

# Kirche, Krise, Kommunikation

Von der Schadensbegrenzung zur Themensetzung.

Von Matthias Kopp

**Abstract** Krisenkommunikation gehört zum Proprium kirchlicher Kommunikationsarbeit. Durch verschiedene Krisen ist die katholische Kirche auf diesem Feld in den vergangenen Jahren herausgefordert worden. Aber es sind nicht nur die Krisen, aus denen gelernt wird, sondern auch aus einer präventiven Krisenkommunikation: Bei Großereignissen wie Weltjugentagen oder Katholikentagen gibt es ausgefeilte Krisenkommunikationskonzepte. Bei allen Krisen geht es stets um die Wiedergewinnung verloren gegangenen Vertrauens und eine erneuerte Glaubwürdigkeit. Krisenszenarien und Grundlagen zur kommunikativen Krisenbewältigung werden aufgezeigt. Jede Krise zeigt dabei, dass die Institution aus der Krise gestärkt hervorgehen kann.

**K**irche, Krise, Kommunikation – diese drei Begriffe scheinen in den vergangenen Jahren eng zusammen zu gehören. Nicht erst die tiefe Glaubwürdigkeits- und Vertrauenskrise im Jahre 2010, als die Fälle sexuellen Missbrauchs durch Priester und Ordensleute an Minderjährigen in Deutschland offenbar wurden, hat zu einer verstärkten Krisenkommunikation geführt. Die gab es in der Kirche auch vorher. Die Krise von 2010 hat aber gezeigt: Die Kirche hat in den vergangenen Jahren viel gelernt und wichtige Fortschritte in der Kommunikation und im Krisenmanagement gemacht. Dass Fehler passieren, ist mehr als menschlich. Aber aus kommunikativen Fehlern zu lernen, das war vielleicht einer der intensivsten Lernprozesse der katholischen Kirche Deutschlands in den zurückliegenden Jahren.

Die Komplexität der kirchlichen Kommunikation spüren Journalist\_innen nahezu täglich. Ein Beispiel aus eigener Erfahrung dazu soll am Beginn dieser Überlegungen zur Krisen-

*Matthias Kopp,  
Dipl.-Theol., ist seit  
2009 Pressesprecher  
und Leiter der  
Pressestelle/  
Öffentlichkeitsarbeit  
der Deutschen  
Bischofskonferenz.*

kommunikation stehen: Am 10. Juli 2010 konnte ich den Preis „Die verschlossene Auster“ vom „netzwerk recherche“ entgegen nehmen – für die verschlossenste Kommunikation des Jahres 2010. Um Vorurteilen zu widersprechen, die Kirche stelle sich nicht dem Diskurs, habe ich den Preis persönlich angenommen, gerade um mich vor zahlreichen Journalist\_innen der Debatte auszusetzen, da dieser Preis der katholischen Kirche galt. In seiner Laudatio ging Heribert Prantl höchst kritisch mit der Kirche ins Gericht. In meiner Gegenrede hob ich hervor:

*„Ich nehme den Preis an, um deutlich zu machen: Ja, wir haben die schwerste Krise der katholischen Kirche in Deutschland seit 1945. Ja, wir haben uns in der Frage des Missbrauchs zu lange schützend vor die Täter gestellt und zu wenig um die Opfer gekümmert. Ja, wir haben Fehler in der Kommunikation gemacht. Thomas von Aquin, der große Kirchenlehrer im Mittelalter sagt von der Auster: ‚So verschlossen sie ist, so viel Wertvolles birgt sie inne‘“ (Kopp 2010).*

Die Kirche stelle sich ihrer Verantwortung, daher scheue sie sich auch nicht, den Preis entgegen zu nehmen.

