

Dirk Popp

## **Krisenkommunikation im Krankenhaus**

Bei einer Herztransplantation in Zürich stirbt im April 2004 die Patientin: Das Ärzteteam hatte ihr das falsche Herz eingesetzt. In Frankfurt/Oder sterben im Juli 2003 zwei Patientinnen: Sie hatten sich mit Legionellen aus der Wasserleitung infiziert. Zwei Beispiele, wie Krankenhäuser in die Schlagzeilen gekommen sind. Das Medieninteresse ist groß, wenn es um Fehler und Unglücke geht. Zudem weckt das Thema „Gesundheit“ besondere Aufmerksamkeit bei Lesern, Hörern und Zuschauern: Gesundheit ist traditionell ein hohes Gut. Nicht zuletzt durch die politischen Diskussionen um die Zukunft des Gesundheitswesens ist die Öffentlichkeit stark verunsichert und reagiert sehr empfindlich auf negative Ereignisse.

Jedoch: Nur wenige Krankenhäuser sind auf hohes Interesse an ihrer Arbeit oder gar Krisenfälle vorbereitet. Systematische Öffentlichkeitsarbeit wird in vielen Hospitälern nicht professionell betrieben. In Zeiten, in denen für Gesundheitsdienstleister ein funktionierendes Qualitätsmanagement Pflicht ist, sollte auch die zentrale Kommunikation nach innen und außen in dieses System integriert werden.

Professionelles Kommunikationsmanagement bewältigt und bearbeitet Krisen so, dass Image-Schäden minimiert oder gar ganz abgewehrt werden. Kontinuierliche Medienarbeit federt zudem die Auswirkungen von Krisen ab, indem sie einen Vertrauensvorsprung in der Öffentlichkeit aufbaut. Bei steigendem Wettbewerbsdruck wird die Kommunikation so zu einer Schlüsseldisziplin des Risikomanagements in Krankenhäusern.

## **Die Voraussetzung: Öffentlichkeitsarbeit als Führungsaufgabe**

Die Unternehmenskommunikation und noch mehr die Krisenkommunikation gehören in den Verantwortungsbereich der Geschäftsführung beziehungsweise des Vorstandes. Das bedeutet nicht zwangsläufig, dass eine dieser Führungskräfte die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit übernimmt. Dies ist Aufgabe eines Pressesprechers als Scharnier zwischen Verwaltung und klinischen Abteilungen, mit Zugriff auf und Zugang zu allen nötigen Informationsquellen, ausgestattet mit entsprechenden Kompetenzen und Autorität. Er sollte in die Entscheidungsstrukturen des Vorstands und der wichtigsten Gremien jederzeit mit eingebunden sein und nicht nur ausführende Aufgaben haben. Erfährt der Pressesprecher von einer Krise in seinem Haus erst aus der Zeitung, ist das nicht nur für ihn persönlich peinlich – es wirft ein schlechtes Licht auf das ganze Krankenhaus. Auch in krisenfernen Zeiten sichert die zentrale Position des Pressesprechers, dass er im Sinne eines aktiven Marketings die Öffentlichkeit gezielt über die Stärken des Krankenhauses informieren kann.

## **Vertrauensvorschuss erarbeiten: Offensive, kontinuierliche Pressearbeit**

Eine über Jahre kontinuierliche Pressearbeit und die Pflege von Medienkontakten erweist sich in der Krise als unersetzlicher Vorteil. Journalisten können so genauer einschätzen, wie welche Statements zu werten sind und zeigen sich zugänglicher für Argumente. Der Pressesprecher kann andererseits besser vorhersagen, welche Informationen für welches Medium besonders wichtig sind und welchen Journalisten er in der Krise am meisten vertrauen kann.

