

### 3 Krisensituation eines Jugendamtes erkennen und verstehen

Jugendämter sind heutzutage mehr in den Fokus der Öffentlichkeit und Medien gerückt als es noch vor einigen Jahren der Fall war. Das Amt bekommt plötzlich große journalistische Aufmerksamkeit, wenn Folgen von Kindeswohlgefährdungen auffallen (vgl. Berth 2015, S. 66). Das kann sowohl inner- als auch außerbehördliche Unruhen und Unsicherheiten auslösen. Schlagartig wird von den Beteiligten der Fachbehörde eine Krisensituation vernommen, die es zu bewältigen gilt.

Noch im Kapitel zuvor wurde dargelegt, dass das Jugendamt mit seinen Aufgaben und seiner Rolle eine öffentliche Verantwortung trägt. Das bedeutet, es soll seinen Auftrag im Sinne des Gesetzes erfüllen, ohne dass jemand zu Schaden kommt. Es wurde verdeutlicht, dass die Öffentlichkeit ihr wesentliches Augenmerk auf verdeckte, nicht ordnungsgemäß abgelaufene Vorgehensweisen legt. Journalist\*innen finden diese Lücken, wenn sie danach suchen. Und das tun sie, wenn bspw. ein verfehlter Kinderschutz nach außen sichtbar wird.

Im Folgenden soll geklärt werden, was es mit Krisen auf sich hat und welche Bedeutung sie für die Kinderschutzbehörde haben oder haben können.

### 3.1 Krise – Was ist das?

Krisen „sind hochgradig ambivalente Situationen, die mit geringer Wahrscheinlichkeit eintreten und potenziell schwere Folgen nach sich ziehen“ (*Löffelholz/Schwarz 2022, S. 965*). Personen, die öffentliche Aufgaben übernehmen oder durch ihre Aktivitäten in der Öffentlichkeit stehen, sind geradezu anfällig dafür in eine Krise zu geraten. Durch heutzutage verbreitete öffentliche Kommunikationsmöglichkeiten, wie Social Media o. Ä., kann eine Krise zusätzlichen Auftrieb erhalten und in ihrer Intensität zu wachsen beginnen (vgl. *Bachmann/Ternès von Hattburg 2021, S. 26*). Dabei sind Krisen zeitlich begrenzt und verlangen eine sofortige Intervention durch die Betroffenen (bspw. Fachbehörde) selbst (vgl. *Löffelholz/Schwarz 2022, S. 965*). Wie lange eine Krise tatsächlich anhält und welchen Ausgang die Krisensituation nimmt, lässt sich im Voraus nicht einschätzen (vgl. *Merten 2014, S. 156*). Der Krisenmoment wird als Negativereignis eingestuft, da er bis zu den Legitimationsgründen der Behörde vordringt. Deren Arbeitsmaxime wird kritisch hinterfragt und sich die Frage gestellt, ob eine effizientere Arbeitsweise die Krise hätte verhindern können (vgl. *Drews 2018, S. 61*). Krisen werden deshalb als eskalierende Situationen beschrieben, die durch bestimmte Attribute erkennbar sind. Durch das Aufkommen oder der Annahme eines Zwischenfalls kommt es zu einem Konflikt zwischen den verfolgten innerbehördlichen Zielen und dem öffentlichen Interesse. Die entstehende Dynamik greift somit den Ruf der Fachbehörde an und wirkt negativ auf den Arbeitsalltag ein (vgl. *Bachmann/Ternès von Hattburg 2021, S. 27*). Die Deutung des Ereignisses hängt von der jeweiligen Perspektive unterschiedlicher Systeme ab. So wird im journalistischen Kontext durchaus gerne nach Krisen gesucht (vgl. *Löffelholz/Schwarz 2022, S. 965*). Der Auslöser einer Krise kann sowohl in eigener oder fremder Verantwortung liegen (vgl. *Bachmann/Ternès von Hattburg 2021, S. 27*) und muss zunächst ergründet werden (vgl. *Merten 2014, S. 157*).

Krisen können unterschiedlich verlaufen und werden wie folgt abgebildet:

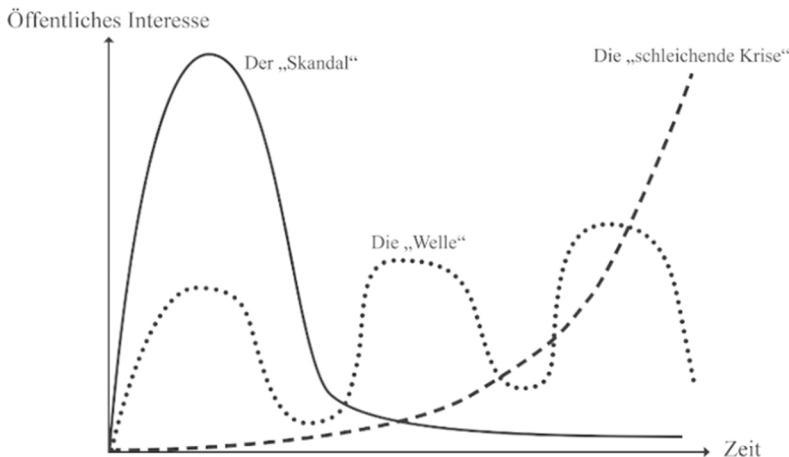


Abbildung 1: Krisenverlaufskurven. Möhrle in Hahn 2018, S. 43

„Auf der Basis eines sehr plötzlich eintretenden, sofort hohen öffentlichen Interesses innerhalb eines sehr kurzen Zeitraums entsteht die plötzliche Krise, auch ‚Skandal‘, Katastrophe oder eruptive Krise genannt“ (Hahn 2018, S. 42). Es wird auch dann von einem Skandal gesprochen, wenn menschliches Fehlverhalten oder Versagen erkennbar wird (vgl. Merten 2014, S. 159). Dabei wird Skandalisierung als Kommunikationsmethode verstanden, die wegen einer Missachtung des sozialen Regelwerks eine öffentliche Reaktion auslöst (vgl. Burkhardt 2011, S. 131). Sofern ein Skandal in den Kontext der medialen Aufmerksamkeit gerät, unterscheidet Burkhardt in drei Bereiche: den Skandal als solches, den medialisierten Skandal und den Medienskandal. Skandale haben die Funktion, sich zwangsläufig über Machtverteilungen zu verständigen. Dabei kann es sein, dass Medien selbst Skandale hervorrufen, indem sie bewusst soziale Attribute hervorbringen und ein Ereignis somit von der Außenwelt als Skandal eingestuft wird. Die drei Begrifflichkeiten unterscheiden sich insoweit, dass Skandale ohne Medienberichterstattungen existieren können, medialisierte Skandale diejenigen existierenden Skandale sind, die von journalistischer Seite aufgegriffen werden und Medienskandale Skandale sind, die von den Medien selbst herbeigeführt werden. Damit werden

je nach Ausdruck und Steuerung durch die Erzähler\*innen des Ereignisses unterschiedliche Dimensionen der Öffentlichkeit erreicht (vgl. ebd., S. 131ff.). Die Tragweite in die Öffentlichkeit hinein beeinflusst die Vertrauenswürdigkeit und kann dadurch sowohl verbessert, verschlechtert oder bestätigt werden (vgl. *Imhof* 2014, S. 72).

Die „schleichende Krise“ impliziert, dass der bereits eingetretene Zustand im Vorfeld hätte gesehen werden können. Das öffentliche Interesse verharrt über einen längeren Zeitraum hinweg auf vergleichsweise niedrigem Niveau, wodurch die Dringlichkeit der Auseinandersetzung damit beiseitegeschoben wird. Die Eskalation des Problems tritt oftmals erst ein, wenn es durch mediale Enthüllungen ans Licht gebracht und thematisiert wird. Eine schleichende Krise, die rechtzeitig erkannt wird, eröffnet die Möglichkeit einer effektiven Steuerung und somit auch einer schrittweisen Milderung (vgl. *Hahn* 2018, S. 43 f.).

Die „Welle“ verweist auf einen zyklisch wiederkehrenden Zustand, der durch das Wiederholen von verschiedenen problematischen Themen das öffentliche Interesse verstärkt. Dem kann durch rechtzeitiges Erkennen entgegengewirkt werden, bspw. indem das Thema von selbst öffentlich adressiert wird und gezielte Botschaften kommuniziert werden (vgl. *Hahn* 2018, S. 44).

*Merten* beschreibt eine Krise deshalb als eine unsichere Situation, weil sie sich als Unterbrechung eines strukturierten Ablaufs darstellt, wobei der Zeitpunkt, die Ursache, die Dauer und die Entwicklung zunächst Unbestimmte sind. Er sieht somit in einer Krise eine existierende Bedrohung, aus der Veränderungen für den Arbeitsalltag einhergehen (vgl. 2014, S. 159). Vertrauensverlust ist schneller hergestellt als Vertrauensaufbau, da normgerechtes Verhalten das gesellschaftliche Leben zusammenhält und negative Abweichungen als Störung aufgefasst werden (vgl. *Imhof* 2014, S. 73).

