



Foto: picsfive – Fotolia.com

Wenn Journalisten kritisch nachfragen!

Krisenkommunikation nach Behandlungsfehlern oder anderen Risikosituationen

Während einer Operation sorgt technisches Versagen eines Gerätes oder der Fehler eines Operateurs für den Tod eines Patienten, Hygienemängel verursachen Mehrfacherkrankungen oder aufgrund einer postpartalen Depression (Wochenbettdepression) verletzt eine junge Mutter ihr neugeborenes Baby – in all diesen Situationen stehen schnell Medien vor den Krankenhaustüren und stellen unangenehme Fragen. Wie kann ein Krankenhaus damit professionell und lösungsorientiert umgehen, damit der entstandene Imageschaden nicht noch größer wird? KU sprach mit Rita Wilp, Geschäftsführerin von Klinikom Gesundheitskommunikation, die solche Krisensituationen in Krankenhäusern selbst mehrfach erlebt hat und Lösungswege aufzeigt.



Rita Wilp
Geschäftsführerin Klinikom
Gesundheitskommunikation GmbH

Frau Wilp, gibt es besonders krisenanfällige Bereiche in den Krankenhäusern, die zu einer speziell erforderlichen Krisenkommunikation führen?

Rita Wilp: Das sind natürlich die Bereiche, in denen Patienten z.B. durch Behandlungsfehler oder Hygienebedingungen zu Schaden oder sogar zu Tode kommen können. Viele Krankenhäuser unterschätzen jedoch die Brisanz von internen Vorgängen, die zur Krisenkommunikation führen.

Dazu gehören zum Beispiel die Schließung von Abteilungen oder Umstrukturierungen von Arbeitsbereichen und die dadurch bedingten Entlassungen von mehreren Mitarbeitern. Ebenso können das Outsourcing von Dienstleistungen aus einem Haus oder eine neue medizinische Schwerpunktbildung häufig Anlass für Krisenkommunikation bieten. Speziell für regionale Medien sind solche Situationen Grund für genaue Nachfragen und Interviewanfragen.

Wenn eine Krisensituation eingetreten ist, was sollte die Leitung des Krankenhauses als Erstes tun?

Einen Krisenstab einberufen, bei dem alle Informationen zusammenlaufen. Dazu gehören ein Vertreter der Geschäftsführung, der betroffenen Abteilung, der Rechtsabteilung und der Beauftragte für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Je nach Situation sollte auch die Mitarbeitervertretung einbezogen werden. Zum Beispiel, wenn evtl. Mitarbeiter gefährdet sein könnten.

Speziell im Gesundheitsbereich ist die Berichterstattung über krisenhafte Situationen besonders schwierig, denn es müssen die Interessen vieler Seiten bedacht und rechtliche Vorgaben berücksichtigt werden. Das Einverständnis des betroffenen Patienten, Pflegebedürftiger oder dessen Angehörigen ist ebenso notwendig wie die Befreiung der behandelnden Ärzte von der Schweigepflicht – durch die betroffenen Patienten. Liegen diese rechtlichen Voraussetzungen

gen nicht vor, so ist eine Informationsweitergabe nicht möglich. Jeder Öffentlichkeitsarbeiter im Gesundheitsbereich sollte sich daher, bevor eine Information an die Medien weitergegeben wird, die notwendigen Einwilligungen am Besten schriftlich geben lassen.

Welche Aufgaben nimmt dieser Krisenstab wahr?

Krisenkommunikation ist immer Chefsache, daher wird zunächst festgelegt, wer überhaupt mit den Medien und der Öffentlichkeit kommuniziert. Das sollte sowohl nach außen wie auch ins Haus selbst kommuniziert werden. Nur wenn auch die Mitarbeiter wissen, dass ausschließlich die Geschäftsleitung Medienauskünfte gibt, beugt man einer Gerüchteküche und falschen Aussagen vor.

Der Pressesprecher hat dabei in jedem Fall eine koordinierende Aufgabe und gegebenenfalls selbst eine Sprecherfunktion. Der Krisenstab tauscht sich regelmäßig aus, bringt die Informationen auf den neuesten Stand und kommuniziert diese dann in Form einer Pressemitteilung, die auch zeitgleich den Mitarbeitern zugänglich gemacht wird, z.B. durch das Intranet oder das Internet. Über sämtliche weiteren Schritte innerhalb der Krisenkommunikation muss der Krisenstab entscheiden. Auch sollten alle Informationen, die an die Öffentlichkeit gegeben werden, mit dem Krisenstab abgestimmt und legitimiert sein, damit sich keine sachlichen Fehler einschleichen können. Texte für Pressemitteilungen sollten professionell erstellt und von der Geschäftsführung freigegeben werden. Ist ein Krisenhandbuch bereits vorhanden, sollte dieses zum Einsatz kommen

Wie offen kann ein Krankenhaus denn über einen Fall sprechen?

Viele Institutionen scheuen sich, im Krisenfall wirklich offensiv mit der Situation umzugehen. Viele glauben, dass wenn man nicht drüber spricht, es vielleicht auch keiner merkt. Ist die Krisensituation aber bei den Journalisten angekommen, sollten schon vorab gut recherchierte Informationen sei-

tens des Krisenstabes vorliegen. Diese Informationen und eventuell schon eingeleitete Maßnahmen werden dann aktiv kommuniziert. Mit dem ersten Informationsschritt kann das Krankenhaus aktiv agieren, statt nur hilflos bei Nachfragen zu reagieren. Der erste Schritt kann Gerüchte verhindern und bietet die Chance, umfassend und gezielt zu informieren. Dadurch wird die Gefahr von Fehlinformationen ausgeschlossen und die Krise bietet auch die Chance für hintergründige Informationen.

