

Felix Berth*

Krisenkommunikation im Jugendamt

Journalistische Praktiken, strategische Reaktionen

I. Angstbesetzte Fragen

Jugendämter erfahren heute mehr massenmediale Aufmerksamkeit als noch vor einem Jahrzehnt. Gerade in Fällen von schweren Kindeswohlgefährdungen kann das journalistische Interesse plötzlich enorme Ausmaße annehmen, wie zahlreiche Einzelfälle der letzten Jahre gezeigt haben. Für Jugendämter entstehen damit neue, zT stark angstbesetzte Herausforderungen: Wie geht man im Krisenfall mit Journalist/inn/en um? Auf welche journalistischen Strategien und Handlungsweisen stellen sich die Ämter und ihre Führungen sinnvollerweise ein? Welche Grenzen kann, darf oder soll eine Amtsleitung ziehen? Wie organisiert man den Informationsfluss unter Bedingungen großer Unsicherheit, höchster Anspannung und persönlichen Entsetzens? Was antwortet man der Öffentlichkeit auf die in diesem Fall beinahe standardmäßig gestellte Frage „Was wusste das Jugendamt?“

Dieser Text wird versuchen, einige Antworten auf diese Fragen zu geben. Dabei erläutert der erste Teil abstrakt die Arbeitsweise von Journalist/inn/en und beschreibt konkret, wie der Fall einer massiven Kindeswohlgefährdung (möglicherweise) recherchiert wird. Der zweite Teil diskutiert, wie sich ein Jugendamt auf solche Recherchen einstellen kann. Dabei wird differenziert nach strukturellen Organisationsaufgaben und konkreten Verhaltensweisen; außerdem wird versucht zu klären, welche Vorarbeiten eine Amtsleitung bereits vor einem „Ernstfall“ leisten kann. Die Perspektive des Autors knüpft an eigene journalistische Erfahrungen sowie an Eindrücke als Berater und Trainer von Jugendamtsleitungen an.

II. Zur journalistischen Arbeitsweise

Betrachtet man die Bedingungen des Arbeitens in einer Redaktion, fallen aus der Perspektive eines Jugendamts (mind.) zwei Unterschiede auf. Der erste betrifft den Umgang mit der Ressource Zeit, der zweite die Orientierung an konkurrierenden Organisationen.

Zum Umgang mit der Zeit: Journalist/inn/en sind oft thematische Generalisten, die sich innerhalb weniger Stunden mit neuen Sachverhalten vertraut machen müssen. Wird bspw an einem Tag um 12 Uhr bekannt, dass eine Mutter in einer deutschen Kommune ihr Kind getötet hat, erfordert das eine unmittelbare Reaktion. Der/Die Mitarbeiter/in der örtlichen Zeitungsredaktion hatte möglicherweise noch nie mit einem solchen Thema zu tun, doch unabhängig von der thematischen Kompetenz hat er/sie den Redaktionsschluss vor Augen, der bereits um 17 Uhr sein kann (wobei spätere Aktualisierungen von Texten häufig möglich sind). Ein/e Mitarbeiter/in des Lokalradios oder des Lokalfernsehens wird –

falls die Redaktion Interesse an dem Thema hat – mit ersten Informationen innerhalb der nächsten Minuten einen kurzen Beitrag erstellen und möglicherweise im Lauf des Nachmittags nach weiteren Recherchen zusätzliche Beiträge produzieren. Internetmedien streben, basierend auf noch kürzeren Produktionszeiten, häufig nach einem nochmals erhöhten Publikationstempo. Für alle Medien gilt, dass Zeitdruck das Arbeiten in hohem Maß prägt; individuelle Reaktionen darauf reichen – je nach Redaktionsklima, Berufserfahrung, Kompetenzen und psychischer Konstitution – von hektischer Betriebsamkeit über forsch-fordernde Haltungen bis zu effizienzorientiertem Arbeiten, das bspw in Interviews nur begrenzt Formen der Höflichkeit zulässt.