*„Wenn ich also Thomas von Aquin [...] bemühe, dann um deutlich zu machen, dass Ihr Preis für die katholische Kirche durchaus wichtig ist: Sie mag zwar hier und da verschlossen sein, aber wie uns das Leben lehrt, will das Wertvolle mit Bedacht entdeckt sein“ (ebd.).*

In der Frage der Kommunikationsarbeit der Kirche könne diese nicht mit der Unternehmenskommunikation eines Wirtschaftsunternehmens verglichen werden:

*„Wir sind als Kirche eben kein Wirtschaftsunternehmen, auch wenn wir in den Bistümern und im Vatikan regelmäßig die Haushaltsbilanz vorstellen. Wir sind als Kirche eben keine politische Partei, auch wenn wir sehr darauf achten müssen, unsere Mitglieder weiter zu binden. Es gibt keine Vorstände, die vom Aufsichtsrat abgelöst werden können. Es gibt vielmehr Bischöfe, die – einmal in die Pflicht genommen – in eigener Verantwortung handeln sollen und wollen. Wenn man diese Eigengesetzlichkeit der katholischen Kirche in Betracht zieht, dann sieht man: Wir sind als Kirche kein Dilettantenverein in Fragen der Öffentlichkeitsarbeit, auch wenn wir die Erwartungen derer enttäuschen, die von uns eine Konzernkommunikation erwarten. Ich gebe aber auch zu: Natürlich können wir manches noch in unserer Kommunikation verbessern“ (ebd.).*

*Krisenkommunikation ist eng verbunden mit einer Art „damage limitation“ und „reputation management“.*

---

Soweit die „Verschlossene Auster“. Seither hat sich vieles verbessert. Das gilt für alle Ebenen der Kommunikation: In den Pfarrgemeinden und Dekanaten, in den Bistümern und der Bischofskonferenz, auf der internationalen kirchlichen Ebene sowie in den Pressestellen der Bistümer, der Hilfswerke und Verbände. Sie sind Dreh- und Angelpunkte anspruchsvoller und qualitätsvoller Kommunikation und Öffentlichkeit. Kommunikation und Krisenkommunikation gelingt nur in einem komplexen und vielschichtig vernetzten Vorgehen. Die Pressestelle der Deutschen Bischofskonferenz (DBK) kommuniziert und vernetzt sich mit den Pressestellen der 27 Bistümer, oft auch der Deutschen Ordensobern-

konferenz, des Zentralkomitees der deutschen Katholiken und der kirchlichen Hilfswerke. Hinzu kommt für die Pressestelle der DBK eine eigene Vernetzungs- und engmaschige Abstimmungsarbeit mit der Pressestelle des Heiligen Stuhls. Bundesweit ist eine Vernetzung in der Kommunikation zwischen den Pressestellen der Bischofskonferenz und der Evangelischen Kirche in Deutschland unabdingbar. Immer wieder sind Fragen des politischen und gesellschaftlichen Alltags tangiert, wo eine Vernetzungsarbeit zwischen der Pressestelle der DBK und der von Bundesministerien oder der Bundesregierung notwendig ist.

In diesem Beziehungsgeflecht galt und gilt es, Krisen kommunikativ zu bewältigen. Neben dem Thema sexueller Missbrauch sei an den Bau des Bischofshauses von Limburg und die damit verbundene Debatte 2013/2014, die Fragen um Transparenz in finanziellen Angelegenheiten der Kirche und die immer wieder aufkommenden Diskussionen und Krisen um die Finanzen der Kirche erinnert. Dabei darf die Kirche nicht vergessen, was sie positives für die Gläubigen, für die Gesellschaft und für die Welt leistet, wie z. B. Seelsorge und Pastoral sowie den für Deutschland unverzichtbaren Bereich der Caritas, die Flüchtlingsarbeit, die internationale Verantwortung und Solidarität im weltkirchlichen Sektor. Trotzdem bleibt die Frage, wie Krisenkommunikation gelingen kann.

## Grundsätzliches zur Krisenkommunikation

Krisenkommunikation ist eng verbunden mit einer Art von „damage limitation“ und „reputation management“. Zu Recht wird der Kirche vorgeworfen, dass ein guter Teil ihrer öffentlichen Wahrnehmung durch immer wieder – aber nicht nur – selbstverschuldete Krisen entstanden ist. Manche Krisen sind

selbst zu verantworten, andere Krisen sind von außen über die Kirche hineingebrochen. Manches Mal haben Medien Krisen heraufbeschworen, oft konnten Krisen abgewendet werden. In der Krisenkommunikation geht es stets um Früherkennung, Intervention zur Krisenbewältigung sowie der notwendigen Koordination und entsprechender Aktion. Krisen bestimmen die öffentliche Meinung. Die Gefahr falsch zu reagieren und eine Krise zu beschleunigen, ist groß. Dabei birgt die Krise auch eine Chance: nämlich den bestehenden negativen Imagefaktor oder institutionalisierte Schwachstellen und Fehler in der Arbeit in eine positive und erfolgreiche Sicht der Dinge zu führen.

