


 Église évangélique réformée de Suisse

Workshop Krisenkommunikation



Frauen- und Genderkonferenz
Bern, 27. Mai 2024, 40 Min., Frank Worbs

1


 Église évangélique réformée de Suisse

Ablauf und Themen

- Phasen einer Krise
- Einstieg: 2 unterschiedliche Krisen
- Wie entsteht eine Krise: unterschiedliche Situationen
- Was kann eine Krise verursachen – Themen, Ereignisse
- Ihre Beispiele ...
- Erste Schritte: Schutz und Interessen der Betroffenen
- Ziele der Krisenbewältigung, Sachlage klären

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 2

2


 Église évangélique réformée de Suisse

Ablauf und Themen

- Goldene Regeln für die Kommunikation
- Die nötige Vorbereitung: Krisenstab, Kommunikationskonzept, Medienarbeit
- Die Suche nach den Ursachen und Schuldigen
- Folgearbeit: Die Konsequenzen für die Institution und die Involvierten
- Folgearbeit: Entschuldigungen, Anerkennung und Entschädigung

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 3

3


 Église évangélique réformée de Suisse

Phasen einer Krise (für die Mechanikerinnen unter Ihnen ...)

1. Ansaugen (Start): Ereignis, Medienanfragen
2. Verdichten (Beschleunigen): Abklärungen, Hintergrundinformationen, Recherchen der Medien, Konsequenzen ergreifen
3. Zündung (Höhepunkt): erste Ergebnisse, Klärung der Situation, Entscheide in Verfahren, Rücktritte, Entschuldigung
4. Ausstossen (Nachwehen): Folgerungen, Konsequenzen, Veränderungen

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 4

4

 Église évangélique réformée de Suisse

Einstieg, 2 Beispiele

Vorbereitet: Pfarrer in Umiken, Einstellung im Amt wegen sexuellen Übergriffen
Unvorbereitet: Pfarrer in Thalheim, vor Gericht wegen Vergewaltigung seiner Tochter
Unvorhergesehene Ereignisse sind am anspruchsvollsten
Schnelligkeit, Professionalität

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 5

5


 Église évangélique réformée de Suisse

Zwei Beispiele: Umiken 1999, Thalheim, 2010



25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs

6

 Eglise évangélique réformée de Suisse

Umiken: 1. Akt, März – Oktober 1999

März 1999 Vorwürfe gegen Pfarrer in Umiken, Anhörung der Frauen, Auflagen an Pfarrer


Juni Keine strafrechtliche Bedeutung: Disziplinarverfahren im März eröffnet, Untersuchungsbericht im Juni

Sept. Kirchenrat entscheidet: sofortige Entlassung, Entzug der Wahlfähigkeit (= Berufsverbot)

Okt-Nov Angebot an Pfr.: freiwillig sofortiger Rücktritt – Verfahren stormiert. Er lehnt ab. (*wichtig*)

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 7

7

 Eglise évangélique réformée de Suisse

2. Akt: Verdichtung

Nov 99 Kirchgemeindeversammlung, Umiken – Medien nehmen Wind auf

16. Nov. 1. MM: allg. Bestätigung, Termin Medienorientierung

Nov. AZ, SRF: Klagen aus dem früherem Pfarramt aufgedeckt


30. Nov. Medienkonferenz in Aarau: Entlassung des Pfarrers

Mai 2000 3. MM: Rekursgericht bestätigt Urteil des Kirchenrats

Juli - Nov Beschwerde beim Regierungsrat, AG Verwaltungsgericht lehnt Beschwerde ab

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 8

8

 Eglise évangélique réformée de Suisse

3. Akt: Der Marsch durch die Instanzen, 2000 - 2001

Nov. 2000 Kirchenrat verfügt Räumung des Pfarrhauses


22. Dez. Beschwerde gegen Räumung: Vergleich Hl. Familie „kein Raum ...“

Jan. 2001 Tagi deckt auf: Vergleich-Angebot im Okt. 99 „um negative Berichte zu vermeiden“, Tagi: „Eine der bizarrsten Geschichte in der Kirchengeschichte“

