

# Auswertung – Krisenmanagement



2024 – MECKLENBURG-VORPOMMERN

Im Rahmen eines Planspieles wurden in einem Jugendamt Verfahren und Checklisten zum Krisenmanagement praktisch erprobt. Dies betraf sowohl die Ebene der Mitarbeiter\*innen als auch der Führungskräfte.

## Teilnehmende

- Dezernent\*in
- Fachdienst- & ASD-Leitung sowie ASD-Mitarbeiter\*in
- Vertreter\*innen der Pressestelle
- Kinderschutzkoordination
- Ein\*e Vertreter\*in der Personalabteilung

## Ablauf

Erprobt wurden unterschiedliche, aufeinander aufbauende Phasen des Krisenmanagements, vom Eingang einer Information bis hin zur Krisennachbereitung und Vorbeugung weiterer Krisen. Es wurden dabei inhaltliche und organisatorische Entscheidungen innerhalb kurzer Zeitfristen abgefordert, mit dem Ziel die Krise zu bewältigen und den Anspruchsgruppen gerecht zu werden.

## Ziel

Ziel des Planspieles war es, die zuvor erarbeitete Dienstanweisung, Checklisten und Protokolle auf ihre Wirksamkeit zu testen sowie mögliche Veränderungsbedarfe aufzudecken.

## Fazit

Die „Generalprobe“ als Methode zur Überprüfung von Verfahren war Neuland. Gerade in den ersten beiden Phasen zeigten sich anfänglich Unsicherheiten. Doch es gelang den Teilnehmenden schnell Lücken im Verfahren und den Dokumenten erfolgreich aufzudecken. Es wurde deutlich, wie wichtig eine strukturierte und zielgerichtete Moderation ist, wie herausfordernd es sein kann jederzeit über ein ausreichendes Lagebild zu verfügen, welche Herausforderungen bestehen unterschiedliche Expertisen zielgerichtet zusammenzuführen sowie alle Ebenen und Ausrichtungen des Krisenmanagements stets im Blick zu behalten. Das Planspiel war darauf ausgelegt mögliche Unzulänglichkeiten und Defizite schnell aufzuzeigen, um frühzeitig nachjustieren zu können. Die nachfolgenden Ergebnisse können somit durchgängig als Erfolg betrachtet werden, da es den Teilnehmenden gelang sich in den relevanten Fragestellungen zielgerichtet zu bewegen und genau die „Stolpersteine“ zu finden, die in einem realen Fall von Bedeutung sind.

## Zu erprobende Dokumente

- Dienstanweisung und Checkliste für Mitarbeiter\*innen
- Checkliste und Protokoll Krisenstab

## Grundanforderungen

Krisen zeichnen sich durch verschiedene Faktoren aus. Dazu gehören u.a.: die Unvorhergesehenheit, Unsicherheit und Informationsmangel, Druck und Komplexität.

In dem Planspiel mussten verschiedene Perspektiven berücksichtigt und in vorgegebenen Zeiträumen Entscheidungen getroffen werden. Die zu Grunde liegenden Informationen waren dabei zum Teil widersprüchlich oder wiesen ganz bewusst Lücken auf.

Dabei sollten die Teilnehmenden vier Entscheidungsebenen immer im Blick behalten - 1.) der Fall, 2.) die Kommunikation nach außen, 3.) die interne Kommunikation sowie 4) die eigene Aufgabenstrukturierung und (Selbst-)Organisation.

## Formate

- Gruppendiskussionen
- Protokollierung
- Entscheidungsfindung
- Fallbeispiele
- ⊗ Praktische Übungen
- Zwischen-Feedback

# Auswertung - Krisenmanagement



## ABFOLGE UND ERGEBNISSE

### Aufgabenstellung und Inhalt

Die „Generalprobe“ durchlief insgesamt 5 Phasen, mit unterschiedlichen Schwerpunkten, Aufträgen und Zielen. Jede Phase war zeitlich begrenzt und wurde eröffnet durch die Übergabe des Szenarios, der relevanten Informationen (z.B. Fallakte) sowie des jeweiligen Auftrages. Je nach Phase erhielten die Teilnehmenden nach 15 Minuten Zusatzinformationen, von denen einige „Nebelkerzen“ waren.



