



## **Krisenkonzept der Katholischen Kirchgemeinde St. Gallen**

Beschlossen: gem. KVR vom 23.11.2022

### **Inhaltsverzeichnis**

1. Einleitung.....	2
2. Krisenstab.....	2
3. Typologisierung und Beispiele von Krisensituationen .....	3
3.1. Extern generierte Krisen mit Blick auf die Kirchgemeinde.....	3
3.2. Intern generierte Krisen mit Blick auf die Kirchgemeinde .....	3
3.3. Extern generierte Krisen mit Blick auf das Umfeld von Betroffenen .....	3
3.4. Intern generierte Krisen mit Blick auf das Umfeld von Betroffenen.....	4
4. Merkmale und Risiken einer Krise .....	4
4.1. Mögliche Merkmale einer Krise .....	4
4.2. Mögliche Folge-Risiken.....	5
5. Ziele der Krisenbewältigung.....	5
5.1. Ziele einer Krisenbewältigung .....	5
5.2. Voraussetzungen, um obige Ziele zu erreichen .....	5
6. Organisation für Krisensituationen .....	6
6.1. Einsetzen eines Krisenstabs („vor der Krise“) .....	6
6.1.1. Konstitution des Krisenstabs (Krisenteam: Anhang 1) .....	6
6.1.2. Aufgaben des Krisenstabs.....	6
6.2. Proaktives Krisenmanagement („zu Beginn der Krise“).....	6
6.2.1. Grundverhalten des Krisenstabes.....	6
6.2.2. Initialzündung beim Präsidium .....	7
6.2.3. Kick-Off-Sitzung Krisenstab.....	7
6.2.4. Folgehandlungen durch Krisenstab .....	7
6.3. Evaluationsmanagement („nach der Krise“) .....	7
7. Grundsätze der Krisenkommunikation .....	8
7.1. Proaktiv.....	8
7.2. „One-voice“-Prinzip .....	9
7.3. Intern vor extern.....	9
7.4. Schnell, transparent und ehrlich .....	9
7.5. Empathisch .....	9
7.6. Ohne „No comment“!.....	9
7.7. Unparteilich .....	10
7.8. Kontinuierlich .....	10
8. Anhänge .....	10

## 1. Einleitung

Jede Institution kann unversehens in eine aussergewöhnliche Situation geraten, die rasches und kompetentes Handeln verlangt. Dazu gehören der Schutz von Betroffenen, eine kompetente Führung, glaubwürdiges Handeln, die Abklärung rechtlicher Aspekte sowie eine professionelle, gezielte Kommunikation nach innen und aussen. Für eine Krisensituation ist nur gerüstet, wer sich rechtzeitig darauf vorbereitet. Abläufe und Zuständigkeiten müssen im Voraus geklärt und geregelt sein. Ist die Krise da, ist es dafür zu spät.

## 2. Krisenstab / Krisenteam (KIT)

EXTERNE HILFE	INTERNE HILFE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bindeglied zu Blaulichtorganisationen, CareTeam etc.</li> <li>- Wenn nötig: Präsenz am Krisenherd, «Auge des Krisenteams vor Ort»</li> <li>- Kenntnis Brandschutz, Infrastruktur, Schliesssystem, Grundrisse</li> <li>- Sicherung Kulturgüter</li> </ul> <p>Zuständigkeit  <b>Leiter IB</b>            Stv., Sachbearbeiterin IB            Unterstützung/Hilfskräfte:            Mesmer/Hauswarte</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienstleistungen aus dem Bereich IT, HR, Infrastruktur etc.</li> <li>- Sorge für das Krisenteam während des Einsatzes</li> <li>- Listenbeschaffung/Protokollführung</li> <li>- Unterstützung Leitung (Stabsstelle)</li> </ul> <p>Zuständigkeit  <b>Verwalter</b>  <b>Stv. Sicherheitsbeauftragte</b>            Unterstützung/Hilfskräfte: Pfarreisekretariate</p>
<p><b>LEITUNG *)</b>            KVR P            Stv. RL ZD</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusammenarbeit mit Medien (Kommunikation gegen aussen)</li> <li>- Website, Socialmedia-Kanäle, Pfarreforum</li> <li>- Sicherstellung telefonische Erreichbarkeit</li> </ul> <p>Zuständigkeit  <b>Kommunikationsstelle</b>            Stv. Kommunikationsverantwortliche            Leiter PAST</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alarmierung intern</li> <li>- Kommunikation gegen innen</li> <li>- Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden, Ehrenamtliche, Behörden</li> <li>- Nachsorgeangebot</li> </ul> <p>Zuständigkeit  <b>Dekan, Pfarreibeauftragte/r pro Standort</b>            Leiter/in HR            In Absprache mit externer Kommunikation</p>
EXTERNE KOMMUNIKATION	INTERNE KOMMUNIKATION

