeit allgemein. Diskussionen lassen Rückschlüsse über Themen und Fragestellungen zu, die Anspruchsgruppen im Hinblick auf die Kinder- und Jugendhilfe besonders interessieren und bewegen. Das regelmäßige Verfolgen der Social-Media-Kommunikation (Social Media Monitoring) ermöglicht es den Jugendämtern, ihre Kommunikationsstrategien genauer an ihre Anspruchsgruppen anzupassen.

## HERAUSFORDERUNGEN

- Das Internet und insbesondere Social-Media-Kommunikationskanäle bieten Anspruchsgruppen mehr Möglichkeiten, um sich Gehör zu verschaffen und sich zusammenzuschließen. Auch Meinungen von Minderheiten werden dadurch stärker wahrgenommen. Insgesamt erhöht dies die Komplexität öffentlicher Reaktionen auf einen Krisenfall.
- Einzelne Personen können sich nicht nur zu Gruppen zusammenschließen, um eine bestimmte Position zu vertreten, sondern auch, um schnell Informationen zu einem Ereignis oder einer Organisation zusammenzutragen.
- Kommunikation wird durch das Internet und insbesondere Social-Media-Plattformen beschleunigt. Ein Redaktionsschluss, wie z.B. bei Printmedien, existiert nicht. Dies stellt neue Herausforderungen an die Reaktionszeit der Jugendämter in einer Krise.
- Jede online und offline von Jugendämtern veröffentlichte Stellungnahme kann kommentiert werden. Dabei machen auch Medienvertreter/-innen Gebrauch von den erweiterten Recherchemöglichkeiten, die Social-Media-Plattformen eröffnen: Internetnutzer/-innen, die sich auf Blogs oder in Foren mit Jugendämtern auseinandersetzen, können so zu Quellen für Medienvertreter/-innen werden.
- Die Kommunikation auf Social-Media-Kanälen erfordert Ressourcen. Sie kann nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn genügend personelle Ressourcen zur Verfügung stehen, um einen Dialog mit Anspruchsgruppen gewährleisten zu können.

## FALLBEISPIEL

### Die Macht von Social Media

Eine Non-Profit-Organisation übt Kritik an einem Konzern und dessen Umgang mit Ressourcen. Die Kritik untermalt die Organisation mit provokanten Filmbeiträgen auf einer Videoplattform. Die Beiträge erfahren große Aufmerksamkeit und werden auch in den Sozialen Medien des Konzerns öffentlich diskutiert. Um die Diskussion hier zu stoppen, lässt der Konzern die Einträge löschen und schließt Seiten. Statt Dialogbereitschaft zu signalisieren, blockt das Unternehmen alle Kommunikation ab. Dies hat zur Folge, dass die Kritik in den sozialen Netzwerken und die Verbreitung der Videos erst recht Fahrt aufnimmt. Im Zentrum der Kritik steht jetzt zusätzlich das Kommunikationsverhalten des Konzerns. Es kann mit einem weitaus höheren Imageschaden gerechnet werden als bei einer auf Dialog ausgerichteten Auseinandersetzung.

Anmerkung: Auch wenn dieses Beispiel sich nicht konkret auf Jugendämter und entsprechende Krisen bezieht, verdeutlicht es doch die grundsätzliche Kommunikationsdynamik, die in sozialen Netzwerken in Krisen entstehen kann.



### DOs: Empfehlungen für die Social-Media-Kommunikation von Jugendämtern

- Treten Sie mit Klarnamen auf und stellen Sie den Bezug zu Ihrer Behörde her (z.B. Max Mustermann\_Jugendamt X). So zeigen Sie Ihren Anspruchsgruppen, dass Sie das Gespräch von Mensch zu Mensch auf Augenhöhe suchen und nicht eine unpersönliche Kommunikation zwischen einer Behörde und einer einzelnen Internetnutzerin/einem einzelnen Internetnutzer stattfindet. Durch die Verwendung des Klarnamens treten Sie als Repräsentant/-in des Jugendamtes auf und signalisieren so Dialogbereitschaft gegenüber Ihren Anspruchsgruppen.
- Kommunikation auf Social-Media-Kanälen darf auf keinen Fall erst mit einer Krise beginnen. Suchen Sie den Dialog mit Ihren Anspruchsgruppen auch in Routinephasen (Literaturtipp: Fachkräfteportal der Kinder- und Jugendhilfe (2013). SozPad. Soziale Medien für Organisationen und Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe).
- Die Kommunikation auf Social-Media-Kanälen unterliegt der sogenannten »Netiquette« sowie zivil- und strafrechtlichen Bestimmungen, nicht jedoch dem Presserecht oder dem Pressekodex. Durch die Anonymität der Kommunikationssituation können Aussagen einen impulsiven oder sogar verletzenden Charakter tragen. Bleiben Sie höflich und sachlich, auch wenn Ihre digitalen Gesprächspartner/-innen es nicht tun. Eine Antwort auf einen kritischen Post könnte beispielsweise so aussehen: »Ich bin Sprecher/-in des Jugendamtes der Stadt X und habe Ihre Schilderung zur Kenntnis genommen. Wir werden den geschilderten Vorfall nachprüfen, benötigen dazu aber weitere Informationen. Bitte ergänzen Sie noch XYZ oder nehmen Sie vertraulichen Kontakt unter folgender E-Mail-Adresse auf: ...«. Häufen sich kritische Stimmen gegenüber dem Jugendamt in einem Krisenfall, unterbinden Sie diese Kritik niemals durch das Schließen eines Forums, das Löschen eines Accounts oder das Blockieren der Kommentarfunktion. Diese Maßnahmen lassen den Eindruck entstehen, dass Sie nicht mehr als Ansprechpartner/-in zur Verfügung stehen und die Auseinandersetzung mit kritischen Stimmen verweigern. In aller Regel führt das zu einer Intensivierung der bereits begonnenen Debatte auf anderen Kommunikationskanälen.
- Auf Social-Media-Kanälen besteht die Möglichkeit, dass sich Dritte als Betroffene oder sogar Vertreter/-innen des Jugendamtes ausgeben. Suchen Sie in dieser Situation das Gespräch mit den Nutzerinnen und Nutzern der Social-Media-Plattform. Hier ein Beispiel für eine mögliche Wortmeldung: »Als Sprecher/-in des Jugendamtes X in der Angelegenheit Y weise ich darauf hin, dass dieser Account keine autorisierte Informationsquelle des Jugendamtes der Stadt X darstellt. Offizielle Informationen können Sie unter folgendem Link erhalten ...«.

## 2.3 GESTALTUNG VON KOMMUNIKATION UND BEZIEHUNGEN IN DER KRISENVORBEREITUNG

Der Aufbau und die Pflege von Kommunikationsbeziehungen zwischen dem Jugendamt und wichtigen Anspruchsgruppen ist auch im Rahmen der Krisenvorsorge unerlässlich (siehe Modul 1 – Krisenprävention und Früherkennung). Auch sollten stabile Beziehungen und eine gute Kommunikation zwischen Jugendamtsmitarbeitenden und der übergeordneten Behörde etabliert werden. In der Krise profitieren kommunale Verwaltungen von positiven Beziehungen zu ihren Anspruchsgruppen bzw. dem damit verbundenen Vertrauensvorschuss. Dieser kann vor vor-schnellen Schuldzuweisungen oder frühzeitiger Skandalisierungen durch (Lokal-)Journalistinnen und Journalisten schützen (Coombs & Holladay, 2006).



**MODUL 3**  
**DIE PHASE DES AKUTEN**  
**KRISENMANAGEMENTS**

*In dieser Phase rückt die kommunikative Bewältigung einer bereits ausgebrochenen Krise in den Fokus. Die Krisenkommunikation umfasst hier vor allem die Auswahl und Anwendung angemessener rhetorischer Strategien sowie die Pflege von Beziehungen zu Anspruchsgruppen, die unmittelbar oder indirekt von einer Krise betroffen sind.*

*Eine umfassende und schnelle Dokumentation des Krisenfalls ist die Voraussetzung für die Kommunikation in der akuten Krisenphase. Darauf aufbauend werden Instrumente der Krisenkommunikation (z.B. klassische Medienarbeit) besprochen. Das Modul richtet den Blick darüber hinaus auch auf die Perspektive und die Erwartungen zentraler Anspruchsgruppen. Dieser Blick von außen unterstützt Jugendämter dabei, geeignete rhetorische Strategien der Krisenreaktion zu entwickeln, wobei der Schwerpunkt hier auf dem Umgang mit Medien liegt. Dieses Modul beleuchtet auch wichtige interne Faktoren wie Arbeitsbedingungen und Zuständigkeiten in der Phase des akuten Krisenmanagements.*

### 3.1 INTERNE VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE PHASE DES AKUTEN KRISENMANAGEMENTS

#### INFORMATION UND EINBERUFUNG DES KRISENTEAMS

Tritt eine Krise ein, werden so schnell wie möglich die Mitglieder des Krisenteams informiert (siehe Modul 2 – Krisenvorbereitung). Die Kontaktdaten aller Mitglieder des Krisenteams werden im Krisenkommunikationsplan hinterlegt (siehe Modul 2 – Krisenvorbereitung), auf den nun zurückgegriffen wird. Sobald ein Mitglied des Teams die Nachricht über ein Krisenereignis erhalten hat, bestätigt es den Eingang der Nachricht. Die Mitglieder des Krisenteams kommen nach der Verständigung zu einem ersten Krisentreffen zusammen.

#### DIE DOKUMENTATION DES KRISENFALLS ALS VORAUSSETZUNG FÜR KRISENKOMMUNIKATION

Das Krisenteam koordiniert das Sammeln und Verwalten von Informationen (im Folgenden als »**Falldokumentation**« bezeichnet), die erforderlich sind, um eine Krisensituation zu beurteilen. Zu Beginn erfolgt eine ergebnisoffene Prüfung der aus einer Situation entstehenden Risiken und der Dringlichkeit des Handlungsbedarfs. Handelt es sich um eine Krise (siehe Einleitung), ist es wichtig, dass die Jugendamtsleitung und alle in der Kommunalverwaltung darüber hinaus involvierten Stellen diese auch als solche anerkennen und entsprechende Ressourcen für die Bearbeitung der Krise bereitstellen.

Die Falldokumentation bildet die Grundlage für Entscheidungen zum akuten Krisenmanagement sowie für die Krisenkommunikation. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Kommunikation in der akuten Krisenphase erst dann beginnt, wenn die Falldokumentation abgeschlossen ist. Eine **erste Pressemitteilung** sollte frühzeitig nach dem Bekanntwerden einer Krise veröffentlicht werden. Sie sollte die Krise bestätigen, Ansprechpartner/-innen benennen sowie darauf hinweisen, dass der Vorfall innerbehördlich geprüft werde, jedoch keine vorschnellen Bewertungen vornehmen.

Die Falldokumentation ist ein kontinuierlicher Prozess, der über die gesamte Dauer einer Krise fortgesetzt wird. Sie sollte dabei auch die Dokumentation aller Medienanfragen einschließen. Die Falldokumentation ist zudem eine wichtige Grundlage für die Evaluation des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation in der Phase der Krisennachsorge (siehe Modul 4 – Die Phase der Krisennachsorge).

### **DIE ROLLE DER LEITUNG IN DER PHASE DES AKUTEN KRISEN-MANAGEMENTS**

Die Leitung des Jugendamtes sowie die Verwaltungsspitze nehmen eine Schlüsselrolle für das Gelingen der Krisenkommunikation ein. Entscheidungen, die dort getroffen werden, beeinflussen, wie die gesamte Behörde mit einer Krisensituation umgeht. Bei Krisen im Kontext der Arbeit des Jugendamtes wollen häufig neben der Amtsleitung auch Dezernatsleitung, Landrätin bzw. Landrat oder Bürgermeisterin bzw. Bürgermeister mit einbezogen werden.

Den beteiligten Leitungspersonen kommen in der Phase des akuten Krisenmanagements folgende zentrale Aufgaben zu:

- Aktivitäten und Ressourcen priorisieren,
- Informationsfluss und Informationsweitergabe in der Behörde sowie zwischen Behörde und externen Akteuren ermöglichen,
- Kommunikation mit internen Anspruchsgruppen koordinieren bzw. führen und
- vor allem bei Krisenereignissen mit großer Tragweite als Gesicht der Behörde auftreten und authentisch Mitgefühl und Bedauern gegenüber Betroffenen ausdrücken (i.d.R. gemeinsam mit der Verwaltungsspitze).

## FALLBEISPIEL

### Führung in der Krise am Beispiel 9/11

Der ehemalige Bürgermeister von New York City, Rudolph Giuliani, hatte mit den Terroranschlägen des 11. Septembers 2001 eine Krise mit sehr großer Tragweite zu bewältigen. Die Führungsqualitäten von Giuliani in der Krise wurden einerseits als Best-Practice-Beispiel für Krisenkommunikation hervorgehoben und andererseits kontrovers diskutiert. Als positiv wurde wahrgenommen, dass Giuliani in der Krise...

- Ruhe und Optimismus ausgestrahlt habe,
- auf Bedürfnisse von Opfern und deren Angehörigen eingegangen sei,
- für Medienvertreter/-innen ständig erreichbar gewesen sei sowie
- Entschlossenheit ausgestrahlt habe, so schnell wie möglich wieder Ordnung herzustellen.

Giuliani selbst hob die Bereitstellung ausreichender Ressourcen das Teamwork in der Phase der Krisenvorbereitung als Erfolgsfaktoren für eine gelungene Krisenkommunikation hervor. Unter anderem Polizisten und Polizistinnen, Feuerwehrleute und Angehörige der Opfer kritisierten Giuliani jedoch dafür, dass er die Rolle als Gesicht der Stadt New York ausgenutzt habe, um seine eigene politische Karriere voranzutreiben und sich als Held zu inszenieren.

Anmerkung: Auch wenn dieses Beispiel sich nicht konkret auf Jugendämter und entsprechende Krisen bezieht, verdeutlicht es doch wichtige Eigenschaften der Leitungsebene, darunter die Fähigkeit, Ruhe und Empathie auszustrahlen sowie entschlossen zu handeln. Der Fall Giuliani zeigt aber auch, dass sich Krisenkommunikation negativ auswirken kann, wenn sie vor allem dem (politischen) Selbstzweck dient. Dies senkt die Glaubwürdigkeit des Kommunikators.

## FALLBEISPIEL

### Die Krisenkommunikation des Hamburger Innenressorts nach den Terroranschlägen des 11. September

Am 12. September 2001, nur einen Tag nach den Terroranschlägen auf das World Trade Center, wurde in einer Meldung die Vermutung geäußert, dass ein Tatverdächtiger möglicherweise aus Hamburg stamme. Mit dieser Meldung rückte das Hamburger Innenressort ins Zentrum der medialen Aufmerksamkeit: Sowohl Medienvertreter/-innen als auch die Öffentlichkeit diskutierten laut über die mögliche Krisenverantwortung der Hamburger Behörde.

Das Hamburger Innenressort sah sich mit einer Krise internationalen Ausmaßes konfrontiert, die sie kommunikativ gut bewältigte. Folgende Faktoren trugen zum Gelingen der Krisenkommunikation der Hamburger Behörde bei:

- Die Spitzen des Hamburger Innenressorts, der Polizei und des Verfassungsschutzes kamen nur 45 Minuten nach Bekanntwerden der Meldung zusammen, um die Krisensituation zu beurteilen und eine erste Krisenreaktion vorzubereiten. Das schnelle Handeln in der Krise minderte den negativen Druck auf das Hamburger Innenressort: Der Fokus der öffentlichen Debatte verlagerte sich von der Frage »Wie konnte das passieren?« hin zu einer Begleitung der Maßnahmen zur Krisenbewältigung (»Was wird gerade getan?«).
- Nur ein kleiner Personenkreis kommunizierte in dieser Krise öffentlich: der damalige Innensenator Olaf Scholz, der Pressesprecher des Hamburger Innenressorts, die Polizeipressestelle sowie die Leitung von Polizei und Verfassungsschutz. Dabei erfolgte eine enge Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Institutionen. Alle Kommunikatoren konzentrierten sich auf wenige, konsistente Kernbotschaften.
- Das Hamburger Innenressort sprach den Hinterbliebenen der Opfer des Terroranschlags sein Mitgefühl aus und reagierte mit Verständnis auf die angespannten, teils hoch emotionalen Krisenreaktionen der Medien und der Bevölkerung.
- Die Krisenkommunikation des Hamburger Innenressorts war durch eine ständige Kommunikationsbereitschaft gegenüber den Medien gekennzeichnet.
- Der Krisenkommunikation wurde auch intern ein hoher Stellenwert beigemessen: Kommunikatoren wie Mitarbeitende hatten jederzeit die Möglichkeit, Emotionen in der Behörde offen anzusprechen.

## DER INFORMATIONSFLOSS IN DER PHASE DES AKUTEN KRISEN-MANAGEMENTS

Mitarbeitende sind Botschafterinnen und Botschafter des Jugendamtes – egal, ob in ihrer Arbeit mit Klientinnen und Klienten sowie Kooperationspartnern oder privat im Gespräch mit Familie, Freunden oder in der Nachbarschaft. In einer Krise ist es wichtig, den Mitarbeitenden Sicherheit und Zuversicht zu geben, damit sie diese bewältigen und ihre Tätigkeit im Jugendamt trotz Krisenereignis weiterhin ausüben können. Dazu zählt auch, die Mitarbeitenden über aktuelle Entwicklungen in einem Krisenfall zu unterrichten und Informationen zum Umgang mit der Krise bereitzustellen. Informationen können beispielsweise an einer zentralen Stelle im Intranet (z.B. Intranet-Startseite der Verwaltung) gebündelt werden, auf die alle Mitarbeitenden Zugriff haben. E-Mail-Korrespondenz eignet sich hingegen nicht als Hauptinstrument zur Kommunikation mit internen Anspruchsgruppen, da wichtige Informationen zu einer Krise im E-Mail-Verkehr gegebenenfalls untergehen können.

Mitarbeitende aus dem operativen Bereich des Jugendamtes sollten keinesfalls eigenständig Medienanfragen beantworten, sondern diese stets an die Pressestelle, die Jugendamtsleitung und/oder das Krisenteam weiterleiten, um alle Anfragen zentral zu sammeln, zu dokumentieren und zu beantworten. Dies gewährleistet eine konsistente Krisenkommunikation.

