

4 Unter medialem Einfluss Krisen managen und kommunizieren

„Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammen – das eine bedeutet Gefahr und das andere Gelegenheit.“

John F. Kennedy

Inzwischen müsste die Notwendigkeit erkennbar geworden sein, dass Krisenbewältigung auch bedeutet, Krisen anzusprechen und sie anzunehmen. Deshalb werden im folgenden Kapitel die Zielgerichtetheit der Klärung sowie dessen kommunikativer Umgang im Fokus stehen.

Um eine Krisensituation zu strukturieren, ist es zunächst erforderlich grundlegendehaltungsfragen zu klären. Diese Fragen umfassen: Wer ist für die Untersuchung verantwortlich und trägt zur sachlichen Aufklärung bei? Welche Stellen sind dafür zuständig, Informationen weiterzugeben? Welche konkreten Schritte sind geplant, um die Situation zu bewältigen? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung und werden benötigt? (vgl. Berth 2015, S. 68 f.).

Kommunikationsaktivitäten werden als ein Mittel zur Lenkung und Steuerung der „Gestaltung marktlicher und gesellschaftlicher Beziehungen“ (Zerfaß 2022, S. 51) betrachtet. Der Unterschied zwischen Kommunikation und Information liegt darin, dass eine Information ein einseitiger Prozess der Mitteilung ist, bei dem es eine/n Sender*in und eine/n Empfänger*in gibt. Kommunikation hingegen bezeichnet den gegenseitigen Austausch von Informationen, bei dem die beteiligten Akteur*innen gleichberechtigt sind. Es handelt sich um einen dynamischen Prozess (vgl. Mast

2022, 839 f.). „[...] Krisenkommunikation ist ein *Aushandlungsprozess im Kontext von als bedrohlich und disruptiv wahrgenommenen Situationen*, denen Beobachter intuitiv oder strategisch Krisenstatus zuschreiben“ (Löffelholz/Schwarz 2022, S. 966). Strategische Krisenkommunikation bezieht sich auf das Management von Kommunikation, um Krisen vorzubeugen, frühzeitig zu erkennen, zu planen, zu bewältigen und nachzubereiten sowie eine Reputationswiederherstellung oder -erhaltung zu erzielen (vgl. ebd.). Das spiegelt auch das oben angebrachte Krisenverständnis von T. Coombs wider.

„Strategische interne Krisenkommunikation stellt ein wichtiges Instrument dar, um Krisen zu bewältigen und ihr Ausmaß zu minimieren“ (Rothenberger et al. 2016 b, S. 231). Fehler in der Krisenkommunikation können die Krisensituation weiter verschärfen und den Druck auf die betroffene Fachbehörde erhöhen (vgl. Löffelholz/Schwarz 2022, S. 964). Aus diesem Grund ist es von entscheidender Bedeutung, sich intensiv mit der „kommunikativen Bewältigung von Krisen“ (ebd.) zu befassen. „Die [...] internen und externen Kommunikationsprozesse haben entscheidenden Einfluss auf den Verlauf von Krisen“ (ebd.). „Dysfunktionale Kommunikation in Krisenfällen beruht auf mangelnder Zusammenarbeit im ‚Friedenszustand‘“ (Fangerau/Fegert/Ziegenhain 2010, S. 349).

Jugendämter wenden Untersuchungen zufolge verschiedene Krisenkommunikationsstrategien an. Oftmals versuchen sie die Krise zu rechtfertigen, indem sie Gründe oder Erklärungen für die Situation bieten. Eine weitere gängige Strategie besteht darin, die Schwere der Krise zu minimieren, um die Wahrnehmung der Öffentlichkeit zu mildern. In manchen Fällen versuchen Jugendämter die Verantwortung für die Krise zu umgehen oder auf andere Akteur*innen zu übertragen. Es kommt auch vor, dass Jugendämter versuchen, das Vorhandensein einer Krise zu leugnen, um negative Auswirkungen zu vermeiden. Es ist eher selten, dass Jugendämter proaktiv Maßnahmen präsentieren, um zukünftige Krisen zu verhindern (vgl. Rothenberger et al. 2017, S. 97 ff.). Diese verschiedenen Strategien werden je nach Situation und Kontext von Jugendämtern angewandt, um mit Krisen umzugehen und ihre Auswirkungen auf die Öffentlichkeit zu steuern.

Wenn allerdings, wie im oben angebrachten Beispiel, ein Fall des Jugendamtes an die Öffentlichkeit gelangt, dann erfordert das eine professionelle Herangehensweise seitens der Behörde. Dafür sind sowohl die Fähigkeiten zur Krisenbewältigung (siehe Kapitel 3) als auch ihre Kommunikationsführung gefordert (vgl. ebd., S. V).

Für die praktische Arbeit im Jugendamt soll am Ende des Kapitels ein Handlungsleitfaden entstehen, der sich aus den Theorien und Erkenntnissen dieser Arbeit ableitet. Dieser soll den Fachkräften einen zusammenfassenden Überblick dazu geben, worauf es bei einer Krisenbewältigung von Fällen besonders schwerer Kindeswohlgefährdung mit medialem Fokus ankommt, was alles vor- und nachgedacht werden sollte und wie der kommunikative Umgang schließlich aussehen könnte. Letztlich soll der Handlungsleitfaden abbilden, wie die Krisenbewältigung eines Jugendamtes vorgenommen werden kann, wenn die Absicht der Fachbehörde darin besteht, den Reputationsschaden durch vertrauenswürdiges Auftreten gering zu halten.

4.1 Internes Krisenmanagement und Kommunikation

Bisher wurde geklärt, auf welche Art von Krise es in dieser Arbeit ankommt (Fälle besonders schwerer Kindeswohlgefährdung unter medialem Fokus). Außerdem wurde definiert, welche Kriterien erfüllt sein müssen, dass es sich überhaupt erst um eine Krise handelt. Es wurde dargelegt, welches Krisenverständnis *T. Coombs* hat und versucht, dieses für den „Fall Kevin“ (angedeutet) anzuwenden. Wie durch die sechs Phasen einer Krise bereits hervorgebracht, kann internes Krisenkommunikationsmanagement einen präventiven Charakter haben. Daher gilt es auch im Voraus einer Krise mit seinen Mitarbeitenden mittelbar im Austausch zu stehen.

Die interne Kommunikation bildet alle kommunikativen Angelegenheiten innerhalb einer Organisation (hier Fachbehörde) ab. Das können alltägliche, aber auch krisenbehaftete Vorgänge sein. Es wird die Absicht verfolgt, einen gleichberechtigten Überblick für alle Mitarbeitenden zu schaffen, gemeinsame Haltungen zu erschließen und gemeinschaftlich zu den Organisationszielen durchzudringen (vgl. *Malczok/Szyszka* 2016,

S. 23f.). „Es geht also um alle jene kommunikativen Prozesse, derer es bedarf, damit Organisationen funktionieren, operieren und letztlich existieren können“ (ebd., S. 24). *Buchholz* und *Knorre* führen an, dass „(Interne) Kommunikation [...] überhaupt erst den Prozess des Entstehens, der Gestaltung und der Veränderung einer Organisation [...]“ (2019, S. 7) gewährleistet. Das wiederum stellt eine Voraussetzung für Entwicklungsprozesse im Krisengeschehen dar.

Die Mitarbeitenden der Fachbehörde gehören ebenso dem Adressat*innenkreis von Medienberichterstattungen an, wie auch die restliche breite Öffentlichkeit; mit dem Unterschied, dass sie als Teil der Fachbehörde negative Berichterstattungen aus mehreren Blickwinkeln wahrnehmen. Zum einen in ihrer Rolle als Beobachtende, zum anderen in ihrer Rolle als Betroffene. Die Rollenzugehörigkeit zur Arbeitsstelle impliziert deshalb, dass die Mitarbeiterschaft eine der wichtigsten Anspruchsgruppe ist, mit welcher kommuniziert werden muss. Da alle Angestellten die zentrale Wissens- und Leistungsressource ihres/r Arbeitgeber*in sind, ist es angezeigt, sie auch in kritischen Situationen einzubeziehen. Mittels Kommunikation soll ihre Loyalität aufrechterhalten und eine Identifikation mit der Arbeitsstelle erreicht werden. Mitarbeitende, die sich eher mit ihrer Arbeitsstelle identifizieren, sind mehr dazu bereit, ihre/n Arbeitgeber*in nach außen wertschätzend darzustellen. Identifikation fördert den internen Zusammenhalt und hat gleichzeitig einen positiven Effekt auf die Reputationssicherung. In Krisensituationen informierte Mitarbeitende können besser mit der Situation umgehen, vor allem unter Beachtung des Gesichtspunktes, dass sie sich selbst womöglich persönlich betroffen fühlen. Zusammengenommen sorgt Informiertheit bei den Mitarbeitenden für Handlungsfähigkeit, Zugehörigkeit und letztlich auch Schadensbegrenzung der betroffenen Fachbehörde. Es ist also darauf zu achten, dass die Mitarbeitenden zuerst von ihrem/r Arbeitgeber*in informiert werden, als dass sie negative Berichte ihrer Arbeitsstelle über die Medien erfahren (vgl. *Einwiller/Korn* 2016, S. 124 ff.). Durch interne Kommunikation soll das Vertrauen in den/die Arbeitgeber*in verstärkt und die Motivation der Mitarbeitenden gesteigert werden (vgl. *Buchholz/Knorre* 2019, S. 9). Vertrauen ist schließlich die Voraussetzung für eine gelingende Arbeitsbeziehung. Über kommunikative Prozesse können

sowohl Vertrauensverhältnisse als auch Authentizitätsgefühle gegenüber dem/r Arbeitgeber*in erreicht werden (vgl. *Mast* 2020, S. 291 f.). Es sollten je nach Krisenausmaß die Mitarbeitenden einer Abteilung oder aber die gesamte Mitarbeiter*innenschaft informiert werden. Informationsverantwortliche riskieren die Abwendung ihrer Mitarbeitenden, wenn sie ihnen relevante Informationen vorenthalten (vgl. *Steinke* 2018, S. 118). In einer Krise ist es wichtig den Mitarbeitenden die nötige Sicherheit entgegenzubringen, damit sie weiterhin ihrer Tätigkeit nachkommen können (vgl. *Rothenberger et al.* 2016 a, S. 53).