Erfüllung der Aufträge



30 Minuten



Nach 15 Minuten Zusatzinformationen

### Szenario - Einführung in die Krise

#### „Phase 0“

Tag 1 - Ein\*e Mitarbeiter\*in des Jugendamtes erhielt eine kritische Presseanfrage. Ziel war es, eine mögliche Krise als solche zu erkennen und die Informationen gemäß der entwickelten Verfahren und Dokumente zu dokumentieren und weiterzuleiten. Simuliert wurden neben der Dokumentation auch die Entscheidungsprozesse bis hin zur „Ausrufung“ der Krise und damit Einberufung des Krisenstabes.



Erkennen der Krise und Einhaltung des Verfahren

### Ergebnis

Die potenzielle Krise wurde sofort erkannt. Das dazu entwickelte Verfahren war der\*dem Mitarbeiter\*in jedoch nicht bekannt sodass zunächst das „klassische“ Verfahren/Handeln aktiviert wurde. Es zeigte sich dann die erste „Lücke“ - die Dokumentation von Entscheidungen zwischen der Ebene „Mitarbeitenden“ und der Dokumentation im Krisenstab.

Zudem war unsicher ob und wie die Krisenstabmitglieder oder deren Stellvertreter\*innen erreichbar sind und wer den Krisenstab einberuft.

### Empfehlungen

- Kontinuierliches Bekanntmachen der Dienstanweisung
- Entwicklung eines Protokolls für Führungskräfte vor der Einrichtung des Krisenstabes
- Entwicklung einer Telefonliste, inkl. Erreichbarkeit der Stellvertreter\*innen

Krise erkannt	<span style="color: green;">■</span> <span style="color: yellow;">■</span>	Vertretungsregelung
DA befolgt	<span style="color: red;">■</span> <span style="color: green;">■</span>	Leitungsebenen beteiligt
Erreichbarkeit der TN	<span style="color: yellow;">■</span> <span style="color: yellow;">■</span>	Krisenstab einberufen

# Auswertung - Krisenmanagement



## ABFOLGE UND ERGEBNISSE

### Szenario – Erstreaktion in der Krise

#### „Phase 1“

Tag 1 - Eine Presseanfrage hat zur Einberufung des Krisenstabes geführt. Dieser sollte sich in der ersten Sitzung konstituieren und über die Beantwortung der Presseanfrage entscheiden. Hierbei musste auch über die Kommunikation nach innen sowie die weitere Fallbearbeitung entschieden werden.

#### Vorschläge:

- Stringente Moderation des Krisenstabes
- Hinweise im Protokoll vor den Eingabefeldern platzieren
- Expertisen gezielt zu Wort kommen lassen und die Zusammenarbeit im Krisenstab organisieren
- Alle Ebenen der Krisenbewältigung (z.B. Kommunikation nach innen) stets im Blick behalten



Organisation des Krisenstabes und angemessene Erstreaktion(en)

#### Ergebnis

Der Krisenstab war nicht vollzählig besetzt. Die Notwendigkeit zur Fallbearbeitung wurde erkannt und Erstmaßnahmen eingeleitet. Die Kommunikation nach „Innen“ erfolgte nicht, stattdessen wurde auf bisherige Dienstanweisungen gesetzt (z.B. Verbot mit Presse zu sprechen). Die Hinweise im Protokoll fanden nicht ausreichend Beachtung und es fehlte eine klare Rollen- und Verantwortungsteilung sowie zielführende Moderation. Daher kam die erste Sitzung zu keinem Beschluss.