### WER KOMMUNIZIERT IN DER PHASE DES AKUTEN KRISEN-MANAGEMENTS?

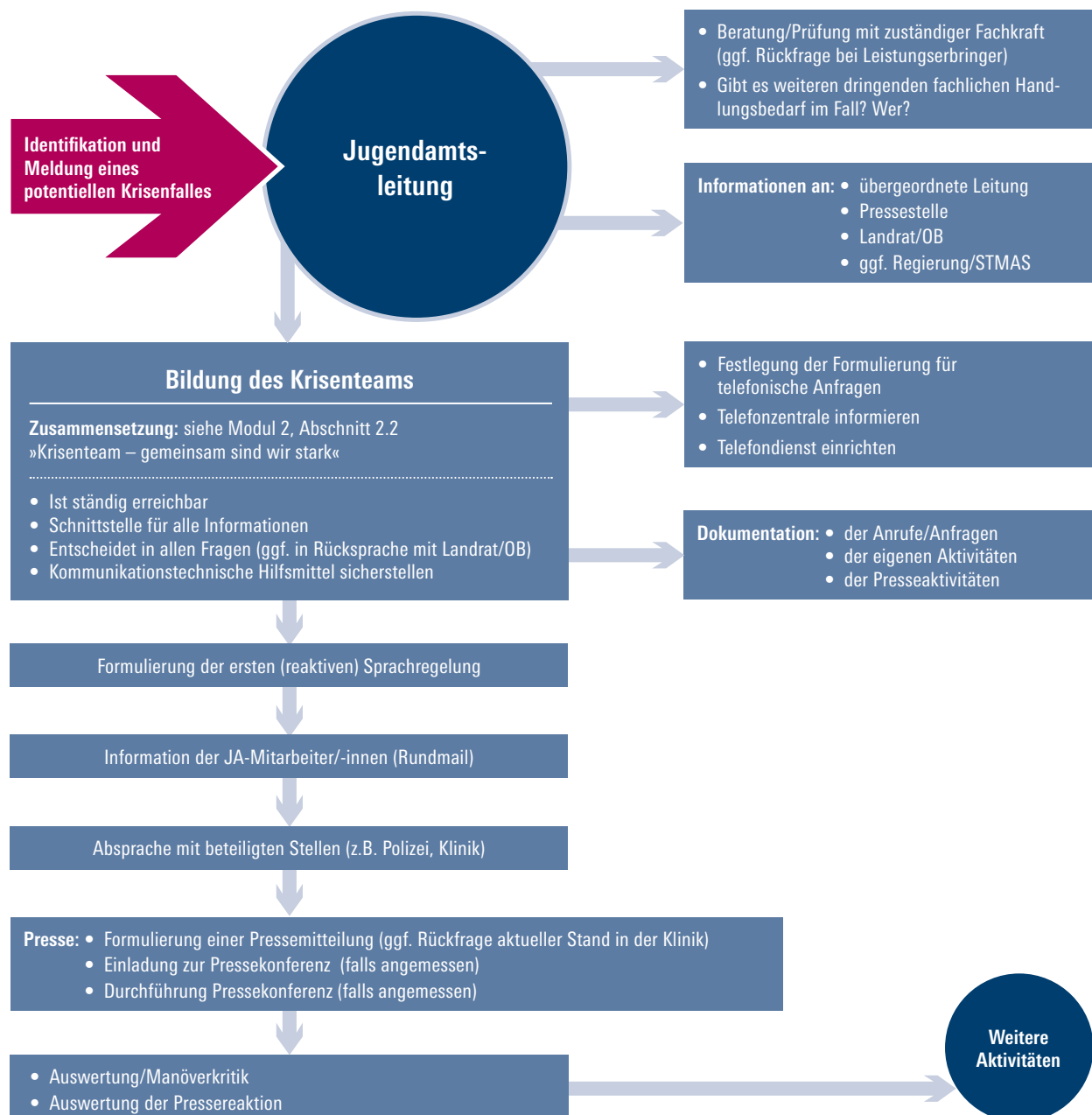
In der Phase des akuten Krisenmanagements gibt es drei zentrale Kommunikatorrollen: Die strategische Leitung der Krisenkommunikation, die Kommunikation mit internen Anspruchsgruppen und die Rolle der Sprecherin/des Sprechers gegenüber externen Anspruchsgruppen. In kleinen Jugendämtern gibt es gegebenenfalls personelle Überschneidungen zwischen diesen drei Rollen. **Der strategischen Leitung der Krisenkommunikation**, die in der Regel von der Pressesprecherin/dem Pressesprecher übernommen wird, obliegt die Koordination und Steuerung aller Kommunikationsaktivitäten. Ein enger Kontakt zur Leitungsebene ist dabei unabdingbar, um einen ständigen Informationsaustausch zu gewährleisten und Entscheidungen im Hinblick auf die Krisenkommunikation des Jugendamtes abzustimmen. **Die Kommunikation mit internen Anspruchsgruppen** obliegt vor allem der Jugendamtsleitung. Die **Sprecherin/der Sprecher** ist das Gesicht des Jugendamtes in einer Krise und repräsentiert das Jugendamt nach außen. Im besten Fall tritt nur eine Sprecherin/ein Sprecher öffentlich auf und unterstreicht so die Konsistenz der Krisenkommunikation. Die Aussage »Krisenkommunikation ist Chefsache« ist dabei nicht allgemeingültig, sondern immer von der Tragweite einer Krise abhängig. Handelt es sich um eine Krise mit geringer Tragweite (bspw. eine Anschuldigung einer Lokalzeitung, die sich durch eindeutige Fakten entkräften lässt), kann ein öffentlicher Auftritt der kommunalen Spitze auch zur Intensivierung einer Krise beitragen, weil dadurch eine Krise als besonders schwerwiegend wahrgenommen wird.

Folgende Eigenschaften zeichnen eine gute Sprecherin/einen guten Sprecher aus:

- **Glaubwürdigkeit** – Sprecher/-innen sind in der Lage, Mitgefühl und Bedauern glaubwürdig gegenüber Anspruchsgruppen zu vermitteln.
- **Redegewandtheit** – Sprecher/-innen haben u.a. ein gutes Gefühl für Wortwahl und Satzbau und können ihre Botschaften verständlich formulieren.
- **Faktenkenntnis** – Sprecher/-innen sind gut mit den Fakten und aktuellen Entwicklungen in einem Krisenfall vertraut und vermeiden Spekulationen.
- **Medienkenntnis** – Sprecher/-innen besitzen umfassende Kenntnisse über die Entstehungsmechanismen von Medienberichten, die zugrundeliegenden Produktionsbedingungen sowie die Arbeitsbedingungen der Medienvertreter/-innen.
- **Ruhe ausstrahlen** – Sprecher/-innen bewahren auch bei Stress und Kritik Ruhe und Höflichkeit.

ABBILDUNG 2: Flow-Chart zum internen Ablauf der Krisenkommunikation im akuten Fall am Beispiel eines Jugendamts in Bayern (Quelle: Bayrisches Landesjugendamt, mit leichten Anpassungen)

### KRISENKOMMUNIKATION: Internes Verfahren im Krisenfall



### 3.2 WERKZEUGE IN DER PHASE DES AKUTEN KRISENMANAGEMENTS

#### WERKZEUGE DER KLASSISCHEN MEDIENARBEIT

##### Die Pressemitteilung

Eine erste Pressemitteilung sollte veröffentlicht werden, sobald erste Informationen zu einem Krisenfall vorliegen. Sie sollte die Bestätigung enthalten, dass sich eine Krise ereignet hat und der Vorfall in der Behörde, ggf. in Kooperation mit externen Stellen, geprüft wird. Die Pressemitteilung sollte darüber hinaus eine Ansprechpartnerin/einen Ansprechpartner benennen, um Dialogbereitschaft gegenüber Medienvertreterinnen und -vertretern zu signalisieren.

Die Pressemitteilung folgt dem Aufbau einer klassischen Nachricht. Nach einem **Lead-Satz**, der die Kernaussage der Pressemitteilung beinhalten sollte, werden **klassische W-Fragen** zum Krisenfall beantwortet: Wer? Was? Wo? Wann? Insofern bereits entsprechende Informationen vorliegen, auch Wie? und Warum?. Nachfolgende Hinweise zum Datenschutz sollten dabei unbedingt beachtet werden.



## DIE ROLLE DES DATENSCHUTZES – Was darf ich in einer Krise sagen?

(vgl. ausführliche Darstellung im Anhang)

- **Was erlaubt das Datenschutzrecht dem Jugendamt bei der Kommunikation in der Kommune und gegenüber Presse und Medien?**

Gesetzliche Vorgaben zum Schutz persönlicher Daten gelten auch bei öffentlicher Aufmerksamkeit. Alle Informationen, die im Rahmen einer erzieherischen Hilfe einer Fachkraft im Jugendamt anvertraut wurden, sind dabei besonders geschützt (§ 65 SGB VIII) und dürfen selbst an die Leitung sowie Verwaltungsspitze nicht weitergegeben werden. Nur in besonders zugespitzten Krisenfällen kann eine enge Ausnahme begründet sein, wenn die Übermittlung der nach § 65 SGB VIII besonders geschützten Sozialdaten zur Ausübung der Fürsorgepflichten an die Leitung zwingend erforderlich ist. Zur Wahrnehmung ihrer Aufsichtsaufgaben können Leitung und Verwaltungsspitze in der Krise aber Einsicht in alle anderen Informationen nehmen (§ 64 SGB VIII). Im Rahmen der Informationsweitergabe gegenüber Journalistinnen/Journalisten ist eine zu offene Kommunikation über Informationen zur Familie rechtlich verboten. Womit Jugendämter bei Krisenfällen gute Erfahrung gemacht haben, ist die zeitnahe Zusammenstellung und Veröffentlichung einer Zeitleiste über die Zusammenarbeit mit der Familie sowie das Vorgehen des Jugendamts.

- **Welche Anonymisierung von personenbezogenen Angaben ist notwendig, wenn die Medien bereits eindeutig identifizierbar über die Familie berichten?**

Die Pflicht zur Verschwiegenheit bezieht sich auch darauf, Informationen nicht zu wiederholen, die Journalistinnen/Journalisten bereits bekannt geworden sind. Es empfiehlt sich daher, auf Klarnamen möglichst zu verzichten. Da in Krisen mit medialer Aufmerksamkeit der Vorname des Kindes regelmäßig zum Synonym für den Fall wird, kann meist allenfalls die Verwendung des Nachnamens vermieden werden.

- **Inwieweit kann von der generellen Amtsverschwiegenheit bezogen auf den konkreten Sachverhalt abgewichen werden, wenn die betroffene Familie ihrerseits den Fall sachlich falsch in den Medien darstellt?**

Die Pflicht, persönliche Dinge über Beteiligte aus der Familie nicht preiszugeben, gilt auch dann, wenn Familienmitglieder Dinge behaupten, die nicht mit den Fakten oder der Sichtweise des Jugendamts übereinstimmen. Im Gespräch mit Journalistinnen und Journalisten kann es sich daher im Einzelfall empfehlen, darauf hinzuweisen, dass das Jugendamt bei einem Thematisieren seines Erlebens und seiner Sichtweise zwar sicherlich besser dastünde, dass es den Schutz der persönlichen Informationen über die Betroffenen aber gleichwohl wahrt.

- **Gelten in einem schwebenden (Straf-)Verfahren besondere Regelungen?**

Für die datenschutzrechtlichen Fragen der Informationsweitergabe ergeben sich auch in einem schwebenden (Straf-)Verfahren keine Besonderheiten. Nur die Personen, die von einer Strafverfolgung bedroht sind oder gegen die bereits ein Strafverfahren eingeleitet ist, können gegenüber den Strafverfolgungsorganen ihre Aussage verweigern (§ 55 StPO).

### Die Pressekonferenz

Pressekonferenzen eignen sich nur bei Krisen mit hoher Tragweite und/oder sehr großem öffentlichen Interesse als Instrument der Medienarbeit. Ansonsten können Pressekonferenzen einer Situation viel mehr Bedeutung oder Bedrohlichkeit verleihen, als eigentlich angemessen wäre. Fragen im Rahmen einer Pressekonferenz werden von der Leitung des Jugendamts bzw. der übergeordneten Behörde beantwortet (Rolle der Sprecherin/des Sprechers, siehe S. 54/55: Wer kommuniziert in der Phase des akuten Krisenmanagements?). Nur in begründeten Ausnahmen sollten noch weitere Kommunikatoren auf dem Podium der Pressekonferenz sitzen, um zum Beispiel Fragen zu bestimmten Teilaspekten zu beantworten. Jugendämter sollten darüber hinaus eine Moderatorin/einen Moderator hinzuziehen, welche/welcher die Gesprächsführung koordiniert und die Reihenfolge der Fragen festlegt. Dies ist in der Regel die Pressesprecherin/der Pressesprecher.

Nach einem kurzen Eingangsstatement von maximal fünf Minuten Länge erhalten Medienvertreter/-innen die Gelegenheit, Fragen zu stellen. Die Sprecherin/der Sprecher sollte dabei nur auf Fragen eingehen, die unmittelbar den Krisenfall betreffen und in ihren/seinen Kompetenzbereich fallen. Es sollten ausschließlich gesicherte Informationen kommuniziert werden. Medienvertreter/-innen werden dennoch versuchen, der Sprecherin/dem Sprecher weitere Informationen zu entlocken. Die Sprecherin/der Sprecher sollte sich jedoch niemals zu Spekulationen verleiten lassen. Diese stellen sich oft als falsch heraus und werden später als Inkompetenz gewertet.

### Das Statement

Bei einem Statement nimmt eine Vertreterin/ein Vertreter des Jugendamtes bzw. der übergeordneten Behörde Stellung zu einem aktuellen Krisenfall, ohne im Anschluss Fragen von Medienvertreterinnen oder -vertretern zuzulassen. Ein Statement stellt dann eine sinnvolle Alternative zur Pressekonferenz dar, wenn die Tragweite eines Krisenfalls (beispielsweise bei Personenschaden) einen persönlichen Auftritt einer Vertreterin bzw. eines Vertreters der Behörde erfordert, aber noch keine inhaltliche Stellungnahme abgegeben werden kann. Statements berühren mitunter wichtige juristische Fragen und erfordern besondere Sorgfalt in der Wortwahl. In diesen Fällen ist es ratsam, das Statement von einem vorbereiteten Manuskript abzulesen.

Statements erfreuen sich bei den Medien eher geringer Beliebtheit, weil es die journalistischen Möglichkeiten einschränkt. Das Statement kann diesen Aspekt bewusst aufgreifen und so Verständnis für die journalistische Arbeit zum Ausdruck bringen.

**Textbeispiel Statement:** *Als Leiterin des Jugendamtes X möchte ich eine persönliche Erklärung abgeben: Ich bin erschüttert darüber, dass im Bezirk, den unser Jugendamt betreut, ein Kind schwer verletzt wurde. Den Angehörigen drücke ich mein tief empfundenenes Mitgefühl aus. Im Augenblick verfügen wir noch über keine gesicherten Erkenntnisse, wie es zu diesem Unglück kommen konnte. Wir werden die Ermittlungen der Staatsanwaltschaft bei der Aufklärung der Ursachen mit allen Mitteln unterstützen, die uns zur Verfügung stehen. Wenn gesicherte Erkenntnisse vorliegen, werden wir die Öffentlichkeit informieren.*

*Bitte verstehen Sie, dass wir im Moment keine weiteren inhaltlichen Fragen beantworten können, um dem Ergebnis der Untersuchung nicht vorzugreifen. Wir rechnen damit, dass wir zum Zeitpunkt X mehr Informationen haben, die wir Ihnen dann gern bereitstellen.*

### Das Interview

Im Rahmen eines Interviews wird ein Krisenfall durch Fragen und Antworten erörtert. Stehen in einer Krise viele widersprüchliche Meinungen im Raum, kann ein Interview dazu beitragen, diese unterschiedlichen Meinungen einzuordnen und Orientierung zu schaffen. Andererseits birgt das Interview auch die Gefahr, dass Aussagen verzerrt oder in einem anderen Kontext wiedergegeben oder unbeabsichtigt Informationen herausgegeben werden.

Um Verzerrungen und ungewollte Stellungnahmen zu vermeiden, sollte die Sprecherin/der Sprecher im Voraus klare Absprachen mit den Medienvertreterinnen und -vertretern treffen:

- Im Bereich Printjournalismus sollte vorab eine Autorisierung des Interviewtextes vereinbart werden. Die Autorisierung schützt beide Seiten vor Missverständnissen und Verzerrungen bei der Wiedergabe von Zitaten. Sie gibt Jugendämtern jedoch nicht im Nachhinein die Möglichkeit, tatsächlich getätigte Interviewaussagen zu ändern oder zu streichen.
- Die Vertreterin/Der Vertreter des Jugendamtes bzw. der übergeordneten Behörde sollte im Voraus mit der Medienvertreterin/dem Medienvertreter die inhaltlichen Schwerpunkte und den Kontext des Interviews absprechen. Diese Absprache ermöglicht eine gute inhaltliche Vorbereitung auf das Interview.

Interviews sollten nur von erfahrenen Kommunikatoren durchgeführt werden. Fühlt sich die Sprecherin/der Sprecher der rhetorischen Herausforderung eines Interviews nicht gewachsen oder besteht nicht genügend Zeit für die inhaltliche Vorbereitung, können Fragen auch in schriftlicher Form beantwortet werden. Die schriftliche Beantwortung von Medienanfragen birgt ein geringeres Fehlerrisiko, ist aber eine reaktive Form der Kommunikation. Das direkte Gespräch mit den Medien bietet hingegen die Chance, aktiv aufzutreten und Informationen in einem selbstgewählten Zusammenhang darzustellen.

Der Einsatz von Interviews empfiehlt sich dann, wenn die akute Krisensituation deeskaliert ist und das Ziel, Vertrauen wiederherzustellen (siehe Modul 4 – Die Phase der Krisennachsorge), in den Vordergrund rückt. In der Phase des akuten Krisenmanagements ist das Interview nur in Ausnahmefällen ein geeignetes Werkzeug.

**MERKSATZ**

Instrumente der klassischen Medienarbeit werden auf Basis der Tragweite einer Krise, des Kenntnisstandes des Jugendamtes und der Krisenphase ausgewählt.

**WERKZEUGE DER ONLINE-KOMMUNIKATION  
UND SOCIAL MEDIA**

Neben der klassischen Medienarbeit werden in der Krisenkommunikation das Internet und Social-Media-Plattformen immer relevanter. Allerdings muss der Einsatz von Instrumenten der Online-Kommunikation bereits in der Krisenvorbereitung geplant und strategisch aufgestellt werden. Daher sind diese Instrumente sowie Hinweise zum Umgang damit in Modul 2, Abschnitt 2.2 »Werkzeuge in der Krisenvorbereitung« erläutert.

**3.3 GESTALTUNG VON KOMMUNIKATION UND BEZIEHUNGEN  
IN DER PHASE DES AKUTEN KRISENMANAGEMENTS****DIE PERSPEKTIVEN DRITTER**

Eine Krise wird nicht von allen Menschen gleichermaßen wahrgenommen. Menschen nehmen Informationen zu einem Krisenfall über unterschiedliche Informationsquellen und in unterschiedlichen Situationen auf. In einem zweiten Schritt werden die Informationen im Gehirn selektiv, auf der Basis von Erfahrungen, Erwartungen oder z.B. Vorwissen, verarbeitet.

Folglich muss sich die Wahrnehmung einer Krise im Jugendamt nicht zwingend mit der Wahrnehmung in der Bevölkerung oder durch Medienvertreter/-innen decken. Für die Kommunikation in einer Krise ist es deshalb wichtig anzuerkennen, dass die Sichtweise des Jugendamtes nicht die einzig mögliche Perspektive in einer Krise ist. Um auf Anspruchsgruppen eingehen zu können, müssen sich Jugendämter deshalb mit deren Sichtweise auf den Krisenfall auseinandersetzen und sie in ihrer Krisenkommunikationsstrategie berücksichtigen.

