

1011

KRISEN KOMMUNIKATION

FÜR KRANKENHÄUSER

AKTIV KOMMUNIZIEREN
VERTRAUEN ERHALTEN
HERAUSFORDERUNGEN MEISTERN
FÜR DIE ZUKUNFT LERNEN

Die Krise hat eigene Regeln!
Unverzögliches und rasches Handeln ist erforderlich!
Festgelegte Regie innerhalb des Hauses!
Anweisungen statt Dialoge!
Klare Zielvorgaben statt verschiedener Sichtweisen und Kompromisse!

Impressum

Lück, Joachim: Aktiv kommunizieren, Vertrauen erhalten,
Herausforderungen meistern, für die Zukunft lernen.
Krisenkommunikation für Krankenhäuser.

Mit Beiträgen von Matthias Wallhäuser

Beratung:

Annette Debusmann (Malteser Krankenhaus St. Anna, Duisburg)

Monika Funken (Kliniken der Stadt Köln)

Christoph Leiden (Stiftung der Cellitinnen zur Hl. Maria, Köln)

Wencke Mertens (Bethlehem Gesundheitszentrum, Stolberg/Rhld.),

Mirko Milinewitsch (St. Elisabeth-Krankenhaus, Köln)

Dr. Annette Tuffs (Universitätsklinikum Heidelberg)

Sina Vogt (Universitätsklinikum Köln)

In Kooperation mit  **rotthaus.com**

Dortmund 2009

Inhaltsübersicht

Worum geht es in der Krise

Definition von Krisenmanagement

Nicht jede Krise ist eine Krise

- Beispiel

I. Vor der Krise

Was macht eine Krise zur Krise –
aus Sicht der Medien?

Was sind Krisen?

- Aufgabe

Anlässe für Krisen

- Aufgabe

Konjunktoren für Krisen

- Aufgabe

Was Sie zur Vorbereitung tun können

- Checklisten

Externe und interne Kommunikation

Wahrnehmungen und Erwartungen

Wie sage ich es?

- Aufgabe

Lassen sie es nicht so weit kommen

- Exkurs: Juristische Aspekte der Krisenbewältigung

Selbsteinschätzung

II. In der Krise

Die Gretchenfrage

Krisenmanagement

- To Do!

Informationsmanagement

Informationsbeschaffung

- Checklisten

Wie sage ich es?

- To Do!
- Exkurs: Juristische Rahmenbedingungen
- Formulierungshilfen

Pressekonferenz/Pressegespräch

- Kontakte mit Journalisten
- Tipps und Tricks für Interviews
- Checklisten

Don'ts and Do's

III. Nach der Krise

IV. Anhang

Geschäftsordnung Krisenstab

Adressen

Worum geht es in der Krisenkommunikation?

In einer Krisensituation steht mehr auf dem Spiel als „nur“ die Lösung des Problems: Es geht um Glaubwürdigkeit!

- Erfolgreiches Krisenmanagement orientiert sich daher in letzter Instanz an einem wesentlichen Ziel: Die Glaubwürdigkeit des Unternehmens zu bewahren, den Imageschaden so gering wie möglich zu halten und die Voraussetzungen zu schaffen, nach dem „Ende“ der Krise weiterhin erfolgreich am Markt zu bestehen.

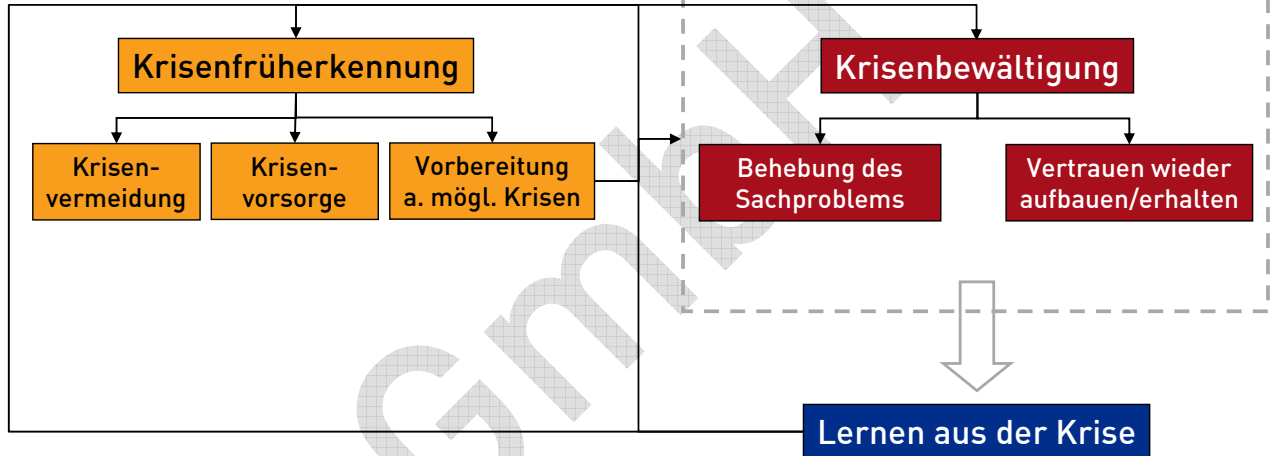
Wenn die Krise erst einmal ausgebrochen ist, geht es daher selten darum, zu „gewinnen“, Recht zu behalten oder Recht zu bekommen – es geht vielmehr darum, das Vertrauen der Kunden, Geschäftspartner und eigener Mitarbeiter zurück zu gewinnen.

Massiven Vertrauensverlust begrenzen!

Definition von Krisenmanagement

Krisenmanagement im weiteren Sinne

Krisenmanagement im engeren Sinne



Nicht jede Krise ist eine Krise

Nicht nur die „Saure-Gurken-Zeit“ nutzen Journalisten, um Themen „aufzublasen“.

Eine Minikrise hat, im Gegensatz zu einer „echten Krise“:

- einen niedrigen Grad an öffentlichem Interesse
- geringes Publizitäts-Interesse
- kurze Lebensdauer
- geringeres Gefährdungspotenzial (des Unternehmens/Image).

Lassen sie sich keine Krise aufreden (aber bleiben Sie sensibel) und reagieren Sie angemessen aus „Mini-Krisen“

Ein Beispiel: fehlerhafte Medienberichterstattung

Was tun?

Wenn möglich: Ignorieren, vermeiden Sie Richtigstellungen, Gegendarstellung oder das Schreiben eines Leserbriefes.

Wenn Ihnen eine Reaktion unumgänglich erscheint, beachten Sie:

Die **Gegendarstellung** ist ein in den Pressegesetzen verankertes Recht, d.h. die Veröffentlichung ist erzwungen – und die Redaktionen weisen darauf hin. Gegendarstellungen finden kaum Beachtung bei der Öffentlichkeit und Ihr Haus steht wieder in der Presse und zwar in einem negativen Zusammenhang.

