



# KOMMUNIKATION IN KRISEN

Fachtagung für Verantwortliche und Exponierte in Kirchen, Gemeinden und Organisationen

Freitag, 13. November 2009

## Dokumentation

Fallstudien	Besetzte Kirche in Zürich Pfarrer von Z Trauerfeier für Ylenia Amoklauf in Zug Veruntreuung im Niger
Q&A	Erfahrungswissen und Praxisratgeber Urs Meier, 2. November 2009
Leitfaden	Handeln und kommunizieren in Krisensituationen kid/ Martin Peier, 7. August 2009
Hintergründe	In den Netzen des Schreckens Urs Meier, Medienheft 5. Dezember 2001  Der Medienfall von Amstetten Urs Meier, Medienheft 5. Mai 2008



## Fallstudie «Besetzte Kirche in Zürich»

Bericht von Nicolas Mori, aufgezeichnet von Martin Peier

### Die Entstehung der kritischen Situation

Am 19. Dezember 2008 besetzten etwa hundert Personen – Sans-Papiers und Schweizer Aktivisten – die Predigerkirche in Zürich. Die Besetzung wurde am Vorabend gegenüber der örtlichen Kirchenbehörde angekündigt, organisiert jedoch war sie bereits seit einiger Zeit, wie die präzise Logistik und der materielle Support (Wolldecken, Schlafsäcke, Lebensmittel, Laptop) deutlich zeigten. Die kurz bevorstehenden Weihnachtstage liessen der Kirchgemeinde kaum Zeit, auf die Überraschung zu reagieren.

### Der Krisenpunkt

Obwohl weder die Landeskirche Zürich als ganze noch die Kirchgemeinde Predigern als gewählter Ort mit der Aktion primär gemeint waren, wurden sie in den Mittelpunkt der Krise geschoben. Die Organisation «Bleiberecht» versuchte die Kirchen für ihre Forderung nach uneingeschränktem Asylrecht zu vereinnahmen. Dieses Anliegen, das nach dem gescheiterten Referendum gegen das Asylgesetz im Jahr 2006 verschärft propagiert wurde, war eigentlich an den Regierungsrat gerichtet, der wiederum nur bedingt zuständig ist. Die Kirchenbesetzung war insofern ein Stellvertreterkampf. Dass die Zeit um Weihnachten emotional besetzt und mit Kirche und Glaube verbunden ist, gehörte zweifellos zum Kalkül der Organisatoren.

### Die heisse Phase

Weder gemeint noch zuständig zu sein, half jedoch der Kirchgemeinde nicht. Sie wurde gewissermassen zur Geisel eines politischen Ansinnens, zu dem sie selbst keine eindeutige oder parteiliche Antwort geben konnte. Sofort wurde eine Task Force einberufen. Beteiligt waren dabei die Kirchgemeinde, die innerstädtische Kirchenstruktur, der Kirchenrat sowie der Kirchliche Informationsdienst. Während knapp drei Wochen gab es zahlreiche Gespräche zwischen den Exponenten: Regierungsrat, Polizei, Besetzer (CH), Besetzer (Sans-Papiers). Allerdings hatten sämtliche beteiligten Gruppierungen selber mit intern divergierenden politischen Haltungen zu schaffen. Es gab keine eindeutige Position «der Kirche» oder «der Regierung», ja nicht einmal der Sans-Papiers. Das erschwerte nicht nur die Führung und die Verhandlungsgespräche, sondern auch die Kommunikation mit den Medien. Meist erwarteten diese von der Kirche möglichst eindeutige Äusserungen – wodurch die Vermittlung kirchlicher Statements mit einem zusätzlichen Rechtfertigungsdruck belastet war.

### Ergebnisse und Erkenntnisse

Das Ziel der kirchlichen Task Force war, in der politisch heiklen Lage auf transparente Art zu vermitteln. Gleichzeitig wollte man das Zeichen setzen, dass sich Kirchen – auch an Weihnachten – nicht politisch instrumentalisieren lassen. Die Medienauswertung zeigt, dass beide Ziele erreicht wurden. Die Reputation der Kirche blieb dank diesem Erfolg unbeschädigt.



## Fallstudie «Pfarrer von Z»

Bericht von Frank Worbs, aufgezeichnet von Urs Meier

### **Die Entstehung der kritischen Situation**

Im März 1999 wurden in der Kirchgemeinde Z Klagen laut wegen sexuellen Belästigungen durch Pfarrer NN. Der Kirchenrat leitete ein Disziplinarverfahren ein. Dieses blieb zunächst rein intern – bis zur Kirchgemeindeversammlung Mitte November, an der die Sache öffentlich wurde.

### **Der Krisenpunkt**

Kommunikationsmässig waren die zwei Wochen zwischen der Kirchgemeindeversammlung und dem Abschluss des kirchlichen Disziplinarverfahrens Ende November sehr kritisch, weil der Kirchenrat in dieser Phase inhaltlich nichts sagen konnte und das Interesse der Öffentlichkeit enorm gross war. Die Medien fragten nach Schuldigen (Wusste jemand davon? Wer hätte es merken müssen?) und nach Prävention der Kirche. Bald entdeckten sie auch weitere Fälle in einer früheren Gemeinde von NN, von denen der Kirchenrat nichts gewusst hatte.

### **Die heisse Phase**

Die lokale Kirchenbehörde überliess die Führung konsequent dem Kirchenrat. Dieser strebte zunächst eine «weiche» Lösung an (Verzicht auf Disziplinarverfahren, wenn NN freiwillig kündigt), was NN (glücklicherweise) verweigerte. Nach der Kirchgemeindeversammlung gab der Kirchenrat eine Medienmitteilung heraus. Diese orientierte über feststehende Fakten und das Verfahren und kündigte für den 30. November eine Medienkonferenz an. Dadurch konnten die drängenden Medien zwei Wochen lang gerade so knapp hingehalten werden. Dies war eine heikle Phase. Die kirchliche Disziplinarkommission erteilte NN Berufsverbot. Dieser rekurrierte dagegen bis vor Bundesgericht, welches die Korrektur eines Formfehlers anordnete. Eine weitere kirchliche Kommission behandelte die Problematik von Übergriffen und intiierte die Schaffung einer Ansprechstelle für Opfer sowie eines Leitfadens für Mitarbeitende.

### **Ergebnisse und Erkenntnisse**

Probleme bereitete nicht so sehr die Krisenkommunikation, sondern vielmehr das Krisenmanagement. Die anfängliche Vorliebe des Kirchenrats für eine «weiche» Lösung wäre fast ins Auge gegangen, da sie nach Abschluss der Rekurse 2001 vom «Tages-Anzeiger» aufgedeckt wurde. Hilfreich für die Kommunikation waren das recht gut befolgte One-Voice-Prinzip, die schliesslich doch ausgesprochene harte Entscheidung eines Berufsverbots und die sofort eingeleiteten präventiven Massnahmen: offene Diskussionen in der Kirche über die Problematik von Übergriffen, Einrichtung der Ansprechstelle für Betroffene, Herausgabe des Leitfadens. Alle diese Elemente trugen dazu bei, den Imageschaden für die Kirche zu minimieren.



## Fallstudie «Trauerfeier für Ylenia»

Bericht von Kurt Kägi, aufgezeichnet von Martin Peier

### **Die Entstehung der kritischen Situation**

Die Verschleppung und die sechs Wochen später bekannt gewordene Ermordung des Mädchens Ylenia Lenhart aus Appenzell sorgte im Sommer 2007 weit über die Landesgrenzen hinaus für Aufsehen und löste eine enorme öffentliche Anteilnahme aus. In der Appenzeller Landeskirche glaubte man in dieser tragischen Situation zunächst nicht direkt gefordert zu sein, da man davon ausging, die Familie des ermordeten Mädchens gehöre zur grossmehrheitlich katholischen Bevölkerung. Das änderte sich aber schlagartig, als sich der reformierte Ortspfarrer beim Kirchenratspräsidenten als der für Seelsorge und Trauerfeier zuständige Pfarrer meldete.

### **Der Krisenpunkt**

Dabei bestand das Problem nicht in der theologischen oder seelsorglichen Arbeit, sondern im Umgang mit den zunehmend penetrant auftretenden Medien. Sie versuchten, den reformierten Pfarrer als kirchlichen Exponenten ins Rampenlicht zu zerren, um dadurch näher an die Familie der Getöteten heranzukommen. Diverse Medienleute – u.a. vom Schweizer Fernsehen – insistierten darauf, Zugang zur Kirche zu erhalten. Unter Berufung auf das grosse öffentliche Interesse forderten sie, aus der Trauerfeier live berichten bzw. dort fotografieren zu können. Hier musste die Kirche eine klare Haltung finden, die zwei unterschiedlichen Ansprüchen genüge: Es galt einerseits die Angehörigen zu schützen, pietätvoll zu handeln, als Kirche glaubwürdig zu bleiben und andererseits der Öffentlichkeit Teilnahme zu ermöglichen.

### **Die heisse Phase**

Beraten vom Radio- und Fernsehbeauftragten der Reformierten Medien, definierten die Landeskirche und die örtliche Kirchgemeinde ihre gemeinsame Haltung in drei Tätigkeitsfeldern: 1. Medien und Angehörige: strikter Ausschluss der Medien aus dem Bereich der Seelsorge; 2. Medien und Pfarrer: der Ortspfarrer als Gatekeeper für Informationen zur Trauerfeier; 3. Medien und Feier in der Kirche: stimmige Angebote für TV, Presse und Radio zur Berichterstattung und Visualisierung, welche die Angehörigen und Betroffenen schonen. Für die Entwicklung und Umsetzung dieser Handlungslinien arbeitete der Berater mit den Verantwortlichen der Kirche und den lokalen Ordnungsdiensten (v.a. Kantonspolizei) eng zusammen. Zudem betreute er die Medien und setzte die für sie beschlossenen Zugangsbeschränkungen durch.

### **Ergebnisse und Erkenntnisse**

Kurze Informationswege zwischen Pfarramt, Kirchenrat, Berater, Polizei, Schule und Angehörigen erleichterten die nötige Führung und die klare Linie gegenüber den Medien. Auf deren Bedarf an Bild- und Tonmaterial ging die Gemeinde positiv ein: Vor der Kirche gab es Portraits der Verstorbenen mit Blumen und Kerzen. Zudem wurde die Trauerfeier mittels Tonleitung auf den Kirchenplatz übertragen. Gefehlt hat ein Handout für die Medienleute; darin hätten die wichtigsten Gedanken zur Feier festgehalten werden können. Als visuelles Element stiegen nach der Feier unzählige farbige Ballone in den Himmel. Sie tauchten als starkes Bild in praktisch allen Berichten auf.



## Fallstudie «Amoklauf in Zug»

Bericht von Jürg Rother, aufgezeichnet von Martin Peier

### **Die Entstehung der kritischen Situation**

Im Zuger Kantonsparlament lief am 28. September 2001 FL Amok und tötete vierzehn Parlamentsmitglieder; gut zwei Dutzend Personen wurden verletzt. Die Bevölkerung war ob dieser grauenhaften Tat tief geschockt, auch weil im Kanton beinahe jedermann eines der Opfer persönlich kannte. Dadurch waren auch die Zuger Kirchen und ihre Exponenten sogleich mit drin.

### **Der Krisenpunkt**

Zwei Monate zuvor hatten 12 Personen aus verschiedenen Berufsbereichen (Ärzte, Rettungssanitäter/-innen, Polizistinnen in Kaderfunktionen, Pfarrer) den Verein Careteam Zentralschweiz gegründet. Mit dazu gehörte der reformierte Pfarrer und Kirchenrat Jürg Rother. Gemeinsam erarbeitete man ein Konzept für Krisenintervention, das nun unvermittelt auf seine Tauglichkeit geprüft wurde. Da man sich gegenseitig kannte und um die Verlässlichkeit der Partner wusste, wurde ein schnelles Eingreifen sowie der Einbezug kirchlicher Exponenten in den Krisenstab begünstigt. Sowohl hier als auch im Careteam und in der Organisation der späteren Trauerfeier waren die Kirchen von Beginn weg Schlüsselpartner.