Im Mittelpunkt des Interesses einer Schulleiterin/eines Schulleiters stehen bspw. der Erhalt eines offenen, friedlichen Schulklimas sowie die reibungslose Weiterführung des Unterrichts. Jugendamtskritiker hingegen versuchen in einer Krise vor allem systemische Mängel im Bereich Kinder- und Jugendhilfe zu identifizieren und kritisch zu diskutieren.

Multikulturelle Anspruchsgruppen stellen eine besondere Herausforderung für die Kommunikation einer Krise im Kontext der Arbeit des Jugendamtes dar. Je nach ihrer Herkunft unterscheiden sich diese Anspruchsgruppen erheblich hinsichtlich ihres kulturellen Hintergrundes, der Sprachen, die sie sprechen, sowie ihres Kommunikations- und Mediennutzungsverhaltens. Zudem kann die Herkunft eines Menschen das Vertrauen beeinflussen, das er Behörden entgegenbringt. Um multikulturelle Anspruchsgruppen in der Krise zu erreichen, sollten ihre Be-

sonderheiten und spezifischen Informationsbedürfnisse bereits in die Entwicklung von Krisenkommunikationsstrategien einbezogen werden. Unterstützen können hier die mehrsprachigen Broschüren der BAG Landesjugendämter über die »Leistungen der Jugendämter« und den »Kinderschutz« (jeweils in Türkisch, Russisch, Englisch, Arabisch). Kostengünstig zu beziehen unter: [www.unterstuetzung-die-ankommt.de/leistungen](http://www.unterstuetzung-die-ankommt.de/leistungen). Die Kommunikation mit multikulturellen Anspruchsgruppen vor, während und nach einer Krise kann darüber hinaus in interkulturellen Trainings erprobt werden.

Der folgende Abschnitt vertieft die Wahrnehmung von Krisen aus Sicht der Medien, da diese als wichtige Mittler zwischen Jugendamt und weiteren Anspruchsgruppen fungieren.



### MERKSATZ

Die verschiedenen Anspruchsgruppen der Jugendämter nehmen Krisen unterschiedlich wahr und stellen unterschiedliche Erwartungen an die Krisenkommunikation der Jugendämter. Diese unterschiedlichen Perspektiven und Anforderungen müssen in den Krisenkommunikationsstrategien berücksichtigt werden.

## MEDIEN

Medien nehmen in der Gesellschaft eine Kritik- und Kontrollfunktion ein. Es ist dabei Teil ihrer Aufgabe, Missstände aufzudecken und anzuprangern.

Medienvertreter/-innen sind Mittler zwischen dem Jugendamt und der Bevölkerung sowie spezifischen Anspruchsgruppen. Sie leisten einen Beitrag zur Befriedigung des vor allem in Krisen großen Bedürfnisses nach Orientierung und tragen umgekehrt auch Belange und Positionen einzelner Anspruchsgruppen an die Jugendämter heran.

## KOMMUNIKATION MIT DEN MEDIEN – WORAUF ES ANKOMMT

- Kein Kommentar ist der schlechteste Kommentar: Vermeiden Sie eine »Kein Kommentar«-Strategie. Die Antwort »Kein Kommentar« führt zu Spekulationen und impliziert für Medienvertreter/-innen häufig, dass Sie etwas zu verbergen hätten.
- Geben Sie nur gesicherte Informationen weiter: Müssen zu einem späteren Zeitpunkt Informationen korrigiert werden, wirkt sich dies negativ auf die Glaubwürdigkeit des Jugendamtes aus. Medienvertreterinnen und -vertreter greifen gegebenenfalls nicht mehr auf das Jugendamt als Informationsquelle zurück. Liegen noch keine gesicherten Informationen vor, legen Sie dar, warum diese noch nicht verfügbar sind und welche Maßnahmen Sie ergreifen, um sie zu beschaffen.
- Bleiben Sie höflich und kommunizieren Sie auf Augenhöhe: Auch wenn Medienvertreter/-innen Suggestivfragen stellen und/oder Ihnen kritisch gegenübertreten.
- Seien Sie verlässlich: Wenn Sie eine Vereinbarung mit Medienvertreterinnen und -vertretern getroffen haben (z.B. ein Rückruf bis zu einem bestimmten Zeitpunkt), halten Sie diese Vereinbarung ein.

- Seien Sie ehrlich: Lügen senken das Vertrauen in Ihr Jugendamt erheblich.
- Kommunizieren Sie proaktiv: Gehen Sie auf Medienvertreter/-innen zu, wenn Sie neue Informationen haben. Warten Sie nicht, bis sich Medienvertreter/-innen melden.
- Bauen Sie Kernbotschaften ein: Versuchen Sie stets – unabhängig von konkreten Fragen der Medienvertreter/-innen –, die aus Ihrer Sicht wichtigsten Informationen und Kernbotschaften zur Krisensituation in Ihre Statements einzubauen, die ansonsten verloren gehen könnten.



## DIE ZUSAMMENARBEIT MIT JOURNALISTINNEN UND JOURNALISTEN

(vgl. ausführlich Anhang)

- **Was ist bei der Zusammenarbeit mit Journalistinnen und Journalisten zu beachten?**

Behörden sind verpflichtet, den Journalistinnen und Journalisten die erforderlichen Informationen über die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben zu erteilen, sofern durch die Auskunftserteilung weder Vorschriften über die Geheimhaltung und Amtsverschwiegenheit noch ein überwiegend öffentliches oder ein schutzwürdiges privates Interesse verletzt werden. Dies ist bei Auskünften zu Sozialdaten aus konkreten Hilfefällen allerdings regelmäßig der Fall. Der Anspruch auf Information bezieht sich ausschließlich auf Auskünfte zu konkreten Fragen und beinhaltet kein Akteneinsichtsrecht. Einzelne Mitarbeitende sind nicht auskunftsberechtigt; sie unterliegen Verschwiegenheitspflichten.

- **Können sich Interviewte aus dem Jugendamt Interviewaussagen oder Statements (z.B. von der Jugendamtsleitung) autorisieren lassen? Und sind Journalistinnen und Journalisten verpflichtet, diese Möglichkeit einzuräumen?**

Einen Anspruch auf Autorisierung eines Interviews gibt es nicht.

- **Dürfen Journalistinnen und Journalisten als vertraulich bezeichnete Informationen veröffentlichen?**

Die Rechtsprechung erkennt die Pressefreiheit und das Berichterstattungsinteresse als gewichtigen Grund für die Veröffentlichung von vertraulich gegebenen Informationen an, sogar in Fällen, in denen Persönlichkeitsrechte des Informanten berührt sind. Die Vereinbarung von Vertraulichkeit sollte daher nur dann eingegangen werden, wenn von einer Vertrauenswürdigkeit des journalistischen Gegenübers fest ausgegangen werden kann.

- **Unter welchen Umständen ist eine verdeckte Recherche durch Journalistinnen und Journalisten (z.B. in Jugendämtern) zulässig? Welche Methoden der Recherche sind unzulässig?**

Verdeckte Recherchen von Journalistinnen und Journalisten sind nicht grundsätzlich unzulässig, können allerdings mit Eingriffen in die Rechte Dritter oder Straftatbeständen verbunden sein. Verdeckte Recherchen sind allerdings aufgrund des Pressekodex ohnehin nur in solchen Fällen zu befürchten, in denen der Verdacht naheliegt, dass wichtige Informationen der Öffentlichkeit bewusst vorenthalten werden sollen.

KRITISCHE FRAGEN UND IHRE INTENTION

- In der Ausübung ihrer Kritik- und Kontrollfunktion wenden Medienvertreter/-innen auch Methoden investigativer Recherche an. Dazu zählen unter anderem manipulative Fragetechniken, die darauf abzielen, journalistische Annahmen zu bestätigen. So setzen Medienvertreter/-innen gelegentlich Fragen ein, die bewusst falsche Details beinhalten, anklagen oder spekulativen Charakter haben. Für Pressesprecher/-innen ist es zentral, die Intention einer Frage zu erkennen und sich nicht von manipulativen Fragetechniken in die Irre führen zu lassen.
- Die Beantwortung manipulativer Fragen kann im Rahmen von Medientrainings (siehe Modul 2 –Krisenvorbereitung) trainiert werden. Fühlen sich Pressesprecher/-innen der rhetorischen Aufgabe, kritische Fragen im direkten Gespräch zu beantworten, nicht gewachsen, besteht alternativ die Möglichkeit, Fragen in schriftlicher Form zu beantworten. Die folgende Tabelle gibt Beispiele für manipulative Fragen und dafür, wie ihnen Pressesprecher/-innen begegnen können.

TABELLE 4: Kritische Fragen von Medienvertreterinnen und Medienvertretern  
(Beispiele basieren auf: Teetz, 2012)

| FRAGE                                                                                                                               | MÖGLICHE ANTWORT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wie lange ist Ihnen bekannt, dass bei der Auswahl von Adoptiveltern im Jugendamt der Stadt X unseriöse Praktiken angewendet werden? | Ihre Frage impliziert, dass bereits feststände, dass unseriöse Praktiken angewendet worden seien. Das kann ich gegenwärtig nicht bestätigen. Wir nehmen die Vorwürfe aber ernst. Um die Vorwürfe prüfen zu können, bitte ich Sie, zu konkretisieren, was Sie mit dem Begriff »unseriöse Praktiken« meinen.                                                                                   |
| Während eines schwebenden Verfahrens:<br>Uns liegen Aussagen vor, dass X passiert sein soll.<br>Was sagen Sie dazu?                 | Bitte haben Sie Verständnis, dass wir uns während eines schwebenden Verfahrens nicht zu Einzelheiten äußern können, um dem Ergebnis nicht vorzugreifen. Wir würden aber diese Information gern an Y weiterleiten, damit Sie in die Untersuchungen einbezogen werden können. Dazu wäre es hilfreich, wenn Sie Ihre Information konkretisieren könnten, soweit Ihr Quellenschutz dies zulässt. |

DIE FORM DER KRISENREAKTION: WIE SAGE ICH ETWAS?

Die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren der Krisenreaktion sind: die Reaktionszeit, die Transparenz und die Konsistenz der Kommunikation.

**Reaktionszeit:** Unmittelbar nach Eintreten einer Krise herrscht ein Informationsvakuum. Medien verstehen es als ihre Aufgabe, die Bevölkerung über ein Krisenereignis zu informieren und dieses Informationsvakuum zu füllen – mit oder ohne das Jugendamt. Durch eine schnelle Krisenreaktion erhöht ein Jugendamt nicht nur seine Chance, von Medien als wichtige Quelle wahrgenommen zu werden, sondern signalisiert gleichzeitig, dass es Kontrolle über eine Krise hat und im Stande ist, sie zu handhaben. Gelingt es einem Jugendamt sogar, als erster Kommunikator die Existenz einer Krise zu bestätigen, nimmt es den Medien bereits viel Wind aus den Segeln.

Eine schnelle Krisenreaktion ist nicht mit einer schnellen Krisenlösung zu verwechseln. Eine erste Krisenreaktion umfasst neben der Bestätigung, dass es eine Krise gibt, auch den Ausdruck des Mitgefühls bzw. Bedauerns gegenüber den Betroffenen und die Zusicherung, alles für das Jugendamt Mögliche zur Aufklärung der Krise beizutragen. Zudem wird eine Ansprechpartnerin/ein Ansprechpartner im Jugendamt benannt. Die erste Krisenreaktion sollte spätestens zwei Stunden nach dem internen Bekanntwerden der Krise veröffentlicht werden.

Auch wenn eine schnelle Krisenreaktion unabdingbar ist, sollten Sie sich bewusst sein, dass mit erhöhter Kommunikationsgeschwindigkeit auch die Gefahr steigt, Fehler zu machen.

**Transparenz:** Der Begriff »Transparenz« gliedert sich in drei Teilaspekte: die Verfügbarkeit des Jugendamtes, die durch die schnelle und unkomplizierte Erreichbarkeit einer Ansprechpartnerin/eines Ansprechpartners gewährleistet wird, die Bereitschaft des Jugendamtes, Informationen herauszugeben, und die Ehrlichkeit des Jugendamtes. Eine transparente Kommunikation in der Phase des akuten Krisenmanagements wird oft durch eine faire und objektive Berichterstattung honoriert.

**Konsistenz:** Eine widerspruchsfreie Kommunikation in der Krise ist zentral für die Glaubwürdigkeit des Jugendamtes. Besonders Medienvertreter/-innen schauen kritisch auf die Konsistenz der Krisenreaktion, da es zu ihren Aufgaben zählt, Widersprüche aufzudecken. Um widerspruchsfrei und damit glaubwürdig in einer Krise zu kommunizieren, sollten Sie das »One-Message-Prinzip« anwenden: Das Jugendamt spricht mit einer Stimme. Alle Kommunikationsaktivitäten werden dabei mit Pressestelle und Krisenteam abgestimmt. Sind weitere Organisationen, z.B. die Polizei oder eine Kindertagesstätte, von einer Krise betroffen, sollten Sie auch mit diesen Organisationen das Vorgehen und die Kommunikation in der Krise abstimmen.



### MERKSATZ

Gute Krisenkommunikation zeichnet sich durch eine schnelle Krisenreaktion, eine hohe Transparenz sowie Widerspruchsfreiheit aus.

### ÜBERZEUGEND IN DER ÖFFENTLICHKEIT KOMMUNIZIEREN

Es gibt es eine Reihe von Kriterien, die beeinflussen, inwieweit eine Sprecherin bzw. ein Sprecher und die vermittelte Kommunikationsbotschaft in der Öffentlichkeit als überzeugend wahrgenommen werden:

- **Die Glaubwürdigkeit der Sprecherin/des Sprechers:** Glaubwürdigkeit wird an der Sachkompetenz und der Vertrauenswürdigkeit einer Sprecherin/eines Sprechers gemessen. Eine glaubwürdige Sprecherin/ein glaubwürdiger Sprecher kommuniziert dabei ausschließlich abgesicherte Informationen. Spekulationen und Konjunktivformulierungen (»Es spricht einiges dafür, ...«) sollten hingegen vermieden werden.

- **Die Vermittlung von Empathie und Anteilnahme:** Krisen stellen für Betroffene einschneidende Ereignisse dar, die sie seelisch und körperlich belasten. Für Sprecher/-innen ist es daher zentral, gegenüber direkt und indirekt von einer Krise betroffenen Anspruchsgruppen mit Bedacht zu kommunizieren und ihnen ihr Mitgefühl auszudrücken. Damit zeigen Sprecher/-innen Respekt gegenüber Betroffenen und heben deren Relevanz für das Jugendamt hervor.
- **Emotionen als Teil der Kommunikationsbotschaft:** Eine ausschließlich auf Fakten basierende Kommunikation wird von Anspruchsgruppen schnell als distanziert aufgefasst. Emotionen als Teil einer Kommunikationsbotschaft dienen nicht nur dazu, Bedauern und Mitgefühl zum Ausdruck zu bringen, sondern unterstützen auch die Verständlichkeit einer Botschaft. Sie werden jedoch nur dann von den Anspruchsgruppen honoriert, wenn sie als authentisch wahrgenommen werden.
- **Klare Argumentationsstruktur:** Die Argumentationsstruktur legt fest, wie und in welcher Reihenfolge Informationen zu einem Krisenereignis präsentiert werden. Sie sollte für die Anspruchsgruppen logisch nachvollziehbar und leicht verständlich sein. Häufig nutzen Sprecher/-innen dabei Statistiken, um Argumente zu untermauern. Es ist jedoch Vorsicht beim Einsatz von Statistiken geboten: Sie sollten nur sparsam und nur dann verwendet werden, wenn sie zum besseren Verständnis eines Sachverhaltes beitragen.

## FALLBEISPIEL

### Fehlende Empathie

Die Presse berichtet über ein Unternehmen, das Führungskräfte und die Kontodaten der Mitarbeitenden ausgeforscht haben soll. Die Unternehmensführung dementiert zunächst, dass eine solche Bespitzelung stattgefunden habe, muss jedoch zu einem späteren Zeitpunkt die Ausspähung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einräumen. Die Anwendung der Strategie »Verleugnung« erweist sich am Ende als schädlich für das öffentliche Ansehen des Unternehmens, da es dadurch unglaubwürdig wird. Darüber hinaus zögert die Unternehmensleitung sehr lange und entschuldigt sich erst unter großem öffentlichem Druck. Es ist zu befürchten, dass sich die fehlende Empathie gegenüber den eigenen, von der Affäre betroffenen Mitarbeitenden auch negativ auf das Betriebsklima des Unternehmens auswirkt.

Anmerkung: Auch wenn dieses Beispiel sich nicht konkret auf Jugendämter und entsprechende Krisen bezieht, verdeutlicht es doch, wie wichtig die Empathie für die eigenen Mitarbeitenden und andere Anspruchsgruppen in der Krisenkommunikation ist.

## DIE ROLLE DER KÖRPERSPRACHE

Bei öffentlichen Auftritten einer Sprecherin/eines Sprechers nehmen wir nicht nur wahr, was gesagt wird (die Kommunikationsbotschaft), sondern gleichermaßen, wie etwas gesagt und mit Körpersprache begleitet wird. Der nonverbale Anteil von Kommunikation hat erheblichen Einfluss auf die Wahrnehmung einer Kommunikationsbotschaft und darauf, wie überzeugend wir diese einschätzen. So zeigen Untersuchungen unter anderem, dass eine tiefe Stimme als überzeugender wahrgenommen wird als eine hohe und eine kraftvolle, expressive Körpersprache die Vermittlung einer Botschaft in der akuten Krisenphase unterstützt. Im Rahmen eines Medientrainings (siehe Modul 2 – Krisenvorbereitung) können Sprecher/-innen ihre nonverbale Kommunikation verbessern und mithilfe von Videoaufnahmen selbst analysieren.

Nonverbale Kommunikation umfasst auch Gesten, die nicht nur das Gesagte begleiten, sondern auch einen eigenen Symbolcharakter tragen können. Eines der bekanntesten Beispiele dieser Symbolkommunikation ist der Kniefall des ehemaligen Bundeskanzlers Willy Brandt in Warschau am 7. Dezember 1970. Während die Geste zum damaligen Zeitpunkt durchaus kontrovers diskutiert wurde, wird sie heute als wichtiger Schritt in Richtung Entspannung zwischen den beiden Blöcken im Kalten Krieg bewertet. Symbolkommunikation kann eine sehr hohe Wirkung und Aufmerksamkeit erzeugen; sie kann aber auch sehr negative Folgen haben, wenn sie von Anspruchsgruppen als unangemessen empfunden wird.