Für eine **Richtigstellung** empfiehlt sich eine persönliche Kontaktaufnahme mit dem (Chef)-Redakteur. Legen Sie die redaktionellen Fehler nachvollziehbar dar (seien Sie gut vorbereitet) und klären Sie, in welcher Form eine Wiedergutmachung erfolgt. Vielleicht gelingt es, die Redaktion zu einem Entschuldigungsschreiben zu bewegen, dass Sie Ihren Kunden/Partnern/Stakeholdern zusenden.

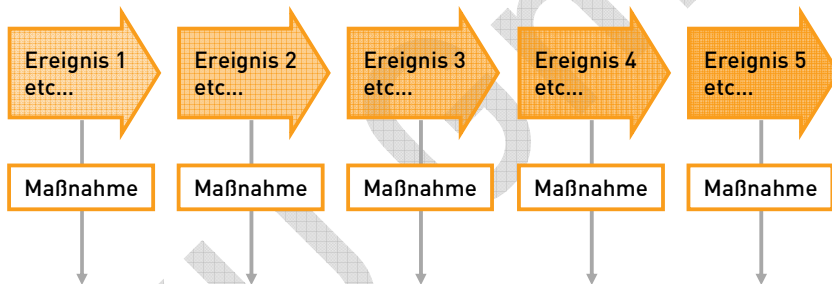
Ein **Leserbrief** sollte schnell geschrieben werden. Kurz und möglichst originell kommentiert er den Bericht, um souverän zu wirken, vermeiden Sie eine Belehrung der Redaktion.

Unerwünschte Ereignisse können zur Krise werden!

Reagieren Sie auf harmlose Anlässe falsch, setzen Sie ungewollt eine negative Dynamik in Gang. Falsch heißt: Nicht den berechtigten Erwartungen des Kunden/Patienten/Stakeholder entsprechend.

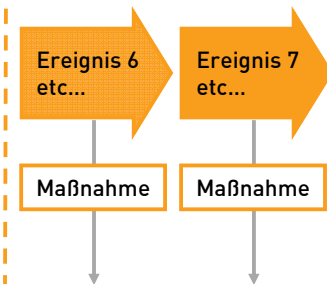
Ereignismanagement

unerwünschte Ereignisse



Krisenmanagement

Krise???



Ein Beispiel

Ein Angehöriger beschwert sich über das kalte und schlechte Essen.

Ereignis 1: Er spricht die Stationsleitung an.

- a) Diese zeigt Verständnis und sagt zu, die Beschwerde an die Küche weiter zu leiten. ⇒ Vorfall beigelegt.
- b) Die Beschwerde wird unfreundlich abgewimmelt.



Ereignis 2: Der Beschwerdeführer wendet sich am selben Tag an den diensthabenden Arzt.

- a) Dieser zeigt Verständnis und sagt zu, die Beschwerde weiter zu leiten ⇒ Vorfall beigelegt.
- b) Die Beschwerde wird unfreundlich abgewimmelt.



Ereignis 3: Der Beschwerdeführer wendet sich telefonisch an den Chefarzt.

- a) Dieser zeigt Verständnis und sagt zu, die Beschwerde an die Küche weiter zu leiten. ⇒ Vorfall beigelegt.
- b) Die Beschwerde wird unfreundlich abgewimmelt.



Ereignis 4: Der Beschwerdeführer wendet sich schriftlich an den Verwaltungsdirektor/ärztlichen Direktor.

- a) Dieser zeigt Verständnis und sagt zu, die Beschwerde an die Küche weiter zu leiten. ⇒ Vorfall beigelegt.
- b) Die Beschwerde wird unfreundlich abgewimmelt.



Ereignis 5: Nachdem der Beschwerdeführer keine oder keine zufriedenstellende Antwort erhalten hat, wendet er sich über einen Kegelbruder an den Lokalredakteur der Zeitung. Er stellt dar, dass die Patienten – darunter seine 80jährige Mutter – im Krankenhaus nicht nur miserabel gepflegt werden, sondern dass sich auch niemand ernsthaft um diesen Missstand kümmert.

Der Lokalredakteur verfasst einen Artikel mit der (fragenden) Überschrift „Gefährdet die Privatisierung die Gesundheit der Patienten?“ Im Sommerloch nimmt zunächst der Offene Kanal und dann das Privatradio die Meldung auf...



Die Krise ist da!

I. Vor der Krise

**Was macht eine Krise zur Krise –
aus Sicht der Medien?**

Was sind Krisen?

- Aufgabe

Anlässe für Krisen

- Aufgabe

Konjunkturen für Krisen

- Aufgabe

Was Sie zur Vorbereitung tun können

- Checklisten

Externe und interne Kommunikation

Wahrnehmungen und Erwartungen

Wie sage ich es?

- Aufgabe

Lassen sie es nicht so weit kommen

- Exkurs: Juristische Aspekte der Krisenbewältigung

Selbsteinschätzung

Was macht eine Krise zur Krise aus Sicht der Medien?

- **Eindeutigkeit**
Es handelt sich um ein überschaubares Ereignis, auch wenn die Nachricht zu Beginn unklar ist
- **Bedeutsamkeit**
Es gibt eine persönliche Betroffenheit vieler Menschen und/oder einen lokalen Bezug
- **Erwartungen**
Ein Ereignis stimmt mit vorhandenen Einschätzungen und Erwartungen überein, aber auch überraschende Neuigkeiten zu einem Thema sind förderlich
- **Kontinuität**
Ist bereits berichtet worden?
- **Variation**
Neuer Aspekt zu einem bekannten Thema
- **Bezug auf prominente Persönlichkeiten**
Personalisierung
- **"Negativismus"**
Je stärker umso eher beachtet: Krankheit, Tod, Konflikt

Bad news are good news.
Jede Krise wird öffentlich!

Was sind Krisen?

Krisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit (!) sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung/Organisation substanziell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele, deren Gefährdung oder sogar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder -vernichtung. [Ulrich .Krystek.: Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden 1987 S.6]

Eine Krise beschreibt einen oder mehrere Vorfälle, in deren Folge negative Medienberichte in erheblichem Umfang ausgelöst werden (können) und damit das Image oder die Glaubwürdigkeit des Unternehmens oder eine Marke gefährdet wird.

Mit fortschreitendem Krisenverlauf stehen dem Krisenunternehmen immer weniger Handlungsalternativen zur Verfügung. Reaktiv/ abhängig von den Reaktion der Stakeholder (Öffentlichkeit, Presse, Medien, Aufsichtsbehörde, Geldgeber)

Kernproblem ist das „zu-spät-erkennen“, „zu-spät-ernst-nehmen“, zu-spät-reagieren“. Dieses „zu-spät“ kann aus der unterschiedlichen Wahrnehmung von Ereignissen/Gefährdungen („Experte ↔ Laie“ oder „intern ↔ extern“) resultieren.