Krisenstab organisiert	■	■	Erstreaktion Fall
Rollen/Aufgaben verteilt	■	■	Erstreaktion Innen
Erstreaktion Presse	■	■	Fallinformationen einholen

### Szenario – Beobachtung der Lageentwicklung

#### „Phase 2“

Tag 3 - Es erschien ein für das Jugendamt ungünstiger Presseartikel, der das Potential hat, die Lage eskalieren zu lassen. Darin angekündigt ein Interview der betroffenen an Tag 5. Unklar war jedoch ob und inwieweit die Krise tatsächlich eskaliert. Der Krisenstab sollte die nächsten 36 Stunden organisieren. Zudem gab es inoffizielle Presseanfragen (Zusatz) und eine Aufforderung des Sozialministeriums (Nebelkerze).

#### Vorschläge:

- Gesamtüberblick über die Krise bewahren
- Offenheit für Lageentwicklungen/Szenarien bewahren und frühzeitig Optionen eruieren
- Hinweise in den Protokollen und Verfahren beachten



Beobachtung der Lageentwicklung und Vorbereitung von Handlungsoptionen

#### Ergebnis

Mögliche Kommunikationsstrategien und Handlungsoptionen wurden grundsätzlicher Art diskutiert, ebenso die Kommunikation nach innen. Der Fokus lag auf möglichen Informationspreisgaben nach außen. Hierbei zeigte sich deutlich die Tendenz zu Worst-Case-Szenarien. Die weitere Fallbearbeitung und Informationssammlung wurde dagegen (intensiv) diskutiert. Ein Lagebild und Maßnahmen zu Beobachtung der Lageentwicklung wurden nicht bestimmt.

Beobachtung Lage	■	■	Kommunikationsstrategien
Kommunikation Innen	■	■	Handlungsoptionen
Fallbearbeitung	■	■	Reaktionsfähigkeit

# Auswertung - Krisenmanagement



## ABFOLGE UND ERGEBNISSE

### Szenario – Erstreaktion in der Krise

#### „Phase 3“

Tag 4 – Das Interview steht bevor und es mehren sich Presseanfragen, auch inoffizielle. In dem Szenario soll das Jugendamt in die „Offensive“ gehen und eine Pressekonferenz organisieren sowie die Kommunikationsstrategie festlegen. In der PK werden eskalierende sowie datenschutzrechtlich relevante Themen angesprochen. Darüber hinaus gibt es eine Anfrage des Sozialministeriums (Nebelkerze).

#### Vorschläge

- Alle Ebenen des Krisenmanagements beachten und Überblick über die Krise wahren
- Diskussions- und Entscheidungsmatrizen anderer Krisenstäbe übernehmen.
- Aufträge (z.B. Medienbeobachtung durch Pressestelle) sollten konkret abgestimmt werden, um Missverständnisse zu vermeiden



Organisation und Vorbereitung der Pressekonferenz

#### Ergebnis

Die fachlichen Diskussionen zur Organisation der PK, der Kommunikationsstrategie und Key Messages verliefen sehr zielgerichtet. Auch die Reaktion auf Sonderfragen wurde gut festgelegt. Lediglich die Organisation der Vorbereitung auf die PK (z.B. Training) und die Beobachtung der Lageentwicklung wurden unbesprochen vorausgesetzt. Wenig Berücksichtigung fand die Kommunikation nach innen, die weitere Fallbearbeitung und deren Organisation sowie die krisenstabsinterne Rollen- und Auftragsverteilung.

Organisation PK	■	■	Reaktion auf Sonderfragen
Kommunikationsstrategie	■	■	Kommunikation Innen
Key Messages	■	■	Fallbearbeitung

### Szenario – Beobachtung der Lageentwicklung

#### „Phase 4“

Tag 8 – Der Fall löst sich auf und die Reaktionen der Presse lassen auf ein Abklingen der Krise schließen, auch wenn die Informationen zur Krise noch zugänglich sind. Der Krisenstab soll Maßnahmen ergreifen die Krise intern aufzuarbeiten (Fehleranalyse, Belastungsreduktion) aber auch das Vertrauen der Öffentlichkeit wieder herstellen und seine Tätigkeit abschließen.

