

Krisenkommunikation und Medien

Strategien und Umsetzung einer erfolgreichen Krisenkommunikation & Medienarbeit im Kinderheim Sonnhalde

Zertifikatsarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CeMaP)

Betreuender Dozent: **Dr. Reto Steiner**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasser: **Pascal Jermann**
aus Basel
Robinienweg 47, 4153 Reinach BL

Bern, 30. November 2015

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Lehrgangs „Management und Politik öffentlicher Institutionen“ (CeMaP) der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Vorwort

Mit der Abgabe dieser Arbeit endet das letzte lehrreiche Kapitel meines Lehrgangs in Public Administration an der Universität Bern. Während den letzten Wochen konnte ich mich mit der spannenden aber auch in grosser Vielzahl bereits beschriebenen Thematik des Krisenmanagements befassen.

Der Entschluss, die vorliegende Arbeit dem Thema Krisenkommunikation und Medien zu widmen reifte nicht von ungefähr. Als Institutionsleiter eines staatlich subventionierten Kinder- und Jugendheims gehören kleinere und grössere Krisen zum Arbeitsalltag. Bis zu diesem Frühjahr waren die kleineren Sorten von Krisen in der Mehrzahl und mit geringen kommunikativen Mitteln zu lösen. Dies änderte schlagartig mit dem Eintreten einer veritablen Krise an einem Sonntagabend. In dieser turbulenten Zeit eine gemeinsame Sprache zu finden, koordiniert zu kommunizieren, keine Dialoggruppen zu vergessen sowie das wachsende Interesse der Medien in Schach zu halten, gehörten zu den grössten Herausforderungen.

Diese Arbeit hat sich für mich in mehrfacher Hinsicht gelohnt, indem ich zum einen Antworten auf meine Ausgangsfragen gefunden und neue Einblicke gewonnen habe. Zum anderen für meine weiterführende Funktion im Kinderheim Sonnhalde in Form eines erstellten, praxisbezogenen Krisenmanagement-Leitfadens, welcher in meiner noch verbleibenden Zeit als Institutionsleiter hoffentlich nicht mehr Verwendung finden muss.

Ein besonderer Dank geht an alle Personen, welche mich bei der Erarbeitung meiner Zertifikatsarbeit unterstützt haben und so zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Insbesondere möchte ich mich bei Herrn Dr. Reto Steiner für seine Betreuung und Unterstützung bedanken. Weiter möchte ich ein grosses Dankeschön an meine Frau Eveline Degen Jermann richten für ihre lektorische Unterstützung.

Abschliessend danke ich ebenfalls allen Interviewpartnern, die sich die Zeit für mein Anliegen genommen haben.

Bern, im November 2015

Pascal Jermann

Zusammenfassung

Immer wieder und leider exemplarisch vor nicht allzu langer Zeit in Paris wird unsere moderne Gesellschaft durch Krisen erschüttert. Aber nicht nur die erheblichen Krisen, wo ganze Nationen in ein schmerzliches Chaos gestürzt werden, stehen im Zentrum der Beobachtung ihres Krisenmanagements sondern ebenso der Krisenumgang vom internationalen Grosskonzern bis zum kleinen Betrieb in der Region. Da wohl niemand von Krisen verschont bleibt, ist gerade in mittleren bis kleinen Organisationen ein erfolgreiches Steuern durch die Krise von existentieller Bedeutung. Im Ernstfall richtig zu handeln oder gar die Vorboten von möglichen Krisen zu erkennen, bedarf einer bewussten Auseinandersetzung und einiger Vorarbeit.

Für Krisen gibt es keine Standards ausser, dass dort, wo sie auftreten, alltäglichen Zeit- sowie Arbeitsabläufe verunmöglicht werden. Chaos, Kontrollverlust sowie öffentliche Diskussionen sind ihre Begleiter. Ob Krisen überhaupt eintreten, nach wenigen Tagen vorbei sind oder doch mehrere Wochen und Monate andauern, hängt von einem guten Krisenmanagement ab. Doch was heisst überhaupt gutes Krisenmanagement? Was sind die Vorteile eines guten Krisenverständnisses? Was ist ganz praktisch zu tun, um in der turbulenten Situation der Krise den Überblick zu bewahren?

Mit vorliegender Arbeit werden Elemente der Krisenmanagement-Theorien von Sartory et al. (2013) und Carrel (2010) sowie Empfehlungen des Verbands Heime und Institutionen Schweiz (CURAVIVA) dargelegt, welche, ergänzt mit Erfahrungen zweier Institutionsleiter von Kinder- und Jugendheimen im Kanton Bern sowie Kanton Basel-Stadt, in einen strukturierten Krisenmanagement-Leitfaden für das Kinderheim Sonnhalde münden.

Die Resultate zeigen auf, dass es heute ein Muss ist, sich mit Krisen auseinanderzusetzen. Mit gezielter Krisenfrüherkennung sowie der aktiven Auseinandersetzung relevanter Themen, welche die Institution gefährden, können Krisen abgewendet werden bevor sie entstehen. Darauf aufbauend bringt ein gutes Verständnis über Krisentypen, Krisenkommunikation und Führungsorganisation wesentliche Vorteile für ein erfolgreiches Bewältigen eines Krisenfalles. Des Weiteren wird bestätigt, dass der Umgang mit den Medien in einer Krise vorbereitet und eingeübt werden muss damit Glaubwürdigkeit und Vertrauen wieder hergestellt werden. Abschliessend werden ergebnisorientierte Checklisten, Raster und Formulare für die Krisenpraxis im Kinderheim Sonnhalde zur Verfügung gestellt.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Zusammenfassung	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Anhangverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Ziele der Arbeit	1
1.3 Fragestellung und Abgrenzung	2
1.4 Methodisches Vorgehen	2
2 Grundlagen des Krisenmanagement.....	3
2.1 Charakteristika von Krisen	3
2.2 Ursachen einer Krise - ein ersters Instrument zum besseren Verständnis.....	6
2.3 Krisenprävention und Krisenfrüherkennung	7
2.3.1 Issues Management/Issues Monitoring.....	7
2.3.2 Pre-Krisenkommunikation.....	8
2.4 Führungsorganisation/Krisenstab	9
2.4.1 Personelle Zusammensetzung/Infrastruktur	9
2.4.2 Führungsprozesse.....	10
2.5 Kommunikation in Krisen	12
2.5.1 Kommunikationsleitsätze, Botschaften und Inhalte	12
2.5.2 Adressaten/Instrumente	14
2.5.3 Wann wird ein Ereignis für die Medien interessant?.....	15
3 Das Kinderheim Sonnhalde	17
3.1 Organisation und Auftrag	18
3.2 Ist-Analyse	19

3.2.1	Krisenprävention und Pre-Krisenkommunikation	20
3.2.2	Führungsorganisation/Krisenstab/Infrastruktur	21
3.2.3	Krisenkommunikation und Medienarbeit	22
3.3	Fazit Krisenmanagement-Strukturen Kinderheim Sonnhalde	23
3.4	Benchmarking mit ähnlichen Kinder- und Jugendinstitutionen	24
3.4.1	Kinderheim Aeschbacherhuus	24
3.4.2	Kinderhaus Gellert	26
4	Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Krisenmanagement im Kinderheim Sonnhalde	28
4.2	Krisenprävention und Pre-Krisenkommunikation	28
4.3	Führungsorganisation.....	29
4.4	Krisenkommunikation und Medienarbeit	30
	Literaturverzeichnis	VIII
	Anhang	IX
	Selbständigkeitserklärung.....	X
	Über den Autor	XI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Chinesisches Doppelzeichen.....	4
Abbildung 2: Ursache-Wirkung-Kette	5
Abbildung 3: Notfall- und Krisenmanagement.....	5
Abbildung 4: Klassische Krisentypen.....	5
Abbildung 5: Klippen der Führung in Krisen	7
Abbildung 6: Stabsgliederungen.....	10
Abbildung 7: Krisenproblem in drei Teilschritten erfassen.....	11
Abbildung 8: Adressaten.....	14
Abbildung 9: Botschaft, Kanäle, Adressaten	15
Abbildung 10: Organigramm Kinderheim Sonnhalde	18
Abbildung 11: Organigramm Krisenstab Kinderheim Sonnhalde	29

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definitions of Crisis.....	3
Tabelle 2: Mitglieder des Stabes.....	9
Tabelle 3: Devisen zum Inhalt einer Kriseninformation	12
Tabelle 4: Leitsätze der Krisenkommunikation und – information.....	13
Tabelle 5: Szenarien, interne und externe Zielgruppen Kinderheim Sonnhalde	20
Tabelle 6: Ist-/Soll-Analyse Krisenmanagementstrukturen Kinderheim Sonnhalde.....	23

Abkürzungsverzeichnis

CURAVIVA	Verband Heime und Institutionen Schweiz, Bern
GEF	Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern
HR	HR ist die Abkürzung für Human Resources und bedeutet im weitesten Sinne Personalwesen.
IT	Informationstechnologie ist ein gebräuchlicher Oberbegriff für die Informations- und Datenverarbeitung sowie die dafür benötigte Hardware
KESB	Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Interview-Leitfaden	IX
Anhang 2: Krisenvorsorge/-früherkennung.....	X
Anhang 3: Raster Issues-Sitzung.....	XI
Anhang 4: Inbetriebnahme Räume/technische Infrastruktur.....	XII
Anhang 5: Voraussetzungen für Krisenstabsmitglieder	XIII
Anhang 6: Mitarbeiterinformation/Sprachregelung	XIV
Anhang 7: Medienarbeit I (Medienmitteilung)	XV
Anhang 8: Medienarbeit II (Medienauftritt/Interview)	XVI

1 Ausgangslage und Fragestellung

1.1 Ausgangslage

Im Kanton Bern existieren rund 130 stationäre Einrichtungen für Minderjährige welche überwiegend von privatrechtlichen Trägerschaften betrieben wie Vereinen, Stiftungen oder Genossenschaften betrieben werden. Der Kanton Bern selbst betreibt fünf eigene Institutionen. Im Zusammenhang mit der heutigen Finanzierungsregelung werden die Begriffe „private“ und „subventionierte“ Einrichtungen verwendet: Als subventionierte Institutionen werden diejenigen Einrichtungen verstanden, die von der Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern (GEF) Beiträge gemäss Sozialhilfegesetzgebung erhalten. Als private Institutionen werden Einrichtungen verstanden, deren Leistungen über einen Tarif von den einweisenden Stellen finanziert werden. Diese Unterscheidung verzerrt die Tatsache, dass die meisten Unterbringungen in Institutionen massgeblich mit Beiträgen der öffentlichen Hand finanziert werden.

Das Kinderheim Sonnhalde in Münsingen, welches seit 1967 Dienstleistungen für ergänzende Hilfen zur Erziehung anbietet, ist eine privatrechtliche Institution. Sie wird jedoch von der GEF mit öffentlichen Beiträgen subventioniert und untersteht somit den kantonalen Bewilligungs- und Aufsichtspflichten. Als stationäre Einrichtung mit sozialen-pädagogischen Aufgaben für Minderjährige beiderlei Geschlechts unabhängig ihrer Herkunft und Religionszugehörigkeit, welche mit Geldern der öffentlichen Hand mitfinanziert wird, steht das Kinderheim Sonnhalde im Blick der Öffentlichkeit. Versäumnisse, entwicklungsbedingte Auseinandersetzungen oder unterschiedliche Auffassungen von Kontrollaufgaben können sich dabei rasch zu Krisen entwickeln und in Krisenfällen steigt das Interesse der Öffentlichkeit (und damit der Medien) rasant an. Anstatt über die Stolpersteine zu klagen und den Medien vorzuwerfen, alles zu verzerren, bleibt das Kinderheim Sonnhalde in einer Krise dann glaubwürdig, wenn es gelingt, wahre und vollständige Kommunikation zu tätigen. Damit dies gelingt – und aufgrund der Tatsache, dass das Kinderheim Sonnhalde über keine aufgebauten Krisenmanagementstrukturen verfügt – wird in der vorliegenden Arbeit einerseits die Phase der akuten Krisenbewältigung beleuchtet. Andererseits wird ein Blick auf eine gute Krisenvorsorge resp. Früherkennung geworfen wie auch auf die Bereitstellung der nötigen Ressourcen für einen kommunikativ erfolgreichen Krisenstab. Abschliessend werden noch praxisorientierte Handlungsansätze erarbeitet.

1.2 Ziel der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist, in Anlehnung verschiedenster Krisenmanagement-Methoden sowie ausgehend von bestehenden Checklisten und Empfehlungen des Verbands Heime und Institutionen Schweiz (CURAVIVA) für Krisenkommunikation und Medienarbeit sowie den Unter-

richtsunterlagen, Strategien zur Ausgestaltung und Umsetzung eines praxisbezogenen Krisenmanagement-Modells zu formulieren.

Basierend auf der Literatur- und Dokumentenanalyse, zwei leitfadengestützten Interviews mit Institutionen im stationären Kinder- und Jugendbereich der Kantone Bern und Basel-Stadt sowie der Ist-Soll-Analyse des Krisenmanagements im Kinderheim Sonnhalde werden im letzten Teil Handlungsempfehlungen in Form eines praxisbezogenen Krisenmanagement-Leitfadens formuliert.

1.3 Fragestellungen und Abgrenzung

Folgende Fragestellungen sollen untersucht werden:

- a. Mit welchen Krisen muss im Kinderheim Sonnhalde gerechnet werden?
- b. Welche Auswirkungen können Krisen haben (auf Kinder/Jugendliche, Mitarbeitende, Angehörige, Behörden, Reputation)?
- c. Wer sind die Stakeholder und mit welchen kommunikativen Massnahmen können sie bedient werden?
- d. Wie kann eine erfolgreiche Krisenkommunikation als Hauptelement des Krisenmanagements gestaltet werden?
- e. Wie setzt sich ein interner Krisenstab zusammen?
- f. Was wollen die Medien von einer Institution?
- g. Was sind wirkungsvolle Instrumente der Medienarbeit?

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich nicht mit dem Erarbeiten einer Risikomanagement-Strategie im Sinne eines planvollen Umgangs mit unternehmerischen und finanziellen Risiken. Ebenfalls nicht im Zentrum steht ein Krisenmanagement im Sinne eines systematischen Umgangs mit Krisensituationen für sämtliche sozialen Institutionen der Stiftung Heilsarmee Schweiz.

1.4 Methodisches Vorgehen

Folgende Aktivitäten werden für die Erstellung der vorliegenden Arbeit resp. zur Erfüllung des gesetzten Zieles unternommen:

- a. Literatur- und Dokumentenanalysen verschiedenster Krisenmanagement-Methoden
- b. Leitfadengestützte Interviews mit zwei Kinder- und Jugendheimen der Kantone Bern und Basel-Stadt
- c. Analyse und Vergleich Ist-Soll-Situation im Kinderheim Sonnhalde bzgl. Krisenmanagement

2 Grundlagen des Krisenmanagements

2.1 Charakteristika von Krisen

Es ist mitten in der Nacht und das eigene Telefon schrillt. Aus den Träumen gerissen, nach Orientierung suchend, erklärt am anderen Ende der Leitung jemand aufgeregt, dass die Wohngruppe in Feuer stehe sowie sämtliche Blaulichtorganisationen vor Ort seien. Erste Gedanken schiessen durch den ungeordneten Kopf:

- Sind Menschen zu Schaden gekommen?
- Das ist eine Katastrophe!
- Gibt es in unserer Institution eine Planung für einen Notfall?
- Welche Stellen, Behörden, Angehörigen müssen informiert werden?
- Hätte ein Brand verhindert werden können?

Ein unerwartetes Ereignis resp. eine schwierige Situation ist eingetreten, welche die Organisationstätigkeit massiv beeinflusst, alltägliche Abläufe und Arbeiten verunmöglicht sowie die weitere Entwicklung ungewiss erscheinen lässt.