**Fett** = Krisenstab

\*) Fallweise Unterstützung durch zuständige Ressortleitung im KVR

### **3. Typologisierung und Beispiele von Krisensituationen**

Nicht jede Krise wird sogleich als solche erkannt. Oft wird eine Situation bagatellisiert oder umgekehrt dramatisiert. Beides erschwert, angemessen darauf zu reagieren. Eine grobe typologische Analyse hilft, gezielter ein Krisenmanagement aufzubauen und entsprechend zu kommunizieren. Die hier vorgeschlagene Typologisierung von Krisen ist nicht abschliessend. Zudem entspricht eine auftretende Krise nicht zwingend einem einzigen Typus.

#### **3.1. Extern generierte Krisen mit Blick auf die Kirchgemeinde**

Akteure: Von ausserhalb der Organisation „Kirchgemeinde“

- Konflikte um Glockengeläut oder um Mobilfunk-Antennen in Kirchtürmen
- Besetzung der Kirche im Rahmen einer politischen oder terroristischen Aktion
- Stromausfall über längere Zeit
- Pandemie
- Kirchenbrand
- Gebäudeeinsturz

#### **3.2. Intern generierte Krisen mit Blick auf die Kirchgemeinde**

Akteure: Angestellte oder behördliche Exponenten der Organisation „Kirchgemeinde“

- Amtsmissbrauch, Verletzung des Amtsgeheimnisses (interne Untersuchung)
- Sexuelle Belästigung/Übergriffe, physische oder psychische Gewalt durch kirchliche Mitarbeitende (vgl. Schutzkonzept des Bistums St. Gallen/diözesane Kommission Schutz und Prävention)
- Ausnützung eines Abhängigkeitsverhältnisses, grobfahrlässiges Handeln, Unterschlagung, Diebstahl, Drogenkonsum, Mitgliedschaft in dubiosen Gruppen, Mobbing
- Vermietung von Pfarreiräumen an fragwürdige Gruppierungen

#### **3.3. Extern generierte Krisen mit Blick auf das Umfeld von Betroffenen**

Akteure: Betroffene aus der Kirchgemeinde, erforderlicher kirchlicher Einsatz oft seelsorgerisch

- Katastrophe im Kirchgemeindegebiet (Flugzeugabsturz)
- Bewohner der Kirchgemeinde sind von einer auswärtigen Katastrophe betroffen (Überschwemmungen, Tsunami, Attentat in Feriendestination)

- Tod eines Kirchgemeindemitglieds mit medialer Wirkung (Prominenz, Kindstötung)

### **3.4. Intern generierte Krisen mit Blick auf das Umfeld von Betroffenen**

Akteure: In direktem Zusammenhang mit Aktivitäten der Organisation „Kirchgemeinde“

- Unfall im Rahmen einer kirchgemeindeeigenen Aktivität (Seniorenausflug, Pfarreise, Busunfall mit Toten und Verletzten, Hochwassertragödie in Jugendlager oder beim Canyoning)
- Plötzlicher Tod von Mitarbeitenden

## **4. Merkmale und Risiken einer Krise**

Nicht jede Krisensituation ist automatisch eine Krise. Ob ein vorgefallenes Ereignis sich zu einer Krise entwickelt oder ob gar schon eine Krise vorliegt, hängt einerseits von den konkreten Umständen ab – diese sind oft nicht beeinflussbar. Andererseits hängt es vom Verhalten der Betroffenen und der Verantwortlichen ab – dieses ist oft beeinflussbar. Manchmal bezeichnet nicht die betroffene Kirchgemeinde die Situation als Krise, sondern die (mediale) Öffentlichkeit. Dann wird die Behörde von aussen zur Reaktion gezwungen.

