

Handeln und Kommunizieren in Krisensituationen

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	2
2.	Beispiele und Typologien von Krisensituationen	2
2.1.	Extern generierte Krisen mit Blick auf die Gemeinde	
2.2.	Intern generierte Krisen mit Blick auf die Gemeinde	
2.3.	Intern generierte Krisen mit Blick auf das Umfeld von Betroffenen	
2.4.	Extern generierte Krisen mit Blick auf das Umfeld von Betroffenen	
3.	Merkmale und Risiken einer Krise	3
3.1.	Mögliche Merkmale	
3.2.	Mögliche Risiken	
4.	Ziele der Krisenbewältigung	3
5.	Organisation für Krisensituationen	4
5.1.	Vorbereitung durch Einsetzen eines Krisenstabs ("vor der Krise")	
5.2.	Proaktives Krisenmanagement ("zu Beginn der Krise")	
5.3.	Evaluationsmanagement ("nach der Krise")	
6.	Grundsätze zur Krisenkommunikation	6
7.	Hinweise zum Umgang mit den Medien	8
8.	Psychologische und seelsorgliche Betreuung	9
9.	Rechtliche Gesichtspunkte	10
9.1.	Dringliches Handeln	
9.2.	Persönlichkeitsschutz	
9.3.	Haftungsfragen	
10.	Adressen	11
11.	Checklisten	12
1. Checkliste	Aufgaben des Krisenstabs nach Ressorts	12
2. Checkliste	Krisenmanagement bei Eintreten einer möglichen Krise	14
3. Merkpunkte	Rechtl. Aspekte: Dringliches Handeln, Persönlichkeitsschutz, Haftung	17
4. Merkpunkte	Reden vor den Medien (allgemein, bei Statements, in Interviews)	19
5. Checkliste	Evaluation der Krisenkommunikation	20
6. Formular	Permanente Pendenzenliste für Krisenkommunikation	21
7. Checkliste	Führungsstruktur für Besprechungen	22
8. Merkpunkte	Betreiben einer Telefon-Hotline	22

1. Einleitung

Jede Institution kann unversehens in eine aussergewöhnliche Situation geraten, die rasches und kompetentes Handeln verlangt. Dazu gehören der Schutz von Betroffenen, eine kompetente Führung, glaubwürdiges Handeln, die Abklärung rechtlicher Aspekte sowie eine professionelle, gezielte Kommunikation nach innen und aussen. Für eine Krisensituation ist nur gerüstet, wer sich rechtzeitig darauf vorbereitet. Abläufe und Zuständigkeiten müssen im Voraus geklärt und geregelt sein. Ist die Krise da, ist es dafür zu spät. Der vorliegende Leitfaden und die Checklisten dienen als Mustervorlagen zur Adaption für Kirchgemeinden und kirchliche Institutionen.

2. Typologisierung und Beispiele von Krisensituationen

Nicht jede Krise wird sogleich als solche erkannt. Oft wird eine Situation bagatellisiert oder umgekehrt dramatisiert. Beides erschwert, angemessen darauf zu reagieren. Eine grobe typologische Analyse hilft, gezielter ein Krisenmanagement aufzubauen und entsprechend zu kommunizieren. Die hier vorgeschlagene Typologisierung von Krisen ist nicht abschliessend. Zudem entspricht eine auftretende Krise nicht zwingend einem einzigen Typus.

2.1 Extern generierte Krisen mit Blick auf die Gemeinde

(Akteure: von ausserhalb der Organisation "Gemeinde", Themen "kirchen-affin")

- Konflikte um Glockengeläut oder um Mobilfunk-Antennen in Kirchtürmen
- Besetzung der Kirche im Rahmen einer politischen Aktion
- Eröffnung eines Zentrums für Asylsuchende mit kirchlicher, finanzieller Beteiligung
- Umstrittener Bau einer Moschee auf Gemeindegebiet

2.2 Intern generierte Krisen mit Blick auf die Gemeinde

(Akteure: angestellte oder behördliche Exponenten der Organisation "Gemeinde")

- Amtsmissbrauch, Verletzung des Amtsgeheimnisses (Interne Untersuchung)
- sexuelle Belästigung durch kirchliche Mitarbeitende
- Ausnützung eines Abhängigkeitsverhältnisses, grobfahrlässiges Handeln, Unterschlagung, Diebstahl, Drogenkonsum, Mitgliedschaft in dubiosen Gruppen, Mobbing

2.3 Intern generierte Krisen mit Blick auf das Umfeld von Betroffenen

(Akteure: in direktem Zusammenhang mit Aktivitäten der Organisation "Gemeinde")

- Unfall im Rahmen einer kirchgemeindlichen Aktivität (Jugendlager, Altersreise)
- Plötzlicher Tod von Mitarbeitenden

2.4 Extern generierte Krisen mit Blick auf das Umfeld von Betroffenen (Personen: aus der Gemeinde, erforderlicher kirchlicher Einsatz oft seelsorglich):

- Katastrophe im Gemeindegebiet (Flugzeugabsturz)
- Bewohner der Gemeinde sind von einer auswärtigen Katastrophe betroffen (Überschwemmungen, Tsunami, Attentat in Feriendestination)
- Tod eines Gemeindemitgliedes mit medialer Wirkung (Prominenz, Kindstötung)

3. Merkmale und Risiken einer Krise

Nicht jede Krisensituation ist automatisch eine Krise. Ob ein vorgefallenes Ereignis sich zu einer Krise entwickelt oder ob gar schon eine Krise vorliegt, hängt einerseits von den konkreten Umständen ab – diese sind oft nicht beeinflussbar. Andererseits hängt es vom Verhalten der Betroffenen und der Verantwortlichen ab – dieses ist oft beeinflussbar. Manchmal bezeichnet nicht die betroffene Gemeinde eine Situation als Krise, sondern die (mediale) Öffentlichkeit. Dann wird die Behörde von aussen zu Reaktionen gezwungen.