Die Informationsbereitstellung während einer Krise kann bspw. über den direkten persönlichen Austausch stattfinden, wie das Einberufen kurzfristiger Mitarbeitendentreffen über die Führungskräfte. Andererseits kann auch das Intranet dafür genutzt werden, allen Mitarbeitenden die gleichen Informationen zur Verfügung zu stellen. Je nach Krisendimension muss das Mittel der Informationsbereitstellung für die Mitarbeitenden abgewogen werden (vgl. *Einwiller/Korn* 2016, S. 138). Die Informationen sollten stetig auf den aktuellsten Stand der Entwicklungen gebracht und dann den Mitarbeitenden übermittelt werden (vgl. *Rothenberger et al.* 2016 a, S. 53). Mit interner Kommunikation tritt auch eine strategische Absicht hervor. Es will erreicht werden, auf die Mitarbeitenden als höchstes Ressourcengut der Organisation einzuwirken (vgl. *Malczok/Szyszka* 2016, S. 24). Mit dem Schaffen einer „Sinn- und Verstehstruktur“ (ebd., S. 32) wird demzufolge auf organisationspolitischer Ebene darauf hingewirkt, dass interne Entscheidungen akzeptiert und umgesetzt werden (vgl. ebd., S. 33). *Remus* weist darauf hin, dass Emotionen einen großen Stellenwert beigemessen werden sollte, wenn es um das interne Kommunikationsmanagement geht. Auch wenn Emotionen bislang als wenig willkommen in der Arbeitswelt verstanden werden, betont *Remus*, dass über diese ein lebendiger Zugang zu den Mitarbeitenden gewonnen werden kann. Wieder mit dem Ziel, stabilisierend auf das Organisationssystem einzuwirken (vgl. 2016, S. 179 f.). Emotionen „beeinflussen und steuern das individuelle Entscheiden, Handeln und Verhalten“ (ebd., S. 184). Hervorgerufene Emotionen werden im Gedächtnis abgespeichert und durch weitere Ereignisse wieder ausgelöst (vgl. ebd.). „Wenn es gelingt, den sich selbst verstärkenden Kreislauf von Emotionsbildung und Situationswahrnehmung aufzubrechen oder

umzulenken, kann dies zu einer veränderten Situationswahrnehmung beitragen“ (ebd., S. 191). Zwar hat das Einwirken auf Emotionen auch die Gefahr zur Folge, dass eine manipulierende Absicht dahinter verstanden werden kann, jedoch kann dem *Remus* zufolge entgegengewirkt werden, indem offen angesprochen wird, sich absichtlich über Emotionalisierung verständigen zu wollen (vgl. ebd., S. 193).

Malczok und *Szyszka* fassen daher zusammen: „Internes Kommunikationsmanagement operiert auf der Basis von Analyse mit gezielt geplanter Kommunikation, mit der bewusst eine strategisch persuasive Absicht verfolgt wird, um die Umsetzung organisationspolitischer Entscheidungen organisationsdienlich und wertschöpfend zu ermöglichen und zu optimieren“ (2016, S. 37).

Buchholz und *Knorre* setzen internes Kommunikationsmanagement als Führungsaufgabe voraus. Vor allem im Risiko- und Krisenmanagement sind interne Kommunikationslinien nicht wegzudenken. So sehen sie Risikomanagement nur im Zusammenwirken aller Mitarbeitenden als realisierbar an (vgl. 2019, S. 5). „Die interne Kommunikation sorgt hier für die notwendige organisationale Wachsamkeit, d.h. Verarbeitung von Beobachtungen aus der Unternehmensumwelt“ (ebd., S. 5 f.). Außerdem sind ihrer Auffassung nach Krisensituationen nicht durch starre „Top-down-Kommunikation“ (ebd., S. 6) lösbar, sondern erfordern die innerbetriebliche Unterhaltung. Dadurch können Flexibilität und Zielgerichtetheit erreicht werden. Auch die Lernprozesse einer Organisation erfordern eine gelingende interne Kommunikation. Bei notwendigen Veränderungsprozessen kommt es auf das Miteinander in der Organisation an und beruft sich deshalb an dieser Stelle wieder auf Kommunikationsstrukturen (vgl. ebd.). Veränderungen nach einer Krise können nur dann erfolgreich angegangen werden, wenn die „richtige“ Person informiert ist. Es nützt nichts, wenn alle Mitarbeitenden Bescheid wissen, aber die Person, die für die Problemlösung benötigt wird, nicht involviert ist (vgl. *Forster et al.* 2023, S. 280).

Interne Kommunikation in einer Krisensituation im Jugendamt betrifft auch das Involvieren des/r Land- oder Stadtrat*rätin und/oder der Dezernatsleitung durch die Amtsleitung. Über die Position der Amtsleitung wird somit alles strategisch Relevante zur Krise gebündelt. Jede

Information erreicht die strategische Leitung. Über festgelegte Verantwortliche (möglicherweise Pressestelle, das Krisenteam oder ein/e festgelegte/r Sprecher*in) erreichen die Informationen dann die übrigen Anspruchsgruppen (vgl. *Rothenberger et al.* 2016 a, S. 50 ff.). *Rothenberger et al.* fassen in folgender Darstellung zusammen, wie unter Berücksichtigung der o.g. Gesichtspunkte ein internes Verfahren zum Krisenfall im Jugendamt aussehen kann:

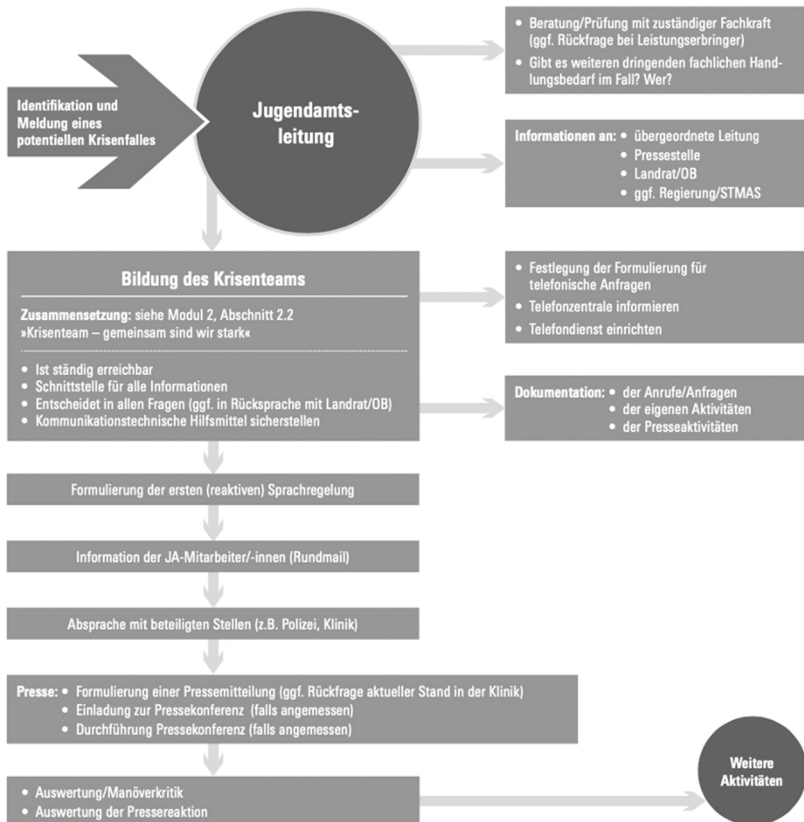


Abbildung 5: Internes Krisenverfahren. *Rothenberger et al.* 2016 a, S. 55

Die Idee von *Rothenberger et al.* ist, dass die Jugendamtsleitung, die den Dreh- und Angelpunkt darstellt, ein Vorkommnis zu einer Krise erklärt und interne Abläufe anregt, indem sie Kontakt zu den am Fall beteiligten Fachkräften aufnimmt. Auch gibt diese Informationen an weitere Stellen, wie bspw. an die Pressestelle oder politische Akteur*innen weiter. Außerdem delegiert die Amtsleitung – bei identifizierter Krise, die nicht durch die am Fall beteiligten Fachkräfte alleine gelöst werden kann – das Krisenteam intern tätig zu werden. Dieses Team wiederum geht nach seinen festgelegten Abläufen und Verantwortlichkeiten vor und informiert letztlich weitere interne Ebenen (übrige oder ausgewählte Mitarbeitende). Außerdem werden über diese Instanz Absprachen getroffen, Informationen gebündelt und entsprechend nach Außen getragen. Zuletzt erfolgt die Auswertung des Krisenverlaufs und das Fazit über das Krisenteam. Die Jugendamtsleitung bleibt bei allen internen Vorgehensweisen informiert (vgl. 2016 a, S. 55).

Um außerdem eine weitere Hervorhebung interner Kommunikation aufzuzeigen, gilt es den internen schriftlichen Bericht als Kommunikationsvariable zu beachten. *Reichmann* u. a. legt deshalb auf die Informationsspeicherung und -verarbeitung mittels Aktenführung Wert (vgl. 2022, S. 34). Damit Kriseninhalte, die wie im „Fall Kevin“ aus dem Inneren der Fachbehörde heraus resultieren, nachvollziehbar gemacht werden können, braucht es die professionelle Darstellung relevanter Daten. Das hat den Grund „[...]“, dass sie der gerichtlichen Überprüfung im Einzelfall standhalten müssen. [...] Durch [...] Dokumentation legitimiert sich Verwaltungshandeln [...] und wird anhand seiner schriftlichen Dokumente („nach Aktenlage“) kontrolliert“ (ebd., S. 38). Die Kinderschutzarbeit im Jugendamt läuft nach einem vorgegebenen Handlungsschema ab. Mittels Dokumentation sollen Informationen intern nachvollziehbar gemacht, durchgeführte Schritte dargelegt und Einschätzungen hervor gebracht werden. Es können rechtliche Konsequenzen drohen, wenn Verwaltungsstandards nicht eingehalten wurden und darüber ein eingetretener Schaden abgeleitet werden kann (vgl. ebd., S. 42 f.). Der Untersuchungsausschuss, der für die Aufarbeitung des „Falls Kevin“ einberufen wurde, überprüfte u. a. anhand der Aktenlage, wie in der Familie tatsächlich verfahren wurde. Falldokumentationen haben also nicht nur eine

„Legitimationsfunktion“ (ebd., S. 59), sondern sind unerlässlich für die Arbeit in der Kinderschutzfachbehörde.

