

Souveräne Kommunikation in der Krise **Effektive Krisen-PR sichert Image und Wirtschaftlichkeit**

Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit sind wichtige Führungsaufgaben

Wer wie die Träger und Dienste der Sozialwirtschaft mit Menschen arbeitet, muss sich einer besonderen Beobachtung durch die Öffentlichkeit und die Medien stets bewusst sein. Schon kleinere Vorfälle können durch die ohnehin kritische Haltung der Außenstehenden leicht zu einem "Skandal" werden und das so wichtige Image der Einrichtung, des Dienstes oder Trägers nachhaltig beschädigen.

Exkurs:

Aktuelle Herausforderung gerade für die Pflegebranche durch die "Transparenznoten"

Eine besondere Situation haben nun die veröffentlichten "Pflegetnoten" der MDK-Transparenzberichte geschaffen: Ungeachtet der tatsächlichen Qualität der Versorgung in einem Haus oder durch einen ambulanten Dienst können schlechte Benotungen einen großen Imageschaden verursachen: es drohen Rückgänge bei der Belegung, ein "Abschmelzen" der Warteliste und damit einhergehend ein drastischer Wertverlust.

Gerade nach schlechten Erfahrungen mit den Medien in früheren Zeiten wollen viele Anbieter von Pflegeleistungen möglichst wenig Kontakt mit der Öffentlichkeit suchen, werden durch die Internetportale der Pflegekassen nun aber dazu gezwungen. Wenn die Noten öffentlich sind, muss auch eine Unterstützung oder Sicherung des Ansehens eines Dienstes oder einer Pflegeeinrichtung für die Öffentlichkeit sichtbar und hörbar erfolgen.

Doch es gilt, die wichtigsten Vorbereitungen schon "in guten Zeiten" zu treffen. Wenn es wirklich einmal "brennt", ist keine Zeit zu verlieren!

Den Grundstein legen: Offene PR mit positiven Themen

Zu den wichtigsten Vorbereitungen einer gelungenen Krisenkommunikation gehört aber eine offene und erfolgreiche alltägliche Darstellung des Verbandes oder Unternehmens in der Öffentlichkeit. Im Marketing einer sozialen Einrichtung sollte eine aktive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ohnehin schon aus einer einfachen Überlegung heraus eine zentrale Rolle spielen: Redaktionelle Berichte in den unterschiedlichen Medien wie Zeitung, lokalem Radio oder lokalem Fernsehen bekommen erwießenermaßen deutlich mehr Aufmerksamkeit von Leser, Hörern oder Zuschauern und sind dazu noch kostenlos.

Interessant für die Medien ist, was viele Menschen betrifft und damit haben Gesundheits- und Pflege-themen immer eine gute Chance auf Veröffentlichung, vor allem dann, wenn sie in nicht ganz alltäglichem Gewand daherkommen.

Finden Sie Themen, die sicher Aufmerksamkeit bekommen

Nicht alles, was Sie aus professioneller Sicht interessant finden, ist auch ein geeignetes Thema für die Pressearbeit und gleichzeitig lauern auch in alltäglichen Vorgängen Ihres Dienstes spannende Geschichten für die Medien. Natürlich können an dieser Stelle nur einige Anregungen gegeben werden, die aber vielleicht Ihre eigene Aufmerksamkeit für medientaugliche Themen erhöhen und Sie auf eigene Ideen bringen:

Gesundheits- und soziale Dienstleistungen betreffen viele Menschen und sind deshalb für die Medien interessant. Gleichzeitig bleiben viele Leser und Hörer aber gerne auf großer Distanz zu diesem Thema, so lange sie nicht selbst davon betroffen sind oder im engsten Bekannten- und Familienkreis Pflegebedürftigkeit erleben. Daher lassen sich Geschichten gut vermarkten, die am Rande der Sozialwirtschaft liegen.

So wollen die meisten älteren Menschen so lange wie möglich in den eigenen vier Wänden bleiben und sind daher sehr an Möglichkeiten und Angeboten interessiert, die ihnen eine solche Selbständigkeit ermöglichen. Spezielle haushaltsnahe Dienstleistungen und Hilfestellungen, ambulante oder stationäre Betreuung und Angebote zur Freizeitgestaltung sind also angenehme und interessante Themen. Gleiches gilt für Angebote zum lebenslangen Lernen, zu Reisen in Gruppen von Gleichaltrigen oder zu Vorsorgemaßnahmen für ein langes, gesundes Leben. Letztere sollten allerdings eher unter einem "Wellness-Aspekt" präsentiert werden.