#### Vorschläge

- Es braucht einen Fahrplan und Instrumente für den Abschluss von Krisen und zur Vorbeugung zukünftiger.
- Die Ebenen Kommunikation nach „Innen“ und „Außen“, die Fallbearbeitung und interne Organisation müssen auch bei Beendigung einer Krise beachtet werden.



Beendigung der Krise und Wiederherstellung des Vertrauens

#### Ergebnis

Mögliche Handlungsoptionen, um das Vertrauen zu stärken und zukünftigen Krisen vorzubeugen wurden unzureichend diskutiert (z.B.: Fallwerkstatt und regelmäßige Berichterstattung nach Außen). Auch die weitere Beobachtung der (medialen) Lageentwicklung fand wenig Berücksichtigung. Der Fokus lag auf der internen Fehleranalyse, der Reduktion von Belastungen sowie der weiteren Fallbearbeitung.

Beobachtung Lage	■	■	Kommunikation außen
Kommunikation Innen	■	■	Krisen vorbeugen
Fallbearbeitung	■	■	Fallaufbereitung

# Auswertung - Krisenmanagement



## AUSWERTUNG GRUPPENDISKUSSION

### Grundlagen

Zur Bewältigung einer Krise bedarf es fachlicher Expertise und Instrumente. Entscheidend ist dabei, wie diese eingebracht werden, wie miteinander diskutiert wird und Entscheidungen getroffen werden. Daher wurden auch die Gruppendynamik und Struktur der Entscheidungsprozesse in den Blick genommen.

### Beobachtungen im Planspiel

Alle Diskussionen wurden von von Teilnehmenden selbstständig strukturiert und geführt. Dabei dominierten einzelne Teilnehmende oder beteiligten sich an Fachdiskussionen ohne relevante Expertise. Dies führte dazu, dass Fachimpulse Mühe hatten Gehör zu finden oder Diskussionenschwerpunkte wechselten. Nach der dritten Runde des Planspiels (Phase 2) erhielten die Teilnehmenden ein Zwischen-Feedback über die bisherige Moderations- und Diskussionsleistung.

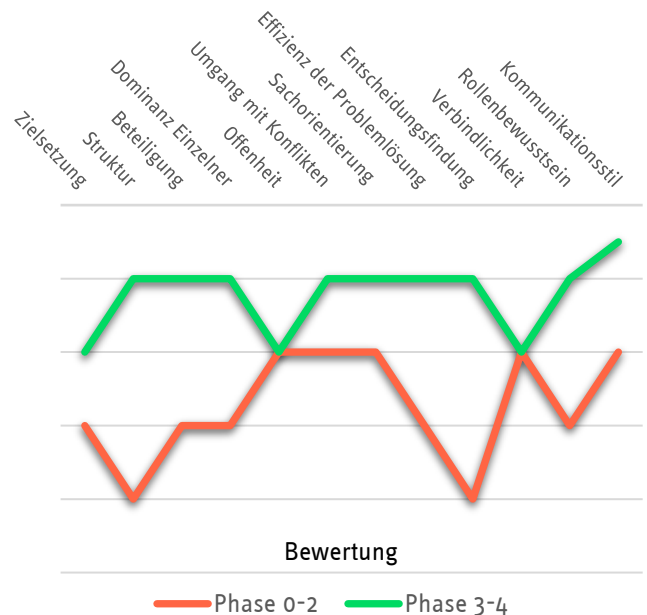
### Veränderung nach Feedback

Ab Phase 3 verliefen die Diskussionen stringenter und zielgerichteter, was zu einem erheblichen Zeitgewinn und einem Mehr an Klarheit in den Entscheidungen führte. Diskussionen fanden nun hauptsächlich zwischen den erforderlichen Expert\*innen statt. Durch diese Fokussierung erhielten anderen Aufgabenschwerpunkte und Impulse jedoch weniger Aufmerksamkeit, wodurch sich das „Blickfeld“ des Krisenstabes einengte und die weiteren Aufgabengebiete nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