### **4.1. Mögliche Merkmale einer Krise**

- Das Ereignis tritt überraschend und ohne sofortige Lösungsperspektiven ein
- Das Ereignis ist unvergleichbar und mit üblichen Mitteln nicht zu bewältigen
- Die Kirchgemeinde ist durch das Ereignis (un-)mittelbar betroffen
- Die Situation erscheint komplex
- Für die Verantwortlichen ist der Handlungsspielraum stark eingeschränkt
- Die Situation kann sich äusserst eigendynamisch entwickeln
- Die Tagesgeschäfte der Schlüsselpersonen werden stark beeinträchtigt
- Die Situation wirkt auf die Verantwortlichen in hohem Mass absorbierend
- Das Interesse nach umfassender Information intern wie extern wächst enorm
- Es herrscht eine hohe Aufmerksamkeit der (Medien-)Öffentlichkeit
- Es besteht ein ausserordentlicher Zeitdruck, um die Situation zu klären
- Das Ereignis löst schwerwiegende kurz- oder langfristige Folgen aus

## **4.2. Mögliche Folge-Risiken**

- Es gibt Gewinner und Verlierer, Gesichtsverlust, Verletzung, öffentliche Anfeindung
- Es droht eine Lähmung der Entscheidungstragenden
- Es drohen Fehlentscheide durch Überforderung der Verantwortlichen
- Die Behörde entscheidet unter Druck (zeitlich, psychisch, politisch, moralisch)
- Die Behörde handelt unter Druck (zeitlich, psychisch, politisch, moralisch)
- Die Behörde kommuniziert unter Druck (zeitlich, psychisch, politisch, moralisch)

## **5. Ziele der Krisenbewältigung**

Wie die Kirchengemeinde bzw. deren Verantwortliche sich in einer Krisensituation verhalten, hat nachhaltige Auswirkungen auf ihre Glaubwürdigkeit und ihr Ansehen in der Öffentlichkeit. Das betrifft nicht nur die Kirchengemeinde, sondern stets auch die Kirche als Ganzes.

### **5.1. Ziele einer Krisenbewältigung**

- Schutz und Unterstützung der Betroffenen
- Wahrung von Glaubwürdigkeit der Kirche in der Gesellschaft (überkonfessionell)
- Wahrung von Glaubwürdigkeit und Ansehen der Kirchengemeinde

### **5.2. Voraussetzungen, um obige Ziele zu erreichen**

- Situationsgerechte interne und externe Kommunikation
- Kompetentes und situationsgerechtes Handeln
- Einhalten gesetzlicher Bestimmungen
- Bewahrung der definierten Abläufe
- Möglichst rasche Rückkehr zur Normalität

## **6. Organisation für Krisensituationen**

### **6.1. Einsetzen eines Krisenstabs („vor der Krise“)**

#### 6.1.1. Konstitution des Krisenstabs (Krisenteam: Anhang 1)

- Wird jeweils anfangs einer Legislaturperiode eingesetzt
- Konstituiert sich selbst
- Besteht mindestens aus dem Präsidium des Kirchenverwaltungsrates.
- Wird durch das Präsidium des Kirchenverwaltungsrates geführt
- Garantiert Kontinuität durch Regelung von Stellvertretungen jedes Mitglieds
- Arbeitet möglichst objektiv, lässt daher betroffene Mitglieder in den Ausstand treten
- „Trainiert“ regelmässig seine Führungsfähigkeit und Wirksamkeit mit externer Hilfe

#### 6.1.2. Aufgaben des Krisenstabs

- Analysiert eine Situation und bezeichnet diese als Krise oder als Nicht-Krise
- Weist zentrale Kompetenzen für die Führung des Krisenmanagements zu
- Führt das Krisenmanagement
- Bezeichnet die Schlüsselpersonen intern und extern
- Koordiniert die Schlüsselpersonen intern und extern
- Vernetzt die wichtigen Kommunikationspartner
- Löst Sofortmassnahmen aus (Freistellen von Personen, Koordination etc)
- Analysiert und entscheidet bezüglich der juristischen Umstände (Haftungs- und Versicherungsfragen sowie medienrechtliche Aspekte)
- Analysiert und entscheidet bezüglich Support durch externe kirchliche Fachleute (kirchliche Beauftragte für Rechtsfragen und Kommunikation)