Zur Konkurrenzorientierung: Journalist/inn/en erstellen Produkte, die auf einem Markt mit hoher Transparenz Abnehmer/innen finden sollen. Jedem ist klar, dass das eigene Produkt die potenziellen Konsument/inn/en überzeugen muss, weil es zu jeder Publikation leicht erreichbare Alternativen gibt. Diese Konkurrenzorientierung bedeutet in der Praxis, dass Journalist/inn/en an jedem Arbeitstag zunächst überprüfen, worüber andere Medien berichtet haben. Notwendig ist deshalb an jedem Arbeitstag ein schneller morgendlicher Blick in diverse Zeitungen sowie ein kontinuierliches Beobachten der wichtigsten Internet-Massenmedien. „Was berichtet die Konkurrenz?“ ist somit eine Frage, die das journalistische Arbeiten kontinuierlich begleitet.

Versucht man, die Arbeitsweise der Organisationsform „Redaktion“ jenseits dieser zwei typischen Kennzeichen „Zeitdruck“ und „Konkurrenzorientierung“ etwas systematischer zu verstehen und mit der Arbeitswelt der Jugendämter zu vergleichen, bietet sich die Modifikation eines älteren Konzepts an, das der Organisationsberater *Wolfgang Looss* entwickelt hat. *Looss* nennt drei Logiken, denen Organisationen in ihren Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen folgen können: eine zielbezogene, eine wertbezogene und eine regelbezogene Form.¹ Daraus lässt sich eine Organisations-typologie entwickeln:

- Zielbezogene Organisationen betrachten alles als Störung, was die Zielerreichung behindert. Sie sind an kurzfristigen Erfolgen orientiert; was nicht der Zielerreichung dient – zB Normen oder Emotionen –, ist unwesentlich. Macht

* Der Verf. ist Journalist, Supervisor und Coach (www.berth-dirnberger.de) und arbeitet als Referent in der Leitung des Deutschen Jugendinstituts eV (DJI), München; er lehrt an der Deutschen Journalistenschule und war von 2003 bis 2012 innenpolitischer Redakteur der Süddeutschen Zeitung mit Schwerpunkt Familien- und Gesellschaftspolitik.

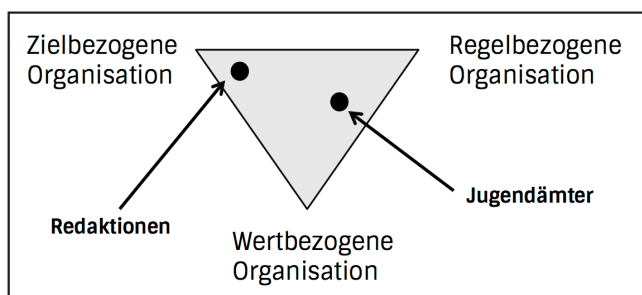
1 Fatzler/Looss Organisationsentwicklung und Supervision, 1996, 234.

wird in der Organisation nach dem Kriterium der errungenen Erfolge verteilt („Heldenstruktur“).

- Regelbezogene Organisationen nehmen jede Abweichung, die nicht den Regeln entspricht, als Störung wahr. Gehandelt wird nur, wenn ein Vorhaben mit dem Regelwerk kompatibel ist; Nicht-Handeln ist unproblematisch, solange im Regelwerk keine entsprechenden Anweisungen existieren. Belohnung gibt es für langandauerndes, regelbefolgendes Wohlverhalten. Abweichung von Regeln wird sanktioniert. Macht wird in der Organisation durch Rangstrukturen zugewiesen.
- Wertorientierte Organisationen erkennen Störungen in Abweichungen vom gemeinsamen Wertesystem („Ketzerrei“). Sie neigen dazu, die Umwelt in einem Schwarz-Weiß-Raster zu betrachten. Werte signalisieren innerhalb dieser Organisationen die Grenzen, jenseits derer Unterschiedlichkeiten nicht mehr toleriert, sondern mit Ausschluss aus der Organisation beantwortet werden.

