

5 Resümee und Ausblick

Jugendämter, die davon ausgehen, dass Krisenbewältigung und -kommunikation nur zu Krisenzeiten erforderlich ist, befinden sich auf einem unbefestigten Pfad der öffentlichen Darstellung. Krisen sind weit mehr als unsichere Momente, die kurz anhalten und dann wieder verschwinden. Krisen haben Potentiale. Ihnen sollte vorweggedacht werden. Es ist erforderlich, dass die Fachbehörde der Krise einen Schritt voraus ist, um sie mit eigener Kraft und eigenem Willen in die Hand nehmen zu können. Dazu gehört eben auch, zu verstehen, wann sich die Kinderschutzfachbehörde überhaupt in einer Krisensituation befindet und was sie für die Mitarbeiterschaft bedeutet.

Durch die fachliche Darbietung der einzelnen Kapitel gelang es, vielfältige neue Erkenntnisse zu gewinnen. Es ist offensichtlich, dass sich viel zu wenig deutsche Jugendämter bisher mit vertrauenswürdiger Krisenkommunikation auseinandergesetzt haben. Das wird durch das lückenhaft vorliegende Material der praktischen Krisenkommunikation in der Kinderschutzfachbehörde festgestellt. Zwar liegen viele wissenschaftliche Unterlagen vor, die die Problematik beleuchten und theoretisch nahebringen, jedoch hält sich die praktische Arbeit in den Jugendämtern – bezogen auf etablierte Krisenkommunikationsmodelle – eher damit zurück. Als sinnvoll und ersten Schritt werden Fachaustausche zur Krisenkommunikation (bspw. wie die Fachtagung im April 2009 in Berlin) eingestuft. Das bietet einen professionellen Gesprächsraum, sich über Erfahrungen zu verständigen und sich gleichfalls auf mediale Krisen vorzubereiten. Doch um aktuelle Entwicklungen sowie Veränderungen dahingehend zu besprechen, braucht es zeitlich gleichmäßige Treffen. Die Zeiten und Einflüsse der

Gesellschaft verändern sich sehr zügig. Da könnte eine Fachtagung alle paar Jahre zu wenig sein. Weiterhin könnte die Implementierung eines Krisenkommunikationsmanagements auf der strategischen Ebene eine Erleichterung darstellen, sich dem Thema zu öffnen und an aktuellen Gegebenheiten dranzubleiben.

Mediale Krisen haben zwar einen hohen öffentlichen Fokus, doch die Vielfalt der einflussgebenden Komponenten, neben dem der Medien- und Pressearbeiter*innen, wurde vor der Anfertigung dieser Arbeit unterschätzt. Es bestand der Eindruck, dass Medien eine überdurchschnittliche Kontrolle über Krisen wahren, weshalb der Respekt von dem Aufgreifen eines tragischen Ereignisses sehr groß erscheint. Doch aufgrund dessen, dass Krisen nicht im Akutmoment und somit bei der medialen Bekanntgabe beginnen, sondern ihnen einige weitere Phasen vorwegstehen, sinkt die Sorge, dass Medien alleine die Jugendämter öffentlich ins „Verderben“ treiben könnten. Selbstverständlich haben sie ihren einflussgebenden Charakter und der Austausch mit ihnen sollte gut abgestimmt und bedacht verlaufen. Doch entschieden ist der Krisenverlauf damit noch lange nicht. Die Fachbehörde selbst hat den größten Einfluss auf den Krisenverlauf. Es kommt auf die Warnsignale und den Austausch mit der Gesellschaft im Vorfeld an. Im Vorfeld bedeutet nicht, dass zwangsläufig eine Krise eintritt. Doch das Arbeitsfeld ist voller Spannungsladung und Eskalationspotential, dass jederzeit mit einem Kriseneintritt gerechnet werden muss und gegenseitige Kommunikation deshalb immer eine Präventivmaßnahme bedeutet. Daher ist es so wichtig, Warnsignale rechtzeitig zu erkennen. Darüber kann die Fachbehörde den Austausch mit den Anspruchsgruppen selbst in die Hand nehmen. Warnsignale zeigen, welche Bedarfe, Anliegen und Erwartungen an die Fachbehörde gestellt werden. Diese zu ignorieren, würde bedeuten, sich der Managementaufgabe der Krisenkommunikation zu entziehen. Dafür braucht es allerdings Verantwortliche in der Fachbehörde. Es braucht die personellen Kapazitäten, die auf Warnsignale achten und diese entsprechend wertvoll in das Krisenmanagement einarbeiten. Bisher wurde nicht deutlich, dass diese Aufgabe in den Jugendämtern verteilt bzw. diese überhaupt konzeptionell vorgesehen ist. Vielleicht braucht es zusätzliches Personal auf der strategischen Ebene und bedeutet neuen Aufwand und Struktur-

veränderungen. Die bereits vorhandenen Pressestellen scheinen zu groß gedacht zu sein. Meistens gibt es keine separate/n Person/en, die sich nur der Öffentlichkeitsarbeit des Jugendamtes widmet/n. Deshalb ist es nicht von Verwunderung, dass Öffentlichkeitsarbeit nicht aussagekräftig genug durchgeführt wird. Permanente und planvolle Öffentlichkeitsarbeit trägt jedoch dazu bei, einen Austauschrahmen anzubieten und darüber gebündelt Ansprechpartner*innen für externe Anspruchsgruppen zur Verfügung zu stellen. Die Offenheit, für Anliegen und Erwartungen da sein zu wollen, repräsentiert darüber ein Stück weit Sicherheit und Vertrauen für alle Anspruchsgruppen gleichermaßen.