### 3.2 Bedeutung einer Krise für die Arbeit in der Fachbehörde

„Reputation schafft Vertrauen in funktionsadäquates, sozial korrektes und moralisch fundiertes Handeln und ist die Voraussetzung für legitime Machtdifferenziale“ (*Imhof* 2014, S. 76). Der Erhalt von Reputation (Vertrauenswürdigkeit) ist erstrebenswert, bleibt aber immer ein empfindlicher Schatz (vgl. ebd.).

Es wurde deutlich, dass Krisenverläufe zwar unterschiedlich sein können, sie jedoch durchweg ernstgenommen und angegangen werden sollten. Gleichwie eine Krise im Jugendamt entsteht, sie anzunehmen und verstehen zu lernen, sollte Kern der Verantwortungsbereitschaft einer jeden öffentlichen Stelle sein. Vor allem durch mediale Berichterstattungsmöglichkeiten wird ein Ereignis kurzerhand verbreitet und verschiedenen unbeeinflussbaren Interessen ausgesetzt. Die Richtung des Krisenausgangs kann somit nicht vorhergesagt werden, sollte deshalb aber auch nicht rücksichtslos hingenommen werden. Wer sich über die Krise bewusst wird, sich strategisch der Bewältigung wappnet und bereit ist, daraus zu lernen, steht einem durchdachten Krisenmanagement offen gegenüber. Welche Tragweite, Rolle und Bedeutung hat demzufolge eine Krise für die Kinderschutzfachbehörde? Wie wichtig ist der Erhalt des guten Rufs der Fachbehörde?

*Krystek* und *Lentz* hinterfragen, ob Krisen nicht tatsächlich auch ein „gängiger“ Prozess in der Arbeitswelt sind und heutzutage keine Besonderheit mehr darstellen würden (vgl. 2014, S. 32). Im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe besteht eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Krisen. Das grundlegende Spannungsfeld zwischen der Gewährleistung des Kinderschutzes und der Achtung der elterlichen Erziehungsbefugnis prognostiziert ein inhärentes Risiko (vgl. *Rothenberger et al.* 2016 a, S. 10). Ein Risiko drückt ein mögliches, zukünftiges Ereignis aus, welches mit einer unsicheren Wahrscheinlichkeit eintreten kann (vgl. *Brühwiler* 2016, S. 33). Es bildet das ab, was für einen Menschen als bedrohlich wahrgenommen wird. Dabei ist der Mensch als eigengeprägter Akteur der Gesellschaft Teil der Risikobewertung. Die Besonderheit eines Risikos liegt somit im Mittelpunkt von etwas Realem und Subjektivem (vgl. *Drews* 2018, S. 30 f.). Wer sich mit Krisen auseinandersetzt, sollte sich auch bewusst machen, welchen Risiken sie entstammen und wie sie gesteuert

werden können. An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass Risikomanagement als Führungsaufgabe ein weiteres weitreichendes Thema darstellt und in dieser Arbeit wenig Berücksichtigung finden kann. An späterer Stelle (Kapitel 3.3.1) wird jedoch noch einmal die Wichtigkeit der Auseinandersetzung mit dem Risikomanagement angebracht.

„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 den von den Mitarbeitenden angestrebten Ergebnis“ (*Rothenberger et al. 2016 a, S. 10*). Entscheidungen beruhen auf Unsicherheiten und individuellen Vorerfahrungen (vgl. *Brühwiler 2016, S. 27*). Ähnlich wie in anderen Sektoren gesellschaftlicher Verantwortung, sind auch in der Arbeitsweise der Jugendämter Fehler unvermeidlich. Familien selbst stecken in Krisen und problematischen Situationen. Sie sind in solchen Umständen oft darauf angewiesen, die Unterstützung der Jugendämter zu erhalten, um ihre eigenen persönlichen Krisen zu bewältigen. Trotzdem gefährdet diese Form der Krise weder den Ruf der Fachbehörde noch wird sie nach außen sichtbar. In dieser Arbeit werden lediglich die Krisen berücksichtigt, die an die Öffentlichkeit gelangen, seien es Vorfälle wie Angriffe auf Jugendamtsmitarbeitende, sexuelle oder psychische Übergriffe von Fachkräften in Einrichtungen gegen Schutzbefohlene, öffentlich kritisierte Handlungen eines Jugendamtes (wie die vermeintlich ungerechtfertigte Herausnahme eines Kindes aus der Familie) oder im schlimmsten Fall, das Schädigen oder der Tod eines Kindes unter Aufsicht des Jugendamtes (wie im oben angebrachten Fall). Solche Krisensituationen sind selten, haben jedoch weitreichende Auswirkungen. Sie können die Arbeitskapazität erheblich beeinträchtigen und die Reputation uneingeschränkt beschädigen. Für solche Szenarien ist es von besonderer Bedeutung, dass Jugendämter sich mit Krisenmanagement vertraut machen und es als Instrument für sich nutzen. Infolgedessen sind Jugendämter dazu aufgefordert, ein Krisenkommunikationsmanagement zu etablieren. Hierbei wird nicht nur die Kommunikation während der unmittelbaren Krise betrachtet, sondern es werden auch die Phasen einzogen, auf die Wissenschaftler\*innen gemäß den Erkenntnissen des Kommunikationswissenschaftlers *Timothy Coombs* wiederholt verweisen (vgl. *Rothenberger et al. 2016 a, S. 10 ff.*) – siehe Kapitel 3.3.

Mit der besonders schweren Schädigung oder dem Tod eines Kindes/ eines/r Jugendlichen im Zuständigkeitsbereich des/r Sozialarbeiter\*in des Jugendamtes wird der Ausnahmezustand hervorgerufen. Diese besondere Situation hat in verschiedene Richtungen eine tragende Bedeutung und erfordert die Beleuchtung von unterschiedlichen Blickwinkeln. Das umfasst neben der medialen Aufmerksamkeit auch die eigene Betroffenheit des/r Sozialarbeiter\*in, die Notwendigkeit der Zuwendung durch die Vorgesetzten, die ausgelöste juristische Strafermittlung, die Vernetzung mit anderen im Fall involvierten Institutionen sowie die Notwendigkeit der Weiterbegleitung der Familie. Nicht nur Außenstehende sind betroffen, auch in der Behörde wird Betroffenheit ausgelöst. Sofort werden sich selbst und durch andere Fragen gestellt, die die eigenen Handlungen hinterfragen. Die Vorgesetzten sind gleichwohl gefragt und sollten ihre Mitarbeitenden unterstützen, sich selbst und ihre Gefühlslage zu reflektieren. Neben dem stellen auch Kolleg\*innen eine helfende Rolle dar. Im Rahmen dessen kann und soll auf rationaler Ebene der Fall aufgearbeitet und noch einmal durchgegangen werden, um eine Nachvollziehbarkeit des Handelns anhand der Dokumentationen und Entscheidungsbegründungen herzustellen. In diesem Zuge bedarf es das Transferieren des Falls von der emotionalen zurück auf die fachliche Ebene. Vor allem wegen der Strafverfolgung sollten die beständigen/bestehenden Verantwortlichkeiten im Fall herausgearbeitet und zugeordnet werden, um darlegen zu können, wer für was zuständig war/ist. Neben dem/der Täter\*in selbst (bspw. Eltern) wird auch die Haftbarkeit des/r Sozialarbeiter\*in überprüft. Parallel zu diesem Prozess beteiligt sich die Öffentlichkeit und erwartet Antworten und Aufklärungen. Häufig ist die erste Reaktion von dieser, dass das Jugendamt aufgrund von Fehlverhalten versagt hat. Der Führungskraft kommt deshalb die Aufgabe zu, den/die Sozialarbeiter\*in vor der Öffentlichkeit zu schützen und seinen/ihren Namen geheim zu halten (manchmal gibt es jedoch auch darauf keinen Einfluss). Wie letztlich die weitere Zusammenarbeit zwischen dem Jugendamt und der Familie aussehen kann, muss separat bewertet werden (vgl. Wittner 2006, Kap. 129, S. 1ff.).

*Krystek* und *Lentz* machen deutlich, dass Krisenmanagement nur dann nützt, wenn alle Merkmale, Ursachen, Abläufe und Auswirkungen der aufgetretenen Krisen verständlich ergründet wurden (vgl. 2014, S. 50).

In der Fachbehörde liegt das Ziel zur Akzeptanz und Legitimation vor. Darüber wird ausgedrückt, wie sehr die Anspruchs- oder Interessengruppen ihr Vertrauen entgegenbringen (vgl. *Hitschfeld/Krebber 2021*, S. 241). Die Bereitschaft der Behörde zur Auseinandersetzung mit einem Krisenmanagement sollte spätestens vor diesem Hintergrund als notwendig eingestuft werden.

