

## **Krisenkommunikation im Bistum Münster**

unter Berücksichtigung des Vorgehens bei Fällen sexuellen Missbrauchs

### **Zum Einstieg: Krisen und die „kommunikative Atmosphäre“**

*„Krisen entstehen dort besonders gerne, wo Kommunikation eher angstgeleitet und weniger sachorientiert und offen betrieben wird. In einer solchen Kultur besteht automatisch ein höheres Krisenrisiko als in einer kommunikativen Atmosphäre, in der nicht derjenige getadelt wird, der auf ein Problem hinweist, sondern derjenige, der es nicht tut.“*  
(Hartwin Möhrle, Kommunikationsberater)

### **Vorbemerkungen**

Die folgenden Überlegungen und Festlegungen zur Krisenkommunikation im Bistum Münster sollen helfen, ein gemeinsames Verständnis von Krisen zu entwickeln und sich möglichst präzise auf einen Ernstfall vorzubereiten. Die Überlegungen lehnen sich an den „Leitfaden Krisenkommunikation“ an, der 2016 im Bistum Essen entwickelt wurde.

Beschrieben werden hier Maßnahmen, Abläufe und Verantwortlichkeiten. Das soll helfen, sich in einer akuten Krise auf das Wesentliche zu konzentrieren:

**Ruhe bewahren!**

**Krise bewältigen!**

**Aufklärung schaffen!**

**Vertrauen sichern!**

Durch eine gute Krisenkommunikation kann ein akut drohender Schaden vermieden bzw. das Ausmaß eines eingetretenen Schadens gemindert werden. Kommunikation muss dafür im Rahmen der Möglichkeiten gesteuert werden.

## 1. Krisen lassen sich definieren als Ereignisse,

- **die unerwartet und zugespitzt auftreten.**  
Nicht jedes Problem entwickelt sich zu einer Krise, aber fast alle Krisen entwickeln sich aus ungelösten Problemen.
- **die – auch und gerade kommunikativ – stark von außen gesteuert werden.**  
Sobald eine Krise öffentlich wird, interessieren sich die Medien – aber auch andere Gruppen, insbesondere auch die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – für das Ereignis und verlangen meist mit Nachdruck zeitnah Auskunft über den jeweiligen Sachverhalt. Wichtig ist das Bewusstsein dafür, dass die Medien die Entwicklung der Krise bestimmen können und zum Teil auch wollen.
- **die von einem hohen öffentlichen Interesse begleitet werden.**  
Die katholische Kirche steht bei einer Krise noch immer im besonderen Fokus der Öffentlichkeit. Die Medien und die Öffentlichkeit erwarten, dass sie schnell, umfassend und wahrheitsgemäß über den Sachverhalt informiert werden.
- **die massiven akuten Entscheidungs- und Handlungsdruck hervorrufen.**  
Von den verantwortlichen Führungskräften im Bistum Münster (Bischof, Generalvikar, Weihbischöfe, ggf. Verantwortliche auf anderen Ebenen) wird erwartet, dass sie deutlich machen und kommunizieren, wie sie das aktuelle Problem lösen werden und was zukünftig getan wird, um die Wiederholung eines derartigen Ereignisses zu verhindern.
- **die schwerwiegende kurz- bzw. langfristige Folgen haben.**  
Über die konkreten und unmittelbaren Auswirkungen hinaus kann eine Krise das Ansehen des Bistums Münster und des Bischofs von Münster langfristig schädigen und zu einem erheblichen Vertrauensverlust und zu einer Schädigung der Glaubwürdigkeit und des Images der katholischen Kirche führen. Außerdem trägt schlechtes Krisenmanagement zu einer Verunsicherung der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden und der Gläubigen bei.

## 2. Der Krisenstab

Der Krisenstab kommt im Ernstfall sofort zusammen und entscheidet über die zu treffenden Maßnahmen.

Zum Krisenstab im Bistum Münster gehören:

- der **Generalvikar** (in besonders zugespitzten Krisen zusätzlich der **Bischof**)
- **der/die Justitiar/in**
- **der/die Leiter/in der Stabsstelle Kommunikation**
- sowie je nach Ereignis die jeweiligen **Leiter/innen der Fachbereiche im Bischöflichen Generalvikariat**

Die Vertretung der einzelnen Mitglieder des Krisenstabes ist möglich. Jedes Mitglied des Krisenstabes kann jederzeit die Zusammenkunft des Krisenstabes einfordern, wenn es dies für erforderlich hält. Der Krisenstab kann weitere Personen zur Beratung hinzuziehen. Die Mitglieder des Krisenstabes erhalten alle vorliegenden Informationen zum Sachstand. Fehlende Informationen werden so schnell wie möglich beschafft. Die Beratungen im Krisenstab unterliegen der Vertraulichkeit.