Diese Differenzierung lässt sich in Beratung und Analyse verwenden, um Organisationen zu typologisieren. Weil jede Organisation nicht nur einer Logik folgt, sondern immer eine spezifische Kombination dieser drei Logiken realisieren wird, bietet sich eine Verortung in einem Dreiecks-Schema an:

Abb.: Handlungslogiken von Organisationen



Modell in Anlehnung an Looss²

Nun kann man diskutieren, ob Jugendämter in Zeiten von Verwaltungsreformen und Zielvereinbarungen in diesem Schema angemessen eingeordnet sind; evtl sind sie inzwischen stärker in der zielbezogenen Ecke des Dreiecks zu platzieren.³ Und beim Blick auf reale Jugendämter mit ihren konkreten Organisationskulturen würde man sicher eine hohe Heterogenität entdecken: Das eine Amt stellt vielleicht Regelbefolgung über alles, das andere verlangt dagegen einen Mix aus Regel- und Zielbezogenheit. Insgesamt soll dieses Schema aber vor allem den Unterschied zwischen journalistischen Organisationen und denen der öffentlichen Träger der Jugendhilfe verdeutlichen: Ein/e Journalist/in räumt dem Erscheinen seiner Veröffentlichung einen höheren Stellenwert ein als dem Befolgen von Regeln; er/sie gilt in seiner Organisation als Held/in, wenn er/sie ein besonders erstrebenswertes Ziel (in Form einer aufsehenerregenden Publikation) erreicht. Die Perspektive ist nicht der langfristige, sondern der kurzfristige Erfolg, welchem im Idealfall sofort ein weiterer kurzfristig erzielter Erfolg zu einem anderen Thema folgt. Eine Gegenprobe zur Einordnung der Handlungslogik eines spezifischen Jugendamts ist mit Blick darauf ebenfalls möglich: Je absonderlicher dieses journa-

listische Verhalten aus der Perspektive eines Jugendamts wirkt, umso weiter dürfte dieses konkrete Amt von der Organisationskultur der Zielbezogenheit entfernt sein.

Wie ein solches zielbezogenes Arbeiten aussehen kann, sei anhand eines fiktiven Beispiels beschrieben: Ein/e Journalist/in, der/die von einer Kindstötung erfährt, wird im ersten Moment überlegen, wie viel Zeit bis zur Fertigstellung des ersten Produkts bleibt und dann – implizit oder explizit, je nach Arbeitsstrategie und Vorliebe für strukturiertes oder unstrukturiertes Arbeiten – mehrere Fragen stellen:

- Welche Quellen gibt es?
- Welche Quellen sind für mich wie gut erreichbar? Was weiß ich über sie? Habe ich manche bereits als tauglich oder untauglich kennengelernt? Wie stark sind welche Quellen an dem Fall beteiligt?
- In welcher Reihenfolge kontaktiere ich die Quellen?

Unter den als relevant betrachteten Quellen wird mit Sicherheit das Jugendamt erscheinen, selbst wenn der/die Journalist/in ansonsten wenig über diese Institution weiß. Weitere mögliche Adressaten finden sich bei Polizei und Staatsanwaltschaft, bei den Nachbarn der Familie, in der Kita des getöteten Kindes. – Potenziell ist diese Liste ins Unendliche verlängerbar; real wird sie begrenzt durch den Zeitdruck sowie die begrenzte Feldkompetenz eines Rechercheurs, der etwa bei Beginn seiner Recherche nicht weiß, was freie Träger sind und welche Rolle sie in solchen Fällen spielen können.

Bei den konkret verfolgten Strategien existiert eine große Varianz. Die wichtigsten seien kurz skizziert: Die meisten Journalist/inn/en werden sehr schnell zumindest implizit eine Hypothese formulieren. Ob sie im Verlauf der Recherche in der Lage sind, diese Hypothese evtl umzuformulieren, hängt stark von individuellen Kompetenzen ab; hier zeigen sich in den Arbeitsweisen deutliche Unterschiede. Sehr wahrscheinlich wird der/die Journalist/in versuchen, möglichst detaillierte Angaben über die Lebensumstände der Familie sowie über den Tod des Kindes zu bekommen, weil Mediennutzer/innen eher an Konkretem als an Abstraktem interessiert sind. Die meisten Rechercheure werden der Regel folgen, bei konflikthafte Themen auch die andere Seite zu hören, und werden dabei besonders auf Widersprüche in den verschiedenen Darstellungen achten. Häufig ist auch der Versuch, „von außen nach innen“ zu recherchieren, also die maximal Beteiligten erst am Ende einer Recherche zu befragen; partiell erkennbar und häufig eher implizit ist der Ansatz, bei einer Recherche Sachverhalt und Meinung zu trennen.