Wohl nicht selten stellt der Durchschnitt der Bevölkerung ein negatives Ereignis in Zusammenhang mit dem Begriff der Krise. Dass somit auch in Literatur und Praxis verschiedene Definitionen mit unterschiedlichen Vorstellungen verknüpft werden, ist kaum verwunderlich. Je nach Disziplin (Ökonomie, Medizin, Philosophie usw.), in der der Begriff verwendet wird, hat er zudem unterschiedliche Bedeutungen. Diese Umstände weisen auf die Schwierigkeit hin, dass es keine universelle, breit akzeptierte Definition der Krise gibt. Nachfolgende Tabelle 1 listet einige Krisendefinitionen von bekannten und krisenerprobten Autoren verschiedener Disziplinen auf (Coombs & Holladay, 2010):

<i>Definitions of Crisis</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ „Turning point for better or worse”▪ „Is not necessarily a bad thing. It may be a radical change for good as well as bad”▪ „An event that is an unpredictable, major threat that can have a negative effect on the organization, industry, or stakeholders if handled improperly”▪ „A specific, unexpected and non-routine organizationally based event or series of events which creates high levels of uncertainty and threat or perceived threat to an organization’s high priority goals”▪ „Turning points in organizational life”

Tabelle 1 – Definitions of Crisis; Quelle: Coombs & Holladay, 2010, S.18

Zum Grundverständnis einer Krise dient am ehesten die Begrifflichkeit der medizinischen Disziplin, welche sich aus dem Griechischen „krisis, krino/krinein“, „scheiden, auswählen, Entscheidung“ ableitet. In der Medizin geht man von einer entscheidenden Phase, von einem Wendepunkt einer Krankheit aus. Der Krankheitsverlauf steigert sich am Höhepunkt zur Verschlechterung bis hin zum Tod oder aber er leitet über zur Verbesserung und Heilung der Krankheit (Carrel, 2010, S. 36). Interessant ist dieser ambivalente Ansatz insofern, dass in den aufgelisteten Definitionen (siehe Tabelle 1), positive oder negative Krisenwirkungen beschrieben werden. In der chinesischen Kalligraphie beinhaltet daher das Wort Krise zwei Schriftzeichen. Das eine Zeichen bedeutet – wie wohl im allgemeinen Verständnis üblich – „Gefahr“ und das andere Schriftzeichen bedeutet „Gelegenheit“ oder „Chance“ (Lehmann & Brenner, 2014, S. 4).



Abb. 1 – Chinesisches Doppelzeichen: Quelle: Carrel, 2010, S. 36

Damit wird auf die Möglichkeit verwiesen, dass in Krisen nicht nur Gefahren lauern sondern eine Krise als Chance oder sogar als Gelegenheit genutzt werden kann. Der Aspekt der Gelegenheit oder Chance in einer Krise meint nicht, dass durch das Ereignis und den dadurch entstandenen Schaden ein „Krisengewinner“ hervorgeht, welcher einen geschäftlichen Vorteil erzielt sondern die Herausforderung, in der Krise eine Chance zu entdecken und zu nutzen (Carrel, 2010, S. 37).

Coombs und Holladay (2010, S. 19) halten zur Ambivalenz des Krisenausgangs folgendes fest: „Regardless, opportunity and threat are more a function of the outcomes of crisis management rather than a defining characteristic of crisis“. Die Entdeckung einer Chance hängt wohl demnach davon ab, wie man in der Krise agiert, diese erfolgreich überwindet und eventuell sogar als Gelegenheit nutzen kann. Ob positiver oder negativer Ausgang, wird in jedem Fall das Bisherige durch etwas Neues abgelöst.

In unserem alltäglichen Sprachgebrauch ist der Krisenbegriff allgegenwärtig: Es kriselt oder man empfindet eine Situation als krank, nicht mehr normal und doch scheint eine Begriffsvielfalt zu herrschen anstelle einer allgemein gültigen Definition. Womöglich ist diese Vielfalt ein Ausdruck des Facettenreichtums von Krisen, was jedoch das Verständnis von Krisensituationen erschwert. So landen Krisen oftmals im gleichen Topf wie Katastrophen, Notfälle oder Skandale dabei ist eine Unterscheidung zwischen einer Krisensituation und beispielsweise einem Notfall möglich und notwendig (Carrel, 2010, S. 40). Die nachfolgende Abbildung zeigt auf, dass risikoreiche Situationen, Notfälle, Katastrophen usw. auf bereits schwellende Krisen hinweisen und/oder diese zum Ausdruck bringen. Jedoch kann auch der Umkehr-

schluss möglich sein, so dass Krisen einen Notfall oder eine Katastrophe auslösen (Carrel, 2010, S. 41).

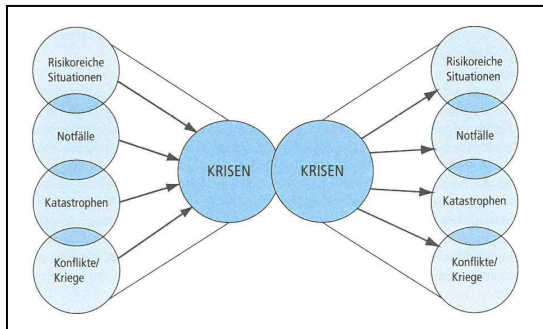


Abb. 2 – Ursache-Wirkung-Kette: Quelle: Carrel, 2010, S. 40

In der Praxis ist es entscheidend, zwischen Notfällen und Katastrophen sowie Krisensituationen zu unterscheiden. In Krisen sind Entscheidungen zu treffen – oftmals unter erhöhtem Zeitdruck -, welche dazu dienen, das System unter allen Bedingungen sicherzustellen beziehungsweise wiederherzustellen (Sartory et al., 2013, S. 32). Dabei ist sicherlich speziell, dass Krisen vorwiegend aus kopflastigen Situationen bestehen und mit mentaler Stärke bewältigt werden müssen. Hingegen besteht die Aufgabe der Notfallmanagements darin, die Handlungsfähigkeit des Systems zu erhalten (Carrel, 2010, S. 86).

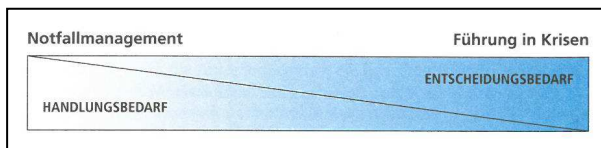


Abb. 3 – Notfall- und Krisenmanagement: Quelle: Carrel, 2010, S. 86

Unabhängig davon, ob es sich um einen Notfall oder Krise handelt, wird die Situation als bedrohend wahrgenommen. Krisen, welche im Kopf stattfinden, führen sodann zu Kontrollverlusten, sie entwickeln eine eigene Dynamik, vielleicht sogar ein Chaos. Für Krisen gibt es auch keine Standards; sie können aus heiterem Himmel (eruptive Krise), schleichend durch Vorankündigungen anhand kleineren Versäumnissen oder immer wiederkehrend kommen. Doch einzigartig an Krisensituationen ist, dass sie immer eine Umgebung benötigen, in welchem sie gedeihen können (Lehmann & Brenner, 2014, S. 6). Nachfolgende Abbildung verdeutlicht den Zeitverlauf von Krisen nach den drei Typen: Eruptive, schleichende sowie periodische Krise.

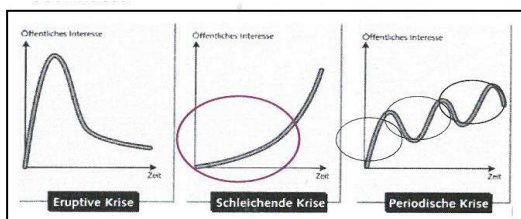


Abb. 4 – Klassische Krisentypen: Quelle: Inghoff, 2014, S. 9

Wie bereits festgestellt wurde, herrscht eine Vielfalt an Begrifflichkeiten, unterschiedlichsten Nuancen zwischen Notfällen und Krisen sowie verschiedenen Typen. Es gibt daher wohl genauso vielfältige Gründe oder Ursachen, welche eine Krise auslösen. Mit dieser Thematik beschäftigt sich das nächste Kapitel.

2.2 Ursachen einer Krise – ein erstes Instrument zum besseren Verständnis

Die Ursachen einer Krise müssen nicht unbedingt ausserhalb einer Organisation (exogen) liegen sondern finden sich oftmals innerhalb einer Firma (endogen). Es mag als menschlich anmuten, dass man sich nicht mit Krisen befassen will. Die Wahrscheinlichkeit eines Eintretens wird bewusst verdrängt, der Kopf in den Sand gesteckt, da diese Situationen uns daran erinnern, dass gar nichts von Bestand ist (Carrel, 2010, S. 28). Hinsichtlich dieser Erkenntnis ist eine Ursache einer Krise der menschliche Faktor mit seiner nicht vorherrschenden Krisenbereitschaft nach dem Motto: „Was ich nicht weiss, macht mich nicht heiss“ (Carrel, 2010, S.27).

Krisen können nach einzelnen Tagen vorbei sein oder aber auch mehrere Wochen bis Monate andauern. Tendenziell werden Krisen kurzlebiger und die Erschütterung für einer Organisation dauert nur wenige Tage oder Wochen (Lehmann & Brenner, 2014, S. 6). Deshalb werden sie jedoch nicht ungefährlicher sondern diese Geschwindigkeit fordert eine hohe Aufmerksamkeit an die Führungstätigkeit in Krisen resp. birgt erhöhtes Gefahrenpotential an Fehlern. Im Nachgang einer Krise wurde festgestellt, dass das Lernen aus einer Krise mit ihren Fehlern ein unbeliebtes Thema darstellt. Auf die Frage nach den Verantwortlichkeiten beispielsweise, den umgesetzten Strukturen sowie geschaffenen Funktionen anhand des Lessons-Learned-Prozesses, herrscht grosses Schweigen (Carrel, 2010, S. 31). Das nicht oder nur fakultative Lernen aus Krisen mit keiner Umsetzung der Lehren birgt eine weitere Krisenursache: „Wenn die Wurzeln eines Baumes erst beim Ausbruch des Sturms zu wachsen beginnen, ist es zu spät – man tritt in die Krise ein mit dem, was man hat“ (Carrel, 2010, S. 35).

Was bleibt zu tun, damit Krisen und die Anforderungen an die Führung besser verstanden werden und wir in Krisen nicht stetig scheitern? Neben der Erkenntnis, dass sicherlich eine gute Krisenvorbereitung nutzt sowie Führungsqualitäten in der Krise unabdingbar sind – welche in den nachfolgenden Kapiteln 2.3 bis 2.6 erörtert werden – dient als erste Grundlage besseren Verständnisses die Überlegung, dass für eine erfolgreiche Krisennavigation drei Klippen der Führung gemeistert werden müssen (Carrel, 2010, S. 54).

Die erste Klippe ist der Mensch als härteste Herausforderung an der die Führung scheitern kann. Chaos, Kontrollverlust, Überforderung, Übermüdung usw. machen denjenigen Menschen, welche die Krise lösen sollten, einen Strich durch die Rechnung. Als zweite Stolperfalle zeichnen strukturelle und funktionelle Faktoren verantwortlich, beispielweise aus mangelnder Kenntnis von Kompetenzen, Nichtbeherrschen von Abläufen oder nicht angepassten Strukturen aus früheren Erkenntnissen von Krisenzeiten.

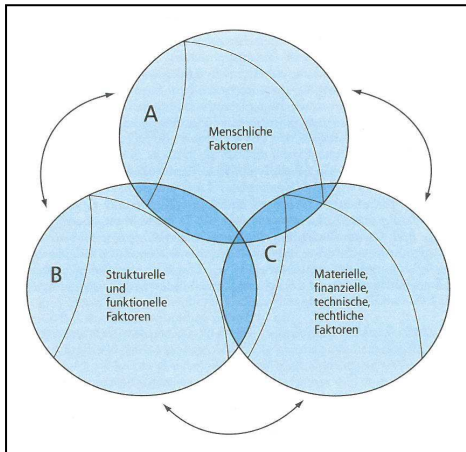


Abb. 5 – Klippen der Führung in Krisen: Quelle: Carrel, 2010, S. 55

Zu guter Letzt bilden unzulängliche technische, materielle Führungs-, Übermittlungs- und Verbindungssysteme, die im entscheidenden Moment fehlen sowie ungenügende finanzielle Ressourcen (bspw. für Lösungsmassnahmen) eine unüberbrückbare Klippe (Carrel, 2010, S. 55-56). Mit Erfolg durch kriselnde Zeiten und Turbulenzen steuern, können Organisationen nur unter Beachtung aller drei Führungs-Klippen. Es geht in erster Linie darum, sich besser auf Krisen vorzubereiten, die organisationalen/infrastrukturellen Strukturen einzurichten und mit gekonnter Kommunikation in der Krise das Interesse der Öffentlichkeit und der Medien positiv zu gestalten.

In den nachfolgenden Kapiteln geht es darum, dank eines guten Frühwarnsystems die Krisenachtsamkeit zu schärfen, um krisenauslösende Faktoren zu erkennen. Dies erscheint insofern sinnvoll, damit bei ersten Anzeichen einer Krise nicht nur auf deren Risiken und Gefahren fokussiert wird, sondern auch Chancen entdeckt und dank gutem Krisenverständnis mittels aufgebauter Strukturen mögliche mediale/öffentliche Eskalationen verhindert werden können.

2.3 Krisenprävention und Krisenfrüherkennung

Situationen, in welchen man ausserordentlich gefordert wird, fallen selten überraschend vom Himmel. Sinn der im nachfolgenden Abschnitt beschriebenen Präventions- und Früherkennungsmechanismen ist, die Eintretenswahrscheinlichkeit einer Krise und das damit verbundene Risiko einzuschätzen zu lokalisieren, zu reduzieren oder gar zu eliminieren. Da trotz dieser wohl vielen präventiven Bemühungen Krisen nicht gänzlich verhindert werden können, gilt es zusätzlich, vorsorgliche Grundstrukturen zu organisieren, Verfahren und Abläufe festzulegen sowie Ressourcen bereitzustellen.

2.3.1 Issues Management/Issues Monitoring

Die Kommunikationsdisziplin kann dazu beitragen, Krisen von Beginn an zu verhindern. Als wichtiges Werkzeug dient dazu das Issues Management, in welchem relevante Themen (Issu-

es) für die eigene Organisation systematisch beobachtet und frühzeitig identifiziert werden. Es handelt sich also um eine strategische Kommunikation, welche Gefahren und Chancen gesellschaftlicher Ansprüche und/oder kontroverser Themen rechtzeitig erkennt (Lehmann & Brenner, 2014, S. 5).

Sind Themen identifiziert worden, werden diese im Issues Monitoring erfasst. Mit Werkzeugen wie Blog-Einträgen, Kommentaren im Internet oder einfachen Web-Alerts, kann die Organisation feststellen, ob, unter welcher Beteiligung und mit welchen Wertungen die erfassten Themen diskutiert werden (Sartory et al., 2013, S. 108-109).

2.3.2 Pre-Krisenkommunikation

Die Krisenkommunikation im Allgemeinen sowie die Pre-Krisenkommunikation im Besonderen sind Bestandteile des Krisenmanagements und beginnen daher nicht erst in der Krise. Sie tragen zur Krisenvermeidung und zur Vorbereitung auf eine eintretende Krise bei: „In the pre-crisis phase, crisis communication concentrates on locating and reducing risk“ (Coombs & Holladay, 2010, S. 25).

Nebst den zitierten lokalisierenden und reduzierenden Faktoren besteht im Weiteren die Aufgabe einer professionellen Krisenkommunikation und interne (Krisenstab, Trägerschaft, Mitarbeitenden) sowie externe (Medien, Behörden, Politik) Funktionen einzubinden mit dem Ziel, zukunftsgerichtet, lösungsorientiert sowie wertebasiert zu berichten (Sartory et al., 2013, S. 93ff.). Wie bei einer Sturmwarnung, wo bei Verdichtung von Sturmzeichen die Alarmierung erfolgt, dient die Pre-Krisenkommunikation der Vorsichtsmeldung und lenkt so die Aufmerksamkeit der Verantwortlichen auf wahrscheinliche Krisenentwicklungen (Carrel, 2010, S. 207). Da Krisen ungeplant kommen und je nach Ausmass enorme Kapazitäten binden (bspw. bei einem Shitstorm), kann nicht erst dann die Krisenkommunikation erfolgen resp. aufgebaut werden. Verdichten sich die Anzeichen aufgrund des Issues Managements und des Issues Monitorings, dass eine Krise ausbrechen wird, stellt sich beispielsweise die Frage, wie die Kommunikationskanäle im Sturm bedient werden können. Ist ein Zugriff auf interne Systeme jederzeit möglich und wie stellt man sicher, dass bei einem Ausfall der Systeme trotzdem kommuniziert werden kann (Alternativen)? Erfolgt die Pre-Krisenkommunikation zu kurzfristig, so dass keine Zeit zum Aufbau von Strukturen, Abläufen und Abwehrmassnahmen verbleibt, tritt man in die Krise ein mit dem, was man hat (Carrel, 2010, S. 207).

