

Beratung von zwei Seiten: In Krisen rechtssicher kommunizieren

Keime, Todesfälle, Vorwürfe von Angehörigen oder Mitarbeitern - die Liste der Themen, mit denen Einrichtungen des Gesundheitswesens plötzlich in die öffentliche Kritik und "in die Schlagzeilen" geraten können, ist lang. Führungskräfte wie Klinikdirektoren, Geschäftsführer oder Einrichtungsleitungen müssen dann innerhalb kürzester Zeit Entscheidungen treffen, um das Image der Organisation nach außen zu schützen und gleichzeitig die beste Ausgangssituation für eine mögliche juristische Inanspruchnahme zu schaffen. Dabei stehen sie oftmals in einem besonderen Spannungsfeld: Die Kommunikationsempfehlungen von Juristen und Krisen-PR-Spezialisten sind in den seltensten Fällen deckungsgleich.

Während Juristen in der Regel eher zurückhaltend agieren und zunächst alle Fakten für eine umfassende Bewertung sammeln, um schließlich mit einer möglichst vorsichtigen Kommunikation alle Eventualitäten unter dem Gesichtspunkt des worst-case-Szenarios abzudecken, gelten aus Sicht des PR-Beraters völlig andere Regeln: Nur eine schnelle und transparente Kommunikation kann sicherstellen, dass die betroffene Organisation die öffentliche Darstellung der Krise mitgestalten und frühzeitig an der Rettung ihres Rufes, der in einem vertrauensbasierten Markt wie dem Gesundheitswesen existenziell ist, arbeiten kann. Diese sich widersprechenden Ratschläge müssen Führungskräfte also einordnen und für sich nutzen können.

Wer durch eine solche Situation und das plötzliche mediale Interesse verunsichert ist, wählt oft die juristisch geprägte defensive Strategie: Presseanfragen werden abgeblockt, allenfalls schickt der Anwalt ein kurzes, erklärendes Fax an die recherchierende Redaktion, im schlimmsten Fall werden Hausverbote gegen Journalisten ausgesprochen und strafbewehrte Unterlassungserklärungen versendet. Dies alles in der Hoffnung, die Berichterstattung zu unterbinden beziehungsweise zu verkürzen oder den Vorwürfen hierdurch glaubhaft entgegentreten zu können. Gleichzeitig steht hinter diesem Handeln der Wunsch, zunächst alle Fakten zu prüfen, bevor man sich öffentlich äußert.

Abwehrmaßnahmen führen in die Defensive

Das Problem ist jedoch: Wenn die Presse einmal recherchiert, dann wird sie auch berichten, und wer zum richtigen Zeitpunkt - aus welchem Grund auch immer - nicht sprechfähig ist, der erweckt nach außen den Eindruck, er wolle sich bewusst nicht äußern oder er habe sogar etwas zu verbergen, er "mauere" also. Wer versucht, sich die Medien mit juristischen Maßnahmen vom Hals zu halten, wird hingegen schnell merken, wie wirkungslos diese Versuche im konkreten Fall sind. Ein Hausverbot macht das Kamerteam erst recht misstrauisch und im kritischen Beitrag wird das Klinikum oder die Pflegeeinrichtung dann eben gut erkennbar von außen gezeigt.

Mit dieser rein abwehrenden Strategie lässt sich eine Medienberichterstattung also nicht stoppen, sie wird im Normalfall vielmehr verlängert. Journalisten setzen die Darstellung von Vorwürfen fort weil sie merken, dass das Thema ihre Leser, Hörer oder Zuschauer interessiert, und im weiteren Verlauf tauchen Stück für Stück neue Details auf. Die weiterhin schweigende Organisation lässt die Berichterstattung also unkontrolliert weiterlaufen und riskiert dabei nicht nur einen Imageschaden. Denn oftmals greifen nach einer gewissen Zeit auch andere Akteure in den Prozess ein: selbsternannte Patientenschützer, die Aufklärung fordern, oder Politiker, die mit Aufnahmestopps oder Abteilungsschließungen ihre eigene Handlungsfähigkeit demonstrieren wollen.