3.1 Mögliche Merkmale einer Krise

- Das Ereignis tritt überraschend und ohne sofortige Lösungsperspektiven ein.
- Das Ereignis ist unvergleichbar und mit üblichen Mitteln nicht zu bewältigen.
- Die Kirchgemeinde ist durch das Ereignis (un-)mittelbar betroffen.
- Die Situation erscheint komplex.
- Für die Verantwortlichen ist der Handlungsspielraum stark eingeschränkt.
- Die Situation kann sich äusserst eigendynamisch entwickeln.
- Die Tagesgeschäfte der Schlüsselpersonen werden stark beeinträchtigt.
- Die Situation wirkt auf die Verantwortlichen in hohem Mass absorbierend
- Das Interesse nach umfassender Information intern wie extern wächst enorm.
- Es herrscht eine hohe Aufmerksamkeit der (Medien-)Öffentlichkeit.
- Es besteht ein ausserordentlicher Zeitdruck, um die Situation zu klären.
- Das Ereignis löst schwerwiegende kurz- oder langfristige Folgen aus.

3.2 Mögliche Folge-Risiken

- Es gibt Gewinner und Verlierer, Gesichtsverlust, Verletzung, öffentliche Anfeindung.
- Es droht eine Lähmung der Entscheidungstragenden.
- Es drohen Fehlentscheide durch Überforderung der Verantwortlichen.
- Die Behörde entscheidet unter Druck (zeitlich, psychisch, politisch, moralisch).
- Die Behörde handelt unter Druck (zeitlicher, psychisch, politisch, moralisch).
- Die Behörde kommuniziert unter Druck (zeitlich, psychisch, politisch, moralisch).

4. Ziele der Krisenbewältigung

Wie eine Kirchgemeinde bzw. deren Verantwortliche sich in einer Krisensituation verhalten, hat nachhaltige Auswirkungen auf ihre Glaubwürdigkeit und ihr Ansehen in der Öffentlichkeit. Das betrifft nicht nur die Kirchgemeinde, sondern stets auch die Kirche als ganze.

4.1 Ziele einer Krisenbewältigung

- Wahrung von Glaubwürdigkeit und Ansehen der Kirchgemeinde
- Wahrung von Glaubwürdigkeit der Kirche in der Gesellschaft (überkonfessionell)
- Schutz und Unterstützung der Betroffenen

4.2 Voraussetzungen, um obige Ziele zu erreichen

- Situationsgerechte interne und externe Kommunikation
- Kompetentes und situationsgerechtes Handeln
- Einhalten gesetzlicher Bestimmungen
- Bewährung der definierten Abläufe
- Möglichst rasche Rückkehr zur Normalität

5. Organisation für Krisensituationen

5.1 Einsetzen eines Krisenstabs ("vor der Krise")

5.1.1 Konstitution des Krisenstabs

- Wird jeweils anfangs einer Legislaturperiode eingesetzt
- Konstituiert sich selbst
- Besteht mindestens aus dem Präsidium der Kirchenbehörde, einem weiteren Mitglied daraus sowie aus einer Pfarrperson
- Wird durch das Präsidium der Kirchenbehörde geführt
- Garantiert Kontinuität durch Regelung von Stellvertretungen jedes Mitgliedes
- Arbeitet möglichst objektiv, lässt daher betroffene Mitglieder in den Ausstand treten
- "Trainiert" regelmässig seine Führungsfähigkeit und Wirksamkeit mit externer Hilfe

5.1.2 Aufgaben des Krisenstabs

- Analysiert eine Situation und bezeichnet diese als Krise oder als Nicht-Krise
- Weist zentrale Kompetenzen für die Führung des Krisenmanagements zu
- Führt das Krisenmanagement
- Bezeichnet die Schlüsselpersonen intern und extern
- Koordiniert die Schlüsselpersonen und weist Schlüsselaufgaben zu
- Vernetzt die wichtigen Kommunikationspartner
- Löst Sofortmassnahmen aus (Freistellen von Personen, Koordination etc.)
- Analysiert und entscheidet bezüglich Support durch externe Fachpersonen (medizinisch, psychologisch oder seelsorglich)
- Analysiert und entscheidet bezüglich der juristischen Umstände (Haftungs- und Versicherungsfragen sowie medienrechtliche Aspekte)
- Analysiert und entscheidet bezüglich Support durch externe kirchliche Fachleute (kirchliche Beauftragte für Rechtsfragen und Kommunikation)

5.2 Proaktives Krisenmanagement ("zu Beginn der Krise")

5.2.1 Grundverhalten des Krisenstabes

- Führt vom ersten Handlungsschritt an klar, aber bedacht
- Verpflichtet alle Mitarbeitenden zu einem Blick für umfassende Lösung der Krise
- Unterbindet partielle oder persönliche Interessen von Einzelnen
- Verpflichtet alle Mitarbeitenden, für die Belange des Krisenstabes Ressourcen zur Verfügung zu stellen

Zweck: Übersicht und Klärung – soweit möglich – des Sachverhaltes

5.2.2 Initialzündung beim Präsidium

- Mitarbeitende sind verpflichtet, bei (vermutetem) Eintreten eines aussergewöhnlichen Ereignisses das Präsidium der kirchlichen Behörde zu informieren.
- Liegt eine (vermutete) Krise vor, beruft das Präsidium den Krisenstab ein.

Zweck: Proaktives Führen in der Krise

5.2.3 Kick-Off-Sitzung Krisenstab

Klärt und entscheidet, ob:

- der Krisenstab handlungsfähig ist (Befangenheit, Verantwortung, Zuständigkeit)
- es fachlichen Support braucht, um handeln zu können (Fachleute)
- der Hergang der Krise und die daraus resultierende Situation für alle verständlich ist
- die Ziele, Sofortmassnahmen und Informationen geklärt sind
- was zu tun ist und was nicht (Kontrolle: "Was passiert, wenn wir nichts tun?")