### **Die heisse Phase**

In den ersten Stunden nach dem Attentat drängten sich für die Kirche drei Einsatzbereiche auf: Die Sofortbetreuung von Angehörigen und Betroffenen, dadurch auch die Integration in die Führung des kantonalen Krisenstabs, sowie die Organisation und spätere Durchführung einer Trauerfeier. Der Krisenstab bediente die Medien intensiv und regelmässig mit Informationen. Trotzdem liessen sich unerfreuliche Randerscheinungen nicht verhindern. Wegen des grossen Aufruhrs und der zahlreich involvierten Personen konnten Medienleute sich an fast jeden Ort vordrängen, um ihr Interesse an exklusiven News zu befriedigen. In dieser Situation standen die betroffenen kirchlichen Exponenten unter extremem Druck: Wie kann man die «nicht hierarchisch arbeitenden kirchlichen Exponenten» führen und gleichzeitig dem One-Voice-Prinzip entsprechen? Es fehlte ein brauchbares Kommunikationskonzept, das einer derart intensiven Krise hätte standhalten können. Es brauchte einige restriktive Führungsentscheide, um trotzdem eine seriöse Medienarbeit aufrechterhalten zu können.

### **Ergebnisse und Erkenntnisse**

Kurze Kommunikationswege, vertraute Partner, gute Vernetzung, intensiver Austausch und ein lösungsorientiertes Handeln trugen dazu bei, dass selbst unter grossem Zeitdruck die richtigen Führungsentscheide und Kommunikationsmassnahmen zustande kamen. In der Öffentlichkeit wurde dies an sprechenden Details erkennbar: An der späteren Trauerfeier wurde für alle vierzehn Opfer je eine Kerze entzündet. Nicht aber für den Amokläufer. Zwar wurde auch ihm eine Kerze aufgestellt, aber angezündet wurde sie nicht.



## Fallstudie «Veruntreuung im Niger»

Bericht von Ueli Locher, aufgezeichnet von Urs Meier

### **Die Entstehung der kritischen Situation**

Im Mai 2007 erhielt Heks den Bericht einer grossen englischen NGO mit dem Hinweis auf Lücken in der Finanzberichterstattung bei gemeinsam finanzierten Projekten in Niger. Heks war alarmiert und entschied, sofort ein Mitglied der Geschäftsleitung nach Niger zu schicken, um der Sache auf den Grund zu gehen. Nachforschungen bestärkten den Verdacht, es seien grosse Summen veruntreut worden. Der verantwortliche HEKS-Koordinator in Niger wurde sofort suspendiert. Eine einheimische Treuhandfirma wurde beauftragt, eine eingehende Prüfung durchzuführen. Gleichzeitig fanden Gespräche mit den aktiv Beteiligten und den lokalen Partnerorganisationen statt, um die Sachverhalte abzuklären und Gelegenheit zu geben, sich zu erklären.

### **Der Krisenpunkt**

Der im August 2007 vorliegende Bericht der treuhänderischen Untersuchung ergab, dass für Ausgaben von insgesamt 900'000 CHF keine oder ungenügende Belege existierten. Damit lagen handfeste Indizien für eine Veruntreuung grössten Ausmasses vor. Für Heks bedeutete dies nicht nur einen enormen materiellen Verlust. Schlimmer noch: Der Fall drohte die ausgezeichnete Reputation und die Vertrauenswürdigkeit des Hilfswerks massiv und womöglich für lange Zeit zu schädigen. Bis dahin war von dem Fall nichts an die Öffentlichkeit gedrungen. In dieser Situation entschied sich die Geschäftsleitung von Heks in Absprache mit dem Stiftungsrat für eine aktive Offenlegung, um die Kommunikation möglichst selbst in der Hand zu behalten.

### **Die heisse Phase**

Die Strategie von Heks war darauf ausgerichtet, nicht nur den Fall in eigener Regie bekannt zu machen, sondern auch durch die Beeinflussung der Reihenfolge, in der die Medien berichteten, gleich als erstes eine kritische, seriöse und umfassende Information in die Öffentlichkeit zu bringen. Dies gelang mit einer Voraus-Belieferung der NZZ: Einen Tag nachdem Heks ein Mediencommuniqué verschickt und die kirchlichen Kreise per E-Mail informiert hatte, berichtete die NZZ bereits ausführlich über den Fall. Dieser Erstbericht klärte gleich so ziemlich alles. Dies trug entscheidend dazu bei, eine Skandalisierung des Vorfalls in einem Konzert von sich mit immer neuen Enthüllungen überbietenden Medien zu verhindern. Heks hatte die Medieninformation mit Bedacht in die Eidgenössische Herbstsession gelegt, in der die Medien jeweils ohnehin schon voll sind. Dass genau an diesem Tag dann die Affäre um Blocher und Roschacher zu einer viel beachteten Debatte im Nationalrat führte, war für Heks ein glücklicher Zufall.

### **Ergebnisse und Erkenntnisse**

Heks ging aus dieser äusserst kritischen Situation mit gestärkter Reputation hervor. Die Medien und zahlreiche Exponenten aus kirchlichen Kreisen attestierten dem Hilfswerk prompte Offenlegung und professionelle Behandlung des Falls. Dank detaillierter Information der Spender und der Gemeinden, die betroffene Projekte mitfinanzieren, wurde auch deren Identifikation mit Heks nicht beeinträchtigt.



## Q&A – Erfahrungswissen und Praxisratgeber

Tipps und Lesefrüchte zum Thema Krisenkommunikation

### Einleitung

Dieses Q&A (Questions and Answers) geht von Fragen aus, die sich generell rund um das Thema Krisenkommunikation stellen, beantwortet sie aber speziell im Hinblick auf Kirchen, Kirchgemeinden und kirchliche Organisationen. Aus der Flut von aktuellen Fachpublikationen zum Thema Krisenkommunikation habe ich drei Bücher herausgegriffen, auf die im Q&A gelegentlich explizit Bezug genommen wird. Sie sind für näher Interessierte empfehlenswert. Allerdings sind sie – wie fast die gesamte Fachliteratur – hauptsächlich für grosse Unternehmen geschrieben worden. Trotzdem sind ihre Analysen und Handlungsempfehlungen im Grundsätzlichen und in vielen Einzelheiten auch für die Kommunikationstätigkeit der Kirchen relevant. Der Extrakt der Literaturrecherche ist in diesem Q&A deshalb quasi in den kirchlichen Kontext übersetzt. Die so verarbeiteten Lesefrüchte sind ausserdem ergänzt mit Wissen, das aus eigener Beschäftigung mit dem Thema und vielseitigem kollegialem Austausch hervorgegangen ist.

### Zitierte Bücher

Florian Ditges, Peter Höbel, Thorsten Hofmann: Krisenkommunikation. UVG Verlagsgesellschaft, Konstanz 2008 (zit: Ditges)

Ein fachlich solides Buch von Praktikern, durchwegs gut lesbar. Direkt anwendbar ist es für kirchliche Verhältnisse allerdings nur teilweise.

Tobias Nolting, Ansgar Thiessen (Hg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008 (zit: Nolting)

Der Reader geht einen Mittelweg zwischen wissenschaftlicher und praxisorientierter Behandlung des Themas. Sehr ergiebig u.a. die Beiträge von Löffelholz/ Schwarz, Arlt, Hofmann/ Braun, Röttger/ Preusse, Riecken, Baier-Fuchs, Köhler.

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

Flott geschriebener Ratgeber, der dank Analysen zahlreicher (deutscher) Fälle dazu anregt, sich Gedanken über eigene Beobachtungen und Erfahrungen zu machen.

Zürich, 2. November 2009

Urs Meier, Geschäftsführer der Reformierten Medien

## 1 Kann man genau sagen, was eine Krise ist?

Die Fachliteratur ist in diesem Punkt genauso unklar wie die Umgangssprache. Übereinstimmung herrscht vielleicht etwa so weit: Krisen sind belastende, aussergewöhnliche und vorübergehende Situationen. Sie erfordern bei betroffenen Organisationen Schwerstarbeit für die unmittelbare Bewältigung und ebenso auch in der Kommunikation. Die typische Unternehmenskrise dauert, so heisst es, im Durchschnitt drei Monate und frisst in dieser Zeit einen grossen Teil der Ressourcen von Management und Kommunikation. (Puttenat, S. 37)

In gewisser Weise steckt in dieser Frage die Hauptschwierigkeit des Umgangs mit Krisen. Wann eine heikle, tragische oder bedrohliche Angelegenheit zur Krise wird, ist für diejenigen, die mittendrin sind, meist gar nicht leicht – oder häufig nicht rechtzeitig – zu erkennen. Der erste Schritt zum richtigen Umgang mit einer Krise besteht darin, sie zu erkennen. Darauf folgt unverzüglich der zweite Schritt: entschlossenes und konsequentes Umstellen von «Alltagsbetrieb» auf Krisenmanagement – wie man es hoffentlich zuvor gelernt hat.

## 2 Stimmt es, dass es immer mehr Krisen gibt?

Nein. Trotzdem kann es aber so scheinen. Es gibt immer mehr Medien, die sich für Krisen interessieren, und diese Medien stehen in immer härterem Wettbewerb zueinander. Die Gründe hierfür sind v.a. in den rasanten Entwicklungen des Medienmarkts zu suchen.

Interessant sind Krisen für die Medien deshalb, weil sie alle Bedingungen erfüllen, welche eine Information zur Top-Nachricht machen:

- Schlagartige, spektakuläre Abweichung vom normalen Lauf der Dinge, z.B. in Gestalt von Konflikten, Verbrechen, Unglücksfällen oder Katastrophen
- Schock, Mitleid mit Betroffenen, Suche nach Schuldigen, Frage nach Abhilfe und Prävention

Krisen sind Medienthemen par excellence. Da ist zum einen die enorme Nachfrage: Die Öffentlichkeit hat angesichts krisenhafter Ereignisse dringenden Bedarf nach Information. Sie rechnet damit, dass Verantwortliche möglicherweise manches unter Verschluss halten wollen – und erwartet von den Medien hartnäckige Aufklärung. Das Publikum ist vielmals zudem verunsichert, allenfalls gar verängstigt, und sucht nach Erklärung und Versachlichung. Zudem wollen Menschen Anteil nehmen mit Betroffenen (was von Schaulust nicht immer leicht zu unterscheiden ist); die Medien kommen diesem Bedürfnis entgegen und ermöglichen ihrem Publikum eine «unbetroffene Betroffenheit». Bei Katastrophen kommt es allerdings durchaus manchmal zu grossen Solidaritäts- und Spendenaktionen, und für kurze Zeit kann man sich sogar einer globalen Schicksalsgemeinschaft zugehörig fühlen.

Zum anderen liefern Krisen den Medien einen Stoff, wie er für ihren Bedarf perfekter kaum sein könnte: spannende, emotional bewegende Geschichten, die weder Vorkenntnisse noch besonderes Interesse verlangen und sich in überschaubarem Rahmen – zeitlich und örtlich – abspielen. Vielfach



stehen «Schuldige», «Helden» oder «Opfer» (je nach Fall auch ohne Anführungszeichen) im Mittelpunkt, wodurch die Storys die Form von Dramen annehmen können. Immer wieder geschieht es, dass Krisen mit Zeitstimmungen verschmelzen, als Menetekel gedeutet werden und in der gefühlsmässigen Wahrnehmung eine überhöhte Bedeutung bekommen. Dieser Effekt verstärkt sich, wenn mehrere (unzusammenhängende) Fälle in der Öffentlichkeit als «Kette von Ereignissen» erscheinen.

### **3 Stimmt es, dass Krisen für Kirchen besonders brisant sind?**

In gewisser Weise ja. Kirchen stehen mit ihrer Botschaft für einen hohen moralischen Standard. Sind bei Krisen im kirchlichen Bereich Schuld und Versagen mit im Spiel, so reagiert die Öffentlichkeit besonders sensibel. Auch wenn Kirchen von unverschuldeten Krisen heimgesucht sind, achten die Medien genau darauf, ob die Betreuung von Betroffenen dem entspricht, was generell als «christlich» gilt. Man legt – vielleicht unbewusst – die Latte besonders hoch in Sachen Zuwendung, Fürsorge und Solidarität.

Krisensituationen verlangen nach entschiedener und straffer Führung: Es muss rasch entschieden werden: Was man tut und wie man sich zum Vorfall verhält, wer in der Öffentlichkeit spricht und den Medien Auskunft gibt – das verlangt schnelle Entscheide, und die gewählte Linie muss durchgehalten werden. Diese Anforderung zu erfüllen, ist für eine Kirche wegen ihren Strukturen und ihrer internen Kultur wesentlich schwieriger als z.B. für einen Konzern.

