

Matthias Michael

## Miserable Krisenmanager

**Die Katholische Kirche hat ihre Situation nach Bekanntwerden der vielen Missbrauchsfälle in ihren Reihen verschlimmert, weil sie kommunikativ versagt hat**

Wenn große Organisationen wie die Katholische Kirche oder der Deutsche Fußballbund Krisen durchleben, ist plötzlich alles anders: Die Führung verspürt ein Misstrauen bei den eigenen Mitarbeitern, Kunden bzw. Mitglieder wollen sofort umfassend Auskunft, viele kündigen die Mitgliedschaft oder Verträge, die ganze Organisation durchlebt eine angespannte Zeit der Unsicherheit und Verletzlichkeit.

Die Katholische Kirche durchlebt gerade ihre schwerste Krise seit Jahrzehnten. Es ist eine Vertrauenskrise ersten Ranges. Wobei Vertrauen der höchste Wert ist, den eine Kirche ihren Mitgliedern verspricht, der Markenkern sozusagen. Die Mitglieder stehen zu ihrer Kirche und zahlen Kirchensteuer, weil sie Vertrauen zur Kirchenführung und vor allem zu ihren Pfarrern und Seelsorgern haben.

Wenn dieses Vertrauen so schwer leidet wie im Moment, ist die Führung gefordert, konsequent zu handeln: Sie muss durchgreifen, zeigen, dass sie handlungsfähig ist, sie muss eine Strategie haben und diese glaubwürdig kommunizieren. Sie muss den Mitgliedern und der Öffentlichkeit zeigen, dass sie Herr des Verfahrens ist, dass sie die erste Quelle für Informationen ist, dass sie richtig, vollständig und transparent informiert. Sie muss öffentlich mitteilen, welche Schritte sie kurz-, mittel- und langfristig gehen wird. Sie muss Fehler eingestehen und um Entschuldigung bei den Betroffenen bitten. Sie muss also zeigen, dass sie wirklich alles daran setzt, um Vertrauen zurück zu gewinnen. Sie sollte sogar bewusst mehr tun, als von ihr erwartet wird.

Dabei ist Krisenkommunikation Chefsache. Die Führung sollte wissen: Eine fehlende oder misslungene Kommunikation kann Krisen verstärken oder erst entstehen lassen. Man unterscheidet zwischen Primärkrisen, die durch Handlungsfehler in einer Organisation entstanden sind, und Sekundärkrisen, die durch kommunikatives Fehlverhalten verursacht wurden. Bei der Katholischen Kirche kommt gegenwärtig beides zusammen.

Eigentlich wäre jetzt also Führung gefragt – und ein professionelles Krisenmanagement, vor allem eine Vertrauen stiftende Kommunikation. Die Kirchenführer hätten sich sofort auf einen eloquenten, konsequent und integer wirkenden Sprecher einigen können, der ihre Bemühungen um Aufklärung, um Dialog, um Bestrafung der Täter und um Seelsorge der Opfer artikuliert. Aber das ist ausgeblieben.

Stattdessen irritiert die Katholische Kirche wochenlang mit einer Kakophonie aus zweifelhaften Kommentaren, Spekulationen und Polemiken. Da zieht Pater Eberhard von Gemmingen, der ehemalige Leiter der deutschsprachigen Redaktion von Radio Vatikan, nach bekanntgewordenen Missbrauchsfällen an einem Jesuitenkolleg eine Analogie zwischen der Situation seines Ordens und der Lage der Juden in der Zeit des Nationalsozialismus. Walter Mixa, Bischof von Augsburg, gibt der 68er Generation eine Mitschuld am sexuellen Missbrauch, denn bei „der so genannten sexuellen Revolution“ hätten manche Moralkritiker die Legalisierung sexueller Kontakte mit Minderjährigen gefordert. Beide bleiben mit ihren verschwurbelten Thesen im Ungefähren.

Und Robert Zollitsch, der Vorsitzende der Deutschen Bischofskonferenz, hat beharrlich und zäh geschwiegen, nachdem in etlichen katholischen Einrichtungen Fälle des sexuellen Missbrauchs bekannt geworden waren. Er hat versäumt, durch eine aktive Kommunikation einen Meinungsvor-

sprung zu erzielen, seine reaktive Öffentlichkeitsarbeit zwingt die Kirche zur Rechtfertigung.

„Wir müssen den Mut aufbringen, Unrecht sofort beim Namen zu nennen, da wo es passiert“, sagte Zollitsch so spät wie verkniffen: „Ich entschuldige mich im Namen der Kirche in Deutschland bei allen, die Opfer eines solchen Verbrechens wurden.“ Er kann die Katholische Kirche nicht „entschuldigen“, das sollte er wissen. Er kann allenfalls die traumatisierten und gequälten Kinder von damals und von heute um Entschuldigung bitten. In Krisensituationen können solche Marginalien Stimmungen und Eindrücke beeinflussen. Die beinahe richtige Formulierung reicht dann nicht.