Zweck: Strukturieren des Krisen-Managements

5.2.4 Folgehandlungen durch Krisenstab

Der Krisenstab setzt sich gemäss den vorgegebenen Ressorts in Aktion:

- Führung (Gesamtführung, Führung Krisenstab, Führungsrhythmus)
- Vernetzung (Schlüsselpartner)
- Kommunikation mit Gruppen (inkl. besondere Anspruchsgruppen)
- Kommunikation mit Medien
- Logistik und Dokumentation
- Führung externer Fachpersonen

Zweck: Führen in der Krise

5.3 Evaluationsmanagement ("nach der Krise")

Nach Abschluss der Krise hat auch der Krisenstab die vergangene Etappe abzuschliessen und zu evaluieren. Das Ziel dabei ist: Wiederherstellung der Normal-Situation; allenfalls Rückgabe der Verantwortung an die ordentliche kirchliche Behörde. Dabei sind folgende Punkte zu klären:

Aktuelle Fragen:

- Sind während der Krise Anordnungen getroffen worden, die von der Kirchenbehörde noch formell zu Protokoll genommen werden müssen?
- Sind noch finanzielle Forderungen hängig, die formell eines behördlichen Beschlusses bedürfen?
- Sind ausstehende Honorare zu begleichen?
- Gibt es juristische Folgehandlungen?
- Ist die mittelfristige Begleitung der Betroffenen gewährleistet?
- Besteht ein Informationsbedarf an vorgeschaltete, vorgesetzte Instanzen?
- Führung: Inwiefern haben sich die vorgemerkten Abläufe bewährt?
- Handlungsschritte: Wie haben sich die verschiedenen Phasen bewährt?
- Grundlagen: Inwiefern haben sich die Grundlagenpapiere bewährt (Checklisten)?
- Schwachstellen-Analyse: Was muss geändert werden?

- Analyse nach Bereichen: Wo besteht Änderungs- /Verbesserungsbedarf für die Arbeit des Krisenstabes?
- Wissenstransfers: Wer könnte von den gemachten Erfahrungen profitieren? Wie kann man die Erfahrungen anderen zugänglich machen?
- Dank: Wer verdankt die Mitglieder des Krisenstabes und die externen Kooperationspartner (Polizei, Sanität, Medien, bes. Anspruchsgruppen etc.)?
- Abschlussbericht: Wer erstellt zuhanden der vorgesetzten Behörde in Kurzfassung einen Abschlussbericht?

6. Grundsätze zur Krisenkommunikation

Zusätzlich zu den allgemeinen Kommunikations-Grundregeln gelten folgende Punkte:

6.1 Proaktiv:

Regel: Mit Informationen nicht zuwarten, auf Druck von aussen reagieren.

Grund: Wo ein Informationsvakuum besteht, begünstigt man das Schüren von Gerüchten und Vermutungen, auch durch Medienleute.

Folgerung: Man muss abschätzen, wer worüber wann zuverlässig informiert.

Aktion: Als Erste zu informieren, ist das einzige Mittel, die Kommunikationsführung im Krisenfall zu erlangen und zu halten. Relevante und gesicherte Informationen sind sofort und unverzüglich weiterzugeben. Geschwindigkeit vor Vollständigkeit.

6.2 "One-voice"-Prinzip:

Regel: Es gibt nur eine Person Auskunft (Präsidium Kirchenbehörde/Krisenstab, beauftragte Person für Öffentlichkeitsarbeit oder Medienkontaktperson). Dabei gilt: Je gravierender die Krise, desto wichtiger ist die Präsenz der höchstmöglichen Organisationsvertretung.

Grund: Wertschätzung und gradlinige Information.

Folgerung: Klar kommunizieren kann nur, wer dafür auch Kapazität hat.

Aktion: Bei einer komplexen Krisensituation muss Führung und Kommunikation aufgeteilt werden. Dies bedingt eine enge Kooperation.

6.3 Intern vor extern:

Regel: Betroffene und Mitarbeitende werden vor oder zumindest zeitgleich mit der Öffentlichkeit informiert. Spezifische Anspruchsgruppen sind zu eruieren.

Grund: Identifikation mit der eigenen Institution und persönliche Wertschätzung wichtig

Folgerung: Informationsstufen planen

Aktion: Informationskanal klären: Konferenz, Telefon, Gespräch, persönl. Schreiben

6.4 Schnell, transparent und ehrlich:

- Regel:* Kommunikation hat zum Ziel, die Glaubwürdigkeit zu erhalten.
Grund: Auch nach der Krise ist die Reputation der Gemeinde wichtiges Kapital.
Folgerung: Nichts beschönigen oder verschleiern, niemanden verteidigen.
Aktion: Informationen erfolgen mit höchstmöglicher Transparenz

6.5 Empathisch:

- Regel:* Im Zentrum stehen die Menschen.
Grund: Von der Kirche wird erwartet: Empathie mit Betroffenen ist spürbar.
Folgerung: Wer sich allzu gelassen vernehmen lässt, wirkt zynisch.
Aktion: Gesagtes wirkt sensibel; dahinter ist aber eine klare Linie erkennbar.

6.6 Ohne „No comment“!

- Regel:* Persönlichkeitsschutz gilt in einem laufenden Verfahren besonders.
Gleichwohl gibt es nie nichts zu sagen.
Grund: Wer nichts verlauten lässt, sagt einiges über die eigene Haltung.
Eine "No comment"-Haltung löst Spekulationen aus und verstärkt die Krise.
Folgerung: Auch bei Mangel an News gesprächsbereit sein.
Aktion: Selbst das bereits Gesagte offen und erneut ruhig darlegen.
Man kann stets sagen, weshalb man nichts sagen kann. Das ist meist nachvollziehbar und wirkt kompetenter und freundlicher als "no comment".

6.7 Unparteilich:

- Regel:* Was berichtet wird, sind Fakten, keine Schuldzuweisungen.
Keine Aussagen über ein laufendes Verfahren.
Grund: Fakten helfen zu klären, Vermutungen lösen Kesseltreiben aus.
Folgerung: Was aber gesichert und relevant ist, soll gesagt werden.
Aktion: Jede Aussage ist auf deren Wahrheit zu überprüfen, auch unter Stress.

6.8 Kontinuierlich:

- Regel:* Den Informationsfluss darf man nicht abbrechen lassen.
Grund: Die Krisenkommunikation endet erst, wenn die Krise überwunden und die Situation gelöst ist; das dauert zuweilen Wochen.
So lange muss man die Kommunikation in der Hand behalten.
Folgerung: Die Medienleute müssen mit einer zeitlichen Perspektive über die Fortsetzung der Kommunikation im Bild sein. (Folgetermine frühzeitig kommunizieren)
Aktion: Die Medienleute bei der Bewältigung der Krise nicht als Gegner verstehen, sondern als Partner. Das sollen sie auch zu spüren bekommen.