Schneller Dialog mit den Medien erforderlich

Es gilt also: Je länger eine öffentliche Berichterstattung andauert, umso mehr Schaden richtet sie an. Um ein Thema aber aus den Schlagzeilen zu bekommen oder zumindest seine Entwicklung zu kontrollieren, muss die betroffene Organisation schnell in einen Dialog mit den Medien treten – auch, um Schaden von unbeteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abzuwenden, die bei anhaltender öffentlicher Berichterstattung natürlich in ihrem privaten Umfeld auch auf ein solches Thema angesprochen werden und das Schweigen der Geschäftsführung selten nachvollziehen können.

Ein Thema "auszusitzen" funktioniert in der heutigen Medienlandschaft also nur in einer geringen Anzahl von Fällen, vielmehr wird in der Regel schon der Versuch "bestraft", weil eine Organisation der Berichterstattung dann nur noch hinterherlaufen kann. An ihrer Stelle äußern sich dann lediglich andere zu den in der Öffentlichkeit diskutierten Vorwürfen - von zweifelhaften Experten bis hin zu Passanten, die vor einer Fernsehkamera Vorgänge in einer Klinik oder einer Pflegeeinrichtung kommentieren. Daher gilt: Wer schweigt, überlässt das Feld anderen, und befindet sich automatisch in der Defensive.

Und möglicherweise interessieren sich die Medien Wochen nach den Vorwürfen, wenn alle Fakten geklärt sind und sich die Führungsriege für sprechfähig hält, überhaupt nicht mehr für das Thema, weil es längst einen neuen Aufreger gibt. Möglichkeiten zur späteren Stellungnahme oder gar Richtigstellung gibt es also kaum, die Medienarbeit muss im Krisenfall schnell beginnen, um effektiv wirken zu können.

Spielregeln der medialen Berichterstattung beachten

Wie also geht es richtig? Zunächst: Wenn Juristen und PR-Berater eine Sprache sprechen würden, dann käme es seltener zu Missverständnissen. Wenn der Kommunikationsexperte zum Beispiel dazu rät, schnell und offensiv zu kommunizieren, dann ist damit nicht gemeint, schon am Tag der ersten Vorwürfe konkret zu Details des Krisenereignisses Stellung zu nehmen. Es geht lediglich darum, die Spielregeln einer medialen Berichterstattung ernst zu nehmen und mitzuspielen.

Der PR-Berater hat also gute Gründe, einen Dialog mit den Medien zu empfehlen. Aber auch der beratende Jurist kann seine Aufforderung zur Zurückhaltung schlüssig erklären. Ihm obliegt es in erster Linie, zivilrechtliche Schäden von der Einrichtung abzuwehren. Darüber hinaus muss er aber auch die Möglichkeit einer strafrechtlichen Inanspruchnahme der handelnden Protagonisten abwägen und dabei ggf. das strafrechtliche nemo-tenetur-Prinzip (Schweigerecht des Beschuldigten) zu Gunsten seiner Mandantschaft berücksichtigen.

Beispiel aus der Praxis

Die sinnvolle Verknüpfung der juristischen und kommunikativen Expertise wird an einem Beispiel dargestellt, das den Autoren aus ihrer Praxis mehrfach bekannt ist:

Durch eine Medienanfrage erfährt eine Pflegeeinrichtung vom Vorwurf der Freiheitsberaubung durch angeblich nicht gerechtfertigte Fixierungsmaßnahmen. Angehörige oder Mitarbeiter des Hauses haben sich mit entsprechenden Informationen an eine örtliche Redaktion gewandt, die sich nun bei der Geschäftsführung meldet.

Genau an dieser Stelle kann die betroffene Organisation mit der richtigen Erstreaktion Zeit gewinnen, gleichzeitig Offenheit und Kommunikationsbereitschaft demonstrieren und damit den Dialog mit den gesteuerten Medien aufnehmen.

In den meisten Fällen wird die Medienanfrage telefonisch erfolgen. Ein sehr offenes Zeichen in Richtung des recherchierenden Journalisten ist es also, ohne konkrete Aussagen zu den Vorwürfen sofort Gesprächsbereitschaft zu signalisieren und ihn eine oder zwei Stunden später zu einem direkten Gespräch in die Einrichtung oder Klinik zu bitten. Durch diese Vorgehensweise haben die Verantwortlichen Zeit gewonnen, ohne die Anfrage abzublocken und dem Journalisten die Möglichkeit zu geben, die Vorwürfe mit dem lapidaren Hinweis "von der Einrichtung war keine Stellungnahme zu bekommen" unkommentiert zu verbreiten.