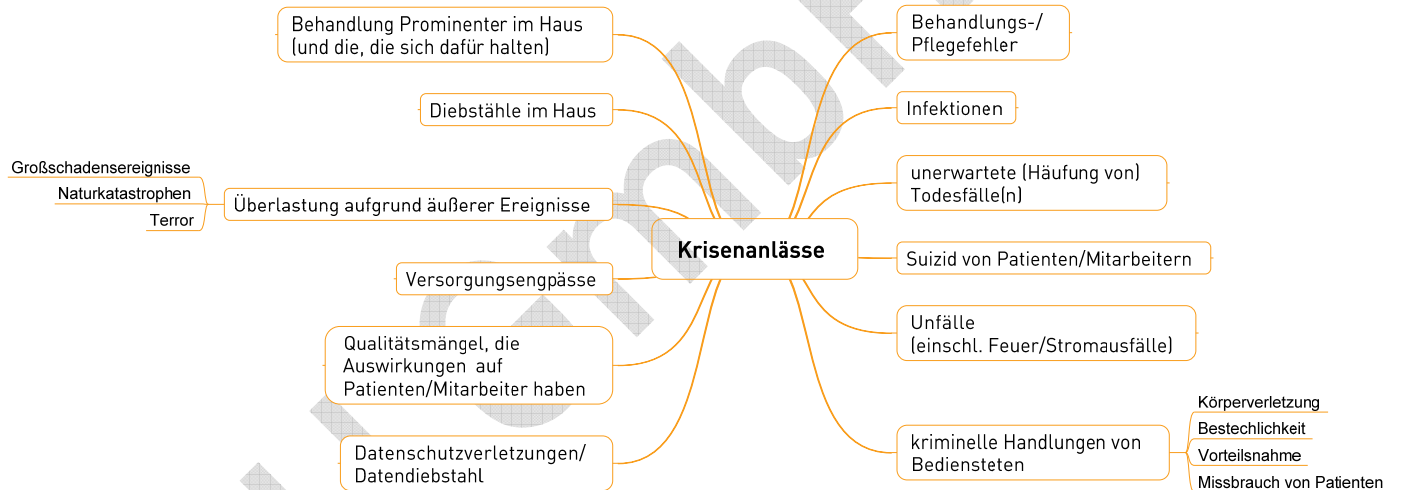
Aufgabe

Bitte ergänzen Sie den folgenden Satz um Indikatoren, an denen SIE konkret merken werden, dass eine Krise ins Haus steht.

„Eine Krise ist, wenn ... !“

IKU GmbH

Anlässe für Krisen



Aufgabe

Beobachten Sie für 1-2 Monate gezielt Meldungen über Ereignisse im Gesundheitswesen, um Rückschlüsse auf krisenanfällige Themen zu ziehen.

Welche (spezifischen) krisenanfälligen Themen gibt es in Ihrem Haus?
Nehmen Sie bei der Sammlung verschiedene Blickwinkel ein, z. B.:

- Patienten
- Angehörige
- Pflegepersonal
- Ärztliches Personal
- Sonstige Mitarbeiter
- Mitbewerber
- Eigentümer

Oder besser: Beauftragen Sie eine Arbeitsgruppe mit einer (ersten) Analyse!

Passen Sie die Checklisten (Alarmmeldung, Krisenstab), Ansprechpartner (Medien, intern, „Brandmelder“) an die möglichen Ereignisse an, so dass Sie mehrere anlassbezogene Unterlagen im Ernstfall parat haben.

Konjunktoren von Krisen

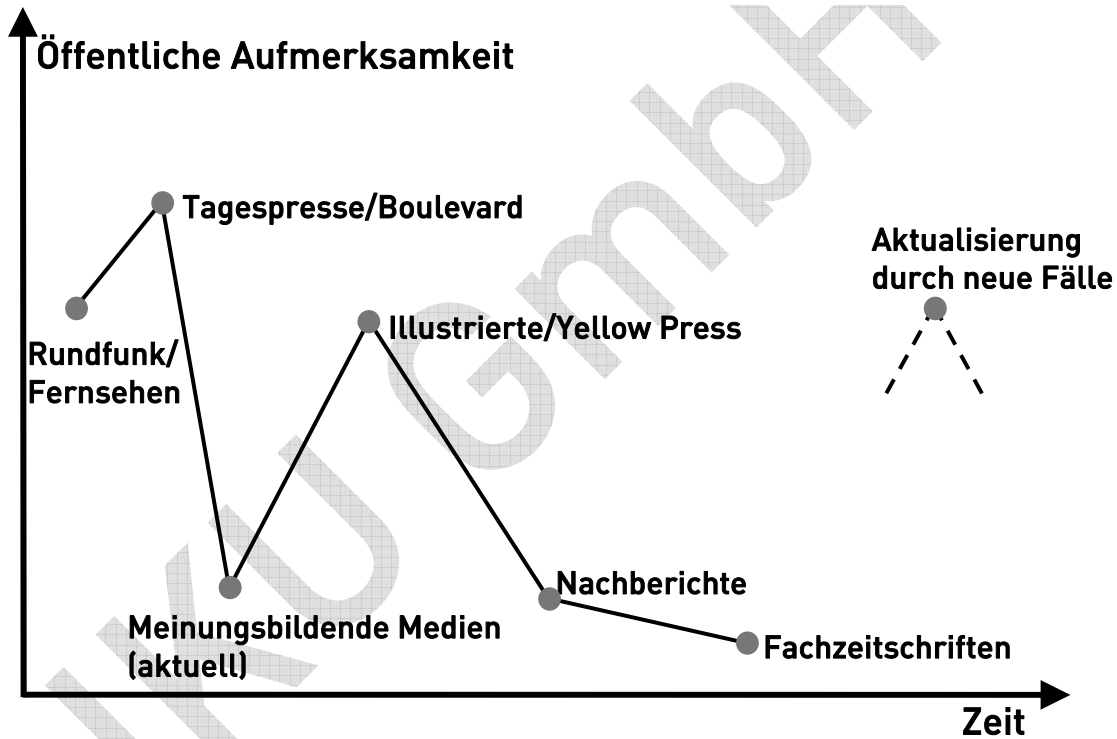
(...)



IKU GmbH

Krisenzyklus

Der Krisenverlauf lässt sich durch gute Krisenkommunikation verkürzen, entdramatisieren und in der Wirkung reduzieren.



Aufgabe

Analysieren Sie anhand dieser Gliederung eine überwundenen Krise in Ihrem Haus, bzw. eine Krise, die sie gut beobachtet haben, bei einem Mitbewerber.

IKU GmbH

Was Sie zur Vorbereitung tun können

(...)



IKU GmbH

Checkliste Alarmkette

(...)

CHECKLISTE „Mitglieder des Krisenstabes“ (interne und externe)

(...)

IKU GmbH

- **CHECKLISTE „Arbeitsvoraussetzungen Krisenstab“**

- (...)