## DER INHALT DER KRISENREAKTION: WAS SAGE ICH?

Kommunikation in der Phase des akuten Krisenmanagements zielt auf drei inhaltliche Schwerpunkte ab:

- **Anleitende Informationen:** Unter dem Begriff »anleitende Informationen« werden alle Kommunikationsmaßnahmen zusammengefasst, die Anspruchsgruppen darüber informieren, wie sie sich in einer Krisensituation vor körperlichem Schaden schützen und Risiken minimieren können. Folgendes Beispiel illustriert die Funktion anleitender Informationen: In einem städtischen Jugendzentrum kommt es wiederholt zu sexueller Belästigung und körperlicher Gewalt. Bisher konnten noch keine Täter identifiziert werden. Das Jugendamt gibt in dieser Situation Hinweise, wie sich Jugendliche und Erzieher/-innen vor weiteren Übergriffen schützen können. Mitarbeitende, Klientinnen/Klienten und Kooperationspartner werden zudem darüber aufgeklärt, inwieweit das Jugendamt sein Tagesgeschäft normal ausüben kann und ob es zu krisenbedingten Einschränkungen kommt.
- **Stärkung des seelischen Wohlbefindens von Anspruchsgruppen:** Anspruchsgruppen empfinden Krisen häufig als belastende Situationen, die Angst und Stress auslösen. Um das Stressempfinden seiner Anspruchsgruppen zu senken, muss das Jugendamt in einem ersten Schritt erklären, was genau in einem Krisenfall passiert ist. Diese Information bietet den Anspruchsgruppen Orientierung. In einem zweiten Schritt benennt das Jugendamt Maßnahmen, um eine ähnliche Krise in Zukunft zu verhindern und so Zuversicht gegenüber seinen Anspruchsgruppen auszustrahlen. Krisen stellen zudem eine außerordentliche Stresssituation

für die eigenen Mitarbeitenden dar: Die kurz- und langfristige Begleitung von Mitarbeitenden bei der Krisenbewältigung, bspw. durch eine gemeinsame Aufarbeitung des Erlebten im Team, ist folglich ebenso Teil der Krisenreaktion wie die Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen.

- **Wiederherstellung des Ansehens des Jugendamtes in der Öffentlichkeit:** Das Jugendamt kann auf unterschiedliche rhetorische Strategien zurückgreifen, um das eigene Ansehen in der Öffentlichkeit wiederherzustellen. Eine US-amerikanische Forschungstradition (z.B. Benoit, 1995; Coombs, 2010), die sich mit den rhetorischen Krisenkommunikationsstrategien beschäftigt, verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass es vor allem von der wahrgenommenen Krisenverantwortung einer Organisation abhängt, welche rhetorische Strategie sich in der akuten Krisenphase am besten eignet, um die Reputation bzw. das Organisationsimage zu schützen. Im Zentrum steht gemäß der krisenkommunikationstheoretischen Erörterungen von Coombs und Holladay (2004) nicht die faktische Krisenverantwortung, die oftmals in der Phase des akuten Krisenmanagements noch gar nicht geklärt ist, sondern wie die Krisenverantwortung von den Anspruchsgruppen wahrgenommen wird. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über mögliche Krisenkommunikationsstrategien, ihre Vor- und Nachteile und diskutiert, wann welche rhetorische Strategie geeignet ist.



#### MERKSATZ

Im Krisenfall ist die Kommunikation mit internen Anspruchsgruppen mindestens genauso wichtig wie die externe Kommunikation. Die Mitarbeitenden in den Kommunen bzw. Jugendämtern müssen daher in allen Phasen der Krisenkommunikation einbezogen, informiert und unterstützend begleitet werden.

TABELLE 5: Krisenkommunikationsstrategien

| STRATEGIE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | PRO UND CONTRA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>KONFRONTATION:</b><br>Im Rahmen der Krisenkommunikationsstrategie »Konfrontation« treten die Jugendämter jenen Personen und Organisationen gegenüber, die auf die Existenz einer Krise oder auf Fehler der Jugendämter in einer Krise hinweisen. Diese Konfrontation kann Äußerungen der Kritik oder z.B. die Androhung juristischer Konsequenzen umfassen.                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Behauptung, dass Krise existiert, wird angefochten</li> <li>- Kann Sympathien für den Beschuldigten auslösen</li> <li>- Kann Betroffene einer Krise vor den Kopf stoßen</li> <li>- Gefahr, eine Folgekrise auszulösen, wenn Vorwürfe nicht eindeutig widerlegt werden können</li> </ul> |
| <b>VERLEUGNUNG:</b><br>Im Rahmen der Krisenkommunikationsstrategie »Verleugnung« verneinen die Jugendämter die Existenz einer Krise.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Behauptung, dass Krise existiert, wird angefochten</li> <li>- Kann Sympathien für den Beschuldigten auslösen</li> <li>- Kann Opfer vor den Kopf stoßen</li> <li>- Gefahr, eine Folgekrise auszulösen, wenn Vorwürfe nicht eindeutig widerlegt werden können</li> </ul>                  |
| <b>SÜNDEBOCK:</b><br>Im Rahmen der Krisenkommunikationsstrategie »Sündenbock« schreibt das Jugendamt anderen Personen oder Organisationen die Verantwortung für eine Krise zu. Diese rhetorische Strategie wird von Anspruchsgruppen überwiegend negativ als Flucht aus der Verantwortung wahrgenommen.                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schließt sämtliche Verantwortung für eine Krise aus</li> <li>- Verärgert sowohl direkt als auch indirekt betroffene Anspruchsgruppen</li> <li>- Provoziert »Gegenangriffe«</li> </ul>                                                                                                   |
| <b>BEDAUERN/MITGEFÜHL:</b><br>Im Rahmen der Krisenkommunikationsstrategie »Bedauern« machen die Jugendämter deutlich, dass sie eine Krise bedauern, und nehmen Anteil am Schicksal der Betroffenen. Die Jugendämter übernehmen jedoch nicht Verantwortung für die Krise.                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Zeigt, dass Jugendämter den Ernst der Situation erkennen und die Sorgen der Betroffenen ernst nehmen</li> </ul>                                                                                                                                                                         |
| <b>RECHTFERTIGUNG:</b><br>Im Rahmen der Krisenkommunikationsstrategie »Rechtfertigung« verfolgen die Jugendämter die Intention, die wahrgenommenen Auswirkungen einer Krise zu minimieren. Dies schließt Aussagen ein, in denen die Jugendämter angeben, dass keine größeren Schäden in der Krise aufgetreten bzw. die Auswirkungen der Krise minimal seien. Im Rahmen dieser Strategie können die Jugendämter auch versuchen, eine Krise als marginaler oder harmloser (beispielsweise im Vergleich zu anderen Krisen) darzustellen als sie eigentlich ist. | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Bestärkt die Aussage, dass Jugendämter nur geringe Verantwortung für eine Krise tragen</li> <li>- Verärgert ggf. sowohl direkt als auch indirekt betroffene Anspruchsgruppen</li> </ul>                                                                                                 |
| <b>KOMPENSATION:</b><br>Im Rahmen der Krisenkommunikationsstrategie »Kompensation« bieten die Jugendämter Opfern einer Krise oder Anspruchsgruppen Entschädigungen an, bspw. in Form von Finanz- oder Sachzuwendungen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Signalisiert die Anteilnahme der Jugendämter am Leid der Betroffenen</li> <li>± Impliziert, dass Jugendämter die Verantwortung für eine Krise übernehmen</li> <li>- Erhöht die Ausgaben für die Krise</li> <li>- Erzeugt Erwartungen bei zukünftigen Krisen</li> </ul>                  |
| <b>ENTSCULDIGUNG:</b><br>Im Rahmen der Strategie »Entschuldigung« übernimmt das Jugendamt volle Verantwortung für eine Krise und äußert Bedauern sowie Reue gegenüber den Betroffenen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Jugendämter akzeptieren die Verantwortung für die Krise</li> <li>+ Jugendämter signalisieren einen offenen Umgang mit Krisen</li> <li>- Erhöht die Ausgaben für eine Krise</li> </ul>                                                                                                   |

## WANN ANZUWENDEN?

## FALLBEISPIEL

Diese Strategie sollte nur dann angewendet werden, wenn eine Anschuldigung eindeutig widerlegt werden kann und das Jugendamt eindeutige Beweise hat, die die Vorwürfe entkräften. Darüber hinaus sollten Jugendämter nur dann auf die Strategie »Konfrontation« zurückgreifen, wenn die ihnen entgegengebrachten Anschuldigungen ernst und relevant sind.

*In einer Pressemitteilung setzte sich das Jugendamt des Landkreises X kritisch mit der Berichterstattung zum aktuellen Missbrauchsfall auseinander: »Die Anschuldigung des Journalisten Thomas Mustermann, dass das Jugendamt seine gesetzlich definierten Aufgaben nicht sorgfältig erfüllt habe, ist nicht haltbar. Wir prüfen derzeit rechtliche Schritte gegen diese Anschuldigungen.«*

Diese Strategie sollte ebenso nur dann angewendet werden, wenn eine Anschuldigung eindeutig widerlegt werden kann und das Jugendamt eindeutige Beweise hat, um eine Situation zu deeskalieren.

*Das Jugendamt der Kommune X hat gestern in einer Pressemitteilung Stellung zur Reportage »Aktenschwund im Jugendamt« in der Tageszeitung X bezogen. In dieser Reportage hatte die Journalistin Miriam Musterfrau berichtet, dass das Jugendamt Akten im Fall X habe verschwinden lassen, um Fehler zu vertuschen. Das Jugendamt erklärte in der Pressemitteilung, dass diese Behauptungen nicht der Wahrheit entsprechen. Weiterhin gab das Jugendamt bekannt, dass alle Akten des Falles X vorliegen und im Fall einer Ermittlung jederzeit eingesehen werden können.*

Sollte vermieden werden

*In einem Interview mit einer regionalen Tageszeitung ging Max Mustermann, Leiter des Jugendamtes in der Kommune X, auf die Vorwürfe ein, dass das Jugendamt im Krisenfall X zu spät gehandelt habe. Herr Mustermann erklärte, dass das Jugendamt fehlerfrei gearbeitet habe, es jedoch erhebliche Versäumnisse bei der Arbeit des Freien Trägers X gegeben habe. Hätte der Träger X seine Aufgaben ordnungsgemäß erfüllt, hätte dieser tragische Fall der Kindeswohlgefährdung mit hoher Wahrscheinlichkeit verhindert werden können.*

Bei Krisen mit geringer Verantwortung der Organisation

*Die Leiterin des Jugendamtes X drückte in einem öffentlichen Schreiben ihr Beileid für die Hinterbliebenen des verstorbenen Kindes aus und sprach ihnen Kraft und Mut in dieser schweren Stunde zu.*

Bei allen Krisen, in denen Menschen zu Schaden kommen

*Miriam Musterfrau, Sprecherin der Kreisverwaltung, gab an, dass die aktuellen Ereignisse nicht mit dem Fall schwerer Kindesmisshandlung im Landkreis X im Jahr 2005 verglichen werden könnten. Das Jugendamt habe schnell gehandelt und dem kleinen Mädchen ein neues Zuhause in einer Pflegefamilie gegeben, sodass Schlimmeres verhindert werden konnte.*

Bei jeder Krise mit sichtbaren Opfern

*Der Sprecher der Kommune betonte, dass das Jugendamt den Angehörigen des Opfers psychologische Hilfe zur Seite stellen und die Kosten für diese Betreuung vollständig übernehmen werde.*

Bei jeder Krise, in der Beweise vorliegen (intern und/oder extern), dass ein Jugendamt erhebliche Mitverantwortung für eine Krise trägt

*Miriam Musterfrau, die Leitern des Jugendamtes der Stadt X, räumte gestern bei einer Pressekonferenz ein, dass das Jugendamt Fehler bei der Informationsweitergabe im Krisenfall X gemacht habe. Sie fügte hinzu, dass das Jugendamt die Verantwortung für die Krise übernehme. Sie entschuldigte sich bei den Betroffenen und lud die Bürger der Stadt zu einem Dialog ein, um die Arbeit des Jugendamtes in Zukunft verbessern zu können.*

Die Strategien »Konfrontation«, »Verleugnung« und »Sündenbock« haben gemeinsam, dass mit ihnen die Verantwortung für eine Krise komplett abgelehnt wird. Die Strategie »Rechtfertigung« hingegen zielt darauf ab, die wahrgenommene Verantwortung für eine Krise zu mindern. Nur mit den Strategien »Entschuldigung« und »Kompensation« übernehmen die Jugendämter die Verantwortung für eine Krise. Die Medieninhaltsanalyse im Rahmen des Forschungsprojektes »Professionelle Kommunikation im Kontext von Krisen« (2014) hat gezeigt, dass Jugendämter bislang vor allem Strategien einsetzen, um die Verantwortung für eine Krise zu minimieren oder abzulehnen. Oftmals spielen bei der Wahl der Krisenkommunikationsstrategie Ängste vor juristischen Konsequenzen eine wichtige Rolle.

### URSACHEN- UND VERANTWORTUNGSZUSCHREIBUNGEN IN DER KRISE

Krisen lösen Unsicherheit aus. Um diese Unsicherheit zu verringern, versuchen Menschen möglichst schnell eine Erklärung für eine Krise zu finden. Diese Erklärung beruht häufig nicht auf Fachwissen und einer objektiven Lagebeurteilung, sondern dem eigenen Erfahrungsschatz.

Bei der Suche nach Erklärungen für ein Krisenereignis kommt es dabei häufig zu einer Verzerrung der Wahrnehmung: Anspruchsgruppen neigen dazu, eine Krise auf einzelne Menschen oder Organisationen sowie ihr Verhalten und nicht auf die Verkettung von Umständen zurückzuführen. Dies zeigte sich auch beim Loveparade-Unglück in Duisburg im Jahr 2010: Nur zwei Tage nach dem Unglück, und damit lange bevor die Klärung der Krisenursache abgeschlossen war, titelten Tageszeitungen »Loveparade: Jetzt werden die Schuldigen gesucht« (Die Welt) oder »19 Tote – Die Suche nach den Schuldigen« (Süddeutsche Zeitung). Beiden Überschriften ist die Annahme gemein, dass die Krisenursache in Personen oder Organisationen, nicht jedoch in äußeren Umständen zu finden sei. Akteure im Zentrum einer Krise führen die Ursache hingegen viel häufiger auf äußere Umstände und die spezifischen Bedingungen einer Krise zurück.

Bei der Suche nach einer Krisenursache trifft das Bedürfnis der Anspruchsgruppen nach einer schnellen Klärung und Bewältigung einer Krise auf die langfristige Orientierung von rechtsstaatlichen Ermittlungsverfahren sowie das Bedürfnis von Akteuren, sich zu rechtfertigen. Diese komplexe Situation stellt hohe Anforderungen an die Kommunikation in der akuten Krisenphase. Der öffentliche Umgang mit der Krisenverantwortung stellt dabei eine besonders große Herausforderung dar, die in den folgenden Abschnitten näher erörtert werden soll.

### KRISENVERANTWORTUNG AUS JURISTISCHER SICHT

Die Kommunikation in einer Krise berührt immer wieder rechtliche Fragen, wie die gesetzlichen Regelungen zum Datenschutz (siehe Modul 3.2 Werkzeuge in der Phase des akuten Krisenmanagements). Darüber hinaus stellt die öffentliche Übernahme von Krisenverantwortung für viele Jugendämter eine rechtliche Gratwanderung dar. Die folgende Darstellung greift zentrale Fragen zur öffentlichen Übernahme von Verantwortung aus juristischer Sicht auf:



### **PERSÖNLICHE, POLITISCHE UND JURISTISCHE VERANTWORTUNG – Wann ist die Übernahme von Verantwortung mit juristischen Konsequenzen verbunden?**

(vgl. ausführlich Anhang)

Aus Furcht vor juristischen Konsequenzen lehnen es Amtsträger häufig ab, in der Öffentlichkeit Verantwortung für eine Krise zu übernehmen. Diese Furcht vor Verantwortung kann sich jedoch negativ auf die Reputation des Amtsträgers sowie der ganzen Behörde auswirken.

- **Inwiefern können Jugendämter im Kontext von Krisenfällen (i.d.R. Fälle von Kindeswohlgefährdung) öffentlich Fehler eingestehen, Entschuldigungen äußern etc., ohne dabei rechtliche Konsequenzen fürchten zu müssen? Mit welchen rechtlichen Konsequenzen wäre im Zweifelsfall zu rechnen, zum einen für das Jugendamt als Organisation und zum anderen für einzelne Mitarbeitende bzw. für die Jugendamtsleitung? Können Jugendämter »moralische Verantwortung« übernehmen, ohne dass dies einem juristischen Schuldeingeständnis gleichkommt?**

Werden von einer politischen Mandatsträgerin/einem politischen Mandatsträger oder einer Leitungsperson Fehler beim Schutz von Kindern eingeräumt, wird damit indirekt den handelnden Fachkräften im Jugendamt ein potenziell strafrechtlich relevantes Fehlverhalten vorgeworfen. Kommunale oder andere Arbeitgeber sind daher in ihrer Fürsorge gegenüber den Mitarbeitenden gehalten, bei diesen Fragen nicht nur präzise zu formulieren, sondern auch Vorverurteilungen zu vermeiden. Die Übernahme moralischer Verantwortung wird sich folglich in vielen Fällen auf einer eher abstrakten Ebene zu bewegen und darauf zu beschränken haben, die Betroffenheit glaubwürdig zum Ausdruck zu bringen. Das Jugendamt bzw. die Kommune kann erklären, dass sie sich moralisch verantwortlich fühle. Erklärungen, beim Handeln der eigenen Mitarbeiter/-innen seien Fehler passiert, kommen nur in Betracht, wenn diese Aussage notfalls (arbeits-)gerichtlicher Überprüfung standhalten würde.



## WIE VERHALTE ICH MICH BEI STRAFRECHTLICHEN ERMITTLUNGEN IM JUGEND-AMT? (vgl. ausführlich Anhang)

- **Was ist aus Sicht der Jugendamtsleitung, der Kommunikationsverantwortlichen, der Mitarbeitenden zu beachten? Wie müssen sich Krisenteammitglieder und andere Jugendamtsmitarbeitende verhalten, wenn die Staatsanwaltschaft Akten beschlagnahmt oder die Büroräume durchsucht?**

Auch im Verhältnis zu den Strafverfolgungsbehörden besteht die Pflicht, das Sozialgeheimnis zu wahren. Sozialdaten sind grundsätzlich nur auf richterliche Anordnung herauszugeben. Dabei kann eine entsprechende Anordnung zur Übermittlung weitergehender Daten von Betroffenen nur dann ergehen, wenn diese zur Durchführung eines Strafverfahrens wegen eines Verbrechens oder einer Straftat von erheblicher Bedeutung sind.

- **Wie müssen sich die Mitarbeitenden verhalten, wenn die Herausgabe von Akten verlangt wird?**

Ob eine Übermittlung von Daten für das Durchführen eines Strafverfahrens zulässig ist, entscheidet der Strafrichter/die Strafrichterin. Bei einer Aufforderung zur Herausgabe von Akten des Jugendamts haben sich daher die Fachkräfte vor der Herausgabe zunächst des Vorliegens einer strafrichterlichen Anordnung zu vergewissern. Fehlt eine strafrichterliche Anordnung, dürfen Akten nicht herausgegeben werden.

- **Inwieweit muss bzw. darf und sollte der Arbeitgeber bei Strafverfahren gegen einzelne Jugendamtsmitarbeitende eine Rechtsvertretung organisieren bzw. die Anwalts- und Gerichtskosten übernehmen?**

Arbeitnehmer/-innen haben einen Anspruch auf Ersatz von Schäden, die bei der Erbringung der Arbeitsleistung entstanden sind. Hierzu gehören auch Kosten für die Verteidigung in einem Strafverfahren. Kommt es im Rahmen des Strafverfahrens zur Feststellung eines strafbaren Verhaltens, ist zwar zulässig, dass der Arbeitgeber die Kosten der Strafverteidigung übernimmt, eine Pflicht besteht allerdings nicht. Die Strafe darf der Arbeitgeber nicht übernehmen.