Wenn der Dialog rundherum (also innerhalb und außerhalb der Fachbehörde) gelingt, dann erst kann Krisenkommunikation gelingen, weil ein nahrhafter Boden und ein flexibler Gedanke dafür geschaffen wurden. Die Fachbehörde kann mit friedlichen Mitteln, wie Aufklärungsarbeit, großes Bewirken. Die Vertrauensförderung mittels Informationsweitergabe verhilft, Augenhöhe zu produzieren. Das wiederum baut Ängste auf beiden Seiten ab – Mitarbeitende werden darin gestärkt, ihr fachliches Handeln angemessen durchzusetzen sowie zu begründen und der Öffentlichkeit werden durch das Aufzeigen fachlicher wie auch staatlicher Vorgaben die Legitimationsprozesse des Jugendamtes nähergebracht. Diese Art der Verständigung könnte eine Gelegenheit dafür sein, Krisensituationen in ihrer Eskalationsstufe zu minimieren.

Einer Fachbehörde muss bewusst sein, dass das Fehlverhalten einzelner Fachkräfte den Ruf der gesamten Institution schädigen kann. Wird ein Fall besonders schwerer Kindeswohlgefährdung erst einmal öffentlich und stellt sich heraus, dass Fehler innerhalb der Fachbehörde gemacht wurden, dann sind die Krisen als besonders schwer zu bewerten. Es hilft nicht, die Verantwortung von sich zu schieben oder die Krise klein zu reden. Vielmehr braucht es für solche Momente erst recht das durchdachte und strukturierte Vorgehen der Fachbehörde. Es sollten Konsequenzen folgen und innerbehördliche Strukturen sowie Prozesse hinterfragt werden. Nach der Krise ist vor der Krise. Nur, wenn auf Krisen angemessen und glaubwürdig reagiert wird und diese im Nachgang strukturiert analysiert werden, können Erkenntnisse dafür gewonnen werden, was mögliche Ursachen für den Kriseneintritt waren, an welcher Stelle

Handlungen versäumt oder Warnsignale nicht erkannt wurden, welcher Schaden letztlich entstanden ist und wie sehr dieser das Vertrauen der externen Anspruchsgruppen beeinflusst hat. Auch hier stellt sich wieder heraus, dass Kommunikation das wichtigste Instrument zur Bewertung und Steuerung darstellt. Mithilfe etablierter Krisenkommunikationsstrukturen kann eine Fachbehörde demnach auch für sich selbst sorgen, weil sie eine Chance bedeuten, Strukturen und Prozesse zu hinterfragen, Veränderungen vorzunehmen, Kommunikations- und Informationswege zu überarbeiten und fehlerhafte Lücken zu schließen. Das Ziel, professionelle Standards zu erhöhen, kann darüber realisiert werden.

Mit der Erstellung des Leitfadens ist eine erste Rahmung entwickelt worden, die zeigt, welche Komplexität hinter der Krisenkommunikation der Jugendämter in Fällen besonders schwerer Kindeswohlgefährdung steckt. Über die Führung durch einzelne Phasen bzw. mitzudenkenden Komponenten wird eine Möglichkeit geboten, sich diesen Leitfaden für die eigene Fachbehörde einmal vorzunehmen und entsprechend anzupassen. Wenn dieses Instrument letztlich im Handlungsaltag der strategischen Ebene eingebettet wird, dann formt sich der Handlungsleitfaden durch permanente Anpassung den Bedürfnissen der eigenen Fachbehörde und deren Umwelt entsprechend. Es können darüber stetige Veränderungen beobachtet und Anknüpfungspunkte für die fachliche sowie kommunikative Steuerung vorgenommen werden.

Alle gewonnenen Erkenntnisse tragen schließlich als Ergebnis zur Antwort der arbeitsleitenden Fragestellung bei. Diese lautet: *Wie können Jugendämter auf negative mediale Berichterstattungen von Fällen besonders schwerer Kindeswohlgefährdung innerhalb wie außerhalb der Fachbehörde vertrauenswürdig reagieren?*

Jugendämter benötigen einen Überblick darüber, was ihre internen sowie externen Anspruchsgruppen erwarten und benötigen. Das schließt die Bestätigung der 1. These⁷ ein, dass Krisenbewältigung umfassende Kompetenzen und Ressourcen erfordert, die nicht nur im engen Rahmen der Fachbehörde zu suchen und zu finden sind, sondern weit die

⁷ 1. These: Krisenbewältigung erfordert umfassende Kompetenzen und Ressourcen, die über die Grenzen einer einzelnen Fachbehörde hinausgehen.