7. Hinweise zum Umgang mit den Medien

- Vis à vis: Bei Medienkontakten Gesprächspartner/in verorten: Name und Adresse von Journalist/in und Medium notieren.
- Statement: Bedenkzeit zu verlangen ist erlaubt: Fragen notieren und zurückrufen, evtl. im Krisenstab zuvor absprechen.
- Terminierung: Bei der Planung von Communiqués oder Konferenzen den Publikationstermin der Medien berücksichtigen. Je später am Tag der Termin angesetzt ist, umso weniger Zeit bleibt den Medienschaffenden, differenziert zu berichten.
- Fragenkatalog ("Nasty Questions"): Liste mit Fragen aufstellen. Was könnten die Medien fragen? Entsprechende Antworten vorformulieren. Eventuell mit Krisenstab zuvor absprechen.
- Sprache und sprechen: Bei Statements und Interviews klare, einfache und anschauliche Sprache verwenden. Zentrale Begriffe gleichlautend wiederholen, ruhig bleiben.
- Raum und Ort: Auf Bild und Setting achten (z.B. nicht hinter Papierstapel und Pult, sondern im Freien auftreten). Das Bild wirkt stärker als der Inhalt.
- Botschaft: Beschränkung auf eine Kernbotschaft mit zwei bis drei Aussagen: Was soll von meinem Beitrag beim Publikum haften bleiben? Keine Aussagen machen, die nicht auch schriftlich veröffentlicht werden können.
- Pressefreiheit: Medien sind nicht Sprachrohre für die eigenen Mitteilungen, sondern verarbeiten diese nach eigenen Gesetzmässigkeiten. Dies ist zu akzeptieren.
- Gleichbehandlung: Alle Medien strikt gleich behandeln, auch lokale Medien.
- Informationsinteresse: Medienleute wissen nicht alles, deshalb fragen sie. Sie haben die Aufgabe zu informieren; daran misst sich ihr Interesse. Hat man den Eindruck, ein Medium werde instrumentalisiert, kann man dies ansprechen.
- Zeitdruck: Medienleute arbeiten unter enormem Zeitdruck. Klare Informationen unterstützen die Optimierung der Berichterstattung.
- Dokumentation: Informationsmaterial bereithalten, z.B. Gemeindeportrait, Kennzahlen, Bilder, Kernaussagen schriftlich abgeben.
- Recht 1: Artikel zum Gegenlesen verlangen, insbesondere Interviews und Zitate ("Quotes").
- Recht 2: Das Recht am direkt gesprochenen Wort liegt bei der Person, die es äussert. Es kann jederzeit zurückgezogen werden (ausgenommen natürlich bei einem Live-Bericht). Davon sollte allerdings nur im äussersten Fall Gebrauch gemacht werden; langfristig denken, weitere Zusammenarbeit wird folgen.
- Recht 3: Gegen eine sachverhaltswidrige Berichterstattung besteht das Recht auf Gegendarstellung. Es können jedoch nur Fakten korrigiert werden, nicht Meinungen und Einschätzungen.
- Coaching und Training: Know-how ist nicht alles, es braucht auch Routine. Kirchliche Informationsdienste bieten entsprechende Trainings an.

8. Psychologische und seelsorgliche Betreuung

Wenngleich die psychologische und seelsorgliche Arbeit nicht in den Bereich der Kommunikation gehören, sind es genau diese Tätigkeiten, von denen regelmässig in den Medien berichtet wird. Daher sind sie Bestandteil eines Kommunikations- und Handlungskonzepts. Der Krisenstab zieht für psychologische und seelsorgliche Betreuung von Betroffenen so früh wie möglich Fachpersonen (aus Psychotherapie, Psychiatrie, Seelsorge) bei und betraut diese mit den entsprechenden Aufgaben (Care-Team).

8.1 Die vier Krisenphasen bei Betroffenen:

- Schock (chaotische Gefühle, Gefühle der Hilflosigkeit, Ohnmacht)
- Reaktion (Verdrängung, Rückzug, Suizidrisiko!)
- Bearbeitung (Erlebtes loslassen lernen, Interesse an Zukunft entwickeln)
- Neuorientierung

8.2 Grundsätze bei Interventionen durch psychologisch-seelsorgliche Betreuung:

- Das Erlebte soll (in Gesprächen) bearbeitet werden. Daraus kann Vertrauen in die Zukunft erwachsen. Dies ist jedoch eine langfristige Arbeit, Initialwirkung ist nötig.
- Das geschehene Unrecht soll klar und nicht ungeschönt benannt werden können. Das ist Aufgabe der (Notfall-)Seelsorge. Sache von Polizei und Justiz ist es, mit den Betroffenen das Vorgefallene detailliert zu erörtern.
- Die Anteilnahme soll den Schmerz lindern. (Körperliche Nähe oder Distanz, auch solche des Trostes, muss Spannungen und Ängste verringern. Das bedarf eines professionellen Verhaltens.)
- Wer psychologisch-seelsorglich betreut, weist auf das Amtsgeheimnis hin.
- Berichte und Erzählungen der betroffenen Personen sind unabdingbare Basis für deren sofortigen Schutz; Krisenstab und Ordnungskräfte werden zur Klärung des weiteren Vorgehens darüber informiert.
- Betroffene müssen vor medialen Übergriffen geschützt werden.
- Betroffene sollen an weiterführende Betreuung verwiesen werden. (Kosten der fachlichen Betreuung werden teilweise von den Krankenkassen übernommen. Finanzierung auch über die Opferhilfe.)

9. Rechtliche Gesichtspunkte

Auch rechtliche Gesichtspunkte sind nicht in erster Linie Bestandteil der Kommunikation. Doch insbesondere in Krisensituationen müssen Führung, Handlung und Kommunikation rechtlich abgesichert sein.