In diesen Überlegungen geht es nicht um einen Rückblick auf bewältigte Krisen in der katholischen Kirche als vielmehr um eine Bestandsaufnahme, was in der Krise zu tun ist. Dabei wird auf den ausführlichen Krisenkommunikationsplan des XX. Weltjugendtags 2005 in Köln zurückgegriffen, aber auch auf die Erfahrung zur Bewältigung öffentlicher und medialer Krisen in der Kirche seit 2009.<sup>1</sup> Fest steht: Die Kirche begegnet der Krise. Gerade aus der Krise von 2010 hat sie wichtige Schritte für die Zukunft gelernt. Viele kirchliche Einrichtungen haben Krisenhandbücher entwickelt, um der Krise vorbereitet zu begegnen.

## Vielfalt, Szenarien und Phasen der Krise

Die Formen der Krise sind vielfältig. Zu unterscheiden sind verschiedene Charakteristika der kritischen Situationen. So gibt es Steuerungskrisen in Konzernen, vor allem wenn es um Führungsfragen geht. Kommunikationskrisen entstehen bei falscher und lückenhafter Information. Vertrauenskrisen werden durch Imageverlust und die vorher genannten Krisen hervorgerufen. Es gibt ferner Veränderungskrisen, wenn sich ein Unternehmen weiterentwickelt, jedoch nicht in der Form floriert, wie erwartet. Interne Krisen finden in Institutionen vor allem mit Blick auf Mitarbeiter\_innen statt. Sach- oder Ereigniskrisen meinen krisenhafte Situationen bei Veranstaltungen, Unfällen oder Materialschäden an Sachgegenständen, die negative Folgen haben. Diese vielfältigen Krisencharakteristika haben etwas gemeinsam: Die Krise kann kurzfristig oder spontan und damit

1 *Das Krisenkommunikationskonzept des XX. Weltjugendtags 2005 in Köln war Bestandteil des zentralen Veranstaltungsablaufs, der sich im Archiv des Erzbistums Köln befindet. Eine Analyse der kirchlichen Situation seit 2009 bei Kopp (2012; 2013; 2015; 2018).*

meist spektakulär auftreten, sie kann sich aber auch langfristig und schleichend anbahnen. Einige Krisen treten außerdem periodisch auf. Die Krise verweist oft auf Schwachstellen der eigenen Arbeit. Dabei ist es wenig hilfreich, sich in die inneren Mauern zurückzuziehen. Die Krise ist eine kreative Herausforderung, die eines fordert: keine Angst zu haben.

Und noch eines ist den Krisen gemeinsam, was sich in verschiedenen Potentialen definieren lässt: Krisen treten unverhofft auf und werden oft von außen gesteuert. Sie sind von einem starken öffentlichen Interesse begleitet und rufen akuten

Entscheidungs- und Handlungsdruck hervor.

Außerdem können Krisen schwerwiegende kurz- bzw. langfristige Folgen haben. Während der Krise werden Nachrichten beschleunigt und die neusten Nachrichten zu Fakten. Oft entwickeln sich Kleinigkeiten zu Schlag-

zeilen und es geschieht eine Ausleuchtung aus allen Blickwinkeln von echten und selbsternannten Experten.