IKU GmbH

Externe Kommunikation

- Schaffen Sie eine Beziehung zu den Journalisten. Versorgen Sie sie gelegentlich mit netten „Storys“ aus dem Klinikalltag. Benutzen Sie dazu nicht allein eine Pressemeldung, sondern rufen Sie an und erzählen ein paar Hintergründe
- Da Journalisten häufig, gerade bei Lokalzeitungen, die Seiten selber setzen, sind sie für kleine Meldung dankbar (10 Zeilen, einspaltig). Diese können im Stehsatz kurz vor Feierabend Lücken füllen. Dafür eignen sich Meldungen, die nicht dringlich sind (Beginn oder Abschluss kleinerer Baumaßnahmen, Neuanlage des Klinikgartens, Anschaffung von Spielgeräten ...)
- Sorgen Sie dafür, dass die Journalisten wissen, sie werden von Ihnen im Fall einer Krise direkt informiert
- Wenn es Entwicklungen gibt, die sich zu einer Krise auswachsen können, rufen Sie die Journalisten sofort selbst an. Stellen Sie das Problem dar, schildern Sie mögliche Szenarien und was sie bereits jetzt im Rahmen der üblichen Routinen tun. Versichern Sie, im Falle eines Falles umgehend direkt zu informieren, bzw. ansprechbar zu sein. Sind Sie „der Erste im Gehörgang“!

**Rechtzeitig den Dialog
in die eigenen Hände nehmen.
Sonst übernehmen andere
die Meinungsbildung.**

Interne Kommunikation

MitarbeiterInnen sind Multiplikatoren.

Jede/r hat Familie, Freunde, Bekannte mit denen er über seine Arbeit spricht – und so wesentlich das Bild prägt.

Senden Sie dieselben Botschaften nach innen, wie nach außen. Wenn sie von der Krise aus der Zeitung erfahren, haben Sie etwas falsch gemacht.

To Do!

Informieren Sie Schlüsselpersonen / Multiplikatoren – soweit sie nicht im Krisenstab vertreten sind – direkt (telefonisch), z.B.

- Chefärzte, ltd. Oberärzte
- Betriebs-/Personalrat
- Pforte
- Telefonzentrale / Verwaltung
-

Schnelle Informationen im Intranet sind der erste Schritt in der Kommunikationskette. Bedenken Sie, viele MitarbeiterInnen haben nicht jederzeit Zugang!

Vor einer Pressekonferenz möglichst eine Mitarbeiterversammlung für die direkt betroffenen Bereiche durchführen (Informationen durch Geschäftsführung). Hierbei kann direkt auf Sprachregelungen und das Verhalten gegenüber der Presse hingewiesen werden.

Flurfunk vermeiden –
Stimmung steuern!

Wahrnehmungen und Erwartungen ...

Krisen-PR ist weitgehend Psychologie. Ist Ihre Kommunikation offen, offensiv und transparent wirkt sie deeskalierend.

- Offensives Kommunizieren heißt nicht, in der Sache nachzugeben.
- Offensives Kommunizieren schafft Meinungsvorsprung und verhindert Rechtfertigungszwang.
- Offensives Kommunizieren macht aus der Reaktion eine Aktion.

... an sich selbst!

- Die Komplexität der Aufgabe „Krisenbewältigung“ kann Angst auslösen und – menschlich verständlich – dazu führen, möglichst lange alles laufen zu lassen. Nur das Allernotwendigste, nicht mehr Vermeidbare wird kommuniziert.
- Statt sich der Bewältigung der Krise zu widmen, denken die Akteure über den eigentlichen Anlass hinaus und versuchen, mögliche Schuld bereits während des Krisenmanagements zu verteilen.
- Eine gute Vorbereitung schafft Sicherheit. Zur Vorbereitung gehört der Aufbau eines Krisenmanagements, die Einübung von Prozessen, das Training von Verhaltensweisen (einschließlich eines Medientrainings und – entscheidend – einer Haltungsänderung).

Krisen können sich ereignen, deshalb bereiten wir uns vor. Dazu sind wir unseren Stakeholdern gegenüber verpflichtet. Aus einer überstandenen Krise können wir für die Zukunft lernen!

... von Medien im Krisenfall

Die Arbeit mit den Medien muss die Arbeitssituation der Journalisten (Print, TV, Radio) berücksichtigen. Wichtig ist der Grundsatz: Der Journalist ist nicht mein Feind!

Der Journalist sucht eine „Nachricht“ – und muss diese häufig unter Zeitdruck für seine Zielgruppe bearbeiten. Stellen Sie die wichtigsten Informationen kompakt zusammen, wird er darauf zurück greifen.

Die Sachebene

Die Nachricht ist ein Produkt und das Produkt hat einen Markt

- Anbiervielfalt
- Produktqualität
- Externer Wettbewerb
- Interner Wettbewerb

Der Journalist ist weder „persona non grata“ noch Säulenheiliger, weder abzublocken, noch zu korrumpieren. Konstruktive Distanz!

Die Beziehungsebene

Der Journalist will nichts von Ihnen persönlich. Er will eine Ware von Ihnen – oder Rohstoffe dazu.

Dennoch spielt die Beziehungsebene eine wichtige Rolle. Sie muss genauso bewusst gestaltet werden, wie die Sachebene

Die Arbeit mit den Medien muss die Arbeitssituation der Journalisten (Print, TV, Radio) berücksichtigen. Wichtig ist der Grundsatz: Der Journalist ist nicht mein Feind!

Der Journalist sucht eine „Nachricht“ – und muss diese häufig unter Zeitdruck für seine Zielgruppe bearbeiten. Stellen Sie die wichtigsten Informationen kompakt zusammen, wird er darauf zurück greifen.

... von Individuen/Gruppen/Stakeholder

Bedenken Sie, dass die Wahrnehmung eines Geschehens von Mensch zu Mensch und von Gruppe zu Gruppe unterschiedlich ist – unabhängig davon, in welchem Maße *Sie* glauben, dass jemand betroffen ist.

- Der Informationsbedarf speist sich aus vielen (psychologischen) Quellen wie: Angst, Betroffenheit, Sorge, Misstrauen, Reproduktion von Klischees in den Köpfen.

Insbesondere die Angst ist ein starkes Motiv, Information und Aufklärung. Die Motive unterscheiden sich in ihrer konkreten Form bei den unterschiedlichen Individuen – abhängig davon, wie nahe dieses Individuum der Krise ist.

Im Verlauf einer Krise steigt der Informationsbedarf und erfasst weitere Teilöffentlichkeiten.

Ein Beispiel

- Hygieneprobleme interessieren zunächst nur die direkt durch Einschränkungen Betroffenen, wie PatientInnen, Angehörige und das medizinische Personal. Kommt es zu Todesfällen, die möglicherweise Im Zusammenhang mit diesen Problemen stehen, erweitert sich der Kreis der Betroffenen (ehemalige PatientInnen und deren Angehörige, Aufsichtsbehörden, Medien) und die Betroffenheitsintensität nimmt zu.

Und zwar nicht nur tagesaktuell, sondern auch vergangenheitsorientiert, wenn Angehörige im betreffenden Krankenhaus/der Station verstorben sind.

Wie sage ich es?

(...)

- **Aufgabe**

(...)

IKU GmbH

Lassen Sie es nicht soweit kommen!

Nutzen Sie Frühwarnsysteme!