Bisher spielt die interne Kommunikation im Krisengeschehen im Vergleich zur externen Kommunikation eine untergeordnete Rolle. Jedoch wird spätestens in der Krisennachbereitung und im Prozess des Fehlerlernens auffallen, wenn interne Kommunikationsdefizite vorliegen. Es kann schlussendlich festgehalten werden, dass die Kommunikation mit und unter den Mitarbeitenden einen wesentlichen Einfluss auf den Verlauf einer Krise sowie deren Außenwirkung haben kann (vgl. *Rothenberger et al.* 2016 b, S. 230 f.). Außerdem sind es die Mitarbeitenden, die die nachstehenden Veränderungen umsetzen und gewohnte Routinen womöglich verlassen sollen (vgl. *Buchholz/Knorre* 2019, S. 203).

4.2 Externes Krisenmanagement und Kommunikation

Worauf kommt es an? Genauso wie es bei der internen Kommunikation darum geht, durch Vertrauen einen wertvollen Nährboden für ein gemeinsames und zielgerichtetes Handeln zu schaffen, spielt Vertrauensaufbau auch im Umgang mit externen Anspruchsgruppen eine zentrale Rolle. Wenn die Fachbehörde in einer Krisensituation vertrauenswürdig auftreten möchte, dann muss sie sich darüber im Klaren sein, was es bedeutet Vertrauenswürdigkeit zu erzeugen.

Blöbaum gibt dazu einen Einblick, welche Aspekte zu beachten sind, wenn vertrauenswürdig gehandelt werden möchte. Die Fachbehörde ist in diesem Fall Vertrauensnehmende und die externen Anspruchsgruppen (u. a. Medien, Adressat*innen der Kinder- und Jugendhilfe, breite Öffentlichkeit, ...) sind Vertrauensgebende. Im Prinzip ist Vertrauensarbeit ein wesentliches Ziel zum Ressourcenaufbau der Organisation, da es sich als Reputationssicherung auszahlen kann. Für die Vertrauensentwicklung braucht es die Fähigkeiten des/r Vertrauensnehmenden, um Erwartungen externer Anspruchsgruppen erfüllen zu können. Je nach Situation fallen deren Erwartungen an die professionelle Handlung der Fachbehörde aus. Die Informiertheit der Vertrauensgebenden über die Handlungsabsichten des/r Vertrauensnehmenden sowie Erfahrungen über

Verlässlichkeit münden in den Vertrauensprozess. Vertrauen zielt deshalb darauf ab, dass die Fachbehörde professionell handelt, d. h. weiß, was ihre Aufgaben sind, wie sie diese umsetzt und wie sie letztlich zu ihren Entscheidungen kommt. Nicht selten werden Einschätzungen anderer für die eigene Meinungsbildung verwendet, da eher anderen Anspruchsgruppen-zugehörigen getraut wird als der Organisation selbst. Die Meinungsbildung kann über den direkten Austausch untereinander oder aber mittels digitaler Bewertungsforen erfolgen. Insgesamt kann Vertrauen als kontinuierlicher Prozess verstanden werden, welcher einseitig durch Vertrauensnehmende gesteuert werden muss, diese jedoch dafür in Abhängigkeit mit den Vertrauensgebenden stehen (vgl. 2022, S. 60 ff.). Vertrauen kann folglich „[...] als Variable zur Erklärung von Organisationsverhalten [...]“ (Hoberg 2020, S. 7) verstanden werden.

Mit folgender Darstellung veranschaulicht *Blöbaum* einen Vertrauensprozess:

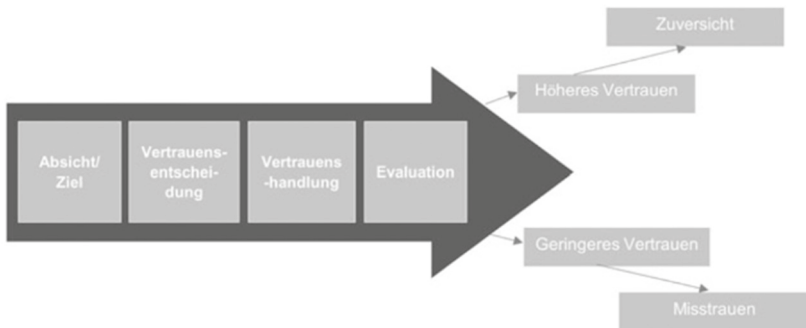


Abbildung 6: Vertrauensprozess. *Blöbaum* 2022, S. 68

Der Prozess wird mit einer Zielabsicht eröffnet (vgl. *Blöbaum* 2022, S. 68). Das Ziel kann nur erreicht werden, „indem man sich in das Risiko einer Vertrauenssituation begibt“ (ebd.). Wenn ein positiver Ausgang des vorhandenen Problems erwartet wird oder wenn Nichtwissen über eine Situation Vertrauen notwendig macht, wird sich für das Eingehen des Vertrauensrisikos entschieden. Im nächsten Schritt folgt die Vertrauenshandlung. In dieser Phase wird der/die Vertrauensnehmende unter Beweis

stellen müssen, ob er/sie entsprechend so handelt, wie es erwartet wird. Am Ende des Prozesses werden evaluierte Erkenntnisse in den Erfahrungsschatz der Vertrauensgebenden übergehen, um bei zukünftigen Aktionen auf diese zurückzugreifen (vgl. ebd., S. 68 f.). „Durch Beobachtung und Evaluation vorgängiger Interaktionen entstehen Erfahrungen, die als Beziehungsgeschichte in die jeweils aktuelle Bewertung einfließen. [...] Die Bewertung von Vertrauenswürdigkeit führt gewissermaßen zu informiertem Vertrauen. Wer ohne irgendwelche Gründe vertraut, vertraut blind, ignoriert Risiko und Warnsignale“ (ebd., S. 70 f.). Positive Erfahrungen bei den Vertrauensgebenden beeinflussen zukünftige Risikoentscheidungen und steigern das Vertrauen. Wohingegen schlechte Erfahrungen eine Gefährdung auf Seiten der Fachbehörde bedeuten, da diese bei ihren Anspruchsgruppen zu weniger Vertrauen oder sogar Misstrauen führen können. *Blöbaum* untermauert diesen Themenschwerpunkt noch einmal damit, dass Vertrauensprozesse zwar von den Vertrauensnehmenden durch kompetentes Handeln beeinflussbar sind, es allerdings ebenso auf die Kompetenzen des Gegenübers, also des/r Vertrauensgeber*in, ankommt, wie er/sie dessen/deren Fähigkeiten bewertet³ (vgl. ebd., S. 74 f.). Vertrauen kann aufgebaut, erhalten oder abgebaut werden. Ein wesentliches Mittel zum Aufbau und Erhalt von Vertrauen ist *die Kommunikation*. So können Erklärungen bewirken, dass verlorenes Vertrauen wiedergewonnen wird (vgl. *Hoberg* 2020, S. 33 f.).

Inzwischen ist bekannt, dass externe Anspruchsgruppen, wie Medien, in der Lage sind, Krisen voranzutreiben. Vor allem, wenn Defizite in der eigenen Kommunikationsstrategie vorliegen, können Krisen in ihrer Eskalationsstufe hochfahren. Daher gilt es besonders die Phasen von *Coombs* zu beachten.

-
- 3 Anmerkung: Die Besonderheit der gegenseitigen Beziehungen zwischen Jugendamtsmitarbeitenden und externen Anspruchsgruppen ist, dass sich Adressat*innen der Kinder- und Jugendhilfe nicht aussuchen können, zu welchem Jugendamt sie gehen dürfen. Das kann als Vertrauensabhängigkeit bewertet werden. Die Zuständigkeit ist gem. §§ 86 ff. SGB VIII gesetzlich geregelt. Die Leistungsnehmenden sind an das örtlich zuständige Jugendamt gebunden. Auch dann, wenn sie mit diesem Jugendamt schlechte Erfahrungen gemacht oder durch Dritte Schlechtes über dieses Jugendamt erfahren haben und das Vertrauen nicht vorhanden ist. Lediglich bei der Wahl der Leistungserbringenden können die Adressat*innen aufgrund des Wunsch- und Wahlrechts gem. § 5 SGB VIII mitentscheiden.

Für ihn kommt es auf die Kommunikation im Vorfeld einer Krise an. Er legt dar, wie wichtig das Zusammenwirken mit den externen Anspruchsgruppen ist. Es fällt ins Gewicht, ein positives Beziehungsgeflecht aufzubauen. Genauso auch, die Warnsignale zu erkennen und in der Öffentlichkeit ein Problembewusstsein über das Handlungsfeld zu schaffen. Wenn eine Krise auftritt und erst einmal öffentlich geworden ist, dann wird der Verlauf von externen Faktoren und der eigenen Kommunikationsstrategie bestimmt (vgl. Mast 2020, S. 484 ff.). „Kommunikationsmanagement, das dem Stakeholder-Ansatz folgt, hat die Aufgabe, den Dialog mit den Stakeholdern systematisch und geplant zu ermöglichen, zu unterstützen und anschließend die daraus resultierenden Erkenntnisse [...] zu integrieren“ (Mast 2020, S. 508). Verantwortliches Krisenmanagement bedeutet deshalb, sich über die eigene Haltung bewusst zu sein „[...] und das eigene Beziehungs- und Kommunikationsverständnis [...]“ (ebd., S. 494) geklärt zu haben. Daher eignet sich für die größte Vertrauenssicherung der direkte Austausch mit den Anspruchsgruppen. Es wird noch immer sehr häufig davon ausgegangen, dass Kommunikation mit den Stakeholdern „bloße“ Informationsübermittlung bedeutet. Doch das ist nicht ausreichend. Dialogische Absichten fördern einen kontinuierlichen Prozess des Austausches und ermöglichen einen stabilen Beziehungsaufbau (vgl. ebd., S. 504 ff.). Reputation resultiert nämlich aus den Erfahrungen, die entweder selbst gemacht oder durch Dritte wahrgenommen werden. Sie steht in einem Geflecht von Informationsaustausch, Eindrücken, Beobachtungen und Meinungsbildern. Nur durch öffentliche Kommunikation, unabhängig ob sie freiwillig oder unfreiwillig vorgenommen wird, entsteht eine Reputationskonstitution. Aus diesem Grunde kann die mediale Kommunikation auch nützlich sein, weil sie schließlich das Feld zur Reputationsbildung bietet. Mit gelingender Organisationskommunikation und den Kenntnissen über seine Anspruchsgruppen kann somit auf dieses Feld eingewirkt werden (vgl. Thießen 2011, S. 28 ff.). Nicht zuletzt deshalb sind Kommunikationsverantwortliche für die Fachbehörde so wichtig.