Zusammengenommen bedarf die Pflege der Reputation einer permanenten innerbehördlichen Aufmerksamkeit. Über Reputation existiert eine Überzeugungs- und Legitimationsmacht (vgl. *Imhof 2014*, S. 79). Demzufolge ist das Bearbeiten von Krisen nicht für den einen kritischen Moment zu betrachten, sondern ein stetiger Prozess im Arbeitsalltag. Um Sicherheit zu erlangen, wie Krisen von Anfang bis Ende betrachtet werden können, soll das nächste Kapitel verhelfen. Erst wenn alle Eventualitäten einer Krisensituation herausgearbeitet wurden, kann sich die Behörde einer Krise unter medialem Einfluss stellen und ihr ohne Angst entgegentreten.

### 3.3 Krisenverständnis nach *T. Coombs* als Voraussetzung sicherer Handelns

In diesem Kapitel wird es um die Krisen(-bearbeitung) in ihren verschiedenen Phasen gehen. Es soll ein Verständnis dafür geschaffen werden, mit welchen Mitteln und Methoden eine Krise vorbereitet, bewerkstelligt und nachbereitet werden kann. Alle Phasen sind wichtig zu studieren, weil sie die Komplexität des Problems aufzeigen. Das gründliche Durchforsten dieses Kapitels soll dementsprechend dafür sorgen, dass sich der Erfahrungsschatz der Fachbehörde erweitert und jede aufkommende Krise, ob kleineren oder größeren Ausmaßes, mit Sicherheit durchlebt werden kann. Wenn Konfrontationsängste abgebaut werden, dann steigen die Bemühungen, sich nicht (mehr) zu verstecken, sondern bei Krisensituationen authentisch und vertrauenswürdig intern wie extern aufzutreten.

*Coombs* und *Tachkova* stellen dar, dass Krisen nur gemanagt werden können, wenn sie kompetent kommuniziert werden. Daher sehen sie die schwerpunktmaßige Aufgabe darin, die entfachte Situation mittels Kommunikation zu verbessern. Die Krisenkommunikationsforschung hat sich

zum Ziel gemacht, das praktisch gelebte Krisenmanagement auf seine Wirksamkeit oder Unwirksamkeit zu überprüfen. Ausschlaggebend ist, praktisches Handeln nicht auf Annahmen beruhen zu lassen, sondern auf Grundlagen gefestigter Theorien und Daten abzuleiten (vgl. 2022, S. 3 ff.). *Coombs* beschäftigt sich bereits seit vielen Jahren als Wissenschaftler mit der Krisenforschung. Dabei hat er zu zentralen Erkenntnissen beigetragen, bspw. der Situational Crisis Communication Theory (SCCT). *Coombs* verbreitet sein Wissen international und trägt mit seiner Persönlichkeit zum erfolgreichen Krisenmanagement bei (vgl. 2015, S. 306). Weil diverse Wissenschaftler\*innen wiederholt Ansätze von *Coombs* aufgreifen, wurde sich für diese Arbeit dafür entschieden, seine Erkenntnisse und Theorien einfließen zu lassen. Er beschreibt einzelne Phasen, auf die sich vorbereitet werden kann, um (möglichen) Konfrontationen mit Krisen standzuhalten. „The crisis management process is varied and requires the integration of knowledge from such diverse areas as small-group decision making, media relations, environmental scanning, risk assessment, crisis communication, crisis plan development, evaluation methods, disaster sociology, and reputation management“ (*Coombs* 2015, S. 15). Allerdings werden die Komplexität und Theorielastigkeit dieses Forschungsfeldes in dieser Arbeit auf die wesentlichen sechs Phasen des Krisenmanagements heruntergebrochen. Alleine das Studieren der einzelnen Phasen zeigt, wieviel Materie in den Unterbereichen zu finden ist.

### 3.3.1 Die Phase des proaktiven Managements

Verbreitet ist ein aktives, weniger ein vorbeugendes Krisenverständnis. Jedoch sollte das oberste Ziel sein, Krisen zu verhindern. Somit bedarf es im Krisenmanagement proaktiv auf Krisen zuzugehen. Warnzeichen müssen rechtzeitig erkannt und mit Maßnahmen abgewendet werden, um letztlich einer Krise vorzubeugen. Verantwortliche benötigen ein Präventionskonzept für ihren Arbeitsbereich, welches die Warnsignale außerhalb wie innerhalb der Arbeitsumgebung frühzeitig erkennbar werden lassen. Diese Warnsignale werden auf ihre Gefährdung hin untersucht und bleiben permanent unter Beobachtung (vgl. *Coombs* 2015, S. 50). *Coombs* schlägt dafür drei proaktive Methoden vor: „issues management, reputa-

tion management, and risk management“ (ebd.). Wird ein Problem erkannt, dann braucht es die Bemühungen dieses zu lösen. Hierbei spielt bereits die Kontaktaufnahme zu den Anspruchsgruppen (siehe Abb. 3), die in unterschiedlichen Dimensionen am Problem beteiligt sind, eine förderliche Rolle (*Problemmanagement*). Problemmanager\*innen legen entsprechend fest, welche, wann und wie sie Informationen und Botschaften kommunizieren. Je nach Problemgewichtung gilt es mittels Kommunikationsstrategien für Klärung zu sorgen. Auch kann eine Problemlösung eine interne Veränderung bedeuten. Eine Krise kann demnach Anlass dafür sein, dass ein Problem hervorgerufen wird und gelöst werden muss. Das *Reputationsmanagement* untersucht die Bewertungen, die von Stakeholdern vorgenommen werden. Sie beurteilen die Fähigkeiten der Organisation (hier: Fachbehörde) und ob ihre Erwartungen durch diese erfüllt werden (vgl. Coombs 2015, S. 51 ff.). Dabei steht der Eindruck eines/r Einzelnen nicht alleine, sondern es geht um die Gesamtheit aller Eindrücke der Stakeholder (vgl. Coombs/Tachkova 2022, S. 16). Unter Stakeholdern sind alle diejenigen zusammengefasst, die mit der Organisation in Verbindung stehen, ein Interesse, Recht oder Anspruch gegenüber dieser haben. Entsprechend existiert eine gegenseitige Einflussnahme zwischen Organisation und Stakeholdern (andere Begrifflichkeit: Anspruchs- oder Interessengruppen). Mit Maßnahmen kann ihre Bewertung beeinflusst werden. Weil Bewertungen auf Grundlage von Interaktionen und Beziehungen mit den Stakeholdern passieren, kann bspw. darüber agiert werden. Über die Reputation kann (vorsichtig) ausgesagt werden, wie gut die Organisation mit ihren Stakeholdern in Beziehung steht. Schließlich befasst sich das Reputationsmanagement damit, die Beziehung zwischen der Organisation und den Stakeholdern so zu steuern, dass darüber die positive Anerkennung nach Außen gesichert wird. Das zeigt die Rollenwichtigkeit der Stakeholder. Bezogen auf diese Arbeit sind Adressat\*innen der Kinder- und Jugendhilfe als Stakeholder erster Linie und Journalist\*innen als Stakeholder zweiter Linie gemeint. Beiden Anspruchsgruppen ist Aufmerksamkeit entgegenzurichten, da von beiden Reputationsschäden und somit auch Krisen ausgehen können. Medien haben durch das Aufdecken von Fehlern die Möglichkeit, Einfluss auf die Reputation der Fachbehörde zu nehmen (vgl. Coombs 2015, S. 54 ff.).

Mit dem dritten Handlungsbereich, dem *Risikomanagement*, sollen Schwachpunkte einer Organisation verkleinert werden, denn aus diesen können Krisen entstehen. Über die Bewertung dieser Schwachpunkte (oder Risiken) erfolgt das Einschätzen der einzutretenden Gefahren, bestimmt durch verschiedene Faktoren, wie Personal, Prozesse, Strukturen oder Kund\*innen (vgl. ebd., S. 57 f.). „A crisis can be viewed as the manifestation of risk [...]“ (*Coombs/Tachkova* 2022, S. 13). Im „Fall Kevin“ sind einige Risiken erkennbar gewesen. Die Problembelastung, die von Kevins Eltern von Anfang an ausging, zeigt eine enorme Unsicherheit für den Fallverlauf. Genauso muss sich gefragt werden, welche Prozesse und Strukturen innerhalb der Fachbehörde geherrscht haben, sodass der fallführende Sozialarbeiter über eine so lange Zeit wiederholt (unerkannt) Fehler gemacht hat. Spätestens im Nachhinein der Krisenbewältigung müssen die gesamten Risiken für die Behörde erkannt und aufgedeckt werden.