7. Febr. Bundesgericht entscheidet: Pfarrer muss raus, 8. MM

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 9

9

 Eglise évangélique réformée de Suisse

Chancen und Gefahren

- Kirchenrat machte Angebot an den Pfarrer – wird später aufgedeckt
- Erhöhte Aufmerksamkeit für Tätigkeit und Wirkung der Pfarrer/innen
- Jede Krise hat einen positiven Kern (Seelsorge ist mehr als Reden – Aufbau von Beziehungen und emotionaler Nähe)
- Radikale Konsequenzen ziehen: Einstellung im Amt
- In der Folge: Lehren und langfristige Massnahmen: Weiterbildungen, Regeln und Leitlinien, Ausbildung des Personals

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 10


10

Beispiel 2: Pfarrer in Thalheim



Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs Folie 11

11

 Eglise évangélique réformée de Suisse

Thalheim: 4 Tage im 2010, Auftakt und Höhepunkt

27. Mai Anruf Radio DRS: Pfarrer von seiner Tochter angeklagt, sexueller Missbrauch

Erst kurz danach: Anruf der Kirchenpflege

28,29. Mai: Anfragen von Radios, Zeitungen und Fernsehstationen


Ab 27. Mai: Radio-, TV- und Zeitungsberichte

1. Juni: Medienmitteilung: Bestätigung der Anklage, vorläufige Suspendierung des Pfarrers, Einleitung Disziplinarverfahren

Auf der Titelseite des BLICK: Name und Bild des Pfarrers

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 12

12


 Eglise évangélique réformée de Suisse

Thalheim: Hintergrund und langfristiger Ablauf

Juni 2008: Vorwürfe von Tochter, Febr. 2010: Anklage erhoben
 Mai 2010: Publikation des Gerichtstermins am 17. Juni mit Initialen Name und Titel durch die Staatsanwaltschaft Aargau
 17. Juni: Freispruch durch Bezirksgericht Zofingen (3:2)
 Febr. 11: Staatsanwaltschaft legt Rekurs ein
 Mai 11: Obergericht bestätigt Freispruch, Einstellung des Disziplinarverfahrens
 Dez. 2010: Pfr. tritt nicht zur Wiederwahl an

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 13

13


 Eglise évangélique réformée de Suisse

Probleme und offene Fragen


- Kirchenpflege entscheidet, informiert Aufsichtsstelle nicht
- Medien haben Kommunikationsführung, extremer Zeitdruck
- Verspätete Kommunikation: Zweifel an der Glaubwürdigkeit
- Persönlichkeitsschutz Pfarrer: Vorwürfe beschädigen nachhaltig das Vertrauen, trotz späterem Freispruch. Tätigkeit in Frage gestellt.
- Lange Fristen: Untersuchung über 1,5 Jahre, Anklageerhebung nach 15 Monaten, Prozess nach 2 Jahren
- Problem: Was macht Pfarrer / Kirchgemeinde in dieser Zeit?

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 14

14


 Eglise évangélique réformée de Suisse

Typen von Krisen



25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 15

15

 Eglise évangélique réformée de Suisse


Vier Typen von Krisen: Extern und intern

1. **Extern generiert:** Kirche/Gemeinde wird von aussen zum Thema (Glocken, Finanzen, Bauten)
2. **Externes Ereignis:** Katastrophe im Gemeindegebiet, grosser Unfall, Verbrechen
3. **Intern generiert:** Verhalten von Mitarbeitenden, Amtsmissbrauch, sexuelle Übergriffe, Unterschlagung
4. **Internes Ereignis:** Unfall im Lager, Todesfall

Hier beschränken auf „intern generierte Krisen.“
 Kurzer Seitenblick: Vierfachmord in Ruppertswil AG

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 16

16

 Eglise évangélique réformée de Suisse

Krisensituationen und Ereignisse

- Kann jederzeit, sehr schnell und anscheinend unvorhersehbar auftreten
- jede Krisensituation ist anders und erfordert eigene Massnahmen


In der Regel vier Situationen, Ereignisse:

1. Menschen – Schutzbefohlene – kommen zu Schaden (Gebäude)
2. Übergriffe und Grenzverletzungen
3. Streit und Konflikte (in der Kirche/Gemeinde besonders auffällig)
4. Finanzielle Unregelmässigkeiten

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 17


17

**Sehr oft:
Grosse mediale Aufmerksamkeit**



Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs Folie 18


18


 Église évangélique réformée
de Suisse

Ihre Beispiele ...