Wie beeinflussen diese Strategien nun den Umgang eines/einer Journalisten/Journalistin mit einer Jugendamtsleitung im konkreten Fall? Einiges kann als sicher angenommen werden:

2 Fatzer/Looss Organisationsentwicklung, 234 (Fn. 1).
 3 Der Verf. hat in Trainings mit Jugendamtsleitungen häufig erlebt, dass die Kategorisierung der Ämter als „wenig zielbezogen“ heftigen Widerspruch hervorgerufen hat. Möglicherweise hängt dies mit dem positiven Leumund zusammen, den der Begriff des Ziels inzwischen hat. Hier ist jedoch weniger ein normativer, sondern eher ein deskriptiver Begriff von „Ziel“ in Abgrenzung zu den beiden anderen Kategorien gemeint.

- Das Jugendamt wird als eine von mehreren Institutionen befragt.
- Der/Die Journalist/in wird nach konkreten Lebensumständen der Betroffenen fragen.
- Journalist/inn/en werden versuchen, Widersprüche und Intransparenz wahrzunehmen.

Andere Handlungsweisen und Haltungen sind möglich, aber nicht gewiss:

- Möglicherweise geht der/die Journalist/in von einer „Schuld“ des Jugendamts aus. In diesem Fall wäre der Amtsleiter der „bad guy“, der im Verlauf der Recherche eher spät kontaktiert wird.
- Evtl liegt dem/der Journalisten/Journalistin an einem persönlichen (Telefon-)Gespräch; ein Teil ist jedoch erfahrungsgemäß wegen des Zeitdrucks mit einem per Mail gelieferten Zitat zufrieden.

Und manches sollte man eher nicht erwarten:

- Unwahrscheinlich ist, dass ein/e Journalist/in sich an sämtliche Gepflogenheiten des Anstands und der zwischenmenschlichen Kommunikation hält, sofern nicht explizite Absprachen solche Regeln formulieren und auf diese Weise Regelverletzungen erschweren.
- Nicht anzunehmen ist, dass er/sie sich nach einer schweren Kindeswohlgefährdung in besonderem Maß für die Situation innerhalb des Jugendamts interessiert – sein/ihr Ziel liegt viel stärker in einer eigenen Veröffentlichung als im Verständnis für eine fremde Organisation.

III. Zum Umgang mit Medien im Krisenfall

Krisenkommunikation lässt sich nur partiell standardisieren, denn je nach Branche und Ereignis fallen die Notwendigkeiten anders aus. So kann ein Unternehmen, das Massenentlassungen vornehmen will, die Veröffentlichung dieses Faktums über mehrere Wochen hinweg im Stillen vorbereiten. Dagegen muss ein Chemiekonzern bei einem Störfall in der Produktion in kürzester Zeit nicht nur Medien, sondern auch Anwohner/innen informieren. Eine Fast-Food-Kette wiederum benötigt ein Monitoring kritischen Kundenverhaltens, um bei einem sich ankündigenden „Shitstorm“ im Netz klug zu agieren. Deshalb ist in der Praxis vor allem organisationsspezifische Krisenkommunikation aussichtsreich; allgemeine Schemata⁴ hinterlassen einen leblosen, wenig tauglichen Eindruck.

In einem Jugendamt ist das Szenario potenzieller Krisen vergleichsweise gut einzugrenzen. Hohes Medieninteresse ist fast ausschließlich bei schweren Kindeswohlgefährdungen zu erwarten; andere Krisen sind eher selten.⁵ Im Folgenden wird daher entlang von drei Themen versucht, Optionen für Jugendamtsleitungen zu skizzieren: Was kann ein Jugendamt vor einem Krisenfall regeln? Welche Organisationsfragen stellen sich im Fall einer schweren Kindeswohlgefährdung? Welches Verhalten der Amtsleitung erweist sich als hilfreich?