2.4 Führungsorganisation/Krisenstab

Krisen treten meistens eruptiv, ohne Ankündigung oder grosser Vorwarnung ein und werden wie bereits erwähnt immer kurzlebiger. Vor diesem Hintergrund sind Krisen in ihrem Verlauf dynamisch und somit steigen die Anforderungen an die Flexibilität einer Organisation und deren Krisenstab. Die Führungsorgane resp. der Krisenstab haben zum Ziel, zu jeder Zeit die Führungsfähigkeit sicherzustellen, hauptsächlich zur Bewältigung der Krise sowie allenfalls

auch, um die laufende Geschäftsführung aufrechterhalten zu können (Carrel, 2010, S. 127-128).

2.4.1 Personelle Zusammensetzung/Infrastruktur

Die personelle Zusammensetzung des Krisenstabes gilt es einerseits zu ordnen, andererseits ebenso dessen Gliederung festzulegen. Des Weiteren zählt eine zweckmässige, den Bedürfnissen angepasste und rasch verfügbare Infrastruktur als weitere Voraussetzung für eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung des Krisenstabes (Sartory et al., 2013, S. 49). Damit die richtige Personalauswahl getroffen wird, ist es empfehlenswert, zweckdienliche Erwartungen und Aufgaben der Stabsmitglieder zu formulieren. Nachfolgende Tabelle 2 vereint Erwartungen und Aufgaben an Mitglieder des Krisenstabes (Sartory et al., 2013):

<i>Mitglied des Stabes</i>	
<u>Erwartungen:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ initiativ/gibt Impulse ▪ flexibel/belastbar ▪ teamfähig/loyal ▪ denkt und handelt im Sinn des Ganzen ▪ beurteilt laufend Situationen ▪ plant/erarbeitet Lösungen und Varianten ▪ berät den Leiter 	<u>Aufgaben:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leiter führt und entscheidet ▪ unterstützt und entlastet Leiter ▪ vertritt sein Fachgebiet ▪ überlegt Varianten ▪ koordiniert Aktionen ▪ plant längerfristige Massnahmen ▪ stellt Ablösungen sicher

Tabelle 2 – Erwartungen und Aufgaben an die Mitglieder des Stabes; Quelle: Sartory et al., 2013, S.44-45

Krisenstäbe, welche ausschliesslich die Aufgabe haben, Krisensituationen zu bewältigen sind grosse Ausnahmen. Die meisten Organisationen und Firmen nutzen ihr Personal, welches in einer Art Doppelfunktion zusätzlich für den Krisenfall vorgesehen und ausgebildet wird. Eine durchdachte personelle Zusammensetzung sieht eine hohe Diversität der Mitarbeitenden (breite Palette von Fachkenntnissen und Erfahrungen) vor, um sicherzustellen, dass unterschiedlichste Lösungsansätze, Entscheidungsmöglichkeiten und versteckte Chancen genutzt werden (Carrel, 2010, S. 134-135). Damit die Stabsmitglieder zeit- und bedarfsgerecht arbeiten können, wird ein Führungsunterstützungsteam zur Daueraufgabe. Der Support ist verantwortlich für die Bedienung und Bereitstellung der technischen Infrastruktur und Hilfsmittel, für die Protokollierung, die Versorgung und Verpflegung, die Nachrichten-/Informationsbeschaffung und deren Aufbereitung sowie Unterstützung bei Kommunikationsvorbereitungen (Sartory et al., 2013, S. 44). In gleicher Weise wie die Bereitstellung von materiellen Ressourcen sollten zur Bewältigung einer Krise allfällige finanzielle Ressourcen wie beispielsweise Notkredite griffbereit sein (Carrel, 2010, S. 131).

Die Struktur resp. Gliederung eines Krisenstabes ist stark von den Strukturen der betroffenen Organisation abhängig. Eine Gliederung nach sogenannten Führungsgrundgebieten hat sich bei professionell ausgebildeten und trainierten Stäben (Blaulichtorganisationen, Grosskonzer-

ne) bewährt. Ein System, welches in Organisationen auch im normalen Alltag funktioniert, richtet sich nach den organisationalen Bereichen wie HR, Kommunikation, IT usw. (Sartory et al., 2013, S. 46-47):

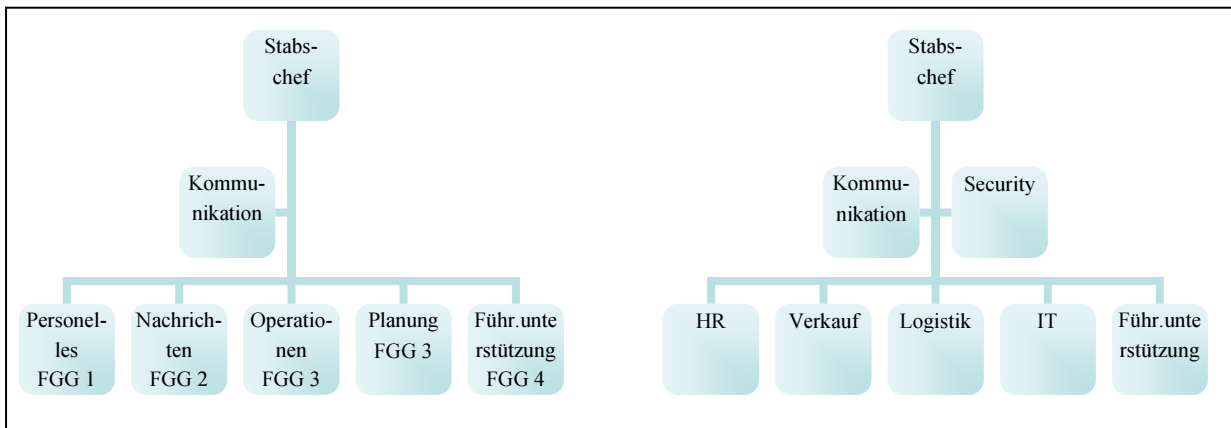


Abb. 6 – Beispiele Stabsgliederungen: Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Sartory et al., 2013, S. 46-47

Eine weitere wichtige Voraussetzung damit ein Krisenstab samt Support seine Aufgaben erfüllen kann, ist eine einfach und rasch verfügbare Infrastruktur. Empfehlungen weisen daraufhin, die räumlichen Möglichkeiten samt den notwendigen Hilfsmitteln vorbereitet in der Organisation bereitzustellen. Zentrale Räume sind (Sartory et al., 2013, S. 49-50):

- a. Führungs- und Rapportraum
- b. Nachrichten- und Kommunikationsraum
- c. Räume mit Arbeitsplätzen für Stabs- und Supportmitglieder

2.4.2 Führungsprozesse

Nebst den beiden beschriebenen Elementen, der Bildung des Krisenstabes sowie der Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur, bilden Führungsprozesse (auch Führungsverfahren genannt) ein drittes Element für das Funktionieren des Krisenstabes. Wie wird im Krisenstab gearbeitet? Welche Vorgaben gelten bezüglich Problemlösungszyklus? Sind Abläufe geregelt? (Sartory et al., 2013, S. 51). Ein guter sowie frühzeitig strukturierter Führungsprozess garantiert eine effiziente und systematische Stabsarbeit mit zeitgerechten Lösungen, direkter Kommunikation mit den Entscheidungsträgern sowie zielgerichteten Auftragserteilungen (Carrel, 2010, S. 129). Natürlich ist es besser, bei Verdichtung von Sturmanzeichen präventiv zu reagieren, oft ist dies jedoch nicht mehr möglich, so dass es von zentraler Bedeutung ist, das Ereignis und dessen mögliche Auswirkungen zu beurteilen. Dabei ist es wichtig zu wissen, dass oftmals zu Beginn einer Krise Chaos herrscht. Die Chaos-Phase muss rasch überwunden werden, um ins geordnete Führungsverfahren (oder Führungsrhythmus) zu gelangen (Sartory et al., 2013, S. 63). Im strukturierten Führungsverfahren angekommen besteht die Aufgabe, die Krise anhand drei Teilschritten zu erfassen (Carrel, 2010):

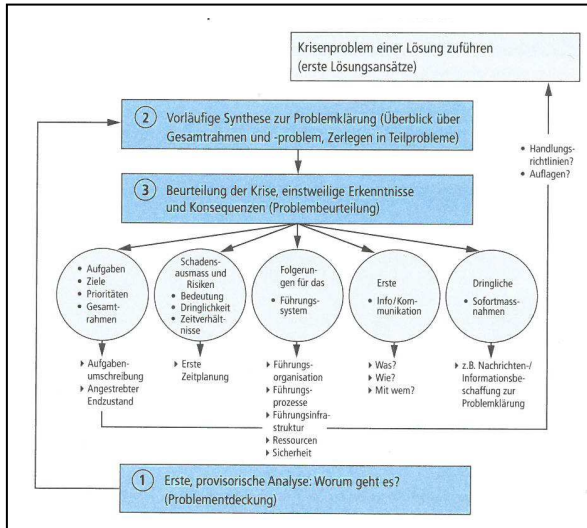


Abb. 7 – Krisenproblem in drei Teilschritten erfassen: Quelle: Carrel, 2010, S. 144

① Worum geht es im Kern wirklich und wer sagt es sei eine Krise? Um Licht in die Krisensituation zu bringen, kann es sinnvoll sein, raschmöglich Informationen zu beschaffen, Experten zu befragen oder beizuziehen oder sich an den Ort des Geschehens zu begeben. Zeitverlust beim wirklichen Erkennen oder unzutreffende Beurteilung bei Beginn können Folgen von ungünstigen Abwehrreaktionen sein (Carrel, 2010, S. 144).

② Einen Überblick über die wesentlichen Aspekte erhalten, ihre Komplexität verstehen sowie um sie in Haupt- und Teilproblemen zu zerlegen. Falls möglich sind erste Überlegungen über Verantwortlichkeiten zur Lösung anzustreben (Carrel, 2010, S. 145).

③ Nun wird die eigentliche Beurteilung der Krise vorgenommen, d.h. ihre Bedeutung, Dringlichkeit, Schadensausmass, mögliche Chancen werden ermessend. Als Resultat folgen erste Erkenntnisse sowie Handlungen wie (Carrel, 2010, S. 145-146):

- a. Schadensausmass, Risiken und Chancen sind bekannt
- b. Dringlichkeit, Zeitplanung, Ressourcenbedarf ist geklärt
- c. Es ist entschieden, wie, mit wem und was kommuniziert wird
- d. Dringliche Sofortmassnahmen sind beschlossen

Nach dieser ersten Krisenbeurteilung, gilt es methodisch zu erfassen, wie die Krise voraussichtlich verlaufen wird. Was hat sie überhaupt ausgelöst? Und was ist zu tun? Bei dieser Führungstätigkeit geht es darum, ein Gesamtbild zu erfassen um anschliessend handlungsorientierte Konsequenzen und Massnahmen als Antwort auf die einzelnen Erkenntnisse zu formulieren (Carrel, 2010, S. 147-148).

2.5 Kommunikation in Krisen

Trotz aller getroffenen Präventivmassnahmen darf nicht vergessen werden, dass man sich auf Krisen vorbereiten muss, da sich diese nicht gänzlich vermeiden lassen. Die im vorigen Kapitel beschriebenen vorsorglichen Massnahmen müssen stets mit Vorkehrungen kombiniert werden damit, falls die Krise eintritt, ihre negativen Auswirkungen eingedämmt werden können (Carrel, 2010, S. 217).

Die Kommunikation ist wie schon erwähnt ein Bestandteil des Krisenmanagements – wohl sogar ein Hauptelement – sowie das kontinuierliche Sagen, was warum getan wird, als matchentscheidendes Werkzeug ob erfolgreich durch die Krise gesteuert werden kann oder eben nicht. Die Krisenkommunikation verfolgt u.a. als Ziel, Vertrauen ins Management zu erreichen, Verunsicherungen sowie Gerüchten entgegenzuwirken und den Imageschaden zu begrenzen (Ingenhoff, 2014, S. 22). Es empfiehlt sich anhand der nachfolgenden Unterthemen das gesamte Feld der Krisenkommunikation mit ihrer Wirkung sowohl nach aussen wie nach innen zu gliedern, einzugrenzen sowie zu erläutern.

2.5.1 Kommunikationsleitsätze, Botschaften und Inhalte

In der Krise muss mit erbarmungslosen Anforderungen an die Kommunikation und Information gerechnet werden. Dies als Folge des Anspruchs der Öffentlichkeit auf Echtzeit-Informationen, welche durch den rund-um-die-Uhr-Betrieb grosser Medienunternehmen resp. den breit genutzten Social Media gewährt wird. Damit in der Krise nicht auch noch die Information zur Krise wird, können in nachfolgender Tabelle 3, folgende inhaltliche Devisen oder Leitgedanken als Hilfestellung dienen (Carrel, 2010):

<i>Die Information und Kommunikation in der Krise...</i>
<ul style="list-style-type: none"> ...ist klar, einfach und verständlich; ...ist wahrheitsgetreu, rasch und proaktiv; ...stellt Mitgefühl und Einfühlungsvermögen unter Beweis; ...gesteht Schwächen und Nichtwissen ein; ...schafft Vertrauen und richtet sich gleichermassen nach innen und nach aussen;

Tabelle 3 – Devisen zum Inhalt einer Kriseninformation; Quelle: Carrel, 2010, S.121

Menschen benötigen Informationen, um verstehen zu können, was passiert ist. Sowohl Ausstehende, Betroffene als auch die eigenen Mitarbeitenden sollen deshalb rasch und in regelmässigen Abständen informiert werden. Folgende, in Tabelle 4 zusammengefasste Kommunikationsleitsätze, stellen einen präventiven Faktor dar, um eine weitere Eskalation der Krise zu verhindern (Carrel, 2010):

<i>Leitsätze der Krisenkommunikation und –information</i>
<p><u>Aussen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ So schnell als möglich mit den Medien in Kontakt treten und ihnen einen kompetenten Gesprächspartner zur Verfügung stellen, welcher alle Fragen beantwortet. ▪ Orientierung an einem positiven Berufsbild der Medienschaffenden sowie Befriedigung des raschen Informationsbedürfnisses der Medien. ▪ Vordringlich und mit höchster Priorität Mitgefühl mit Betroffenen, Anteilnahme und Sorge um Wohlergehen kommunizieren. Interesse sowie Unterstreichung der Verpflichtung, sich um die Geschädigten zu kümmern bekunden. ▪ Information und Kommunikation wirkt der Eskalation und Konfusion entgegen und dokumentiert, welche Vorkehrungen getroffen werden, um Wiederholungen zu vermeiden.
<p><u>Innen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Freien, vollständigen und zeitgerechten Informationsfluss zwischen allen Involvierten sicherstellen zur Koordination der Führungsanstrengungen sowie Sicherstellung des Vertrauens. Wenn immer möglich Mitarbeitende vor der Öffentlichkeit informieren sowie Betroffene vor allen anderen. ▪ Möglichkeiten zum Dialog zwischen Mitarbeitenden und Management, internen Briefings, schriftlichen Memos, Mailings, geschlossenen Konferenzen usw. bieten sowie nutzen.

Tabelle 4 – Leitsätze der Krisenkommunikation und – information; Quelle: Carrel., 2010, S.119-120

In der Krisenkommunikation geht es immer um Vertrauen und schlussendlich um die Frage, ob das äussere sowie innere Publikum der Organisation zutraut, die Krise erfolgreich zu bewältigen. Botschaften sollen demnach nicht nur rasch, vollständig und zugänglich sein sondern Kriterien der Lösungs-, Zukunfts- sowie Werteorientierung folgen (Sartory et al., 2013, S.119).