Schöne öffentlichkeitswirksame Geschichten lassen sich auch durch generationenübergreifende Aktionen schaffen. Wann immer Kinder und ältere Menschen zusammentreffen, zusammen etwas erleben oder lernen, werden Sie auch großes Interesse der Medien erleben.

Im Ernstfall vorbereitet sein: Krisenkommunikation in der Sozialwirtschaft

Zwar haben viele soziale Anbieter in der Öffentlichkeit einen moralischen Vertrauensvorsprung, umso drastischer sind allerdings die öffentlichen Empörungstürme angesichts eines Skandals oder auch nur eines nicht zu beeinflussenden dramatischen Vorfalles. Gerade da wo Menschen versorgt werden, darf nie etwas passieren.

Kommt es doch zu einem Brand, einer Infektion, einer Fehlleistung, dann kann innerhalb weniger Stunden eine mediale Berichterstattung einsetzen, die gerade im lokalen Umfeld langfristigen Schaden an Image und Wirtschaftlichkeit einer Einrichtung oder eines Dienstes anrichten kann.

Wer hier anfangs unbeholfen oder zögerlich kommuniziert, läuft den Ereignissen und Vorwürfen dauerhaft hinterher und verliert vollkommen die Kontrolle über die öffentliche Meinung. Es ist also zwingend notwendig, sich mit den Abläufen einer kommunikativen Krise und vor allem den geeigneten Gegenmaßnahmen auseinanderzusetzen. Genauso wie man sich auch auf einen Brand vorbereitet, Fluchtwege vorbereitet und ausschildert, und dennoch hofft, sie nie benutzen zu müssen. Doch jedem ist klar: Wenn es einmal brennt, ist keine Zeit zu verlieren. Dies gilt auch in einer kommunikativen Krise!

Die kommunikative Krise – eine kurze Definition

Natürlich geht die kommunikative Krise meist mit einer operativen Krise in der eigentlichen Tätigkeit des Dienstes einher. Doch oftmals entwickelt sie sich losgelöst vom eigentlichen Vorfall und kann, wenn sie nicht beachtet wird, katastrophale Dimensionen annehmen. Ein Beispiel: Als in einem Atomkraftwerk des Vattenfall-Konzerns vor einigen Jahren ein Schmelzbrand in einem Transformatorhäuschen ausbrach, verließ sich die Unternehmensführung auf die Einschätzung der Techniker, die den Vorfall als harmlos einstufen. Dabei wurde die kommunikative Dimension der Tatsache "*Brand in einem Atomkraftwerk*" vollkommen unterschätzt. Während sich der Konzern abschottete und die vor den Werkstoren anwesenden Journalisten lediglich als Belästigung empfand, nahm die öffentliche Wahrnehmung des Zwischenfalls unkontrolliert ihren Lauf. Die Medien spekulierten über das, was im Werk vorgefallen war, da niemand offen mit ihnen sprach. Im Zuge der dadurch entstehenden weiteren Recherchen kamen zahlreiche kleinere Mängel in der Anlage ans Licht, weshalb der Reaktor letztlich abgeschaltet werden musste und erst zwei Jahre später wieder ans Netz gehen durfte. Der finanzielle Verlust, aber auch der Imageschaden für Vattenfall war immens, der Kommunikationsdirektor musste seinen Hut nehmen und sein Nachfolger schaltete ganzseitige Anzeigen in führenden deutschen Tageszeitungen, um den Ruf des Unternehmens wiederherzustellen.

Ähnliches könnte sich abspielen, wenn ein Pflegeanbieter beispielsweise wegen eines Todesfalls einer Klientin in der öffentlichen Kritik steht, an dem er aber keine Schuld trägt. Dann ist es unbedingt notwendig, dies auch entsprechend zu kommunizieren.

Ganz wichtig: Die erste Reaktion in einer kommunikativen Krise entscheidet über den weiteren Verlauf elementar mit. Lügen ist mindestens so schädlich wie Schweigen – eine gut vorbereitete offene Kommunikation ist das einzig Hilfreiche!

Und die Vorbereitung darf sich eben nicht nur auf den Pressesprecher oder das Management beschränken. Gerade in einer Krise darf die interne Kommunikation nicht vernachlässigt werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten also zuerst erfahren, welche kritischen Themen gerade in der Öffentlichkeit diskutiert werden und wie das Unternehmen darauf reagiert. Sie sind als "Botschafter" des Dienstes oder der Einrichtung den ganzen Tag über mit Bewohnern, Patienten und deren Angehörigen in Kontakt und müssen sicherlich die eine oder andere Frage beantworten. Mit einer offenen internen Kommunikation gerade in Krisenzeiten wird verhindert, dass die eigenen Mitarbeiter frustriert in den Chor der Kritiker einstimmen, vielmehr sollen sie aktive Fürsprecher in der Öffentlichkeit sein. Dabei muss jedoch stets klar sein, dass kein Mitarbeiter eigenmächtig Erklärungen gegenüber Unbeteiligten oder gar der Presse abgibt.

