

# 1 Einleitung

Krisenkommunikation steht im Mittelpunkt einer zunehmend komplexen und vernetzten Welt, in der Organisationen und Institutionen, unabhängig von ihrer Größe oder Branche, mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert sind. Bisher wurde die Bedeutung der Krisenkommunikation in Jugendämtern oft vernachlässigt. Der Bedarf, dieses Thema verstärkt in den Fokus zu rücken, könnte jedoch als wachsend beschrieben werden, um sicherzustellen, dass die Kommunikation in Krisensituationen angemessen und effektiv erfolgt. Jugendämter sind als öffentliche Einrichtungen mit einzigartigen Herausforderungen und Verantwortlichkeiten konfrontiert, wenn es um den Schutz und das Wohl von Kindern und Jugendlichen geht. Besonders im Hinblick auf Krisen mit einem medialen Schwerpunkt wird deutlich, dass Jugendämter verstärkt Strategien und Maßnahmen entwickeln müssen, um in der öffentlichen Kommunikation angemessen zu reagieren und gleichzeitig die Interessen und das Wohl der betroffenen Kinder und Jugendlichen zu schützen. Angesichts der ständigen Präsenz und des Einflusses der Medien in unserer Gesellschaft sind Kinderschutzbachbehörden zunehmend gefordert, nicht nur in internen Abläufen, sondern auch in der Interaktion mit den Medien, eine effektive Krisenkommunikation zu etablieren. Das dadurch angestrebte Vertrauen der Öffentlichkeit stellt für die staatliche Institution eine entscheidende Bedeutung dar. Es legitimiert ihre Arbeit, fördert die Zusammenarbeit und ermöglicht effektive Krisenbewältigung. Vertrauen bedarf daher einer aktiven Förderung und Pflege. Dies geschieht durch die gezielte Auseinandersetzung mit Krisensituationen und ihre adäquate Bewältigung. Krisenarbeit erfordert somit nicht nur die Reaktion in aku-

ten Krisenmomenten, sondern auch die Etablierung eines umfassenden Krisenmanagements innerhalb der Fachbehörde. Für bekanntwerdende Fälle besonders schwerer Kindeswohlgefährdungen, mit beispielsweise dem schlimmsten tragischen Ausgang, dem Tod eines/r dem Jugendamt bekannten Minderjährigen, ist ein aufgebautes Krisenkommunikationsmanagement außerordentlich relevant und stellt deshalb den Mittelpunkt dieser Arbeit dar.

### 1.1 Begründung der Arbeit

Jugendämter sind staatliche Einrichtungen und stehen daher im Blickpunkt der Öffentlichkeit. Krisen im Bereich des Kinderschutzes erhalten oft erhebliche mediale Aufmerksamkeit. Eine effektive Krisenkommunikation ist daher entscheidend, um die öffentliche Meinung, gesellschaftliche Vertrauensgabe und den Ruf der Fachbehörde zu beeinflussen. Das Thema ist im Gesamten betrachtet ein aktuelles. Für eine einzelne Kinderschutzbereichsbehörde mag das Thema erst dann besonders relevant werden, wenn es zu einer öffentlichen Krise im Bereich des Kinderschutzes gekommen ist. Aktuelle Vorfälle, gesellschaftliche Debatten, aber auch politische Entwicklungen beeinflussen somit die Aufmerksamkeit dieser Problemstellung. Auffällig ist jedenfalls, dass wiederholt über diverse mediale Kanäle Schlagzeilen verbreitet werden, die das Jugendamt in ein schlechtes Licht rücken. Sätze wie *„Das Jugendamt hat versagt“*, *„Das Jugendamt hat weggeschaut“*, *„Das Jugendamt hat nichts gemacht“*, etc. erreichen die Gesellschaft. Hinter diesen Sätzen stecken Schicksale einzelner Familien, genauso auch Fallverläufe auf administrativer Ebene. Eine eloquente und faire Auseinandersetzung fällt oft hinten runter, wenn das Vertrauen auf diese Weise der Informationsmeldung von jetzt auf gleich niedergerissen wird. Damit will nicht ausgedrückt werden, dass Schlagzeilen solcher Art keine Berechtigung haben. Demgegenüber muss allerdings angebracht werden, dass Fehler einzelner Fachkräfte eine Tragweite haben können, die die gesamte Kinderschutzbereichsbehörde oder sogar alle Jugendämter in Deutschland in Frage stellen. Gesellschaftlich ist schon jetzt fast nur noch die Rede von *„dem Jugendamt“* und nicht mehr von einem Fehler einzel-

ner Fachkräfte eines Jugendamtes bzw. der Verantwortung des/r Eltern-teil/e für ihr/e Kind/er.