### **4 Wäre Schweigen nicht manchmal besser?**

Nein. Krisen lassen sich nicht verheimlichen. Wenn die Verantwortlichen mauern, werden die Medien umso mehr insistieren. Nach einer amerikanischen Untersuchung deuten es zwei Drittel des Publikums als Schuldeingeständnis, wenn eine Organisation im Krisenfall sich in Schweigen hüllt. (Quelle: Ditges, S. 18)

Allerdings: Wie offen man sein soll, ist auch in Fachkreisen umstritten. Kommunikations- und PR-Fachleute empfehlen in Krisen generell grösstmögliche Offenheit; Organisationsberater propagieren eher eine vorsichtig-defensive Kommunikation. Eine allgemeingültige Regel gibt es nicht. Es ist eine der ersten Aufgaben des Krisenmanagements, die Linie hinsichtlich Kommunikation festzulegen und sie dann auch konsequent durchzuhalten. Geht es vor allem darum, betroffene Personen zu schützen, so spricht dies für Zurückhaltung. Ist vor allem eine öffentliche Beunruhigung das Problem, so spricht dies für grosse Offenheit.

Organisationsvertreter argumentieren gern mit dem Schutz ihrer eigenen Kirche, Kirchgemeinde, Berufsorganisation etc. Da ist Vorsicht geboten! In Wirklichkeit sucht man (unbewusst?) oft bloss den bequemeren Weg. Die Erfahrungen sprechen eindeutig nicht dafür, den Herausforderungen einer Krise mit solchen Selbstschutz-Argumenten auszuweichen.

Die Einschätzung, wie viel Offenheit es im akuten Krisenfall vertragen, ist oft intern umstritten. Nach einer Untersuchung der DPA aus dem Jahr 2006 kämpfen die Medienverantwortlichen von Organisationen in der Regel für offene Kommunikation, dringen jedoch damit in jedem dritten Fall nicht durch. (Hofmann/Braun in: Nolting, S. 141)

## **5 Was ist das Ziel von Krisenkommunikation?**

Bei Vertrauens- und Reputationskrisen soll Krisenkommunikation die öffentliche Meinung behutsam beeinflussen. Sie kann Emotionen wie Mitleid, Angst oder Empörung mit Verständnis auffangen, ernst nehmen und – ohne Verharmlosung oder Vertuschung – wieder beruhigen. Dadurch können Image- und Reputationsschäden minimiert und allenfalls sogar ins Positive gewendet werden.

## **6 Werden die Medien im Krisenfall zu Gegnern?**

Das kann unter Umständen so aussehen. Dahinter steckt aber meist etwas anderes. Entsteht in der Krise dieser Eindruck, so liegt der Grund solcher Gegnerschaft eher in einer Art Freund-Feind-Denken, das die Organisation sich schon längst vorher angewöhnt hat – und die Medien standen schon immer im Verdacht, tendenziell zu den «Feinden» zu gehören.

Ein anderer Grund steckt vielleicht in unrealistischen Erwartungen an die Wirkungen von Public Relations generell und Krisenkommunikation im Speziellen. Es ist eine Illusion zu glauben, mit Kommunikation nach Lehrbuch könne man jeden Krisenfall sauber meistern und die Medienberichte quasi steuern. (Löffelholz in: Nolting, S.68f).

Unter extremen Krisenbedingungen funktionieren die Beziehungen zwischen Medien und PR-Stellen anders als im Alltag: Die Medien haben hohen akuten Informationsbedarf und stehen unter massivem Konkurrenzdruck. Sie sind daher vielleicht kritischer als sonst und stellen vermehrt Nachrecherchen an. Zudem haben sie unter Umständen ein Interesse daran, das Krisenthema so lange wie möglich am Kochen zu halten.

## **7 Warum habe ich so wenig Lust, mich vorsorglich mit Krisen zu befassen?**

Die Gründe liegen auf der Hand: Du musst, um dich vorzubereiten, eine schwierige emotionale Hürde überwinden, nämlich die Einsicht, dass es nicht nur andere, sondern auch dich treffen kann. Damit nicht genug: Du sollst dir diese Einsicht auch noch bis in diverse Konkretisierungen hinein ausmalen. – Kein Zweifel, es gibt schönere Beschäftigungen. Nötig und sinnvoll ist eine realistische Krisenvorbereitung natürlich trotzdem.

## 8 Lohnt sich der Aufwand einer Vorbereitung auf Krisen für die Kirchen?

Ja. Zwar soll nicht verschwiegen werden, dass es auch Fachleute gibt, die behaupten, jede Krise sei so völlig einmalig, dass jegliche Vorbereitung illusorisch sei. Dies bezieht sich jedoch eher auf ausgefeilte Präventionsmassnahmen mit vielen Szenarien und detaillierten Krisenhandbüchern etc. Bei den Kirchen hingegen geht es zuerst um Basics: Zuständigkeiten im Krisenfall und Grundregeln der Krisenkommunikation intern bekanntmachen. Eher für grössere kirchliche Einheiten kommen zusätzlich Workshops mit Szenarien und Übungen in Betracht. Ein dem Bedarf angepasstes Krisenhandbuch oder einen Krisenleitfaden zu erstellen, ist nach so einer Schulung kein grosser Aufwand mehr und lohnt sich bestimmt.

«Präventive Krisenkommunikation ist durchaus als (symbolische) Pflicht-Versicherung für die sogenannten weichen Werte einer Organisation zu verstehen.» (Ditges, S. 36)

## 9 Wozu sind vorbereitende Krisenszenarien gut?

Das gemeinsame Durchspielen von Szenarien hilft, sich auf die für die eigene Organisation wahrscheinlichsten Krisenfälle vorzubereiten. Dies ist der erste Vorteil von Szenarien.

Der zweite ist vielleicht noch wichtiger. Etwas vom schwierigsten ist es nämlich, im Ernstfall früh genug überhaupt zu merken, dass man es mit einer Krise zu tun hat. Das «Spielen» mit Szenarien hat eine Art Trainingseffekt für die Wahrnehmung des Punkts, an dem quasi die Schwelle zur Krise überschritten wird.

## 10 An was für Arten von Krisen ist in der Kirche zu denken?

- Personalkrisen
  - massiver Konflikt Mitarbeiter-Arbeitgeber/Behörde
  - massiver Konflikt Mitarbeiter-Mitarbeiter
  - eskalierte personalpolitische oder arbeitsrechtliche Streitfälle
- Organisationskrisen
  - organisationspolitischer Konflikt in der Öffentlichkeit
  - harte Reorganisation, Umstrukturierung gegen Widerstände
  - eskalierte und blockierende Kompetenzstreitigkeiten
  - Finanzierungsproblem, Finanzskandal
  - einschneidender Personalabbau
- Glaubensfehden
  - überbordende Fraktionskämpfe
  - eskalierte Differenzen mit Einzelpersonen

- Gesellschaftspolitische Krisen
  - heftiger und lähmender politischer Streit
  - Pressionen mit Auswirkungen auf Unbeteiligte, z.B. lang dauernde Kirchenbesetzung
  
- Strafsachen (inner- oder ausserhalb der Organisation)
  - Korruption, Diebstahl, Veruntreuung, Betrug
  - Machtmissbrauch, Mobbing
  - sexueller Übergriff
  - Pädophilie
  
- Sachschäden
  - Brand
  - Gebäudeeinsturz
  - Raub, Diebstahl, Vandalismus
  - Datenverlust, Datenschutzpanne
  
- Gewaltverbrechen
  - Drohung, Erpressung
  - Entführung, Terror, Mord
  
- Unfälle mit Verletzungs- oder Todesfolgen
  - bei Bezug zur Organisation
  - bei Verschulden von Mitarbeitern
  
- Katastrophen \*)
  - Unfälle mit zahlreichen Opfern
  - Grossereignisse (Flugzeugabsturz)
  - Naturkatastrophen
  
- «grosse» Todesfälle \*)
  - bei Prominenten mit Bezug zur Organisation
  - bei besonderer öffentlicher Resonanz (Regierungsmitglied im Amt)

\*) Obwohl nicht mit den übrigen Risikotypen vergleichbar, werden Katastrophen und sogar Todesfälle von Medien manchmal ähnlich behandelt wie Krisen, bei denen es Schuldige gibt. Auch die kommunikative Bewältigung solcher Ereignisse ist für die betroffene Organisation eine ganz ähnliche Anforderung wie bei eigentlichen Krisensituationen.

## 11 Was geht bei der Prävention gerne vergessen?

Für Grossereignisse, die einen Krisenstab nötig machen, braucht es einen eingerichteten und nicht allgemein zugänglichen Arbeitsraum. Dieser soll im Krisenfall mit wenig Aufwand in Betrieb genommen werden können. Erforderliche Infrastrukturen und Hilfsmittel sind

- Computer
- Internet
- Telefon (Festnetz, um nicht auf Gedeih und Verderb von Mobiltelefonen abhängig zu sein)
- Flipcharts, Beamer
- Teeküche

Gespräche mit Medienleuten und Medienkonferenzen können nicht im selben Raum stattfinden. Es ist voraus zu überlegen, wo Medienkonferenzen abgehalten werden können.

## 12 Was geht im Stress der Krise gerne vergessen?

Zum Beispiel dies: Man macht in der Kommunikation rund um ein tragisches Ereignis zwar alles richtig – nur hat man zurzeit gerade eine heitere oder witzige Kampagne laufen oder ein fröhliches Fest in Vorbereitung. Ein solches Zusammentreffen mit der traurigen Aktualität kann eine irritierende Wirkung haben. Deshalb in solchen Fällen Inserate und Radiospots stoppen, Plakate usw. zurückziehen, Anlässe eventuell umorganisieren oder sogar abblasen.

Oder auch dies: Man übersieht, dass der Krisenfall zufällig zusammentrifft mit einem gerade aktuellen Thema oder Ereignis, das entweder in der eigenen Organisation oder in der Öffentlichkeit Aufmerksamkeit findet. Theoretisches Beispiel: Gegen einen Pfarrer werden Vorwürfe wegen Pädophilie laut – ausgerechnet in der Zeit, da kirchliche Hilfswerke in einer gemeinsamen Aktion Projekte zugunsten von Kindern propagieren. In diesem Fall sollte dies in der Krisenkommunikation aktiv thematisiert und das Aufspüren der heiklen Koinzidenz nicht den Medien überlassen werden.

Oder geradezu banal: Die Kirchenpflegepräsidentin, die nach den ungeklärten Todesfällen im gemeindeeigenen Pflegeheim gegenüber den Medien auftritt, muss in kürzester Zeit und unter starkem Druck hundert Dinge organisieren, Anordnungen treffen, Medienarbeit machen – und schafft das auch mit knapper Not. Dann ist die TV-Equipe da, die Präsidentin ist vorbereitet – und präsentiert sich der Kamera im fröhlich-bunten Sommerkleid.

Selbst Details wie die heitere Musik in der Warteschleife der Telefonzentrale oder der pfiifige Werbeaufdruck der Frankiermaschine können in einer Krisensituation plötzlich ganz dumme, ungewollte «Botschaften» aussenden. – Auch auf solche Dinge wird man wahrscheinlich nur dann ein Auge haben, wenn sie voraus in einem Workshop oder einer internen Information mal besprochen wurden.

### 13 Wer benötigt ein Krisenhandbuch bzw. einen Krisenleitfaden?

Grundsätzlich geht es auch ohne. Sinnvoll ist die schriftliche Fixierung von Regeln, Abläufen und Vorkehrungen v.a. bei grossen und weitverzweigten Organisationen, bei denen in einer Krise viele Organisationseinheiten und Funktionsträger mit ins Spiel kommen. Zu bedenken ist auf alle Fälle, dass Krisenhandbücher nur nützen, wenn sie ständig à jour gehalten werden und allen potentiell Involvierten bekannt sind. Letzteres dürfte gerade in grösseren kirchlichen Organisationen nicht ganz einfach zu erfüllen sein.

Erstellt man ein Krisenhandbuch, so soll es kurz, einfach, übersichtlich und eindeutig sein. Was man nicht vorweg generell und klar verständlich regeln kann, gehört nicht hinein. Auch wenn in der Fachliteratur stets von Krisenhand-«Büchern» die Rede ist, dürfte im kirchlichen Bereich meist ein Krisen-«Merkblatt» bzw. ein Leitfaden von wenigen Seiten genügen.