Aufgrund dessen, dass externe Anspruchsgruppen Krisen auf persönliche Weise wahrnehmen und diesen entsprechend andersartige Besonderheiten beimessen, wird die Verantwortung an einer Krise individuell unterschiedlich bewertet. Die Verantwortungszuschreibung sagt allerdings

aus, ob die Reputation gefährdet ist oder nicht (vgl. *Coombs* 2010, S. 38). Organisationen sind im Zugzwang zu beweisen, dass sie in jedem Fall die Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen beachten wollen (vgl. *Thießen* 2011, S. 102 f.). *Fangerau, Fegert* und *Ziegenhain* unterstreichen daher ebenfalls die Wichtigkeit des externen Beziehungs- und Netzwerkaufbaus im Vorfeld einer Krise. Beim Eintreten einer Krisensituation soll das Jugendamt dann glaubwürdig und empathisch reagieren. Dabei geht es nicht darum, sich zu Schuld zu äußern, sondern öffentlich verantwortlich das eigene Interesse zu vermitteln, unter Beachtung des Sozialdatenschutzes zur Aufklärung beitragen zu wollen (vgl. 2010, S. 350).

Das Bundesministerium des Innern (BMI) hat einen groben Leitfaden sowie Checklisten zur Krisenkommunikation erstellen lassen. Der Staat zeigt damit, ein Interesse daran zu haben, dass die Bevölkerung ihm vertrauen und er der Gesellschaft glaubhaft gegenübertreten kann. Dabei hat er schon längst erkannt, dass Medien Krisen(-verläufe) beeinflussen. Deshalb liegt es ihm daran, Behörden und Unternehmen zu sensibilisieren, planvolle sowie professionelle Krisenkommunikation leisten zu können. Dafür stellt er unterstützend diese Planungshilfen bereit (vgl. 2014, S. 3). Der Staat legitimiert nach seiner Rechtsstaatlichkeit, dass Medien privater oder öffentlich-rechtlicher Natur, als „vierte Gewalt oder vierte Macht“ (ebd., S. 19) agieren. Medien sind wegen ihres Informationsrechts deshalb befugt, auf Auskünfte seitens der Behörden zu bestehen. Wegen dieses Sonderrechts und deren hohen einflussgebenden Autorität sieht der Staat vor, als einzelne Behörde in einer Krise den Umgang mit den Medienvertreter*innen hoch zu priorisieren. Für die Kommunikation mit der Öffentlichkeit (Bevölkerung) hält der Staat genauso die Notwendigkeit (wie bereits in früheren Kapiteln herausgearbeitet wurde), die vertrauensvolle Übermittlung sowie das Aufbauen des Vertrauens im Voraus einer Krise für unabdingbar. An dieser Stelle wird noch einmal darauf hingewiesen, dass die Auffassung einzelner Bürger*innen differenziert ausfallen kann und deshalb mit unterschiedlichen Reaktionen zu rechnen ist (vgl. ebd., S. 19 ff.). Zuletzt ist die Rede von „Stakeholder-Kommunikation“ (ebd., S. 21). Diese bezweckt den Austausch mit den unmittelbar betroffenen Anspruchsgruppen, die Einfluss auf die Behördenziele haben und grenzt sich noch einmal von der Öffentlichkeit im Allgemeinen ab (vgl. ebd.).

Welche Prinzipien der Kommunikation sind demzufolge relevant, wenn stets und ständig die Beziehungsförderung im Mittelpunkt steht? Störmer arbeitet „die *Maxime der Qualität, der Quantität, der Relevanz und der Modalität*“ (2022, S. 217) heraus. Es kann sich darüber auf den wesentlichen Tenor konzentriert werden, dass nur wahre, erforderliche, konkrete und klare Informationen gegeben werden sollten. Sie unterstützt die Annahme, dass über kontinuierlich empathisch und wertschätzend geleitete Ansätze eine nachhaltig positive Beziehung entwickelt wird und in diesem Rahmen auch ein Krisenaustausch möglich ist (vgl. ebd., S. 217 f.).

Zusammengenommen kann vertrauenswürdiges Auftreten einer Organisation von der Reputationskonstitution abgeleitet werden. Vertrauen passiert auf interaktivem Wege zwischen der Fachbehörde und externen Anspruchsgruppen. Vertrauenswürdigkeit hingegen ist ein Attribut dafür, dass vertraut werden kann. Weil Vertrauen mit dem Eingehen eines Risikos verbunden ist, ist es eine bewusste Entscheidung, die getroffen werden muss (vgl. Thießen 2011, S. 112 f.).

4.2.1 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eines Jugendamtes

Im Speziellen geht es in diesem Teil der Arbeit noch einmal genauer um die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eines Jugendamtes. Zwar existiert dieser Fachbereich in einer Kinderschutzbeförderung, jedoch wird sich die Frage gestellt, welche Verantwortlichkeiten diese Tätigkeit im Rahmen des Krisenmanagements trägt.

Rothenberger, Schleicher, Schwarz und Srugies haben, wie im Kapitel 2.2.2 bereits dargestellt, Jugendämter in Bezug auf ihre Erfahrungen mit Krisen befragt. In dieser Studie haben sie auch untersucht, wie Krisenkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit in Jugendämtern gelebt werden. Um eine möglichst breite Masse an Erfahrungsberichten zu erhalten, haben sie Jugendämter im ländlichen sowie städtischen Raum und ebenso krisenerfahrene und krisenunerfahrene Jugendämter (insgesamt neun an der Zahl) betrachtet. Die Befragungen wurden sowohl mit Mitarbeitenden der operativen Ebene als auch mit Jugendamtsleitungen und Kommunikationsverantwortlichen durchgeführt (vgl. 2017, S. 10 ff.). Einige ihrer Studienergebnisse werden an dieser Stelle ausgeführt, um anzu-

deuten, welche Relevanz die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Jugendämter in Krisensituationen hat. Hier sind einige entnommene Antworten zu diesem Thema⁴:

Die personelle Ausstattung und Ausführung der Tätigkeiten der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sind sowohl in krisenerfahrenen als auch in krisenunerfahrenen Jugendämtern sehr unterschiedlich. Die meisten der Befragten sind der Ansicht, dass es gut wäre, wenn das Jugendamt eine eigene Pressestelle hätte. Oft ist diese für die gesamte Behörde oder Kommune zuständig (vgl. *Rothenberger et al.* 2017, S. 19 f.). Die Untersuchung zeigt, dass ein Großteil der Kommunikationsverantwortlichen und Leitungskräfte Schulungen nutzen (wenn es die Stellenbesetzung zulässt), um sich auf die Außenkommunikation vorzubereiten (vgl. ebd., S. 21 ff.). Die Studie kommt außerdem zu dem Ergebnis, dass es Jugendämtern an Konzeptionen fehlt, wie sie in Alltagsphasen positive mediale Beachtung finden können. Daher wird die Öffentlichkeits- und Pressearbeit eher als reaktive Tätigkeit ausgetragen. Eine Risikokommunikation findet der Untersuchung zufolge nicht statt (vgl. ebd., S. 42 f.). In akuten Krisenphasen ist es für die Befragten entscheidend, dass sich die Jugendamtsleitung/ Verwaltungsleitung und die Pressestelle eng aufeinander abstimmen (vgl. ebd., S. 111) und in regelmäßigen Zeitabständen zusammenkommen (vgl. ebd., S. 117). Meistens reagieren Jugendämter mit Standardinstrumenten wie Pressemitteilungen oder -konferenzen auf Krisen. Auffällig ist, dass die Kommunikationstätigkeit weder in Krisenzeiten noch in Alltagsphasen intern ausgewertet wird (vgl. ebd., S. 113). Die Notwendigkeit der Erreichung einer bewährten Stringenz der Tätigkeit der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in Jugendämtern ist durch die Studie erkennbar geworden. Es entsteht der Eindruck, dass bisher jede Fachbehörde macht, was sie für richtig hält, aber die grundlegende Idee und Chance der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bislang verfehlt wird.

Stehle führt an, dass die Öffentlichkeitsarbeit eines Jugendamtes nur gut sein kann, wenn die verantwortliche(n) Person(en) das entsprechende

4 Anmerkung: Um einen umfangreicheren Eindruck zu den Studienergebnissen zu bekommen, wird empfohlen, die Darstellung der Erhebung und deren Erkenntnisse eigens zu studieren.

Engagement mitbringt/en und seinen/ihren Job gerne macht/en. Vor allem die persönlichen Einstellungen beeinflussen diese Arbeit. Glaubwürdigkeit kann aus diesem Grunde nur dann vorliegen, wenn der/die Mitarbeitende(n) entschlossen hinter dem Jugendamt steht/en (vgl. 2011, S. 13).

Auch *Blüml* beantwortet die Frage, wie Öffentlichkeitsarbeit seitens der Kinderschutzbeförde im Bereich der Kindeswohlgefährdung aussehen kann. Nur, wenn die Öffentlichkeit inhaltlich zu dem Themenbereich Kindeswohlgefährdung aufgeklärt ist, können ein realer Austausch zwischen dem Amt und der Öffentlichkeit erreicht und möglicherweise ungefilterte Schlagzeilen, in welchen das Jugendamt einen Negativ-Stempel aufgedrückt bekommt, verhindert werden (vgl. 2006 b, Kap. 42, S. 1). Hinweise auf „*Elternrechte und -pflichten*“ (ebd.) und der staatliche Auftrag diesbezüglich würden schon einmal aufklärenden Charakter haben. Selbstverständlich sollte sich darüber im Voraus Gedanken gemacht werden, um angemessene Informationen zu fachlichen Wahrnehmungen, Eigen- und Fremderfahrungen, staatlichen Auftragszielen, regionalen Netzwerken, aber auch zu Möglichkeiten und Grenzen des Leistungsspektrums der Kinder- und Jugendhilfe geben zu können. Der Öffentlichkeit sollten jegliche Begrifflichkeiten erläutert werden, um zu verstehen, wann das Kindeswohl aus Sicht des Jugendamtes gefährdet ist. Nach einem wohlüberlegten Kontaktieren der Öffentlichkeit ist es grundsätzlich sinnvoll, für sich selbst zu eruieren, welche Wirksamkeit diese Informationsgebung hatte (vgl. ebd., S. 1 ff.). *Stehle* spricht in diesem Fall von der aktiven Öffentlichkeitsarbeit, d. h. „[...] eigene Themen zum gewünschten Zeitpunkt erfolversprechend zu platzieren [...]“ (2011, S. 14), wohingegen die Öffentlichkeitsarbeit in Krisensituationen ein reaktives Auftreten erfordert. Interessanterweise bedeutet das nun nicht, dass aktive Öffentlichkeitsarbeit nur in „Friedenssituationen“ und reaktive Öffentlichkeitsarbeit nur in Krisensituationen erfolgt. Vielmehr können bspw. auch aktuelle Themen der Gesellschaft (z. B. Kinderarmut, Jugendgewalt, etc.), die einen negativen Charakter haben, Anlass dafür sein, sich in der Funktion als Expert*innen der Kinderschutzbeförde anzubieten, um über Medienkanäle oder öffentliche Auftritte Fachkenntnisse und Einschätzungen zu liefern. Solche Anlässe sind vorteilhaft, eigene Arbeitsaufträge vorzustellen und ebenso fachlich zur Diskussion beizutragen (vgl. ebd., S. 13 ff.).