1. Klärungen im Vorfeld. Das *Monitoring potenzieller Krisen*, das in manchen Branchen mit hohem Aufwand betrieben werden muss, ist im Jugendamt vergleichsweise einfach. Sicherzustellen ist, dass die Leitung von schweren Kindeswohlgefährdungen umgehend informiert wird; auf die kon-

krete Amtsstruktur abgestimmte Dienstanweisungen sind dafür zentral.⁶ Von hoher Bedeutung ist daneben der *Kontakt zu lokalen Medien*: Eine Jugendamtsleitung, die mit den Redakteur/inn/en der örtlichen Zeitung/en in regelmäßigem Austausch steht und auch den/die örtliche/n Chef/in des Lokalradios (dessen Belegschaft oft schnell wechselt) kennengelernt hat, kann im Krisenfall besser einschätzen, welche Form der Berichterstattung – neutral, offensiv oder aggressiv – zu erwarten ist; gleichzeitig steigen die Chancen, dass die Darstellungen des Jugendamts verstanden und angemessen wiedergegeben werden. Vorab klärbar ist auch die Besetzung eines evtl einzusetzenden *Krisenstabs*, dem neben der Amtsleitung der/die Pressesprecher/in der Kommunalverwaltung angehören sollte; je mehr Aufsicht ein Fall erregt, umso stärker sollten politisch Verantwortliche – Bürgermeister/innen, Landrät/inn/e/n, Dezernent/inn/en – in den Krisenstab einbezogen werden. Schließlich kann ein Jugendamt einiges an *schriftlichem Material* zur Publikation vorbereiten, auch ohne dass eine massive Kindeswohlgefährdung geschehen ist. Dazu kann eine Darstellung der eigenen Aktivitäten im Kinderschutz (zB mit lokalen Daten zu Inobhutnahmen, eigenen Dienstanweisungen)⁷ ebenso gehören wie ein Factsheet mit der Erläuterung zentraler Begriffe, die Journalist/inn/en nicht geläufig sind (zB SPFH).

2. Organisationsfragen im Krisenfall. Nach Bekanntwerden einer schweren Kindeswohlgefährdung sind sofort drei organisationale Fragen zu klären: Wer analysiert den Fall? Wer legt die Krisenstrategie fest? Wer kommuniziert nach außen?

- Die Analyse des Falls dient der sachlichen Klärung. Was ist in der Familie aktuell geschehen? Welche Interventionen welcher Institutionen – Jugendamt, freie Träger, andere Akteure – erfolgten in der Familie wann und mit welchem Ergebnis? Mit Blick auf den strikten Sozialdatenschutz des SGB VIII sind fall- und fachfremde Mitarbeiter/innen in diese Runde eher nicht einzubeziehen.⁸ Neben der Akte dienen Gespräche mit fallführenden Mitarbeiter/inne/n als Informationsquelle. Eine (evtl neu zu erstellende) Zeitleiste kann hilfreich sein, um den Hilfeprozess in seiner Entwicklung zu verstehen.
- Die Formulierung der Strategie ist Aufgabe des Krisenstabs. Hier wird unter Beteiligung Außenstehender – zB externer Berater/in/Moderator/in, Pressesprecher/in, Bürgermeister/in – ein Ziel formuliert (bspw „Lokale Berichterstattung über den Einzelfall ermöglichen, überregionale Berichterstattung vermeiden“ oder „Die Welle der Be-

4 Vgl Bundesministerium des Inneren (BMI) Leitfadens Krisenkommunikation, 3. Aufl. 2008.

5 Zu diskutieren ist, ob Medienberichte über hochstrittige Trennungen/Scheidungen ebenfalls Formen der Krisenkommunikation notwendig machen. Der Eindruck des Autors ist, dass Medien über dieses Thema inzwischen deutlich häufiger berichten, wobei oft auch Vorwürfe an Jugendämter formuliert werden. Allerdings ist nicht jede Kritik von außen ein Krisenfall, und ein Jugendamt hat in solchen Fällen wohl nicht mit einem lawinenartigen Ansteigen medialen Interesses zu rechnen. Das Label „Krisenkommunikation“ bietet sich eher nicht an; gleichwohl sind einige der folgenden Hinweise auch in solchen Fällen nutzbar.