### 14 Was sollte im Krisenhandbuch bzw. Krisenleitfaden zu finden sein?

Den auf die eigene Organisation zugeschnittenen Inhalt entwickelt man am besten in einem Krisenworkshop.

«Musts» für ein Krisenhandbuch bzw. einen Krisenleitfaden:

- Wenige, dafür aber verbindliche Regeln für Verhalten und Abläufe im Krisenfall
- Regeln für den Entscheid darüber, wer intern den Krisenfall ausrufen muss und das Krisenmanagement leitet
- Wer ist Sprecher/in gegenüber den Medien und organisiert die Medienarbeit?
- Wen kann man zur Unterstützung beiziehen? (kirchliche Kommunikationsfachleute anderer oder übergeordneter Organisationen, also z.B. der eigenen Kantonalkirche oder der Reformierten Medien)
- Adressen und Telefonnummern:
  - Polizei, Rettungsdienste
  - Care-Teams
  - Wichtige Medien
  - Helferlisten für Betreuungseinsätze, Ordnungsdienste, Besetzung einer Hotline etc.
- Was steht auf der Darksite (vgl. Nr. 15) fürs Internet, in welchen Fällen wird sie aufgeschaltet und wie macht man das? (mit klarer Anleitung)
- Wer aktualisiert die Infos auf der Krisen-Site? Wie wird dies gemacht? (genaue, für Internet-Laien leicht verständliche Anleitung)

### 15 Was geschieht mit der eigenen Website im Krisenfall?

Gerade in Krisen wird erwartet, dass die Website der betroffenen Organisation adäquate und nützliche Informationen bietet – dies bei den Kirchen in der Regel ab Stufe Kantonalkirche. Allgemein wird daher die Vorbereitung einer sog. Darksite empfohlen. Dies ist eine ereignisneutrale Seite,

welche an die Stelle der normalen Webinhalte tritt. Ihr Platz ist in der Regel die Startseite des im übrigen unveränderten Webauftritts der Organisation.

Eine Darksite ist so abgefasst, dass sie mit einem vorbereiteten Inhalt in unterschiedlichsten Krisensituationen aufgeschaltet werden kann; sie enthält in der Regel nur gerade

- die Ankündigung, es würden an dieser Stelle so rasch als möglich Informationen zur aktuellen Situation aufgeschaltet
- und eine erreichbare Telefonnummer für dringliche Anfragen.

Diese Darksite wird in der Folge ersetzt durch eine als leeres Formular vorbereitete und aktuell editierte, d.h. auf das konkrete Ereignis bezogene Krisen-Site. Diese bietet eine kurze Information (evtl. den Presstext) mit den derzeit verfügbaren Fakten zum Krisenfall. Selbstverständlich wird diese Information aktualisiert, sobald neue Mitteilungen zu machen sind. Zur Krisen-Site gehören wiederum die erreichbare Telefonnummer sowie wenn möglich ein Hinweis auf die nächste Aktualisierung. Darksite und Krisen-Site sind schlicht und sachlich gestaltet.

## **16 Welche Rolle haben die Kirchen im Fall von Katastrophen?**

Bei grossen Unfällen und Katastrophen stehen die Kirchen in der Regel auf der Seite der Opfer. Genauer: Sie kümmern sich um Angehörige sowie allenfalls um Beteiligte oder gar Verursacher, die in tragischen Krisen ihrerseits zu «Opfern» der Situation werden können.

Bei sehr schlimmen Fällen sind die Möglichkeiten der Kirchen in der akuten Situation begrenzt. Die auf Kirchenseite Verantwortlichen sollten eine Vorstellung davon haben, welche gewaltige Dynamiken da in der Öffentlichkeit losgehen können. Sogar das beobachtende Publikum reagiert häufig ganz ähnlich wie direkt Betroffene; nicht selten ist die Öffentlichkeit überkritisch und aggressiv. Solche Effekte treten besonders dann auf, wenn Kinder involviert sind. In solchen Fällen neigen die Medien schnell dazu, von Skandal zu reden und entsprechend feindselig zu agieren. In der Regel hat in einer derart zugespitzten Lage einzig der Verursacher allenfalls die Möglichkeit, zur Beruhigung beitragen; und zwar nur dann, wenn er alles tut, um schnell, offen, glaubwürdig und engagiert zu informieren. Die Kirchen werden in der Regel nicht in einer Position sein, um in dieser Hinsicht unmittelbar helfen zu können.

Bei Tragödien und Katastrophen werden auch Opfer, bzw. deren Angehörige von Medienleuten bedrängt (im Jargon des Boulevard-Journalismus gibt es dafür den bösen Ausdruck «Witwen schütteln»). Es kommt immer wieder vor, dass ein Teil der Journalisten, Fotografen und Kameralleute völlig ausrastet auf der Jagd nach Bildern, Details, Privatem und Intimem. Der Druck der Konkurrenz ist v.a. bei Boulevardmedien und Fotografen unbarmherzig und kann zur Missachtung jeden Respekts führen. Dafür gibt es leider genügend Beispiele aus den letzten Jahren.

Betroffene müssen daher gegen die Medien abgeschirmt werden. Selbst diejenigen, die reden wollen, sollte man möglichst zurückzuhalten versuchen. Sie können die nachwirkenden Effekte ihrer Offenheit in der Regel nicht abschätzen. Es kann eine sehr sinnvolle Aufgabe für die Kirchen sein,

sich in solchen Situationen v.a. um Betreuung und Abschirmung der Opfer zu kümmern. Hierbei müssen Care-Teams und Kommunikationsleute konsequent zusammenwirken.

### **17 Kann offene und emotionale Kommunikation zum rechtlichen Bumerang werden?**

Rechtsabteilungen von Unternehmen versuchen manchmal, im Krisenfall jede Äusserung zu unterbinden, die in späteren Prozessen als faktisches Schuldeingeständnis gedeutet werden könnte. Das führt im Extremfall zu einem emotionslos und bürokratisch erscheinenden Auftreten, das die Öffentlichkeit befremdet und die Opfer verbittert.

Man kann nur dazu raten, als Verantwortlicher in einem Krisenfall sachlich korrekt, aber keinesfalls emotionslos zu kommunizieren. Es ist wichtig, auch der eigenen Betroffenheit und allenfalls Trauer in ehrlicher Weise Ausdruck zu geben. Vorsicht und Besonnenheit sowie Bemühen um Tatsachentreue stehen nicht im Widerspruch zu solch persönlicher Authentizität. Die gelegentlich geforderte Oberaufsicht (interner oder externer) juristischer Berater über die Krisenkommunikation dürfte in der Praxis kontraproduktiv sein.

### **18 Müssen Kommunikationsleute sich bedingungslos vor ihre Organisation stellen?**

Nein. PR- oder Kommunikationsverantwortliche sind in erster Linie Vermittler/innen zwischen der Organisation und den Medien, bzw. der Öffentlichkeit oder bestimmten Gruppen von Stakeholdern. Diese Zwischenposition nehmen sie im wohlverstandenen Interesse ihrer Organisation ein, der sie selbstverständlich in Loyalität verpflichtet sind. Ihre Rolle im Krisenfall ist – in dieser Hinsicht – genau dieselbe wie bei Normalbetrieb.

### **19 Wann ist eine Medienkonferenz sinnvoll, und was ist bei der Vorbereitung wichtig?**

Medienkonferenzen sind an sich in akuten Krisen «zu langsam»: Sie brauchen Vorbereitungszeit, Organisationsaufwand und mindestens einen Tag Vorlauf für die Einladung. Deshalb sind Communiqués und telefonische Kontakte in der Regel praktischer.

Gilt es jedoch komplexe und heikle Dinge zu erklären, so bietet die direkte Kommunikation im Rahmen einer Medienkonferenz wichtige Vorteile. Bedingung für eine positive Wirkung sind eine glasklare Strategie, eine perfekt vorbereitete und für öffentliche Auftritte geschulte Persönlichkeit und eine akribische Vorbereitung des Ablaufs. Von der in der Kommunikationsstrategie festgelegten Message darf in der Medienkonferenz in keinem Punkt abgewichen werden. Damit das klappt, muss der Krisenstab alle denkbaren Fragen und die darauf zu gebenden Antworten vorher durchspielen.



## 20 Wie kann man aus einer Krise lernen?

Hilfreich ist das Anlegen einer Krisendokumentation. Diese hält den Ablauf der Ereignisse und die Aktionen der Organisation chronologisch fest und wertet die Medienberichte aus. Eine solche Dokumentation dient nicht nur der kritischen Auswertung des eigenen Verhaltens, sondern kann unter Umständen bei nachfolgenden juristischen Auseinandersetzungen wertvoll sein. (Puttenat S. 152)

Für die Auswertung des Medienechos empfiehlt sich eine qualitative Medienresonanz-Analyse, welche die gesammelten Berichte anhand folgender Fragen auswertet:

- Wer verhielt sich eher neutral-abwartend?
- Wer verhielt sich aggressiv? Sind die Gründe dafür ersichtlich?
- Wer berichtete positiv bis verständnisvoll?
- Welche der von der Organisation kommunizierten Informationen fanden in den Medien Aufnahme?
- Welche wurden nicht aufgenommen? Sind Gründe dafür bekannt?
- Welche Aspekte der Krise wurden besonders stark thematisiert? Warum?

(nach Puttenat, S. 153)

Eine allgemeine interne Manöverkritik unmittelbar nach der Krise sollte folgende Fragen beantworten:

- Wann haben wir auf die Krise reagiert? War dies genau rechtzeitig oder zu spät?
- Haben unsere Krisenpräventionsmassnahmen ausgereicht, zum Beispiel Krisenleitfaden, Dark-site, Entscheid über die Kommunikationsstrategie (offen – defensiv)?
- Oder hat uns die Krise kalt erwischt?
- Haben wir den richtigen Krisenstab zusammengestellt?
- War die Kommunikation intern klar, oder gab es Unklarheiten und Missverständnisse?
- Welche Botschaften wurden intern und extern vermittelt?
- Waren dies die richtigen Botschaften?
- Wurden sie richtig vermittelt?
- Wurden sie von den jeweiligen Zielgruppen verstanden?
- Wer hatte in der Kommunikation die Führung? Wenn nicht wir: Warum und in welchem Moment haben wir sie uns aus der Hand nehmen lassen?
- Gab es Krisenverschärfer? Welche?
- Welche krisenentschärfenden Massnahmen waren erfolgreich?
- Haben von unserer Seite die richtigen Leute mit den Medien gesprochen? Wie sind sie angekommen?
- Wie stehen wir nach der Krise da gegenüber den eigenen Leuten (Mitarbeitenden, und Engagierten) – und wie gegenüber der Öffentlichkeit?