Enders bringt drei Ausrichtungsvarianten für die Öffentlichkeitsarbeit der Jugendämter an: „[...] die offensive, kommunikative und die reaktive Öffentlichkeitsarbeit“ (2009, S. 84). Sie stellt das wie folgt dar:



Abbildung 7: Ausrichtungen der Öffentlichkeitsarbeit. Enders 2009, S. 85

Die Abbildung verdeutlicht zusammenfassend, welche Ausrichtung und Herangehensweise zur Öffentlichkeitsarbeit, welche Chance oder Gefahr für das Jugendamt bedeutet. Hierin sind die oben angesprochenen reaktiven und aktiven Methoden wiederzufinden.

Die offensive Öffentlichkeitsarbeit kann den Krisenpräventionsprozess unterstützen. Hier können eigene Themen selbstbestimmt und regelmäßig transportiert werden. Darüber können Selbstbewusstsein und Erfahrungen erlangt werden, wie mit der medialen Öffentlichkeit umzugehen ist. Durch kommunikative Öffentlichkeitsarbeit entsteht eine wechselseitige positive Beziehung zwischen den Jugendämtern und den Medienvertreter*innen. Enders gibt an, dass sich die symbiotische Tragweite der Kommunikationsausrichtung bspw. darin zeigt, dass Artikel vor der Veröffentlichung zum Gegenlesen zur Verfügung gestellt werden. Reaktive Öffentlichkeitsarbeit

wird meistens dann geleistet, wenn Ressourcen fehlen. Jugendämter, die reaktiv handeln, zeigen sich unsicherer im Umgang mit der Öffentlichkeit und den Medien. Klar ist, dass Presse- und Öffentlichkeitsarbeit alleine schon durch die Stellung der Fachbehörde in der Gesellschaft notwendig ist und dazu beiträgt, ins Zusammenwirken mit Medien zu kommen und Ängste in der Konfrontation abzubauen (vgl. Enders 2009, S. 84 f.).

4.2.2 Umgang mit Medien im Krisenfall

„Die Grundrechte der Presse- und Rundfunkfreiheit gewährleisten einen unmittelbar gegen staatliche Stellen gerichteten Informationsanspruch der Medien [...]. Den Medien steht damit gegenüber staatlichen Stellen ein Rechtsanspruch auf Informationserteilung zu“ (Fricke 2010, S. 109). Ein Krisenfall hat demnach zwangsläufig zur Folge, dass die Medien darüber unterrichtet werden müssen, wenn sie mit Fragestellungen auf die Fachbehörde zukommen. Inzwischen müsste nachvollziehbar genug geworden sein, dass Kommunikation u. a. aus diesem Grund eine wesentliche Rolle spielt, sonst kommt es neben dem Eklat des Krisengeschehnisses auch noch zu einer kommunikativen Krise. *Baier-Fuchs* schlägt demgemäß vor, sich selbst im Krisenfall einen umfangreichen, schnellen Eindruck zu verschaffen, um auf grundlegende Fragen der Medienvertreter*innen vorbereitet zu sein. Es muss zügig herausgearbeitet werden, was geschehen ist, welche Ursachen darüber bekannt sind, welche Bedeutung dieses Ereignis für interne wie externe Beteiligte hat und was mögliche Konsequenzen sind (vgl. 2008, S. 221). Es gilt dabei nicht den Medien sofort diese Antworten zu liefern, vielmehr geht es darum sich selbst Klarheit über die Situation zu verschaffen. Erfahrungsberichte selbst betroffener Fachkräfte von Jugendämtern verbessern das Verständnis von der theoretischen zur praktischen Ebene. Daher wurde sich aus den Dokumentationen einer Fachtagung die Expertise eines Jugendamtsleiters angeschaut und wie folgt an dieser Stelle zur Verfügung gestellt:

Brößkamp ist Leiter eines Jugendamtes und berichtete 2009 im Rahmen einer Fachtagung⁵ von eigenen Erkenntnissen im Umgang mit Medien im

5 Fachtagung am 23. und 24. April 2009 in Berlin. „Das Jugendamt im Spiegel der Medien. Hilfen und Hinweise im Umgang mit Medien/Krisenmanagement“.

Krisenfall. Er empfiehlt im Rahmen der Ergebnisvermittlung des Krisengeschehens das aktive und kooperative Auftreten gegenüber Medienvertreter*innen. Es sollte grundsätzlich hinterfragt werden, für welche Medienagentur/welchen Sender der/die Medienvertreter*in arbeitet und wo der Artikel/Bericht veröffentlicht wird. Informationen, die nicht veröffentlicht werden sollten, aber für das Verständnis des/r Medienvertreter*in notwendig zu wissen sind, sollten nur dann gegeben werden, wenn die Beziehung von Vertrauen geprägt ist und sich darauf verlassen werden kann, dass die Informationen tatsächlich geheim bleiben. Eine solche Variante würde ohnehin nur bei Veröffentlichungen in Printmedien realisierbar sein. Es sollte sich ein Vorab-Exemplar des Artikels zur eigenen Durchsicht gegeben werden lassen. Für einen Auftritt im Hörfunk kann eigens angefordert werden, dass es ein Vorabgespräch gibt, in welchem der eigene Rahmen der Informationsveröffentlichung abgestimmt werden kann. Das Berichten im Fernsehen sollte ohne Ablesen vom Notizzettel erfolgen. Es ist sinnvoll sich vorab zu informieren, wie der zeitliche Rahmen gestaltet ist. Sofern mit einem/r Medienvertreter*in schlechte Erfahrungen gemacht werden, sollte das Medienformat zukünftig nicht gänzlich vermieden, jedoch auf eine andere Person bestanden werden. Fragen zur Fehleranalyse können selbstbewusst gegenübergetreten werden, indem bekannt gemacht wird, dass die eigene Absicht zur Klärung vorliegt und nach dem Vorliegen dieser Erkenntnisse die Öffentlichkeit durch die Fachbehörde selbst darüber informiert wird (vgl. 2009, S. 103 ff.).

Durch die grundverschiedenen Arbeitsaufträge eines Jugendamtes und der Medienwelt wird ein Spannungsfeld erzeugt und aufrechterhalten. Das lässt sich nicht lösen. Das Jugendamt kann nicht seine Kontrollfunktion bezüglich des Kinderschutzes aufgeben, nur um als „das gute Jugendamt“ dazustehen. Die Medien jedoch kontrollieren, ob das Jugendamt seinem Kontrollauftrag (Wächteramt) auch wirklich nachkommt. Berichte über Kinder, die dem Jugendamt bekannt waren und durch Kindeswohlgefährdungen zu Tode gekommen sind, zeichnen sich für Medien sowie Öffentlichkeit weiterhin durch ihre hohe Aufmerksamkeit aus. Jugendämter müssen demzufolge den Schuldzuweisungen standhalten und handlungsfähig bleiben (vgl. Enders 2013, S. 255 f.). Das Jugendamt behält die Funktion, der Prellbock dafür zu sein, wenn ihm bekannte Kin-

der durch Kindesmisshandlung zu Tode kommen. Mediale Berichte schreiben über Jugendämter, dass sie überfordert, wegschauend oder eingriffslustig seien. *Enders* schätzt durch ihre angestellten Untersuchungen ein, dass der Umgang mit Medien im Krisenfall trotz der Spannungen leichter erscheint, wenn die Medienlogik verstanden wurde und aktiv Öffentlichkeitsarbeit betrieben wird (vgl. 2009, S. 82 ff.). Die publizierten Berichte durch Medienvertreter*innen zeigen, was die Öffentlichkeit im Rahmen der Krise bewegt. Hieran kann/sollte sich orientiert und entsprechend darauf eingegangen werden (vgl. *Baier-Fuchs* 2008, S. 222).

4.2.3 Beachtung des Sozialdatenschutzes

Unter Sozialdaten sind persönliche Angaben sowie sachliche Zusammenhänge zu verstehen, die einer bestimmten Person zugeordnet sind. Die Erhebung dieser Daten dient lediglich dem Ausführungszweck zur Erfüllung der Aufgaben der Sozialleistungsträger (vgl. *Götte/Meysen/Schönecker* 2013, S. 15 und § 35 SGB I).

Auch im Krisenfall sind die gesetzlichen Bestimmungen gem. § 65 SGB VIII weiterhin bindend (vgl. *Rothenberger et al.* 2016 a, S. 57). Es ist gesetzlich untersagt, Journalist*innen gegenüber „eine zu offene Kommunikation über Informationen zur Familie“ (ebd.) zu haben. Es ist wichtig zu beachten, dass selbst dann, wenn die Familie in der Öffentlichkeit ihre Standpunkte vertritt, die faktisch nicht mit denen des Jugendamtes übereinstimmen, keine persönlichen Informationen über den Fall preisgegeben werden dürfen (vgl. ebd.). „Die Pflicht zur Verschwiegenheit bezieht sich auch darauf, Informationen nicht zu wiederholen, die Journalistinnen/Journalisten bereits bekannt geworden sind“ (ebd.)⁶.

Anders verhält es sich gegenüber Strafverfolgungsbehörden. Kommt es, wie im „Fall Kevin“ zum Tod eines Kindes und damit zu einer strafrechtlichen Verfolgung, da der Verdacht einer Straftat überprüft werden muss, dann besteht die Verpflichtung zum Zweck der Ermittlung zur Aufklärung

6 Anmerkung: Aufgrund der vielschichtigen Rechtsnormen empfiehlt es sich bei Fragen zum Sozialdatenschutz im medialen Präsenzfall auch mit dem verwaltungszugehörigen Rechtsamt in den Austausch zu treten, um Unterstützung in der Rechtssicherheit diesbezüglich zu erhalten.

beizutragen. Bspw. können seitens der Strafverfolgungsbehörden Beweise sichergestellt oder bei entsprechender Verweigerung auch beschlagnahmt werden. Indem die Stadt Bremen eine Untersuchungskommission beauftragt hat, die zur Aufklärung des Fehlverhaltens der Professionellen beitragen sollte, wurden von juristischer Seite Personen befugt, Sozialdaten über die Familie von Kevin über das Jugendamt zu erheben und für einen Untersuchungsbericht zu verwenden. Das Jugendamt konnte dem nicht widersprechen (vgl. *Götte/Meysen/Schönecker* 2013, S. 10).