Lösungsorientiert

Wie in Abbildung 7 unter Punkt 3 beschrieben (Seite 11) erfolgt nach der Krisenbeurteilung die Botschaft, welche unmittelbaren Sofortmassnahmen beschlossen wurden aber auch, welche Aktivitäten und Massnahmen zur langfristigen Krisenbewältigung im Vordergrund stehen (Sartory et al., 2013, S. 119).

Zukunftsorientiert

Es wird davon ausgegangen, dass das Eintreffene nicht mehr rückgängig gemacht werden kann sondern es darum geht, die richtigen Schlüsse und Lehren für die Zukunft zu ziehen. So stellt diese Botschaft in den Mittelpunkt, was getan wird um Wiederholungen zu vermeiden sowie die Schäden zu regulieren um wieder zum Kerngeschäft zurückkehren zu können (Sartory et al., 2013, S.119).

Werteorientiert

Ohne interne Aufrichtigkeit und Unternehmenskultur kann eine Organisation nicht ehrlich und vertrauenswürdig kommunizieren. Diese Botschaft soll darstellen, welche Werte die Organisation nicht nur vertritt sondern auch tatsächlich lebt (Sartory et al., 2013, S. 119).

Natürlich muss zuerst bekannt sein, was Sache ist. An vorderster Stelle stehen also die Fakten. In einer Krisensituation ist es indes schwierig, genug oder überhaupt erst an Fakten zu gelangen, so dass eine Zurückhaltung zur offenen Information und Kommunikation wächst. Ungeübte Kommunikationsverantwortliche ziehen sich deshalb gerne zurück und suchen Zuflucht bei Informationssperren, Sprachregelungen oder Geheimniskrämereien (Sartory et al., 2013, S. 118).

Carrel (2010, S. 121-122) benennt gängige Ausreden oder Einwände:

- a. „Es ist nicht unser Fehler!“
- b. „Die Lage ist unklar, wir müssen (...) zusätzliche Fakten (...) sammeln.“
- c. „Wir möchten überstürzte Reaktionen vermeiden.“
- d. „(...) der Informationssprecher wird sich, sobald bestimmt, zu Wort melden.“
- e. „No comment.“

Dies mag nebst kreativen Ausflüchten auch legitime Anliegen darstellen. Damit jedoch klare, wahrheitsgetreue und „dreifaltig-orientierte“ Botschaften schlussendlich auch ins Ziel gelangen, ist von Bedeutung, sich der Adressaten und der Instrumenten bewusst zu sein.

2.5.2 Adressaten/Instrumente

Bei der Erfassung des Krisenproblems anhand der drei Teilschritte (Abb. 7) wird die Frage nach den betroffenen Personen beantwortet sowie Aussagen über den Kreis der Stakeholder gemacht. Die betroffenen Personen, die Stakeholder und die Öffentlichkeit genauso wie die internen Mitarbeitenden wollen umfassend informiert werden. Je nach Ausprägung der Krise und Ereignisfall gehören unterschiedliche Adressaten berücksichtigt. Nachfolgende Abbildung bietet hierzu eine Orientierungshilfe:

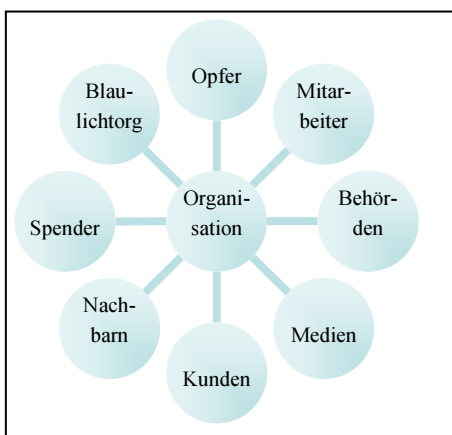


Abb. 8 – Adressaten: Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Sartory et al., 2013, S. 127

Hierzu ist es ratsam, unabhängig der Adressatengruppe alle kommunizierten Inhalte und Botschaften als öffentlich zu betrachten. Es ist jederzeit damit zu rechnen, dass auch andere als die ursprünglich gedachten Adressaten diese Inhalte und Botschaften erhalten (Sartory et al., 2013, S. 117). Aus Angst, in der Öffentlichkeit, bei Behörden oder Kunden einen Reputationsschaden zu erleiden, wird das Öffnen auf die Krisenkommunikation nach aussen fokussiert und die eigenen Mitarbeitenden drohen vergessen zu gehen. Es gilt jedoch nicht ausser Acht zu lassen, dass durch ungenügende oder fehlende interne Information rasch neue Krisenherde entstehend können (Sartory et al., 2013, S. 174).

Die Krisenkommunikation kennt eine stattliche Anzahl an Instrumenten oder Kanälen, die auch in der alltäglichen Organisationskommunikation vorherrscht. Es geht jedoch immer darum, die gewünschten Botschaften zu entwerfen um sie mittels angemessener Kommunikationsinstrumenten resp. vordefinierter Kanäle, an die richtigen Adressaten zu bringen.

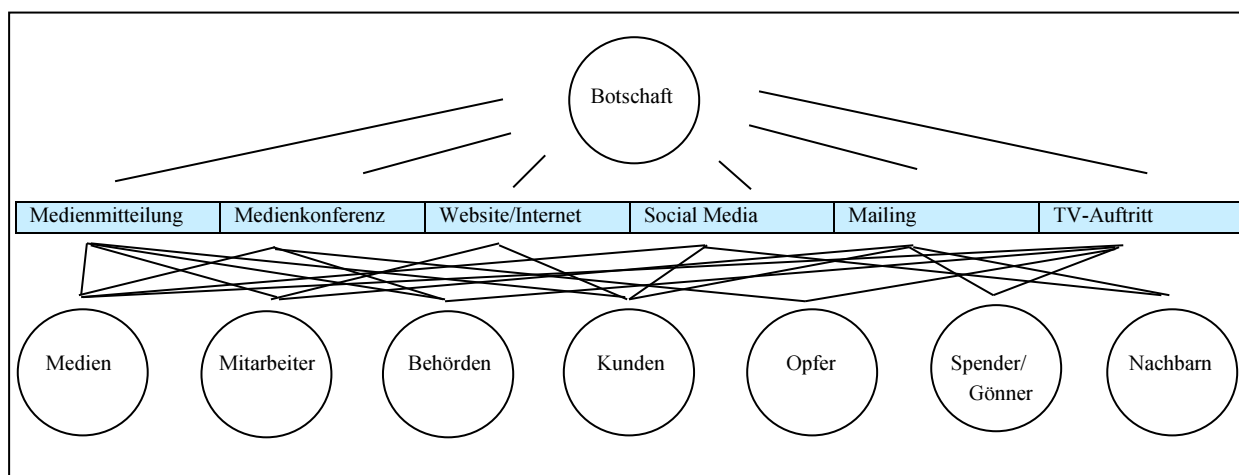


Abb. 9 – Botschaft, Kanäle, Adressaten: Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Sartory et al., 2013, S. 142

2.5.3 Wann wird ein Ereignis für die Medien interessant?

Krisen werden oft erst zu Krisen, wenn die Medien sie als Krise bezeichnen, denn nichts macht den Menschen (und vor allem den Journalisten) argwöhnischer, als wenig zu wissen. Bei Desinteresse der Medien an einer angeblichen Krise und Zuwendung zu einem anderen Thema, verliert eine angebliche Krise ihren interessanten Status. Wichtig zu wissen ist, dass die Medien den Kontakt zu all jenen pflegen, die sprechen. Wenn der zur Verfügung gestellte kompetente Gesprächspartner schweigt, finden sie andere, die sprechen. Zudem neigen Medienschaffende dazu, jene im schrägen Licht zu sehen, die eine Strategie des Schweigens verfolgen, da in der Öffentlichkeit ein „No comment“ in vielen Fällen mit schuldig gleichgesetzt wird (Carrel, 2010, S. 122).

Medien interessieren sich mehr für Normabweichungen als für den Regelfall, mehr für Skandale als für konformes Arbeiten, mehr für Konflikte als für Frieden und Freude sowie mehr für bekannte Menschen als für den Durchschnittsbürger (Nietlispach, 2015, S. 4). Medien-

schaffende treten in den Institutionen auf, wenn sie eine „Story“ wollen und sie ein interessantes, aktuelles aber vor allem emotionales Thema wittern. Dabei kann es sich um Grenzverletzungen, Gewalt, Häufung von Erkrankungen, Konflikte zwischen Klientel, Angehörigen und der Institution, Auswirkungen politischer Entscheide auf den Heimalltag usw. handeln. Je nach Tragweite der Geschehnisse können Institutionen deshalb mit verschiedenen Medienschaffenden zu tun haben wie regionale, überregionale, nationale Medien aus Print, Online und/oder Fernsehen (Lehmann & Brenner, 2014, S. 11).

Aktualität und Dynamik, verstanden als zeitliche Unmittelbarkeit einer Norm- oder Werteabweichung, stehen an oberster Stelle als Auswahlkriterium für die Medien. Als zweites Kriterium folgt die Relevanz, also die Wichtigkeit, Tragweite und Bedeutung einer Normabweichung oder eines Skandals, so dass auch bei schleichenden Krisen, bei welchen das Öffentlichkeitsinteresse mit fortschreitender Zeit ansteigt, ein Medienansturm zu erwarten ist (Nietlispach, 2015, S. 5). Krisen werden daher nicht nur aufgrund der Normabweichung interessant sondern ebenso infolge ihres oft plötzlichen oder periodischen Eintretens (beispielweise bei eruptiven/periodischen Krisen).

3 Das Kinderheim Sonnhalde

Am 24. Juni 1967 öffnete das Kinderheim Sonnhalde seine Türen und zwei Tage später traten die ersten Kinder ein. Zwei Jahre nach der Eröffnung beherbergte die Institution 66 Kinder und Jugendliche, vom Säugling bis zur Adoleszenten. Das durchschnittliche Alter betrug damals sechs Jahre. Das Kinderheim Sonnhalde war die erste Institution, welche neu und nach dem sogenannten Familiensystem konzipiert und erbaut wurde, ein Musterbeispiel für derartige Bauten. Die Konzeption sah vor, dass der Eindruck einer Anstalt oder eines Schulhauses vermieden wird und sich die Anlage in das Gesamtbild der Umgebung von Einfamilienhäusern einfügt. Unter Familiensystem verstand man in den 60-er Jahren eine Gruppe von Kindern verschiedenen Alters – sie wurden von einer „Mutter“ betreut – die innerhalb des Heimes eine Familie bildeten, welche über einen eigenen Wohnraum verfügten und sich *nur zu bestimmten Verrichtungen* mit den anderen Familien zur Heimgemeinschaft vereinigten. In dieser Zeit war noch keine Rede von professioneller Kinder- und Jugendarbeit. Berufsgruppen wie Sozialpädagoginnen oder Kleinkindererzieherinnen gab es nicht, so dass Ordensfrauen oder Angehörige der Trägerschaft sich als „Mutter“ bezeichneten und mit den Kindern in der Institution lebten.

Mit zunehmender Professionsentwicklung und staatlichen Regulationen entwuchs das Kinderheim der „Armenhilfe“, so dass heutzutage nichts mehr an die Anfänge der Heimgeschichte erinnert. Das Kinderheim Sonnhalde verfügt über 24 Plätze in drei koedukativ sowie altersgemischt geführten Wohngruppen in den Jugendhäusern sowie fünf Einzelzimmern im Haupthaus. In der Regel werden normalbildungsfähige Kinder und Jugendliche beiderlei Geschlechts im Alter ab Geburt bis zur Vollendung der obligatorischen Schulzeit resp. Lehre aufgenommen, welche aufgrund erschwerter Familienverhältnissen und/oder Verhaltensproblemen eine kurz-, mittel oder langfristige Platzierung in einer stationären Einrichtung benötigen. Der externe Kindergarten- resp. Schulbesuch ist Voraussetzung für eine Platzierung. Das Kinderheim Sonnhalde verfügt über eine Betriebsbewilligung sowie einen Leistungsvertrag mit dem Kanton Bern und arbeitet mit der Gesundheits- und Fürsorgedirektion (GEF) zusammen. Die Kosten werden von den einweisenden Behörden getragen. Folgende Kernkompetenzen zeichnen die Institution aus:

- a. Familiäres Setting (überschaubare Organisation/kleine Wohngruppengrößen)
- b. Fundierte Erfahrungen in der Aufnahme und Betreuung von Geschwistern
- c. Bedarfsgerechte, individuelle, passgenaue Hilfeeinrichtungen
- d. Hohe Konstanz des Personals
- e. Kooperation/Partnerschaften mit Kinder- und Jugendheimen der Region

3.1 Organisation und Auftrag

Auf den Grundlagen systemorientierter Sozialpädagogik besteht der Auftrag darin, Kinder und Jugendliche welche vorübergehend aus verschiedenen Gründen nicht in ihrer Herkunftsfamilie leben können, zu erziehen, zu betreuen und zu begleiten. Ziel ist, die Kinder und Jugendlichen auf eine adäquate Anschlusslösung vorzubereiten, in der sie auch langfristig bestehen können (Rückkehr in Herkunftsfamilie, Platzierung in Pflegefamilie, Bezug eigener Wohnung usw.). Dabei orientieren sich die knapp 30 Mitarbeitenden stets an den aktuellen und fachlich anerkannten Standards der Pädagogik und ihrer Nachbarsdisziplinen. Als lernende Organisation weist das Kinderheim Sonnhalde eine klassische, in zwei Bereiche gegliederte, Aufbauorganisation aus. Nachfolgender Abbildung kann entnommen werden, dass einerseits der pädagogische Bereich mit den drei Wohngruppen und ihren Betreuungsteams sowie andererseits der Bereich der Hauswirtschaft/Immobilie zur Umsetzung des Gesamtauftrages fungieren:

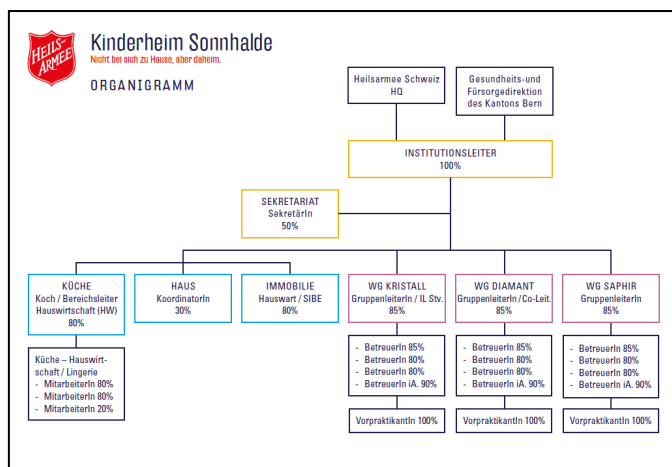


Abb. 10 – Organigramm Kinderheim Sonnhalde; Quelle: Organisationshandbuch, S. 12

Das Kinderheim Sonnhalde gewährt den Kindern und Jugendlichen ein Umfeld, in welchem sie sich willkommen fühlen. Sie erfahren verlässliche sowie tragfähige professionelle Beziehungen, Schutz und Sicherheit. Nebst Werten wie Wertschätzung, Respekt, Zuverlässigkeit und Zugehörigkeit bieten die Mitarbeitenden den Kindern Übungsfelder für die Weiterentwicklung ihrer emotionalen sowie sozialen Kompetenzen. Oftmals liegen die Gründe für eine stationäre Platzierung in den erschwerten Familienverhältnissen, welche sich wiederum aufgrund belastender Lebenslagen akzentuieren. Als belastende Dimensionen können u.a. Armut, Scheidungshäufigkeit, Arbeitslosigkeit, psychische Erkrankungen von Eltern sowie Migration genannt werden, welche sich in mittelfristiger Zukunft wohl kaum zugunsten entwicklungsfreundlicherer Lebensbedingungen für Kinder verbessern. Sämtliche Dimensionen können dazu führen, dass das Kindswohl einer Gefährdung ausgesetzt wird.