Auch wenn jeder Krisenfall individuelle Charakteristika aufweist, lassen sich folgende generelle Empfehlungen für die öffentliche Übernahme von Verantwortung in einem Krisenfall ableiten:

- Im Mittelpunkt aller Überlegungen sollte der Mensch stehen. Ein Schaden, der durch die Verletzung gesellschaftlicher Erwartungen entsteht (z.B. die Erwartung, dass sich die Jugendamtsleitung öffentlich entschuldigt), ist häufig größer als der Reputationsschaden durch einen tatsächlichen Fehler.
- Die Relevanz der Krisenkommunikation und der Wert der Reputation für ein Jugendamt lassen sich nicht so leicht beziffern wie mögliche juristische Konsequenzen, die aus kommunikativen Handlungen erwachsen können. Auch wenn Betroffene nicht immer einen juristischen Anspruch auf Maßnahmen, wie z.B. eine psychologische Betreuung nach einem Krisenereignis, haben, sollten diese im Zweifel dennoch vom Jugendamt übernommen

werden, um Fürsorge gegenüber Betroffenen zu zeigen. Dies stärkt nicht nur die Beziehung zwischen Betroffenen und Jugendamt, sondern wirkt sich ebenso positiv auf die öffentliche Wahrnehmung des Jugendamtes aus.

- Juristische Interventionen gegenüber Medien sollten möglichst vermieden werden: Rechtliche Schritte gegenüber Medien werden leicht als Eingriff in die Pressefreiheit gewertet und wirken sich schnell negativ auf die mediale Darstellung des Jugendamtes aus. Häufig ist der Reputationsschaden dabei deutlich größer als der Schaden, der durch einen Medienbericht ohne rechtlichen Eingriff zu erwarten wäre.



#### **DON'Ts: Typische Fehler in der Phase des akuten Krisenmanagements**

- zu spät oder gar nicht kommunizieren
- interne Anspruchsgruppen zuletzt informieren
- Vielstimmigkeit: in der Öffentlichkeit nicht mit einer Stimme sprechen
- unverständlich kommunizieren und Sachverhalte verkomplizieren
- die Möglichkeit eigener Fehler ausblenden und sichtbar keine (Teil-)Verantwortung übernehmen
- anderen Akteuren die Schuld für eine Krise zuweisen
- Rechtfertigungsreflex: inhaltliche Positionierung, bevor alle Informationen zu einer Krise vorliegen
- aggressives Auftreten gegenüber Medienvertreterinnen/-vertretern
- Selbstdarstellung als Opfer einer Medienkampagne
- juristische Belange über die Kommunikation in der Krise stellen
- unverhältnismäßige juristische Interventionen gegenüber Medien
- spekulieren
- Krisen beschönigen

**CHECKLISTE – Wichtige Schritte in der Phase des akuten Krisenmanagements**

- Leitung und Krisenteam informieren
- Krisenteam einberufen
- Erfahrene Kommunikatorin/Erfahrenen Kommunikator als Sprecherin/Sprecher der Krise festlegen
- Lagebeurteilung und Faktensammlung als Grundlage für die Kommunikation in einer Krise vornehmen
- Erste Krisenreaktion auf Basis der Schwere der Krise abstimmen
- Kurze, klare und konsistente Kernbotschaften entwickeln. Faustregel: Sprechzettel mit den drei wichtigsten zu kommunizierenden Botschaften müssen auf einen DIN-A6-Zettel passen. Mehr als diese Kernaussagen werden die Medien oftmals nicht kommunizieren.
- Erste Stellungnahme vorbereiten
- Zentrale Anspruchsgruppen definieren und priorisieren: Wer soll in welcher Reihenfolge informiert werden? In einem ersten Schritt sollten dabei unmittelbar von einer Krise Betroffene und interne Anspruchsgruppen informiert werden, in einem zweiten Schritt zentrale, indirekt von einer Krise betroffene Anspruchsgruppen.
- Zentrale interne und externe Anspruchsgruppen über angemessene Kommunikationskanäle informieren
- Optional: Dark Site aktivieren
- Optional: auf Social-Media-Plattformen kommunizieren
- Alle Medienanfragen dokumentieren und beantworten
- Sind andere Organisationen ebenso von einem Krisenfall betroffen (z.B. freie Träger, Polizei): mit diesen die Krisenkommunikation abstimmen
- Kontinuität der Arbeit des Jugendamtes, soweit möglich, gewährleisten

|                                                                                            |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|                                                                                            |         |
| 3.3 Gestaltung von Kommunikation und Beziehungen in der Phase des akuten Krisenmanagements | 75      |
|                                                                                            |         |
|                                                                                            |         |
|                                                                                            | MODUL 3 |
|                                                                                            |         |
|                                                                                            |         |



**MODUL 4**  
**DIE PHASE DER**  
**KRISENNACHSORGE**

Das Modul »Krisennachsorge« betrachtet wichtige Schritte und Maßnahmen nach dem Ende einer Krise. Vorgestellt werden zudem Instrumente zur Evaluation von angewendeten Kommunikationsstrategien, -prozessen und -strukturen. Die Evaluation der Krisenkommunikation leistet einen wichtigen Beitrag zum Lernen aus der Krise. Dabei werden Krisen als Chancen begriffen, um Krisenkommunikation und Krisenmanagement zu verbessern, aber auch, um Strukturen und Prozesse in den Jugendämtern allgemein zu optimieren. Darüber hinaus thematisiert dieses Modul die Anschlusskommunikation mit internen und externen Anspruchsgruppen: Es zeigt, wie Krisenkommunikation Mitarbeitende dabei unterstützen kann, Krisen emotional zu bewältigen. Ferner zeigt es Wege auf, wie die öffentliche Wahrnehmung von Jugendämtern nach einer Krise verbessert und die Beziehungen zu wichtigen Anspruchsgruppen gestärkt werden können. Der Fokus dieses Moduls liegt dabei auf der Evaluation des Krisenkommunikationsmanagements. Darüber hinaus sollte die Kommunalverwaltung »Lessons Learned« für die eigene Arbeitsweise aus der Krise ziehen, auch wenn die Qualitätsentwicklung in diesem Modul nicht weiter thematisiert wird.

#### 4.1 INTERNE VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE KRISEN- NACHSORGE – LERNEN AUS DER KRISE

##### VORAUSSETZUNG: DIE BEREITSCHAFT DES JUGENDAMTES ZU LERNEN

Um aus Krisen lernen zu können, muss eine Organisation bereit sein, aktuelle Strukturen sowie Prozesse zu hinterfragen und sich offen gegenüber Veränderungen zu zeigen. Dieser Abschnitt fasst die zentralen Charakteristika einer lernenden Organisation zusammen:

- **Eine offene Fehlerkultur schaffen:** Die Analyse einer Krise muss es zulassen, dass Mitarbeitende offen und angstfrei über Fehler sprechen können. Das Beschönigen einer Krise und das Beschuldigen anderer innerhalb oder außerhalb des Jugendamtes behindern Lernprozesse.
- **Wandel ganzheitlich denken:** Das Jugendamt und die übergeordnete Behörde werden als Ganzes begriffen. Entscheidungen in einer Abteilung haben unweigerlich Auswirkungen auf andere Abteilungen und die Organisation als Ganzes. Bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen müssen diese möglichen Auswirkungen einbezogen werden.
- **Gemeinsame Ziele verfolgen:** Veränderungsprozesse sollten sich an übergeordneten Zielen des Jugendamtes und der gesamten Behörde orientieren, die von allen Mitarbeitenden verinnerlicht werden.
- **Flexibilität gewährleisten:** Krisenkommunikationspläne, formalisierte Arbeitsabläufe und Abstimmungsprozesse sind wichtige Elemente der Krisenvorbereitung. Es muss jedoch gewährleistet werden, Entscheidungen, Prozesse und Instrumente flexibel an die individuelle Krisensituation anpassen und auf Basis von Krisenerfahrungen verändern zu können.
- **Veränderungen zulassen:** Eine Krise ist mit größerem Arbeitsaufkommen, mit erhöhtem Druck sowie hoher physischer und psychischer Belastung verbunden. Es ist daher verlockend, nach dem Ende einer Krise zu bekannten Routinen zurückzukehren und den Status Quo aufrechtzuerhalten. Aus Krisen lernen kann eine öffentliche Verwaltung jedoch nur dann, wenn

sie bereit ist, gewohnte Routinen aufzugeben und Veränderungsprozesse zuzulassen, auch wenn diese vor allem in der Anfangsphase mit mehr Aufwand und Problemen einhergehen.

- **Lernen als Teamleistung:** Veränderungsprozesse werden nicht von einzelnen Mitarbeitenden oder Abteilungen angestoßen, sondern abteilungs- und hierarchieübergreifend im Team erarbeitet. Dabei haben alle Mitarbeitenden die Möglichkeit, Ideen und Bedenken einzubringen. Auf diese Weise schafft das Jugendamt wichtige Voraussetzungen dafür, dass Veränderungsprozesse von allen Mitarbeitenden akzeptiert und mitgetragen werden.

### VORGEHEN: EINEN KRISENFALL AUFARBEITEN

Um einen Krisenfall umfassend analysieren zu können, ist es empfehlenswert, Informationen aus unterschiedlichen internen und externen Informationsquellen zusammenzutragen. Dazu zählen:

- Dokumentation der Krise im Ereignisprotokoll (siehe Modul 2 – Krisenvorbereitung)
- Nachbesprechungen im Krisenteam sowie gegebenenfalls mit weiteren, an einem Krisenfall beteiligten Mitarbeitenden
- Rückmeldungen von Kooperationspartnern sowie Personen und Organisationen wie bspw. Kindertagesstätten oder Sportvereinen, die in Kontakt mit Betroffenen einer Krise stehen
- gegebenenfalls Informationen, die aus einer Krisenmanagementsoftware gewonnen werden können (bspw. zur Koordination sowie zum Ablauf von Kommunikationsmaßnahmen)

Diese Aufarbeitung sollte möglichst zeitnah nach Ende der Krise stattfinden, damit keine wichtigen Informationen verloren gehen (z.B. durch Personalfluktuations). Dieser Evaluationsprozess sollte von der Jugendamtsleitung oder höheren Ebenen angestoßen werden. Je nach Art und Umfang der Krise kann es sinnvoll sein, eine externe, neutrale Stelle mit der Analyse oder Moderation zu beauftragen. Voraussetzung für die Effektivität des Lernprozesses ist eine grundsätzlich offene Gesprächs- und Fehlerkultur in der Behörde. Zur Aufarbeitung der Krise gehört auch die Reflexion der Krisenkommunikation; dazu können ebenfalls externe Agenturen oder Expertinnen/Experten hinzugezogen werden (z.B. zur Bewertung der Medienresonanz).

In den folgenden Checklisten sind Fragen zusammengestellt, die die Fallaufarbeitung in der Nachbesprechung anleiten können. Sie sind untergliedert in Fragen, die das Krisenmanagement allgemein und die Krisenkommunikation im Speziellen betreffen.

**CHECKLISTE – Fragen für die allgemeine Aufarbeitung eines Krisenfalls**

- Wie hat die Einberufung des Krisenstabs funktioniert? Wurden alle Personen zeitnah erreicht?
- Wer wusste was wann? Auf welcher Basis wurden spezifische Entscheidungen getroffen?
- Wann haben wir auf eine Krise reagiert? Rechtzeitig oder zu spät?
- Gab es rückblickend Warnsignale für die Krise, die wir übersehen haben?
- Waren die Maßnahmen der Krisenvorbereitung ausreichend? Wenn nein, welche Maßnahmen werden zusätzlich benötigt?
- Wie haben die Abstimmungsprozesse in der Phase des akuten Krisenmanagements funktioniert?
- Hat sich die Zusammensetzung des Krisenstabs bewährt? Wenn nein, inwiefern sollte der Krisenstab umgestaltet werden? Gab es für alle wichtigen Positionen eine Stellvertreter-Regelung?
- Standen ausreichend Ressourcen für das Krisenmanagement zur Verfügung? Wurden diese richtig eingesetzt? Wenn nein, wo sind zusätzliche Ressourcen und wo ist eine Umverteilung von Ressourcen notwendig?

**CHECKLISTE – Fragen für die Aufarbeitung der Krisenkommunikation**

- Wie gut haben der Informationsfluss und die Kommunikation im Krisenteam, im Jugendamt, in der Behörde und mit Kooperationspartnern funktioniert? Wo gab es Missverständnisse?
- Welche Botschaften wurden intern und extern vermittelt? Waren sie angemessen? Haben sie die zentralen Anspruchsgruppen erreicht?
- Wurden tatsächlich alle relevanten Anspruchsgruppen erreicht? Wenn nein, mit welchen Anspruchsgruppen wurde zu wenig kommuniziert?
- Welche Kommunikationsaktivitäten wurden von zentralen Anspruchsgruppen positiv wahrgenommen? Welche Kommunikationsaktivitäten haben nicht funktioniert? Wo liegen mögliche Ursachen?
- Über welche Kommunikationskanäle wurden zentrale Anspruchsgruppen gut erreicht? Welche Kommunikationskanäle haben wenig Resonanz ausgelöst? Welche für Anspruchsgruppen wichtigen Kommunikationskanäle wurden vernachlässigt?
- Wer hatte die Meinungsführerschaft inne? Wenn nicht das Jugendamt: Warum und an welcher Stelle hat es sich diese aus der Hand nehmen lassen? Wurden wichtige Meinungsführer in die Krisenkommunikation einbezogen?
- Standen ausreichend Ressourcen für die Krisenkommunikation zur Verfügung? Wenn nein, wo sind zusätzliche Ressourcen notwendig? Wurden diese richtig eingesetzt? Wenn nein, wo ist eine Umverteilung von Ressourcen notwendig? Gab es persönliche Eitelkeiten, die die Krisenkommunikation gestört haben (Beispiel: Giuliani)?

### VORGEHEN: DAS FEEDBACK VON ANSPRUCHSGRUPPEN

Ergänzend zur internen Perspektive des Jugendamtes und der übergeordneten Behörde sollte auch die Perspektive zentraler Anspruchsgruppen auf das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation in den Lernprozess einbezogen werden, zum Beispiel mithilfe von Medienresonanzanalysen« (siehe Abschnitt 4.2) Darüber hinaus ist die Erfassung und Auswertung von Diskussionsbeiträgen und Kommentaren im Internet eine wichtige Informationsquelle bezüglich der Bewertung des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation durch Betroffene und die Bevölkerung (siehe Modul 3.2). Waren weitere Organisationen oder Institutionen, z.B. Schulen, Kindertagesstätten oder Mediziner/-innen an einem Krisenfall beteiligt, sollten auch diese in die Krisenaufarbeitung einbezogen werden. Wenn man Journalistinnen und Journalisten als Partner begreift und es das Verhältnis zulässt, sollte man auch mit diesen im Nachhinein bestimmte Aspekte der Krisenkommunikation durchsprechen (z.B. könnten die Pressevertreterinnen oder -vertreter Auskunft darüber geben, an welchen Punkten sie sich nicht optimal informiert fühlten).

### LERNEN VON ANDEREN

Auch andere Organisationen werden mit Krisensituationen konfrontiert. Natürlich unterscheiden sich Art und Umstände einer Krise, Art und Struktur einer Organisation sowie die erforderlichen Maßnahmen, um einer Krise zu begegnen. Nichtsdestotrotz kann die Auseinandersetzung mit Krisen anderer Organisationen zur Weiterentwicklung der eigenen Krisenkommunikation beitragen. Krisen anderer zeigen Möglichkeiten zur Bewältigung einer Krise, aber ebenso typische Fehler auf.

Möglichkeiten dieses »stellvertretenden Lernens« sind unter anderem:

- die Diskussion öffentlich gewordener Krisenfälle in anderen Jugendämtern
- der Austausch über den Umgang mit Krisen auf Fachtagungen
- die Auseinandersetzung mit Best- und Worst-Practice-Beispielen unter anderem in diesem Leitfaden

### VERÄNDERUNGS- UND LERNPROZESSE INITIIEREN

Die Aufarbeitung der Krise aus einer internen und einer externen Perspektive bildet die Voraussetzung, um erfolgreiche Arbeitsprozesse und -strukturen zu identifizieren und fortzuführen sowie Schwachstellen aufzuspüren und diesen mit organisationalen Veränderungs- und Lernprozessen zu begegnen. Darüber hinaus bietet die Aufarbeitung einer Krise die Möglichkeit, Werkzeuge der Krisenprävention und des Krisenmanagements zu optimieren.

#### Die Früherkennung von Krisen verbessern:

Eine offene Aufarbeitung eines Krisenfalls sollte sich auch kritisch mit der Frage auseinandersetzen, ob es rückblickend Warnsignale für eine Krise gab, die im Jugendamt oder der übergeordneten Behörde übersehen wurden. Um potenzielle Krisenszenarien in Zukunft möglichst früh zu erkennen und den Ausbruch einer Krise zu verhindern oder zumindest zu deeskalieren, kann das Jugendamt auf Instrumente der Früherkennung, wie Issues Management oder Reputationsmanagement, zu-

rückgreifen. Das Modul 1 – Krisenprävention und Früherkennung stellt diese Instrumente zur Früherkennung von Krisen genauer vor.

#### **Den Krisenkommunikationsplan überarbeiten:**

Ein Krisenkommunikationsplan bedarf einer regelmäßigen Aktualisierung. Insbesondere nach einer Krise sollte überprüft werden, inwieweit der Krisenkommunikationsplan...

- an die individuellen Bedürfnisse des Jugendamtes angepasst ist,
- alle für die Kommunikation in der Krise benötigten Informationen enthält oder ob sich in der Krise Informationslücken gezeigt haben,
- alle Aspekte verständlich und logisch beschreibt oder ob sich gegebenenfalls Widersprüche zeigen,
- alle wichtigen internen und externen Ansprechpartner enthält.

Das Modul 2 – Krisenvorbereitung bietet eine detaillierte Einführung in die Erstellung und den Aufbau eines Krisenkommunikationsplans. Die im Modul Krisenvorbereitung dokumentierten Schritte unterstützen Sie auch bei der Überarbeitung des Krisenkommunikationsplans. Überprüfen Sie dabei auch die Zusammensetzung des Krisenteams und die Rollenverteilung im Krisenteam.

## **4.2 WERKZEUGE DER KRISENNACHSORGE**

### **KOMMUNIKATIONSKANÄLE IN DER PHASE DER KRISENNACHSORGE**

Die Anschlusskommunikation erfolgt über die gleichen Kommunikationskanäle, die auch schon vor und während der Krise genutzt wurden, um Anspruchsgruppen zu erreichen. Zentrale Kommunikationskanäle und Werkzeuge der klassischen Medienarbeit sowie der Online-Kommunikation werden in 3.2 (Werkzeuge in der Phase des akuten Krisenmanagements) vertiefend dargestellt.