Im Rahmen der behördlichen Analyse problematischer Fallverläufe, die entweder eigens durch die Fachbehörde oder nach Auftragserteilung durch externe Personen durchgeführt werden, bedarf es die Zustimmung durch die Betroffenen, außer es dient der „wissenschaftlichen Forschung“ (ebd., S. 14). Diese würde dann vorliegen, wenn bspw. im Sinne einer Fehleranalyse zukünftige Kinderschutzarbeit verbessert werden möchte (vgl. ebd.). Die Weitergabe der Sozialdaten für diese Qualitätsmaßnahme ist dann erlaubt, wenn „schutzwürdige Interessen der betroffenen Person nicht beeinträchtigt werden oder das öffentliche Interesse an der Forschung oder Planung das Geheimhaltungsinteresse der betroffenen Person erheblich überwiegt“ (§ 75 Abs. 1 S. 1 SGB X).

4.2.4 Lernprozess zum Umgang mit Medien im und nach einem Krisenfall

Nachdem die mediale Unruhe bezüglich eines öffentlich gewordenen Kinderschutzelfalles abgeklungen ist, gilt es zeitnah die Medienaufmerksamkeit Revue passieren zu lassen. Die Personen, die aufgrund der Krisenkommunikation mit Medienvertreter*innen zu tun hatten, sollten gemeinsam analysieren, welche ihrer Aussagen in die Öffentlichkeit gelangt sind, ob diese erwartungsgemäß dargestellt worden sind und wie diese gewirkt haben. Ggf. muss noch einmal mit einem Medientraining nachgesteuert werden, um zukünftig sachdienlicher auftreten zu können. Eventuell bedarf es einer anderen Rollenaufteilung in der Krisenarbeit. Auch sollten die gut gelungenen Aspekte aufgegriffen und sich vor Augen gehalten werden. Sinnvoll ist es, wenn für die Medienresonanzanalyse und der Schadensuntersuchung qualitative Erhebungen durchgeführt werden. Diese könnten mittels Befragungen der Mitarbeitenden erfolgen.

Die Bewertung des medialen Umgangs im Krisenverlauf beschränkt sich jedoch nicht nur auf die internen Analysen. Sie reichen auch bis dahin, dass sich die Frage gestellt werden sollte, wie die Zusammenarbeit mit einzelnen Medien oder Medienvertreter*innen gelaufen ist. Wer hat bspw. Informationen verfälscht? Mit wem sind Absprachen gelungen? Konnten neue Kontakte zur medialen Seite geknüpft werden? (vgl. *Steinke* 2018, S. 239 ff.). Eine realistische Frage ist deshalb doch, wie das Jugendamt aus Fehlern lernen kann und nicht, wie Fehler verhindert werden können. Ausschlaggebend ist, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie mit Krisen klug umgegangen werden kann. Der äußere Einfluss durch Medien oder durch öffentliche Reaktionen ist hierbei entscheidend mitzudenken. Eine Sensibilität und gleichwohl Authentizität zu entwickeln hilft, Risiken zu erkennen und Krisensituationen letztlich standzuhalten. Zwar gibt es kein festes Regelwerk, welches sich auf jede solcher Situationen anwenden lässt, jedoch gibt es die Möglichkeit des permanenten Lernens und Reflektierens durch die Professionellen (vgl. *Berth* 2015, S. 69).

Bachmann und *Ternès von Hattburg* haben 10 Goldene Regeln der Krisenkommunikation formuliert (nachfolgend vgl. 2021, S. 120 ff.), die die Bedeutung im Umgang medialer Krisenfälle noch einmal zusammengefasst auf den Punkt bringen:

- 1 *Krisensituationen sind unvermeidlich!*
Es ist nahezu unausweichlich, dass die Öffentlichkeit zur aufgetretenen kritischen Debatte ihre Meinung kundtut. Um eine Krise zu bewältigen, ist ein klarer Handlungsplan erforderlich.
- 2 *Krisen verlaufen äußerst vielfältig!*
Das Ausmaß einer Krise kann stark variieren. Keine Krise gleicht der anderen. Es ist hilfreich, etablierte Abläufe zur Krisenbewältigung zu haben und diese gut zu verinnerlichen.
- 3 *Die erste Reaktion auf eine Krise prägt den Eindruck nachhaltig!*
Die Art und Weise, wie die Fachbehörde auf eine Krise reagiert, beeinflusst die öffentliche Meinung erheblich. Der erste Eindruck ist von großer Bedeutung. Daher ist es entscheidend, sich selbst als Informationsquelle zu positionieren und Informationslücken zu schließen.

- 4 *Schnelles Handeln ist entscheidend!*
Je früher die Fachbehörde öffentlich kommuniziert, desto größer ist ihr Einfluss auf die Berichterstattung. Andere Medienbericht-erstatte*innen greifen oft auf bereits veröffentlichte Informatio-nen zurück. Dadurch kann beeinflusst werden, worüber berichtet und diskutiert wird.
- 5 *Schlechte Nachrichten können nicht schöngeredet werden!*
Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Fachbehörde schlechte Nachrichten verantwortungsvoll behandelt. Eine sachliche Herangehensweise ist erforderlich, anstelle von Ver-schleierungstaktiken.
- 6 *Der Umgang mit Krisen erfordert Erfahrung und Professionalität!*
Obwohl Standards festgelegt sein können, hängt die Effektivität davon ab, wie gut Einzelpersonen oder Gruppen, wie bspw. das Krisenteam, miteinander arbeiten und Krisenbewältigungs-instrumente einsetzen.
- 7 *Vertrauen ist ein Schlüssel zur Bewältigung von Krisen!*
Wenn die Fachbehörde im Vorfeld Vertrauen zu ihrem Umfeld aufgebaut hat, wird es eher akzeptiert, was während einer Krise kommuniziert wird. Ein positiver Ruf sollte sich deshalb erarbeitet werden.
- 8 *Beziehungen sind in Krisenzeiten von großer Bedeutung!*
Institutionen erkennen in Krisenzeiten den Wert positiver Beziehungen und Verbindungen. Die Kommunikation kann durch bestehende Beziehungen gestärkt werden. Ein Netzwerk wird nicht während einer Krise aufgebaut, sondern in „guten“ Zeiten.
- 9 *Im Vorfeld einer Krise sollten die Rollen klar definiert sein!*
Es ist wichtig im Voraus festzulegen, wer im Krisenfall Ver-antwortung übernimmt, wer im Hintergrund unterstützt und wer die externe Kommunikation führt. Diese drei Ebenen sollten zusammenarbeiten und aufeinander abgestimmt sein.
- 10 *Die nach außen getragene Wahrheit sollte konsistent sein!*
Es sollte im Vorfeld der Kommunikation klar sein, welche Infor-mationen veröffentlicht werden. Es ist wichtig, einheitliche Infor-mationen festzulegen und zu kommunizieren.

4.3 Exemplarisches Konzept zur Krisenkommunikation – Mögliche Handlungsstrategien für die praktische Arbeit: Ein Überblick

Dieses abschließende Kapitel trägt alle wesentlichen theoretischen Aspekte der vorherigen Kapitel übersichtlich zusammen und bezieht verschiedene Blickwinkel der oben aufgegriffenen Wissenschaftler*innen ein. Der daraus entstandene Handlungsleitfaden soll für die Tätigkeit in einer Kinderschutzbeförde eine Möglichkeit bieten, unter welchen zu beachtenden Umständen und Hinweisen eine mediale Krise zu Fällen besonders schwerer Kindeswohlgefährdung bewältigt werden kann. Diese übersichtliche Darstellung ist ein Anfang dessen, was der Kinderschutzbeförde an Wissen und Erfahrungen für die Krisenarbeit bereitsteht. Tendenziell würde diese Denk- und Arbeitsstütze für den Umgang mit Krisen stetig mit neuem Wissen, Erkenntnissen, Beobachtungen, Erfahrungen, etc. durch die Fachbeförde selbst erweitert werden müssen, um auf strategischer Ebene nachhaltig von einem etablierten Krisenkommunikationsmanagement sprechen zu können. Es handelt sich daher nur um einen Überblick, nicht um eine vollständige Anleitung wie eine Krise medialer Art bewältigt wird. Das Handlungskonzept kann deshalb als eine Maßnahme der Krisenvorbereitung verstanden werden, da hiermit ein Krisenkommunikationsverständnis entwickelt und geeignete Wege der Krisenbewältigung für den jeweilig eigenen Praxisalltag herausgearbeitet werden können. Der Fokus dieses Leitfadens liegt auf dem kommunikativen Umgang mit internen, wie externen Anspruchsgruppen, insbesondere den Medien, um das Ziel zu verfolgen, der Öffentlichkeit sowohl in Krisen- als auch in Nicht-Krisenzeiten vertrauenswürdige Botschaften zu vermitteln.

Folgendermaßen ist der Handlungsleitfaden aufgebaut:

- I. Perspektivräume verstehen
- II. Krisenverständnis schaffen, etablieren und stetig erweitern
- III. Krisenkommunikation – Der Rollenerwartung bei medialem Aufbruch gerecht werden
- IV. Umgangshinweise mit den Medienberichterstattenden

I. Perspektivräume verstehen



Abbildung 8: Perspektivräume bei Krisen medialer Art. *Eigene Darstellung*

Wenn Sichtweisen, Ansprüche und Erwartungshaltungen der verschiedenen Perspektiven ernstgenommen und verstanden wurden, dann kann prinzipiell davon ausgegangen werden, dass eine Offenheit zu unterschiedlichen Meinungen besteht. Darüber kann eine Bereitschaft erkannt werden, Krisen authentisch begegnen zu wollen. Im Umgang medialer Krisen werden insbesondere die eigene Perspektivseite, die der Öffentlichkeit, Medien und Wissenschaft relevant sein (Abb. 8).