Bei der dynamischen Entwicklung von kommunikativen Krisen sind diese 60 bis 120 Minuten ein wichtiger Zeitgewinn. In dieser Spanne gilt es zunächst, eine sehr allgemeine Stellungnahme abzustimmen und auch die juristische Bewertung der Vorwürfe anzustoßen. In einem ersten Gespräch mit der Presse kann die Leitung der Organisation dann natürlich eine gewisse Betroffenheit über die Vorwürfe äußern, ohne dass dadurch in irgendeiner Form eine Schuld eingestanden wird - denn zu diesem frühen Zeitpunkt sind die Details ja weitgehend unbekannt.

Rat des Juristen frühzeitig einholen

Mit dem Blick auf die haftpflichtversicherungsrechtliche Problemsituation ist bereits vor der ersten öffentlichen Stellungnahme der Rat des Juristen zwingend einzuholen. Auch nach dem Wegfall des sog. Anerkenntnisverbotes im Versicherungsvertragsrecht (§ 105 VVG) gilt grundsätzlich die Regel, dass Fehler in einem offenen Gespräch zwar eingeräumt werden können, aber die Grenze zum Schuldanerkenntnis i.S.v. § 781 BGB nicht überschritten werden darf. Denn das Schuldanerkenntnis begründet losgelöst vom Ursprungstatbestand eine eigene haftungsrechtliche Verbindlichkeit. Dies hat zur Folge, dass die Haftpflichtversicherung nur eintritt, wenn tatsächlich auch eine vertragliche oder deliktische Haftung der Handelnden besteht. Sollte sich im Nachhinein herausstellen, dass eine haftungsrechtliche Inanspruchnahme gar nicht gegeben wäre, hat der Anerkennende für sämtliche hieraus resultierenden Konsequenzen selbst einzustehen.

Die Botschaft an die Öffentlichkeit muss daher bei diesem ersten Gespräch mit den Medien lauten: Wir nehmen die Vorwürfe ernst und bemühen uns um eine transparente Aufklärung. Anschließend sollten einzelne Maßnahmen der Aufklärung dargestellt werden, zum Beispiel die Einbindung externer Fachleute oder einer entsprechenden Kommission. Hier können diejenigen Maßnahmen, um die die betroffene Organisation ohnehin nicht herumkommt, als aktives Handeln gut dargestellt werden. Gleichzeitig wird den beteiligten Journalisten signalisiert, dass man sie als Gesprächspartner ernst nimmt. Wer den Medien in Aussicht stellt, sich innerhalb kürzester Zeit mit weiteren Erkenntnissen zu melden, gewinnt erneut Zeit und ist nicht mehr nur Getriebener der medialen Empörungswelle.

In diesem Zeitraum steht dann eine schnelle juristische Bewertung an, die die Grundlage aller weiteren Schritte sein muss. Bei freiheitsentziehenden Maßnahmen – sei es durch Fixierung, Bettgitter oder Einsperren (Trickschlösser, verschlossene Türen etc.) ist sowohl aus einer straf- als auch zivilrechtlichen Perspektive herauszuarbeiten, ob die durchgeführte Maßnahme einer Rechtfertigung zugeführt werden kann. Liegt kein Rechtfertigungsgrund vor, können die Handelnden einer strafrechtlichen Verfolgung ausgesetzt sein. Kommt der Jurist nach seiner Prüfung zu dem Schluss, dass tatsächlich der Straftatbestand der Freiheitsberaubung erfüllt sein könnte, ist er der Geschäftsleitung gegenüber verpflichtet, auf dieses Gefahrenpotenzial hinzuweisen.