Das Kindswohl gilt als Leitmotiv bei allen wesentlichen Fragen zur Betreuung, Erziehung und Bildung des Kindes. Es ist der Inbegriff aller begünstigenden Lebensumstände, um dem Kind zu einer guten und gesunden Entwicklung zu verhelfen (Justiz-, Gemeinde- und Kir-

chendirektion, 2012, S. 1). Nachfolgende Faktoren werden als entwicklungsfördernd betrachtet:

- a. wettergerechte Kleidung
- b. ausreichende Ernährung
- c. ein Dach über dem Kopf
- d. Schutz vor körperlicher und seelischer Gewalt
- e. Lob, Anerkennung, Respekt, Achtung
- f. Verbindlichkeit in den Beziehungen/sichere Lebensorientierung

Wenn demnach in der Summe das Kindeswohl nicht entwicklungsfördernd gestaltet und dadurch der Gefährdung des Kindes nicht anders begegnet werden kann resp. es die bedrohlichen Verhältnisse erfordern, hat die zuständige Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) es den Eltern oder, wenn es sich bei Dritten befindet diesen wegzunehmen und in angemessener Weise unterzubringen. Eine Unterbringungsmöglichkeit wäre demzufolge die Platzierung in einer Institution. Das Kinderheim Sonnhalde verzeichnet bei rund 80% der platzierten Kindern und Jugendlichen eine verfügte Kindesschutzmassnahme durch die zuständigen KESB. Dabei spielen weder ein Mangel an ausreichender Ernährung noch ein fehlendes Dach über dem Kopf eine Rolle, sondern den Kindern im Kinderheim Sonnhalde fehlt es vorwiegend an sicherer Lebensorientierung infolge Migration/Asyl, an adäquater Verbindlichkeit in den Beziehungen infolge von Scheidungsverfahren, psychischer Erkrankung und/oder Drogenkonsum der Eltern sowie an Schutz vor körperlicher und/oder seelischer Gewalt resp. Verwahrlosung infolge Überforderung der Kindseltern.

3.2 Ist-Analyse

Wie in der Einleitung beschrieben, verfügt das Kinderheim Sonnhalde über keine aufgebauten Krisenmanagementstrukturen. Dieser ungenügende Umstand wird zudem verschärft, indem auch die Trägerschaft Stiftung Heilsarmee Schweiz über keinen dokumentierten Krisen-/Kommunikationsplan oder dergleichen verfügt. Die nachfolgenden Unterkapitel befassen sich – gestützt auf die in dieser Arbeit beschriebene Theorie – mit der Analyse des Kinderheims: Welche Szenarien können für die Organisation zur Bedrohung werden? Wer sind die Stakeholder resp. Dialoggruppen des Kinderheims? Welches sind mögliche Pre-Kommunikationsmittel und sind solche im Kinderheim vorzufinden? Welches wären Führungsorgane oder ein Krisenstab zur Bewältigung der Krise sowie auch, um die laufende Geschäftsführung aufrechterhalten zu können? Sind Krisenorgane im Kinderheim aufgebaut oder wie würde demnach die personelle Zusammensetzung eines Krisenstabes aussehen? Und zu guter Letzt, erfüllt die gegebene Infrastruktur die notwendigen Voraussetzungen zur Lösung von Krisen?

Aufgrund der so entstehenden Ist-/Soll-Analyse der Krisenmanagement-Strukturen, ergänzt anhand Erfahrungen und Möglichkeiten zweier ähnlicher Institutionen, folgen im Kapitel 4 die Handlungsempfehlungen anhand eines Krisenhandbuchs.

3.2.1 Krisenprävention und Pre-Krisenkommunikation

Krisen benötigen immer ein Umfeld, in dem sie auch gedeihen können. Daher treten Situationen, in welchen man ausserordentlich gefordert wird, nicht einfach so auf. Die Stärke des Krisenmanagements und der Kommunikation sind das Ergebnis einer guten Vorbereitung. Es geht darum vor der Krise zu agieren und Eintretenswahrscheinlichkeiten einzuschätzen anstatt nur in der Krise zu reagieren. Als wichtiges Werkzeug dient dazu das Issues Management, in welchem relevante Themen (Issues) oder potentielle Krisenherde identifiziert werden. Folgende Tabelle 5 stellt mögliche Krisenherde oder Szenarien im Kinderheim Sonnhalde mit definierten internen und/oder externen Ziel- resp. Dialoggruppen dar:

Dialoggruppen		Szenarien	Bedrohung Institution (Reputation, Rufmord)	Unfälle Todesfälle (Klientel, Mitarbeitende)	Management Leitungsskandal (Veruntreuung, Missbrauch)	Krankheiten Epidemien Pandemien	Übergriffe Missbräuche (Gewalt)	Natur-/Elementarereignisse	Wirtschaftliche Krisen (Unterbelegung, Stellenabbau)
Interne	Mitarbeiter		■	■	■	■	■	■	■
	Trägerschaft		■	■	■	■	■	■	■
	Klientel		■	■	■	■	■		
	Nachbarschaft		■			■		■	
Externe	Eltern Angehörige		■	■	■	■	■	■	
	Ämter Behörden		■	■	■	■	■	■	■
	Blaulichtorganisationen		■	■			■	■	
	Schulen			■		■	■	■	
	Kunden		■	■	■		■	■	■
	Mitbewerber					■			■
	Spender Gönner			■	■			■	■
	Medien			■	■	■	■	■	■

Tabelle 5 – Szenarien, interne und externe Zielgruppen Kinderheim Sonnhalde; Quelle: eigene Darstellung

Unter dem Begriff der Nachbarschaft verstehen sich Personen, welche innerhalb der Liegenschaft des Kinderheims in einer Mietwohnung leben, was die Zuteilung zu internen Ziel- resp. Dialoggruppen erklärt. Unter dem Begriff Kunden verstehen sich vorwiegend kommunale Sozialdienste oder private Mandatsträger, welche für die Platzierung und für den Aufenthalt der Kinder und Jugendlichen verantwortlich zeichnen. Dies in Abgrenzung zu den Begriffen Ämter/Behörden, denen die Aufgabengebiete der Aufsicht, Kontrolle und Qualitätsmanagement der Gesamtorganisation zukommen.

Die dargestellten Szenarien werden bewusst mehr generell als zu differenziert erfasst. So umfassen Todes- und/oder Unfälle sowohl die Mitarbeitenden als auch das Klientel. Zudem wird nicht unterschieden, ob die Schicksale aufgrund menschlichen Versagens, Verletzung der Aufsichtspflicht oder durch unverschuldete Situationen eintreten. Der Begriff *Bedrohung Institution* umfasst das Ansehen der Institution, welche durch Gerüchteverbreitung, Anschläge durch Eltern, Angehörige oder auch Dritter verübt werden. *Übergriffe und Missbräuche* beinhalten sämtliche Formen von Gewalt und *wirtschaftliche Krisen* umfassen nebst Finanzkrisen auch Sparmassnahmen oder Strategie-/Gesetzeswechsel des Kantons.

In der Pre-Krisenkommunikation geht es darum, die Mitarbeitenden nicht nur auf Krisenpotentiale oder Szenarien zu sensibilisieren sondern ein Bewusstsein für die Früherkennung und Meldung möglicher Krisensignalen zu kultivieren. Es müssen Ansprechpartner, Gefässe und/oder Abläufe für Krisenhinweise definiert sein mit Personen, welche über entsprechende Entscheidungsbefugnisse verfügen. Sämtliche in Tabelle 5 aufgeführte Szenarien sind grundsätzlich reale Krisenmöglichkeiten, wenn auch mit unterschiedlichen Eintretenswahrscheinlichkeiten. Bedrohung des Institutionsansehens ausgelöst durch heftige Konflikte zwischen Klientel, Angehörigen und dem Kinderheim Sonnhalde, Krankheiten sowie Übergriffe weisen erfahrungsgemäss eine höhere Eintretenswahrscheinlichkeit auf als beispielsweise Naturereignisse. Zudem können bei den Szenarien zwischen einem hohen und einem niedrigen Grad an Öffentlichkeit differenziert werden. Eruptive sowie spontane Krisen weisen einen hohen Grad an Öffentlichkeit aus (Unfälle, Todesfälle, Gerüchteverbreitung und Konflikte). Auf weniger Interesse stossen dagegen gesetzliche Einschränkungen sowie kantonale Strategiewechsel, welche zu wirtschaftlichen Krisen führen können.

Das Kinderheim Sonnhalde verfügt nicht im klassischen Stil über ein Issues Management oder Issues Monitoring im Sinne eines Frühwarnsystems. Es gibt auch keine spezifisch institutionalisierten Gefässe, an welchen über mögliche Schwachstellen, bedrohliche Themen, eventuelle Gerüchte oder ähnliches debattiert wird. Ebenso wenig werden Krisenszenarien hierarchisiert oder simultan geübt. Neben vorhandenen Kontrolllisten im Hygiene- und Lebensmittelbereich sowie Wartungslisten der Anlagen und Geräte bildet die jährliche Übung der Brandevakuuation die einzige Ausnahme einer Vorsorge. Die Sensibilisierung und Schärfung des Bewusstseins möglicher Szenarien geschieht als Teil der monatlichen Leitungssitzung seitens der Institutionsleitung zuhanden der Mitarbeitenden (jedoch nicht umgekehrt). Meldungen möglicher Krisensignalen beschränken sich derzeit auf Informationen der Bezugspersonen der Kinder zuhanden des Institutionsleiters (beispielsweise bei schwellenden Konflikten zwischen Angehörigen und der Wohngruppe).

3.2.2 Führungsorganisation/Krisenstab/Infrastruktur

Eine Krisenstaborganisation inklusive Führungsunterstützung existiert im Kinderheim Sonnhalde nicht. De facto ist der Institutionsleiter Krisenstabsleiter, Stab sowie Führungsunterstützung in Personalunion. Aufgabenbeschreibungen, Stabsgliederung oder Kompetenz- und Vertretungsregelungen sind daher nicht vorhanden. Des Weiteren sind auch die finanziellen und materiellen Ressourcen, welche einem Krisenstab zur Verfügung stehen sollten, nicht definiert. Als Unterstützung und Entlastung des Institutions-/Krisenstabsleiters, steht der zuständige Geschäftsleiter der sozialen Institutionen Region Mitte (Bern und Basel) zur Verfügung.

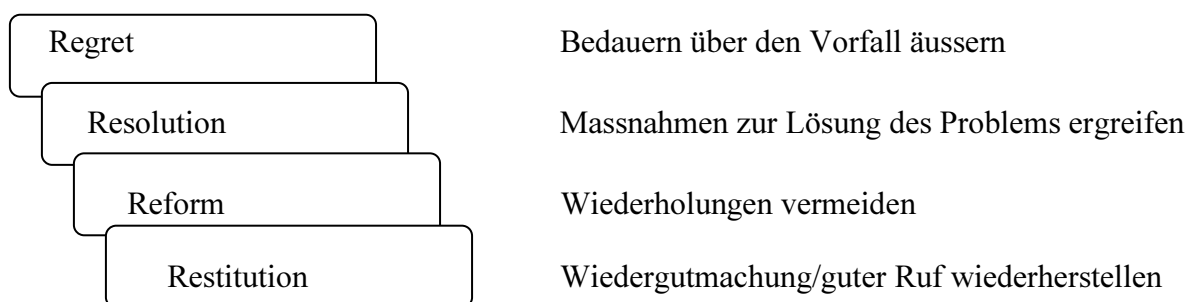
Eine wichtige Voraussetzung, damit ein Krisenstab seine Aufgaben wahrnehmen kann, ist eine den Bedürfnissen entsprechende und verfügbare Infrastruktur. Zentral dabei sind das Vorhandensein eines Führungs- und Rapportraumes, ein Lage-/Nachrichtenbüro sowie Räume mit Arbeitsplätzen für Mitglieder des Krisenstabs (Sartory et al., 2013, S. 49-50).

Als möglicher Führungsstandort empfiehlt sich in erster Linie das Gebäude des Kinderheims Sonnhalde, mit quantitativ genügend vorhandenen Räumlichkeiten sowie Zugriffsmöglichkeiten auf sämtliche Daten und Akten. Für einen allfälligen Ersatzstandort bei Natur- und/oder Elementarereignissen eignet sich, bezogen auf das Vorhandensein der Räumlichkeiten und der Nähe zum Standort des Kinderheims Sonnhalde, der Hauptsitz der Trägerschaft Stiftung Heilsarmee Schweiz in Bern. Hingegen müsste von erheblichen Einschränkungen bezüglich des Daten- sowie Aktenzugriffs ausgegangen werden.

3.2.3 Krisenkommunikation und Medienarbeit

In der Krisenkommunikation geht es immer um Vertrauen sowie Glaubwürdigkeit und schlussendlich um die Frage, ob das äussere sowie innere Publikum der Institution zutraut, die Krise erfolgreich zu bewältigen. Ziele der Kommunikation in Krisen sind folglich den Image-schaden zu begrenzen, Vertrauen in die Leitung der Institution zu erhalten, Gerüchten vorzubeugen und Verunsicherungen mittels Informationen entgegenzuwirken (Ingenhoff, 2014, S. 22). Menschen benötigen Informationen um zu verstehen was passierte. Dabei sind sie nie gänzlich uninformiert (Informationen, Gerüchte, Hypothesen werden weitererzählt) sondern ebenso aktiv am beschaffen von Informationen. Dies gilt für Aussenstehende (äusseres Publikum) wie auch für die eigenen Mitarbeitenden und Verantwortlichen (inneres Publikum). Die Krisenkommunikation ist daher kein rein technischer Ablauf eines Botschaften-Überbringers an ein breites Publikum, sondern sie findet innerhalb eines Netzwerkes statt (Ingenhoff, 2014, S. 47).

Allen gleich gestellt ist hingegen die Tatsache, dass die Kommunikation in Krisen, klar, einfach, wahrheitsgetreu und verständlich sowie rasch und proaktiv sein muss (Carrel, S. 2010, S. 121). Ebenfalls sollten die Botschaften den Kriterien der Lösungs-, Zukunfts- und Werteorientierung folgen oder anhand der nachfolgenden vier Krisen-R's ausgerichtet werden (Ingenhoff, 2014, S. 21)



Auch Medienschaffende sind Menschen. Sie haben ein Konzept im Kopf oder richten sich nach ihrem Grundgefühl ob eine Situation schlecht oder gut ist. Die meisten Journalisten stehen zudem unter Zeitdruck und wollen die ungeschminkte Wahrheit als Sensation erfahren. Eine gute Vorbereitung und das Signal der Institution zur Kooperation sind Eckwerte im Umgang mit den Medien. Die Journalisten sind zwar nicht die Freunde der Institution aber auch nicht ihre Feinde, sondern können als Partner für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden.

Das Kinderheim Sonnhalde verfügt auch in diesem Bereich über keinen ausgewiesenen Mediensprecher, Leitsätze, Botschaftskriterien, Zeitschiene oder ähnliches. Wie im Kapitel 3.2.2 beschrieben gilt im Umgang mit den Medien in einer Krise sowie der Krisenkommunikation primär der Institutionsleiter als Kommunikator, Sprecher und Interviewgeber. Über welche Kanäle und mit welchen Instrumenten das Krisenstatement überbracht wird, ist nicht geregelt wie letztlich auch nicht, welche Zuständigkeiten und Grundregeln für des Veröffentlichen von Botschaften gelten (wer spricht wann über was?).

3.3 Fazit Krisenmanagement-Strukturen Kinderheim Sonnhalde

Obschon es heute ein Vorteil darstellt, sich mit Krisen auseinanderzusetzen, da niemand von ihnen verschont wird, zeichnet die Recherche über Kinderheims Sonnhalde ein ernüchterndes Bild. Liegt es an der wachsenden Komplexität von Krisen? Ist das Kinderheim Sonnhalde unvorbereitet, weil die internen Risikobeurteilungen nicht genügen resp. gar nicht regelmässig vorgenommen werden? Fehlt es an mentaler Flexibilität oder mangelnden Leadership-Kompetenzen? Sicher gibt es vielfältige Gründe und ebenso viele Antworten auf die aufgeworfenen Fragen. Die vorliegende Zertifikatsarbeit wird sich gegen die vielen Ausflüchte wie kein Bedürfnis, keine Zeit oder keine finanziellen/personellen Ressourcen, um sich der Krisenthematik proaktiv anzunehmen, stemmen damit verhältnismässige Krisenmanagement-Strukturen im Kinderheim Sonnhalde entstehen. Ein wichtiger Schritt stellte in den vorangegangenen Kapiteln die Identifikation der Leistungslücken dar. Die nachfolgende Matrix gibt demnach Auskunft darüber, welche fünf Kategorien der Vorbereitung und Krisenbewältigung von Nutzen sind, über welche Elemente und Instrumente das Kinderheim Sonnhalde verfügt resp. wo die Leistungslücken liegen.