6 Ein Beispiel in Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH (Difu)/Kurz-Adam Das Jugendamt im Spiegel der Medien, 2009, 15 (23).

7 In Bundesländern mit Informationsfreiheitsgesetzen zählen Dienstanweisungen zu den Dokumenten, die ein Amt den Bürger/inne/n – mithin auch den Journalist/inn/en – zur Verfügung stellen muss. Allerdings ist dieses Faktum nicht allen Journalist/inn/en bekannt.

8 Wiesner/Mörsberger SGB VIII, 4. Aufl. 2011, SGB VIII § 65.

richterstattung soll nach 100 Std verebtt sein“), wobei die Zielformulierungen konkret und vom eigenen Verhalten beeinflussbar sein sollten. Diese Ziele vor Augen, arbeitet der Krisenstab zentrale, stichhaltige Aussagen heraus, die in der Kommunikation nach außen in den Mittelpunkt gestellt werden, und gleicht diese mit möglichen Kontra-Argumenten ab. Sobald die Aussagen präzisiert sind, kann eine Orientierung an internen und externen Ressourcen und Risiken nach *Schmidbauer* dabei helfen, alle wichtigen Adressat/inn/en in den Blick zu nehmen:⁹

Tab.: Interne und externe Ressourcen und Risiken

	Ressourcen	Risiken
intern	Eigene Rettungskräfte: Was hilft im Inneren?	Offene Flanken: krisenverstärkende Faktoren im eigenen Haus
extern	Externe Hoffnungsträger: Was hilft von außen?	Äußere Bedrohungen: krisenverstärkende Faktoren von außen

Außerdem entscheidet der Krisenstab, welche Form die eigenen Veröffentlichungen haben sollen: Genügt am ersten Tag eine Pressemitteilung? Wird frühzeitig eine Pressekonferenz für den folgenden Tag angekündigt? Werden Einzelinterviews gegeben? Schließlich organisiert der Krisenstab das Monitoring der Krise: Jeder Medienkontakt soll dokumentiert werden, um den Krisenverlauf innerhalb der nächsten Stunden und Tage abschätzen zu können.

- Die Kommunikation nach außen wird möglichst an eine/n Akteur/in delegiert (one-voice-policy), um widersprüchliche Aussagen zu vermeiden. Diese Regelung sollte hausintern mit maximaler Klarheit kommuniziert sein. Bei allmählich wachsendem Medieninteresse kann diese Rolle an höherrangige Verantwortliche weitergegeben werden.

3. Verhaltensoptionen im Krisenfall. Konkretes Verhalten einer Amtsleitung hängt stark von individuellen Kompetenzen und Präferenzen ab; deshalb erfolgt an dieser Stelle keine Beschreibung von „richtigen“ Verhaltensweisen. Allerdings sind einige Hinweise mit Blick auf Eigenheiten journalistischen Arbeitens möglich.

So gilt als journalistischer „Erfolg“ – wie beschrieben – eine aufsehenerregende Publikation. Reale oder vermeintliche Skandale zu beschreiben ist eine Form, dieses Aufsehen zu erregen. Dabei sind zwei Formen des Skandals auseinanderzuhalten: Er kann entweder im fehlerhaften *Verhalten* eines/einer Akteurs/Akteurin gesehen werden (zB dem „Pfus“ eines Arztes bei einer Operation) oder in fehlerhaften *Informationen* dieses/dieser Akteurs/Akteurin (zB einer Behauptung des Arztes gegenüber Journalist/inn/en „Ich habe den Patienten vorab über die Risiken der Operation informiert“, obwohl später bekannt wird, dass das Informationsgespräch eine andere Ärztin übernommen hatte). Fehlerhaftes Verhalten ist aus journalistischer Sicht schwerer zu belegen als fehlerhafte Informationen: Um Ersteres als skandalträchtigen Vorwurf zu formulieren, ist eine Kenntnis der Sachverhalte nötig; Letzteres dagegen lässt sich schon darstellen, wenn einer öffentlichen Aussage A wenig später eine widersprüchliche Aussage B folgt.