Als Mitarbeitende einer Berliner Kinderschutzfachbehörde besteht deshalb das Interesse, effektive Strategien für die Krisenkommunikation zu entwickeln, um letztlich die berufliche Tätigkeit zu verbessern, bestehende Praktiken in der Krisenkommunikation zu erforschen, neue Erkenntnisse zu gewinnen und möglicherweise zu Richtlinien und Empfehlungen beizutragen. Als Mitglied der Gesellschaft wiederum besteht das Interesse, dass Jugendämter angemessen auf Krisen reagieren und transparent mit der Öffentlichkeit kommunizieren. Schlussendlich wird mit dieser Arbeit darauf abgezielt, die Gesellschaft als Teilhabende und Adressat\*innen der Kinder- und Jugendhilfe mittels hinzukommendem Managementgedanken in der Institution über die eigene Arbeit aufzuklären und diese anhand von Kommunikationsstrategien während und außerhalb einer Krise als Vertrauende zu gewinnen. Nicht Jede/r muss oder soll mit der Jugendamtsarbeit sympathisieren. Vielmehr wird die Kinderschutzfachbehörde in der Pflicht gesehen, transparent und authentisch Krisen zu lösen und einen sorgfältigen Austausch mit der Gesellschaft zu pflegen.

In einem Gespräch mit einem Berliner Jugendamtsleiter bestätigte sich der Eindruck, dass deutschen Jugendämtern kein Regelwerk zur Verfügung steht, wie mit medialen Krisen umgegangen wird. Vielmehr wurde die Bestätigung darin gefunden, dass Krisen eher spontan und erst dann, wenn es so weit gekommen ist, auf eigene Art und Weise bewältigt werden. Die Kommunikationsdimensionen, die vor einer Krise berücksichtigt werden sollten, um letztlich überhaupt erst vertrauenswürdige Krisenarbeit leisten zu können, sind somit kein Bestandteil des alltäglichen strategischen Denkens deutscher Jugendämter. Daher richtet sich die Arbeit vor allem wegen des Managementgedankens an die strategische Ebene der Kinderschutzfachbehörden. Zur Bewusstseins sensibilisierung soll gleichfalls die operative Ebene angesprochen werden. Die Arbeit hat zum Ziel, die Relevanz hinter Krisen und deren Dimensionen zu vermitteln. Vor allem, weil der mediale Fokus auf schwerwiegenden Fällen liegt und von denen aus öffentliche Meinungen beeinflusst werden, wurde sich dafür entschieden, genau diesen Schwerpunkt aufzugreifen. Der Erkenntnisgewinn, der durch das Studieren dieser Arbeit erreicht werden soll, besteht darin, dass vor

allem die Führungskräfte deutscher Jugendämter angesprochen werden, Kommunikation nach außen zweifelsfrei als notwendig einzustufen, wenn sie von der Gesellschaft ernstgenommen werden möchten. Die strategische Ebene sollte deshalb dazu angehalten sein, Krisenkommunikation als Managementaufgabe der Öffentlichkeitsarbeit zu verstehen und letztlich die Mitarbeiterschaft als wichtigste Ressourcenquelle in diese Verantwortung mit einzubeziehen. Es sind die Fachkräfte der operativen Ebene, die für ihre Handlungen von den Medien angegangen werden. Durch das Geben nötiger Sicherheit von der strategischen auf die operative Ebene verändert sich das gesamte fachliche Auftreten in der Öffentlichkeit. Schließlich beginnt jede Managementfunktion im Inneren der Fachbehörde, nämlich bei und mit den Mitarbeitenden.

Aus all den Gründen wurde die arbeitsleitende Fragestellung für diese Arbeit wie folgt aufgestellt: *Wie können Jugendämter auf negative mediale Berichterstattungen von Fällen besonders schwerer Kindeswohlgefährdung innerhalb wie außerhalb der Fachbehörde vertrauenswürdig reagieren?*

Es fällt auf, dass die Zusammenarbeit mit Adressat\*innen der Kinder- und Jugendhilfe oft von deren Einstellung zum Jugendamt abhängt. Deren Einstellung wiederum ist meistens durch Hörensagen beeinflusst worden und, wenn überhaupt, erst im eigenen Arbeitsprozess mühsam veränderbar. Die Gesellschaft mit ihren Meinungen nicht alleine zu lassen, sondern auf sie zuzugehen, um auch innerbehördliche Prozesse zu erleichtern, wäre deshalb wünschenswert. Schicksale innerhalb von Familien lassen sich auch durch die Fachkräfte der Jugendämter nur bedingt (und auch nicht immer) verändern. Was jedoch im Einfluss der Fachbehörde steht ist, Aufklärungsarbeit zu leisten, Vertrauen entgegenzubringen und jederzeit Ansprechpartner\*in zu sein, um Familienschicksale nicht in öffentlichen Krisen enden zu lassen.