Der/die Leiter/in der Stabsstelle Kommunikation erstellt über jede auch fernmündliche oder elektronische Zusammenkunft des Krisenstabes ein Ergebnisprotokoll.

Der Krisenstab wertet die vorliegenden Fakten aus, definiert, um was für eine Krise es sich handelt und vereinbart ein kommunikatives Vorgehen und dabei unter anderem gemeinsame für alle Beteiligten verbindliche Sprachregelungen.

Der Krisenstab stellt sicher, dass insbesondere der Bischof und darüber hinaus alle einzubeziehenden Personen zeitnah und umfassend über den Krisenfall informiert werden.

Die öffentliche Kommunikation erfolgt prinzipiell und ausschließlich über den/die Leiter/in der Stabsstelle Kommunikation in seiner/ihrer Funktion als Pressesprecher/-in, es sei denn, der Krisenstab vereinbart etwas anderes. (vgl. auch 7.) Alle Medienanfragen sind an sie/ihn weiterzuleiten. Ist sie/er bei Anfragen von Medien nicht erreichbar, werden Journalisten darauf hingewiesen, dass ein Rückruf so bald wie möglich erfolgt. Die Namen der Journalisten, ihre Telefonnummern und die Medien, für die sie arbeiten, sind immer zu notieren und der Leitung der Bischöflichen Pressestelle sofort zuzuleiten.

### **3. Ziele der Krisenkommunikation**

- Zeitgerecht sachgerechte und ehrliche Informationen vermitteln
- Handlungsfähig sein und zeigen, dass man handlungsfähig ist: Probleme benennen und Perspektiven aufzeigen
- Möglichst schnell zur primären und originären Informationsquelle werden (für Betroffene, Medien, Multiplikatoren, Mitarbeitende, die allgemeine Öffentlichkeit).  
Hinweis: Die Informationshoheit zu gewinnen, ist angesichts der Echtzeit-Kommunikation unzähliger Kommunikatoren in Sozialen Medien sehr schwierig.

### **4. Grundsätze der Krisenkommunikation**

Das kommunikative Ausmaß einer Krise wird nicht nur durch das Ausmaß der realen Probleme definiert, sondern vor allem auch durch die Art und Weise ihrer öffentlichen Wahrnehmung.

Entscheidend in Krisensituationen ist es daher, zeitgerecht und (pro-) aktiv zu handeln sowie die Öffentlichkeit, genauer gesagt unterschiedliche Zielgruppen, offensiv und wahrhaftig zu informieren. Wichtig ist dabei, jederzeit für Medienvertreter, aber auch für die anderen Zielgruppen (vgl. 5.) ansprechbar zu sein.

#### **Negativ-Faktoren der Krisenkommunikation sind deshalb:**

- Sprachlosigkeit
- Verspätete Reaktion
- Halbwahrheiten
- Unwahre Aussagen
- Fehlendes Verständnis für Betroffene
- Uneinheitliche Aussagen an unterschiedlichen Stellen
- Unsicherheit der öffentlich agierenden bzw. sich äussernden Personen
- Unterschätzte Sensibilität der Öffentlichkeit für folgenschwere Ereignisse

#### **Krisenkommunikation kann gelingen. Dabei ist zu beachten**

- Entscheidend ist, sich selbst Klarheit über den Sachverhalt zu verschaffen (was ist passiert, wer ist beteiligt, was sind die Folgen, was sind die Ursachen, was ist schon bekannt) und den Sachstand dann zu kommunizieren.

- Es kann auch kommuniziert werden, dass der Sachstand noch unklar ist (und dass man sich mit allen Kräften bemüht, eine Klärung herbeizuführen und zu kommunizieren).
- Die Kommunikation muss ehrlich und offen sein. Sie muss zeitgerecht, qualifiziert, möglichst umfassend und kontinuierlich sein.
- Eine Schlüsselbotschaft und die weitere Kernaussagen der Kommunikation (Wording) sind zu definieren, ggf. kontinuierlich anzupassen und strikt anzuwenden (One Voice).
- Die Botschaften müssen einfach und überzeugend sein; Komplexität muss im Rahmen der Möglichkeiten reduziert, Information muss verknüpft werden.
- Die Botschaften können und müssen wiederholt werden, auch, wenn es nichts Neues gibt.
- Die Kommunikation muss transparent gegenüber der internen und externen Öffentlichkeit sein.
- Die Privatsphäre und die Rechte von Betroffenen sind zu wahren.
- Es muss eine permanente Beobachtung der Medienberichterstattung, insbesondere der Sozialen Netzwerke, stattfinden.