Wieso kommen die Vorfälle jetzt geballt ans Licht? Hat die Kirche die Gelbphasen ihrer Krise nicht erkannt und nicht gehandelt? Hat ihr Frühwarnsystem versagt? Überreden, drohen und manipulieren funktioniert nicht mehr, wenn die Informations- und Enthüllungslawine in Gang gekommen ist. Es darf nicht passieren, dass Mitarbeiter ein Problem kommen sehen, sich aber nicht trauen, es anzusprechen. Krisen entstehen vor allem da, wo angstgeleitet kommuniziert bzw. eben nicht kommuniziert wird. Kommunikationsverantwortliche sollten Zusammenhänge kennen, die Experten verschlossen bleiben. Aber wo sind die Kommunikationsverantwortlichen der Katholischen Kirche?

Die Öffentlichkeit stellt in schwierigen Situationen höchste Anforderungen an Offenheit und Transparenz und an die Diktion der Sprecher. Die Medien wiederum fokussieren sich verstärkt auf ihre Rolle als Aufklärer, Aufdecker und Schlammwühler. Sie stellen eigens Journalisten für umfangreiche Recherchen ab, was sie im Nachrichtenalltag wegen der anhaltenden Medien- und Anzeigenkrise und der damit einhergehenden Personalverknappung in den Redaktionen kaum noch tun. Jetzt aber arbeiten sie wieder investigativ, wie das die Journalisten selbst nennen, also untersu-

chend. Sie wollen personalisieren, emotionalisieren sowie – ja, auch – skandalisieren. Medien und Öffentlichkeit lieben solche Krisen (sie sind gut verkäufliche Nachrichtenwaren) und produzieren sie deshalb unentwegt.

Deshalb helfen erfahrene Krisenmanager Unternehmen und Organisationen aller Art, in schwierigen Situationen schnell, professionell und sachlich zu kommunizieren. Zunehmend wichtiger geworden ist bei diesem Prozess in den vergangenen Jahren die eigene Website der betroffenen Organisation. Entsprechend hätte die Katholische Kirche ihre Internetplattform als erste Quelle für jegliche Informationen über die Missbrauchsfälle und deren Aufarbeitung in Szene setzen können. Die Seite hätte ideologisch wertfrei, thematisch umfangreich und ständig aktualisiert sein müssen. Aber auch das hat die Kirche nicht getan. Eine Missbrauchshotline soll erst am 30. März starten.

Missbrauch sei kein systemisches Problem der Kirche und habe „nichts mit dem Zölibat und nichts mit der Sexuallehre der Kirche zu tun“, sagte Zollitsch zu Beginn der Frühjahrsvollversammlung der Bischofskonferenz in Freiburg. „Es ist eine Frage, wie ein Mensch veranlagt ist.“ Der Kopf der krisengeschüttelten Organisation klingt nicht nach schonungsloser Aufklärung und konsequentem Durchgreifen – das werfen ihm viele vor. Dagegen setzt erfolgreiche Krisenkommunikation auf langfristige Neuorientierung und Vertrauensbildung, sie ist das Gegenteil von kommunikativer Kosmetik in Form von kurzfristiger Schadensbegrenzung á la Zollitsch. Unter dem Eindruck des zunehmenden öffentlichen Drucks fuhr er zum Papst nach Rom. Anschließend sprach er von „großer Betroffenheit und tiefer Erschütterung“ des Pontifex. Der Papst habe ihn ermutigt, die Fälle rückhaltlos aufzuklären.

Das ist der Jargon von Politik und Apparat, die Menschen aber wollen Taten sehen. Sie wollen einmal hören, dass die Kirche als Institution be-

kennt, Fehler gemacht zu haben und dass sie ihre Maßnahmen und Strategien detailliert beschreibt, wie sie solche Fälle künftig vermeiden will. Verlautbarungen, die phrasenhaft und unkonkret klingen oder als Mauern oder Leugnen, als Beschwichtigung oder Schuldzuweisung gedeutet werden können, schüren Misstrauen. Deshalb sollten Organisationen in Krisen scharf sagen, was genau sie tun, was sie schon getan haben und welches Ziel sie verfolgen. Der Sprecher sollte die Mängel und Fehler benennen und die Lösungen erklären.

Hinzu kommt: Die Katholische Kirche kommuniziert vielstimmig, zugeknöpft, defensiv und abwartend – sie reagiert meist auf das, was schon bekannt ist. Sie erweckt den Eindruck, als sei keine Krisenkommunikation vorbereitet, als träfe sie der Schlag aus heiterem Himmel. Dabei konnte sich die Kirche auf dieses Risikotheema viele Jahre lang vorbereiten, schließlich hatte es in der Vergangenheit immer mal wieder Fälle gegeben, in denen ein katholischer Pfarrer oder Priester sich an Kindern vergangen hatte. Diese Fälle landeten mitunter vor weltlichen Gerichten. Anschließend wurden die Verurteilten offenbar meist innerhalb der Kirche versetzt. Und viele Fälle sind bis heute nicht bekannt geworden, weil sie entweder nicht angezeigt wurden oder weil die Katholische Kirche sie nach Kirchenrecht und innerhalb der Kirchenmauern behandelt hat.