Am einfachsten ist es, regelmäßig die Medien auf mögliche Krisenthemen (siehe Krisenkonjunkturen) im Unternehmensumfeld durchzusehen.

Intern können über Gespräche mit Multiplikatoren und einer regelmäßigen Standardkommunikation mit den MitarbeiterInnen (z. B. interaktives Intranet, Mitarbeiterzeitschrift, Betriebsversammlungen) mögliche Krisenthemen identifizieren.

Bleiben Sie mit Ihren Stakeholdern in regelmäßigem Kontakt. Zu Ihren Stakeholdern gehören neben den PatientInnen und deren Angehörige u.a.

- Zuweiser
- Kostenträger
- Andere Einrichtungen des Gesundheitswesens
- Aufsichtsbehörden
- Ärzte-/Apothekerkammer
- Kirchen
- Sozialverbände
- Kommunalpolitik

Laden Sie die entsprechenden Multiplikatoren ein, mit Ihnen über die Zukunft zu diskutieren. Dies kann im Rahmen einer alljährlichen Veranstaltung geschehen, oder zielgerichtet in einem gestalteten Stakeholderdialog.

Vergessen Sie nicht,
Ihre Stakeholder um Rat zu
bitten!

Betreiben Sie Issues Management

Issues Management bezeichnet ein Frühwarn- und Reaktionssystem, welches das Unternehmensumfeld beobachtet und analysiert und so Krisenprävention aber auch Chancenkommunikation ermöglicht. Es ist die systematisierte Form der Vorbereitung und des Nutzens von Krisen.

Sorgen Sie dafür, dass in allen Teilen Ihres Hauses das Bewusstsein besteht, dass selbst bei der besten Organisation und den engagiertesten MitarbeiterInnen Fehler, die sich zu Krisen entwickeln, nicht unmöglich sind.

Fördern Sie eine Fehlerkultur, die es erlaubt, aus Fehlern zu lernen. Sorgen Sie dafür, dass es ein systematisches Berichtswesen für „Besondere Vorkommnisse“ gibt; diese Berichte müssen zu jeder Zeit einen Adressaten haben! Idealerweise gibt es in allen Krankenhausteilen Präventions- und Krisenkonzepte.

Module der Krisenprävention



Exkurs: Juristische Aspekte der Krisenbewältigung

Rechtsanwalt Matthias Wallhäuser, Fachanwalt für Medizinrecht - Partner bei Meyer-Köring Rechtsanwälte/Steuerberater, Bonn/Berlin

(...)

IKU GmbH

Selbsteinschätzung

Die Beantwortung der folgenden Fragen hilft Ihnen, bestehende Defizite schnell zu erkennen:

	Ja	Nein
1. Gibt es ein Budget für die Krisenvorbereitung?		
2. Gibt es (eine) zentrale Ansprechperson für krisenhafte Situationen?		
3. Gibt es ein definiertes Team / Krisenstab, der/das im Fall einer Krise schnell unverzüglich sowie fachgerecht handeln kann; sind Rollen festgelegt?		
4. Existiert ein Krisenplan mit Krisenkommunikation?		
5. Wie aktuell ist er?		
6. Wann wurde zuletzt geübt?		
7. Gibt es MitarbeiterInnen mit besonderen Erfahrungen, die eingebunden werden können?		
8. Erfolgt eine regelmäßige Analyse möglicher Krisenbereiche?		
9. Welche Themen werden wie beobachtet?		
10. Wurden Krisensituationen und mögliche Medienanfragen gezielt trainiert?		
11. Werden das Kriseninstrumentarium und die technische Ausstattung regelmäßig überprüft?		

Selbsteinschätzung

Die Beantwortung der folgenden Fragen hilft Ihnen, bestehende Defizite schnell zu erkennen:

	Ja	Nein
1. Gibt es ein Budget für die Krisenvorbereitung?		
2. Gibt es (eine) zentrale Ansprechperson für krisenhafte Situationen?		
3. Gibt es ein definiertes Team / Krisenstab, der/das im Fall einer Krise schnell unverzüglich sowie fachgerecht handeln kann; sind Rollen festgelegt?		
4. Existiert ein Krisenplan mit Krisenkommunikation?		
5. Wie aktuell ist er?		
6. Wann wurde zuletzt geübt?		
7. Gibt es MitarbeiterInnen mit besonderen Erfahrungen, die eingebunden werden können?		
8. Erfolgt eine regelmäßige Analyse möglicher Krisenbereiche?		
9. Welche Themen werden wie beobachtet?		
10. Wurden Krisensituationen und mögliche Medienanfragen gezielt trainiert?		
11. Werden das Kriseninstrumentarium und die technische Ausstattung regelmäßig überprüft?		

Übungsmöglichkeiten

Zur Vorbereitung auf ein akutes Krisengeschehen gibt es verschiedene Übungsmöglichkeiten.

- **Planspiel** – bietet die Möglichkeit, „real“ die Funktionstüchtigkeit des Krisenmanagements besonders an den Schnittstellen zu überprüfen. Diese Methode ist aufwendig in Vorbereitung und Durchführung, erbringt aber die besten Ergebnisse. Ein Planspiel wird in der Regel auf Chefebene durchgeführt, d.h. für das gesamte Haus.

Workshop – in kleinerer Runde nehmen einzelne Personen bestimmte Rollen wahr. Ein Workshop erzeugt nicht die Dynamik eines Rollenspiels und hängt in seiner Wirkung stark von der Bereitschaft der Beteiligten ab, ihre Rolle ernst zu nehmen und sachgerecht auszufüllen. Ein Workshop kann sowohl für ein Krankenhaus insgesamt als auch für einzelne Organisationseinheiten durchgeführt werden.

Expertise Dritter – Externe überprüfen das bestehende Krisenmanagement (Notfallpläne, Checklisten etc.) und schlagen Verbesserungen vor

- **Aufgaben**

Eine fest installierte Arbeitsgruppe überprüft in regelmäßigen Abständen (am besten halbjährig) die bestehenden Systeme und passt sie den Erfordernissen an.

Die Medienkompetenz der Verantwortlichen (Interview-, Kameratraining), als eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation mit der Öffentlichkeit und den Medien wird kontinuierlich gepflegt.

Welche Gesetze müssen beachtet werden?

Informieren Sie sich über folgende Bestimmungen –
oder holen Sie juristischen Sachverstand ein!

- Daten-/Patientenschutz
- Ärztliches Standesrecht
- Heilmittelwerbegesetz
- Arzneimittelwerbegesetz
- Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
- Presserecht
- SGB
- BGB

Es gilt immer die
Unschuldsvermutung, sollte
ein/e Mitarbeiter/-in des
Krankenhauses betroffen sein.

Wägen Sie ab, ob die möglicherweise von Ihnen zu tragenden Kosten, wenn
nämlich die Versicherung die Leistung verweigert, nicht durch den
Vertrauensgewinn

- schnelle, unbürokratische Unterstützung
- keine juristische Klärung,
- keine schwierigen Verfahrensfragen zu Lasten der
Betroffenen

gerechtfertigt ist.