Doch wie schnell ist das geschehen, beispielsweise in der Telefonzentrale? Natürlich ist es wichtig, dass der Geschäftsführer ein klares Kommunikationskonzept für den Krisenfall hat, doch die ersten und kaum zu reparierenden Flurschäden können schon entstehen, bevor er selbst überhaupt mit der Presse gesprochen hat.

Schon für die Zentrale (oder jeden anderen Bereich, in dem externe Anrufer auflaufen können) müssen also einige wichtige Grundregeln gelten: Jeder Anruf von einem Mitarbeiter der Presse wird freundlich entgegengenommen, der Name, die Redaktion und der Wunsch des Anrufers notiert. So kann ein Verantwortlicher in jedem Fall zurückrufen. Keinesfalls wird der Anruf mit den Worten *"Dazu sagen wir nichts"* oder *"Der Geschäftsführer ist heute nicht im Hause"* abgeblockt. Falls der Kommunikationsverantwortliche – in den meisten Fällen vermutlich der Geschäftsführer oder Leiter des Dienstes – nicht erreichbar ist, wird ein kurzfristiger Rückruf zugesagt, der dann auch in jedem Fall erfolgen muss. Dazu ist es wichtig, die Kontaktdaten des Anrufers festzuhalten und weiterzuleiten. Niemals darf sich – auch zu ihrem eigenen Schutz – eine Telefonistin oder Verwaltungsmitarbeiterin zu einer Aussage gegenüber der Presse verleiten lassen. Hier empfiehlt sich möglicherweise ein teamweites Kommunikationstraining. Halten Sie den Ablauf am Besten zudem in einer Ablaufbeschreibung oder Verfahrensanweisung fest.

Gut strukturiertes Hilfsmittel: Der Krisenkompass

Die Vorbereitungen der Geschäftsführung auf eine kommunikative Krise müssen natürlich noch andere Bereiche umfassen. Zunächst muss geklärt werden, wer nach außen für den Dienst oder das Unternehmen spricht. Nicht immer empfiehlt es sich, sofort den Geschäftsführer vor das Mikrofon zu schicken. Falls es eine Zwischenebene oder sogar eigens einen Kommunikationsverantwortlichen gibt, kann sich zunächst auch dieser äußern. So bleibt dem letztlich verantwortlichen Geschäftsführer auch die Möglichkeit, eine einmal öffentlich geäußerte Position des Hauses in Nuancen zu verändern und zu korrigieren, wenn er zu einem späteren Zeitpunkt selber zur Presse spricht.

Es lohnt sich zudem, einen so genannten Krisenkompass anzulegen und stets zu aktualisieren. Darin finden sich wie erwähnt zum einen die aktuellen und direkten Kontaktdaten der wichtigen lokalen und regionalen Medien (sowie wenn vorhanden der persönlich bekannten Journalisten) und zum anderen die verschriftlichten internen Zuständigkeiten und Abläufe. Zusätzlich wird hier aber auch positiv formuliertes Hintergrundmaterial bereitgehalten. Der Grund liegt auf der Hand: Wenn Medien über Ihr Unternehmen berichten, dann müssen sie eine mögliche aktuelle Geschichte stets mit allgemeinen Hintergrundinformationen anreichern. Wenn Sie diese entsprechend liefern, dann haben Sie es mit in der Hand, was über Ihr Haus oder Ihren Dienst berichtet wird.

Wichtiger Bestandteil eines Krisenkompasses sind aber auch grob vorbereitete Antworten auf mögliche Fragen der Presse. Natürlich können Sie niemals jeden möglichen Zwischenfall, jeden möglichen

öffentlichen Vorwurf und jede mögliche Presseanfrage vorhersehen und im Vorfeld beantworten. In manchen Fällen ist dies jedoch ohne weiteres möglich.

Ein Beispiel: Wenn Sie bei Ihren Patienten mehrere Fälle einer Infektion feststellen, die zu diesem Zeitpunkt allgemein in der Öffentlichkeit grassiert, können Sie sich schon einmal grob zurechtlegen, welche Maßnahmen Sie intern getroffen haben und wie Sie entsprechende Anfragen beantworten würden. Gleiches gilt für einen ungeklärten Todesfall, selbst wenn die Presse vermutlich niemals Wind davon bekommt. Falls das Thema doch einmal den Medien zugetragen wird, sind Sie innerlich gewappnet und können sehr viel entspannter antworten beziehungsweise sich dem übrigen Krisenmanagement widmen.