(nach Puttenat, S. 153f)

## Handeln und kommunizieren in Krisensituationen

### Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Beispiele und Typologien von Krisensituationen	2
2.1. „Extern generierte Krisen mit Blick auf die Gemeinde“	
2.2. „Intern generierte Krisen mit Blick auf die Gemeinde“	
2.3. „Intern generierte Krisen mit Blick auf das Umfeld von Betroffenen“	
2.4. „Extern generierte Krisen mit Blick auf das Umfeld von Betroffenen“	
3. Merkmale und Risiken einer Krise	3
3.1. Mögliche Merkmale	
3.2. Mögliche Risiken	
4. Ziele der Krisenbewältigung	4
5. Organisation für Krisensituationen	4
5.1. Vorbereitung durch Einsetzen eines Krisenstabs („vor der Krise“)	
5.2. Proaktives Krisenmanagement („zu Beginn der Krise“)	
5.3. Evaluationsmanagement („nach der Krise“)	
6. Grundsätze zur Krisenkommunikation	7
7. Hinweise zum Umgang mit den Medien	9
8. Psychologische und seelsorgerische Betreuung	10
9. Rechtliche Gesichtspunkte	11
9.1. Dringliches Handeln	
9.2. Persönlichkeitsschutz	
9.3. Haftungsfragen	
10. Adressen	12
11. Anhang	14
1. Checkliste Aufgaben des Krisenstabs nach Ressorts	14
2. Checkliste Krisenmanagement bei Eintreten einer möglichen Krise	16
3. Merkpunkte Rechtl. Aspekte: Dringliches Handeln, Persönlichkeitsschutz, Haftung	19
4. Merkpunkte Reden vor den Medien (allgemein, bei Statements, in Interviews)	21
5. Checkliste Evaluation der Krisenkommunikation	23
6. Formular Permanente Pendenzenliste für Krisenkommunikation	24
7. Checkliste Führungsstruktur für Besprechungen	25
8. Merkpunkte Betreiben einer Telefon-Hotline	25

## 1. Einleitung

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

## 2. Typologisierung und Beispiele von Krisensituationen

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

### 2.1. „Extern generierte Krisen mit Blick auf die Gemeinde“

**(Akteure: von ausserhalb der Organisation „Gemeinde“, Themen „kirchen-affin“)**

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

### 2.2. „Intern generierte Krisen mit Blick auf die Gemeinde“

**(Akteure: angestellte oder behördliche Exponenten der Organisation „Gemeinde“)**

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

### 2.3. „Intern generierte Krisen mit Blick auf das Umfeld von Betroffenen“

**(Akteure: in direktem Zusammenhang mit Aktivitäten der Organisation „Gemeinde“)**

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

### 2.4. „Extern generierte Krisen mit Blick auf das Umfeld von Betroffenen“

**(Personen: aus der Gemeinde, erforderlicher kirchlicher Einsatz oft seelsorgerisch):**

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

### 3. Merkmale und Risiken einer Krise

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

#### 3.1. Mögliche Merkmale einer Krise

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

#### 3.2. Mögliche Folge-Risiken

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

### 4. Ziele der Krisenbewältigung

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

#### 4.1. Ziele einer Krisenbewältigung

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

#### 4.2. Voraussetzungen, um obige Ziele zu erreichen

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

### 5. Organisation für Krisensituationen

#### 5.1. Einsetzen eines Krisenstabs („vor der Krise“)

##### 5.1.1. Konstitution des Krisenstabs

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

##### 5.1.2. Aufgaben des Krisenstabs

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

#### 5.2. Proaktives Krisenmanagement („zu Beginn der Krise“)

##### 5.2.1. Grundverhalten des Krisenstabes

- Führt vom ersten Handlungsschritt an klar, aber bedacht
- Verpflichtet alle Mitarbeitenden zu einem Blick für umfassende Lösung der Krise
- Unterbindet partielle oder persönliche Interessen von Einzelnen
- Verpflichtet alle Mitarbeitenden für den Dienst der ausserordentlichen Führungsverantwortung des Krisenstabs zu stellen

**Zweck:** Übersicht und Klärung – soweit möglich – des Sachverhaltes.

### 5.2.2. Initialzündung beim Präsidium

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

**Zweck:** Proaktives Führen in der Krise.

### 5.2.3. Kick-Off-Sitzung Krisenstab

Klärt und entscheidet, ob:

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

**Zweck:** Strukturieren des Krisen-Managements, Placet in der Öffentlichkeit

### 5.2.4. Folgehandlungen durch Krisenstab

Der Krisenstab setzt sich gemäss den vorgegebenen Ressorts in Aktion:

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

**Zweck:** Führen in der Krise

## 5.3. Evaluationsmanagement („nach der Krise“)

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

- **Aktuelle Fragen:** z.B.:
  - Sind während der Krise Anordnungen getroffen worden, die von der Kirchenbehörde noch formell zu Protokoll genommen werden müssen?
  - Sind finanzielle Forderungen noch hängig, die formell eines behördlichen Beschlusses bedürfen?
  - Sind ausstehende Honorare zu begleichen?
  - Gibt es juristische Folgehandlungen?
  - Ist die mittelfristige Begleitung der Betroffenen gewährleistet?
  - Besteht ein Informationsbedarf an (vorgeschaltete, -setzte) Organisationen?

- **Führung:** Inwiefern haben sich die vorgemerkten Abläufe bewährt?
- **Handlungsschritte:** Wie haben sich die verschiedenen Phasen bewährt?
- **Grundlagen:** Inwiefern haben sich die Grundlagenpapiere bewährt (Checklisten)?
- **Schwachstellen-Analyse:** Was muss geändert werden?
- **Analyse nach Bereichen:** Wo besteht Änderungs- / Verbesserungsbedarf für die Arbeit des Krisenstabes?
- **Wissenstransfers:** Wer könnte von den gemachten Erfahrungen profitieren? Wie kann man die Erfahrungen anderen zugänglich machen?
- **Dank:** Wer verdankt die Mitglieder des Krisenstabes und die externen Kooperationspartner (Polizei, Sanität, Medien, bes. Anspruchsgruppen etc.)?
- **Abschlussbericht:** Wer erstellt zuhanden der vorgesetzten Behörde in Kurzfassung einen Abschlussbericht?

## 6. Grundsätze zur Krisenkommunikation

Zusätzlich zu den allgemeinen Kommunikations-Grundregeln gelten folgende Punkte:

### 6.1. Proaktiv:

- Regel:** Mit Informationen nicht zuwarten oder auf Druck von aussen reagieren.
- Grund:** Wo ein Informationsvakuum besteht, begünstigt man das Schüren von Gerüchten und Vermutungen, auch durch Medienleute.
- Folgerung:** Man muss abschätzen, wer worüber wann zuverlässig informiert.
- Aktion:** Als Erste zu informieren, ist das einzige Mittel, die Kommunikationsführung im Krisenfall zu erlangen und zu halten. Relevante und gesicherte Informationen sind sofort und unverzüglich weiterzugeben. Geschwindigkeit vor Vollständigkeit.

### 6.2. „One-voice“-Prinzip:

- Regel:** Es gibt nur eine Person Auskunft (Präsidium Kirchenbehörde/Krisenstab, beauftragte Person für Öffentlichkeitsarbeit oder Medienkontaktperson). Dabei gilt: Je gravierender die Krise, desto wichtiger die Präsenz der höchstmöglichen Organisationsvertretung.
- Grund:** Wertschätzung und gradlinige Information.
- Folgerung:** Klar kommunizieren kann nur, wer dafür auch Kapazität hat.
- Aktion:** Bei einer komplexen Krisensituation muss Führung und Kommunikation aufgeteilt werden. Dies bedingt eine enge Kooperation.

### 6.3. Intern vor extern:

- Regel:** Betroffene und Mitarbeitende werden vor oder zumindest zeitgleich mit der Öffentlichkeit informiert. Spezifische Anspruchsgruppen sind zu eruieren.
- Grund:** Identifikation mit der eigenen Institution und persönliche Wertschätzung wichtig.
- Folgerung:** Informationsstufen planen.
- Aktion:** Informationskanal klären: Konferenz, Telefon, Gespräch, persönl. Schreiben.

### 6.4. Schnell, transparent und ehrlich:

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

### 6.5. Empathisch:

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

### 6.6. Ohne „No comment“!

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

### 6.7. Unparteilich:

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

### 6.8. Kontinuierlich:

- Regel:** Den Informationsfluss darf man nicht abbrechen lassen.



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

## 7. Hinweise zum Umgang mit den Medien

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

## 8. Psychologische und seelsorgerische Betreuung

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

### 8.1. Die vier Krisenphasen bei Betroffenen:

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

### 8.2. Grundsätze bei Interventionen durch psychologisch-seelsorgerische Betreuung:

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

## 9. Rechtliche Gesichtspunkte

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

### 9.1. Dringliches Handeln:

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

### 9.2. Persönlichkeitsschutz:

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

### 9.3. Schuldfragen:

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

## 10. Adressen

### Kirchlicher Informationsdienst kid:

Nicolas Mori  
Blaufahnenstr. 10  
8001 Zürich  
Tel. 044 258 91 91  
Fax 044 258 91 92  
Mob 079 345 75 02  
kid@zh.ref.ch

### Radio- und Fernsehbeauftragter der Reformierten Medien

Martin Peier  
Badenerstr. 69  
8026 Zürich  
Tel. 071 246 40 60  
Fax 071 246 40 61  
Mob 079 279 59 11  
martin.peier@ref.ch

### Beratungsstellen:

#### Ganze Schweiz

Telefon 143, Die Dargebotene Hand, Tel. 143, [basel-beratung@143.ch](mailto:basel-beratung@143.ch), [zuerich-beratung@143.ch](mailto:zuerich-beratung@143.ch), [winterthur-beratung@143.ch](mailto:winterthur-beratung@143.ch), [ostschweiz-beratung@143.ch](mailto:ostschweiz-beratung@143.ch)

#### Aargau

<http://www.ag.ch/sozialdienst/de/pub/opferhilfe.php>

#### Appenzell Ausserrhoden

<http://www.opferhilfe.ar.ch/>

#### Appenzell Innerrhoden

<http://www.opferhilfe.ai.ch/>

#### Basel

<http://www.opferhilfe-beiderbasel.ch/home.aspx>

#### Bern

[http://www.gef.be.ch/site/index/gef\\_direktor/gef\\_soa\\_soziales/gef\\_soa\\_soziales\\_opferhilfe\\_2.htm](http://www.gef.be.ch/site/index/gef_direktor/gef_soa_soziales/gef_soa_soziales_opferhilfe_2.htm),  
<http://www.opferhilfe-bern.ch/bern/opferhilfe.html>  
<http://www.lantana.ch>  
<http://www.vista-thun.ch>  
<http://www.mobbing-beratungsstelle.ch>

#### Freiburg

[http://admin.fr.ch/sasoc/de/pub/opfer\\_hilfe/opfer\\_beratungsstellen.htm](http://admin.fr.ch/sasoc/de/pub/opfer_hilfe/opfer_beratungsstellen.htm)

#### Glarus

[http://www.gl.ch/xml\\_1/internet/de/application/d37/d275/f276.cfm](http://www.gl.ch/xml_1/internet/de/application/d37/d275/f276.cfm)

#### Graubünden

<http://www.sozialamt.gr.ch/index.php?lang=1&idcatside=68>

**Luzern**

[http://www.sozialamt.lu.ch/index/opferhilfe\\_.htm](http://www.sozialamt.lu.ch/index/opferhilfe_.htm)  
<http://www.opferberatung-lu.ch>

**Nidwalden**

[http://www.nw.ch/de/verwaltung/dienstleistungen/?dienst\\_id=1706](http://www.nw.ch/de/verwaltung/dienstleistungen/?dienst_id=1706)

**Obwalden**

[http://www.ow.ch/de/verwaltung/dienstleistungen/?dienst\\_id=2145](http://www.ow.ch/de/verwaltung/dienstleistungen/?dienst_id=2145)

**St. Gallen**

<http://www.opferhilfe-sg.ch>

**Schaffhausen**

<http://www.frauenhaus-sh.ch/index.php?id=17>

**Schwyz**

<http://www.arth-online.ch/opferhilfe/>

**Solothurn**

<http://www.so.ch/departemente/inneres/soziale-sicherheit/themen/problemlagen/opferhilfe.html>  
<http://www.frauenzentrale.ch/ag/opferhilfe/opferhilfe.html>

**Thurgau**

<http://www.benefo.ch/opferhilfe.php>  
<http://www.frauenberatung-tg.ch>

**Uri**

<http://www.arth-online.ch/opferhilfe/>

**Wallis**

<http://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=7760&RefMenuID=0&RefServiceID=0>

**Zug**

<http://www.triangel-zug.ch/opferberatung.htm>  
<http://www.eff-zett.ch/fachstellen/opferberatung/>

**Zürich**

<http://www.opferhilfe.zh.ch/internet/ji/opferhilfe/de/homepage.html>  
<http://www.frauenberatung.ch>  
<http://www.frauennottelefon.ch>  
<http://www.mobbing-beratungsstelle.ch>

## 11. Checklisten

### Anhang 1: Checkliste

#### Aufgaben des Krisenstabs nach Ressorts

1. Leitung:
  - Leitung Krisenstab (inkl. Stellvertretung)
  - Leitung Vernetzung, Koordination Schlüsselpersonen
  - Leitung Kommunikation
  - Leitung Schutz für die Betroffenen, Care Team, Rituale
  
2. Ressort: Führung:
  - Führung Krisenstab, Gesamtführung
  - Führungsrhythmus
  - Prozessverantwortung
  - Evaluation
  - Einsetzen von Care Teams
  - Entscheid über Durchführung von Ritualen
  - Einberufung von Task Forces (Runder Tisch)
  - Beizug von juristischer Fachberatung
  
3. Ressort: Vernetzung:

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

  - Mitarbeitende
  - Kirchliche Behörden aller Stufen
  - Kirchliche Dienststellen
  - Staatliche Stellen
  - Politische Gemeinde (Präsidium, Führungsstab, Chef Sicherheit)
  - Schulgemeinde
  - Nachbargemeinden
  - Betroffene Vereine
  - Polizei, Zivilschutz
  - Spitäler
  - Care-Team
  - Kirchgemeinden anderer Konfessionen und aus der Region
  - Andere Religionsgemeinschaften
  
4. Ressort: Kommunikation I (zu spezifischen Gruppen):
  - Anspruchsgruppen, die in besonderer Weise betroffen sind
  - weitere Bezugsgruppen und Einzelpersonen
  - Einrichten einer Hotline, Führung der Mitarbeitenden (Hotline)
  - Medien national, regional und lokal (Presse, Fernsehen, Radio, Agenturen)

5. Ressort: Kommunikation II: (zu Medien):

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

6. Logistische Hilfsmittel und Dokumentation

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

7. Leitung externer Fachpersonen

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



**Anhang 2: Checkliste****Krisenmanagement bei Eintreten einer möglichen Krise**

1. Präsidium der Kirchenbehörde: Beschaffung aller verfügbaren Informationen und – soweit möglich – Klärung des Sachverhalts.
  - Was liegt vor?
  - Wann und wo hat das Ereignis stattgefunden?
  - Wie ist das Ereignis verlaufen?
  - Wer ist involviert?
  - Wer wurde bereits beigezogen? Polizei? Medien?
  