Allgemeinverständliche Erklärung statt juristischer Sprache

Nach dieser juristischen Bewertung ist wieder der PR-Berater am Zug. Er analysiert, was die in der Öffentlichkeit besonders kritisch bewerteten Punkte sind, wie einzelne Aspekte möglichst allgemeinverständlich erklärt und möglichst unproblematisch kommuniziert werden können. Offensichtliche Verfehlungen müssen nachvollziehbar erklärt werden, während auch künftige Sicherheitsmaßnahmen dargestellt werden sollten. Wer ein konkretes Problem offensiv anspricht, steht in der Öffentlichkeit aller Erfahrung nach besser da als derjenige, der mit fadenscheinigen Begründungen jede Verantwortung von sich weist. Die Öffentlichkeit, das haben zahllose Fälle von Krisenkommunikation gezeigt, verzeiht einen Fehler, aber sie verzeiht keinen Versuch, sich herauszureden.

Im Rahmen seiner Einschätzung kann der PR-Berater mit seiner journalistischen Erfahrung deutlich besser den für die Medienberichterstattung passenden Ton treffen als der Jurist, der zwar vielleicht über lange Berufserfahrung verfügt, aber dennoch einen vollkommen anderen sprachlichen Stil gewohnt ist. Juristische Sprache wird gerade von Journalisten, aber auch in der allgemeinen Öffentlichkeit, stets als sehr formelhaft und emotionslos empfunden und vermittelt den Eindruck, die Wahrheit solle hinter komplizierten Schachtelsätzen versteckt werden.

Erstaunlicherweise gilt dies insbesondere für den Fall, dass die Vorwürfe tatsächlich gegenstandslos sind. Wer der Öffentlichkeit klarmachen will, dass die Beschuldigungen unwahr oder die Befürchtungen unnötig sind, muss eben dies sehr offensiv und allgemeinverständlich erklären. Sich hier auf die - juristisch sicherlich einwandfreie - Position "Wir haben doch nichts falsch gemacht" zurückzuziehen, nützt im Moment einer kritischen Berichterstattung nichts.

Offener Umgang mit den Medien empfohlen

Die Umsetzung der weiteren Kommunikation muss natürlich in jedem Einzelfall anhand der in aller Kürze recherchierten Fakten und der bestehenden Vorwürfe gestaltet werden. Generell gilt aber, dass ein grundsätzlich offener Umgang mit den Medien und den ablaufenden Vorgängen zur Aufklärung von Vorwürfen die Berichterstattung eher entschärft. Wer schweigt, regt die Medienvertreter nur dazu an, auch links und rechts des Weges nach immer neuen Details und Anschuldigungen zu graben - das schadet am Ende der gesamten Organisation und vor allem den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich nichts haben zu Schulden kommen lassen.

Die Auseinandersetzung mit den Medien ist also sicher keine angenehme Aufgabe, gehört aber in einer Krisensituation eindeutig zu den Pflichten der Leitungsebene. Dabei muss die Expertise von PR-Beratern und Juristen zu einem sinnvollen Vorgehen kombiniert werden, was auch einen offenen und vertrauensvollen Dialog zwischen den Beratern voraussetzt. Mit einem solchen abgestimmten Vorgehen kann sich der Geschäftsführer sicher sein, dass er den juristisch abgesicherten Pfad nicht verlässt und gleichzeitig so offen wie möglich mit den Medien zusammenarbeitet, um den kommunikativen Schaden in einer Krise zu minimieren.

In einer Krisensituation sollten sich Führungskräfte des Gesundheitswesens daher also von beiden Seiten Rat holen: Von einem haftungsrechtlich versierten Juristen und einem erfahrenen Kommunikationsmanager, die dann Hand in Hand arbeiten sollten.

Autoren: Prof. Dr. Volker Großkopf, Professor für Rechtswissenschaft an der KathO NRW, Fachbereich Gesundheitswesen in Köln, Rechtsanwalt, Fachautor und Herausgeber der juristischen Fachzeitschrift „Rechtsdepesche für das Gesundheitswesen“ / Martin von Berswordt-Wallrabe, Kommunikationsmanager mit Schwerpunkten im Bereich der Unternehmens- und Verbändekommunikation, Düsseldorf.

Hinweis: Die Autoren zeigen rechtssichere Lösungsstrategien für Krisenszenarien im Rahmen von zwei Intensivworkshops am 30.05.2014 in Berlin sowie am 11.07.2014 in München auf. Informationen unter www.pwg-seminare.de

Dieser Beitrag wurde veröffentlicht in der BFS-Info 4/2014.