Auch der Online-Auftritt ist ein wichtiger Kommunikationskanal

Schaffen Sie außerdem unbedingt die Möglichkeit, auf Ihrer Homepage aktuell auf Ereignisse zu reagieren. Es genügt, wenn Sie selbst (oder eine beauftragte Firma) kurzfristig eine kurze Erklärung online stellen können. Das Internet ist nicht nur für Journalisten, sondern auch für Patienten und Angehörige immer häufiger die erste Informationsquelle.

Alle diese Vorbereitungen setzen eine gewisse Erfahrung und eine innerliche Distanz zu Ihrem Unternehmen voraus. Sie selbst werden viele potentielle Krisenthemen gar nicht oder nur zögerlich erkennen (wollen). Eine punktuelle externe Begleitung ist hier immer wieder sehr hilfreich.

Der Verlauf der Krise wird schon im ersten Pressekontakt beeinflusst

Gleiches gilt für das Training einer ersten Stellungnahme. In der Reaktion auf eine kommunikative Krise kommt den ersten Kontakten zur Presse eine zentrale Bedeutung zu. Was Sie im ersten Gespräch, im ersten Interview oder in einer ersten Erklärung sagen und schreiben, legt langfristig fest, wie Sie und Ihr Unternehmen in der Krise gesehen werden und wie die Presse weiterarbeiten wird. Wenn Sie also Anfragen der Medien zunächst rigoros abblocken, werden sich die Journalisten erst recht auf die Suche nach Informationen machen. Die Chance, diese Informationen selbst zu liefern und mit zu gestalten, haben Sie dann verschenkt.

Und Sie haben nur wenig Zeit zur Verfügung, um diese entscheidenden ersten Schritte zu planen, daher kommt der Vorbereitung eben eine große Bedeutung zu. Maximal zwei Stunden, so hat die Krisenforschung herausgefunden, bleiben einer Organisation vom Erkennen der kommunikativen Krise bis zu ersten öffentlichen Reaktionen - eindeutig zu wenig Zeit, um Abläufe oder Zuständigkeiten erst dann zu klären.

In der ersten Reaktion müssen Sie sich niemals im Detail zu den Vorgängen äußern. Es gilt vielmehr, Gesprächsbereitschaft und Aufklärungswillen zu demonstrieren und der Presse zu zeigen, dass Sie ihre Informationswünsche und Arbeitsnotwendigkeiten kennen und respektieren. Auch den Zeitpunkt für eine solche erste Stellungnahme müssen Sie sich nicht vollständig diktieren lassen. Auch wenn ein Journalist "sofort" ein Interview haben möchte gebietet es schon allein die Fairness, Ihnen eine Stunde Zeit zu lassen, um einen Überblick zu gewinnen. Begründen Sie diesen Aufschub einfach mit dem sicherlich vorhandenen Wunsch des Journalisten, eine fundierte und umfassende Information zu bekommen.

Die wichtigste Wahrheit: Offene Kommunikation vermeidet langfristige negative Berichterstattung

Auch im weiteren Verlauf einer kommunikativen Krise, die sich niemals lehrbuchmäßig entwickelt und auf die daher mit Erfahrung und Flexibilität reagiert werden muss, ist es wichtig, dass Sie zwar auf die Bedürfnisse der Medien eingehen, sich aber niemals "treiben" lassen. Niemand zwingt Sie, Ihnen unangenehme Wahrheiten in ganzer Breite zu kommunizieren. Allerdings zeigt die Erfahrung, dass viele Hintergründe im Laufe von Recherchen ans Licht kommen und eine "Salamitaktik", bei der – wie

zum Beispiel desaströs von Hartmut Mehdorn im "Datenskandal" der Deutschen Bahn AG praktiziert – stets nur das öffentlich zugegeben wird, was die Medien ohnehin schon wissen und berichten, weit schädlicher für das Unternehmen und die Verantwortlichen ist als eine offene und umfassende Kommunikation in der Anfangsphase.

Getreu dem Sprichwort: "Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende".

Autor: Martin v. Berswordt-Wallrabe, Berater für public relations & public affairs in Gesundheitswirtschaft und Pflege, www.martin-von-berswordt.de

Dieser Beitrag wurde in leicht gekürzter Form veröffentlicht in der BFS-Info 6/2010.