Auch in Krisensituationen gibt es Handlungsmöglichkeiten, die Handlungsfähigkeit garantieren. Oberstes Ziel im Krisenmanagement sind die Bewältigung der Krise und die Reduktion eines Imageverlustes sowie die Zurückgewinnung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Der offene und ehrliche Umgang mit der Krise, also ein professionelles Management mit Krisen, kann dazu beitragen, diese Ziele zu erreichen. Ohne Frage: Krisenmanagement ist Chefsache und es erfordert sensible und effiziente Kommunikationsmaßnahmen, um das jeweilige Problem angemessen zu lösen. Dabei sind die Einbindung von Mitarbeiter\_innen und eine gute Kommunikation in die Institution, die der Krise ausgesetzt ist, unabdingbar. Das gelingt neben der direkten Kommunikation mit einem Krisenhandbuch, in dem die wichtigsten Schritte, Erreichbarkeiten und Entscheidungswege aufgeführt sind.

Krisen verlaufen in verschiedenen Phasen. In einer Phase I („Vor der Krise“) können im Veranstaltungsbereich Krisenszenarien entwickelt werden. Im Fall des Weltjugendtags 2005 in Köln waren das beispielsweise ein Pontifikatswechsel, personenbezogene Krisen bei Mitarbeiter\_innen, Krisen in Kirche und Gesellschaft, die sich entsprechend auf das Ereignis auswirken könnten. Hier ging es vor allem um die hypothetische Analyse und Vorbereitung möglicher Krisenszenarien („Was könnte passieren, wenn...“), die aber nicht eintreten mussten.

*Oberstes Ziel im Krisenmanagement sind die Bewältigung der Krise und die Reduktion des Imageverlusts sowie Zurückgewinnung von Vertrauen.*

In einer Phase II („In der Krise“) ist die Krise eingetreten und es gilt bestimmte Handlungsmuster zu berücksichtigen. Das ist bei thematischen Krisen besonders schwierig, da bei ihnen oft Phase I wegfällt. Zwar war immer bekannt, dass sich der Heilige Stuhl um eine Wiedereingliederung von Bischöfen der Piusbruderschaft bemüht. Aber die Problematik um den Holocaustleugner Bischof Williamson 2008/2009 trat äußerst kurzfristig und damit als Phase II. auf. Ebenso war es beim Aufdecken des Skandals um sexuellen Missbrauch an Minderjährigen im Januar 2010. Hier musste sofort in Phase II operativ gehandelt werden.

Wenn die Krise mit allen Facetten überstanden ist, tritt Phase III ein („Nach der Krise“). Gerade im kirchlichen Bereich war es wichtig, die Zeit nach dem Weltjugendtag krisentechnisch zu analysieren, ebenso die Krise um Bischof Williamson, den Missbrauchsskandal, das Bischofshaus von Limburg und die damit verbundene Frage nach der Transparenz in finanziellen Angelegenheiten der Kirche. Durch die nachträgliche Reflexion und Aufarbeitung der erlebten und bewältigten Krise lässt sich für die Zukunft lernen, denn: Nach der Krise ist vor der Krise (und umgekehrt).

## Krisen aus Kommunikationsicht

Die Krise ist eine Chance, auch wenn in ihr Zeit selten vorhanden ist. Sie stellt ein außerordentliches Ereignis dar, mit dem ein gewachsenes, gesteuertes Erscheinungsbild außer Kraft gesetzt wird. Eine Krise evoziert umgehend ein öffentliches Interesse. Bei Krisensituationen geht es immer um gravierende Ereignisse, die sofortiges Handeln und die Klärung des Sachverhaltes erfordern. In dieser Situation erwarten Mitarbeiter\_innen und Leitungskräfte, dass sie von Medien und der Öffentlichkeit fair behandelt werden, dass man Verständnis für die schwierige Situation hat und dass sie die Zeit bekommen, um in Ruhe und Sorgfalt alles zu prüfen, um mit kommunikativen Maßnahmen intern und extern den Sachverhalt eindeutig und klar darzulegen. Gleichzeitig erwarten Medien und Öffentlichkeit eine schnelle Information und die Lösung des Problems. Damit prallen zwei völlig unterschiedliche Erwartungen aufeinander und tragen dazu bei, eine ohnehin schwierige und oft emotionale Situation zu verschärfen.