Für Jugendamtsleitungen entsteht daraus im Krisenfall die Notwendigkeit, Falschaussagen zu vermeiden. Es mag aus der Sicht einer Amtsleitung eher unerheblich sein, ob ein/e Sozialarbeiter/in zwei Wochen vor dem Tod eines Kindes dreimal oder viermal Kontakt zu der Familie hatte. Doch aus Sicht der Medien ist eine dazu getroffene falsche Aussage einer Amtsleitung potenziell skandalisierbar und kann der Ausgangspunkt für weitere Recherchen sein.

Nun ließe sich daraus die Empfehlung ableiten, Informationen möglichst lange zurückzuhalten. Allerdings würde man sich mit dieser Strategie ein Folgeproblem einhandeln. Gerade weil Journalist/inn/en – wie erwähnt – oft schnell bemerken, dass ein/e Gesprächspartner/in „mauert“, werden sie darauf tendenziell mit einer Intensivierung der Recherchen reagieren. Damit entsteht ein Zielkonflikt, der noch dadurch kompliziert wird, dass jede Entscheidung über Transparenz oder Nicht-Transparenz auch Auswirkungen im eigenen Amt hat. Gerade das Öffentlichmachen zahlreicher Informationen kann von Jugendamts-Fachkräften als Form der Entsolidarisierung wahrgenommen werden.

Deshalb empfiehlt sich eine Kommunikationsstrategie der selektiven Transparenz: Journalist/inn/en erhalten zügig möglichst viele gesicherte Informationen in abstrahierter Form (zB Zeitleiste über Eckdaten des Fallverlaufs). Gleichzeitig erläutert die Amtsleitung in einer Form von Metakommunikation, dass und warum nicht alle Informationen weitergegeben werden – eben weil man mit der Familie weiterarbeiten muss, was ein Vertrauensverhältnis voraussetzt etc. Eine Formulierung, die bei einer DIJuF-Fortbildung entwickelt wurde, kann dabei sehr überzeugend wirken:

„Wenn wir Ihnen alle Informationen geben würden, über die wir verfügen, stünden wir als Jugendamt sicher besser da. Aber wir tun das nicht, mit gutem Grund.“

IV. Lernprozesse in Krisen

Im Kontext der Diskussion über Kindeswohlgefährdungen ist vielfach die Rede davon, Jugendämter sollten sich als lernende Organisationen begreifen, um im Kinderschutz klug zu agieren. Es gehe nicht darum, Fehler im Umgang mit Risikofamilien durch standardisierte Verfahren zu vermeiden, sondern darum, aus Fehlern zu lernen.¹⁰ Eine solche reflexive Fehlerfreundlichkeit kann auch in der Krisenkommunikation als Leitidee dienen. Deshalb ist es sinnvoll, journalistisches Verhalten zu verstehen, Risiken im Umgang mit Journalist/inn/en zu erkennen, die Organisationsstruktur des Amts darauf einzustellen und sich Unterstützung von außen zu holen, entweder in Form von Trainings oder als Beratung im Ernstfall. Gleichwohl ist kein Krisenfall wie der andere, und beim Rückblick auf die kommunikative Bewältigung einer Krise wird meist sehr deutlich, was man hätte – möglicherweise – anders machen sollen. Wer auf ein immer hilfreiches Standardrezept für Krisenkommunikation hofft, wird vermutlich enttäuscht werden. Doch Lernprozesse sind möglich, und die Wahrscheinlichkeit des Gelingens lässt sich erhöhen. Um es mit *Ruth Cohn* zu sagen:

„Wir sind nicht allmächtig, wir sind nicht ohnmächtig, wir sind partiell mächtig.“¹¹

9 Laumer/Pütz/Schmidbauer Krisen-PR in der Praxis, 2006, 42.

10 Biesel Wenn Jugendämter scheitern, 2011, 49 ff.

11 Cohn/Farau/Cohn Gelebte Geschichte der Psychotherapie, 2008, 379.