2. Einberufung des Krisenstabs (Präsidium und Mitglieder)
 

1.		Tel.
2.		Tel.
3.		Tel.
4.		Tel.
5.		Tel.
  
3. Inwiefern besteht eine Krise? (Bestandesaufnahme, Analyse)
  - Intern, extern, Kirchgemeinde, einzelne Betroffene?
  
4. Welche Merkmale für eine Krise sind erfüllt?
 

1.	Überraschung		ja / nein
2.	Betroffenheit Gemeinde		ja / nein
3.	Lähmung (der Verantwortlichen)		ja / nein
4.	Zeitdruck		ja / nein
5.	Druck von Seiten Medien / Öffentlichkeit		ja / nein
6.	Überforderung der bestehenden Strukturen		ja / nein
7.	Eingeschränkte Handlungsspielräume		ja / nein
8.	Risiko „Gewinner und Verlierer“ (Imageverlust)		ja / nein
  
5. Klärung der Handlungsfähigkeit des Krisenstabs:
 

Muss jemand in den Ausstand treten?	ja / nein
-------------------------------------	-----------
  
6. Sind weitere Personen dem Krisenstab beizuziehen? ja / nein

Mit welchen Funktionen müssten diese Personen bezeichnet werden?		
1.		Tel.
2.		Tel.
  
7. Müssen betroffene Personen geschützt und/oder betreut werden?
 

1.		Tel.
2.		Tel.

3. Tel.
8. Mit welchen Massnahmen müssen sie geschützt und/oder betreut werden?  
 1.  
 2.  
 3.
9. Sind dazu Fachpersonen beizuziehen? ja / nein  
 Care-Team, Notfallseelsorge, Liturgie- oder Kommunikationsfachleute  
 1. Tel.  
 2. Tel.  
 3. Tel.
10. Wer übernimmt aktuell im Krisenstab welche Funktionen?  
**Führung** (Prozess-Schritte, Delegation, Sofortmassnahmen, Zielerreichung, Vernetzung)  
 Name:  
**Kommunikation zu Gruppen** (Anspruchsgruppen, Betroffene, Angehörige)  
 Name:  
**Kommunikation zu Medien** (Medien, interne Kommunikation, Briefing, Infrastruktur)  
 Name:  
**Logistische Hilfsmittel / Dokumentation** (Protokolle, Logbuch, Aktennotizen, Verfahrensfragen, schriftl. Vereinbarungen, Pressespiegel)  
 Name:  
**Externe Fachpersonen** (Care Team, jurist. Beratung, Notfallseelsorge)  
 Name:
11. Wie sind die Stellvertretungen geregelt? (Gesundheitlicher Einbruch durch die Krise, Ferienabwesenheit, Sommerpause)
12. Gibt es spezifische Anspruchsgruppen? Wie sind sie in die Kommunikationswege eingebunden? (Konsequenz: Separate Information, Integration in Medienkommunikation, Beteiligung im Krisenstab, am Runden Tisch?)
13. Braucht es für die Anspruchsgruppen einen „Runden Tisch“ für spezifische Sensibilisierung von gegenseitig anstehenden Fragen?
14. Welches sind die spezifischen Bedürfnisse dieser Anspruchsgruppen?
15. Wer muss informiert werden, intern und extern, und auf welchem Weg? Wer übernimmt welche Informationsaufgabe?
16. Soll der Kirchliche Informationsdienst beigezogen werden? Ja / nein

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

### Anhang 3: Merkpunkte

#### Rechtl. Aspekte: Dringliches Handeln, Persönlichkeitsschutz, Haftung

##### a) Dringliches Handeln:

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

##### b) Persönlichkeitsschutz:

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

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

**c) Haftungsfragen:**

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

**d) Rechtliche Beratung Krisenstab:**

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

**Anhang 4: Merkpunkte****Reden vor den Medien (allgemein)**

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

**Reden vor den Medien (Statement)**

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

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

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

**Reden vor den Medien (Interview)**

- Bei überraschenden Anrufen je nach Situation Bedenkzeit verlangen
- Mögliche Fragen notieren
- Zurückrufen oder Zweitanruf planen (innert Stundenfrist)
- Für Interesse danken

- Gesprächspartner sind nicht Kamera oder Mikrofon, sondern die journalist. Person
- Zur Vorbereitung: Fakten auf Notiz-Zetteln sammeln
- Mutmassungen, Vermutungen, Beurteilungen: notieren und durchstreichen
- Es gelten nur Fakten für Medienkontakte als relevanter Inhalt
- Schlüsselpersonen nach gesicherten neusten Fakten befragen
- Mögliche Antworten in Stichwörtern notieren
- Aussagen, die in die Medien „müssen“, genau vorbereiten
- Perspektivenwechsel vornehmen: Was ist für die Öffentlichkeit von Interesse?
- Immer präsent sein: beim Zuhören, beim Nachdenken, beim Sprechen
- Die Fragen der Medienleute zu Ende hören
- Fragen überdenken, nachfragen, Gehörtes klären
- Nur informieren, was gesicherte und relevante Sache ist
- Keine Schuldzuweisungen (auch nicht den Medien gegenüber)
- Klären: Was ist meine Kernaussage?
- Was muss ich als Botschaft transportieren?
- Was darf ich sagen?
- Was muss ich sagen?
- Was darf ich nicht sagen?
- Was weiss ich, das die andern nicht wissen?
- Was will ich, das die andern wissen?
- Was will ich, das die andern nicht wissen?
- Alle Medienleute gleich behandeln
- Sich an die Zeitvorgaben halten
- 
- Nächste Informationstermine verbindlich kommunizieren
- Während Interview: Ausschliesslich Fakten nennen
- Bei nicht beantwortbaren Fragen kann man sagen, weshalb man nichts sagen kann
- Nach Medienkontakt: Pressespiegel anfertigen lassen
- Radio/TV-Sendungen auswerten lassen
- Aussagen überprüfen, auf Schwachstellen und Fehler hin untersuchen

## **Anhang 5: Checkliste**

### **Evaluation der Krisenkommunikation**

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



## Anhang 6: Checkliste

### Permanente Pendenzenliste für Krisenkommunikation

#### Vor der Krise

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

#### Während der Krise

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

#### Nach bewältigter Krise

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

## Anhang 7: Formular

### Führungsstruktur für Besprechungen (Krisenstab)

#### Besprechungspunkte

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

## Anhang 8: Merkpunkte

### Betreiben einer Telefon-Hotline

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

Martin Peier i, Version vom 7. August 2009

Die Reformierten Medien bieten zu diesem Thema auch Workshops an

Nähere Angaben über [martin.peier@ref.ch](mailto:martin.peier@ref.ch)

5. Dezember 2001

# medien heft

---

## In den Netzen des Schreckens

### Wenn die Öffentlichkeit zur Schicksalsgemeinschaft wird

Urs Meier

**Die Anschläge von New York und Washington sind ein historischer Bruch, vergleichbar mit dem Fall der Berliner Mauer vor zwölf Jahren, aber mit umgekehrtem Vorzeichen. Die folgende Kette katastrophaler Ereignisse verdichtete die apokalyptische Stimmung, erst recht in der Schweiz, die besonders betroffen war. Ohne die vorangegangene gewaltige Erschütterung vom 11. September hätte die Unglückserie keine so tiefe Verunsicherung ausgelöst. Der Terror der Al-Kaida mit seinem unbedingten Vernichtungswillen erschien als grenzenlose Bedrohung. Zu ihrer Zurückdämmung gehört der Streit über die Antiterrormassnahmen, weil sich gerade auch in dieser Auseinandersetzung die zivile Gesellschaft zu bewähren hat.**

Der 11. September 2001 hat die Welt verändert. Mit den Schrecken dieses Tages endete das Dutzend Jahre nach 1989, das zwar nicht friedlich war, aber ein paar Hoffnungen aufkommen liess. Trotz dem Golfkrieg, der Kette von ethnischen Säuberungen auf dem Balkan, dem Genozid in Ruanda, dem ständigen Aufflackern in Israel/Palästina, den Greueln in Somalia, in Tschetschenien, im Südsudan, in Liberia und anderswo gab es Aufbrüche in die Freiheit, vitale Kräfte des Aufbaus und vereinzelt gar der Versöhnung. In Mittel- und Osteuropa entstanden teilweise Demokratien oder immerhin weniger unterdrückerische Staatsformen, Südafrika überwand die Apartheid, China begann aus dem Koma zu erwachen, das Wüten auf dem Balkan schien allmählich erschöpft.

---

#### Impressum

Medienheft (vormals ZOOM Kommunikation und Medien – ZOOM K&M), ISSN 1424-4594, Herausgeber: Katholischer Mediendienst und Reformierte Medien

Redaktion: Judith Arnold, Matthias Loretan, Urs Meier, Bederstrasse 76, Postfach 147, 8027 Zürich, Telefon +41 (0)1 204 17 70, Fax 280 28 50, E-Mail [redaktion@medienheft.ch](mailto:redaktion@medienheft.ch), Internet [www.medienheft.ch](http://www.medienheft.ch)

Kostenloser Bezug via Internet oder Mailinglist. Bezug der gedruckten Medienheft-Dossiers (ca. drei Ausgaben pro Jahr) im Jahresabonnement inkl. Mwst. und Versand SFr. 30.– (Ausland SFr. 35.–), Bezug der gedruckten aktuellen Medienheft-Rubriken (Kritik, Politik, Literatur – ca. zwei Ausgaben pro Monat) als Beilage zur wöchentlichen Printausgabe des Medientipps (Adresse wie Medienheft)

### Historischer Bruch

Dass die Welt dennoch nicht in Ordnung war, wussten alle Einsichtigen. Die reichen und mächtigen Staaten drückten sich vor ziemlich allen globalen Aufgaben – vor der Behebung eklatanten Unrechts im Welthandel, vor der Prävention von Klima- und Umweltkatastrophen, vor dem Anpacken weltweit wachsender Sozialprobleme und vor der Distanzierung bisher opportunistisch gestützter, maroder Regime. Darüber täuschte sich niemand. Die Netze der Medien sind so eng geknüpft, dass die meisten Menschen Informationen und Analysen zum Weltzustand in irgend einer Form mitbekommen. Die Gründe des Optimismus waren entsprechend wacklig und brüchig. Aber sie waren vorhanden. Und sie wirkten. Den einen gaben sie persönliche Zuversicht, andere wollten eine glänzende neue Wirtschaft auf sie bauen. Dass die Dot-coms binnen Kurzem wie Seifenblasen platzten, war nur ein mittlerer Schock und bloss für jene, die den Alchimistenträumen der E-economy-Propagandisten aufgesessen waren. Die allgemeine Stimmung wurde etwas getrübt, aber sie kippte deswegen nicht.