Wenn man sich dieser unterschiedlichen Erwartungshaltungen jedoch bewusst ist und bereits Vorkehrungen für den Ernstfall getroffen hat, bleibt die Handlungsfähigkeit auch un-

ter schwierigen Umständen erhalten. Zu diesen Vorkehrungen gehört eine institutionsinterne Auseinandersetzung mit der Definition bestimmter Begriffe in der Krise, bei der in Krisenkommunikation und Krisen-PR zu differenzieren ist.

*Krisenkommunikation* umfasst alle kommunikativen Maßnahmen, die in einem „Störfall“ durchzuführen sind. Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverlust sollen verhindert bzw. minimiert werden. Für den Erfolg der Krisenkommunikation ist ein führungs- und entscheidungsstarkes sowie einheitliches Auftreten nach außen notwendig.

*Krisen-PR* umfasst alle kommunikativen Maßnahmen und Strategien, die Negativkonsequenzen einer Krise verhindern. Dabei geht es um präventive und analytische Arbeit, der es gelingt, aufkommende Krisen zu erkennen bzw. das Krisenpotential zu identifizieren. Krisenpläne beschreiben die Vorgehensweise für den Krisenfall und alle Kommunikationsmaßnahmen (Interventions-PR), die eingeleitet werden müssen. Mit einem guten *issue-management* gelingt es, organisationsrelevante Themen frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu reagieren.

Krisenkommunikation und Krisen-PR gehören eng zusammen. Beide Elemente verfolgen zwei Richtungen. Die Vernachlässigung nur einer wäre fatal und könnte unweigerlich Folgen für die andere Sichtweise haben. Hier ist zunächst die Binnensicht zu nennen, das heißt: Wie geschieht Krisenkommunikation in die eigene Institution hinein, gegenüber den Mitarbeiter\_innen und innerhalb des Krisenstabs? Sodann ist die zweite Richtung als Außensicht zu bezeichnen, also alle nach außen gerichteten kommunikativen und PR-Maßnahmen zur Verhinderung bzw. Behebung der Krise.

## Grundlagen zur Krisenbewältigung

Krisenkommunikation soll negative Auswirkungen der äußeren Einflüsse bzw. Ereignisse im öffentlichen Erscheinungsbild und damit auch in den Medien minimieren. Um das Eintreten des Grundsatzes „Bad news are good news“ zu verhindern, sind Regeln der Kommunikation einzuhalten. Für die Krisenbewältigung werden absolute Schnelligkeit, Verantwortlichkeit, Erreichbarkeit, Ehrlichkeit und Klarheit erwartet. Auf der anderen Seite gibt es eine große Quelle von Fehlermöglichkeiten in der Krisensituation, zu denen vor allem eine Nicht-Kommunikation

gehört. Halbe Wahrheiten helfen ebenso wenig wie unklare Begriffe, Kompetenzdebatten oder die Hoffnung, Krisenkommunikation nach einer Art Rezeptbuch zu bewältigen. Die sachliche Information ist der natürliche Feind der Krise. Die beste Krisenkommunikation scheitert, wenn Mitarbeiter\_innen nicht informiert werden bzw. die verschiedenen, in der Krise operierenden Einheiten nicht miteinander kommunizieren. Gerade die Fachkompetenz aus Themenbereichen sollte in der Krisenkommunikation hoch geschätzt werden.

Im Mittelpunkt der Krisenkommunikation sind Handlungserfordernisse und -alternativen abzuwägen. Vor allem muss mit einer Stimme gesprochen werden („one voice to the customer“). Gleichzeitig ist in der Krise zu fragen, wer mögliche Verbündete sind, die einen – auch von außen und mit fachlicher Autorität – in der Krise, ggf. auch öffentlich, unterstützen können. Das verantwortliche und schnelle Handeln gehört ebenso zur Grundlage der Krisenbewältigung wie eine kontinuierliche Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter\_innen, um sie auf Krisensituationen und den Umgang damit einzustimmen. Hinzu kommt die Einrichtung von Kontrollmechanismen insbesondere in der Phase III nach der Krise: Hat man so aus der Krise gelernt, dass mit der Implementierung von Kontrollelementen das Entstehen einer neuen und ähnlichen Krise vermieden wird?