9.1 Dringliches Handeln:

Unter zeitlichem Druck oder durch eine massive Eskalation der Krise kann das Präsidium der Behörde oder der Krisenstab besondere Anordnungen erlassen. Solche Anordnungen können dann erfolgen werden, wenn dadurch massive unmittelbare Gefahren abgewendet werden können. Auch unumgängliche, unverzüglich notwendige Ausgaben können vom Krisenstab beschlossen werden.

9.2 Persönlichkeitsschutz:

Der Persönlichkeitsschutz gegenüber Betroffenen und ihren Angehörigen umfasst im Wesentlichen den Schutz des Lebens, der physischen und psychischen Gesundheit sowie im Besonderen der persönlichen Integrität. Dies gilt insbesondere auch gegenüber den Medien. Entsprechend gehören Namen von Betroffenen, Fragen nach Schuld und Unschuld oder Informationen über ihren Gemütszustand nie in die Öffentlichkeit. Der Persönlichkeitsschutz steht über der Informationspflicht.

9.3 Haftungsfragen:

Sowohl die Frage nach Schuld oder Unschuld wie auch jene nach der Verantwortlichkeit oder nach der Haftung gehören nicht in die unmittelbare Bearbeitung einer Krise. Entsprechend gehören solche Inhalte nie in den Informationsauftrag eines Krisenstabes. Gegenüber den Medien gilt immer die Unschuldsvermutung, eine juristische Beurteilung ist dringend zu unterlassen.

10. Adressen

Reformierte Kirche Kanton Zürich:

Kommunikation

Nicolas Mori

Hirschengraben 7, 8024 Zürich

Tel. 044 258 92 70, Mobile 079 345 75 02

nicolas.mori@zhref.ch, info@zhref.ch

Rechtsdienst

Dr. Martin Röhl

Hirschengraben 50, 8024 Zürich

Tel. 044 258 92 21

martin.roehl@zhref.ch

www.zhref.ch/intern/kommunikation

www.zhref.ch/intern/grenzverletzungen

Weitere Beratungsstellen:

Telefon 143 – Die Dargebotene Hand, zuerich-beratung@143.ch, winterthur-beratung@143.ch

www.opferhilfe.zh.ch

www.frauenberatung.ch

www.frauennottelefon.ch

www.fachstelle-mobbing.ch

11. Checklisten

11.1 Checkliste Aufgaben des Krisenstabs nach Ressorts

1. Leitung:

- Leitung Krisenstab (inkl. Stellvertretung)
- Leitung Vernetzung, Koordination Schlüsselpersonen
- Leitung Kommunikation
- Leitung Schutz für die Betroffenen, Care Team, Rituale

2. Ressort Führung:

- Führung Krisenstab, Gesamtführung
- Führungsrhythmus
- Prozessverantwortung
- Evaluation
- Einsetzen von Care Teams
- Entscheid über Durchführung von Ritualen
- Einberufung von Task Forces (Runder Tisch)
- Beizug von juristischer Fachberatung

3. Ressort Vernetzung:

Führen von aktualisierten Listen mit Tel.-Nrn. (G, P, Mob) und E-Mail-Adressen:

- Mitarbeitende
- Kirchliche Behörden aller Stufen
- Kirchliche Dienststellen
- Staatliche Stellen
- Politische Gemeinde (Präsidium, Führungsstab, Chef Sicherheit)
- Schulgemeinde
- Nachbargemeinden
- Betroffene Vereine
- Polizei, Zivilschutz
- Spitäler
- Care-Team
- Kirchgemeinden anderer Konfessionen und aus der Region
- Andere Religionsgemeinschaften

4. Ressort Kommunikation I (zu spezifischen Gruppen):

- Anspruchsgruppen, die in besonderer Weise betroffen sind
- weitere Bezugsgruppen und Einzelpersonen
- Einrichten einer Hotline, Führung der Mitarbeitenden (Hotline)
- Medien national, regional und lokal (Presse, Fernsehen, Radio, Agenturen)

5. Ressort Kommunikation II: (zu Medien):

- Persönliche Information
- Communiqué
- Medienkonferenz
- Homepage der Kirchgemeinde
- Informationsveranstaltung
- Flugblatt
- Öffentlicher Brief
- Mailing
- Inserat
- Gemeindeseite
- Schaukasten

6. Logistische Hilfsmittel und Dokumentation:

- Einsetzen und Führen von Hilfskräften: (z.B. für Sekretariatsarbeiten)
- Führung Dokumentationsstelle (Protokolle, Logbuch, Weisungen, Pressespiegel)
- Präsentationsgrundlagen (für Medienkonferenzen)
- Laptop, Natel, Digitalkamera (Standorte, Einsatzbereiche)

7. Leitung externer Fachpersonen:

- Entscheid über externen Beizug
- Koordination der externen Fachpersonen
- Auftragsklärung und Mandatierung der externen Fachpersonen
- Entscheid über finanzielle Abgeltung der externen Fachpersonen
- Evaluation der Einsätze

11.2 Checkliste Krisenmanagement bei Eintreten einer möglichen Krise

1. Präsidium der Kirchenbehörde: Beschaffung aller verfügbaren Informationen und – soweit möglich – Klärung des Sachverhalts

- Was liegt vor?
- Wann und wo hat das Ereignis stattgefunden?
- Wie ist das Ereignis verlaufen?
- Wer ist involviert?
- Wer wurde bereits beigezogen? Polizei? Medien?

2. Einberufung des Krisenstabs (Präsidium und Mitglieder)

- | | |
|----|------|
| 1. | Tel. |
| 2. | Tel. |
| 3. | Tel. |
| 4. | Tel. |
| 5. | Tel. |

3. Inwiefern besteht eine Krise? (Bestandesaufnahme, Analyse)
– intern, extern, Kirchengemeinde, einzelne Betroffene?

4. Welche Merkmale für eine Krise sind erfüllt?

- | | |
|---|-----------|
| 1. Überraschung | ja / nein |
| 2. Betroffenheit Gemeinde | ja / nein |
| 3. Lähmung (der Verantwortlichen) | ja / nein |
| 4. Zeitdruck | ja / nein |
| 5. Druck von Seiten Medien / Öffentlichkeit | ja / nein |
| 6. Überforderung der bestehenden Strukturen | ja / nein |
| 7. Eingeschränkte Handlungsspielräume | ja / nein |
| 8. Risiko "Gewinner und Verlierer" (Imageverlust) | ja / nein |

5. Klärung der Handlungsfähigkeit des Krisenstabs:

Muss jemand in den Ausstand treten? ja / nein

6. Sind vom Krisenstab weitere Personen beizuziehen? ja / nein
Mit welchen Funktionen müssen diese Personen bezeichnet werden?