1. Perspektive der Kinderschutzfachbehörde:

Die Kinderschutzfachbehörde jongliert zwischen dem Wächteramt mit einem staatlichen Schutz- und Kontrollauftrag und der Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit den Familien (vgl. *Blüml* 2006 a, Kap. 78, S. 3). Dabei ist zu beachten, dass das Spannungsverhältnis eine Fehleranfälligkeit innehält. Deshalb sollte die Wirksamkeit von Hilfen zur Erziehung überprüft werden und das Leistungssystem immer wieder auf Veränderungen/Anpassungen eingestellt sein (vgl. *Ackermann* 2017, S. 55 ff. und *Kindler/Spangler* 2006, Kap., 93, S. 2). Folgende rechtliche Grundlagen sind als Auftrag und Rechtfertigung des Handelns im Kinderschutz zusammenzufassen: Art. 1 Abs. 1 GG, Art. 2 Abs. 1 und 2 GG, Art. 6 Abs. 2 S. 1 und 2 GG, § 8a SGB VIII, §§ 27 ff. SGB VIII i. V. m. § 36 SGB VIII, § 42 SGB VIII und § 1666 BGB.

2. Perspektive der Öffentlichkeit:

Es existiert ein öffentliches Interesse an der sorgfältigen Arbeit der Kinderschutzfachbehörde. Durch zunehmende Technologisierung und dem einfachen Zugang zu medialen Nutzarten wird eine immer breitere Masse der Öffentlichkeit in immer kürzerer Zeit mit Informationen erreicht (vgl. *Blöbaum* 2022, S. 143 f.). Fachkräfte des Jugendamtes sind selbst Teil-

nehmende des öffentlichen Lebens. Sie fühlen sich als Akteur*innen im Kinderschutz in der Öffentlichkeit nicht ausreichend gehört und für Krisen verantwortlich gemacht (vgl. *Rothenberger et al.* 2017, S. 105 ff.).

3. Perspektive der Medien:

Medien- und Pressearbeiter*innen haben eine gesetzlich aufklärende Funktion für die Öffentlichkeit, was sie anhand von gesammelten Informationen zu einem Themengebiet aus unterschiedlichen Quellen realisieren. Das Thema Kinderschutz ist für sie aufgrund der Dramatik, Emotionalität, Fehleranfälligkeit sowie des herrschenden Hierarchiegefälles der Fachbehörde zu einzelnen Familienschicksalen ein besonders lohnenswertes (vgl. *Burkhardt* 2011, S. 105 ff. und *Konken* 2009, S. 32 ff.).

4. Perspektive aus Sicht von Wissenschaftler*innen:

Wissenschaftler*innen beobachten, dass Fachkräfte der Kinderschutzfachbehörde zu Selbstschutzmaßnahmen tendieren und deshalb in schwierigen Fallverläufen dazu neigen, auch zu Unrecht in das Familiensystem einzugreifen (bspw. vorläufige Inobhutnahmen). Sie haben Angst vor Fehlern, rechtlichen Konsequenzen und unkontrollierbaren schwierigen Fallverläufen (vgl. *Ackermann* 2017, S. 55 ff.). Das eröffnet ebenfalls ein Spannungsfeld, da unrechtmäßiges Eingreifen oder präventives Eingreifen mittels Inobhutnahme nicht erlaubt ist.

Die Perspektiven bilden ab, wer zu den Anspruchsgruppen der Kinderschutzfachbehörde gehört. Ähnlich wie in Abb. 3 kann (sollte) jede Kinderschutzfachbehörde ein Anspruchsgruppenraster erstellen und dieses stetig erweitern/anpassen. Für alle weiteren Prozessschritte gilt es das Raster mitzudenken und bei anstehenden Managementaufgaben präsent zu haben.

II. Krisenverständnis schaffen, etablieren und stetig erweitern

Merkmale einer Krise: Bei einer Krise handelt es sich um ein Negativereignis (vgl. *Drews* 2018, S. 61), welches sich bis hin zu einer eskalierenden Situation (vgl. *Bachmann/Ternès von Hattburg* 2010, S. 27) erweitern kann. Die Eintrittswahrscheinlichkeit ist zwar gering und die Dauer zeitlich begrenzt, jedoch können die Folgen/Schäden schwerwiegend sein (vgl. *Löffelholz/Schwarz* 2022, S. 965). Krisen haben einen unvorhersehbaren

Ausgang, unterbrechen den strukturierten Alltag und führen daher zu einer unsicheren Lage (Ausnahmestand) (vgl. Merten 2014, S. 156 ff.). Krisenverläufe haben unterschiedlichen Charakter und bedürfen alle ernsthafte Aufmerksamkeit. Sie können schleichend, skandalisierend oder wellenförmig vorkommen (vgl. Möhrle in Hahn 2018, S. 43). Jede Krise wird unterschiedlich weit in die Öffentlichkeit getragen und durch diese debattiert werden (vgl. Burkhardt 2011, S. 131 ff.). Sie schließen eine vertrauensverletzende Gefahr ein – jedoch wird durch Reputationssicherung Vertrauen gepflegt, was wiederum Differenzen im Machtgefälle zwischen der Fachbehörde und außenstehenden Akteur*innen legitimiert (vgl. Imhof 2014, S. 73 ff.).

Kinderschutzarbeit erhöht die Wahrscheinlichkeit des Eintritts einer Krise (vgl. Rothenberger et al. 2016 a, S. 159). Krisen entstammen von Risiken, weshalb Risikomanagement eine weitreichende, permanente Führungsaufgabe darstellt.

III. Krisenkommunikation – Der Rollenerwartung bei medialem Aufruhr gerecht werden

Die Kinderschutzfachbehörde sollte sich der dimensionalen Tragweite eines Krisenkommunikationsmanagements bewusst machen und diese als Teil der strategischen Jugendamtsarbeit verstehen.

Angelehnt an die Krisenphasen nach T. Coombs werden die Dimensionen folgendermaßen dargestellt:

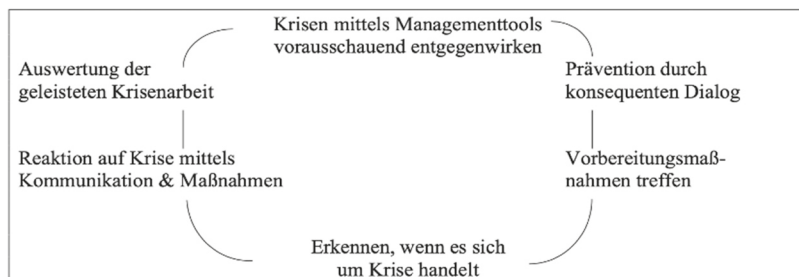


Abbildung 9: Dimensionen des Krisenverständnisses. *Eigene Darstellung*

Die einzelnen Managementschritte und -prozesse, wie in Abb. 9 dargestellt, sind die Kernaufgaben der Krisenkommunikation. Jeder Abschnitt sollte deshalb Beachtung finden und, wie sogleich angeführt, durchexerziert werden.

1. Krisen mittels Managementtools vorausschauend entgegenwirken:

Mit proaktivem Management ist gemeint, dass möglichen Kriseneintritten mittels Managementtools entgegengewirkt werden kann. Diese Tools sind Problem-, Reputations- und Risikomanagement. Indem Warnsignale rechtzeitig erkannt und entsprechende Maßnahmen getroffen werden, können Krisen vorausschauend aufgespürt werden (vgl. *Coombs* 2015, S. 50).

Problemmanagement bedeutet, im Kontakt/Dialog mit den Anspruchsgruppen (dafür ist das jeweilig erstellte Anspruchsgruppenraster hinzuzuziehen) zu stehen und ihnen bedarfsgerecht Informationen zu vermitteln. Probleme, die darüber beobachtet werden, können in Veränderungsprozesse innerhalb der Fachbehörde eingearbeitet werden. Mithilfe des *Reputationsmanagements* werden die Anspruchsgruppen auf ihre Einstellung gegenüber der Fachbehörde „untersucht“. Dieser Managementprozess klärt auf, ob deren Erwartungen erfüllt werden. Die Fachbehörde kann wiederum Maßnahmen ergreifen, um auf die Bewertung der Anspruchsgruppen Einfluss zu nehmen. Durch *Risikomanagement* werden Schwachstellen innerhalb wie außerhalb der Fachbehörde beleuchtet. Diese werden auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit hin analysiert (vgl. ebd., S. 51 ff.) und bedürfen einer permanenten Beobachtung.

2. Prävention durch konsequenten Dialog:

► Im Anhang befindet sich eine Checkliste, die hinzugezogen werden kann.

Der präventive Prozess beginnt bei seinen eigenen Mitarbeitenden und endet bei externen Anspruchsgruppen. Die eigenen Mitarbeitenden stellen für die Kinderschutzfachbehörde die wichtigste Anspruchsgruppe dar. Sie sind die Wissens- und Leistungsquelle des Jugendamtes. Ihre *Leistungs- sowie Handlungsfähigkeit* sowie *Motivation bedarfes zu jeder Zeit aufrechtzuerhalten*. Es kann durch ein Loyalitäts- und Identifikationsgefühl mit

dem/r Arbeitgebenden gefördert und erhalten werden (vgl. *Einwiller/Korn* 2016, S. 124 ff.). Außerdem bedeutet ein präventiver Krisenumgang auch, Wert auf *innerbehördliche Falldokumentationen* zu legen. Sie dienen der rechtlichen und inhaltlichen Nachvollziehbarkeit – nicht nur im Krisenfall. Mitarbeitende sollten demnach ständig dafür sensibilisiert werden (vgl. *Reichmann* 2022, S. 34 ff.). Präventives Handeln inkludiert weiterhin, die *Kommunikationskultur innerhalb der Fachbehörde zu untersuchen* (vgl. *Löffelholz/Schwarz* 2022, S. 968), um sie auf ihre Effektivität/Fehleranfälligkeit hin zu überprüfen. Interne Kommunikationsverantwortlichkeiten werden festgelegt und ein *Krisenstab/Krisenteam* wird gebildet. Die Kommunikation nach außen (bspw. zu Journalist*innen) wird von festgelegten Personen aufrechterhalten. In diesem fortbestehenden Dialog werden sowohl die Arbeit der Kinderschutzfachbehörde als auch bestehende Risiken vermittelt (vgl. *Rothenberger et al.* 2017, S. 17 ff.). Das Krisenteam besteht mindestens aus (individuelle Anpassungen durch die Fachbehörde und je nach Krisensituation nötig/möglich) der Jugendamtsleitung (und ggf. politische/r Vertreter*in des Bezirks/der Kommune), Vertreter*innen aus der operativen Ebene, Pressesprecher*in(nen) und Protokollführer*in (vgl. ebd., S. 31 ff. und *Coombs* 2015, S. 90 ff.). Für die öffentlichen Ansprachen/Berichte eignet es sich eine *eigene Pressestelle zu etablieren* und darüber *aktive/offensive Öffentlichkeitsarbeit* zu betreiben. Die eigenen Themen/Anliegen/Inhalte können damit der Öffentlichkeit nahegebracht und darüber positive Beziehungen aufgebaut/gepflegt werden (vgl. ebd., *Enders* 2009, S. 84 f. und *Stehle* 2011, S. 14). Unbedingt sollte bei externen Anspruchsgruppen ein Problembewusstsein angestoßen werden, was durch Aufklärungsarbeit über Kindeswohlgefährdung, Elternrechte und -pflichten und die staatlichen Grundannahmen vermittelt werden kann (vgl. *Blüml* 2006 b, Kap. 42, S. 1, *Mast* 2020, S. 484 ff., *Thießen* 2011, S. 28 ff.). Auch das Lernen von anderen hat einen präventiven Charakter und kann eine Ressource bedeuten. *Eigene Informationsquellen sollten genutzt werden* und können den Erfahrungsschatz erweitern. Das bedeutet, bereits veröffentlichte Berichte über Jugendämter zu durchforsten, in den Austausch mit anderen Kinderschutzfachbehörden zu gehen oder Anliegen der Adressat*innen zu ergründen und zu beobachten. All das sind Möglichkeiten, Risiken auf die Spur zu kommen (vgl. *Coombs* 2015, S. 90 ff.).