Immerhin trauen sich inzwischen andere als Zollitsch zu sagen, was ist. Erst heute (17. März 2010) findet sich neu ein Interview mit dem Bamberger Erzbischof Ludwig Schick auf der Seite von [www.katholisch.de](http://www.katholisch.de). Er sagt endlich das, was die Öffentlichkeit von der Kirche schon vor drei Wochen hören wollte: „Missbrauch war zu lange tabu. In früheren Fällen, die aufgedeckt wurden, haben die Kirche und auch andere Institutionen, aus heutiger Sicht, falsch gehandelt. Man meinte durch ernste Ermahnung, Bestrafung und anschließende Versetzung den Missbrauch beenden zu können. Man hat nicht gesehen, dass pädophile Täter immer wieder Delikte begehen, wenn sie nicht bestraft und therapiert werden und danach

bei einem eventuellen Einsatz unter ständiger Beobachtung stehen und ständige psychotherapeutische Hilfe bekommen. Es muss auch alles getan werden, dass sie nicht mehr in der Kinder- und Jugendarbeit tätig werden können.“

„Ja! Endlich!“ möchte man ihm zurufen. Schick begeistert durch seine Radikalität und seine treffende Diktion: „Man sollte ermuntern, dass alles gemeldet wird, auch wenn es schon lange zurückliegt. Diese Eiterbeule muss aufgestochen werden, es muss alles heraus, damit Heilung geschehen kann.“ Offenbar hat Schick erkannt, dass sich der Missbrauch zum Flächenbrand entwickelt hat.

Journalisten wie Ulrich Jörges, stellvertretende Chefredakteur des Sterns, gehen freilich weiter in ihren Forderungen. In seiner Web-TV-Kolumne berichtet Jörges über die Missbrauchsfälle in einem „schwülen Männermilieu“ der Kirche: „Die Katholische Kirche hat das über Jahrzehnte hinweg vertuscht, verschwiegen und nicht an die Justiz gebracht. Das ist ein irreparabler Schaden für das Ansehen der Katholischen Kirche! Die Katholische Kirche muss durchgelüftet werden! Weg mit dem Zölibat und dem Verbot der Priesterweihe für Frauen! Wo sind die Bischöfe, die sich zu einer solchen Veränderung bekennen?!“

Die Enthüllungen schaden, und der Umgang damit schadet zusätzlich. Ziel von Krisenkommunikation ist es, Vertrauen zu schaffen, zu bewahren oder wieder herzustellen. Helfen kann die Ankündigung, im April solle es einen runden Tisch aus Kirchen, Bund, Ländern, Gemeinden und Wohlfahrtsverbänden geben. Aber Kritiker sagen, damit wolle die Katholische Kirche ihr Problem zum Problem der Allgemeinheit machen und letztlich ablenken.

Gleichzeitig verlangt die Justizministerin von der Katholischen Kirche eine Diskussion über die Entschädigungen für die Opfer. Wenigstens in der

Frage von Entschädigungen sollte die Katholische Kirche erkennbar mit einer Stimme sprechen. Und dabei berücksichtigen, dass die Öffentlichkeit Menschen und Organisationen nach ihrem moralischen Verhalten beurteilt, nicht nach ihrem juristisch richtigen.

Auch hier geht es wieder um die kollektive Interpretation. Der Grad der Eskalation einer Krise ist also vor allem eine Frage der Kommunikation.



**Prof. Dr. Matthias Michael** ist Senior-Berater bei der Engel & Zimmermann AG in Gauting bei München, einer der führenden Agenturen für Wirtschafts- und Krisenkommunikation, und Hochschullehrer für strategische Unternehmenskommunikation und Krisenmanagement. Der ehemalige Fernseh-Journalist schult auch Unternehmer und Manager für deren öffentliche Auftritte.

***Mehr Text-, Bild- und Videomaterial zum Thema Krisenkommunikation im Social Media Newsroom „Krise & Kommunikation“:***

**<http://krisenkommunikation.engel-zimmermann.de>**

Engel & Zimmermann AG  
Schloss Fußberg  
Am Schlosspark 15  
82131 Gauting

Tel. 0 89/89 35 63-3  
Fax 0 89/89 39 84 29

info@engel-zimmermann.de  
www.engel-zimmermann.de

USt-IdNr. DE128222796  
Steuer-Nr. 11 117 120 200 18

Amtsgericht München  
HRB 131305

Vorstand  
Hermann Zimmermann  
Dr. Udo Nimsdorf  
Frank Schroedter  
Sybille Wacker

Aufsichtsratsvorsitzender  
Peter Engel