Am 11. September wurde das Abwägen zwischen Hoffen und Bangen weggefegt. Der Einschlag der beiden Passagierjets in die Twin Towers des New Yorker World Trade Center war von epochaler Gewalt. Schon bei den ersten Bildern und Meldungen ahnten die entsetzten Zuschauer, dass sie nach dem Fall der Berliner Mauer erneut zu Augenzeugen eines historischen Bruchs wurden: damals in ungläubigem Staunen, diesmal in ungläubigem Schrecken. Allein schon die Dimension des Massenmords und das Ausmass der Verheerung in Manhattan sprengten alle bisherigen Vorstellungen von Terror. Doch tiefer noch als die reale Gewalt der Al-Kaida drang die Symbolik des Anschlags. Die Weltmacht, der Kapitalismus, die Globalisierung, die westliche Zivilisation waren ins Herz getroffen – ein Umstand, der manche Kommentatoren, Literaten und Intellektuelle dazu verleitete, die Anschläge zu "erklären", sie zu politisieren und dadurch trotz allen Beteuerungen des Abscheus letztlich doch zu legitimieren. In seiner Überdeutlichkeit liess der Vernichtungswille der Attentäter keinen Zweifel daran, dass er das Ganze des Westens meinte. Die Bedrohung war buchstäblich grenzenlos. Wer das wollen kann, der hat die völlige Auslöschung dessen im Sinn, was er hasst.

### Apokalyptische Stimmung

Nach dem 11. September ging eine Kette weiterer Schreckensmeldungen um die Welt: Mitten in Toulouse explodierte eine Chemiefabrik; ein russisches Verkehrsflugzeug wurde über dem Schwarzen Meer versehentlich abgeschossen; eine SAS-Maschine prallte auf dem Mailänder Flughafen mit einer Cessna zusammen und brannte aus; die USA schirmten den Krieg gegen die Taliban und Al-Kaida in Afghanistan mit Geheimhaltung und Desinformation gegen die Weltöffentlichkeit ab und wurden zu Hause von einer Welle von Bio-Terror mit Anthrax-Erregern heimgesucht; ein Airbus stürzte in den New Yorker Stadtteil Queens und weckte die latente Furcht vor weiteren Anschlägen der Terrororganisation Bin Ladens; palästinensische Attentäter bombten in Jerusalem und Haifa den Nahostkonflikt in eine neue heisse Phase. In der Schweiz wurde die nicht abreissende Folge negativer Auslandsmeldungen zeitweise in den Hintergrund gedrängt durch eine Serie von einheimischen Katastrophen: Ein Amoktäter verübte das Massaker im Zuger Parlament, die Swissair ging pleite und schockte das ganze Land mit dem Verlust des vielleicht wichtigsten nationalen Symbols und der Angst vor wirtschaftlichem Niedergang, der tagelang wütende Brand im Gotthardtunnel deckte die Verletzlichkeit der Zivilisation auf, und der Absturz des Crossair-Jumbolino bei Bassersdorf bestätigte vielen die Befürchtung, dass dieses Land vom Unglück verfolgt werde.

Nach der Erschütterung vom 11. September untergruben die folgenden Schreckensmeldungen das Weltvertrauen vieler Menschen vollends. Ein kollektives Gefühl des Bedrohtseins und der verbreitete Eindruck des allgemeinen Niedergangs verschafften sich vielfachen Ausdruck. Die zivilreligiöse Grundannahme, trotz Problemen und Störungen in einem letztlich wohlgeordneten Kosmos zu leben, wurde verschattet vom bedrängenden Gefühl des Chaotischen. Bilder einer drohenden Apokalypse verdüsterten die Vorstellung der guten Schöpfung. Die beiden mythischen Erzählungen sind tief verwurzelt in der christlich geprägten Kultur. Sie sind als überindividuelle Bewusstseinsgehalte in ihr stets latent gegenwärtig und in besonderen Situationen abrufbar. Der Begriff der Apokalypse und ihre uralten Sprachbilder wurden auffallend häufig benützt, um die schlimmen Ereignisse und deren vermutete Bedeutung in Worte zu fassen. Auch die oftmals bezeugte Sprachlosigkeit, die Beteuerung, dass einem die Worte fehlen sind fester und kulturell verankerter Bestandteil des apokalyptischen Repertoires. Diese Feststellung schmälert nicht die Glaubwürdigkeit derer, die sich so geäußert haben. Sie zeigt bloss, wie sehr Kommunikation kulturell vorgeformt ist, und zwar gerade auch dann, wenn die Sprechenden und Schreibenden sich "ganz persönlich" zu erkennen geben.

Es war, als duckten sich die Leute unter den Schlägen der Ereignisse. Grosse Katastrophen wurden zum Teil kaum mehr richtig wahrgenommen. So fand das SAS-Unglück von Mailand knapp einen Monat nach den Terroranschlägen gegen die USA in den Medien wenig Aufmerksamkeit, obschon es in der Nachbarschaft geschah und 118 Menschen das Leben kostete. Die Fassungskraft des Medienpublikums war überfordert. Viele Stimmen in Kommentaren und Leserbriefen glaubten überdies feststellen zu können, die Menschen würden unter dem Eindruck der Hiobsbotschaften näher zusammen rücken. Was mit diesem angeblichen Schulterchluss real gemeint war, blieb im Unklaren. Gut möglich, dass viel Wunschdenken im Spiel war: Man sollte einander stärken, indem man die üblichen Differenzen zurückstellt und in Solidarität dem Unglück widersteht. Die Schicksalsgemeinschaft wurde zum Leitbild in der Not erhoben. Symbole und Gesten wie das Anzünden von Kerzen und das gemeinsame Schweigen wurden diesem Bedürfnis besser gerecht als erklärende Worte. Die erste mögliche Antwort auf überwältigenden Schrecken ist stets das Ritual, die Gebärde, die symbolische Kommunikation. Das ist in der aufgeklärten und durchrationalisierten Gesellschaft von heute nicht anders als von alters her.

### **Bedürfnis nach Repräsentation**

Moritz Leuenberger sprach anlässlich eines Rückblicks auf sein Präsidialjahr davon, zum Amt des Bundespräsidenten habe angesichts der nationalen Katastrophen die Artikulation kollektiver Gefühle gehört. In Leuenbergers Amtsjahr traf sich die Rolle des Regierungsvorstehers mit jener des in drei von vier Fällen sachlich involvierten Departementchefs. Ein genereller Rückschluss auf eine neue öffentliche Funktion des Bundespräsidenten in Katastrophenfällen wäre deshalb voreilig. Doch die Tatsache, dass dem als Person durchaus nicht "landesväterlich" erscheinenden Moritz Leuenberger durch die besonderen Umstände eine solche Rolle zuwachsen konnte, unterstreicht das Bedürfnis der Öffentlichkeit nach stellvertretender Äusserung von Betroffenheit und Mitgefühl.

Eine Tendenz zur Personalisierung von Sachverhalten lässt sich in den Medien seit längerem feststellen. Sie greift ganz besonders auch in Extremsituationen. New Yorks Bevölkerung und Amerikas Öffentlichkeit brauchten nach dem Vernichtungsschlag eine

Figur, die Stärke symbolisierte und Durchhaltewillen ausstrahlte. Rudolph Giuliani, abgehalfterter, krebserkrankter Bürgermeister der Stadt, von den Medien noch kurz zuvor durch den Kakao gezogen wegen einer hässlichen Scheidung, wuchs über Nacht in diese Rolle hinein. "Rudy the Rock", in Feuerwehruniform tagelang fast pausenlos im Scheinwerferlicht, wurde zur nationalen Symbolfigur.

### **Das Absolute und die Politik**

Durch die Mechanismen des Öffentlichen nimmt die Gesellschaft Informationen aus ihrer Umwelt auf. In der Kommunikation setzt sie sich mit sich selbst auseinander. Solche Vorgänge kann man im weitesten Sinn als das Politische verstehen: Verschiedene Akteure verfechten ihre Interessen, suchen in Streit und Verständigung gemeinsame Angelegenheiten zu regeln, ringen um Einfluss und Macht, stellen Bestehendes in Frage. Zum Politischen gehören fundamental der Dissens und die Differenz. Wer sich aufs Feld der Auseinandersetzung begibt, hat dieses Prinzip zum vornherein anerkannt, selbst wenn er nicht fähig oder willens ist, die moralische Leistung der Toleranz zu erbringen. Wo Politik ist, da gibt es die andere Meinung, das andere Interesse, die anderen Wertvorstellungen. Politisches ist relational, es kann nur sein in (toleranter oder feindseliger) Beziehung zu anderem Politischem.

Steigert sich jedoch die Feindschaft zum unbedingten Vernichtungswillen, so ist der Handlungsrahmen des Politischen zerstört. Terror generell, und ganz besonders ein alle Relationen sprengender Akt wie die Anschläge vom 11. September setzt sich in einen antagonistischen, absoluten Gegensatz zu jeglicher Politik. Aus diesem Grund sind Deutungen, die solche Handlungen als politische Botschaften oder als Ausdrucksformen politischer Ziele anerkennen wollen, schon im Ansatz verfehlt.

Anders steht es mit den politischen Debatten darüber, wie dem Terror zu begegnen sei. Sie haben bald nach dem 11. September notwendigerweise eingesetzt und werden übrigens gerade auch in den USA trotz der Gängelung der Medien durch Regierung, Militär und Justiz mit Vehemenz und grossem Ernst geführt. Die Spannweite möglicher politischer Positionen bestimmt die Breite dieser Diskussion, die Tragweite der Fragen ihre Tiefe und die Gegensätzlichkeit der Positionen ihre Lautstärke.

Der Streit um die richtige Antwort auf den Terror ist ein entscheidender Beitrag zu dessen Bewältigung. Nicht das Finden der einen Antwort (die es sowieso nicht gibt) führt weiter, sondern die Tatsache, dass über den Angriff auf das Politische politisch gestritten wird. Nur so – d.h. wenn die gegen den Terror ergriffenen Massnahmen zu umstrittenen Gegenständen der politischen Kommunikation gemacht werden – ist der ungeheuerliche Übergriff des Absoluten zurück zu drängen und die zivile Gesellschaft gegen den Fanatismus zu verteidigen.

05. Mai 2008

# medien heft

---

## Der Medienfall von Amstetten

Mit Grossaufwand an den drängendsten Fragen vorbei

Urs Meier

Die Medien haben bei dem am 27. April bekannt gewordenen Verbrechen von Amstetten in gewohnter Weise funktioniert: boulevardesk die Boulevardmedien, differenzierter die Qualitätstitel, hektisch allesamt im Wettlauf um Bilder und Informationen. Übertreibungen und Auswüchse gehören zum Geschäft. Beteiligte und oft auch Betroffene sind durch ihre passive Medienerfahrung darauf konditioniert, die beim Casus «sensationelles Verbrechen» vorbestimmten Rollen zu übernehmen. Der Fall Amstetten zeigt exemplarisch die ungleichen Leistungen und Defizite in der Medienbranche.

Was in Amstetten geschehen ist, sprengt die Vorstellungen von Kriminalität. Es erschüttert das Vertrauen in die Einschätzbarkeit von Menschen und Gesellschaft. Denn obschon man weiss, dass dem Schein nicht immer zu trauen und deshalb jederzeit ein gewisses Mass an Vorsicht geboten ist, trifft einen die Nachricht von einem solchen Verbrechen unvorbereitet und schutzlos. Nur schon von «einem» Verbrechen zu reden, das also neben die von den Medien laufend berichteten Brüche von Gesetz und Moral zu stellen wäre, erscheint in diesem Fall unangemessen. Die Dauer von über dreissig Jahren, das Ausmass von Grausamkeit, die Kälte der Planung und Ausführung decken Abgründe auf, die schwindlig machen.

### Ein Städtchen wird überrollt

Für die Medien rund um den Globus ist Amstetten für kurze Zeit im Brennpunkt. «CNN», «BBC», «Al-Jazira», «AP», «Reuters» und weitere Dutzende von Agenturen, Sendern und Zeitungen entsandten ihre Teams in die kleine niederösterreichische Stadt. Je weiter deren Publikum vom Geschehen, desto kürzer und oberflächlicher das Interesse. Im deutschsprachigen Raum jedoch ist der Fall von Amstetten auch eine Woche nach der Aufdeckung so aufwühlend, dass zahlreiche grosse Medien wie die

---

#### Impressum

Medienheft (vormals ZOOM K&M), ISSN 1424-4594

Herausgeber: Katholischer Mediendienst, Charles Martig; Reformierte Medien, Urs Meier

Redaktion: Judith Arnold, Adresse: Medienheft, Badenerstrasse 69, Postfach, CH-8026 Zürich

Telefon: +41 44 299 33 11, Fax: +41 44 299 33 91, E-Mail: [redaktion@medienheft.ch](mailto:redaktion@medienheft.ch), Internet: [www.medienheft.ch](http://www.medienheft.ch)

kostenloser Bezug via Internet oder Mailingliste; Bezug der Medienheft Dossiers (zwei Ausgaben pro Jahr) im Abonnement inkl. Versand und exkl. Mwst. SFr. 30.-- [Ausland SFr. 35.--]

«Neue Zürcher Zeitung», «Der Spiegel», die «Frankfurter Allgemeine Zeitung» oder «Der Standard» (Wien) dem Thema noch immer viel Raum geben. Polizeiliche Ermittlungen, Recherchen der Medien, Expertenmeinungen, soziokulturelle Deutungen, Unschuldsbeteuerungen von Ämtern und politische Schuldzuweisungen speisen täglich neuen Stoff ein in die nicht abreisende Nachrichtenproduktion.