Der Prozess des praktischen Risikomanagements kann wie folgt dargestellt werden:

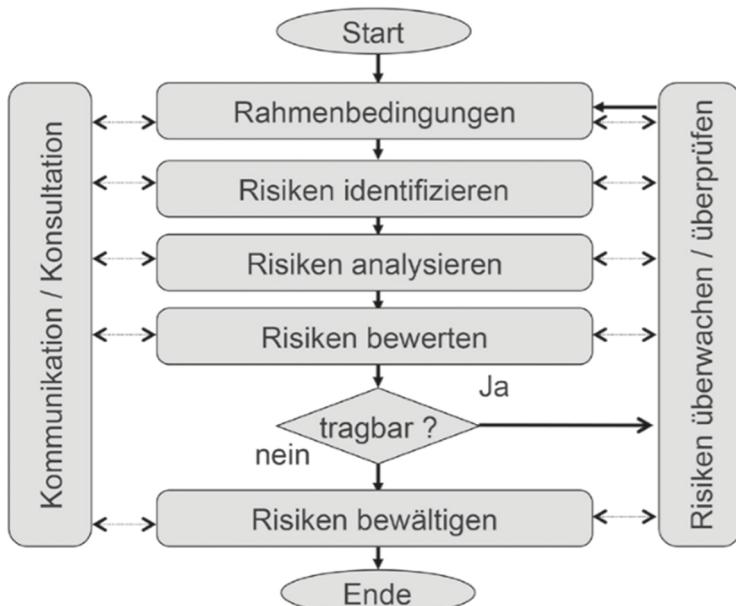


Abbildung 2: Risikomanagement-Prozess. Brühwiler 2016, S. 125

Die erkannten Risiken gilt es zu bewerten und durch Maßnahmen entweder zu beseitigen oder aber auf ein geringstes Level zu bringen. Wieder mittels Kommunikation kann dazu beigetragen werden, dass Stakeholder über vorherrschende Risiken informiert werden. Genauso sollte Stakeholdern Gehör geschenkt werden, anbringen zu können, was ihre Wahrnehmung dazu ist (vgl. Coombs 2015, S. 59 f.). Brühwiler hält die Risikokommunikation deshalb für sehr wichtig, da Risiken ein subjektives Empfinden sind. Die Einstellung eines Entscheidungsträgers (hier Fachbehörde) zu einem Risiko zeigt demnach auf, welche Haltung dahintersteckt. Wird dem Risiko eher ablehnend oder eingehend gegenübergestanden? (vgl. 2016, S. 125 f.).

Um den zeitlichen Unterschied zwischen Risiko- und Krisenkommunikation deutlich zu machen, fasst Drews zusammen, dass Risikokommunikation permanent erfolgt, während Krisenkommunikation lediglich während der anhaltenden Krise stattfindet. Aufgrund der Kontinuität in der Risikokommunikation entsteht ein proaktiver Charakter, Krisen angemessen vorzubeugen. Die permanente Bereitschaft nach außen hin zu kommunizieren, sorgt dafür, dass ein Dialog mit den Anspruchsgruppen eingegangen wurde und dieser bei möglicher Krisenkommunikation bereits Vertrauen aufbauen konnte (vgl. 2018, S. 66 f.).

### 3.3.2 Der Prozess der Krisenprävention

Prävention bedeutet, die Wirkung von etwas abzumildern. Dabei werden Maßnahmen zur Reduktion von gegebenen Gefahren verfolgt. Prävention ist nicht abzukoppeln vom proaktiven Management und seinen drei Handlungsbereichen (vgl. Coombs 2015, S. 64). Wie bereits durch proaktives Herangehen kenntlich gemacht, kann mittels Risikokommunikation einem potenziellen Krisenszenario präventiv entgegengewirkt werden. Die Öffentlichkeit kann durch vorab bereitgestellte Informationen sachgerecht aufgeklärt werden. Zudem kann der positive Ruf und die Sorgfaltspflicht durch proaktive Krisenkommunikation aufrechterhalten werden. Die Anwendung interner, vorbeugender Kommunikationsgrundsätze trägt maßgeblich zum Erfolg bei der Bewältigung einer Krise bei. Aus diesem Grund ist es von Bedeutung, zunächst die vorherrschende

Kommunikationskultur der Fachbehörde einer einhergehenden Untersuchung zu unterziehen (vgl. *Löffelholz/Schwarz* 2022, S. 968 ff.). Für eine effektive interne Kommunikation ist nämlich von wesentlicher Bedeutung, dass eine schnelle und reibungslose interne Weitergabe von Informationen im Falle einer Krise gewährleistet ist, um die Krise möglichst frühzeitig an der Wurzel zu packen. Eine Verdrängung aufkommender oder potenzieller Krisen sollte vermieden werden. Die vorhandene Diskussionskultur innerhalb der Fachbehörde bietet hierfür den Rahmen des Austausches. Die Mitarbeitenden benötigen die Möglichkeit und Zusicherung von den oberen Hierarchieebenen, eigene Fehler ansprechen zu können (Schaffung einer offenen Fehlerkultur). Weiterhin ist die Abstimmung zwischen der Jugendamtsleitung und der Pressestelle entscheidend, um eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit im Krisenfall sicherzustellen. Außerdem erweist sich die Etablierung eines dedizierten Krisenteams als hilfreich. Eine Schlüsselrolle in der Krisenprävention liegt darin, dass das Jugendamt in einem positiven Austausch mit Journalist\*innen steht. Wenn ein kontinuierlicher Dialog besteht, nicht nur im Krisenfall, trägt dies zu einer erfolgreichen Kommunikation im Ernstfall bei. Die Öffentlichkeit sollte über die Aufgaben des Jugendamtes informiert werden. Das schafft Vertrauen und fördert eine positive Reputation. Das Jugendamt kann über Krisenrisiken informieren und auch darüber, wie sich bestehende prekäre Situationen auf die Arbeit auswirken (siehe proaktives Management mittels Risikokommunikation). Es macht deutlich, dass in diesem hochriskanten Arbeitsbereich das Auftreten einer Krisensituation nicht auszuschließen ist. Es kann bspw. erläutert werden, wie Entscheidungsprozesse im Bereich des Kinderschutzes ablaufen (vgl. *Rothenberger et al.* 2016 a, S. 17 ff.). Bei *Botschaften für die Öffentlichkeit* sind deshalb folgende Aspekte zu vermitteln:

- Glaubwürdigkeit: Die Botschaften sollten Vertrauen erwecken und auf verlässlichen Informationen basieren.
- Kompetenz: Die Übermittlung sollte Fachwissen und Kompetenz ausstrahlen, um das Vertrauen in die Absender\*innen zu stärken.
- Konsistenz: Es ist wichtig, dass die Botschaften einheitlich sind und keine Widersprüche enthalten.

- Offenheit und Transparenz: Offenheit über die Situation und die getroffenen Maßnahmen trägt zur Vertrauensbildung bei.
- Verständlichkeit/gewählte Sprache: Die Botschaften sollten in einer klaren und verständlichen Sprache verfasst sein, die für die Zielgruppe angemessen ist.
- Wahrhaftigkeit und gute Absicht: Die Botschaften sollten ehrlich sein und die positiven Absichten des/r Absender\*in verdeutlichen.
- sensibler Umgang mit Anspruchsgruppen: Es ist wichtig, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen zu berücksichtigen und sensibel darauf einzugehen (vgl. Rothenberger *et al.* 2016 a, S. 26 f.).
- Knappheit: Die Botschaften sollten kurzgefasst sein, da das für ein besseres Verständnis sorgt und sich schneller einprägt (vgl. Messer 2019, S. 210).

Es sollte sich bewusst gemacht werden, welche Gruppen Anspruchsgruppen des Jugendamtes sind. Das spielt nicht nur bei der Entwicklung von Beziehungen eine Rolle, sondern dient auch der eigenen Orientierung hinsichtlich der Risikoeinschätzung für jede Gruppe. Außerdem wird hiermit verdeutlicht, welche Akteur\*innen in der öffentlichen Kommunikation beteiligt sind und deshalb angemessen berücksichtigt werden sollten (vgl. Rothenberger *et al.* 2016 a, S. 27 f.). Nicht nur für die Kommunikation und Risikoeinschätzung spielen die Anspruchsgruppen eine Rolle, sondern sie sind auch potentiell beteiligte Akteur\*innen des eigenen Fehlerlernens. Bspw. können ähnliche Organisationen (z. B. andere Jugendämter) als Informationsquelle eine wertvolle Ressource darstellen. Der Krisenumgang anderer kann für den eigenen Erfahrungsschatz interessant sein und sollte deshalb Beachtung finden. Es kann als Warnsignal dienen (vgl. Coombs 2015, S. 65).