IST \ SOLL	Krisenmanagement Strukturen	Prävention Pre-Kommunikation (Issues Dialoggruppen, Entscheidungsstrukturen)	Krisenstab	Infrastruktur	Krisenkommunikation	Medienarbeit
Kinderheim Sonnhalde	Issues Mgt, Issues Monitoring Frühwarnsystem, Szenario-Workshops (Simulation)	fehlt				
	Kontrollen, Hygiene-/Lebensmittel, Spielgeräte, Fitnessgeräte	■		■		
	Identifizierung Dialoggruppen Stakeholder	■			■	■
	Struktur, personelle Zusammensetzung, Aufgaben/Zuständigkeiten, Vertretungsregelung			fehlt	fehlt	fehlt
	Infrastruktur, Fluchtwege, Sammelplatz, Schliesssysteme, Datensicherheit	■			■	
	Führungsprozesse, Checklisten, Richtlinien, Handbuch, Manual			fehlt	fehlt	fehlt
	Leitsätze, Botschaftskriterien, Inhalte, Zeitschiene	fehlt		fehlt		fehlt
	Mediensprecher, Kanäle, Instrumente Adressaten			fehlt		fehlt

Tabelle 6 – Ist-/Soll-Analyse Krisenmanagementstrukturen Kinderheim Sonnhalde; Quelle: eigene Darstellung

3.4 Benchmarking mit ähnlichen Kinder- und Jugendinstitutionen

Weshalb die Leistungslücken im Kinderheim Sonnhalde bestehen und welche Ursachen dafür verantwortlich sind, wird in dieser Arbeit nicht näher eingegangen. Als wohl wahrscheinlichste Gründe sind mangelndes Bewusstsein über Vorbereitung sowie Krisenbewältigungsinstrumenten und fehlendes Befassen mit der Krisenproblematik zu nennen. Ob sich diese Hypothese rein Sonnhalde spezifisch darstellt oder wie sich andere Kinder- und Jugendinstitutionen mit der Krisenproblematik auseinandersetzen, geht das nachfolgende kleine Benchmarking nach.

Es existieren im Bereich des Benchmarkings genauso viele Definitionen wie im Gebiet der Krisendefinition. Der Begriff des Benchmarkings im engeren Sinne wurde 1979 von dem Unternehmen Xerox geprägt. Die Firma stellte fest, dass ihre Konkurrenz in Japan Kopierapparate verkaufte, welche unter den Produktionskosten bei Xerox lagen. Daraufhin wurden die auf dem Markt befindlichen Kopierapparate analysiert (Siebert & Kempf, 2008, S. 11). Demzufolge kann unter Benchmarking verstanden werden, die eigenen Produkte, Dienstleistungen und Praktiken gegen den stärksten Mitbewerber oder Firmen, die als besser angesehen werden, zu messen oder aber Benchmarking als Suche nach den besten Prozessen, die zu Spitzenleistungen führen (Siebert & Kempf, 2008, S. 8).

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff und das Werkzeug Benchmarking jedoch nicht ver- resp. angewendet, um sich mit den stärksten oder besten Mitbewerber zu messen oder gar um nach Spitzenleistungen zu streben. Benchmarking soll stattdessen dem Kinderheim Sonnhalde als eine herausragende Gelegenheit dienen, um Unterschiede, Ursachen und Möglichkeiten seiner krisenbezogenen Prozesse mit branchenähnlichen Institutionen zu vergleichen sowie von den Erfahrungen anderer zu lernen (Siebert & Kempf, 2008, S. 8).

Anhand eines einfach erstellten Interview-Leitfadens (siehe Anhang 1) wurden zwei Institutionsleiter ähnlich grosser sowie bezogen auf das Klientel/Zielgruppe vergleichbarer Kinder- und Jugendheime in Münsingen BE sowie Basel-Stadt befragt. Zudem führte der Verfasser ein unstrukturiertes Gespräch mit dem Kommandanten der Berufsfeuerwehr Basel-Stadt.

3.4.1 Kinderheim Aeschbacherhuus

Das Interview mit dem Institutionsleiter Herrn Bruno Hirt wurde am 03. November 2015 in Münsingen geführt.

Das Kinderheim Aeschbacherhuus ist eine über hundertjährige, von der Stiftung des Robert Aeschbacher geführte Institution in Münsingen. Die vier Wohngruppen bieten Platz für bis zu 32 Kinder vom Säuglingsalter bis zu sechs Jahren. Danach wird eine Anschlusslösung vollzogen, welche beispielsweise einen Übertritt in das Kinderheim Sonnhalde vorsieht. Die Kernkompetenzen des Aeschbacherhuus sind die Betreuung und Förderung der frühen Kindheit.

Es besteht zudem eine Vereinbarung zur Aufnahme von Säuglingen des sogenannten Babyfensters des Lindenhof-Spitals. Zudem besteht die Möglichkeit der Aufnahme von bis zu acht Kindern im selben Alterssegment mit einer körperlichen Behinderung. Die Lage der Institution liegt leicht erhöht am Rande des Dorfes Münsingen inmitten eines Einfamilienhaus-Quartiers. Die Institution befindet sich somit in keiner direkten Gefahrenzone eines möglichen krisenauslösendem Faktors wie industriellen Ausstössen, übermässigem Brenngut (Schreinerei, Bauernhof, Chalets, Wald usw.) oder eines ausgewiesenen Erdbebengebietes. Somit fallen gemäss Aussagen des Institutionsleiters eine ganze Reihe von Natur- und Elementarereignissen aus dem Katalog möglicher Krisenszenarien heraus.

Als Hauptkrisentypen identifiziert Herr Hirt eruptive Krisen wie Unfälle sowie Not-/und Todesfälle von Kindern. Beim gezielten Nachfragen wurden zudem Unfälle und Todesfälle von Mitarbeitenden ins Feld geführt. Weiter sind für Herrn Hirt Krankheitsfälle epidemische Ausmasses (bei Kindern und Mitarbeitenden) sowie missbräuchliche Übergriffe von Mitarbeitenden gegenüber Säuglingen/Kleinkindern (spannenderweise jedoch nicht zwischen den Kindern) realistische Krisenszenarien. Natur-/Elementarereignisse, Bedrohung durch unzufriedene Angehörige, wirtschaftliche Krisen usw. werden durch Herrn Hirt als wenig wahrscheinliche Szenarien eingestuft. Als Beispiel einer kleineren Krisensituation schilderte Herr Hirt die Situation eines sechsjähriger Jungen, der willentlich drei junge Küken im Gehege, das im Garten des Heimes stand, tötete.

Das Aeschbacherhuus verfügt über keine Instrumente der Pre-Krisenkommunikation (Issues Management, Monitoring, Identifizierung sämtlicher Dialoggruppen, Sitzungsgefässe o.ä.). Zudem fehlt es im Aeschbacherhuus an einem Krisenhandbuch, an Führungsprozessen, einem zusammengesetzten Krisenstab, Krisenübungen und Medienvorgaben. Herr Hirt verweist auf das interne Sicherheitskonzept, in welchem Themen bezüglich Arbeitssicherheit, Gesundheits-/Krankheitsvorsorge sowie der gesamte Bereich der Hygiene (Lebensmittel, Infrastruktur, Umschwung) behandelt werden. Bei genauerem Nachfragen wird jedoch offensichtlich, dass kein interner Sicherheitsbeauftragter für die Umsetzung und das Controlling definiert ist. Herr Hirt ist sich der Tatsache bewusst, dass es explizit an Krisenbewältigungsstrategien fehlt. Konvergent zum Kinderheim Sonnhalde fungiert auch im Aeschbacherhuus der Institutionsleiter als Krisenmanager, Kommunikator und Krisenstabchef in Personalunion.

Zum Abschluss verweist Herr Hirt auf die Checkliste Krisenkommunikation, herausgegeben vom Verband Heime und Institutionen Schweiz (Curaviva), welche er als Leitfaden für Krisenmanagement und Medienarbeit heranziehen würde. Zudem freut er sich, dass das Kinderheim Sonnhalde in naher Zukunft über ein ausgearbeitetes Krisenhandbuch verfügen wird.

3.4.2 Kinderhaus Gellert

Das Interview mit dem Institutionsleiter Herrn Florian Kron wurde am 13. November 2015 in Basel geführt.

Das Kinderhaus Gellert ist eine vom Verein für Kinderbetreuung geführte Institution, welche nebst einem stationären Kinderheim über zwei Tagesheime in Basel-Stadt verfügt. Das Kinderheim verfügt über zwei stationäre sowie eine teilstationäre Wohngruppe mit insgesamt 28 Plätzen für Kinder vom Säuglingsalter bis 12 Jahren. Aufnahmen werden nur bis zu einem Alter von neun Jahren vollzogen. Die beiden Tagesheime verfügen über je 45 bis 50 Vollzeitplätze.

Die Lage der Institution liegt mitten in einem Wohnquartier der Stadt Basel. Aufgrund der bekannten Basler Pharma- und Chemiekonzerne befindet sich das Kinderhaus zwar nicht in einer direkten Gefahrenzone, jedoch sind Krisen im Bereich von Chemieunfällen (Grossalarm wegen Giftwolken o.ä.) jederzeit als realistisch einzustufen. Der in der Nähe liegende Rhein hingegen wird gemäss Aussagen von Herrn Kron nicht als unmittelbarer Krisenauslöser bezeichnet, weder aufgrund von Überschwemmung noch bezogen auf Badeunfälle mit den Kindern.

Für Herrn Kron bedeutet Krise, dass eine Situation eintritt – ob rasch oder schleichend – welche spezielle Massnahmen erfordert, damit das Tagesgeschäft aufrechterhalten bleiben kann und den Grundauftrag des Kinderheims langfristig nicht gefährdet. Als eruptive Krisen nennt Herr Kron einen Brand im Heim oder ein Erdbeben aufgrund der Gefahreinschätzung durch Seismologen. Weitere Krisenszenarien sieht Herr Kron in Un- oder Todesfällen von Kindern (erstaunlicherweise auch in seiner Sichtweise nicht bei den Mitarbeitenden) sowie als schleichende Krisentypen, Pandemien resp. Epidemien. Als Beispiel eines Krisenszenarios schilderte Herr Kron die Situation, als nach einem Elterngespräch im Heim die Kindsmutter von der Rheinbrücke sprang und Suizid beging. Wohl auch in diesem Zusammenhang war die Aussage Herrn Krons zum Thema Todesfall/Unfall zu sehen, dass es hierbei nicht nur um das eigene Klientel als mögliche Opfer handeln könnte sondern dass eine Gruppe von Heimbewohnenden zufälligerweise an einen Unfall geraten könnte. Dabei können emotionale Krisen ausgelöst werden. Krisenszenarien im Sinne von Reputationsschäden für das Kinderhaus Gellert lokalisiert Herr Kron bei nicht gut gelösten Konfliktsituationen. Dabei ist erwähnenswert, dass Herr Kron nicht nur Konflikte innerhalb des Klientensystems (Kind, Angehörige, Heim) meint, sondern dass ebenso nicht zufriedene Mitarbeitende als Reputationsbedrohung gelten können.

Das Kinderhaus Gellert mit seinem Kinderheim und den zwei Tagesheimen verfügt über keine expliziten Krisenmanagementstrukturen. Krisenhandbuch, Medientraining, Zeitschiene der Kommunikation, Krisenstab usw. sind im Kinderhaus nicht verankert. Des Weiteren fehlen auch definierte Zuständig- sowie Verantwortlichkeiten bezüglich Medienarbeit in kritischen Situationen. Gemäss Herrn Kron ist der Heimleiter de facto der Krisenkoordinator. Äquivalent zur Situation im Kinderheim Sonnhalde verfügt auch das Kinderhaus in der Person der

Vereinspräsidentin über eine Unterstützung sowie Entlastung des Institutions-/Krisenstabsleiters.

In Bezug auf eine Art Frühwarnsystem, erwähnt Herr Kron sein Sitzungsgefäss namens „Quadriga“. Als den Teamleitungssitzungen übergeordnete Besprechungsform mit Teilnehmenden aus den Bereichen Verwaltung (Heim- sowie Tagesheimleitungen), Administration und Bereichsleitung (Wohngruppen, Küche, Immobilie) findet monatlich einen Austausch über aktuelle Themen wie Zusammenarbeit mit den Behörden/einweisenden Stellen, finanziellen Belange und Schwierigkeiten personeller sowie infrastruktureller Art statt. Zudem unterhalten sich die Verantwortlichen über präventive Massnahmen zur Steigerung der Sicherheit der Kinder und somit auch über mögliche zukünftige Bedrohungsthemen. So sind regelmässige Wartungsarbeiten an den Spielgeräten mit anschliessendem Sicherheitsbericht genauso vorgegeben wie ein auf das Konfliktverhalten der Angehörigen ausgerichtetes Schliesssystem der Haupteingangstüre. Ad hoc veranlasste das Interview den Institutionsleiter nicht nur über präventive Massnahmen zugunsten der Klientelsicherheit nachzudenken sondern die Traktandenliste hinsichtlich weiterer Bedrohungslagen auszudehnen.

Das Kinderhaus Gellert hat sich hinsichtlich des Zugriffs auf Daten resp. Datenschutz soweit präventiv abgesichert, dass sämtliche Daten auf externen Servern gespeichert werden. Die Server sind jedoch in der Liegenschaft des Kinderhauses domiziliert, so dass bei einem Brand oder einem Erdbeben über deren Unversehrtheit keine schlüssigen Angaben gemacht werden können.

Zudem unterhielt sich der Verfasser dieser Arbeit mit dem Kommandanten der Berufsfeuerwehr Basel-Stadt, Herrn Roger Willen. Als oberster Verantwortlicher einer Blaulichtorganisation mit knapp 100 Arbeitsplätzen, verfügt Herr Willen über viel Erfahrung mit Krisensituationen. Erstaunlicherweise liessen sich auf der Zentrale der Berufsfeuerwehr keine nennenswerte Dokumente zur Krisenkommunikation oder dergleichen finden. Ein Grund dafür liegt in der organisatorischen Eingliederung der Feuerwehr als Bereichseinheit der Rettung Basel des Justiz- und Polizeidepartements des Kantons Basel-Stadt. Das Krisenmanagement wird somit nicht dezentral sondern zentral über die Medienstelle geregelt. Gemäss Aussage von Herrn Willen gibt es laut der Mediensprecherin des Departements keine explizite Krisenkommunikation. Alles lässt sich im Vornherein kommunizieren.

4 Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Krisenmanagement im Kinderheim Sonnhalde

Die erhaltenen Erkenntnisse zeigen auf, dass das Kinderheim Sonnhalde gut daran tut, Krisen mit ihren Vorboten sowie ein allfälliges Handeln im Krisenfall ernsthaft zu überdenken. Die nachfolgenden Kapitel beinhalten organisations- und kommunikationsrelevante Vorkehrungen, die sowohl in der Vorbereitung und zur Prävention als auch im Krisenfall mit vorbereiteten Formularen, Checklisten und Weisungen getroffen werden können. Dabei wird auf eine ausgewogene Verknüpfung vom erarbeiteten theoretischen Wissen (Kapitel 2) und praktischer Anwendbarkeit (Kapitel 3) geachtet. Sind Formulare, Raster oder Checklisten zu den einzelnen Themenbereichen vorhanden, so wird auf den Anhang verwiesen.

4.1 Krisenprävention und Pre-Krisenkommunikation

Um schon gar nicht resp. wenn immer möglich nicht in eine veritable Krise zu geraten, ist ein systematisches Beobachten und frühzeitiges Erkennen von Themen, welche die institutionelle Handlungsfähigkeit bedrohen, von wesentlicher Bedeutung. Im Kinderheim Sonnhalde geht es vordringlich darum, sich bewusst zu werden, mit welchen Krisen(typen) gerechnet werden muss, wie sie ausgelöst werden können, welche Ansprech-/Dialoggruppen vorhanden sind sowie mit welchen Gefässen eine regelmässige Früherkennung betrieben werden kann.