Amstetten wurde regelrecht heimgesucht von einem gierigen, technisch hochgerüsteten Pulk. Als hätte Elfriede Jelinek das Drehbuch geschrieben, wurde hundertfach dieselbe normal-trostlose Fassade gefilmt, wurden die immergleichen Passanten interviewt und die hölzernen Statements der Amtspersonen verbreitet. Überfordert waren allerdings nicht nur die Leute vor, sondern auch diejenigen hinter den Kameras und Mikros. Die unverzüglich etablierten Routinen des Sensationellen drangen angesichts des Verübten und Erlittenen nicht recht zur Wirklichkeit durch. Die im Augenblick reale Sensation schien am ehesten das unangemessen Unspektakuläre der örtlichen Szenerie zu sein. Mitten im kleinbürgerlichen Idyll oder Mief war Grauenhaftes geschehen. Niemand wollte etwas gemerkt haben, niemand hatte sich über Ungereimtes Gedanken gemacht. Man hatte zwar über so manches geredet, aber nur soweit es mit der gängigen Praxis des Verschweigens wiederum verdeckt werden konnte. Um dies am Originalschauplatz zu erkunden, reisten Hunderte von Medienleuten nach Amstetten, wo sie nichts sahen, nichts erfuhren und nichts verstanden – und dann wortreiche Berichte lieferten.

Es gab immerhin einzelne Redaktionen, die auch den Medienrummel zum Thema machten. «Der Standard» prangerte am 28. April die Boulevardmedien an, sie schlachteten die Geschichte hemmungslos aus und gäben bedenkenlos Namen und Bilder der Opfer preis. Am 30. April doppelte die Zeitung nach mit einem Bericht, in Amstetten kramten die Einheimischen Fotos von Mitgliedern der Familie F. hervor und verkauften sie den Journalisten für vierstelligen Summen. Auch Balkonplätze und Wohnungen mit Sicht auf den Ort des Geschehens würden zu stolzen Preisen vermietet. Nach der Ausquartierung der Opferfamilie in die örtliche Klinik hockten dort die Paparazzi mit dicken Teleobjektiven in den Bäumen. Reporter versuchten als Ärzte verkleidet in die Klinik einzudringen, um endlich Bilder von den Gequälten schießen zu können. Für Exklusivfotos würden Millionenbeträge geboten, kolportierte «Die Tageszeitung» (taz) am 2. Mai.

Bereits am 29. April brachte die taz einen Kommentar von Bernd Pickert, der die Medien aufrief, die Würde der Opfer zu wahren. Das unlösbare Dilemma bestehe allerdings darin, dass Mitgefühl und Voyeurismus des Publikums aus den gleichen Quellen gespeist würden: «Wie können wir uns sicher sein, dass nicht derselbe Leser die Verbrechen des Josef F. und die Details aus dem Amstettener ‚Verlies des Grauens‘ (so die Wiener Kronenzeitung) studiert, der sich ansonsten an Pornos der Marke ‚Gequält im Frauenknast‘ ergötzt?»

### **Dominanz des sexuellen Aspekts**

Mit der letzten Bemerkung rührt Pickert an einen befremdlichen Punkt. Das Verbrechen von Amstetten wird in fast allen Medien unter dem Stichwort Inzest behandelt: «Inzest-Fall» (NZZ, FAZ, Süddeutsche), «Inzest-Drama» (Tages-Anzeiger). «Bild» und «Blick» nennen den Täter von Amstetten schlicht das «Inzest-Monster». Zahlreiche Zeitungen und Medien-Websites ergänzten ihre Berichte mit Erläuterungen zum Inzest-Tabu und zur entsprechenden Gesetzgebung in verschiedenen Ländern und Kulturen.



«Spiegel Online» verlinkte sogar einen Archivbeitrag über Diskussionen um die Abschaffung des gesetzlichen Inzestverbots. Was bei all diesen Hinweisen fehlte, war die Unterscheidung zwischen «Inzest» im Sinn der Geschwister- oder Verwandtenehe (die tatsächlich historisch und kulturbedingt unterschiedlich betrachtet wird) und dem umgangssprachlichen Wortgebrauch, der sexuelle Beziehungen zwischen Eltern und Kindern, und zwar im Konkreten faktisch fast immer Übergriffe von Vätern oder anderen älteren Verwandten auf hilflos ausgelieferte Kinder und Jugendliche meint. Solche sexuelle Gewalt kam im Fall von Amstetten zwar massiv vor, aber sie war Teil einer viel umfassenderen, in ihrer Totalität schwer vorstellbaren Unterwerfung, welche die Tochter, deren Kinder und den ganzen Familienverband über Jahrzehnte terrorisierte. Die Fokussierung auf den sexuellen Aspekt verengt das Bild und unterwirft es den medialen Stereotypen. Dazu passt, dass der «Blick» das von Josef F. gebaute Verlies kurz und bündig als «Sexkeller» bezeichnete.

### Eindrückliche Reportage in der Süddeutschen

Beim Vergleich der Reportagen aus Amstetten sticht der Bericht von Holger Gertz (Süddeutsche Zeitung, 29. April) positiv heraus. Gertz ist ein sorgfältiger Beobachter. Seine Beschreibung eines Besuchs im belagerten Amstetten ist ein sprachlich dichtes, beklemmendes Stimmungsbild ohne Effekthascherei. Als Einziger zieht Gertz nicht nur die Parallele zum ähnlichen Fall der Natascha Kampusch, sondern erinnert auch an zwei Verbrecher, deren Taten tief in österreichische Milieus und Mentalitäten verwickelt waren: an den Briefbomber Franz Fuchs und an Udo Proksch, der per Zeitzünderbombe einen Frachter versenkte, um die Versicherungssumme zu kassieren. Der Reporter der Süddeutschen sieht in diesen Kriminalfällen, ohne kurzschlüssig über einen generellen Nationalcharakter zu spekulieren, eine sehr österreichische Form sozialer Abartigkeit, in der Lebensunfähigkeit mit Intelligenz gepaart sei. In den hyperrealistischen Bildern des österreichischen Malers Gottfried Helnwein findet Gertz einen Schlüssel zum Verständnis des Umfeldes, in dem das Amstettener Verbrechen möglich wurde. Helnweins grausame Bilder stossen den Betrachter darauf, das Schreckliche liege vor Augen – und kritisieren so das notorische Wegsehen. Das Verlies von Amstetten, so Gertz weiter, berühre etwas im Inneren der Österreicher, ihre verdrängte dunkle Seite. Dieser Hang zum Verdrängen werde in der österreichischen Kultur, auch der populären, immer wieder blossgelegt in Gestalt eines kaum verhüllten Grauens.

### Hochkonjunktur der simplen Erklärungen

Die Mehrheit der Deuter und Kommentatorinnen lieferte bis anhin im Vergleich zu Gertz wesentlich einfacher gestrickte Erklärungen. Die auffallende und erschreckende Parallelität zum Fall der Natascha Kampusch legte es scheinbar nahe, nach Verbindungen zu nationalen Eigenheiten zu suchen. Der Imageverlust für Österreich nahm offenbar so bedrohliche Formen an, dass Bundeskanzler Gusenbauer und Bundespräsident Fischer sich veranlasst sahen, jeden ursächlichen Zusammenhang des Verbrechens mit österreichischen Besonderheiten öffentlich zu bestreiten. Der Kanzler veranlasste ausserdem eine PR-Kampagne, in die er die Botschaften Österreichs im Ausland einspannen will. Mit was für Stereotypen das Land zurzeit belegt wird, zeigt exemplarisch der Dokumentarfilmer Petrus van der Let, der die tieferen Gründe für die Vorfälle von Amstetten in Österreichs ausgeprägtem Katholizismus und patriarchalen Strukturen sieht (referiert in Zeit online, 29. April). Mit der erklärungsbedürftigen Erklärung, in besonders flachen und besonders gebirgigen Ländern würden sich die Inzestfälle häufen,

liess sich der Kriminalwissenschaftler Bernd-Rüdiger Sonnen vernehmen (Zeit online, 28. April). – Aus Erläuterungen dieser Sorte ist bestenfalls zu lernen, dass Geschwindigkeit bei der Auslotung von Hintergründen kein Qualitätsmerkmal ist.

Geschwindigkeit war dennoch gefragt im Wettbewerb der Medien. Expertinnen und Experten hatten als Erklärungsfachleute denn auch einmal mehr freie Bahn, an der Spitze unangefochten das psychologische Fach. Etwas abgeschlagen folgten die Kriminologen und Mediziner. Schon Stunden nach dem Bekanntwerden des ungefähren Tatbestands zirkulierten erste psychologische Täterprofile und Ferndiagnosen. Kein Gemeinplatz war zu abgedroschen, um nicht feilgeboten zu werden. Eine Gerichtspsychiaterin attestiert dem Täter, den sie nie gesehen hat, eine «schwere Persönlichkeitsstörung» und ein «herabgesetztes Selbstwertgefühl». Ein forensischer Psychologe diagnostiziert im Abwesenheitsverfahren eine «hochbrutale, sehr dominante Person». Einem weiteren Experten will aufgefallen sein, «dass hier mehrere pathologische Strukturen durchkommen». Souveränen Durchblick beweist eine Psychoanalytikerin mit der Aussage: «Wenn man 24 Jahre gegen seinen Willen festgehalten wird, ist das immer ein Horror.»

### Die peinlich gemiedene Frage des Bösen

Ebenfalls rasch zur Stelle war ein Votum des Kinderpsychiaters Paulus Hochgatterer. «Der Standard» veröffentlichte es bereits am 28. April. Dieses Statement hob sich vom grassierenden Expertengeschwätz wohltuend ab, indem es sich eines dringenden Themas ohne Umschweife annahm. Hochgatterer gab Eltern, deren Kinder durch die Berichte verängstigt waren, den Rat: «Erklären entängstigt immer!» Weiter empfahl er, die Realität des Bösen anzusprechen und gegenüber Kindern persönlich Stellung zu beziehen. Psychologische Deutungen halfen Kindern nicht, Fakten und deren klare Einordnung hingegen schon: «Das ist ein böser Mensch, den muss man einsperren.» Ein solches Urteil sei für Kinder, die in den Medien ja alles mitbekommen, eine Hilfe zur Bewältigung des Unverständlichen.

Eigentlich seltsam, dass dieser Aspekt in der ganzen Medienbetriebsamkeit rund um Amstetten einzig in einem Ratgeberbeitrag im Blick auf Kinder vorkam. Die philosophische und theologische Frage des Bösen blieb in allen Berichten, Kommentaren und Expertenstatements ausgespart. Gewiss lagen die Redaktionen richtig, wenn sie nach dem Bekanntwerden dieses extremen Verbrechens beim Medienpublikum einen hohen Erklärungs- und Deutungsbedarf annahmen. Mit der Beschränkung auf populärpsychologischen Stehsatz, generalisierte kriminologische Erklärungsmuster und einzelne Informationen zu den nahe liegendsten medizinischen Fragen griffen sie jedoch zu kurz. Die Menschen teilen angesichts von «Amstetten» das Erschrecken der Kinder, und sie stellen letztlich die gleichen Fragen. Ob die Medien sie beantworten könnten, sei dahingestellt. Doch gäbe es im hektischen Medienbetrieb irgendwo ein Ort, an dem solche Dimensionen aufschienen, so wäre schon etwas gewonnen.

Urs Meier ist Geschäftsführer der Reformierten Medien

Der Text befindet sich im Internet unter:  
[http://www.medienheft.ch/kritik/bibliothek/k08\\_MeierUrs\\_02.pdf](http://www.medienheft.ch/kritik/bibliothek/k08_MeierUrs_02.pdf)