II. In der Krise

Die Gretchenfrage

Krisenmanagement

- To Do!

Informationsmanagement

Informationsbeschaffung

- Checklisten

Wie sage ich es?

- To Do!
- Exkurs: Juristische Rahmenbedingungen
- Formulierungshilfen

Pressekonferenz/Pressegespräch

- Kontakte mit Journalisten
- Tipps und Tricks für Interviews
- Checklisten

Don'ts and Do's

Die „Gretchen-Fragen“:

- Was ist passiert? Was ist das Problem?
- Wie lösen wir das Problem üblicherweise?
- Welche Instrumente stehen z.Zt. nicht zur Verfügung?


1)Reichen die vorhandenen/üblichen Instrumente aus, um die Situation zu beherrschen/das Problem zu lösen?

2)Löst Abwarten das Problem?

Typische Merkmale einer beginnenden Krise sind:

- die Öffentlichkeit interessiert sich für ein Thema
- die Öffentlichkeit ist beunruhigt
- die Medien (ein bestimmtes Medium), eine bestimmte Organisation / Aufsichtsbehörde melden sich
- eine Gefahr wird geglaubt (ist vorhanden)
- Versäumnisse werden unterstellt
- Vertuschung wird vermutet

Wenn Sie diese beiden Fragen jeweils mit „Nein“ beantwortet haben, haben müssen Sie das Krisenmanagement auslösen!

To Do! 

Krisenmanagement

Sofort:

- Person, die den Krisenfall erklären kann, informieren
- Einberufung des Krisenstabes (Organisation Krisenstab siehe Seite 92)
- Prüfen, ob alle Mitglieder des Krisenstabes informiert sind. Wer nicht?
- Sind die Arbeitsvoraussetzungen für den Krisenstab gegeben, ist das Lagezentrum bereit?

Was die Medien sofort erwarten

- Informationen zum Vorfall aus Ihrer Sicht!
- Erklärungen über die Hintergründe (keine Spekulationen) durch Geschäftsführung oder Sprecher
- Gelegenheit zu filmen, fotografieren oder für O-Töne
- Journalisten müssen den Redaktionsschluss beachten: Sie werden die Story bringen – mit oder ohne Ihre Informationen (Beachten Sie die Aktualität: Radio > TV > Print)

Was die PatientInnen und Angehörige sofort erwarten

Bin ich/sind meine Angehörigen betroffen?

- **Wie** betrifft es mich?
- **Was** ist zu meinem Schutz getan?
- **Was** muss ich (zu meinem Schutz) tun?
- **Wie** wird sich das Problem entwickeln?
- **Wann** bekomme ich weitere Informationen?

Was die MitarbeiterInnen sofort erwarten

Informationen, was wann wo passiert ist

- **Wer** ist betroffen?
- **Was** tut das Krankenhaus?
- **Was** muss ich tun?
- **Wann** gibt es weitere Informationen?

Was sage ich als
MitarbeiterIn der Presse?

Was Behörden von Ihnen wissen wollen

Informationen, was wann wo passiert ist

- **Wer** ist betroffen?
- **Wer** kann demnächst betroffen sein?
- **Welche** Maßnahmen hat das Krankenhaus eingeleitet?
- **Welche** Auswirkungen wir das Problem haben?
- **Welche** Auswirkungen werden die eingeleiteten Maßnahmen haben? Auf wen?
- **Welchen** Unterstützungsbedarf gibt es?
- **Wie und durch wen** wird die Öffentlichkeit informiert?

Informationsmanagement

Sofort nach Einberufung des Krisenstabes

- Arbeitsmöglichkeiten sicher stellen (siehe Checkliste)
- Chronologie der Ereignisse anlegen/fortschreiben
- Schriftliche Dokumentation aller Schritte (Schreibschutz bei elektronischen Dokumenten!)

Innerhalb 2 Stunden:

- **Hausmitteilung erstellen und im Intranet veröffentlichen**
Inhalt: Auslöser, Zusammentreten des Krisenstabes (Mitglieder nennen), bisherige/beschlossene/eingeleitete Maßnahmen nennen, angeben wann/wo weitere Informationen bereit gestellt werden, Sprachregelung gegenüber Patienten und deren Angehörige treffen, auf die „One-Voice-Policy“ hinweisen, Vertraulichkeit einfordern – im Sinne der Betroffenen und des Unternehmens. Wenn möglich: Mitarbeiterversammlung!
- **Interne Multiplikatorenkette bedienen** (Telefonzentrale, Empfang, Pforte nicht vergessen!)
- **Bürgertelefon (0800-) freischalten**
- **Vorbereitete Dark-Site schalten**
- **Rechtsberatung hinzuziehen**
- **Pressemitteilung**
Inhalt: Was ist passiert? Wer ist betroffen? Wer kann noch betroffen sein? Was unternehmen wir zur Eindämmung/Lösung/Aufklärung?
Bis wann wird es weitere Informationen/Ergebnisse geben?
- **Persönliches Journalistennetzwerk vorwarnen**

Innerhalb eines halben Tages:

- **Pressekonferenz / Videokonferenzen**
Teilnehmer: Geschäftsführung, interne Fachleute, Öffentlichkeitsarbeit
- **0-Töne, sendefähiges TV- und Hörfunkmaterial produzieren**
- **Nicht-mediale Multiplikatoren informieren („Brandmelder“)**

Innerhalb eines Tages:

- Interview-Placement
- Third-party Statement
- Clipping-Dienst beauftragen (s. Adressliste); elektronische Medien (You tube, Facebook, Twitter) nicht vergessen

Innerhalb weniger Tage:

- Presse Hintergrundgespräche
- Face-to-face Dialog mit ausgewählten Journalisten und Meinungsbildnern
- Eigene Medien (Mitarbeiterzeitung)
- Anzeigen

Welche Informationen muss ich beschaffen?

Alle intern und extern verfügbaren Informationen beschaffen

- Welche Fakten über das Problem liegen vor – und zwar nicht nur intern?
- Welche Einschätzungen bezüglich der
 - weiteren Entwicklung („Wer wird wann in welcher Form betroffen sein?“)
 - Auswirkungen
(intern: Stationen, Funktionen, MitarbeiterInnen, PatientInnen,...
extern: Aufsichtsbehörde, Angehörige, andere Krankenhäuser, Einrichtungen des Gesundheitswesens,...)
 - Ursache / Anlass (Hintergrundwissen zum Problem) gibt es?
- Wer ist intern Experte für das Thema?
- Welcher Externe ist mit dem Krankenhaus verbunden und kann Auskunft geben?
- Gibt es Faktoren, die die Krise verschärfen?
(z. B. bei Epidemien, die auch andere Krankenhäuser betreffen)

- Welche Maßnahmen können getroffen werden?
(z. B. Ablauf vergleichbarer Vorkommnisse in anderen Häusern)
- Welche Auswirkungen haben diese Maßnahmen auf
 - die Lösung des Problems
 - die derzeit bzw. zukünftig Betroffenen?
 - das Unternehmen?
- Welche Annahmen über Ursache, Verlauf und Auswirkung der Krise könnten Dritte treffen
(MitarbeiterInnen, PatientInnen, Angehörige, Medien, Aufsichtsbehörden, Träger,...?)
- Welche Informationen benötige ich, um zur Versachlichung beizutragen?
- Wird ein psychologischer Dienst benötigt?