- | | |
|----|------|
| 1. | Tel. |
| 2. | Tel. |

7. Müssen betroffene Personen geschützt und/oder betreut werden?

- | | |
|----|------|
| 1. | Tel. |
| 2. | Tel. |
| 3. | Tel. |

8. Mit welchen Massnahmen müssen sie geschützt und/oder betreut werden?

- 1.
- 2.
- 3.

9. Sind dazu Fachpersonen beizuziehen? ja / nein
Care-Team, Notfallseelsorge, Liturgie- oder Kommunikationsfachleute

1. Tel.
2. Tel.
3. Tel.

10. Wer übernimmt aktuell im Krisenstab welche Funktionen?

Führung (Prozess-Schritte, Delegation, Sofortmassnahmen, Zielerreichung, Vernetzung)

Name:

Kommunikation zu Gruppen (Anspruchsgruppen, Betroffene, Angehörige)

Name:

Kommunikation zu Medien (Medien, interne Kommunikation, Briefing, Infrastruktur)

Name:

Logistische Hilfsmittel / Dokumentation (Protokolle, Logbuch, Aktennotizen, Verfahrensfragen, schriftl. Vereinbarungen, Pressespiegel)

Name:

Externe Fachpersonen (Care Team, jurist. Beratung, Notfallseelsorge)

Name:

11. Wie sind die Stellvertretungen geregelt? (Gesundheitlicher Einbruch durch die Krise, Ferienabwesenheit, Sommerpause)

12. Gibt es spezifische Anspruchsgruppen? Wie sind sie in die Kommunikationswege eingebunden? (Konsequenz: Separate Information, Integration in Medienkommunikation, Beteiligung im Krisenstab, am Runden Tisch?)

13. Braucht es für die Anspruchsgruppen einen Runden Tisch für spezifische Sensibilisierung von gegenseitig anstehenden Fragen?

14. Welches sind die spezifischen Bedürfnisse dieser Anspruchsgruppen?

15. Wer muss informiert werden, intern und extern, und auf welchem Weg? Wer übernimmt welche Informationsaufgabe?

16. Soll die Abteilung Kommunikation beigezogen werden? Ja / nein

17. Für den Bereich Information/Kommunikation ist zuständig:
18. Kontaktperson zu den Medien ist:
19. Wie verläuft die Information über Internet? (Homepage Kirchgemeinde)
20. Wer ist für die redaktionelle Aufbereitung der Homepage zuständig?
21. Sind juristische Fragen, insbesondere Haftungsfragen, zu klären? ja / nein
22. Soll der Rechtsdienst des Kirchenrates beigezogen werden? ja / nein
23. Die rechtlichen Fragen klärt:
24. Muss Infrastruktur bereitgestellt werden? ja / nein
25. Sind weitere Hilfskräfte aufzubieten? ja / nein
26. Wird eine Hotline benötigt? ja / nein
27. Mit welcher Belegung, 24h, mit wem als Partner?
28. Muss ein Ritual geplant werden (Feier, Gottesdienst)? ja / nein
29. Benötigt es entsprechende Fachleute? ja / nein
30. Welche Sofortmassnahmen sind zu ergreifen?
31. Wer muss zusätzlich sofort informiert werden?
32. Wie ist der Führungsrhythmus festzulegen?
33. Zeitplan für kommende Besprechungen (z.B. alle zwei Stunden)
34. Zeitplan für interne Kommunikation
35. Zeitplan für Kommunikation auf Internet-Plattform
36. Zeitplan für externe Kommunikation
37. Zeitplan für Kommunikation bestimmter Anspruchsgruppen
38. Welche Ziele im Führungsrhythmus sind als nächste zu bestimmen?
39. Welche Aufgaben sind als (ausserhalb der definierten Funktionen) anzugehen?
40. Nächster Termin (in welcher Form: telefonisch, via E-Mail, Videokonferenz, physisch)

11.3 Juristische Aspekte

11.3.1 Dringliches Handeln:

- Behördliche Anordnungen, die dringlich sind und keinen Aufschub erlauben, können vom Präsidium der Kirchenbehörde oder auf dem Zirkularweg getroffen werden. Solche Entscheidungen sind rechtsgültige Anordnungen der Behörde, müssen aber an der nächsten Sitzung formell zu Protokoll genommen werden.
- Präsidiales Handeln ist immer dann möglich, wenn das Präsidium selbst in die Bearbeitung der Krisensituation eingebunden ist. Ist dies nicht der Fall, tritt die so genannte Polizeigeneralklausel in Kraft. Danach kann das Präsidium erforderliche Anordnungen treffen, um eine schwere unmittelbare Gefahr abzuwenden oder eine bereits eingetretene schwere Störung zu beheben. Dies ist auch dann möglich, wenn hierfür keine besondere gesetzliche Grundlage besteht oder wenn die Zuständigkeit nicht garantiert ist. Voraussetzung jedoch ist, dass die getroffenen Massnahmen im öffentlichen oder kirchlichen Interesse liegen und verhältnismässig sind.
- In diesem Rahmen kann der Krisenstab die erforderlichen dringlichen Anordnungen treffen. Hierzu gehört auch die Befugnis, Ausgaben zu tätigen, ohne an die finanziellen Zuständigkeiten der Kirchenbehörde gebunden zu sein. Solche Ausgaben gelten als gebundene Ausgaben und müssen nicht nachträglich genehmigt werden.
- Die weit reichenden Befugnisse der Behörden in Krisensituationen verlangen ein verantwortungsbewusstes Handeln. Jede einzelne Anordnung ist auf ihre Verhältnismässigkeit zu prüfen. Es dürfen nur unumgängliche, unverzüglich notwendige Ausgaben getätigt werden.