Die Phase der Krisennachsorge bietet Gelegenheit, an die Krise anzuknüpfen und beispielsweise Informationen zu geplanten Präventionsmaßnahmen (bspw. Erweiterung des Unterstützungs- und Beratungsangebotes für junge Familien) oder zur Unterstützung von Betroffenen zu liefern (bspw. psychologische Betreuungsangebote). Social-Media-Kommunikationskanäle eignen sich besonders gut, um auf individuelle Nachfragen zu einer Krise zu reagieren und Updates, u.a. zu laufenden Ermittlungen, zu kommunizieren. Sie können Social-Media-Plattformen auch nutzen, um auf Inhalte Ihrer Website (bspw. Pressemitteilungen oder Broschüren) zu verweisen. Darüber hinaus können die bereits vor und während einer Krise genutzten Kommunikationskanäle eingesetzt werden, um selbst Themen zu setzen und Leistungen, Aktivitäten sowie Entwicklungen des Jugendamtes in den Mittelpunkt der Kommunikation zu rücken (siehe Modul 1).

### DIE MEDIENRESONANZANALYSE ALS INSTRUMENT ZUR EVALUATION DER KRISENKOMMUNIKATION

Die Analyse der Medienberichterstattung lässt wichtige Rückschlüsse auf die öffentliche Wahrnehmung des Jugendamtes und der Kommunalverwaltung sowie das Verhältnis zu Medienvertreterinnen und -vertretern zu. Darüber hinaus enthalten Medienberichte auch wichtige Hinweise auf die Erwartungen und Bedürfnisse weiterer zentraler Anspruchsgruppen. Deshalb zählt die Analyse der Medienberichterstattung zu den wichtigsten Instrumenten zur Evaluation der Krisenkommunikation. Die Befunde des Forschungsprojektes »Professionelle Kommunikation im Kontext von Krisen« (Schwarz u.a., 2016) legen nahe, dass Pressesprecher/-innen in Jugendämtern bzw. übergeordnete Behörden sehr wohl die Medienberichterstattung beobachten, dies in der Regel jedoch nicht systematisch tun. Dies kann zu einer Verzerrung der Wahrnehmung der Medienberichte führen. Besonders positive oder negative Artikel können bspw. stärker in Erinnerung bleiben als eher neutral formulierte Medienberichte (das zeigt z.B. die Medienresonanzanalyse der BAG Landesjugendämter aus dem Jahr 2011).

Die Medienresonanzanalyse ist ein Instrument zur systematischen Erfassung und Auswertung der Medienberichterstattung. Sie kann entweder in der Kommunalverwaltung selbst oder extern durchgeführt werden. In einem ersten Schritt werden alle zu einem Krisenfall veröffentlichten Beiträge in den für das Jugendamt wichtigen Medien (u.a. regionale und überregionale Tageszeitungen, Radiosender, Internetnachrichtenseiten) gesammelt und archiviert. Die Dokumentation von Medienanfragen in der Phase des akuten Krisenmanagements dient hier als wichtige Voraussetzung. In einem zweiten Schritt werden alle gesammelten Medienbeiträge anhand von zuvor definierten Leitfragen analysiert und ausgewertet. In der folgenden Übersicht sind eine Reihe von wichtigen Leitfragen zusammengestellt. Das Ziel und die Leitfragen der Medienresonanzanalyse können an den spezifischen Krisenfall und an das spezifische Jugendamt angepasst werden.



#### CHECKLISTE: Leitfragen Medienresonanzanalyse

- Wie haben Medien über den Krisenfall berichtet? Neutral abwartend, besonders aggressiv und kritisch oder eher positiv bis verständnisvoll?
- Wer überraschte durch eine dem bisherigen Verhalten entgegengesetzte Tonalität?
- Welche Aspekte wurden in den Medien besonders stark aufgegriffen?
- Inwiefern wurde das Jugendamt als Quelle in der Medienberichterstattung berücksichtigt? Wie häufig wurden bspw. Pressemitteilungen aufgegriffen?
- Inwiefern wurden Kernbotschaften des Jugendamtes in der Medienberichterstattung wiedergegeben?
- Inwiefern lässt die Medienberichterstattung Rückschlüsse auf die Erwartungen und Bedürfnisse zentraler Anspruchsgruppen zu?

Eine systematische Erfassung und Auswertung der Medienberichterstattung (sowie der Kommunikation auf Social-Media-Plattformen) ist auch nach der Krise ein wichtiges Werkzeug, um potenzielle krisenhafte Entwicklungen frühzeitig aufzuspüren. Häufen sich bspw. auf einer Social-Media-Plattform Aussagen, dass Nutzer/-innen Angst vor dem Jugendamt haben, kann dies auf ein mangelndes Vertrauen gegenüber dem Jugendamt in der (lokalen) Bevölkerung hindeuten. Um Krisen vorzubeugen, können Jugendämter das Gespräch mit Nutzerinnen und Nutzern suchen, diese Ängste thematisieren und auf das Leistungsspektrum sowie die Rolle von Jugendämtern hinweisen.

**MERKSATZ**

Die Medienresonanzanalyse ist ein wichtiges Instrument zur Auswertung der Krisenkommunikation des Jugendamtes in einem konkreten Krisenfall. Sie gibt Aufschluss über die öffentliche Wahrnehmung des Jugendamtes sowie die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen.

## 4.3 GESTALTUNG VON KOMMUNIKATION UND BEZIEHUNGEN ZUR KRISENNACHSORGE

### ANSCHLUSSKOMMUNIKATION MIT INTERNEN ANSPRUCHSGRUPPEN: UNTERSTÜTZUNG VON MITARBEITENDEN BEI DER KRISENBEWÄLTIGUNG

Im Fokus der Anschlusskommunikation mit Mitarbeitenden steht die Unterstützung bei der Krisenbewältigung. Dabei sind folgende Schritte wichtig:

1. **Verstehen:** Für Mitarbeitende ist es bedeutend, dass sie verstehen, was bei einem Krisenereignis passiert ist und welche internen und externen Faktoren zur Krise geführt haben. Diese Informationen geben Mitarbeitenden nicht nur Orientierung, sondern helfen ihnen auch, in ähnlichen Fällen in der Zukunft sicher und richtig zu handeln. Es ist dabei Aufgabe der Jugendamtsleitung, u.a. durch Einzelgespräche, aber auch durch die Aufarbeitung im Team, diese Prozesse des Verstehens zu initiieren und zu begleiten.
2. **Vergessen:** Der erhöhte Druck und die physische sowie psychische Belastung während einer Krise erzeugen negative Emotionen wie Angst bei Mitarbeitenden. Negative Emotionen können Mitarbeitende hemmen, sodass es Ziel der internen Krisennachsorge sein sollte, sie Schritt für Schritt durch positive Emotionen wie Zuversicht zu ersetzen. Nach einer Krise ist es daher wichtig, Mitarbeitende zu stärken und Vertrauen in ihre Arbeit im Jugendamt zu vermitteln.
3. **Vergegenwärtigen:** Krisen lösen nicht allein negative Emotionen aus, sondern können ebenso die Solidarität und den Zusammenhalt zwischen Mitarbeitenden im Jugendamt stärken. Der durch eine Krise geförderte Zusammenhalt zwischen Mitarbeitenden kann positive Impulse und Anknüpfungspunkte für die Arbeit des Jugendamtes nach der Krise setzen.

4. **Verändern:** Der vierte und letzte Schritt der internen Anschlusskommunikation richtet die Aufmerksamkeit auf die zukünftige Arbeit des Jugendamtes. Gemeinsam mit den Mitarbeitenden wird besprochen, wie die Erfahrungen der Krise genutzt werden können, um Schwachstellen zu überwinden.

### ANSCHLUSSKOMMUNIKATION MIT EXTERNEN ANSPRUCHSGRUPPEN: DIE ÖFFENTLICHE WAHRNEHMUNG VON JUGENDÄMTERN UND DIE BEZIEHUNGEN ZU IHREN ANSPRUCHSGRUPPEN STÄRKEN

Steht das Jugendamt im Mittelpunkt einer öffentlich gewordenen Krise, geht dies häufig mit einem Vertrauens- und Ansehensverlust einher. Die Anschlusskommunikation mit externen Anspruchsgruppen leistet einen wichtigen Beitrag, um die öffentliche Wahrnehmung des Jugendamtes zu verbessern und verlorenes Vertrauen wiederherzustellen.

#### Inhalte der Anschlusskommunikation

Im Zentrum der Anschlusskommunikation mit externen Anspruchsgruppen stehen Informationen über die Krisenursache (insofern diese noch nicht in der Phase des akuten Krisenmanagements identifiziert werden konnte) sowie Maßnahmen, die das Jugendamt bzw. die übergeordnete Behörde eingeleitet haben, um Betroffene zu unterstützen und ähnliche Krisen in der Zukunft zu verhindern. Diese Informationen stärken nicht nur das Vertrauen in das Jugendamt, sondern vermitteln gleichzeitig die Botschaft, dass das Jugendamt Kontrolle über eine Krise hat:

- **Krisenursache benennen:** Ist die Ursache einer Krise noch nicht abschließend geklärt, informiert das Jugendamt seine Anspruchsgruppen über den aktuellen Stand der Ermittlungen. Wichtig ist dabei, die Informationen verständlich zu kommunizieren und Fachbegriffe zu übersetzen. Darüber hinaus können einzelne Personen oder Organisationen mit spezifischen Nachfragen zur Krise an das Jugendamt herantreten.
- **Maßnahmen zur Unterstützung von Betroffenen:** In der Phase der Krisennachsorge informiert das Jugendamt über Maßnahmen zur Unterstützung von Betroffenen. Hat das Jugendamt bereits während der Krise (siehe unter Modul 3.3 – Der Inhalt der Krisenreaktion: Was sage ich?) auf Maßnahmen für Betroffene verwiesen, kann es nach der Krise an diese Aussagen anknüpfen und beispielsweise näher auf die Umsetzung der geplanten Maßnahmen eingehen. Unterstützung von Betroffenen sollte nur dann zugesichert werden, wenn das Jugendamt diese auch tatsächlich leisten kann. Spiegeln sich die Worte nicht in Taten wider, droht ein Verlust der Glaubwürdigkeit des Jugendamtes.
- **Maßnahmen zur Vermeidung zukünftiger Krisen:** Im Zentrum stehen Überlegungen, wie das Jugendamt in Zukunft ähnlichen Krisen vorbeugen wird. Diesbezüglich kann das Jugendamt über die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Krisenprävention und Früherkennung informieren. Ebenso wie bei der Unterstützung von Betroffenen gilt dabei, dass Präventionsmaßnahmen nur dann öffentlich kommuniziert werden, wenn sie vom Jugendamt auch tatsächlich umgesetzt werden können.

Zusätzlich zu diesen Kommunikationsschwerpunkten kann das Jugendamt auch Aussagen Dritter, bspw. der Polizei, der Schulleitung oder der Medien, aufgreifen, die die Krisenkommunikation und das Krisenmanagement des Jugendamtes loben oder in ihrer Krisenbewertung mit dem Jugendamt übereinstimmen. Diese externen Fürsprecher steigern die Glaubwürdigkeit des Jugendamtes.

**MERKSATZ**

Anschlusskommunikation unterstützt die Bewältigung einer Krise im Jugendamt und trägt dazu bei, das Vertrauen in das Jugendamt nach einer Krise wiederherzustellen.

**Anspruchsgruppen**

Während sich die Kommunikation in der Phase des akuten Krisenmanagements häufig auf die Medien konzentriert, erlaubt die Kommunikation in der Phase der Krisennachsorge eine gezieltere Ansprache einzelner Anspruchsgruppen. Modul 1 – Krisenprävention und Früherkennung zeigt auf, wie Jugendämter ein Anspruchsgruppen-Raster entwickeln können, um wichtige Anspruchsgruppen und die Beziehungen zu diesen zu erfassen. Nach einer Krise sollte dieses Raster überprüft und gegebenenfalls anhand folgender Fragestellungen aktualisiert werden:

- Welche neuen Anspruchsgruppen sind durch die Krise hinzugekommen?
- Welche Anspruchsgruppen standen dem Jugendamt in der Krise besonders kritisch gegenüber?
- Welche Anspruchsgruppen haben das Jugendamt in der Krise unterstützt?
- Mit welchen Anspruchsgruppen hätte das Jugendamt vor und während der Krise mehr kommunizieren müssen?

### KRISEN ALS CHANCEN

Werden Krisen als Chance zu lernen begriffen, dann haben sie das Potenzial, die Effizienz des Jugendamtes zu steigern. Krisen können dazu beitragen, den Widerstand in Jugendämtern gegenüber Veränderungen zu minimieren, die Krisenkommunikation und das Krisenmanagement zu optimieren sowie die Beziehungen zu zentralen Anspruchsgruppen zu stärken. Das folgende Fallbeispiel aus dem Bereich der Kinder- und Jugendhilfe verdeutlicht, wie sich Krisen zu Chancen entwickelt haben.

## FALLBEISPIEL

### Lernen aus der Krise am Beispiel Bremen

Kevin starb 2006 im Alter von zwei Jahren nach schweren Misshandlungen durch seinen drogenabhängigen Pflegevater. Der »Fall Kevin« wurde intensiv und kritisch in der (überregionalen) Medienberichterstattung diskutiert und löste eine intensive Debatte über Versäumnisse im Amt für Soziale Dienste sowie konkret im Jugendamt aus. Das Jugendamt Bremen hat diesen Krisenfall zu einer intensiven Auseinandersetzung mit Strukturen, Abstimmungsprozessen, Arbeitsabläufen und Ressourcen für den Kinder- und Jugendschutz genutzt und Maßnahmen der Krisenprävention ausgebaut. Die Lern- und Veränderungsprozesse nach dem »Fall Kevin« schlossen u.a. die Einrichtung eines rund um die Uhr erreichbaren Kindernotdienstes sowie die Verstärkung des Personals im Jugendamt ein. Darüber hinaus regte das Jugendamt Bremen ein lokales Netzwerk Kinderschutz und Prävention an, das unter anderem regelmäßige Kinderschutzkonferenzen initiiert und eine engere Kooperation zwischen Jugendamt, Gesundheitsbereich, freien Trägern, Kindertagesstätten, Schulen, Polizei und Justiz fördert. Nicht zuletzt setzte sich das Jugendamt in der Phase der Krisennachsorge u.a. durch zusätzliche Fortbildungsangebote und Supervisionen für die Qualitätsentwicklung im Jugendamt ein und baute Maßnahmen der Krisenprävention sowie Früherkennung aus. Diese Maßnahmen auch intensiv öffentlich zu kommunizieren, ist ein wichtiger Bestandteil der Krisennachsorge.

|                                                                      |         |
|----------------------------------------------------------------------|---------|
|                                                                      |         |
| 4.3 Gestaltung von Kommunikation und Beziehungen zur Krisennachsorge | 87      |
|                                                                      |         |
|                                                                      |         |
|                                                                      |         |
|                                                                      | MODUL 4 |
|                                                                      |         |
|                                                                      |         |



**LITERATURVERZEICHNIS  
SCHLAGWORTREGISTER**

- Baumgärtner, Norbert** (2008): Risiken kommunizieren – Grundlagen, Chancen und Grenzen. In: Nolting, Tobias/Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden, S. 41-62.
- Biesel, Kay/Wolf, Reinhart** (2013): Das dialogisch-systemische Fall-Labor. Ein Methodenbericht zur Untersuchung problematischer Kinderschutzverläufe. Hrsg. vom NZFH. Köln.
- Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter** (2011) (Hrsg.): Handbuch Praktische Öffentlichkeitsarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe. Köln.
- Coombs, W. Timothy** (2014): Ongoing Crisis Communications. Planning, Managing, and Responding. 4. bearb. Aufl. Thousand Oaks, CA.
- Coombs, W. Timothy/Holladay, Sherry J.** (2006): Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management* 10 (2), S. 123-137.
- Crandall, William R./Parnell, John A./Spillan, John E.** (2010): Crisis Management in the New Strategy Landscape. Thousand Oaks, CA.
- Fachkräfteportal der Kinder- und Jugendhilfe** (2013). SozPad. Soziale Medien für Organisationen und Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Online verfügbar unter: [http://www.ijab.de/publikationen/detail/?tx\\_ttproducts\\_pi1\[backPID\]=58&tx\\_ttproducts\\_pi1\[product\]=109&cHash=3c0f599f1351ddf9ff49fa01f9e4af4b](http://www.ijab.de/publikationen/detail/?tx_ttproducts_pi1[backPID]=58&tx_ttproducts_pi1[product]=109&cHash=3c0f599f1351ddf9ff49fa01f9e4af4b).
- Fearn-Banks, Kathleen** (2011): Crisis Communication. A Casebook Approach. 4. Aufl. New York/London.
- Höbel, Peter/Hofmann, Thorsten** (2014): Krisenkommunikation. 2. überarb. Aufl. Konstanz / München.
- Hoffmann, Beate/Müller, Christina** (2006): Krisen lauern überall. Wie Verwaltungen mit Krisen umgehen. In: Laumer, R./Pütz, J. (Hrsg.): Krisen-PR in der Praxis. Wie Kommunikations-Profis mit Krisen umgehen. Münster, S. 137-145.
- Laumer, Ralf/Pfütz, Jürgen** (Hrsg.) (2006): Krisen-PR in der Praxis. Wie Kommunikations-Profis mit Krisen umgehen. Münster.
- Löffelholz, Martin/Schwarz, Andreas** (2014): Krisenkommunikation: Vorbereitung, Umsetzung, Erfolgsfaktoren. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie – Management – Wertschöpfung. 2. Auflage. Wiesbaden, S. 1303-1319.
- Mara, Francis. J.** (1998): Crisis communication plans: Four predictors of excellent crisis public relations. In: *Public Relations Review* 24, S. 461-474.
- Neubauer, Michael** (2007): Krisenmanagement in Projekten. Handeln, wenn Probleme eskalieren. 2. Aufl. Berlin.

**Pauchant, Terry C./Mitroff, Ian I.** (2006): Crisis prone versus crisis avoiding organizations: is your company's culture its own worst enemy in creating crisis? In: Smith, D. / Elliot, D. (Hrsg.), Key readings in crisis management. Systems and structures for prevention and recovery. London, New York, S. 136-146.

**Puttenat, Daniela** (2009): Praxishandbuch Krisenkommunikation. Von Ackermann bis Zumwinkel: PR-Störfälle und ihre Lektionen. Wiesbaden.

**Renn, Ortwin** (2009): Risk Communication: insights and requirements for designing successful communication programs on health and environmental hazards. In: Heath, Robert L./O'Hair, H. Dan (Hrsg.), Handbook of Risk and Crisis Communication. New York, S. S. 80–98

**Schwarz, Andreas/Rothenberger, Liane/Schleicher, Kathrin/Srugies, Alice** (2016): NZFH-Publikation zum Forschungsprojekt »Krisenkommunikation deutscher Jugendämter« (in Bearbeitung)

**Seeger, Matthew W./Sellnow, Timothy L./Ulmer, Robert R.** (2003): Communication and Organizational Crisis. Westport, CT.

**Teetz, Adrian** (2012): Krisenmanagement: Rational entscheiden – Entschlossen handeln – Klar kommunizieren. Stuttgart

**Ulmer, Robert R./Sellnow, Timothy L./Seeger, Matthew W.** (2007): Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity. Thousand Oaks, CA.