In der Krisenbewältigung geht es vor allem um eine rasche Bewertung von Chancen und Risiken. Damit verbunden ist die *Zieldefinition* in der Krise. Krisenbewältigung arbeitet lösungsorientiert, hält die Handlungsfähigkeit aufrecht, ermöglicht Korrekturvermögen wo Änderungen oder Verbesserungen notwendig sind und wahrt Flexibilität.

## Einflussfaktoren in der Krise

Das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation sind unterschiedlichen Einflussfaktoren ausgesetzt. Dazu zählen:

*Zeitfaktor:* Krisen kennen keine Bürozeiten. Krisenhandling muss rund um die Uhr an sieben Tagen in der Woche funktionieren.

*Ortsfaktor:* Je näher die Medien am Geschehen sind, desto höher ist die Aufmerksamkeit. Am Beispiel Missbrauch erklärt: Der Skandal um sexuellen Missbrauch an Minderjährigen erschüttert die Kirche zutiefst. Deshalb ist die Situation in Chile in deutschen Medien 2018 ebenso ein Thema wie die Debatte in Deutschland 2010.

*Betroffene Personen:* Die Krise wird interessanter, je prominente Personen mit ihr zusammenhängen oder je gravierender die Vorwürfe für die Institution sind. Am Beispiel Missbrauch erklärt: Die Krise hat die Kirche derart hart getroffen, weil von ihr als moralischer Institution ein solches Fehlverhalten einiger Priester nicht erwartet wurde.

*Emotionale Verbindung:* Krisen können emotional verschärft werden. Beim Thema Geld gehen die Emotionen rasch nach oben: Was passiert mit meiner Kirchensteuer, mit meiner Spende? Wie wird sie eingesetzt, wo ist Transparenz erkennbar?

*Durch Krisen werden Vorurteile aufgefrischt. Dieser Einfluss ist in der sogenannten Vatileaks-Affäre besonders deutlich geworden.*

Beim Thema Missbrauch ist die Emotionalität stets zu spüren: Weil sexueller Missbrauch an Minderjährigen ein Verbrechen ist und schwerste körperliche und seelische Schäden an den Opfer nach sich zieht, gab es eine Welle der emotionalen Solidarisierung mit den Opfern, sodass Fakten zur Aufarbeitung des Skandals durch die Kirche in der Öffentlichkeit eine Zeit lang kaum auf Interesse stießen.

*Frische Vermutungen:* Informationslücken oder auch nur die Vermutung über Lücken oder Halbwahrheiten lassen Raum für Spekulationen. Schlüssige und sachliche Informationen zu liefern hilft, um übertriebene Schlussfolgerungen zu minimieren. In Limburg hätte man mit einer transparenten Informationspolitik in der Krisenentwicklung viel gegensteuern können.

*Alte Vorurteile:* Durch Krisen werden Vorurteile aufgefrischt (z. B.: „Ich habe es ja schon immer gesagt“ oder: „Die katholische Kirche ist so oder so...“). Dieser Einfluss ist in der sogenannten Vatileaks-Affäre besonders deutlich in den Vordergrund getreten.

*Verantwortungsträger:* Der entscheidende Einfluss auf die Krise und deren Kommunikation ist der Verantwortungsträger, der auch Entscheidungen trifft. Er beruft einen Krisenstab ein, der im Vorfeld klar definiert ist und dem mit einer eindeutigen Struktur die Arbeit vorgegeben ist, insbesondere wenn es darum geht, nach außen zu kommunizieren. Dabei geht es nicht um hierarchisches Denken, sondern um ein möglichst breites und umfassendes, auch vertrauliches Wissen, um aus diesem Wissen Entscheidungen zu treffen und umzusetzen.