Grenzlinien der Institution überschreiten. Es braucht die Übernahme der Verantwortung durch personelle Ressourcen, sich mit diesen Belangen beschäftigen zu wollen. Außerdem sind eigene Wissenslücken zu schließen, indem sich intensiv damit auseinandergesetzt wird, was zu Krisen beiträgt, wie sie zu bewältigen sind, wer alles einflussgebend ist, wie die eigene Rolle darin aussieht, welche Informationen woher beschafft werden können und wie diese zu verarbeiten sind. Deshalb kann auch nicht die Rede davon sein, dass allein der Umgang zwischen Medienvertreter*innen und Fachkräften des Jugendamtes (2. These)⁸ ausreichend dafür ist, einschätzen zu können, wie die Krise öffentlich verlaufen wird. Der eigene Anspruch sollte nicht allein darin liegen, bestmöglich öffentlich dazustehen. Vielmehr sollten Fehler eingeräumt, verantwortungsvoll transportiert und auf nachhaltigem Wege und unter Einbezug der öffentlichen Erwartungen abgebaut werden. Zwar ist der kommunikative und partnerschaftliche Umgang mit Medienvertreter*innen einflussgebend auf Berichterstattungen, jedoch beschränkt es sich nicht darauf. Förderliche Kontakte sollten gepflegt und auch zu „Friedenszeiten“ mit bereitgestellten Informationen untermauert werden. Damit Jugendämter nicht erst in Krisenzeiten zur Kommunikationspflege übergehen und Krisen nach eigenem Gefühlsempfinden zu lösen beginnen, helfen der Handlungsteilfaden und ein übergeordneter Blick die Krisenkommunikation medialer Natur als Managementaufgabe in der Institution zu verstehen. Es stellt sich tatsächlich heraus, dass Jugendämtern bisher kein einheitliches Material zur Verfügung steht, wie sie eine solche Managementfunktion schaffen können. Sie haben sich bisher auch nicht ausreichend selbstständig damit beschäftigt, „so etwas“ für ihre eigene Arbeit auszuarbeiten. Demnach kann die 3. These⁹ belegt werden, dass keine konkreten Empfehlungen und Leitlinien vorliegen, an denen sich orientiert werden kann. Es bleibt deshalb erforderlich, dass Jugendämter für sich selbst die Notwendigkeit erkennen (am besten nicht erst, wenn eine Krise passiert

-
- 8 2. These: Der Umgang zwischen Medienvertreter*innen und Fachkräften des Jugendamtes bestimmt, wie eine mediale Krise verläuft.
 - 9 3. These: Jugendämter sind angehalten Krisen auf eigenständige Weise anzugehen. Ein für alle vereinheitlichtes Konzept, wie kommunikativ mit Krisen umgegangen wird, liegt nicht vor.

ist) und tatsächlich Ressourcen dafür bündeln oder erweitern. Das sorgt am Ende nicht nur dafür, dass sie selbstsicherer auf Krisen zugehen, sondern in der Öffentlichkeit das Bild erwecken, vertrauensvoll auftreten zu wollen und die Kontrolle über jegliche Situationen und den Gesprächsaustausch behalten möchten. Krisenkommunikationsmanagement kann demnach nicht nebenbei erfolgen. Es erfordert ein Hauptaugenmerk und stellt damit eine umfangreiche sowie permanente Aufgabe dar.

Im Möglichkeitsrahmen der Bewältigung dieser Problemstellung muss festgestellt werden, dass die Erkenntnisse lediglich aus dem vorhandenen Material geschöpft wurden. Tatsächlich würde es sich anbieten, Jugendämter genauer unter die Lupe zu nehmen und eine empirische Darstellung ihres Krisenkommunikationsumgangs vorzunehmen. Auch könnte dieser Handlungsleitfaden als weiterer wissenschaftlicher Untersuchungsschritt auf seine praktische Anwendbarkeit, Formbarkeit und Nützlichkeit hin überprüft und ausgewertet werden. Daher handelt es sich hier lediglich um theoretische Möglichkeiten, wie auf Krisen kommunikativ reagiert werden kann, wenn diese medial aufgegriffen werden. Bis jetzt kann nur davon ausgegangen werden, dass dieser Handlungsleitfaden eine nützliche Hilfe für die praktische Arbeit ist. Demzufolge müsste dieser erst etabliert, angepasst und erprobt werden. Das erarbeitete Konzept stellt somit keine garantierte Erfolgsaussicht dar. Auch muss bedacht werden, dass jede Kinderschutzfachbehörde unter anderen politischen, strukturellen, personellen und umfeldbezogenen Kontexten steht und deshalb die Vereinbarkeit des Handlungskonzeptes auf die entsprechende Fachbehörde überprüft werden müsste. Um diese weiteren Erkenntnisse zu gewinnen, ist es wünschenswert, wenn der Handlungsleitfaden seinen praktischen Einsatz findet und Aufschluss über weitere Handlungsschritte geben wird, wie die Krisenkommunikation deutscher Jugendämter unter all den wachsenden Umständen und epochalen Veränderungen fortlaufend gelingen kann.