**Wichtig für eine gelingende Krisenkommunikation ist in der praktischen Umsetzung zudem**

- je nach Zielgruppe verschiedene/mehrere Informationskanäle zu nutzen (Persönliche Kommunikation, Pressemitteilungen, Homepage, Intranet, Soziale Netzwerke, Mailings, Gespräche mit Medienvertretern usw.)
- auf eine einfache Sprache zu achten (keine Abkürzungen oder Fachbegriffe)
- Mitgefühl für Betroffene zu zeigen
- den Sinn notwendiger Maßnahmen immer wieder zu wiederholen
- die Professionalität des Krisenmanagements aufzuzeigen

- keine voreiligen Schlussfolgerungen zu evtl. Schadenshöhen oder Aussagen zu Kosten oder Konsequenzen zu machen oder Schuldzuweisungen vorzunehmen

## **5. Information der Zielgruppen**

Im Blick auf die Zielgruppen-Kommunikation gelten über die genannten allgemeinen Grundsätze hinaus noch die folgenden:

Diejenigen, die besonders betroffen sind, werden als erste informiert, wenn irgendwie möglich durch eine persönliche Kommunikation.

Interne Zielgruppen werden vor externen Zielgruppen informiert. Dabei können in der internen Kommunikation verschiedene Kommunikationswege parallel genutzt werden: Intranet, Mail, Newsletter, Mitarbeiterversammlung und andere Formen einer persönlichen Kommunikation. Gut informierte Mitarbeitende, die sich vom Dienstgeber ernst genommen fühlen und wichtige Informationen nicht erst den Medien entnehmen müssen, können wesentlich dazu beitragen, Gerüchte und damit verbundene Eskalationen in der Öffentlichkeit zu minimieren. Es gilt, sie sprech- und argumentationsfähig zu machen.

Den jeweils aktuellen Zeitplan entwickelt der Krisenstab. Er legt auch fest, in welcher Form (schriftlich, mündlich) die jeweiligen Informationen von wem an wen weitergegeben werden. Generell sollten alle eigenen Auspielungskanäle genutzt werden.

### **5.1. Interne Zielgruppen können unter anderem sein:**

- Leitende Menschen, die nicht dem Krisenstab angehören
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bischöflichen Generalvikariates und der angeschlossenen Dienststellen und Einrichtungen
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der katholischen Kirche im Bistum Münster (in Pfarreien, Verbänden, Einrichtungen, bei der Caritas etc.)
- Ehrenamtliche in den Pfarreien und Gemeinden
- Gremien (Kirchensteuerrat, Diözesanrat, Aufsichtsgremien etc.)
- Betroffene Verbände und Gruppen
- Deutsche Bischofskonferenz bzw. einzelne oder mehrere Diözesen

### **5.2 Externe Zielgruppen können unter anderem sein:**

- Journalisten und über diese vermittelt die Nutzerinnen/Nutzer von Medien

- Menschen, die sich über unsere, der allgemeinen Öffentlichkeit zugänglichen digitalen Plattformen (Internet/Social Media) informieren
- Politik und Verwaltung (Land, Kommune)
- Staatsanwaltschaft, Polizei
- Aufsichtsbehörden

## 6. Maßnahmen

Der Einsatz der folgenden Maßnahmen ist abhängig von der Schwere der Krise und jeweils im Einzelfall zu entscheiden. Die Entscheidung trifft der Krisenstab.

- Persönliche Kommunikation mit den am stärksten Betroffenen
- Erste öffentliche Stellungnahme für die Medien (O-Ton)
- Pressemitteilung
- FAQ und Expertentexte
- Mailing (insb. in der internen Kommunikation)
- Information im Intranet
- Versammlungen
- Pressegespräch / Pressekonferenz
- Internet / Aufbau einer Darksite (eine vorbereitete Webseite mit wichtigen Informationen, die erst im Krisenfall freigeschaltet wird)
- Information über Soziale Netzwerke
- Einrichten einer Hotline

## 7. Zeitplan

Auch wenn jede Krise ihre eigenen (auch zeitlichen) Gesetze hat, so gibt es für den Krisenfall eine grobe Empfehlung für den zeitlichen Ablauf der oben genannten Maßnahmen:

### Unmittelbar

- Information der am stärksten Betroffenen
- Kommunikation über die Sozialen Netzwerke zu beeinflussen versuchen (zur primären Informationsquelle werden)

### Innerhalb von zwei Stunden:

- erstes Statement herausgeben
- Intranet, Internetseite und Soziale Netzwerke aktualisieren
- Zielgruppen – insbesondere die internen – informieren
- Kontinuierliche Kommunikation über die Sozialen Netzwerke

#### Innerhalb eines halben Tages:

- Pressegespräch / Pressekonferenz einberufen
- Interviews ermöglichen
- Erste Stellungnahmen von Expertinnen/Experten einholen und veröffentlichen

#### Permanent in der akuten Krise und im Nachgang der Krise

- Kontinuierliche Information über Gespräche, Pressemitteilungen etc. durch die Pressestelle
- Kontinuierliche Ansprechbarkeit

#### Innerhalb weniger Tage:

- Hintergrundgespräche mit ausgewählten Journalistinnen/Journalisten und anderen Meinungsbildnerinnen/-bildnern

### 8. Wer spricht?

Der Krisenstab legt fest, wer die Botschaften des Bistums Münster in der Krise nach innen und außen kommuniziert. Dies ist abhängig vom genauen Ausmaß und Charakter der Krise.

Nach innen und außen sprechen:

Bischof

Generalvikar

Pressesprecher/-in

Expertinnen und Experten

Andere sprechen, wenn es irgendwie möglich und steuerbar ist, nicht und wenn, dann nur in Absprache mit dem Krisenstab.

### 9. Kernbotschaften

Die konkreten Kernbotschaften sind abhängig von der konkreten Krise. Grundsätzlich können die Botschaften unter anderem die folgenden Akzente setzen:

- Der Sachstand stellt sich für das Bistum Münster wie folgt dar: ...
- Das Bistum Münster bedauert das Geschehene zutiefst und fühlt mit den Angehörigen der Opfer.  
oder:  
Das Bistum Münster unternimmt sein Möglichstes, um die Krise möglichst rasch und umfassend aufzuklären.



- Das Bistum Münster reagiert mit folgenden Maßnahmen: ...
- Das Bistum Münster kümmert sich um die Angehörigen/Opfer.
- Das Bistum Münster wird die Betroffenen/Medien kontinuierlich informieren.
- Das Bistum Münster kooperiert in vollem Umfang mit den Behörden und/oder anderen staatlichen Stellen.
- Das Bistum Münster spekuliert nicht über mögliche Ursachen der Krise. Dies könnte die Ermittlungen behindern und die Opfer/Angehörigen/Betroffenen irritieren.
- Unsere Gedanken sind bei den Opfern/Angehörigen/Betroffenen des schrecklichen Unglücks/der schrecklichen Tat. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir keine voreiligen Stellungnahmen und Spekulationen abgeben wollen und können.

## **10. Krisenkommunikation bei Meldungen von Fällen sexuellen Missbrauchs**

Im Blick auf die Kommunikation und Information bei Fällen von sexuellem Missbrauch Minderjähriger sowie schutz- oder hilfebedürftiger Erwachsener durch Kleriker, Ordensmitglieder, Mitarbeitende und Ehrenamtliche im pastoralen oder kirchlichen Dienst des Bistums Münster gilt die allgemeine Festlegung in den Leitlinien der Deutschen Bischofskonferenz vom 26. August 2013, die heißt (Nr. 54): „Die Öffentlichkeit wird unter Wahrung des Persönlichkeitsschutzes der Betroffenen in angemessener Weise informiert.“ Was „in angemessener Weise“ heißt, entscheidet im Bistum Münster der Krisenstab.

Grundsätzlich gilt für die Krisenkommunikation bei Meldungen sexuellen Missbrauchs das, was hier allgemein zur Krisenkommunikation festgelegt wird.

Folgendes ist allerdings zu beachten:

Zum **Krisenstab** bei Meldungen von Fällen sexuellen Missbrauchs im Bistum Münster gehören:

- o der **Generalvikar** (in besonders zugespitzten Krisen zusätzlich der **Bischof**)
- o der/die **Interventionsbeauftragte**
- o der/die **Leiter/in der Stabsstelle Kommunikation**

o der/die **Leiter/in des betroffenen Fachbereichs**

- o bei Vorfällen aus dem Bereich caritativer Dienste und Einrichtungen im Bistum Münster ggfls. **ein Vertreter des DiCV-Münster oder LCV-Oldenburg** (je nach Ort des Vorfalls)

Die Vertretung der einzelnen Mitglieder des Krisenstabes ist möglich. Der Krisenstab kann weitere Personen zur Beratung hinzuziehen. Er wird vom Generalvikar nach Absprache mit dem Interventionsbeauftragten einberufen.