11.3.2 Persönlichkeitsschutz:

- Der Persönlichkeitsschutz umfasst im Wesentlichen den Schutz des Lebens, der physischen und psychischen Gesundheit sowie der persönlichen Integrität der betroffenen Personen. In Krisensituationen steht in der Regel der Schutz der persönlichen Integrität im Vordergrund. Die Information nach innen und aussen verlangt von den Verantwortlichen deshalb viel Geschick und Sorgfalt. Der Persönlichkeitsschutz steht über der Informationspflicht. Persönlichkeitsschutz wie auch Wahrung des Amts- und Seelsorgegeheimnisses werden von den Medienschaffenden in aller Regel akzeptiert.
- Auf die namentliche Nennung der Betroffenen (Opfer, Täter, Verletzte) ist grundsätzlich zu verzichten. Das ist Sache der Polizei. Angaben haben sich auf Geschlecht, Alter und die Stellung bzw. Funktion innerhalb der Kirchgemeinde zu beschränken.

- Es ist zu beachten, dass rechtlich für alle Beteiligten die Unschuldsvermutung gilt. Es ist auf jede Art von Vorverurteilung zu verzichten. Gegen eine sachverhaltswidrige Berichterstattung in den Medien steht das Gegendarstellungsrecht gemäss Art. 28g– 28l des Zivilgesetzbuches zur Verfügung. Voraussetzung ist die unmittelbare Betroffenheit in der Persönlichkeit. Es können jedoch nur Fakten und nicht Interpretationen berichtet werden.

11.3.3 Haftungsfragen:

- In Krisensituationen kann sich die Frage nach der Verantwortung für jene Handlungen stellen, welche die Krise ausgelöst haben, und für das behördliche Handeln in der Krise selbst. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen politischer und moralischer Verantwortung einerseits und der rechtlichen Verantwortung andererseits. Auf der rechtlichen Seite kann die Verantwortung strafrechtlicher Natur sein, indem die krisenauslösenden Handlungen oder das behördliche Handeln während der Krise strafrechtlich relevant sein können.
- Das massgebliche Handeln kann auch haftpflichtrechtlich von Belang sein. Soweit es sich um Handlungen von Behördenmitgliedern oder Angestellten der Kirchgemeinde handelt, gelten die Grundsätze der Staats- und Beamtenhaftung. Gemäss §6 des Haftungsgesetzes haftet die Kirchgemeinde für den Schaden, den eines ihrer Behördenmitglieder oder einer der Angestellten einem Dritten widerrechtlich verursacht direkt. Die belangte Kirchgemeinde kann aber auf die fehlbare Person Rückgriff nehmen, wenn eine vorsätzliche oder grobfahrlässige Amtspflichtverletzung vorliegt (§ 14 des Haftungsgesetzes).
- Die Klärung der Haftungsfrage ist meist sehr aufwendig: Es muss geprüft werden, wer welchen Anspruch gegen wen besitzt. In Krisen ist daher darauf zu achten, dass nicht die Haftungsfrage präjudiziert wird, indem zu schnell Ansprüche anerkannt werden. Angestellte von Kirchgemeinden verfügen über einen Rechtsschutzanspruch gegenüber der Kirchgemeinde als Arbeitgeberin, wenn sie im Zusammenhang mit der Ausübung ihrer Amtspflichten auf dem Rechtsweg belangt werden (§ 20 des Personalgesetzes).

11.3.4 Rechtliche Beratung Krisenstab:

Stellen sich im Rahmen der Bearbeitung einer Krise Rechtsfragen, ist es sinnvoll, sich fachlich beraten zu lassen. Eine juristische Beurteilung während der Krise ist dringend zu unterlassen.

11.4 Umgang mit den Medien

11.4.1 Reden vor den Medien (allgemein)

- Bei Medienkontakten Ruhe bewahren, keine Panik aufkommen lassen
- Alle Medienleute gleich behandeln
- Medienleute sind keine Kirchenleute; Zusammenhänge muss man ihnen erörtern
- Kirchliche Begriffe und Kernprozesse müssen verständlich erklärt werden
- Sich nicht von journalistischen "Charme-Offensiven" vereinnahmen lassen
- Nächste Informationstermine verbindlich kommunizieren
- Regeln gelten gleichermassen für Printmedien wie auch für elektronische Medien

11.4.2 Reden vor den Medien (Statement)

- Fakten auf Notiz-Zetteln sammeln und strukturieren
- Mutmassungen, Vermutungen, Beurteilungen: notieren und durchstreichen
- Schlüsselpersonen nach gesicherten neusten Fakten befragen
- Nur informieren, was gesicherte und relevante Sache ist
- Statement in Stichwörtern notieren
- Was ist meine Kernbotschaft? Zentrale Aussagen im Wortlaut vorbereiten
- Dramaturgie des Statements entwickeln (Earcatcher am Anfang, Pointe am Schluss)
- Perspektivenwechsel vornehmen: Was ist für die Öffentlichkeit von Interesse?
- Keine Schuldzuweisungen (auch nicht den Medien gegenüber)
- Was darf ich sagen?
- Was muss ich sagen?
- Was darf ich nicht sagen?
- Was weiss ich, das die andern nicht wissen?
- Was will ich, das die andern wissen?
- Was will ich, das die andern nicht wissen?