**Schlagwortregister**

|                                                   |           |
|---------------------------------------------------|-----------|
| <b>Anspruchsgruppen</b>                           | <b>27</b> |
| <b>Beschwerdemanagement</b>                       | <b>20</b> |
| <b>Dark Sites</b>                                 | <b>43</b> |
| <b>Interview</b>                                  | <b>59</b> |
| <b>Issues Management</b>                          | <b>22</b> |
| <b>Krise</b>                                      | <b>10</b> |
| <b>Krisenkommunikation</b>                        | <b>12</b> |
| <b>Krisenkommunikationsplan</b>                   | <b>34</b> |
| <b>Krisenprävention</b>                           | <b>17</b> |
| <b>Krisenteam</b>                                 | <b>32</b> |
| <b>Krisenursachen</b>                             | <b>11</b> |
| <b>Krisenvorbereitung</b>                         | <b>31</b> |
| <b>Medienresonanzanalyse</b>                      | <b>82</b> |
| <b>Pressekonferenz</b>                            | <b>58</b> |
| <b>Pressemitteilung</b>                           | <b>56</b> |
| <b>Reputationsmanagement</b>                      | <b>23</b> |
| <b>Krisenkommunikationsstrategien</b>             | <b>68</b> |
| <b>Risiko</b>                                     | <b>25</b> |
| <b>Risikokommunikation</b>                        | <b>25</b> |
| <b>Social Media</b>                               | <b>43</b> |
| <b>Statement</b>                                  | <b>58</b> |
| <b>Ursachen- und Verantwortungszuschreibungen</b> | <b>70</b> |



## **ANHANG RECHTLICHE ASPEKTE**

Die Krisenkommunikation berührt eine Reihe von rechtlichen Fragen, die bei der Entwicklung eines strategischen Leitfadens und der Kommunikation bedacht werden sollten. In Kooperation mit dem Deutschen Institut für Jugendhilfe und Familienrecht wurden Hinweise zu diesen rechtlichen Fragen eingebaut (siehe Paragrafenkästen), die hier ausführlicher dargelegt sind.

## MODUL KRISENVORBEREITUNG

### Fragen zum Datenschutz bei Erstellung eines Krisenplanes

#### **Unter welchen Umständen dürfen private Telefonnummern und Adressen von internen und externen Ansprechpartnerinnen und -partnern im Krisenkommunikationsplan genannt werden?**

Kommunen sind nur dann befugt, private Angaben über Mitarbeitende oder Personen mitzuteilen, mit denen sie zusammenarbeiten, wenn diese damit ausdrücklich einverstanden sind. Die private Adresse und Telefonnummer sind personenbezogene Angaben, die vom Schutzbereich des informationellen Selbstbestimmungsrechts erfasst werden. Sie dürfen nur genutzt werden, soweit dies gesetzlich erlaubt ist oder die/der Betroffene in ihre Nutzung eingewilligt hat (vgl. § 4 Abs. 1 BDSG), was hier nicht der Fall ist.

Die jederzeitige Erreichbarkeit der internen und externen Ansprechpartner/-innen für die Kommunikation innerhalb des Krisenteams ist mit Blick auf eine effektive, erfolgreiche Krisenkommunikation zwar in aller Regel erforderlich. Es erscheint jedoch wahrscheinlich, dass diejenigen Personen, die sich bereit erklärt haben, in einem Krisenteam mitzuwirken, regelmäßig ihre Zustimmung zur Aufnahme privater Telefonnummern in den Krisenplan gestatten.

Die – interne – Veröffentlichung von Telefonnummern in einem Krisenkommunikationsplan ist allerdings zu unterscheiden von der Erreichbarkeit für Medien und Presse. Journalistinnen/Journalisten wissen, dass bei öffentlichen Verwaltungen regelmäßig nur eigens dafür zuständige oder benannte Stellen Auskunft geben (dürfen). Die Erreichbarkeit dieser Personen in Pressestelle, Jugendamt oder Verwaltungsspitze ist intern zu klären und den Erfordernissen der Krisenkommunikation anzupassen. Eine Veröffentlichung der privaten Kontaktdaten der Ansprechpartner/-innen für Presse und Medien im Krisenkommunikationsplan ist regelmäßig nicht als erforderlich zur Durchführung des Beschäftigungsverhältnisses iSd § 32 Abs. 1 BDSG einzuschätzen. Soll im Krisenfall Erreichbarkeit außerhalb der Dienstzeiten sichergestellt werden, bietet sich als Möglichkeit ein Diensthandy an. Eine Anführung der privaten Kontaktdaten der Ansprechpartner/-innen im Krisenkommunikationsplan kommt nur in Betracht, wenn die/der jeweils Betroffene in die Veröffentlichung dieser Daten schriftlich eingewilligt hat (§ 4a Abs. 1 BDSG). Eine Anordnung durch den Arbeitgeber ist insofern nicht zulässig.

### Wer darf aus rechtlicher Sicht nach außen kommunizieren?

Beamte und Angestellte im öffentlichen Dienst haben über die ihnen bei ihrer amtlichen Tätigkeit oder bei Gelegenheit derselben bekannt gewordenen dienstlichen Angelegenheiten grundsätzlich Verschwiegenheit zu bewahren. Die Verschwiegenheitspflicht gilt nicht in Bezug auf Mitteilungen, die im dienstlichen Verkehr geboten sind, auf offenkundige Tatsachen oder in Bezug auf solche Tatsachen, die ihrer Bedeutung nach keiner Geheimhaltung bedürfen (§ 37 BeamStG, § 67 BBG, § 3 Abs. 2 TVL, § 3 Abs. 1 TVöD). Ein gesetzliches Geheimhaltungsgebot ergibt sich darüber hinaus aus den Aufgaben bei der Tätigkeit eines Sozialleistungsträgers, die dem strengen Sozialgeheimnis unterliegen (§ 35 Abs. 1 SGB I). Eine Pflicht zur Verschwiegenheit ergibt sich für Angestellte des öffentlichen Dienstes im Übrigen auch als arbeitsvertragliche Nebenpflicht aus dem Gebot, auf die Interessen der jeweils anderen Vertragspartei Rücksicht zu nehmen (§ 241 Abs. 2 BGB).

Informationen im Zusammenhang mit einem Krisenfall im Jugendamt unterliegen regelmäßig der Verschwiegenheitspflicht. Darüber hinaus können Dienstvorgesetzte unter Berufung auf die Grundpflichten einer Beamtin/eines Beamten auch in Bezug auf offenkundige oder unbedeutende Tatsachen eine Weisung zum Schweigen erteilen.

Die Entscheidung, wer Auskünfte nach außen oder an die Medien erteilt, ist daher grundsätzlich der Leitung der Behörde vorbehalten (§ 70 BBG, vgl. für Landesbeamte bspw. § 43 LBG NRW). Für Angestellte des öffentlichen Dienstes ergibt sich dieser Vorbehalt in der Regel aus einer Anordnung des Arbeitgebers. Diese Anordnung bedarf keiner besonderen Form. Sie kann als mündliche Einzelanordnung ergehen, kann aber auch in der Geschäftsordnung bzw. Satzung festgelegt werden.

Grundsätzlich gilt also: Gegenüber den Medien darf nur die Behördenleiterin/der Behördenleiter selbst oder eine/ein von ihr/ihm bestellte Bedienstete/bestellter Bediensteter bzw. die von ihr/ihm bestellte Pressestelle kommunizieren.

## MODUL AKUTE KRISE

### Was erlaubt das Datenschutzrecht dem Jugendamt bei der Kommunikation in der Kommune und gegenüber Presse und Medien?

Kommt ein Kind zu Schaden und erlangen dieses Geschehen sowie die Rolle des Jugendamts oder anderer beteiligter Akteure öffentliche Aufmerksamkeit, so ändert dies nichts an den gesetzlichen Vorgaben zum Schutz persönlicher Daten. Diese gelten uneingeschränkt weiter. Im Jugendamt, bei Trägern der freien Jugendhilfe oder im Gesundheitswesen erfahren die Professionellen sehr intime Informationen über Kinder, Eltern und Familien. Ihre berufliche Verschwiegenheit ist Grundlage für helfendes Wirken und daher rechtlich streng geschützt. Im Krisenfall mit medialer Aufmerksamkeit gerät dieser Schutz in Konflikt mit dem öffentlichen Interesse an einer Aufklärung. Das

Recht bleibt hier eindeutig auf Seiten des Schutzes der Informationen über die Familienmitglieder. Jugendamt und andere Stellen sind gefragt, hiermit einen Umgang zu finden.

Im Jugendamt ist zu unterscheiden zwischen anvertrauten und allen anderen Sozialdaten. Alle Informationen, die von den Mitgliedern der Familie im Rahmen einer erzieherischen Hilfe einer Fachkraft im Jugendamt anvertraut wurden, sind besonders geschützt (§ 65 SGB VIII). Grundsätzlich muss die Fachkraft diese Informationen für sich behalten. Sie dürfen selbst an Leitung sowie Verwaltungsspitze nicht weitergegeben werden, auch nicht zu Zwecken der Aufsicht. Lediglich in besonders zugespitzten Krisenfällen kann eine Weitergabe der Sozialdaten nach § 65 SGB VIII an die Leitung zwecks Ausübung der Fürsorgepflichten zulässig sein (DIJuF-Rechtsgutachten JAmt 2009, 127). Zur Wahrnehmung ihrer Aufsichtsaufgaben können Leitung und Verwaltungsspitze in der Krise aber Einsicht in alle anderen Informationen nehmen (§ 64 SGB VIII).

Die Informationsweitergabe an die (Medien-)Öffentlichkeit ist zunächst von einem Spannungsverhältnis hinsichtlich der Erwartungen geprägt. Einerseits besteht bei Presse und Medien eine natürliche Neugier. Andererseits wird erwartet, dass das Jugendamt mit den ihm anvertrauten persönlichen Daten verantwortungsvoll umgeht – auch im Krisenfall. Zu offene Kommunikation über Informationen zur Familie ist daher nicht nur rechtlich verboten, sondern auch bei der Suche nach einem angemessenen Umgang mit der Öffentlichkeit nicht angezeigt. Bei allen insistierenden Fragen, denen das Jugendamt ausgesetzt ist: Es findet regelmäßig Akzeptanz und Respekt, wenn Jugendämter klare Grenzen ziehen und intime Informationen aus der Familie nicht preisgeben.

Womit Jugendämter bei Krisenfällen mit medialer Aufmerksamkeit gute Erfahrung gemacht haben, ist die zeitnahe Zusammenstellung und Veröffentlichung einer Zeitleiste, in der wesentliche Eckpunkte der Zusammenarbeit mit der Familie sowie des Vorgehens des Jugendamts aufgelistet werden. Auch hier sollte allerdings vermieden werden, über die »Verfahrensebene« von Hilfestellung, Hausbesuch, Anrufung des Familiengerichts etc. hinaus persönliche Umstände vom Geschehen in der Familie und von deren Mitgliedern mitzuteilen. Das Anlegen und Fortschreiben einer Zeitleiste in jeder Akte hat sich in vielen Kommunen zum fachlichen Standard entwickelt und erleichtert in Krisen die zeitnahe Reaktion.

### **Was erlaubt das Datenschutzrecht anderen helfenden Stellen bei der Kommunikation gegenüber Presse und Medien?**

Standen auch andere helfende Stellen im Kontakt mit der Familie und geraten so in die öffentliche Aufmerksamkeit, gibt das Datenschutzrecht noch weniger Spielraum, gegenüber Presse und Medien Auskünfte zu geben. Dies gilt sowohl für Träger der freien Jugendhilfe als auch für die Heilberufe, die vielfach der Schweigepflicht nach § 203 StGB unterliegen. Hier empfiehlt es sich, auf das Jugendamt zu verweisen, denn mehr darf ein freier Träger keinesfalls mitteilen. In besonders schwerwiegenden Krisen kann ein Dokumentieren und Öffentlichmachen der Kontakte und Aktivitäten jedoch auch bei freien Trägern nützlich sein. Eine Koordination des Vorgehens mit dem Jugendamt erscheint unbedingt empfehlenswert.

**Welche Anonymisierung von personenbezogenen Angaben ist notwendig, wenn die Medien bereits eindeutig identifizierbar über die Familie berichten?**

Die Pflicht zur Verschwiegenheit bezieht sich auch darauf, Informationen nicht zu wiederholen, die durch Presse und Medien bereits anderweitig bekannt geworden sind. Datenschutzrechtlich stellt auch dies in der Regel eine Datenweitergabe dar. Es empfiehlt sich daher, auf Klarnamen soweit wie möglich zu verzichten und von »Mutter« und »Vater« etc. zu sprechen. Da in Krisen mit medialer Aufmerksamkeit der Vorname des Kindes regelmäßig zum Synonym für den Fall wird, kann meist allenfalls die Verwendung des Nachnamens vermieden werden.

**Inwieweit kann etwas richtiggestellt werden, wenn Familienmitglieder den Fall sachlich falsch in den Medien darstellen?**

Die Pflicht, persönliche Dinge über Beteiligte aus der Familie nicht preiszugeben, gilt in der Regel auch dann, wenn Familienmitglieder Dinge behaupten, die nicht mit den Fakten oder der Sichtweise des Jugendamts übereinstimmen. Die öffentliche Wirkung einer Preisgabe von persönlichen Umständen der Familie durch das Jugendamt, um selbst in besserem Licht zu stehen, ist häufig zumindest ambivalent. Im Gespräch mit Journalistinnen/Journalisten kann sich daher empfehlen, darauf hinzuweisen, dass das Jugendamt bei einem Thematisieren seines Erlebens und seiner Sichtweise sicherlich besser dastünde. Auch kann eine abstrakt-allgemeine Erläuterung, in welcher emotional schwierigen Situationen sich Familien in Kinderschutzfällen oder bei Trennungs- und Scheidungskonflikten befinden, dazu beitragen, die Äußerungen der Familienmitglieder besser einzuordnen.

**Gelten in einem schwebenden (Straf-)Verfahren besondere Regelungen?**

In Krisenfällen mit medialer Aufmerksamkeit haben Staatsanwaltschaft und Polizei die gesetzliche Aufgabe zu prüfen, ob es Anhaltspunkte dafür gibt, dass sich eine Fach- oder Leitungskraft im Jugendamt oder bei einer anderen Stelle strafbar gemacht hat. Die Strafverfolgungsbehörden haben zu untersuchen, ob ein strafrechtliches Ermittlungsverfahren eingeleitet werden soll. Mitunter wird tatsächlich ein Ermittlungsverfahren eingeleitet, selten jedoch Anklage erhoben.

Für die datenschutzrechtlichen Fragen der Informationsweitergabe ergeben sich bei der Kommunikation mit Presse, Medien und Öffentlichkeit keine Besonderheiten. Da Personen, die von einer Strafverfolgung bedroht sind oder gegen die bereits ein Strafverfahren eingeleitet ist, gegenüber den Strafverfolgungsorganen ihre Aussage verweigern können (§ 55 StPO), wird deren Schweigen von vornherein akzeptiert. Regelmäßig wird auch von Presse und Medien gebilligt, wenn beteiligte Fachkräfte keine Antworten geben. Das Jugendamt oder die Kommune sind damit aber nicht von der Erwartung entbunden, der Öffentlichkeit Rede und Antwort zu stehen.

## Fragen zur Zusammenarbeit mit Journalistinnen und Journalisten

### Was ist bei der Zusammenarbeit mit Journalistinnen und Journalisten zu beachten?

Die Pressefreiheit (Art. 5 Abs. 1 GG) stellt u.a. sicher, dass das öffentliche Interesse an Informationen gedeckt werden kann. Behörden sind verpflichtet, den Medien die erforderlichen Informationen über die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben zu erteilen, soweit durch die Auskunftserteilung nicht Vorschriften über die Geheimhaltung und Amtsverschwiegenheit oder ein überwiegend öffentliches oder ein schutzwürdiges privates Interesse verletzt werden. Das ergibt sich zum einen aus den jeweiligen Landespressegesetzen, die Journalistinnen/Journalisten gegenüber allen Landes- und kommunalen Behörden – damit auch gegenüber dem Jugendamt – und anderen staatlichen Stellen einen Auskunftsanspruch zusichern. Soweit Landesinformationsfreiheitsgesetze in den Ländern in Kraft sind, haben Journalistinnen und Journalisten – wie jede Bürgerin und jeder Bürger – zum anderen auch nach diesen Anspruch auf Zugang zu Informationen der Behörden (die Länder Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Niedersachsen, Sachsen verfügen (noch) nicht über Informationsfreiheitsgesetze). Der Auskunftsanspruch richtet sich an die Behörde und damit gegen denjenigen, der berechtigt ist, die Behörde nach außen zu vertreten, also die Leiterin/den Leiter, oder diejenige/denjenigen, die/der von ihr dazu beauftragt ist. Einzelne Mitarbeitende sind nicht auskunftsberechtigt; gerade sie unterliegen vielmehr Verschwiegenheitspflichten.

Der Anspruch nach den Landespressegesetzen bezieht sich ausschließlich auf Auskünfte zu konkreten Fragen und beinhaltet kein Akteneinsichtsrecht (OVG Berlin-Brandenburg, 07.03.2014). Wie die Auskünfte erteilt werden, ob schriftlich, in Form einer Pressemitteilung, mündlich oder in Form von Aktenauszügen, liegt im Ermessen der Behörde. Nach den weitergehenden Informationsansprüchen der Informationsfreiheitsgesetze ist die Behörde verpflichtet, Informationen auch der Form nach so zur Verfügung zu stellen, wie sie verlangt werden, wenn nicht ein gewichtiger Grund vorliegt, dies zu versagen (bspw. § 1 Abs. 2 BremIFG, § 6 Abs. 4 ThürIFG). Das Jugendamt hat bestimmte Dokumente auf der Grundlage der Informationsfreiheitsgesetze zur Verfügung zu stellen. Das gilt für Dienstanweisungen, etwa zum Vorgehen bei Bekanntwerden gewichtiger Anhaltspunkte für eine Kindeswohlgefährdung, oder andere Dokumente zur Vorgehensweise in der Behörde. Zugang zu Informationen aus Einzelfällen, die immer personenbezogene Daten enthalten, besteht nach den Informationsfreiheitsgesetzen nicht; es ist insoweit nicht anwendbar.

### Sind Journalistinnen/Journalisten dazu verpflichtet, Interviewaussagen autorisieren zu lassen?

Grundsätzlich gilt: Behördenvertreter/-innen sind nicht verpflichtet, persönliche Interviews zu geben. Wenn Interviews stattfinden, ist es nicht unüblich, eine Autorisierung des Textes, der gedruckt werden soll, zu verabreden. Der Deutsche Journalistenverband hat 2010 Leitlinien zu dieser Frage verabschiedet, die Journalistinnen und Journalisten nahelegen, Autorisierungsvorbehalte nicht zu unterlaufen und sich bei Meinungsverschiedenheiten i.d.R mit dem Interviewten zu einigen (Leitlinien für Interview-Autorisierung, beschlossen vom Gesamtvorstand am 20.09.2010). Grenzen

werden jedoch gesehen bei nachträglichen Änderungen, die »die Authentizität des Interviews oder einen wesentlichen Aussagegehalt konterkarieren«.