**Zusätzliche Grundsätze** der Krisen-Kommunikation, wenn tatsächliche Anhaltspunkte für den Verdacht eines sexuellen Missbrauchs vorliegen, lauten:

1. Die Interessen des Opfers/Betroffenen haben auch in der Kommunikation die oberste Priorität.
2. Die Kommunikation muss transparent gegenüber der internen und externen Öffentlichkeit sein. Die Transparenz wird nur beschränkt durch 1. und durch rechtliche Beschränkungen. Das heißt unter anderem auch, dass Medien Auskünfte, O-Töne und Interviews gegeben werden.
3. In Einzelfällen kann es sinnvoll sein, Medien vertrauliche Informationen als Hintergrundinformationen („unter Drei“) weiterzugeben.
4. Sollte es im Krisenstab unterschiedliche Auffassungen darüber geben, was kommuniziert werden sollte, entscheiden Bischof/Generalvikar.

Die Kommunikation nach der Aufnahme und Erfassung der Meldung eines Vorfalls sexuellen Missbrauchs sollte in den einzelnen Schritten so zeitnah nacheinander wie möglich erfolgen. Der **Ablauf** folgt folgendem Muster:

- o Umfassende und zeitnahe Information des Krisenstabes über den Sachverhalt/die Meldung durch die/den Interventionsbeauftragten.
- o Information des Krisenstabes über die Entscheidungen des Bischofs im Blick auf den Beschuldigten durch die/den Interventionsbeauftragte(n).

- Der Krisenstab legt das kommunikative Vorgehen, die Sprachregelungen aufgrund eines Vorschlags der Leitung der Stabsstelle Kommunikation fest. Die/der Interventionsbeauftragte informiert darüber den Bischof sowie die Ansprechpartner für Verfahren bei Fällen sexuellen Missbrauchs.
- Information des Betroffenen über die Entscheidungen durch den/die Ansprechpartner/in, der/die die Meldung aufgenommen hat.
- Information des Beschuldigten über die Entscheidungen durch den jeweils dienstrechtlich zuständigen Vorgesetzten und eine weitere Person, die vom Krisenstab festgelegt wird.
- Information der Haupt- und Ehrenamtlichen im unmittelbaren Tätigkeitsumfeld des Beschuldigten über den Sachverhalt und die Entscheidungen (in einer Pfarrei sind das in der Regel die hauptamtlichen Mitarbeitenden sowie die Mitglieder von Pfarreirat und Kirchenvorstand): Die Information sollte persönlich bei einem Treffen durch die/den Interventionsbeauftragte(n) und die/den jeweils dienstrechtlich zuständigen Vorgesetzte(n) und eine Vertreterin/einen Vertreter der jeweils zuständigen Hauptabteilung erfolgen.
- Ggf. Information des zuständigen Weihbischofs, Kreisdechanten und Dechanten durch die/den Interventionsbeauftragte(n).
- Wenn es sich bei dem Beschuldigten um einen Kleriker handelt: Information der Gottesdienstgemeinde durch Verlesen eines Textes in den sonntäglichen Gottesdiensten und evtl. danach Möglichkeit zum Austausch mit der/dem Interventionsbeauftragten und/oder einem Vertreter der Bistumsleitung (Weihbischof, Generalvikar, stv. Generalvikar).
- Information der allgemeinen Öffentlichkeit durch das Versenden einer Pressemitteilung durch die Abteilung Medien- und Öffentlichkeit. Die Pressemitteilung wird ggf. zeitgleich auch auf den eigenen digitalen Plattformen des Bistums Münster (Internet, Intranet und Social Media – vor allem Twitter) veröffentlicht.
- O-Töne/Interviews in der Regel – in Absprache mit der Pressestelle – durch die/den Interventionsbeauftragte(n). Beantwortung von Informationsanfragen in der Regel durch die Leitung der

Stabsstelle Kommunikation, in Einzelfällen und nach Absprache auch durch andere.

## **11. Kontaktaufnahme**

Wenn eine Krise auftritt, wie sie in diesem Konzeptpapier beschrieben wird, wenden Sie sich bitte unmittelbar an den Pressesprecher des Bistums Münster:

Dr. Stephan Kronenburg  
Telefon (d.): 0251 495 1170  
Mobil: 0179 5173442  
Mail: [kronenburg@bistum-muenster.de](mailto:kronenburg@bistum-muenster.de)