Während des Statements: immer präsent sein: beim Zuhören, Denken und Sprechen

- Denken, dann reden
- Einfache Sprache, einfache Äusserungen, kurze Sätze
- Fachliche Aspekte den Medienleute erklären
- Klarer Inhalt

11.4.3 Reden vor den Medien (Interview)

- Bei überraschenden Anrufen je nach Situation Bedenkzeit verlangen
- Mögliche Fragen notieren
- Zurückrufen oder Zweitanruf planen (innert Stundenfrist)
- Für Interesse danken
- Gesprächspartner sind nicht die Kamera oder das Mikrophon, sondern die journalist. Person
- Zur Vorbereitung: Fakten auf Notiz-Zetteln sammeln
- Mutmassungen, Vermutungen, Beurteilungen: notieren und durchstreichen
- Es gelten nur Fakten als relevanter Inhalt
- Schlüsselpersonen nach gesicherten neusten Fakten befragen
- Mögliche Antworten in Stichwörtern notieren

- Aussagen genau vorbereiten
- Perspektivenwechsel vornehmen: Was ist für die Öffentlichkeit von Interesse?
- Immer präsent sein: beim Zuhören, beim Nachdenken, beim Sprechen
- Die Fragen der Medienleute zu Ende hören
- Fragen überdenken, nachfragen, Gehörtes klären
- Nur mitteilen, was gesichert und relevant ist
- Keine Schuldzuweisungen (auch nicht den Medien gegenüber)
- Klären: Was ist meine Kernaussage?
- Was muss ich als Botschaft transportieren?
- Was darf ich sagen?
- Was muss ich sagen?
- Was darf ich nicht sagen?
- Was weiss ich, das die andern nicht wissen?
- Was will ich, das die andern wissen?
- Was will ich, das die andern nicht wissen?
- Alle Medienleute gleich behandeln
- Sich an die Zeitvorgaben halten

- Während Interview: Ausschliesslich Fakten nennen
- Bei nicht beantwortbaren Fragen kann man sagen, weshalb man nichts sagen kann.

- Nach Medienkontakt: Pressespiegel anfertigen lassen
- Radio/TV-Sendungen auswerten lassen
- Aussagen Überprüfen, auf Schwachstellen und Fehler hin abklopfen

- Nächste Informationstermine verbindlich kommunizieren

11.5 Evaluation der Krisenkommunikation

- Jeder der vollzogenen Schritte ist im Nachgang (Folgebesprechung) auszuwerten. (Prozess-Controlling)
- Evaluation der Führung
- Evaluation der Kommunikation
- Evaluation der Rezeption durch die Medien
- Evaluation der Mitarbeitenden
- Evaluation der erreichten Lösung (Soll-Ziel – Ist-Ziel)
- Evaluation der Anspruchsgruppen / (un)erfüllte Erwartungen
- Benennen der Schwachstellen
- Massnahmen ergreifen, um Schwachstellen zu bearbeiten (Konzept, Training)

11.6 Permanente Pendenzenliste für die Krisenkommunikation

Vor der Krise:

- Ich kenne die Informationsgrundsätze meiner Gemeinde für den Krisenfall.
- Ich pflege den Kontakt zu über- und untergeordneten Kommunikationsstellen und unterhalte eine Medienkontaktiliste.
- Ich stelle das korrekte Kommunikationsverhalten von Mitarbeitenden und Vorgesetzten im Krisenfall sicher (Ausbildung).
- Ich kenne die wichtigsten Medienleute und unterhalte den Kontakt mit ihnen.
- Ich bereite die Infrastruktur für den Krisenfall vor (Technik, Räume).
- Ich bereite ein Kommunikationskonzept vor und überprüfe dieses regelmässig.

Während der Krise:

- Ich berate die leitende Person des Krisenstabes betreffend Sinn von Informationen, Kernbotschaft und coache sie für öffentliche Auftritte.
- Ich koordiniere die interne und externe Kommunikation und kontrolliere den Informationsfluss in Bezug auf inhaltliche Qualität und quantitativen Rhythmus.
- Ich stelle das korrekte Kommunikationsverhalten von Mitarbeitenden und Vorgesetzten im Krisenfall sicher (Kontrolle).
- Ich koordiniere und organisiere die allfällige Information an Drittpersonen.
- Ich halte mich bereit, Anfragen von ausserhalb des Krisenstabs zu behandeln.
- Ich setze die vom Krisenstab beschlossene Sprachregelung auf allen Stufen durch.

Nach bewältigter Krise:

- Ich vergleiche die gesagten mit den gehörten Botschaften (Wirkung).
- Ich werte sämtliche Auftritte von Mitarbeitenden und Vorgesetzten aus, die im Zusammenhang mit dem Krisenfall standen.
- Ich stelle sicher, dass auf allen Stufen die richtigen Erkenntnisse aus der Krise gezogen werden (Auswertung).
- Ich übernehme die Nachbetreuung der involvierten Medien.
- Ich nehme Anpassungen im Bereich Ausbildung vor.
- Ich stelle die weitere Ausbildung von Mitarbeitenden und Vorgesetzten für den Krisenfall sicher

11.7 Führungsstruktur für Besprechungen (Krisenstab)

Besprechungspunkte:

1. Auftrag / Stand der Arbeiten abrufen
2. Situationsanalyse vornehmen (vorgängige Entscheide überprüfen)
3. Neue Fakten sammeln
4. Situation neu beurteilen
5. Ziel überprüfen
6. Varianten möglicher Massnahmen überprüfen
7. Entscheid treffen
8. Massnahmen einleiten
9. Aufträge delegieren (Wer macht was?)
10. Kommunikation und Kommunikationsstufen beschliessen
11. Schlüsselpartner evaluieren (Information, Bezug)
12. Sofortmassnahmen beschliessen
13. Termine festlegen
14. Evaluation der Besprechung vornehmen
15. Geleistete Arbeit verdanken

11.8 Betreiben einer Telefon-Hotline

- Hotlines soll man nur dann einrichten, wenn sie rund um die Uhr bedient sind.
- Professionell arbeitende Telefonisten und Telefonistinnen können die Bedürfnisse von Anrufenden leichter erkennen als spontan eingesetzte.
- Zusammenarbeit mit bereits bestehenden und bewährten Organisationen ist sinnvoll (Die Dargebotene Hand, Telefon 143).
- Schlüsselpersonen (betroffenes Pfarramt, Präsidium) müssen geschützt werden. Ihr Platz ist nicht am Telefon. Fachleute aus der Region sind jedoch hilfreich.
- Für das Einrichten einer Hotline ist eine eigens dafür gemietete Telefonnummer nötig. Die Hotline muss nach der Krisensituation wieder eingestellt werden. Örtlichkeiten sind vorweg abzuklären (Pfarramt, Sekretariat).
- Start und Ende einer Hotline müssen über die medialen Kanäle kommuniziert werden.
- Nach der Hotline-Aktion ist das Hotline-Team für eine Evaluation zusammenzuziehen.