Beachten Sie den qualitativ emotionaler Unterschied zwischen „Risiko“ (= die Sicht der Experten) und „Gefahr“ (= Sicht der Öffentlichkeit).

Beauftragen Sie jemanden, die verfügbaren Informationen und die Lösungsversuche in vergleichbare Problemstellungen im Intranet zu recherchieren. Diese Person muss in der Lage sein, Informationen zu suchen, zu filtern und schnell so aufzubereiten, dass Sie damit arbeiten können. Am besten ist es, einen Personenkreis für etwaige Krisenfälle im Voraus festzulegen.

Um im Falle des Falles alle notwendigen Listen sofort zur Hand zu haben, hefte Sie sie an dieser Stelle ein.

Denken Sie daran, dass sie möglicherweise nicht immer Zugriff auf elektronische Speichermedien haben – und deshalb eine ausgedruckte Version der Checklisten und Ablaufpläne bereit halten.

Diese und die folgenden Checklisten finden sie auf www.krisenkommunikation-für-krankenhäuser.de als Exceldatei zum downloaden und bearbeiten.

(...)

IKU GmbH

Checklisten Alarmkette

(...)



IKU GmbH

Checkliste „Mitglieder des Krisenstabes“ (interne, externe und sonstige)

(...)

IKU GmbH

Checkliste Ansprechpartner

- (...)

IKU GmbH

Wie sage ich es?

Jede Nachricht ist ein Produkt und hat daher einen Markt.

Wichtig: Die Beziehungsebene. Der Journalist will nichts von Ihnen persönlich. Er will eine Ware von Ihnen – oder Rohstoffe dafür. Dennoch spielt der Beziehungsfaktor eine wichtige Rolle und muss berücksichtigt werden.

Das Prinzip der Grundgesänge:

- In welcher Reihenfolge ist etwas passiert?
- Welche Fakten/Nachrichten liegen uns vor?
- Was haben wir in welcher Reihenfolge veranlasst?
- Welche Analysen müssen wir noch abwarten, um den Vorfall besser beurteilen zu können?
- Was sind weitere Fragen, die sich ergeben?
- Oben wieder beginnen


Wie sage ich es?

Jede Nachricht ist ein Produkt und hat daher einen Markt.

● Wichtig: Die Beziehungsebene. Der Journalist will nichts von Ihnen persönlich. Er will eine Ware von Ihnen – oder Rohstoffe dafür. Dennoch spielt der Beziehungsfaktor eine wichtige Rolle und muss berücksichtigt werden.

Das Prinzip der Grundgesänge:

- In welcher Reihenfolge ist etwas passiert?
- Welche Fakten/Nachrichten liegen uns vor?
- Was haben wir in welcher Reihenfolge veranlasst?
- Welche Analysen müssen wir noch abwarten, um den Vorfall besser beurteilen zu können?
- Was sind weitere Fragen, die sich ergeben?
- Oben wieder beginnen

To Do! **1. Fakten darstellen**

Was ist wann wo passiert? Wer ist wie betroffen?

Was ist (bisher) nicht bekannt? Was ist getan worden, um das Problem zu beheben? Wann werden weitere Informationen vorliegen?

2. An den Normalfall erinnern

Mit Statistiken zeigen, dass der Vorfall eine Ausnahme ist.

Fehlt dieser Hinweis geraten die Ereignisse in den Köpfen außer Proportion und das Image des Unternehmens nimmt Schaden.

3. Verständnis zeigen

Nur Fakten darstellen reicht nicht. Die Verantwortlichen müssen Verständnis zeigen - ohne dabei übertrieben betroffen zu sein.

4. Klartext reden

Da im Fall einer Krise viele Teilöffentlichkeiten informiert sein wollen, darf nicht im Fach- und Technikjargon geredet werden. Authentisches Auftreten ist entscheidend, denn eine PR-Show wirkt unglaubwürdig, der Krisensprecher soll in seinem eigenen Stil kommunizieren.

5. Persönlich auftreten

Selbst wenn der Mob tobt, ein persönlicher Auftritt ist unumgänglich. Stellvertreter schicken ist verboten - genauso wie Krisenkommunikation per E-Mail.

**Sprechen Sie mit einer Stimme!!
Entweder die Geschäftsführung oder
der PR-Verantwortliche oder
der ärztliche Direktor!**

Exkurs: Juristische Rahmenbedingungen

Rechtsanwalt Matthias Wallhäuser, Fachanwalt für Medizinrecht - Partner bei Meyer-Köring Rechtsanwälte/Steuerberater, Bonn/Berlin

(...)

IKU GmbH

Formulierungshilfen

(...)



IKU GmbH

Pressekonferenz/ Pressegespräch

Was will ich sagen?

Was erwartet der Andere?

Worauf reagiere ich „allergisch“?

Wie wird der Andere agieren?

Erst denken, dann reden!

1. Alles was Sie sagen, wird zitiert, für oder gegen Sie verwandt!
2. Breiten Sie sich immer vor
3. Seien Sie Sie selber. Dadurch wirken Sie als Mensch auf Menschen
4. Bleiben Sie ruhig. Medien sind weder Feinde noch Ihre besten Freunde. Sie sehen in Ihnen lediglich eine Quelle im Kampf um die besten Informationen.
5. Seien Sie nicht defensiv
6. Beachten Sie die Körpersprache
7. Keine Angst vor der Ruhe. Lieber eine kurze Pause, als ein unglückliches Statement.
8. Zeigen Sie Verantwortung
9. Zeigen Sie Mitgefühl. Bitten sie um Verzeihung, wenn Menschen zu Schaden gekommen sind.

Pressekonferenz/ Pressegespräch

Was will ich sagen?

Was erwartet der Andere?

Worauf reagiere ich „allergisch“?

Wie wird der Andere agieren?

Erst denken, dann reden!

1. Alles was Sie sagen, wird zitiert, für oder gegen Sie verwandt!
2. Breiten Sie sich immer vor
3. Seien Sie Sie selber. Dadurch wirken Sie als Mensch auf Menschen
4. Bleiben Sie ruhig. Medien sind weder Feinde noch Ihre besten Freunde. Sie sehen in Ihnen lediglich eine Quelle im Kampf um die besten Informationen.
5. Seien Sie nicht defensiv
6. Beachten Sie die Körpersprache
7. Keine Angst vor der Ruhe. Lieber eine kurze Pause, als ein unglückliches Statement.
8. Zeigen Sie Verantwortung
9. Zeigen Sie Mitgefühl. Bitten sie um Verzeihung, wenn Menschen zu Schaden gekommen sind.

Was soll ich tun, wenn ich von einem Journalisten kontaktiert werde?