Erfolgreiche Pressearbeit führt darüber hinaus zu einer fortwährenden Präsenz des Klinikums in den Medien. So entsteht in den Köpfen der Leser, Hörer und Zuschauer eine relativ feste Vorstellung vom Profil und den Kompetenzen des Krankenhauses. Dieses langjährig gefestigte Image erweist sich als widerstandsfähiger gegen kurzfristige Einflüsse, wie sie in einer Krisensituation auftreten. Kontinuierliche Pressearbeit bereitet so den Boden für eine erfolgreiche Krisenkommunikation, indem sie in der Öffentlichkeit einen Vertrauensvorschuss aufbaut.

## **Die Nachbereitung: Aus der Krise lernen**

Jede Krise mag eine Gefahr für ein Unternehmen sein. Zugleich ist sie aber auch die Chance, Strukturen zu ändern, Fehlerquellen zu beseitigen und so gestärkt aus der Krise hervorzugehen – nicht zuletzt, um auf die nächste kritische Situation besser vorbereitet zu sein. Das Lernen aus der Krise setzt voraus, die Krisenberichterstattung eingehend zu analysieren, zum Beispiel auf Basis eines Ausschnittendienstes (Clipping), und die einschlägigen Zielgruppen nach ihrem Bild vom Krankenhaus zu fragen. In der Nachbereitung der Krise spielen sie eine wichtige Rolle beim Aufstellen eines neuen Konzepts zur Krisenprävention beziehungsweise -kommunikation. Darüber hinaus decken sie Imagedefizite auf, die mittels stetiger und zielgerichteter Kommunikation abgebaut werden können. Wird der Teil der Nachbereitung versäumt und werden keine Schlüsse aus der Krise gezogen, bleibt die Krisenkommunikation reine Kosmetik und mindert nicht die künftige Krisenanfälligkeit des Krankenhauses.

## **Vom Nutzen externer Beratung**

Wenige Krankenhäuser sind organisatorisch und personell in der Lage, Krisen in der bisher geschilderten Form zu bewältigen. In solchen Fällen lohnt es sich, externe Berater hinzu zu ziehen. Sie bringen den vorurteilsfreien Blick von außen mit, besitzen langjähriges Know-how im Gesundheitswesen und aus ähnlichen Situationen und können flexibel erprobte Teams zur Verfügung stellen. Vor allem auf folgenden Gebieten lohnt sich das Engagement externer Berater:

Im Medientraining und Coaching üben sie mit Führungskräften das Verhalten in Krisensituationen. Durch kontinuierliches Themen-Monitoring und -Assessment können sie schnell, sicher und ohne „Krankenhausbrille“ mögliche Krisenthemen identifizieren und das Risiko des Krankenhauses bewerten, in eine Krisensituation zu geraten. Wichtige Kommunikationsdienstleistung in der Krise stellen Berater sicher, welche die Kommunikationsabteilung übernehmen oder diese bei der schnellen Reaktion auf eine Krisensituation unterstützen. Sie stellen dazu beispielsweise ihre langjährigen Medienkontakte oder eigene Infrastruktur zur Verfügung. Externe Research-Abteilungen beobachten und bewerten die Effizienz der Krisenkommunikation während und nach der Krise. Abschließend werten die externen PR-Experten die Krise aus und unterbreiten Vorschläge zur besseren Krisenprävention und zur Neustrukturierung der Kommunikationsarbeit und setzen sie um.

Der Erfolg externer Beratung im Krisenfall hängt jedoch entscheidend davon ab, wie offen und ehrlich die Beratungsbeziehung gestaltet wird: Ohne schonungslose Offenlegung der Fehler, Einordnung in die oberste Hierarchie und Zugriff auf alle geforderten Informationen und die eingespielten Kommunikationswege des Krankenhauses können Krisenexperten ihr Know-how nur schlecht einsetzen. Es empfiehlt sich

deshalb, Agenturen bereits frühzeitig einzubinden und beispielsweise Krisenszenarien ausarbeiten zu lassen. Im Krisenfall stehen diese Erfahrungen dann umgehend zur Verfügung.