Als erster Schritt und im Sinne einer Arbeitsdefinition wird im Kinderheim Sonnhalde eine Krise wie folgt beschrieben:

Eine Krise ist ein akutes oder sich abzeichnendes Ereignis, das in mindestens einem Teil des Kinderheims Sonnhalde (z.B. einer Wohngruppe) die Erfüllung des Auftrages erheblich gefährdet, verunmöglicht bzw. die Zielerreichung grundlegend in Frage stellt.

Einzelne Aktivitäten einer staatlich subventionierten Institution können von öffentlichem Interesse sein. Damit das Kinderheim Sonnhalde möglichst nicht in eine Krise steuert, muss es sich der Themen bewusst sein, welche sich zu potentiellen Krisenherden entwickeln können. Mit folgenden Krisenszenarien auf verschiedenen Ebenen, die sowohl exogen als auch endogen ausgelöst werden, muss im Kinderheim Sonnhalde gerechnet werden:

Personen/Mitarbeiter:	Verleumdung, Bedrohung, Sabotage, Unfälle, Todesfälle, Gewalt, Verbrechen, Epidemien, Pandemien, Managementkandale
Natur-/ Elementarereignisse:	Feuer (Brand/Explosion), Sturm, Erdbeben, Überschwemmung
Medien/Politik:	Kampagnen, Budgetkürzungen, Sparmassnahmen, Strategiewechsel

Das Kinderheim verfügt über keine institutionalisierte Form der Früherkennung und den entsprechenden Szenarien angepassten Strategien. In einem ersten Schritt muss bei den Mitarbeitenden ein Bewusstsein von möglichen Krisenherden, die Früherkennung derselben sowie die Meldung von Krisensignalen geschaffen werden. Damit dies gelingt, wird einerseits ein Formular *Krisenvorsorge/-früherkennung* mit entsprechendem Meldesystem sowie definierten Ansprechpartnern den einzelnen pädagogischen Wohngruppen, den Bereichen Verwaltung und Hauswirtschaft ausgehändigt. Andererseits wird an den vierwöchentlich stattfindenden Gruppenleitersitzungen ein noch zu bestimmendes Zeitfenster für den Austausch von möglichen Krisenherden mit Hauptaugenmerk pädagogischer Themen eingeführt. Übergeordnet sowie im Sinne aller betroffenen Institutionsbereiche werden quartalsweise Issues-Sitzungen stattfinden. Durch die Einsitznahme des Geschäftsleiters Institutionen Region Mitte kann sowohl die Aussensicht miteinbezogen als auch ein Informationsnetzwerk „warm“ gehalten werden. Die Formulare und Raster zur Krisenvorsorge/-früherkennung resp. zur Issues-Sitzung sind im Anhang vorzufinden.

4.2 Führungsorganisation

Man könnte dieses Kapitel auch als Verantwortungsbereich bezeichnen, welcher die Zusammensetzung des Krisenstabs, die Definition des Krisenmanagers und des Mediensprechers, die verantwortlichen Kontaktpersonen der Behörden und der Trägerschaft sowie die Benutzung räumlicher und technischer Infrastruktur regelt. Eine Krisenstaborganisation inklusive Führungsunterstützung existiert im Kinderheim Sonnhalde nicht. Genauso wenig stehen Kriterien zur Auswahl von Krisenstabsmitgliedern zur Verfügung. De facto war bisher der Institutionsleiter Krisenstabsleiter, Stab sowie Führungsunterstützung und Medienverantwortlicher in Personalunion. Zudem kennt das Kinderheim Sonnhalde keine Abläufe, welche die Inbetriebnahme und Nutzung möglicher Räume regeln. Organisatorisch wird sich der Krisenstab ab 01. Dezember 2015 folgendermassen zusammensetzen:

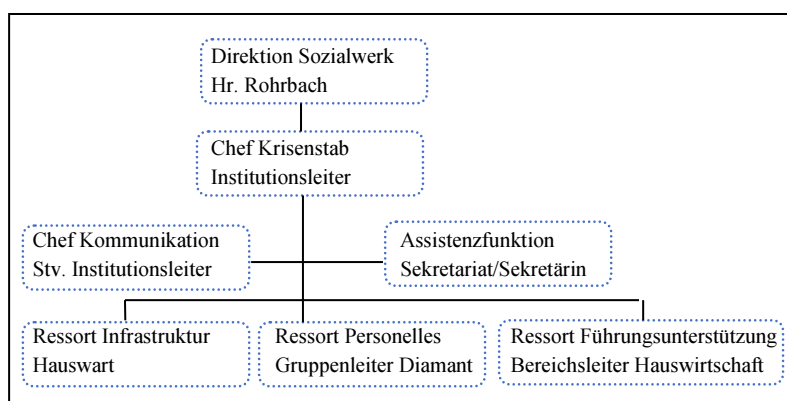


Abb. 11 – Organigramm Krisenstab Kinderheim Sonnhalde: Quelle: Eigene Darstellung

Der Kommunikationschef hat zudem die Funktion des Mediensprechers inne (je nach Brisanz der Thematik in Kooperation und Absprache mit dem Chef Krisenstab) und zeichnet sich zuständig für die gesamte Medienarbeit (Instrumente, Kanäle und Adressaten gemäss Abbildung

9, Seite 15). Der Hauswart, welcher zugleich als Sicherheitsbeauftragter der Institution fungiert, dient nebst seiner Zuständigkeit für die Inbetriebnahme der notwendigen Räume und Nutzung der technischen Infrastruktur zusätzlich als Ansprechperson für die Rettungsdienste. Das Ressort Personelles vereint sämtliche Aufgaben, die in Zusammenhang mit Bedürfnissen, Anliegen und Verantwortlichkeiten der Mitarbeitenden und ihren Angehörigen stehen. Es wird explizit daraufhin gewiesen, dass sämtliche Aufgaben, die in Zusammenhang mit den Kindern und Jugendlichen (Klienten) und ihren Angehörigen stehen, vom Krisenstabsleiter wahrgenommen werden. Die Führungsunterstützung steht dem Institutionsleiter sowie sämtlichen Ressorts je nach Bedarf zur Verfügung. Die Checklisten für die Bereitstellung der räumlichen und technischen Infrastruktur sowie für die Besetzung von Krisenstabsmitgliedern sind im Anhang vorzufinden. Beide Checklisten lehnen sich an die Raster im Praxishandbuch Krisenmanagement von Sartory et al. (2013, S. 236-240) an.

4.3 Krisenkommunikation und Medienarbeit

Die Informationsvermittlung ist ein wesentlicher Teil des Krisenmanagements und trägt maßgeblich dazu bei, wie die Krisenbewältigung des Kinderheims Sonnhalde in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Aufgrund der Tatsache, dass das es auch in ruhigen Zeiten über keine eigene Kommunikationsabteilung mit entsprechenden personellen Ressourcen verfügt, müssen Grundregeln, Grundsätze resp. Maximen vorzeitig definiert sein. Menschen benötigen Informationen, um verstehen und verarbeiten zu können, was passiert ist (Sartory et al., 2013, S. 174). Die Informationspolitik im Kinderheim Sonnhalde richtet sich deswegen nach den Maximen:

Wahrheit, Offenheit, Glaubwürdigkeit und Aufrichtigkeit

Damit die Mitarbeitenden nicht brüskiert werden, muss dafür gesorgt werden, dass sie Neuigkeiten zuerst und nicht aus den Medien oder durch andere Kanäle erfahren. Wenn immer möglich gilt:

Interne Kommunikation vor der Kommunikation nach aussen

Eine professionelle Krisenkommunikation nach innen stellt zudem sicher, dass die Mitarbeitenden gegenüber der Institution als loyale Botschafter eingesetzt werden können, beispielsweise im Kontakt mit den Angehörigen, Nachbarn, Behörden oder Kunden. Die interne Kommunikation ist daher unbedingt mittels regelmässigen Mailings, schriftlichen Memos, Mitarbeiterversammlungen (Townhall-Meetings) sowie bilateralen Gesprächen sicherzustellen. Des Weiteren gilt es zu regeln, wer informiert sowie wie und wann. Hierzu findet sich im Anhang ein entsprechendes Raster.

Ein wohl erfolgreiches Krisenmanagement im Umgang mit den Medien bedingt, dass das Kinderheim Sonnhalde die richtigen Informationen in der richtigen Qualität zur richtigen Zeit kommuniziert. Es gilt zu verstehen, dass Journalisten nicht als Feinde aber auch nicht als Freunde der Institution zu betrachten sind. Sie sind jedoch ein wichtiger Partner für die Öffentlichkeitsarbeit. Gute Journalisten wollen stets mehr wissen als die Institution zu sagen bereit ist. Zudem stehen die Medienmacher oft unter Zeitdruck. Sie dürsten daher nach raschen detaillierten Informationen über die Ursache und Hergang unmittelbar nach der Krise auch wenn die Untersuchungen noch im Gange sind. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass das Kinderheim Sonnhalde bezüglich der Medienarbeit gewappnet ist.

Grundsätzlich gilt für die Medienarbeit:

- Der Chef Kommunikation als Mediensprecher ist sofort ansprechbar und jede Anfrage wird innerhalb von 30 Minuten beantwortet
- Es werden nur gesicherte Informationen weitergegeben sowie richtiges Wissen der Medien auf Anfrage bestätigt
- Alle Medien müssen gleich behandelt werden (Rechtsgleichheitsgebot)
- Chronologie anstatt Kausalität kommunizieren
- Keine Schuldzuweisungen und keine Spekulationen verbreiten

Die Krisenkommunikation kennt eine stattliche Anzahl an Instrumente oder Kanäle. Vielen Krisensituationen gemeinsam ist hingegen das Bedürfnis der Medien, direkt und einzeln mit den Verantwortlichen zu kommunizieren. Telefonisch aber auch vor oder nach Medienkonferenzen können Interviews mit den Repräsentanten der Institution verlangt werden (Sartory et al., 2013, S. 135). Aufgrund der Praktikabilität im Kinderheim Sonnhalde sind die Medienmitteilung sowie das Interview (entweder telefonisch oder verbunden mit einem Medienauftritt ohne Kamera) diejenigen Instrumente, die in der Krisenkommunikation eine wichtige Rolle spielen.

Eine Medienkonferenz im Kinderheim Sonnhalde wird daher nur dann durchgeführt, wenn wichtige Inhalte vermittelt werden sollen und wenn mit einem grossen Medieninteresse zu rechnen ist. Ansonsten wird mittels schriftlicher Medienmitteilung informiert oder Interviews abgehalten.

Es versteht sich von selbst, dass der Krisenstab zuerst wissen muss, was Sache ist. Fakten stehen als Ausgangspunkt aller Informationen und dort werden die Stabsmitglieder mit der Schwierigkeit konfrontiert, überhaupt erst an die (gesicherten) Fakten zu gelangen. Unvollständige oder fehlende Informationen sind aber kein Grund sich zurück zu ziehen und erstmal nicht zu kommunizieren. Um in der Krise bestehen zu können orientiert sich das Kinderheim Sonnhalde bei ihrer Kommunikation und Informationsvermittlung an den vorgenannten Maximen: Wahrheit, Glaubwürdigkeit und Aufrichtigkeit.

Botschaften sollen vermitteln, wie das Kinderheim Sonnhalde die Krisensituation einschätzt, welche Sofortmassnahmen getroffen werden (oder in Betracht gezogen werden) sowie welche Handlungen zur Vermeidung eines Wiederholungsfalles vollzogen werden. Hierfür richtet sich das Kinderheim an die sogenannte 3R-Regel (Ingenhoff, 2014, S. 21):

Regret	Es tut uns leid, dass das passiert ist (Beileid und Anteilnahme bekunden)
Resolution	Wir werden sofort alles uns Mögliche sowie (Sofortmassnahmen erwähnen) tun zur Lösung des Problems
Reform	Wir werden Vorkehrungen treffen (oder haben bereits getroffen), um zu verhindern, dass so etwas noch einmal passiert

5 Literaturverzeichnis

Bernet, M. (2006). *Medienarbeit im Netz · Von E-Mail bis Weblog: Mehr Erfolg mit Online-PR*. Zürich: Orell Füssli.

Bernet, M. (2010). *Social Media in der Medienarbeit · Online-PR im Zeitalter von Google, Facebook und Co*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Coombs, M.W. & Holladay S.J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. West Sussex, UK: Blackwell Publishing Ltd.

Ingenhoff, D. (2014). *Krisenkommunikation, Issues & Reputation Management*. Referat gehalten im Rahmen des Executive Master in Public Administration (EMPA) der Universität Bern. Bern, 21. August 2014.

Justiz-, Gemeinde- und Kirchendirektion des Kantons Bern (2012). *Merkblatt für Fachstellen. Gefährdung des Kindeswohls*.

URL:http://www.jgk.be.ch/jgk/de/index/kindes_erwachsenenschutz/kindeschutz/formulare_downloads.assetref/dam/documents/JGK/KESB/de/KESB-KS-Merkblatt.Gefaehrdung.Kindeswohl-de.pdf, 03.11.15

Kirche Region Bern (2011). *Kommunikationskonzept 2011*.

URL:http://www.kathbern.ch/fileadmin/user_upload/Pfarreien/Dekanate/Dekanat_Bern/Dokumente/Kommunikationskonzept.pdf, 01.09.15

Laurent, C. (2010). *Leadership in Krisen. Ein Leitfaden für die Praxis*. (2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Lehmann, D. & Brenner, B. (2014). *Checkliste Krisenkommunikation – Leitfaden für Krisenmanagement und Medienarbeit*. Bern: CURAVIVA Schweiz.

URL:<http://www.curaviva.ch/files/41K1J0Y/Checkliste-Krisenkommunikation.pdf>, 02.09.15

Mast, C. (2003). *Wirtschaftsjournalismus: Grundlagen und neue Konzepte für die Presse* (2. Auflage). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Nietlispach, E. (2015). *Krisenmanagement – Kommunikation in Krisenfällen*. Referat gehalten im Rahmen des Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CeMaP) der Universität Bern, Modul 4. St. Gallen, 25. Juni 2015.


Nietlispach, E. (2015). *Grundlagen der Medienarbeit*. Referat gehalten im Rahmen des Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CeMaP) der Universität Bern, Modul 4. St. Gallen, 25. Juni 2015.

Sartory, B., Senn, P., Zimmermann, B. & Mazumder, S. (2013). *Praxishandbuch Krisenmanagement*. St. Gallen/Zürich: Midas Management Verlag.


Sieber, G. & Kempf, S. (2008). *Benchmarking. Ein Leitfaden für die Praxis*. München: Carl Hanser Verlag.

6 Anhang

1 Interview-Leitfaden

	Interview-Fragen
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wie lautet deine Definition von Krise? 2. Mit welchen Krisen muss im Kinderheim/Kinderhaus gerechnet werden? 3. Welche Auswirkungen können Krisen haben (bezogen auf Dialoggruppen/Stakeholder, Reputation, Angebote/Dienstleistungen usw.)? 4. Verfügt das Kinderheim/Kinderhaus über aufgebaute Krisenmanagement-Strukturen (Handbuch, Checklisten, Ablaufdiagramme, Manual usw.)? 5. Wie kam es dazu, dass Krisenmanagement-Strukturen aufgebaut/ installiert wurden? 6. Weshalb wurden keine Krisenmanagement-Strukturen aufgebaut/ installiert? 7. Welche Erfahrungen hast du mit Krisenkommunikation gemacht? Erzähle mal... 8. Issues Management als Pre-Krisenkommunikationsdisziplin trägt einen wesentlichen Beitrag zur Verhinderung möglicher Krisenfälle bei. Gibt es im Kinderheim/Kinderhaus institutionalisierte Gefässe? Wenn ja welche? Wenn nein, welche bereits ähnliche vorhandene Gefässe könntest du diesbezüglich ausrichten? 9. Tritt die Krise trotz aller Präventionsbemühungen ein, über welche Führungsstrukturen verfügt das Kinderheim/Kinderhaus (Krisenstab, Führungsunterstützung, Prozesse usw.)? 10. Als möglicher Führungsstandort dient in erster Linie das Hauptgebäude mit entsprechender Infrastruktur. Über welche Infrastruktur in Krisenzeiten verfügt das Kinderheim/Kinderhaus? Alternativstandorte bei Natur-/Elementarereignisse sind? 11. Bei welchen Antworten auf Frage 2 bist du der Ansicht, dass diese für die Medien von Interesse werden könnten? 12. Wie hast du den Umgang mit den Medien/Journalisten geregelt (Mediensprecher, Zeitschiene, Leitsätze, Zuständigkeiten/Grundregeln usw.)? 13. Fällt dir sonst noch etwas zum Thema Krise/Krisenmanagement ein?