### **6.2. Proaktives Krisenmanagement („zu Beginn der Krise“)**

#### 6.2.1. Grundverhalten des Krisenstabes

- Fallweiser Beizug weiterer Ressortleitungen im KVR
- Führt vom ersten Handlungsschritt an klar, aber bedacht
- Verpflichtet alle Mitarbeitenden zu einem Blick für umfassende Lösung der Krise
- Unterbindet partielle oder persönliche Interessen von Einzelnen
- Verpflichtet alle Mitarbeitenden, für die Belange des Krisenstabes Ressourcen zur Verfügung zu stellen

Zweck: Übersicht und Klärung – soweit möglich – des Sachverhalts

### 6.2.2. Initialzündung beim Präsidium

- Mitarbeitende sind verpflichtet, bei (vermutetem) Eintreten eines aussergewöhnlichen Ereignisses das Präsidium des Kirchenverwaltungsrates zu informieren
  - Liegt eine (vermutete) Krise vor, beruft das Präsidium den Krisenstab ein
- Zweck: Proaktives Führen in der Krise

### 6.2.3. Kick-Off-Sitzung Krisenstab

Klärt und entscheidet, ob:

- Der Krisenstab handlungsfähig ist (Befangenheit, Verantwortung, Zuständigkeit)
  - Es fachlichen Support braucht, um handeln zu können (Fachleute)
  - Der Hergang der Krise und die daraus resultierende Situation für alle verständlich ist
  - Die Ziele, Sofortmassnahmen und Informationen geklärt sind
  - Was zu tun ist und was nicht (Kontrolle: „Was passiert, wenn wir nichts tun?“)
- Zweck: Strukturieren des Krisen-Managements

### 6.2.4. Folgehandlungen durch Krisenstab

Der Krisenstab setzt sich gemäss den vorgegebenen Ressorts in Aktion:

- Führung (Gesamtführung, Führung Krisenstab, Führungsrhythmus)
  - Externer Hilfe (Vernetzung mit Blaulichtorganisation)
  - Interne Kommunikation
  - Externe Kommunikation
  - Interne Hilfe (Logistik und Dokumentation)
  - Führung externer Fachpersonen
- Zweck: Führen in der Krise

## 6.3. Evaluationsmanagement („nach der Krise“)

Nach Abschluss der Krise hat auch der Krisenstab die vergangene Etappe abzuschliessen und zu evaluieren. Das Ziel dabei ist: Wiederherstellung der Normal-Situation; allenfalls Rückgabe der Verantwortung an die ordentliche kirchliche Behörde. Dabei sind folgende Punkte zu klären:

Aktuelle Fragen:

- Besteht ein Informationsbedarf an vorgeschaltete, vorgesetzte Instanzen?
- Führung: inwiefern haben sich die vorgemerkten Abläufe bewährt?
- Handlungsschritte: Wie haben sich die verschiedenen Phasen bewährt?
- Grundlagen: Inwiefern haben sich die Grundlagenpapiere bewährt (Checklisten)?
- Schwachstellen-Analyse: Was muss geändert werden?
- Analyse nach Bereichen: Wo besteht Änderungs-/Verbesserungsbedarf für die Arbeit des Krisenstabes?
- Wissenstransfers: Wer könnte von den gemachten Erfahrungen profitieren? Wie kann man die Erfahrungen anderen zugänglich machen?
- Dank: Wer verdankt die Mitglieder des Krisenstabes und die externen Kooperationspartner (Polizei, Sanität, Medien, beso. Anspruchsgruppen etc)?
- Abschlussbericht: Wer erstellt zuhanden der vorgesetzten Behörde in Kurzfassung einen Abschlussbericht?

Nachbearbeitung der folgenden Fragen:

- Sind während der Krise Anordnungen getroffen worden, die vom Kirchenverwaltungsrat noch formell zu Protokoll genommen werden müssen?
- Sind noch finanzielle Forderungen hängig, die formell eines behördlichen Beschlusses bedürfen?
- Sind ausstehende Honorare zu begleichen?
- Gibt es juristische Folgehandlungen?
- Ist die mittelfristige Begleitung der Betroffenen gewährleistet?