Im Vorgespräch mit dem Anfragenden klären, eigene Recherche anstellen:

- Mit wem habe ich es zu tun?
- Welches Anliegen hat der Journalist?
- Worüber sucht der Journalist Informationen und wie hat er das Thema vorstrukturiert (im Zweifel anders als die Fachleute)
- Welche Rolle soll ich im Rahmen des Beitrages übernehmen? (Experte oder Zuständiger, oder...)
- Worüber kann und will ich Informationen vermitteln? (signalisieren: Worüber kann ich kompetent Auskunft geben)

Entscheidung über Kooperation

- Bin ich der richtige Ansprechpartner?
- Sind Rechte Dritter betroffen (z.B. Datenschutz)?
- Welche Kompromisse sind akzeptabel?

Tipps und Tricks für Interviews

(nach: Medienbüro St.Gallen [CH])

(...)

IKU GmbH

Pressekonferenz

- Ist mein Thema eine PK wert?
- Welche Botschaft(en) möchte ich absetzen?
- Welche Person im Unternehmen transportiert sie am besten (Nicht jeder kann auch zielgerichtet und überzeugend kommunizieren)
- Dramaturgie der Pressekonferenz festlegen (Eröffnung, Statement, Frage-Antwort, Schluss)
- Redezeiten festlegen, Inhalte und Botschaften zuordnen
- Tageszeit bedenken (ideal: Später Vormittag, früher Nachmittag; Redaktionsschluss beachten)
- Dauer der PK bedenken (60-90 Minuten)
- Raumgröße / Technik (siehe Checkliste)

Über Zusatznutzen für Medienvertreter nachdenken und diesen bereithalten (Experte im Hintergrund, Aufbereitung von schriftlichem Infomaterial)

Checkliste Pressekonferenz

- Erst denken, dann reden!
- Alles was Sie sagen, wird zitiert, für oder gegen Sie verwandt!
- Breiten Sie sich immer vor!
- Seien Sie Sie selber!
Dadurch wirken Sie als Mensch auf Menschen
- Bleiben Sie ruhig!
Medien sind weder Feinde noch Ihre besten Freunde. Sie sehen in Ihnen lediglich eine Quelle im Kampf um die besten Informationen.
- Seien Sie nicht defensiv!
- Beachten Sie die Körpersprache!
- Keine Angst vor der Ruhe!
Lieber eine kurze Pause, als ein unglückliches Statement.
- Zeigen Sie Verantwortung!
- Zeigen Sie Mitgefühl!
Bitten sie um Verzeihung, wenn Menschen zu Schaden gekommen sind.

Don'ts and Do's in der Diskussion mit organisierten Gruppen (Stakeholdern) z. B. Angehörigenvertretern

Bei dieser Gelegenheit treffen Sie häufig auf Personen, die

- gut informiert sind
- einen verfestigten Standpunkt haben
- emotional sind.

Daher denken Sie daran:

- Was will ich sagen?
- Was erwartet der Andere?
- Worauf reagiere ich „allergisch“?
- Wie wird der Andere agieren?

Erst denken, dann reden!

Dont's

- Sie verstehen das nicht
- Ich stimme mit Ihnen nicht überein
- Wir brauchen mehr Zeit
- Sie irren sich
- Die Presse hat das Thema aufgeblasen
- Das ... ist noch nie passiert

Do's

- Ich verstehe Ihre Position
- Darf ich Ihre Auffassung wiederholen
- Wir wollen mit Ihnen sprechen
- Wir werden daran arbeiten, das Problem zu lösen
- Es gibt Positionen, da stimmen wir nicht überein
- Wir werden bis Folgendes ... tun

Dont's

- Sie verstehen das nicht
- Ich stimme mit Ihnen nicht überein
- Wir brauchen mehr Zeit
- Sie irren sich
- Die Presse hat das Thema aufgeblasen
- Das ... ist noch nie passiert

Do's

- Ich verstehe Ihre Position
- Darf ich Ihre Auffassung wiederholen
- Wir wollen mit Ihnen sprechen
- Wir werden daran arbeiten, das Problem zu lösen
- Es gibt Positionen, da stimmen wir nicht überein
- Wir werden bis Folgendes ... tun

III. Nach der Krise

•

•

IKU GmbH

Nach der Krise: Aktivitäten und Klärung

Fragestellung	To Do	Verantwortlich
Welche (Sicherheits- oder Qualitäts-)Mängel haben die Krise entstehen lassen?		
Gibt es Krisenanlässe, die wir bisher nicht beachtet haben?		
Nutzen wir zusätzliche Kommunikationsanlässe, um unsere Krisenerfahrung offensiv darzustellen?		
Gibt es Erfolge/Ergebnisse/Aspekte nach der Krise, die unsere Positionierung im Markt (positiv) verändern kann?		
Welche konkreten Kommunikationsmaßnahmen helfen, Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit auf- und auszubauen?		
Was hat die Medienanalyse ergeben? Welche Themen müssen mit welchen Medien zukünftig besser kommuniziert werden?		
Welche Kontakte müssen wir verbessern? Mit welchen Zielen?		
Müssen wir unsere Unternehmenskommunikation (inhaltlich/organisatorisch) verändern/anpassen? Gibt es Zielgruppen, die künftig stärker beachtet werden?		

Fragestellung	To Do	Verantwortlich
<p>Wie war die Zusammenarbeit während der Krise</p> <p>a) im Krisenstab</p> <p>b) mit den Multiplikatoren des Hauses</p> <p>c) mit externen</p> <p>1. Organisationen</p> <p>2. Experten?</p> <p>Was muss geändert werden?</p> <p>Wer ist hierfür verantwortlich?</p> <p>Bis wann kann eine Änderung erreicht werden?</p> <p>Woran werden wir merken, dass eine Änderung eingetreten ist?</p>		
<p>Was müssen wir organisatorisch verändern?</p>		
<p>Gibt es Schulungsbedarf bei</p> <p>a) Mitgliedern des Krisenstabes</p> <p>b) internen Multiplikatoren</p> <p>c) sonstigen Beteiligten im Haus</p>		
<p>Werden zusätzliche regelmäßige Übungen/Trainings benötigt, um künftig besser auf Krisensituationen vorbereitet zu sein/in Krisensituationen besser reagieren zu können</p>		
<p>Müssen Leitlinien/Organisationsanweisungen angepasst werden? Welche? Wer ist verantwortlich?</p>		

Vergessen Sie nicht, auch ohne aktuellen Anlass regelmäßig

- das Krisenhandbuch zu aktualisieren
- Ansprechpartner (intern, extern)
- Kontaktdaten
- Verantwortlichkeiten
- Logistik (Arbeitsräume, Ausstattung, Materialien)
- die möglichen Krisenszenarien zu überprüfen
- Unternehmensentscheidungen auf ihre Relevanz für die Krisenkommunikation zu überprüfen

IKU GmbH

IV. Anhang

Geschäftsordnung Krisenstab

Adressen

IKU GmbH

Geschäftsordnung „Krisenstab“

(...)

•

•

IKU GmbH

Anbieter von Dienstleistungen

(...)



IKU GmbH