## Krisenkommunikation im zeitlichen Verlauf

Krisen erfordern eine klar strukturierte Reaktion und deutlich definierte Arbeitsschritte. Diese sind nicht statisch zu verstehen, sondern geben Orientierung im allgemeinen Krisenablauf und dem daraus resultierenden Handling. Dabei muss jeder Krisenplan verbindlich sein; es gibt keine zeitaufwendigen Diskussionen. Die zeitliche Abfolge bei einem Krisenereignis erfordert eine kompetente Reaktion. Grundsätzlich gilt in der Krise: Besser agieren als reagieren. Die Abfolge orientiert sich nach Eintritt der Krise an folgenden Schritten (vgl. Fußnote 1):

1. Information an Verantwortungsträger, der zugleich Entscheidungsträger ist
2. Krisenidentifikation und Krisendefinition
3. Meldung der Krise durch Verantwortungsträger und Kommunikationsverantwortliche
4. Bewertung der Krise (Welches sind in dieser Krise die entscheidenden Ansprechpartner und wer informiert diese?) und Abstimmung zur Vorgehensweise durch Verantwortungsträger
5. Aktion/Auslösen der erforderlichen Maßnahmen
  - ▶ Sofortige Information an Krisenstab und weitere Entscheidungsträger
  - ▶ Handlungsbedarf/Handlungsmuster festlegen (Wer entscheidet, was gemacht wird?)
  - ▶ Parallel Recherche Hintergrundinformationen zur Krise, Umstände, Entwicklungen sowie Definition eventueller Belastungen aus der Vergangenheit; Medienbeobachtung
  - ▶ Entwurf von Sprachregelungen
  - ▶ Entscheidung über aktive Kommunikation nach außen:
    - Welche Medien werden angesprochen (Adressverteiler à jour?)?
    - Information der Mitarbeiter, Zeitpunkt für Information festlegen
    - Pressekonferenz oder Pressemeldung?
    - Einrichtung Krisen-Call-Center sinnvoll? Ist eine 24 Stunden-Erreichbarkeit erforderlich? (Einrichtung eines Krisen-Call-Centers bei schwerer Krise)
    - Beantwortung von Fragen, Interviews, Statements durch autorisierte Personen
6. Auswertung und Nachbereitung

*Krisen sind ein höchst dynamisches Geschehen, Krisenbewältigung ist Führungsaufgabe und kann nicht delegiert werden.*

Eine besondere Beachtung verdient der Punkt „Verantwortlichkeit“ bzw. Krisenstab. Dieser sollte für die jeweiligen Ereignisse (wie es zum Beispiel beim Weltjugendtag 2005 oder der Papstreise 2011 war oder bei Katholikentagen üblich ist) im Vorfeld geklärt werden und eindeutig mit Personen benannt sein, deren Erreichbarkeit im Falle der Krise garantiert ist. Aus diesem Krisenstab bzw. den Verantwortungsträgern entwickelt sich dann eine weitere Struktur von Zuarbeiten. Es geht hierbei nicht um Hierarchie und Protokoll, sondern um Effektivität (wenige Personen) und Kompetenz. Oberstes Ziel muss es sein, keine Struktur der bloßen „Auftragsweitergabe“ zu etablieren, sondern die Dreh- und Angelpunkte des kommunikativen und Krisengeschehens mit deren Fachkompetenz sinnvoll zu integrieren. Fach- oder ressortspezifischer Rat wird in der Krise und bei anderen Entscheidungen benötigt. Die Krise lässt sich bewältigen, wenn sie entscheidungsstark angegangen wird.

## Fazit: Die Krise als Chance

Krisen sind ein höchst dynamisches Geschehen, Krisenbewältigung ist Führungsaufgabe und kann nicht delegiert werden. Dabei hat jede Krise ihre eigene Dynamik, ihre eigene Problematik und ihre eigenen Lösungsansätze. Nachfolgend einige wenige Krisen – positive wie negative – die die Kommunikationsarbeit der katholischen Kirche in den vergangenen Jahren auf Hochtouren gebracht haben. Allein die Nennung und die damit bei jedem entstehenden Assoziationen zeigen: Krisen tragen zur Öffentlichkeit bei. So negativ eine Krise sein mag, am Ende kann sie positiv enden. Aus der Krise um den Limburger Domberg ist in der katholischen Kirche Deutschlands ein bis heute aktiv laufender Prozess der Transparenz in finanziellen Angelegenheiten geworden. Beim Rücktritt von Papst Benedikt XVI. war zunächst eine erhebliche innerkirchliche, ja weltweite Erschütterung spürbar. Und doch ist in der Kommunikation nach nur wenigen Stunden positiv der hohe Respekt (auch der Medien) gegenüber diesem mutigen Schritt des Papstes deutlich geworden. Zu nennen sind die Bischofssynoden 2014 und 2015 in Rom, der damit verbundene Kommunikationsauftrag und manche zu überwindende auch kommunikative Krise während der Beratungen. Krisenkommunikation in der Frage um die „Ehe für alle“ (2017) ist ebenso ein Beispiel wie manche kommunikative Krise rund um ökumenische Debatten. Die Liste lässt sich