Abgeleitet aus dem eigenen Erkenntnisinteresse wurden drei Thesen entwickelt, von denen im Vorfeld der Arbeit ausgegangen wird:

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

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

Durch die thematische Strukturierung der Arbeit sollen diese Annahmen aufgegriffen und am Ende ausgewertet werden.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Zunächst wird das Jugendamt als Kinderschutzfachbehörde in seinen Aufgaben und Verantwortlichkeiten vorgestellt. Das ist deshalb so wichtig, um ein einheitliches Verständnis über grundlegende staatliche Vorgaben zu entwickeln, weil das das hoheitliche Machtgefälle ausdrückt. Mit einem Praxisfall aus dem Jahr 2006 (der „Fall Kevin“) wird veranschaulicht, von welcher Art der besonders schweren Kindeswohlgefährdung unter medialen Bedingungen die Rede ist. Übergeleitet von dem werden die Begrifflichkeiten Öffentlichkeit und Medien definiert, damit nachvollziehbar ist, welche einflussgebenden Akteur\*innen zur Kinderschutzarbeit hinzukommen. Das nächste Kapitel spitzt sich insofern zu, dass Jugendamtsarbeit zur Krisenarbeit wird. Erstmal wird geklärt, was Krisen im Allgemeinen und für die Jugendämter im Speziellen bedeuten. Mit den Erkenntnissen des Kommunikationswissenschaftlers *T. Coombs* wird das Krisenverständnis erweitert, da er von mehreren Phasen und Managementaufgaben in der Krisenkommunikation ausgeht. Der angebrachte Praxisfall wird angedeutet in die einzelnen Phasen eingearbeitet. Im letzten Hauptkapitel sollen die vorangegangenen Inhalte zusammenfließen und den Kommunikationsgedanken, der unter all den Bedingungen nötig ist, innerhalb wie außerhalb der Fachbehörde aufgreifen. Am Ende ist mit allen Erkenntnissen ein Handlungsleitfaden entstanden, der unter wissenschaftlichem Hintergrund in die praktische Arbeit eingebettet werden kann. Er kann als wertvolles Handwerkszeug von der strategischen Ebene genutzt und entsprechend auf die institutionelle Umgebung der

Fachbehörde abgestimmt werden, damit auch in Ausnahmesituationen vorbereitet und authentisch reagiert werden kann.

Für die Bearbeitung des Inhalts wurden diverse Literaturquellen genutzt, die auf unterschiedliche Weise beschafft worden. Grundlegend richtete sich die Recherche netzwerkartig von einer Hauptquelle aus – der Studie der TU Ilmenau zur Krisenkommunikation in Jugendämtern. Diese als Grundlage zu nutzen, verhalf in die unterschiedlichen Fachwinkel wie Kommunikation, Medien, Jugendamt/Jugendhilfe und Krise zu schauen. Diese Oberbegriffe zogen sich durch die Recherche und runden den inhaltlichen Aufbau der gesamten Arbeit ab. Über diese Themenfelder fügte sich die Arbeit schließlich zusammen. Mittels konkreter Schlüsselwörter wie Jugendamt, Krisenkommunikation (im Jugendamt), Krisenmanagement, Führung, (Interne) Kommunikation, Journalismus oder Medien wurde eine Literaturrecherche in der Alice-Salomon-Hochschul-Bibliothek vorgenommen. Über einzeln gefundene Werke ergaben sich neue Schlüsselwörter und Suchbegriffe, unter denen weitere Materialideen hervorgebracht wurden. Das Durchforsten einzelner Hauptwerke führte letztlich zu Artikeln, Einzelwerken oder Sammelbänden. Es eröffnete sich die Gelegenheit über die Elektronische Zeitschriftendatenbank Artikel aus den Fachzeitschriften „*Pädagogik*“ oder „*Sozialmagazin*“ zu gewinnen. Auch Websites wurden genutzt, um frei zur Verfügung stehende Materialien zu finden. Beispielsweise liefern die „*Frühen Hilfen*“ oder *Internetseiten des Bundes* wissenschaftliches Praxis- und Informationsmaterial.

Es wurde festgestellt, dass das Thema zwar ein Aktuelles ist und zu den einzelnen Schwerpunkten diverses wissenschaftliches Material zur Verfügung steht, jedoch ein konkreter Handlungsleitfaden für Jugendämter bisher nicht ausgearbeitet wurde. Die Forschung der TU Ilmenau zielt zwar darauf ab, Ansätze zu einem einheitlichen Kommunikationskonzept zu Krisenzeiten bereitzustellen, jedoch sind diese seit der Studienauswertung nicht noch einmal aktualisiert und vertieft worden. Das soll sich mit dieser Arbeit ein Stück weit ändern. Bereits Erforschtes wird aufgegriffen und in den Zusammenhang der aufgestellten Annahmen und Fragestellung gesetzt.