3. Vorbereitungsmaßnahmen treffen:

► *Im Anhang befindet sich eine Checkliste, die hinzugezogen werden kann.*

Um auf mediale Krisen vorbereitet zu sein, bedarf es ein *Krisenkonzept* zu entwickeln und darin Verantwortlichkeiten festzulegen sowie wichtige Informationen bereitzustellen und diese laufend zu aktualisieren (vgl. Coombs/Tachkova 2022, S. 35 und Löffelholz/Schwarz 2022, S. 970). Die Kinderschutzbeförde sollte sich im Vorfeld auf grundlegende Fragen zu einem Krisenfall seitens der Presse vorbereiten (vgl. Baier-Fuchs 2008, S. 221). Das geformte Krisenteam benötigt Klarheit über seine Funktionen und Zielstellungen. Es bündelt und koordiniert die Informationsweitergabe sowohl innerhalb als auch außerhalb der Fachbehörde. Im Krisenkonzept findet sich ein *Kommunikationsplan* wieder, der für alle Mitarbeitenden zugänglich gemacht wird. Die Mitarbeitenden und Krisenkommunikationsverantwortlichen absolvieren als Vorbereitungsmaßnahme *Krisen- und Medientrainings*, um ein Krisenszenario zu üben (vgl. Rothenberger et al. 2016 a, S. 31 ff.). Es ist wichtig, dass jede*r weiß, welche Rolle er/sie spielt, was durch wen gesagt oder nicht gesagt werden soll und wie mit Medienvertreter*innen und öffentlichen Auftritten umgegangen wird (vgl. Messer 2019, S. 201 ff.).

4. Erkennen, wenn es sich um Krise handelt:

Wenn eine mögliche Krise vor der Tür steht, dann muss sich ein *Situationsbewusstsein* geschaffen werden. Dafür werden ausreichend Informationen gesammelt, Auswirkungen abgeschätzt und vom Krisenteam beurteilt, ob es sich tatsächlich um eine Krise handelt oder nicht. Entsprechend des Ergebnisses wird die Situation innerhalb wie außerhalb der Fachbehörde kommuniziert und Maßnahmen werden abgeleitet (vgl. Coombs 2015, S. 135 ff.). Um einschätzen zu können, ob es sich um eine Krise handelt, gehört eine *unmittelbare Klärung* dazu, was geschehen ist, was die Ursache ist, welche Bedeutung das Ereignis für die Kinderschutzbeförde hat und mit welchen möglichen Konsequenzen gerechnet werden muss (vgl. Baier-Fuchs 2008, S. 221).

5. Reaktion auf Krise mittels Kommunikation & Maßnahmen:

► *Im Anhang befindet sich eine Checkliste, die hinzugezogen werden kann.*

Jetzt kommt es auf die *Kommunikationsabläufe* an! (vgl. Coombs 2015, S. 157). Das Krisenteam wird einberufen (vgl. Rothenberger et al. 2016 a, S. 157). Es wird ggf. auf geknüpfte Beziehungen und Kontakte zurückgegriffen, die interne Emotionalität wahrgenommen/berücksichtigt (vgl. Löffelholz/Schwarz 2022, S. 971 ff.) und darauf geachtet, dass die eigenen Mitarbeitenden (je nach Krisendimension abwägen, ob nur ausgewählte Abteilungen oder die gesamte Fachbehörde) durch ihre/n Arbeitgeber*in selbst von der Krise unterrichtet werden (vgl. Mast 2020, S. 291 und Steinke 2018, S. 118). Der Austausch mit den Mitarbeitenden kann (je nach Krisenausmaß) persönlich durch das Einberufen einer kurzfristigen Mitarbeitendenzusammenkunft oder das Intranet erfolgen (vgl. Einwiller/Korn 2016, S. 138) – es soll sich dabei nicht um ein einmaliges Informieren handeln, sondern die Mitarbeitenden sollten auf dem Laufenden gehalten werden (vgl. Rothenberger et al. 2016 a, S. 53). Aufkommende Emotionen der Mitarbeitenden gilt es ernst zu nehmen, da diese den Krisenverlauf beeinflussen können (da Mitarbeitende ebenso Akteur*innen/Beobachter*innen des Krisengeschehens sind) (vgl. Remus 2016 S. 179 ff.). Während der gesamten Krisenaktionen führt der/die Protokollführer*in eine stetige und aussagekräftige Dokumentation. Dann erfolgt der Erstkontakt nach außen (Medien/Presse) (vgl. Rothenberger et al. 2016 a, S. 49 f.). Dieser Schritt sollte unbedingt aktiv durch die Fachbehörde selbst vorgenommen werden (sofern das im Krisenverlauf noch möglich ist) (vgl. Coombs/Tachkova 2022, S. 30). Bei diesem und allen anderen „Auftritten“/Erklärungen sollten kalkulierte Botschaften vermittelt und das eigene Anliegen berücksichtigt werden (vgl. Schmid-Egger 2013, S. 98 ff.). Deshalb ist das inhaltliche Vorbereiten auf die Informationsweitergabe sehr wichtig. Achtung: Der Sozialdatenschutz gem. § 65 SGB VIII muss stets gewahrt werden (vgl. Rothenberger et al. 2016 a, S. 57) und die Krise sollte weder gelehnet noch heruntergespielt werden. Es gilt Verantwortung zu übernehmen (vgl. Coombs/Tachkova 2022, S. 29 f.).

6. Auswertung der geleisteten Krisenarbeit:

► *Im Anhang befindet sich eine Checkliste, die hinzugezogen werden kann.*

Der Nachbereitungsprozess ist für die Kinderschutzfachbehörde bedeutungsvoll und sehr gehaltvoll. In diesem Lern- und Analyseschritt werden die angewendeten Werkzeuge, Bewältigungsstrategien und Kommunikationsansätze bewertet. Dabei werden *Meinungsbilder* der Akteur*innen eingeholt/erfasst (vgl. *Löffelholz/Schwarz* 2022, S. 974 f.). Die Krisenursache wird festgehalten (vgl. *Wiske* 2022, S. 22), innerbehördliche Strukturen werden auf die Krise hin überprüft und neu bewertet sowie ggf. angepasst (*Change-Management*) (vgl. *Larsson* 2010, S. 714). Die Ergebnisse zur Kommunikationsstrategie in der akuten Krisenzeit sowie die öffentlichen Reaktionen werden durch das Krisenteam analysiert und als Grundlage dafür genommen, entsprechende Rückschlüsse zu ziehen. Bei komplexeren Krisen können externe Berater*innen hinzugezogen werden (vgl. *Rothenberger et al.* 2016 a, S. 77 f.). Es werden im Nachgang der intensiven Zusammenarbeit mit den Medienvertreter*innen Schlussfolgerungen gezogen, wie das journalistische Vorgehen erlebt wurde (*Medienresonanzanalyse*) und welche Veränderungen es ggf. im eigenen Krisenteam braucht (vgl. *Berth* 2015, S. 69, *Brößkamp* 2009, S. 103 ff., *Coombs* 2015, S. 198, *Steinke* 2018, S. 239 ff.). Alle Erkenntnisse werden als Wissen abgespeichert und in einem *Abschlussbericht* dokumentiert. Das Wissen aus der bewältigten Krise erweitert den Erfahrungsschatz und das bestehende Krisenkommunikationskonzept kann überarbeitet werden. Es wird als *Erkenntniserweiterung* in das Risikomanagement mit aufgenommen. Etablierte innerbehördliche Veränderungen bleiben unter stetiger Beobachtung (vgl. *Coombs* 2015, S. 193 ff.).

IV. Umgangshinweise mit den Medienberichterstattenden

1. Die Kinderschutzbeförde macht den Schritt auf die Medienvertreter*innen zu.
2. Die Informationsweitergabe erfolgt schnell, präzise und widerspruchsfrei durch die festgelegte/n Person/en der Kinderschutzbeförde.
3. Es muss immer der Sozialdatenschutz gewahrt werden.
4. Das Auftreten außerhalb einer Krisensituation gleicht einem kontinuierlichen, dialogischen Prozess.

Bei der Kommunikation mit den Anspruchsgruppen muss darauf geachtet werden, dass Jede*r einen Zugang zu den Informationen hat, d. h. diese für alle verständlich sind. Daher gilt es darauf zu achten, dass die Informationen/Botschaften glaubwürdig, kompetent, widerspruchsfrei, offen/transparent, in verständlicher Sprache, mit guter Absicht, bedarfsgerecht (vgl. *Rothenberger et al.* 2016 a, S. 26 f.), kurz und knapp überliefert werden (vgl. *Messer* 2019, S. 210).

Die Umgangshinweise sind ebenso wie der Krisenkommunikationsfahrplan stetig erweiterbar mit dem erworbenen Wissen und den Erfahrungen, die aus einer medialen Krise gewonnen werden. Dass Krisenkommunikation nicht „einfach so nebenbei“ gemacht werden kann, zeigt mit aller Deutlichkeit die Komplexität des Handlungsleitfadens. Auch, wenn zunächst angenommen werden könnte, dass keine Zeit vorhanden ist, eine solch neue Managementstruktur im Alltag der Kinderschutzbeförde zu etablieren, sollte der Schritt dennoch gewagt werden. In jedem Fall wird es zu neuen Erkenntnissen für die Krisenarbeit führen.