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 19

19


 Église évangélique réformée
de Suisse

Ziele der Krisenbewältigung

- Kurz- und langfristigen Schaden minimieren:
- Schutz der direkt Betroffenen, Opfer, Begleitung und Unterstützung
- Folgen für die Kirche und Beteiligte (Reputation, Glaubwürdigkeit)
- kompetente Führung, angemessenes und glaubwürdiges Handeln
- Professionelle Kommunikation nach innen und aussen

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 20

20



 Église évangélique réformée
de Suisse

Immer zuerst: Schutz der Betroffenen



26.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 21

21



 Église évangélique réformée
de Suisse

Schutz der Betroffenen

- 1. Frage: Wie wurden Betroffene geschützt, wie wird ihnen geholfen?
- Mit Fachleuten und Betroffenen Massnahmen festlegen
- Medizinische, psychologische und evtl. seelsorgerliche Betreuung
- Kostenübernahme ohne Schuld- und Verantwortungsfrage
- Bei Vorwürfen und laufenden Verfahren: Auch „Angeklagte“ sind Betroffene. Auch für sie gilt Persönlichkeitsschutz und Unschuldsvermutung.

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 22

22



 Église évangélique réformée
de Suisse

Erste Schritte (relevant für Kommunikation)

- Krisenstab einrichten (s. Vorbereitungen)
- Kreis der Betroffenen und Beteiligten klären und in Krisenstab einbeziehen – prioritär für interne Kommunikation
- Übergeordnete Stellen (Kirchenleitung) informieren
- Externe Expertisen holen (Recht, Fachstellen, Kommunikation)
- Sachverhalt abklären, Fakten sammeln, nicht Spekulationen
- Schutzmassnahmen, damit Ereignis nicht weitergeht / sich wiederholt
- Zeitplan, Termine für Massnahmen und Kommt. fixieren

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 23

23



 Église évangélique réformée
de Suisse

Zweite Schritte

- Hintergrundinformationen, bevor sie die Medien recherchieren:
Wer war für was zuständig, war alles korrekt vorbereitet? (Sorgfalt)
Andere ähnliche Ereignisse am Ort, bei Personen? (Aufsichtspflicht)
- Abklärung rechtlicher Aspekte (Persönlichkeitsschutz): Bei Ermittlungsverfahren, rechtlichen Abklärungen keine Auskünfte ausser bekannte Fakten – intern: Disziplinarverfahren? Aufsichtsverfahren?
- Unschuldsvermutung ist wichtig

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 24

24


 Eglise évangélique réformée de Suisse

Goldene Regeln für Kommunikation

- wenn immer möglich zuerst intern (Kreis der Beteiligten) – dann extern
- zuerst intern Fakten und Vorwürfe abklären
- Proaktiv, nicht nur reaktiv, Kommunikationslead erringen
- Nur die Wahrheit, nicht lügen: „Eskimaus“-Syndrom
- Keine Spekulationen und Schuldzuweisungen, sondern Fakten
- Strategie, Botschaften, Kommunikationsziele festlegen (Bsp.: bei Übergreif in der Seelsorge: Qualitätsstandards, Ausbildung, Nähe-Ferne)

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 25

25


 Eglise évangélique réformée de Suisse

Regeln für Kommunikation 2

- David-Goliath-Prinzip beachten (Institution – Einzelperson)
- One voice: Nur eine Person (Verantwortliche) gibt Auskunft
- Lassen Sie sich nicht von Medienschaffenden unter Druck setzen
- Nicht sofort (Fragen abklären) und nicht zu lang antworten (Mikro-Verführung): Erst wenn Fakten und Botschaft klar sind
- Kurze und klare Auskünfte, Botschaften (wird in 2 Sätzen zusammengefasst)
- Medienauftritte vorher mit Coach üben

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 26

26


 Eglise évangélique réformée de Suisse

Regeln für Kommunikation 3

- Amtsgeheimnis und Persönlichkeitsschutz beachten: keine Namen, keine persönlichen Infos, keine Bilder ohne Einwilligung von Betroffenen
- Nie „no comment“, geplante Schritte, Massnahmen, Orientierungen ankündigen
- Haltung: Medien haben ein berechtigtes Interesse und einen Auftrag, als Gegenüber betrachten nicht als Gegner
- Zusätzliches Informationsmaterial bereit halten wie Porträt, Kennzahlen, Bilder usw. (Aufmerksamkeit für Institution)