Im Folgenden wird exemplarisch ein Anspruchsgruppenraster (Stakeholder) dargestellt:

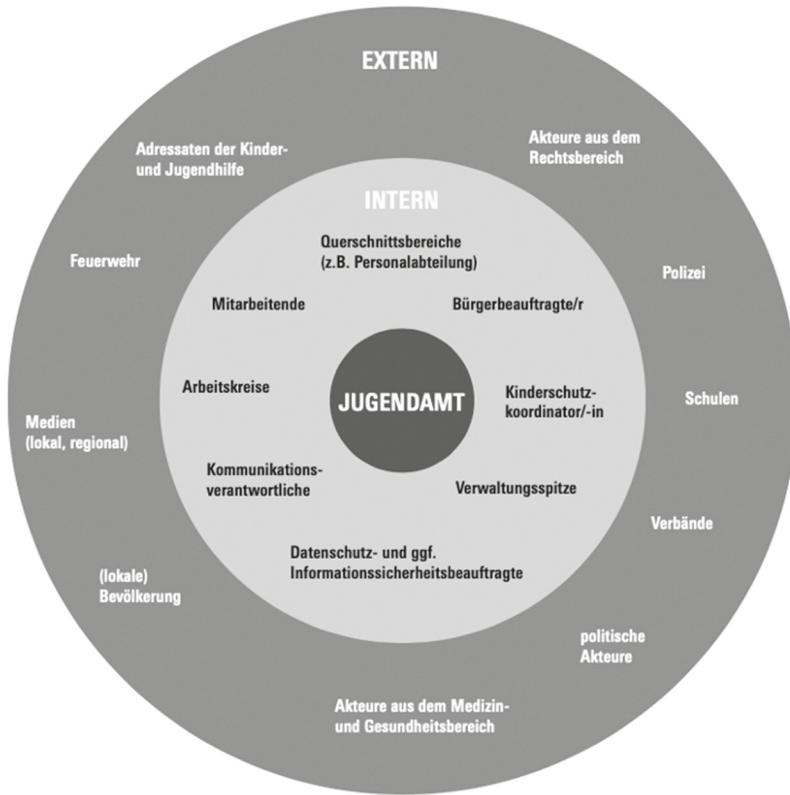


Abbildung 3: Ansprechgruppenraster. Rothenberger et al. 2016 a, S. 29

*Rothenberger et al.* zeigen damit auf, wer alles im System Jugendamt mitgedacht werden sollte. Dabei wird zwischen internen und externen Ansprechgruppen unterschieden. Nicht zuletzt deshalb werden die Kapitel 4.1 und 4.2 auf die Kommunikationskanäle innerhalb wie außerhalb der Fachbehörde abzielen. Die internen Ansprechgruppen sind die Mitarbeitenden an sich, aber auch die einzelnen Gremien (bspw. verschiedene Arbeitskreise), Querschnittsbereiche (wie Personalabteilung) und Verantwortungsträger\*innen (wie Datenschutzbeauftragte\*, Kommunikationsverantwortliche\*, Kinderschutzkoordinator\*in, Verwaltungsspitze oder Bürgerbeauftragte\*). Weiterhin gilt es zusammenzu-

zählen, wer extern berücksichtigt werden sollte. Hier bringen *Rothenberger et al.* Beispiele zusammen, wie Akteur\*innen aus dem Medizin-, Gesundheits- und Rechtsbereich, politische Akteur\*innen, Verbände, Schulen, Polizei, Feuerwehr, sowie die Adressat\*innen der Kinder- und Jugendhilfe, genauso auch die Medien und die lokale Bevölkerung (vgl. 2016 a, S. 29). Das Anspruchsgruppenraster ist beispielhaft für die Aufstellung des Jugendamtes in seiner Region zu betrachten. Je nach Umkreis und Einbettung in der Region können weitere Anspruchsgruppen relevant sein.

*Coombs* macht die Notwendigkeit deutlich, dass externe Anspruchsgruppen, wie Medien oder die lokale Bevölkerung (möglicherweise auch über den Ausdruck auf mediale Weise) eigener „Überwachung“ unterliegen sollten, denn hierüber können mögliche externe Anliegen wahrgenommen werden (vgl. 2015, S. 66). „The Internet is a source that organizations should not overlook“ (*Coombs* 2015, S. 67). Die Herausforderung ist es, alle Daten, die auf diesem oder anderem Wege gesammelt wurden, zu analysieren. Dabei sollte gründlich mit verschiedenen Erhebungsinstrumenten vorgegangen werden. So können z. B. Medienartikel mit Hilfe einer Inhaltsanalyse interpretiert oder Umfragen sowie Interviews mit Anspruchsgruppen initiiert werden. Tatsächlich soll mit dem Sammeln und Auswerten dieser Informationen herausgefunden werden, ob es Hinweise auf eine (mögliche) Krise gibt. Durch das intensive Befassen mit Warnsignalen kann rechtzeitig erkannt werden, was sich wie auf die Organisation (Fachbehörde) auswirkt. Folglich soll prognostiziert werden, ob das Risiko das Ergreifen von Maßnahmen zur Reduktion der Bedrohung braucht oder nicht. Manche Maßnahmen stellen sich als wirksam heraus, andere wiederum verstärken das Problem oder riskieren andere Unsicherheiten und benötigen eine erneute Anpassung. Veränderungen sind demnach nicht gleich unveränderbare, bessere Zustände, sondern sie unterliegen einer permanenten Wandlung und Beobachtung (vgl. ebd., S. 73 ff.).

„Stakeholders who control essential resources or can form coalitions have strong power“ (ebd., S. 77). Letztlich kann daraus abgeleitet werden, dass die Anspruchsgruppen einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung von Krisen haben und sie der Schlüssel zur frühen Erkennung von Risiken sind. „The crisis-sensing mechanism can be viewed as a knowledge management“ (ebd., S. 79). Über den „Fall Kevin“ kann sich heute

ein Urteil darüber erlaubt werden, an welchen Stellen vor und während des Fallverlaufs hätte präventiv interveniert werden können. Somit lohnt es sich, wenn sich Jugendämter Krisenfälle wie diese genauer anschauen und herausfinden, wo frühwarnende Signale zu finden sind. Sie können diese dann mithilfe verschiedener Erhebungsinstrumente auf die eigenen Risiken und Anspruchsgruppen hin analysieren, mit eigenen Maßnahmen versehen und als Wissen abspeichern.

### 3.3.3 Die Phase der Krisenvorbereitung

Meistens wird erst dann ein Krisenkonzept entwickelt, wenn eine Krise bereits passiert ist. Folgen von Krisen können jedoch verheerend sein. Daher ist es vorteilhafter von Fehlern anderer zu lernen, als erst eigene Fehler machen zu müssen (vgl. *Coombs/Tachkova* 2022, S. 35). Angesichts der Notwendigkeit, im Fall einer akuten Krise schnell handeln zu müssen, ist es von Vorzug, bereits im Voraus das erarbeitete Krisenkonzept entwickelt zu haben. Darin werden Verantwortlichkeiten festgelegt und Hintergrundinformationen bereitgestellt. Zudem können durch Schulungen der Umgang mit Krisen und dem ausgearbeiteten Krisenkonzept geübt werden (vgl. *Löffelholz/Schwarz* 2022, S. 970).

Interne Verantwortlichkeiten/Zuständigkeiten sollten vor Eintritt einer Krise bereits klar definiert worden sein – ein Punkt, den Jugendämter bisher noch nicht ausreichend beachten. Dabei können die folgenden Werkzeuge entscheidend sein, um sich auf den Ernstfall einzustellen:

- Das aufgestellte *Krisenteam* verfolgt das Ziel, Informationen zu bündeln und sowohl intern als auch extern Schritte zu koordinieren.
- Ein *Krisenkommunikationsplan* wird etabliert, um Verantwortlichkeiten festzulegen, vollständige Kontaktlisten vorzubereiten und Verfahrensschritte übersichtlich zu visualisieren.
- *Krisen- und Medientrainings* werden durchgeführt, um die zuvor festgelegten Abläufe und Zuständigkeiten einer Krisensituation zu erproben und ein Szenario von Anfang bis Ende zu durchlaufen.
- *Online- und Veröffentlichungsinstrumente* werden vorbereitet, um im Krisenfall schnell Informationen für die Öffentlichkeit bereit-

stellen zu können, ohne erst eine formelle Grundlage dafür schaffen zu müssen.

Ein effizientes Krisenteam sollte folgende Mitglieder permanent einschließen: Vertreter\*innen aus der Führungsebene (z. B. die Jugendamtsleitung als strategische Leitungsperson), den/die Vorgesetzte/n der Sozialarbeitenden des ASD/RSD und ggf. eine/n Sozialarbeiter\*in aus dem Team (um fachliches Wissen auf operativer Ebene zu gewährleisten und um die Fallarbeit übernehmen zu können), eine/n Pressesprecher\*in (für die Kommunikation) sowie eine/n Protokollführer\*in (zur rechtssicheren Dokumentation aller Entscheidungen und Maßnahmen). Der Krisenkommunikationsplan gewährleistet eine sachliche Auseinandersetzung im Krisenfall, da Abläufe und Maßnahmen bereits im Vorfeld festgelegt und nicht ad hoc beschlossen werden. Dabei ist es wichtig, Raum für Flexibilität in den Handlungen zu bewahren. Es empfiehlt sich, in der Planung klare Meldeketten zu definieren und den Ablauf zu strukturieren (vgl. Rothenberger et al. 2016 a, S. 31ff.). Das Krisenteam benötigt Informationen darüber, welche Krisen(typen) in dem Fachbereich auftreten können und welche Präventionsmaßnahmen bereits getroffen wurden. Der Krisenplan stellt für Coombs lediglich einen Überblick dar, nicht ein stringentes Handlungsmuster. Er ist der Meinung, dass die Zusammenstellung des Krisenteams so geregelt sein sollte, dass es entsprechend den Krisenarten agieren kann. Ein Mitglied des Krisenstabs sollte nicht nur aufgrund seiner Funktionalität gewählt werden, sondern auch ein bestimmtes Profil mitbringen, was sich für die Krisenarbeit bewährt. So werden Kompetenzen im sprachlichen Umgang, in der Teamfähigkeit und Lösungsorientierung sowie in der Stressresistenz benötigt (vgl. 2015, S. 90 ff.).