### Vorschläge

- Stringente Moderation und deren Einübung
- Übernahme von Krisenmanagement-relevanter Erfahrungen und Instrumente andere Bereiche
- Offenheit wahren und Aufträge klar verteilen

### Diskussion und Dynamik



*Diese Einschätzung ist subjektiv und basiert auf den Beobachtungen der Berater.*

### Ergebnis

Es zeigte sich sehr deutlich, dass es eine stringente Moderation braucht, die alle Expertisen gezielt einbezieht - von der Problemanalyse bis hin zu Lösungsvorschlägen und Auftragübernahme. Dennoch braucht es die Offenheit ergänzende Diskussionsschwerpunkte zuzulassen. Dazu wurde innerhalb des Krisenstabes auf Entscheidungs- oder Moderationsmatrizen anderer Bereiche (siehe z.B. Katastrophenschutz) verwiesen und empfohlen diese einzubeziehen, um kontinuierlich den Überblick über die Situation zu behalten und Diskussionsprozesse zielgerichtet zu strukturieren.

# Auswertung - Krisenmanagement



## ZUSAMMENFASSUNG DER VORSCHLÄGE

### Verfahren und Dokumentenvorlagen

- „Hinweise“ vor die Eingabefelder einfügen
- Digitalisierung der Dokumente
- Verfahren kontinuierlich erproben und kommunizieren
- Protokoll für Leitungskräfte vor „Krisenstab“ einrichten
- Vertretungsregelung und Erreichbarkeit gewährleisten

### Entscheidungen und Inhalte

- Krisenverlauf kontinuierlich verfolgen und Zeitstrahl erstellen
- Ebenen einer Krise kontinuierlich berücksichtigen
- Expertisen umfassend einbeziehen/nutzen
- Neben dem Worst-Case-Szenarien auch andere betrachten
- Pressetraining absolvieren
- Befugnisse und Rahmenbedingungen regelmäßig prüfen
- Rollen und Aufträge im Krisenstab organisieren

### Diskussion und Prozesse

- Zielgerichtet und dennoch offen moderieren
- Moderation und Prozesse kontinuierlich üben
- Krisenerfahrung und Instrumente anderer Bereiche nutzen
- Beteiligung an Diskussion an der Expertise orientieren und Aufträge klar benennen & nachprüfbar bestimmen

## ABSCHLUSS

Die Teilnehmenden haben sich sehr offen auf die Erprobung eingelassen und die verschiedenen Szenarien absolviert. Nach Einschätzung des Bündnis Kinderschutz MV hat das Planspiel, dank dieser engagierten Beteiligung, schnell und umfangreich Erkenntnisse und Lernerfahrungen produziert sowie Veränderungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass der Krisenstab, neben den praktischen Aufgaben seiner Mitglieder, eine eigene, temporäre Institution mit Over-Head-Charakter darstellt. Seine Aufgabe liegt darin strategische und Grundsatzentscheidungen zu treffen sowie Ressourcen (insbesondere Zeit und Kompetenz) bereitzustellen. Dafür gilt es vor allem, sich einen steten Überblick über die Lage(entwicklung), die vorhandenen Ressourcen und Optionen zu verschaffen. Dabei muss der gesamte Prozess kontinuierlich koordiniert bzw. moderiert werden. Die Frage ist demnach, in Anbetracht des Zeit- und Entscheidungsdruckes, wie tief einzelne Diskussionen im Krisenstab geführt oder sogar ausgelagert werden können. Krisenerfahrungen aus der Vergangenheit gilt es dabei natürlich zu berücksichtigen. Es muss jedoch darauf geachtet werden, wie sehr diese Erfahrungen aktuelle und zukünftige Entscheidungen einfärben (siehe Tendenz zu Worst-Case-Szenarien).