2 Krisenvorsorge/-früherkennung

	Formular Krisenvorsorge/-früherkennung
Phase I: Mögliche Krisenszenarien	
<p>Personen/Mitarbeitende/Klientel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedrohung, Verleumdung, Sabotage, Gewalt durch Angehörige/Dritte oder unter Belegschaft ▪ Unfall mit/oder ohne Todesfolge Mitarbeitende/Klientel ▪ Suizid/Tötung Mitarbeitende/Klientel ▪ Unfall mit/oder ohne Todesfolge Angehörige von Mitarbeitenden/Klientel ▪ Suizid/Tötung Angehörige von Mitarbeitenden/Klientel ▪ Gewalt/missbräuchliche Übergriffe zwischen Klientel, Mitarbeitende/Klientel ▪ Krankheiten/Pandemien/Epidemien/psychiatrische Notfälle ▪ Managementkandale (Veruntreuung, Missbrauch etc.) <p>Natur-/Elementarereignisse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Feuer/Brand ▪ Explosion ▪ Ausserordentliche Ereignisse wie Erdbeben, Überschwemmung, Sturm <p>Medien/Politik</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kampagnen (Rufmord) ▪ Budgetkürzungen/Sparsmassnahmen ▪ Strategische Änderungen/neue Vorgaben/Gesetzeswechsel 	

Phase II: Vorgehensweise/Zuständigkeiten
<p>Für Einsätze bei schweren Unfällen resp. Unfällen mit Todesfolge, Suizid, Tötung und Bedrohung sind in erster Linie die Polizei sowie der Notarzt zuständig. Bei psychiatrischen Krisen, sind die Kinder- und Jugendklinik Neuhaus oder der Notarzt zuständig. Für Einsätze bei Natur-/Elementarereignissen ist die Feuerwehr zuständig.</p> <p>Ansonsten haben Vorrang:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schutz der betroffenen Menschen ▪ Entlastung und Betreuung der Beteiligten ▪ Organisation der erforderlichen Hilfe (z.B. mittels Information an Leitung/Trägerschaft) ▪ Massnahmen zur Eindämmung des Schadens resp. zur Vermeidung einer Eskalation ▪ Information der Angehörigen/Behörden/Trägerschaft

Phase III: Meldung								
<p>Die Erst-Alarmierung erfolgt vor Ort an die benötigten Rettungsdienste (Polizei, Sanität usw.):</p> <p>Polizei: 117 / Notarzt: 0900 57 67 47 oder 144 / Feuerwehr: 118 / Klinik Neuhaus: 031 632 92 77</p> <p>Danach erfolgt Meldung gemäss Reihenfolge (falls Institutionsleiter nicht erreichbar ⇒ Stv. etc.):</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. Institutionsleiter: Pascal Jermann</td> <td style="width: 50%;">Tel: 079 709 76 06 oder 061 301 04 03</td> </tr> <tr> <td>2. Stv. Institutionsleiter: David Capdevila</td> <td>Tel: 078 693 23 79 oder 031 331 09 54</td> </tr> <tr> <td>3. GL Institutionen Mitte: Christian Rohrbach</td> <td>Tel: 079 230 71 73 oder 031 388 05 73</td> </tr> <tr> <td>4. Krisenstab Trägerschaft: Mitglied der Direktion</td> <td>Tel: 079 328 45 03</td> </tr> </table>	1. Institutionsleiter: Pascal Jermann	Tel: 079 709 76 06 oder 061 301 04 03	2. Stv. Institutionsleiter: David Capdevila	Tel: 078 693 23 79 oder 031 331 09 54	3. GL Institutionen Mitte: Christian Rohrbach	Tel: 079 230 71 73 oder 031 388 05 73	4. Krisenstab Trägerschaft: Mitglied der Direktion	Tel: 079 328 45 03
1. Institutionsleiter: Pascal Jermann	Tel: 079 709 76 06 oder 061 301 04 03							
2. Stv. Institutionsleiter: David Capdevila	Tel: 078 693 23 79 oder 031 331 09 54							
3. GL Institutionen Mitte: Christian Rohrbach	Tel: 079 230 71 73 oder 031 388 05 73							
4. Krisenstab Trägerschaft: Mitglied der Direktion	Tel: 079 328 45 03							

3 Issues-Sitzung

	Raster Issues-Sitzung
Phase I: Mögliche Szenarien	
<p>Personen/Mitarbeitende/Klientel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedrohung, Verleumdung, Sabotage, Gewalt durch Angehörige/Dritte oder unter Belegschaft ▪ Unfall mit/oder ohne Todesfolge Mitarbeitende/Klientel ▪ Suizid/Tötung Mitarbeitende/Klientel ▪ Unfall mit/oder ohne Todesfolge Angehörige von Mitarbeitenden/Klientel ▪ Suizid/Tötung Angehörige von Mitarbeitenden/Klientel ▪ Gewalt/missbräuchliche Übergriffe zwischen Klientel, Mitarbeitende/Klientel ▪ Krankheiten/Pandemien/Epidemien ▪ Managementskandale <p>Natur-/Elementarereignisse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Feuer/Brand ▪ Explosion ▪ Ausserordentliche Ereignisse wie Erdbeben, Überschwemmung, Sturm <p>Medien/Politik</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kampagnen (Rufmord) ▪ Budgetkürzungen/Sparmassnahmen ▪ Strategische Änderungen/neue Vorgaben/Gesetzeswechsel 	
Phase II: Reflexion/Eintretenswahrscheinlichkeit	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefahren aufgelisteter Themen resp. gibt es weitere Themen? ▪ Worum geht es genau? ▪ Komplexität (Zeitverhältnisse, Dialoggruppen, Chancen)/Bedeutung für Gesamtinstitution ▪ Kurze Beurteilung möglicher Auswirkungen und besonderen Risiken ▪ Abschätzen der Wahrscheinlichkeit des Eintretens/Hierarchisierung ▪ Klärung der Bearbeitungszuständigkeit 	
Phase III: Entscheide/Strategien	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weitere Beobachtung/Recherchen/Informationsbeschaffung ▪ Zerlegung in Teilproblemen mit Lösungsansatz (Krise nicht entstehen lassen) ▪ Entscheid Krisenmanagement einsetzen ▪ Entscheid über Einbezug von Fachpersonen (Polizei, Ärzte, Psychologen, Juristen etc.) ▪ Entscheid über Melderhythmus/Medienarbeit ▪ Entscheid für Unterstützungsmassnahmen ▪ Entscheid für logistische/infrastrukturelle Massnahmen 	


4 Inbetriebnahme der Räume und technische Infrastruktur




Checkliste Inbetriebnahme Räume/technische Infrastruktur

- Räume Sitzungszimmer Erdgeschoss & 1. Stock, Sekretariat und „Spielzimmer“ Untergeschoss öffnen
- Räume beschriften
- Führungsraum Sitzungszimmer 1. Stock vorbereiten
- Speisesaal als Medienzentrum vorbereiten (bei schwereren Krisen Medienzentrum im Kinderheim Aeschbacherhuus einrichten)
- Materialbox aus Sekretariat bereitstellen
- Walkie-Talkies (Handfunkgeräte) dem Krisenstab aushändigen
- Verbindungsmittel in Betrieb nehmen und überprüfen
- Ersatz-Mobiltelefone bereitstellen
- Personal inkl. Krisenstab beschriften mit Name und Funktion
- Eingangskontrolle und Erfassung von Eintreffenden sicherstellen mit Sekretariat
- Not-Stromversorgung gewährleisten
-
-
-
-
-


5 Kriterien für Auswahl von Krisenstabsmitgliedern

	Checkliste Voraussetzungen für Krisenstabsmitglieder
<ul style="list-style-type: none">▪ Motivationsfähigkeit und diplomatisches Geschick▪ Sehr gute Kenntnisse der Strukturen und Abläufe des Kinderheims Sonnhalde▪ Gesundes Beurteilungsvermögen sowie Urteilsfähigkeit▪ Natürliches Durchsetzungsvermögen▪ Hohe Reflexionsbereitschaft▪ Hohe Sozialkompetenzen (Empathie-, Teamfähigkeit, Loyalität)▪ Hohe Dienstleistungsbereitschaft▪ Hohe Kommunikationsfähigkeit▪ Sehr hohe Belastungsfähigkeit (kann vernünftig mit Stress und Druck umgehen)▪ Fähigkeit, komplexe Probleme und deren Ursachen rasch zu erkennen▪ Strukturiertes Denken und Fähigkeit der Prioritätensetzung▪ Geniesst das Vertrauen des Krisenstabsleiters▪ Gesunde Bereitschaft zur Übernahme der vorgesehenen Krisenstabsfunktion	


6 Mitarbeiterinformation/Sprachregelung

	Raster Mitarbeiterinformation/Sprachregelung
Phase I: Inhalt	
<p>Sprachregelung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Offen, wahr, transparent, authentisch ▪ Vermeiden von Fremdwörtern ▪ Besorgt sein, dass keine Mitarbeitenden vergessen gehen ▪ Vorsicht bei der Weitergabe von vertraulichen Informationen (Persönlichkeitsschutz, Amtsgeheimnis, taktische Gründe) ▪ Information immer zuerst im Zusammenhang mit dem Vorfall, anschliessend und sowie wie möglich ins Detail ▪ Orientierung an Fakten jedoch die Beziehungsebene nicht vergessen ▪ Keine Hypothesen, Vermutungen oder Schuldzuweisungen ▪ Hinweis auf die nächste Mitarbeiterinformation ▪ Regelmässige Updates ▪ Einklang zwischen verbaler (Inhalt), paraverbaler (Stimme) und nonverbaler (Körpersprache) Kommunikation 	
Phase II: Absender/Zeitintervalle	
<p>Absender</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nach Möglichkeit aus 1 Stimme (one voice), d.h. immer dieselbe Person ▪ Chef Kommunikation oder Chef Krisenstab ▪ Möglichkeit zum Einbezug der Mitarbeitenden prüfen <p>Zeitpunkt</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn immer möglich vor der Medienorientierung ▪ Rasche Erst-Information aber nicht voreilig handeln ▪ Mailings, schriftliche Memos, bilaterale Gespräche in regelmässigen Abständen, sicher aber etwa alle 2 Stunden ▪ Innerhalb eines halben Tages Mitarbeiterversammlung (Townhall-Meeting) ▪ Innerhalb weniger Tage Infotouren/Roadshows (Behörden, Ämter) ▪ Nachricht eines Todesfalls in einem geeigneten Raum und vom Chef Krisenstab zu überbringen 	

7 Medienarbeit I

	Checkliste Medienmitteilung
Phase I: Formales	
<ul style="list-style-type: none">▪ Überschrift: Medienmitteilung▪ Datum, evtl. Uhrzeit▪ Kontaktangabe damit Journalisten nachfragen können▪ Evtl. Begleitmaterial (Fotos)▪ Auf die nächste Information verweisen▪ Wenn möglich eine A4 Seite▪ Vorsicht bei der Weitergabe von vertraulichen Informationen (Persönlichkeitsschutz, Amtsgeheimnis, taktische Gründe)	
Phase II: Stil/Inhalt	
<ul style="list-style-type: none">▪ Aussagekräftiger Titel: Spitzt den Inhalt oder Teile davon zu▪ Vorspann/Lead: Fasst Mitteilung knapp zusammen und gibt Antwort auf W-Fragen: wer, was, wann, wo, wie, weshalb (3-4 Sätze)▪ Hauptteil: Immer mit dem Wichtigsten und Neuesten beginnen, da der Journalist immer kürzt▪ In der 3. Person über das Kinderheim Sonnhalde schreiben (kein „wir“)▪ Orientierung an Fakten▪ Keine Hypothesen, Vermutungen oder Schuldzuweisungen▪ Keine Superlativen▪ Vermeiden von Fremdwörtern und Fachausdrücken▪ Mit Verben Aussagen formulieren als mit Substantiven▪ Kurze Wörter und Sätze▪ Kein „no comment“▪ Information immer zuerst im Zusammenhang mit dem Vorfall, anschliessend und sowie wie möglich ins Detail	

8 Medienarbeit II

	Checkliste Interview/Medienauftritt
Phase I: Formales/Recherche	
<ul style="list-style-type: none">▪ Unterstützt oder schadet ein Auftritt die Positionierung der Sonnhalde▪ Wer nimmt teil/JournalistIn/Vorgeschichten/Vorurteile▪ Länge des Auftritts/Interviews▪ Wer ist kompetenteste und verfügbare Person zu diesem Thema (Chef, Fachperson)▪ Wenn Menschen zu Schaden gekommen sind immer Chef Krisenstab▪ Hierarchie-Ebene klären (tiefer/höher)▪ Müssen Dritte oder Interne um Autorisierung angefragt resp. informiert werden▪ 100% Präsenz und Konzentration▪ Dresscode/Umgebung passend zur Kernbotschaft	
Phase II: Stil/Inhalt	
<ul style="list-style-type: none">▪ Aus welcher Sichtweise können welche kritischen Fragen kommen▪ Kernbotschaft definieren▪ Gut zuhören, klären und nachfragen▪ Freundlich bleiben aber „hart“ in der Sache sein (Darf ich den Gedanken noch zu Ende führen?)▪ Orientierung an Fakten▪ Keine Hypothesen, Vermutungen oder Schuldzuweisungen▪ Keine Rechthaberei▪ Kein „no comment“▪ Andere ausreden lassen▪ Vermeiden von Fremdwörtern und Fachausdrücken▪ Mit Verben Aussagen formulieren als mit Substantiven▪ Kurze Wörter und Sätze▪ Hörsprache anstatt Schreibsprache▪ Sprachstilistisch anschaulich und bildhaft▪ Sprechstilistisch situationsgerecht jedoch laut genug	

7 Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Reinach, 30. November 2015

Pascal Jermann

8 Über den Autor

Nach dem absolvierten Erststudium in Sozialpädagogik und mehreren Berufsjahren als Sozialpädagoge sowie Teamleiter in verschiedenen stationären Kinder- und Jugendinstitutionen, wechselte der Autor in die freiwillige Sozialarbeit einer baselstädtischen Kirchgemeinde.

Berufsbegleitend zur Beratungstätigkeit studierte der Autor weitere vier Semester Sozialarbeit und nahm in der Folge ein Stellenangebot als Amtsvormund der Stadt Zofingen an. Es folgte ein Wechsel – weiterhin im Bereich der gesetzlichen Sozialarbeit – nach Rheinfelden, wo er die Leitung resp. Geschäftsführung der Amtsvormundschaft des Bezirks Rheinfelden (heute Berufsbeistandschaft) während knapp zehn Jahren innehatte. Nach kleineren Weiterbildungen (Mediation, Vormundschaftsrecht usw.) und der gewonnenen Erkenntnis, zu wenig über betriebswirtschaftliche Themen zu wissen, nahm der Autor die viersemestrige Ausbildung zum Master of Advanced Studies in Business Administration an der School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Angriff und absolvierte sie erfolgreich.

Konfrontiert in dieser Zeit mit vielen Facetten betriebswirtschaftlicher Fragestellungen jedoch als Geschäftsführer der Amtsvormundschaft mit zu wenig Möglichkeiten einer vertieften Anwendung, bedurfte es einer Neuausrichtung. Aufgrund der Kombination Sozialwissenschaft und Betriebswissenschaft jedoch mit keinerlei Erfahrungen im privatwirtschaftlichen Sektor, zeichneten sich die Gesamtleitung einer Institution, die Geschäftsführung eines Sozialunternehmens oder die Leitung eines sozialen Bereiches einer Stiftung als geeignete Stellen ab.

Seit Herbst 2013 führt der Autor das Kinderheim Sonnhalde in Münsingen, lebt mit seiner Familie in Reinach und ist Vater von zwei Mädchen.

Pascal Jermann
Robinienweg 47
4153 Reinach BL