Krisen- und Medientrainings sind ein nicht zu unterschätzender Bestandteil der Krisenvorbereitung, da hiermit geübt werden kann, auf welche Herausforderungen es in der Kommunikation ankommt. Im Fall der Fälle muss schnell und sicher kommuniziert werden. Dabei kann es zu vielen Fehlern kommen. Wenn ein Krisenszenario jedoch im Voraus durchgespielt wird, dann werden die internen Interaktionen überarbeitet und sicherer. In den Trainings geht es nicht darum, so viele Informationen wie möglich preisgeben zu lernen, sondern zu klären, wie Botschaften

nach außen vermittelt werden und welche Fallen durch journalistisches Handeln auf die Verantwortlichen treffen können. Journalist\*innen treten konsequent und unverhofft auf. Sie überraschen mit spontaner Kontakt- aufnahme und möchten zu Informationen gelangen. Es kann Jede\*n der Arbeitsstelle treffen von Medienvertreter\*innen aufgesucht zu werden. Daher gilt es auch diejenigen mit einem Medientraining zu sensibilisieren, die nicht in der Sprechverantwortung sind. Das gesamte Auftreten gegenüber der Öffentlichkeit spielt eine große Rolle. Dabei kommt es nicht nur auf das Gesagte an, sondern es geht auch um den Ausdruck – Mimiken und Gestiken – den Medienvertreter\*innen gegenüber. Jede\*r Teilnehmer\*in des Trainings wird auf seine/ihre Rolle hingewiesen und erhält Wissen darüber, worauf sich eingestellt werden muss. Insgesamt sollen für alle die Einflussnahme und die Minimierung des Krisenausmaßes erzielt, interne Rahmenbedingungen geklärt und mögliche Auswirkungen von Gesagtem verstanden werden. Zusätzlich bietet das Training die Möglichkeit, dass sich der Krisenstab formiert und übt (vgl. *Messer* 2019, S. 201 ff.). Ein Krisenteam muss erst durch und in Trainings lernen, seine Funktion auszubilden und anzuwenden (vgl. *Coombs* 2015, S. 98).

Im „Fall Kevin“ wurde deutlich, dass Jugendämter in Krisen geraten können, denen menschliches Versagen vorgeworfen wird. „Contextual amplifiers are elements that help to raise a crisis from common to extreme“ (*Coombs/Tachkova* 2022, S. 41). Daher erfordert es sich klar zu machen, welcher Krisentyp welchen Schaden mit sich bringen kann. Dabei kann die Interpretation von der Fachbehörde und den Stakeholdern unterschiedlich ausfallen. Daran festgemacht kann Rückschluss auf die Krisenverantwortung gezogen werden (vgl. ebd., S. 38 ff.). Eine Krise, wie der „Fall Kevin“ ausgelöst hat, wäre vermeidbar gewesen. Die Anspruchsgruppen sehen die Verantwortung eindeutig bei der Fachbehörde. Daher hat diese Art der Krise ein besonders schweres Ausmaß erreicht. Sind bereits öfter Krisen in der Organisation/Fachbehörde aufgetreten, dann erhöht sich entsprechend auch die Zuschreibung der Verantwortlichkeit durch die Stakeholder (vgl. ebd., S. 40). Aus diesem Grund sollte sich ein Überblick verschafft werden, welche Krisenart welche Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit hat. Die Reaktion auf die verschiedenen Krisenarten kann vergleichsweise unterschiedlich sein, weil es darauf ankommt, welche

Anspruchsgruppen betroffen sind. Dabei muss nicht für jede Eventualität ein eigenes Krisenkonzept geschrieben werden. *Coombs* geht es lediglich um das Erfassen sowie Bewusstmachen der verschiedenen Krisentypen und deren Auswirkungen (vgl. 2015, S. 88 ff.).

### 3.3.4 Die Phase der Krisenanerkennung

Es existieren nicht nur die offensichtlichen Krisen. Vielmehr gilt es auch die versteckten Krisen zu entdecken. Dafür muss es ein Einvernehmen darüber geben, ob etwas als Krise anerkannt wird oder nicht (vgl. *Coombs* 2015, S. 135). „A situation becomes a crisis when key stakeholders agree it is a crisis“ (ebd.). Wird eine Situation übereinstimmend als Krise und nicht „nur“ als Problem erklärt, dann verändert sich der Blickwinkel auf die Herangehensweise der Bewältigung dieser Situation. Somit sieht *Coombs* auch die Verantwortung im Krisenteam, überzeugend aufzutreten und eine Situation tatsächlich als Krise zu deklarieren, wenn Anhaltspunkte dafür gesammelt wurden. Denn erst wenn Informationen beschafft und verarbeitet wurden, entsteht Wissen. Und das führt schlussendlich zu einem *Situationsbewusstsein*. Das ist die Voraussetzung dafür, erforderliche und angemessene Entscheidungen treffen zu können. Das Krisenteam kann erst über diese Erkenntnisse Prognosen zu den Krisenauswirkungen geben und entsprechende Maßnahmen zur Bewältigung ableiten. Wie bereits im Kapitel 3.1 definiert, stellt eine Krise ein Ereignis mit einem auslösenden Moment dar. Entsprechend liegen dem Krisenteam sowohl bekannte als auch unbekannte Faktoren über das Geschehnis vor. Bekannt müsste sein, wie mit dem erstellten Krisenplan umgegangen wird und weiterhin, was an Erkenntnissen von bereits eigen oder fremd bewältigten Krisen vorliegt. Was unbekannt ist, ist das, was für diese Krise benötigt wird. Dementsprechend müssen diese Informationen gesammelt werden, um den Zustand des Situationsbewusstseins zu erreichen. Die Informationsbeschaffung dafür sollte geordnet erfolgen. Mögliche Quellen für die entscheidenden Informationen sollte das Krisenteam schon vor einem Kriseneintritt kennen und zur weiteren Wissensverwendung gesammelt haben. Die Sammlung wird mit weiteren Erfahrungen stetig erweitert (vgl. ebd., S. 136 ff.).

Im „Fall Kevin“ wird deutlich, dass die Phase der Krisenanerkennung erst im Nachhinein erfolgt ist. Weder in der Anbahnung der Krise noch im Prozess der Krisensituation wurde verstanden, dass es sich tatsächlich um eine Krise handelt. Erst nach dem Tod und dem öffentlichen Interesse daran, wurde bewusst, dass das Jugendamt mit diesem Ereignis in einer Krisensituation steckt. Wäre jedoch an Punkten, die viel eher in der Fallarbeit aufgekommen sind, angeknüpft worden, dann hätte auch an diesen Stellen bereits eine Krisensituation erkannt werden müssen. Fehlende interdisziplinäre Lösungen zur Verbesserung der Umstände des Kindes sind Information genug, um die Situation von einem Problem loszulösen, hin zu einer Krisenbewältigung zu lenken. Das rechtzeitige Anpacken an der Wurzel wurde versäumt oder gar nicht erst wahrgenommen. Das Situationsbewusstsein wurde erst nach dem Eintreten des schlimmsten Fallausgangs (dem Tod) erreicht.

### 3.3.5 Die Reaktion auf die Krise

Beim Auftreten einer Krise soll verhindert werden, dass sich die Auswirkungen auf unbeteiligte Bereiche ausbreiten, und es soll darauf geachtet werden, dass der Krisenzeitraum möglichst kurz gehalten wird. Dafür spielen Kommunikationsabläufe eine besondere Bedeutung (vgl. *Coombs* 2015, S. 157). Für die Krisenbearbeitung im Akutfall sollten deshalb Kommunikationsstrategien ausgearbeitet sein. Außerdem hilft es, auf bereits geknüpfte Beziehungen und Kontakte zurückgreifen zu können. Es ist angebracht, sich bewusst zu machen, wie die Öffentlichkeit die Verantwortlichkeiten wahrnimmt und wie diese intern wahrgenommen werden. Hierbei gilt es auch die entstehenden Emotionen innerhalb der Fachbehörde zu berücksichtigen, um (weitere) Fehler, die in dieser Situation als „ungeschickt“ erachtet werden könnten, zu vermeiden (vgl. *Löffelholz/Schwarz* 2022, S. 971ff.).