## **7. Grundsätze der Krisenkommunikation**

Zusätzlich zu den allgemeinen Kommunikations-Grundregeln gelten folgende Punkte:

### **7.1. Proaktiv**

- Regel: Proaktiv informieren und nicht erst auf Druck von aussen reagieren.
- Grund: Wo ein Informationsvakuum besteht, begünstigt man das Schüren von Gerüchten und Vermutungen, auch ohne Medienleute.
- Folgerung: Man muss abschätzen, wer worüber wann zuverlässig informiert.
- Aktion: Als Erste zu informieren, ist das einzige Mittel, die Kommunikationsführung im Krisenfall zu erlangen und zu erhalten. Relevante und gesicherte Informationen sind sofort und unverzüglich weiterzugeben. Geschwindigkeit vor Vollständigkeit.



## **7.2. „One-voice“-Prinzip**

- Regel: Es gibt nur eine Person Auskunft (Präsidium Kirchenverwaltungsrat/Krisenstab, Kommunikationsverantwortliche). Dabei gilt: Je gravierender die Krise, desto wichtiger ist die Präsenz der höchstmöglichen Organisationsvertretung.
- Grund: Wertschätzung und gradlinige Information
- Folgerung: Klar kommunizieren kann nur, wer dafür auch Kapazität hat
- Aktion: Bei einer komplexen Krisensituation muss Führung und Kommunikation aufgeteilt werden. Dies bedingt eine enge Kooperation.

## **7.3. Intern vor extern**

- Regel: Betroffene Mitarbeitende werden vor oder zumindest zeitgleich mit der Öffentlichkeit informiert. Spezifische Anspruchsgruppen sind zu eruieren.
- Grund: Identifikation mit der eigenen Institution und persönliche Wertschätzung ist wichtig.
- Folgerung: Informationsstufen planen
- Aktion: Informationskanal klären, Konferenz, Telefon, Gespräch. persönliches Schreiben

## **7.4. Schnell, transparent und ehrlich**

- Regel: Kommunikation hat zum Ziel, die Glaubwürdigkeit zu erhalten.
- Grund: Auch nach der Krise ist die Reputation der Gemeinde wichtiges Kapital.
- Folgerung: Nichts beschönigen oder verschleiern, niemand verteidigen.
- Aktion: Informationen erfolgen mit höchstmöglicher Transparenz

## **7.5. Empathisch**

- Regel: Im Zentrum stehen die Menschen
- Grund: Von der Kirche wird erwartete: Empathie mit Betroffenen ist spürbar.
- Folgerung: Wer sich allzu gelassen vernehmen lässt, wirkt zynisch.
- Aktion: Gesagtes wirkt sensibel; dahinter ist aber eine klare Linie erkennbar.

## **7.6. Ohne „No comment“!**

- Regel: Persönlichkeitsschutz gilt in einem laufenden Verfahren besonders. Gleichwohl gib es nie nichts zu sagen.
- Grund: Wer nichts verlauten lässt, sagt einiges über die eigene Haltung. Eine „No comment“-Haltung löst Spekulationen aus und verstärkt die Krise.
- Folgerung: Auch bei Mangel an News gesprächsbereit sein.

Aktion: Selbst das bereits Gesagte offen und erneut ruhig darlegen. Man kann stets sagen, weshalb man nichts sagen kann. Da ist meist nachvollziehbar und wirkt kompetenter und freundlicher als „no comment“.

### **7.7. Unparteilich**

Regel: Was berichtet wird, sind Fakten, keine Schuldzuweisungen. Keine Aussage über laufendes Verfahren.  
Grund: Fakten helfen zu klären, Vermutungen lösen Kesseltreiben aus.  
Folgerung: Was aber gesichert und relevant ist, soll gesagt werden.  
Aktion: Jede Aussage ist auf deren Wahrheit zu überprüfen, auch unter Stress.

### **7.8. Kontinuierlich**

Regel: Den Informationsfluss darf man nicht abbrechen lassen.  
Grund: Die Krisenkommunikation endet erst, wenn die Krise überwunden und die Situation gelöst ist; das dauert zuweilen Wochen.  
Folgerung: Die Medienleute müssen mit einer zeitlichen Perspektive über die Fortsetzung der Kommunikation im Bild sein. (Folgetermine frühzeitig kommunizieren)  
Aktion: Die Medienleute bei der Bewältigung der Krise nicht als Gegner verstehen, sondern als Partner. Das sollen sie auch zu spüren bekommen.

## **8. Anhänge**

Anhang 1                      Notfallliste  
Anhang 2                      Checkliste bei Eintreten einer möglichen Krisensituation  
Anhang 3                      Handbuch Krise, Notfall, Bedrohung (Excel)