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 27

27

 Eglise évangélique réformée de Suisse

Inhalte: Die 7 häufigsten Fragen

- Was ist passiert? Wer ist betroffen und wie?
- Wie wird den Betroffenen jetzt geholfen?
- Wer ist schuld?
- Welche Massnahmen ergriffen, dass nicht noch mehr passiert?
- Wer ist dafür in der Hierarchie verantwortlich (Aufsicht, Führung)?
- Wie wird der Schaden behoben?
- Wie wird sichergestellt, dass so etwas nicht noch einmal passieren kann?

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 28


28

Der Krisenstab



Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs Folie 29

29

 Eglise évangélique réformée de Suisse

Nur wer vorbereitet ist ...

Zur Vorbereitung gehören:

- Zusammensetzung und Verfügbarkeit des Krisenstabs klären
- Liste mit allen Kontaktdaten (Handys!) aktuell halten
- Externe Unterstützung (Kommunikation), Expertise vorher anfragen
- Aufgaben des Krisenstabs
- Kommunikationskonzept für Notfälle

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs 30

30

Richtiger Krisenstab



Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs

Folie 31

31



Eglise évangélique réformée
de Suisse

Wer gehört in einen Krisenstab

1. Präsidium Kirchen- oder Synodalrat bzw. Gemeindeleitung
2. Ressortleitung in der Kirchen-, Gemeindeleitung
3. Pfarrer/in bzw. involvierte Verantwortliche, Vertretung Mitarbeitende
4. Ressortverantwortliche Öffentlichkeitsarbeit
5. Rechtskompetenz: Juristin oder Jurist
6. Je nach Ausnahmesituation Fachpersonen oder externe Sachverständige beiziehen.

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs

32

32



Eglise évangélique réformée
de Suisse

Aufgaben des Krisenstabs

1. Situation beurteilen (Worin besteht die Krise?) Fakten sammeln und beurteilen, regelmässiger Informationsaustausch
2. Massnahmen und Zeitplan definieren
3. Aufgaben verteilen (erste Sofortmassnahmen, zuständige Person für Information nach innen und aussen)
4. Schutz und Unterstützung von Betroffenen und Beteiligten
5. Koordination der Massnahmen mit anderen Stellen
6. Festlegen der Kommunikation

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs

33

33



Eglise évangélique réformée
de Suisse

Schuldfrage

- Medien wollen immer einen Schuldigen
- Prinzip: Keine Schuldzuweisungen, keine Urteile, keine Bewertungen
- Nur 2 Instanzen können urteilen: Staatliche Gerichte oder der Kirchenrat (disziplinar)
- Bei strafrechtlich relevanten Ereignissen: Übergabe an staatliche Instanzen
- Wenn nicht strafrechtlich relevant (oder verjährt): Disziplinarrecht der Landeskirche

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs

34

34



Eglise évangélique réformée
de Suisse

Verantwortung / Konsequenzen = Glaubwürdigkeit

- Wer ist dafür verantwortlich, dass das passieren konnte?
- Welche Personen, Instanzen haben wie gehandelt oder durch frühere Entscheidungen, Vorgehen das Geschehene möglich gemacht oder gefördert?
- Wie wird sichergestellt, dass so etwas nicht noch einmal passieren kann?
- Früher: Fehler eingestehen, entschuldigen = glaubwürdig
- Dann kam Trump: lügen, verleugnen, Ankläger angreifen, beschimpfen
- Durch Social Media ganz andere Dynamik von Kritik und Urteilen

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs

35

35



Eglise évangélique réformée
de Suisse

Konsequenzen ziehen - Entschuldigung

- Entschuldigungen sind einfach, wenn Frühere betroffen
- Entschuldigungen gehen nur einmal, bei Wiederholung unglaubwürdig
- Keine Entschuldigungen ohne entsprechende Massnahmen
- Langfristige Massnahmen: Reglemente, Dienstvorschriften, Weisungen des Kirchenrates, etc.
- Änderungen in der Aus- und Weiterbildung

25.05.2024 Workshop Krisenkommunikation, Frank Worbs

36

36