„Eine umfassende und schnelle Dokumentation des Krisenfalls ist die Voraussetzung für die Kommunikation in der akuten Krisenphase“ (*Rothenberger et al.* 2016 a, S. 49). Sowohl die externe Kommunikation als auch die Bewältigung des internen Arbeitsklimas müssen berücksichtigt werden. Im Falle einer Krise ist es von vorrangiger Bedeutung, das etablierte Krisen-

team umgehend einzuberufen. Die Kontaktdaten der ständigen Mitglieder sind im Kommunikationsplan festgehalten. In einer gemeinsamen Sitzung wird abgewogen, welches Risiko vorliegt und wie dringend Handlungsbedarf besteht. Sollte sich herausstellen, dass es sich um eine „ernsthafte“ Krise handelt, ist es wesentlich, dass diese Einschätzung von allen Beteiligten, insbesondere den höheren Hierarchieebenen, geteilt und entsprechend angegangen wird. Es ist ratsam, bereits in einem frühen Stadium eine Erklärung gegenüber den Medien abzugeben, zumindest um zu bestätigen, dass es eine Krise gibt, wer die Ansprechpersonen sind und dass eine interne Untersuchung stattfinden wird. Dabei sollte auf Bewertungen verzichtet werden. Die Dokumentation rund um die Krise wird kontinuierlich und gewissenhaft fortgeführt. Es sollte als selbstverständlich betrachtet werden, auch Medienanfragen angemessen schriftlich zu erfassen (vgl. ebd., S. 49 f.).

Krisenzeiten sind stressige Zeiten und Stress vermindert die Aufnahmefähigkeit (vgl. Coombs 2015, S. 158). Steht bei dem/der verantwortlichen Sprecher\*in der öffentliche Auftritt an, bspw. durch ein Interview, dann kommt es auf eine präzise gewählte Sprache an, die für jede Anspruchsgruppe verständlich sein soll (vgl. Schmid-Egger 2013, S. 77). „Sprache beeinflusst unser Denken und Handeln. Sie ist ein machtvolles Instrument, [...]“ (Schach 2019, S. 235). Daher sollten kalkulierte Botschaften vermittelt werden. Wer an die Öffentlichkeit herantritt, muss vorab durchdacht haben, wie er/sie selbst wirken möchte. Es gilt zu klären, wie das äußere Erscheinungsbild und auch der dargestellte Charakter sein sollen. Genauso muss bedacht werden, welche der Botschaften in diesem Moment wesentlich für die Öffentlichkeit sind und was die eigenen Anliegen zu diesem Sachverhalt sein mögen (vgl. Schmid-Egger 2013, S. 98 ff.). An dieser Stelle wird auch auf das Kapitel 4.2.3 verwiesen, in welchem die Achtung des Sozialdatenschutzes eine Rolle spielt. Es kann sich außerdem über die Arbeit hinaus noch intensiver mit dem Umgang der Sprache beschäftigt werden. Die wissenschaftliche Fachwelt bietet eine unzählige Menge an Materialien, wie sich mit der eigenen Sprache und Kommunikation auseinandergesetzt werden kann.

Durch die Schnelllebigkeit des Internets und der Medienberichterstattungen kommt es recht häufig dazu, dass die Öffentlichkeit zuerst durch Medien informiert wurde, bevor eine offizielle eigene Bekannt-

gabe zu einem krisenhaften Sachverhalt eingeräumt werden konnte. Die Reaktion des Krisenteams sollte dann unmittelbar auf die Medienberichterstattung erfolgen. Die Dringlichkeit erhöht zwar die Fehleranfälligkeit, allerdings werden Informationslücken gefüllt und mögliche Gerüchte oder Spekulationen beiseite geräumt. Zusätzlich lässt eine erste Reaktion auf eine Krise den Eindruck erwecken, selbst die Kontrolle über den Krisenverlauf behalten und den Prozess mitbestimmen zu wollen. Eine Reaktion drückt deshalb Handlungsfähigkeit und -wille aus, was schließlich das glaubwürdige Auftreten unterstützt (vgl. *Coombs* 2015, S. 158 ff.). „Therefore we can conclude that a quick response does have reputational protection benefits“ (ebd., S. 160). Mitunter birgt Schnelligkeit Gefahren. Manche Kriseninformationen brauchen Zeit, bis sie gesammelt wurden. Die Abwägung der Informationsbereitstellung kommt also auch auf die Art und des Ausmaßes von Krisen an (vgl. ebd.).

Die folgende Darstellung veranschaulicht die Interventionsmöglichkeiten in der Krise, bezogen auf die Reputationssicherung:

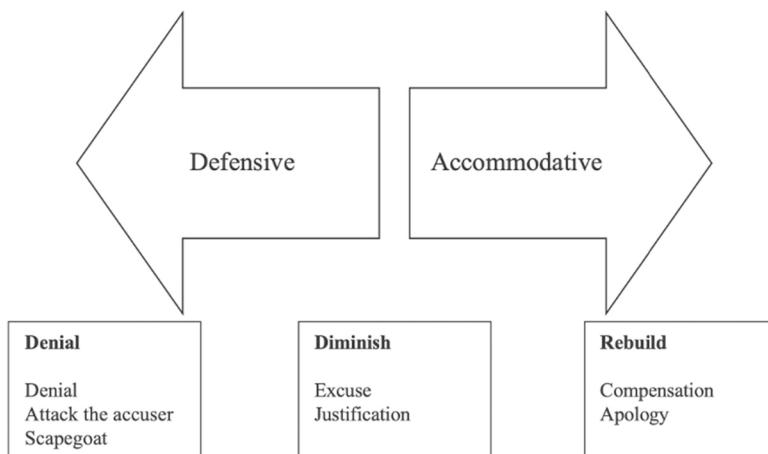


Abbildung 4: Krisenreaktion in Bezug auf Reputationssicherung.  
*Coombs/Tachkova* 2022, S. 29

Durch Krisenkommunikation möchte auf die Reputation Einfluss genommen werden. Hierzu gibt es verschiedene Strategien (siehe Abb. 4).

Sofern die Krise geleugnet oder die Verantwortung anderen zugeschrieben wird, sind die Ergebnisse entweder wirkungslos oder sogar schädlich. Wird über das Finden von Ausreden versucht die Krisenverantwortung zu verringern, dann hat das eine geringe bis keine Bedeutung für das Sichern oder Wiederherstellen der Reputation. *Coombs* macht deshalb deutlich, dass die größte Chance der Reputationssicherung darin besteht, wenn sich umso entgegenkommender verhalten wird, je größer das Ausmaß der Krise eingeschätzt wird. Es kann mit Entschädigung bzw. mit Entschuldigung reagiert werden. Mit diesen Reaktionen wird Verantwortung übernommen und der Ruf der Organisation (hier Fachbehörde) gesichert oder wiederhergestellt (vgl. *Coombs/Tachkova* 2022, S. 29 f.). Eine Krise kann auch vor dem Bekanntwerden durch Medien durch sich selbst öffentlich gemacht werden. Diese Art der Krisenintervention kann als „Stealing thunder“ (ebd., S. 30), oder sinngemäß „den Donner stehlen“, bezeichnet werden. Mit dem vorzeitigen Herantreten an die Öffentlichkeit werden Fehler eingeräumt. Wer sich entschließt wegen eigenen Versäumnissen eine Krise öffentlich bekannt zu geben, der zeigt verantwortungsvolles und ethisches Handeln. Es sind je nach Schwere des Versagens zwar Reputationsschäden zu erwarten, diese würden jedoch geringer ausfallen, als wenn das problematische Ereignis auf andere Art ans Licht kommen und womöglich als Verschleierung interpretiert werden würde. Zudem wird signalisiert, dass die Anspruchsgruppen im Vordergrund stehen. Doch auch weiterhin gilt die Beachtung: Kommunikation ist das wesentliche Instrument der Krisenintervention, jedoch nicht die Lösung für alles. Die dargestellten möglichen Wege zur Krisenintervention können eine positive Wirkung erzielen, doch es gibt auch Krisen, die in ihrer Form derart schwerwiegend sind, dass eine Schadensfreiheit unrealistisch ist. Krisen bleiben komplex und ein Teil von den individuellen Perspektiven der Anspruchsgruppen (vgl. ebd., S. 30 ff.).