beliebig erweitern. Es sind immer Momente größter Öffentlichkeit und Herausforderung für das kommunikative Geschehen, für das vernetzte Handeln und strategische mediale Arbeiten.

Deshalb muss und soll kirchliche Krisenkommunikation geprägt sein, Schadensbegrenzung durchzuführen oder gar – wo es perspektivisch geht – Schaden gar nicht erst zuzulassen. Diese Form vorausschauender Krisenkommunikation wird ein wichtiges Kapitel künftiger kirchlicher Medienarbeit sein. Wo die *damage limitation* erfolgreich ist, kann – wenn aus der Krise gelernt wird – *issue management* gelingen, d. h. mehr Themen wagen, mehr Strategie wagen, mehr klare Sprache wagen.

Krisenkommunikation gelingt, wenn in der Krise mit Transparenz und Offenheit, Demut und Selbstbewusstsein, Ehrlichkeit und Schnelligkeit umgegangen und reagiert wird. Es gilt die Krise zu erkennen, die Krise zu bewältigen und vor allem aus der Krise zu lernen. Dann trägt die Kirche dazu bei, in der (nicht nur medialen) Öffentlichkeit die Wahrheit zu fördern und aus eigenen Fehlern zu lernen. Papst Johannes Paul II. hat in seiner 1993 erschienenen Enzyklika „*Veritatis splendor*“ ein Wort geprägt, das über allem Suchen nach der Wahrheit und Einsatz in der Krise und deren Kommunikation stehen sollte: „Die Wahrheit erleuchtet den Verstand und formt die Freiheit des Menschen“ (Papst Johannes Paul II. 1993, S.4). Was für ein Auftrag! An ihm werden wir gemessen werden.

## Literatur

- Kopp, Matthias (2010): *Antwort der Deutschen Bischofskonferenz. Antwort zur Verleihung der Verschlossenen Auster 2010*. <https://netzwerkrecherche.org/stipendien-preise/verschlossene-auster/verschlossene-auster-2010-andie-katholische-kirche/antwort-der-deutschen-bischofskonferenz/> (zuletzt aufgerufen am 1.4.2018).
- Kopp, Matthias (2012): *Sicher – unsicher: Warum wir Grund haben, von uns zu sprechen. Zum Kommunikationsauftrag der Kirche*. In: Hoff, Gregor M. (Hg.): *Sicher Unsicher. Salzburger Hochschulwochen 2011*. Innsbruck – Wien, S. 147-169.
- Kopp, Matthias (2013): *Krisenkommunikation: Gestärkt hervorgehen*. In: Fürst, Gebhard (Hg.): *Katholisches Medienhandbuch. Fakten – Praxis – Perspektiven*. Kevelaer, S. 262-274.
- Kopp, Matthias (2015): „*Prüft alles und behaltet das Gute!*“ Die katholische Kirche im Spannungsfeld von Akzeptanz und Kommunikation. In: Bentele, Günter et al. (Hg.): *Akzeptanz in der Medien- und Protestgesellschaft. Zur Debatte um Legitimation, öffentliches Vertrauen, Transparenz und Partizipation*. Wiesbaden, S. 233-243.

Kopp, Matthias (2018): „Seid stets bereit, jedem Rede und Antwort zu stehen“ (1 Petr 3,15). Kirche zwischen öffentlicher Wahrnehmung und strategischer Kommunikation. In: Dürnberger, Martin (Hg.): Öffentlichkeiten. Salzburger Hochschulwochen 2017. Innsbruck – Wien, S. 182-192.

Papst Johannes Paul II. (1993): Enzyklika *Veritatis splendor* (= Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls Nr. 111). Bonn.