Die rechtlichen Grundlagen für Autorisierungsvorbehalte liegen im informationellen Selbstbestimmungsrecht, das wiederum im Persönlichkeitsrecht (Art. 2 Abs.1 iV mit Art. 1 Abs. 1 GG) wurzelt, sowie im Urheberrecht, denn der Interviewpartner hat einen Anteil an dem gemeinsamen »Werk« des Interviews. Einen Anspruch auf Autorisierung eines Interviews gibt es nicht.

### **Dürfen Journalistinnen/Journalisten als vertraulich bezeichnete Informationen veröffentlichen?**

Ziffer 5 des Pressekodexes des deutschen Presserats gibt vor, dass vereinbarte Vertraulichkeit von Informationen von Journalistinnen und Journalisten grundsätzlich zu wahren ist (Publizistische Grundsätze, Pressekodex, Fassung vom 13.03.2013). Dies betrifft insbesondere die Quelle der Information, also den Informanten. In Bezug auf den Inhalt der Information ist die Hürde vor Veröffentlichung weniger hoch: Es darf über »als geheim bezeichnete Vorgänge und Vorhaben [...] berichtet werden, wenn nach sorgfältiger Abwägung festgestellt wird, dass das Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit höher rangiert als die für die Geheimhaltung angeführten Gründe.« Auch die Rechtsprechung erkennt die Pressefreiheit und das Berichterstattungsinteresse als gewichtigen Grund für die Veröffentlichungen von vertraulich gegebenen Informationen an, sogar in Fällen, in denen Persönlichkeitsrechte des Informanten berührt sind (etwa LG Köln, 28 O 433/14, 07.10.2014).

Die Vereinbarung von Vertraulichkeit sollte daher nur dann eingegangen werden, wenn von einer Vertrauenswürdigkeit des journalistischen Gegenübers fest ausgegangen werden kann.

### **Unter welchen Umständen ist eine verdeckte Recherche durch Journalistinnen/Journalisten (z.B. in Jugendämtern) zulässig? Welche Methoden der Recherche sind unzulässig?**

Verdeckte Recherchen von Journalistinnen und Journalisten in Behörden sind nicht grundsätzlich unzulässig, können allerdings mit Eingriffen in die Rechte Dritter oder Straftatbeständen verbunden sein. So sind bspw. das Abhören mittels eines Abhörgerätes oder das Aufzeichnen und die anschließende Veröffentlichung des nicht öffentlich gesprochenen Wortes verboten (§ 201 StGB). Nach berufsständischen Grundsätzen sind verdeckte Recherchen von Journalistinnen/Journalisten jedoch nur in Ausnahmefällen vertretbar, in denen Informationen von besonderem öffentlichen Interesse beschafft werden, die zudem auf andere Weise nicht zugänglich sind (Pressekodex, Ziffer 4, Richtlinie 4.1). Verdeckte Recherchen sind daher i.d.R. nur in solchen Fällen zu befürchten, in denen der Verdacht naheliegt, dass wichtige Informationen der Öffentlichkeit bewusst vorenthalten werden sollen.

### **Persönliche, politische und juristische Verantwortung: Wann ist die Übernahme von Verantwortung mit juristischen Konsequenzen verbunden?**

Aus Furcht vor juristischen Konsequenzen lehnen es Amtsträger/-innen mitunter ab, in der Öffentlichkeit (moralische) Verantwortung für eine Krise zu übernehmen. Diese Furcht vor Verantwortung kann sich jedoch negativ auf die Reputation der Amtsträgerin/des Amtsträgers sowie der ganzen Behörde auswirken. Der folgende Abschnitt grenzt die Begriffe persönliche, politische und juristische Verantwortung voneinander ab und legt dar, wie das Jugendamt in der Öffentlichkeit Verantwortung für einen Krisenfall übernehmen kann, ohne dass juristische Konsequenzen drohen.

### **Inwiefern können Jugendämter im Kontext von Krisenfällen (i.d.R. Fälle von Kindeswohlgefährdung) öffentlich Fehler eingestehen, Entschuldigungen äußern etc., ohne dabei rechtliche Konsequenzen fürchten zu müssen? Mit welchen rechtlichen Konsequenzen wäre im Zweifelsfall zu rechnen, zum einen für das Jugendamt als Organisation und zum anderen für einzelne Mitarbeitende bzw. die Jugendamtsleiterin/den Jugendamtsleiter? Können Jugendämter »moralische Verantwortung« übernehmen, ohne dass dies einem juristischen Schuldeingeständnis gleichkommt?**

Die Schädigung oder der Tod eines Kindes sind hoch emotionalisierend. Die Suche nach Schuldigen steht in besonderem Maße im Vordergrund. Äußerungen, die als Schuldeingeständnisse gewertet werden können, führen daher regelmäßig dazu, dass den handelnden Akteuren in den Jugendämtern durch die (Medien-)Öffentlichkeit neben der moralischen Schuldzuweisung auch die (straf-)rechtliche Verantwortung zugeschrieben wird.

Bei der Beurteilung der Frage, ob sich eine Kinderschützerin/ein Kinderschützer strafbar gemacht hat, kommt es allein auf das Geschehen an, das sich in der Vergangenheit abgespielt hat. Nur dieses haben die Strafverfolgungsbehörden zu ermitteln. Allerdings haben sie eine Bewertung vorzunehmen, ob ein Verhalten oder Unterlassen in der Vergangenheit strafrechtlich relevant war. Hierbei haben sie die Angemessenheit sozialpädagogisch-fachlichen Handelns zu beurteilen. Wertungen von Seiten der Anstellungsträgerin/des Anstellungsträgers sind in diesem Sinne von Polizei, Staatsanwaltschaft und Strafgericht zu berücksichtigen und werden in die eigenen Ermittlungen einbezogen, um letztlich zu einer Einschätzung zu kommen, ob fachliche Standards eingehalten wurden oder nicht.

Das Eingeständnis von Fehlern ist in Krisenfällen mit medialer Aufmerksamkeit daher ein sensibles Unterfangen. Werden von einer politischen Mandatsträgerin/einem politischen Mandatsträger oder einer Leitungsperson Fehler beim Schutz von Kindern eingeräumt, wird damit – meist ungewollt – indirekt den handelnden Fachkräften im Jugendamt ein potenziell strafrechtlich relevantes Fehlverhalten vorgeworfen. Kommunale oder andere Arbeitgeber sind daher in ihrer Fürsorge gegenüber den Mitarbeitenden gehalten, bei diesen Fragen nicht nur präzise zu formulieren, sondern auch Vorverurteilungen zu vermeiden. Mitarbeitende können im Einzelfall einen Anspruch gegenüber ihrem Arbeitgeber haben, dass keine potenziell oder vermeintlich schuldzuweisenden

Äußerungen getätigt werden, bis diese eindeutig und belastbar festgestellt sind – und ggf. auch in einem arbeitsrechtlichen Verfahren vor dem Gericht Bestand haben.

Die Übernahme moralischer Verantwortung wird sich folglich in vielen Fällen auf einer eher abstrakten Ebene zu bewegen und darauf zu beschränken haben, die Betroffenheit glaubwürdig zum Ausdruck zu bringen. Das Jugendamt bzw. die Kommune kann erklären, dass sie sich moralisch verantwortlich fühle, und dabei bspw. darauf hinweisen, dass sich die Jugendamtsmitarbeitenden schließlich täglich mit viel Engagement dafür einsetzen würden, solche tragischen Fälle zu verhindern. Erklärungen, beim Handeln der eigenen Mitarbeitenden seien Fehler passiert, kommen – aus arbeitsrechtlichen Gründen – nur in Betracht, wenn diese Aussage notfalls (arbeits-)gerichtlicher Überprüfung standhalten würde.

### **Strafrechtliche Ermittlungen**

**Wie verhalte ich mich bei strafrechtlichen Ermittlungen im Jugendamt? Was ist aus Sicht der Jugendamtsleitung, der Kommunikationsverantwortlichen, der Mitarbeitenden zu beachten?**

**Wie müssen sich Krisenteammitglieder und andere Jugendamtsmitarbeitende verhalten, wenn die Staatsanwaltschaft Akten beschlagnahmt oder die Büroräume durchsucht?**

Auch im Verhältnis zu den Strafverfolgungsbehörden besteht die Pflicht, das Sozialgeheimnis zu wahren (§ 35 Abs. 3 SGB I). Eine Übermittlung von Informationen zum Geschehen in der Familie ist nicht zulässig. Eine Pflicht zur Vorlegung oder Auslieferung von Schriftstücken, nicht automatisierten Dateien und automatisiert erhobenen, verarbeiteten oder genutzten Sozialdaten besteht – ebenso wie zur Erteilung einer dienstlichen Aussagengenehmigung für Mitarbeitende im Jugendamt – allenfalls bei Vorliegen einer gerichtlichen Anordnung und auch dann nur eingeschränkt (vgl. insg. FK-SGB VIII/Hoffmann 7. Aufl. 2012 § 64 Rn 76 f).

Zulässig ist eine Herausgabe von Informationen nur, wenn sie von einem Strafrichter ausdrücklich angeordnet wurde. Insoweit sieht § 73 SGB X als Ausnahme vom Sozialgeheimnis eine besondere Übermittlungsbefugnis zur Amtshilfe für Strafverfolgungsorgane vor und stellt die richterliche Anordnung unter besondere Voraussetzungen (vgl. insg. FK-SGB VIII/Hoffmann 7. Aufl. 2012 § 64 Rn 59 ff):

Name, Geburtsdatum und -ort, derzeitige und frühere Anschriften von Betroffenen, Anschriften der derzeitigen und früheren Arbeitgeber sowie Angaben über erbrachte und demnächst zu erbringende Geldleistungen sind auf richterliche Anordnung herauszugeben, wenn dies zur Durchführung eines Strafverfahrens wegen einer weniger gewichtigen Straftat (Vergehen) erforderlich ist (§ 73 Abs. 2 SGB X).

Weitergehende Daten von Betroffenen sind auf richterliche Anordnung herauszugeben, wenn dies zur Durchführung eines Strafverfahrens wegen eines Verbrechens oder einer Straftat von erheblicher Bedeutung erforderlich ist (§ 73 Abs. 1 SGB X).

Der Begriff des Verbrechens und der des Vergehens wird in § 12 StGB definiert: Verbrechen sind rechtswidrige Taten, die im Mindestmaß mit einer Freiheitsstrafe von einem Jahr oder darüber bedroht sind. Vergehen sind rechtswidrige Taten, die im Mindestmaß mit einer geringeren Freiheitsstrafe oder mit Geldstrafe bedroht sind. Schärfungen oder Milderungen bleiben für die Einteilung außer Betracht. Eine sonstige Straftat von erheblicher Bedeutung liegt vor, wenn ein Vergehen in seinem Unrechtsgehalt einem Verbrechen zumindest nahekommt.

Der Strafrichter hat folglich zu prüfen, ob ein hinreichender Tatverdacht besteht, ob es sich beim Tatvorwurf um ein Verbrechen oder Vergehen handelt, und bei Letzteren, welches Strafmaß zu erwarten ist und in welchem Umfang das Übermitteln von Daten erforderlich ist.

Unzulässig bleibt in jedem Fall eine Übermittlung anvertrauter Daten im Sinne von § 65 SGB VIII und § 76 SGB X. Eine Strafrichterin/ein Strafrichter kann die Übermittlung diesbezüglicher Sozialdaten somit nicht anordnen (etwa LG Aurich 15.04.2011 – 12 Qs 43/11). Beachten Anordnungen nach § 73 SGB X diese Einschränkung nicht, kann überlegt werden, Beschwerde beim Landgericht einzulegen.

Gegenüber Polizei und Staatsanwaltschaft besteht von vornherein keine Übermittlungsbefugnis, wenn einem Amtshilfersuchen keine richterliche Anordnung zugrundeliegt.

### **Wie müssen sich die Mitarbeitenden verhalten, wenn die Akten beschlagnahmt werden sollen (z.B. Genehmigung durch die Amtsleitung)?**

Ob eine Übermittlung von Daten für das Durchführen eines Strafverfahrens zulässig ist, entscheidet, wie gesehen, nicht der örtliche Träger der Jugendhilfe, sondern der Strafrichter/die Strafrichterin. Bei einer Aufforderung zur Herausgabe von Akten des Jugendamts haben sich daher die Fachkräfte vor der Herausgabe zunächst des Vorliegens einer strafrichterlichen Anordnung zu vergewissern. Fehlt eine strafrichterliche Anordnung, dürfen Akten nicht herausgegeben werden.

Die Strafrichterin/der Strafrichter kann die Herausgabe von Akten durch Beschlagnahme erzwingen (§ 94 Abs. 2, §§ 97, 98 StPO). Liegt eine strafrichterliche Anordnung vor, aber meint das Jugendamt, dass die Anordnung rechtswidrig sei, da die Voraussetzungen des § 73 SGB X nicht vorliegen oder Sozialdaten nach § 65 SGB VIII in die Anordnung einbezogen sind, kann gegen die richterliche Anordnung die Aufsichtsbehörde (das Regierungspräsidium oder die Bezirksregierung) angerufen oder Beschwerde beim anordnenden Gericht nach § 304 StPO eingelegt werden. Das Aussetzen der Vollziehung der Anordnung ist nach § 307 StPO gesondert zu beantragen.

In der Praxis kann sich ein Konflikt aus der Tatsache ergeben, dass nach den Regelungen in der Strafprozessordnung eine Beschlagnahme grundsätzlich nicht nur durch das Strafgericht, sondern

bei Gefahr im Verzug auch durch die Staatsanwaltschaft und die Polizei angeordnet werden kann (§ 98 Abs. 1 StPO). Diese Eilbefugnis besteht für die vorliegenden Fälle allerdings nicht. Dies wird von Staatsanwaltschaft und Polizei häufig übersehen, denn die Besonderheit des Sozialgesetzbuchs, dass die Daten nur aufgrund richterlicher Anordnung herausgegeben werden dürfen, gilt auch bei einer Beschlagnahme.

**Inwieweit muss bzw. darf und sollte der Arbeitgeber bei Strafverfahren gegen einzelne Jugendamtsmitarbeitende eine Rechtsvertretung organisieren bzw. die Anwalts- und Gerichtskosten übernehmen?**

Werden gegen einen Mitarbeitenden des Jugendamts strafrechtliche Ermittlungen aufgenommen oder wird ein Strafverfahren eingeleitet, stellt sich die Frage nach der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers. Dieser kann zur Übernahme von Verfahrenskosten verpflichtet sein, insbesondere dann, wenn das Verhalten des Mitarbeitenden nicht gleichzeitig eine schuldhaft Pflichtenverletzung gegenüber dem Unternehmen darstellt (BAG NJW 1995, 2372; ständige Rechtsprechung). Es handelt sich um einen Aufwendungsersatzanspruch der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber (§ 670 BGB analog).

Eine Kostenübernahme ist nicht angezeigt, wenn als Hintergrund des Strafverfahrens ein vorsätzliches Verletzen von Pflichten durch die Fachkraft anzunehmen ist. Ist allerdings zweifelhaft, ob eine Fachkraft überhaupt (fahrlässig) Pflichten verletzt hat, ist eine Übernahme der Kosten der Rechtsverteidigung regelmäßig Bestandteil der Pflichten des Arbeitgebers. Das Risiko einer Jugendamtsmitarbeiterin/eines Jugendamtsmitarbeiters, aufgrund des Schadenseintritts bei einem Kind, mit dessen Familie sie/er in Kontakt stand, Adressatin/Adressat strafrechtlicher Ermittlung bzw. Verfolgung zu werden, ist regelmäßig nicht dem Lebensbereich der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers, sondern dem Betätigungsbereich des Arbeitgebers zuzurechnen.

Arbeitnehmer/-innen haben somit grundsätzlich einen Anspruch auf Ersatz von Schäden, die ihnen bei der Erbringung der Arbeitsleistung entstanden sind. Hierzu gehören auch Kosten für die Verteidigung in einem Strafverfahren. Die Zusicherung des Arbeitgebers, im Krisenfall bei einer strafrechtlichen Verfolgung eine Verteidigung zu finanzieren, kann den Mitarbeitenden daher Orientierung geben über das, was ihnen rechtlich zusteht. Kommt es im Rahmen des Strafverfahrens zur Feststellung eines strafbaren Verhaltens, ist zwar zulässig, dass der Arbeitgeber die Kosten der Strafverteidigung übernimmt, eine Pflicht besteht allerdings nicht. Will der Arbeitgeber seine Arbeitnehmer/-innen wegen des Risikos der Strafverfolgung für die Fachkräfte im Jugendamt nicht uneingeschränkt von den Kosten der Strafverteidigung freistellen, kann die Kostenübernahme auch als Vorschuss geleistet werden, der unter dem Vorbehalt steht, dass er bei Feststellung eines strafbaren Verhaltens zurückzuzahlen ist.

Wird eine Strafe ausgesprochen, so muss derjenige, der die Straftat oder Ordnungswidrigkeit begangen hat, grundsätzlich die gegen ihn verhängte Sanktion in eigener Person tragen, und der Arbeitgeber darf die Arbeitnehmerin/den Arbeitnehmer nicht auch insoweit freistellen (BGH, NJW 1997, 518, 519; BAG, NJW 2001, 1962, 1963).

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

Nationales Zentrum Frühe Hilfen (NZFH)  
in der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA)  
Leitung: Dr. med. Heidrun Thaiss  
Maarweg 149–161  
50825 Köln  
[www.bzga.de](http://www.bzga.de)  
[www.fruehehilfen.de](http://www.fruehehilfen.de)

### Autorinnen und Autoren:

Dr. Andreas Schwarz, Kathrin Schleicher, M.A.,  
Dr. Alice Srugies, Dr. Liane Rothenberger

### Autorinnen der rechtlichen Aspekte:

Henriette Katzenstein und Lydia Schönecker, Deutsches Institut  
für Jugendhilfe und Familienrecht (DIJuF)

### Redaktion:

Christine Gerber, Birgit Zeller, Andreas Gleis

### Titelfoto:

© mariakraynova – Fotolia.com

### Gestaltung:

Lübbecke | Naumann | Thoben, Köln

### Druck:

Rasch Druckerei und Verlag  
Lindenstraße 47  
49565 Bramsche

### Auflage:

1.5.11.16

Alle Rechte vorbehalten.

Diese Publikation wird von der BZgA kostenlos abgegeben.  
Sie ist nicht zum Weiterverkauf durch die Empfängerin oder  
den Empfänger an Dritte bestimmt.

### Bestellung:

50819 Köln  
Fax: 0221-8992-257  
E-Mail: [order@bzga.de](mailto:order@bzga.de)

Bestellnummer: 16000179

ISBN: 978-3-942816-96-0

Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

Träger:

Nationales Zentrum  
Frühe Hilfen



Bundeszentrale  
für  
gesundheitliche  
Aufklärung

In Kooperation mit:



Deutsches  
Jugendinstitut

Erstellt von:

  
TECHNISCHE UNIVERSITÄT  
ILMENAU

In Zusammenarbeit mit:



bundesarbeitsgemeinschaft  
landesjugendämter

Im Rahmen der Aktionswochen:

**DAS JUGENDAMT.**  
Unterstützung, die ankommt.