Wird der „Fall Kevin“ nach *Coombs* Verständnis eingeordnet, dann hat die Krisenreaktion erst im Nachgang des extremsten Ausgangs des Falls stattgefunden. Erst wegen des juristischen Aufklärens des Geschehens kam es zu Maßnahmen und Konsequenzen als Reaktion auf das Krisengeschehen. So kam es zu Amtsniederlegungen auf lokaler politischer Seite, zu selbst beantragten Disziplinarverfahren, zu personellen

Neuaufstellungen in der Führungsebene auf behördlicher Seite sowie zur Schaffung neuer Stellen, um der Personalknappheit und somit dem Arbeitsdruck entgegenzuwirken. Der Arzt durfte keine Substitutionsbehandlungen mehr ausüben und strafrechtliche Ermittlungsverfahren gegen die Hauptverantwortlichen (Ziehvater als Täter und fallführender Sozialarbeiter sowie Amtsvormundschaft als fachbehördliche Aufsicht zum Kinderschutz) wurden eingeleitet. Innerbehördlich wurden strukturelle Anpassungen vorgenommen und vorgegeben, engmaschiger die Umfelder der Kinder in Risikofamilien zu kontrollieren. So sollten bspw. durch Hausbesuche die Kindeswohlgefährdungen aktueller riskanter Fälle überprüft werden. Im Speziellen kam es zur besonderen innerbehördlichen Aufmerksamkeit zum Umgang mit drogenabhängigen Eltern(teilen), weiterhin zur Notwendigkeit der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeitenden des Kinderschutzfachbereiches sowie die Nachschulung der Führungskräfte als Dienst- und Fachaufsicht. Durch sie soll mehr Kontrolle bei der Fallführung ausgeübt und eine kollegiale Fallberatung regelmäßig ermöglicht werden. Es wurde festgestellt, dass es klare Vorgaben braucht, wie der Schutzauftrag gem. § 8a SGB VIII einheitlich zu erfüllen ist. Auch die Erreichbarkeit des Jugendamtes sollte durch eine Notfallnummer einfacher gestaltet werden. Zudem wurde als Maßnahme beschlossen, die freien Träger in ihrer Leistungserbringung auf ihre Qualität und Wirksamkeit hin zu überprüfen (vgl. *Bremische Bürgerschaft* 2007, S. 324 ff.).

Die getroffenen Maßnahmen spiegeln die Dimension der Krisenauswirkungen wider. Alle getroffenen/beschlossenen Maßnahmen als Reaktion auf die Krisensituation zeigen, wie viele Regelungen und Standards gefehlt haben, sodass solche gravierenden Fehler erst passieren konnten. Daher bleibt der „Fall Kevin“ ein Wegbereiter von Veränderungen/Verbesserungen der Fallarbeit der Jugendämter. Maßnahmen zu beschließen sind deshalb so wichtig, weil der Öffentlichkeit eine Ernsthaftigkeit der Situation dargelegt wird.

### 3.3.6 Die Krisennachbereitung

„Organizational learning applies to effort where individuals and collectives in organizations (authorities, companies, and so on) gain knowledge from the past in order to deal with the present, or use knowledge from an earlier crisis when managing a new crisis, especially to correct previous shortcomings and mistakes.“  
(Larsson 2010, S. 714).

Es ist erforderlich, das konzeptionelle Vorgehen zur Bewältigung von Krisen zu analysieren. Die angewendeten Werkzeuge, Bewältigungsstrategien sowie Kommunikationsansätze sollten einer Bewertung unterzogen werden. In dieser Phase ist es auch empfehlenswert, Gespräche mit relevanten Akteur\*innen zu führen. Abschließend können Schlussfolgerungen gezogen werden, um aus den Erfahrungen für zukünftige Krisensituationen zu lernen und den Erfolg der Krisenbewältigung zu gewährleisten oder gar zu steigern (vgl. Löffelholz/Schwarz 2022, S. 974 f.). Daher ist diese Lernphase im Kontext der Krisenbewältigung äußerst bedeutsam. Um den Lernprozess zu initiieren, ist die Bereitschaft erforderlich, Strukturen und Prozesse kritisch zu überdenken und Veränderungen zuzulassen. Die Kultur des Umgangs mit Fehlern sollte transparent gestaltet sein. Es könnte den Fortschritt des Lernens hemmen, wenn Mitarbeitende die Krise herunterspielen oder versuchen, Fehler bei anderen zu finden. Falls die Krise dazu geführt hat, dass strukturelle oder prozessuale Veränderungen innerhalb der Fachbehörde erforderlich sind, muss in Betracht gezogen werden, dass diese nicht auf eine bestimmte Abteilung beschränkt bleiben, sondern die gesamte Behörde umfassen sollten. Es könnte möglicherweise notwendig sein, gewohnte Routinen aufzugeben, um die Veränderung erfolgreich einzuführen. Die Nachbereitung der Krise schließt auch die erneute Zusammenkunft des Krisenteams ein, um die Dokumentationen und Ergebnisse gemeinsam zu bewerten. Bei umfangreichen Krisensituationen könnte es angebracht sein, externe Unterstützung für diesen Prozess einzubeziehen. Schlussendlich kann die Bewertung der öffentlichen Meinung reflektiert werden, um auch die eigene Kommunikationsstrategie beurteilen zu können (vgl. Rothenberger et al. 2016 a, S. 77 f.). Es

ist von Relevanz, ein Verständnis für journalistisches Verhalten zu entwickeln und die Bedeutung im Umgang mit Berichterstattenden wahrnehmen zu können (vgl. *Berth* 2015, S. 69). Hierfür kann eine Analyse erfolgen, welche Medienarten auf welche Weise berichtet haben. Wie wurden die Informationen durch die Medien an die Öffentlichkeit vermittelt? Welche Wirkung haben sie dabei bei den Anspruchsgruppen erzielt? (vgl. *Coombs* 2015, S. 198).

Eine insgesamt kritische Auseinandersetzung mit der Krisensituation sollte zwingend vorgenommen werden. Nur darüber kann eine Bilanz gezogen werden, inwiefern es überhaupt erst zu solch einem Krisenereignis kommen konnte und auch, um darüber auszuwerten, wie die Krisenbewältigung funktioniert hat. Hat das Krisenteam seine Aufgaben erfüllen können? Wie gelang die Kommunikation nach innen und nach außen? Wie war die zeitliche Abfolge der Krisenbewältigung? Welche Erkenntnisse werden aus dem Austausch mit den Medien gewonnen? Alle Antworten sollen zu einer Verbesserung für künftige Krisensituationen führen (vgl. *Wiske* 2020, S. 22). Nach der Krise ist also vor der Krise, mit weiteren, neuen Erkenntnissen der letzten Krise. Allerdings ist nicht nur das Lernen für künftige Krisen in der Evaluationsphase relevant, sondern es muss auch weiterhin eine Beobachtung der getroffenen Maßnahmen der letzten Krise(n) erfolgen. *Coombs* bezeichnet das Lernen aus Krisen als Bewertungen der Krisenmanagementbemühungen. Der Krisenplan wird auf seine Wirksamkeit hin überprüft und der entstandene Schaden beurteilt. Daran festgemacht kann der Erfolg oder Misserfolg der Krisenbewältigung gemessen werden. Für diese Bewertung sollen wieder Daten gesammelt werden. Die Daten werden bspw. über die Anspruchsgruppen oder über die geführten Dokumentationen gewonnen. Auch der Blick externer Anspruchsgruppen ist dafür heranzuziehen. Die Datenlage sollte umfassend sein, um sich ein Gesamtbild der geleisteten Krisenarbeit machen zu können. Bei der Bewertung der Daten kann nach Stärken und Schwächen in den einzelnen durchlaufenden Krisenphasen unterschieden werden. Es wird sich darüber auch klären können, ob die Leistung des Krisenmanagements möglicherweise Schwachstellen auf struktureller oder menschlicher Ebene aufzeigt und Anpassungsbedarf zum Abbau der Schwächen besteht (vgl. 2015, S. 193 ff.).

Der „Fall Kevin“ zeigt, dass auf der politischen sowie internen strukturellen Ebene Veränderungen vorgenommen wurden. Ein Krisenereignis kann *Larsson* zur Folge eben solche Veränderungsprozesse antreiben (vgl. 2010, S. 714).

Alle Erkenntnisse sollten in einem Abschlussbericht zusammenfassend dargestellt werden. Daraus ablesbar sind die effektiv gelungenen Handlungsschritte und bewährten Lösungen, hinderlichen und förderlichen Strukturen bei der Bewältigung der Krise sowie das Krisenausmaß. Das über den Krisenverlauf erworbene Wissen geht in das organisatorische Gedächtnis über und wird für zukünftige Handlungen verankert. Dabei kommt es nicht darauf an, in einer nächsten (möglichen) Krise genau nach dem dokumentierten Schema wieder vorzugehen, sondern aus den Lehren der letzten Krise(n) zu profitieren. Die Phase der Krisennachbereitung mündet wieder in frühere Phasen. So sollen Signale durch Nachbereitungen und fortlaufende Beobachtungen erkannt und sich fortlaufend auf weitere Krisen vorbereitet werden (vgl. *Coombs* 2015, S. 202 ff.). Die getroffenen Maßnahmen nach der Krise des „Falls Kevin“ brauchen demzufolge permanente weitere Beobachtung und Anpassung. Mit dem Erlassen der Maßnahmen ist es nicht getan. Es besteht weiterhin das Risiko, dass es erneut zu einem solch tragischen Fall kommen kann. Solche Signale müssen jedoch rechtzeitig erkannt werden und bspw. nach dem Krisenverständnis von *Coombs* in ein integriertes Managementprogramm aufgenommen werden.