Zunächst sollte offen gesagt werden, dass der vorliegende Fall untersucht wird und man mit allen Mitteln versucht, eine Klärung herbei zu führen. Hierbei stehen natürlich ärztliche Schweigepflicht und Patientenschutz im Vordergrund. Gibt es dann nähere Informationen, die zu veröffentlichen sind, kann zum Beispiel eine kurzfristig angesetzte Pressekonferenz die Anfragen vieler Medien in einem Gespräch beantworten. Da sollte allerdings schon klar sein, was die Ursache der Situation war und vor allem: welche Gegenmaßnahmen bereits getroffen wurden, damit sich die Situation nicht wiederholen kann. Krisenkommunikation ist immer eine Prozesskommunikation. Das bedeutet, das Krankenhaus sollte regelmäßig eine öffentliche Verlautbarung zum Stand der Dinge geben.

Was bewirkt die Aussage „Kein Kommentar“?

Mit dieser Aussage verstärkt sich Imageschaden und Unglaubwürdigkeit eines Hauses. Besser ist es, so offen wie möglich über die Situation zu sprechen. „Kein Kommentar“ erweckt den Eindruck, die Institution weiß zwar etwas, will aber nicht darüber sprechen. Ein solches Vorgehen verunsichert die Mitarbeiter und verärgert Journalisten. Deshalb: sich der Situation stellen und von Seiten der Geschäftsleitung in jedem Fall für Medien ansprechbar sein.

Ist das nicht so, versuchen Medien häufig, andere Quellen im Haus anzupfropfen und eine gezielte In-

formationsweitergabe ist nicht mehr möglich. Auch in dieser Situation ist eine gute interne Kommunikation wieder wichtig, bei der alle Mitarbeiter wissen, nur die Geschäftsleitung gibt Auskünfte. Dann kann direkt dorthin weiterverwiesen werden.

Häufig wird ja in einer Krisensituation sofort ein Schuldiger gesucht. Wie soll ein Krankenhaus damit umgehen?

Die Suche nach einem Schuldigen ist in der Zusammenarbeit mit Medien nicht besonders lösungsorientiert. Journalisten sind zwar sicherlich auch an Personen interessiert, welche die Krise verursacht haben, doch darauf sollte sich ein Krankenhaus nicht einlassen. Besser ist es, sachliche Hintergrundinformationen und Lösungswege aus der Krise zu kommunizieren. Ist eine bestimmte Person bei der Krise im Fokus, so gilt auch hier Sorgfaltspflicht für die Person von Seiten des Krankenhauses.

Besser ist es, schnell Maßnahmen zu entwickeln, damit ein solcher Krisenfall nicht wieder vorkommen kann. Man kann z.B. Schulungsmaßnahmen bei Hygienemängeln, technische Wartung von Geräten oder spezielle Kontrollmechanismen bei Operationen einführen, damit es nicht nochmal zum Krisenfall kommt. Am besten ist es, die Clinical Pathways mehrfach zu kontrollieren und zu optimieren. Bei einer möglichen Gefährdung der Öffentlichkeit kann eine schnell eingerichtete Informationshotline mit geschulten und fachkompetenten Mitarbeitern für Transparenz und Vertrauen sorgen.

Sollte man schon im Vorfeld Schnittstellen im Sinne eines Risikomanagements bei Krisen installieren?

Also in guten Zeiten für die schlechten Zeiten vorsorgen?

Unbedingt. Es sollte in jedem Fall ein Krisenhandbuch für die Kommunikation mit den Medien geben. Darin ist festgelegt:

- Wer informiert wen zuerst?
- Wer zählt zum Krisenstab im jeweiligen Fall? ▶

Über Rita Wilp

Rita Wilp, M.A., Geschäftsführerin Klinikom Gesundheitskommunikation GmbH, arbeitet seit über 20 Jahren in und mit unterschiedlichen Medien (Hörfunk, Printmedien). Sie berät Krankenhäuser und medizinischen Institutionen in allen Bereichen von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Public Relations und Marketing. Sie erarbeitet Kommunikationskonzepte und setzt diese mit den Krankenhäusern um.

Sie war fünf Jahre Pressesprecherin und Leiterin Öffentlichkeitsarbeit der Universitätsmedizin Göttingen und ist Fachbuchautorin sowie Dozentin an der Werner-Schule des DRK und bei der Krankenhausgesellschaft Sachsen.

Ebenso unterrichtet sie in der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie (VWA) Göttingen im Bereich Marketing und PR.

Klinikom Gesundheitskommunikation bietet Workshops zu Krisenkommunikation und Presse- und Medienarbeit an. www.klinikom.net und www.wilp-pr.de

- Welche Abteilungen müssen informiert werden?
- Welche zeitlichen Abläufe sind für Mitarbeiter- und Medieninformation vorgesehen?
- Wer informiert die Medien in welcher Form?
- Wie sieht ein professioneller Verteiler mit allen notwendigen Medien aus?
- Wer steht für Interviews zur Verfügung?
- Wie verläuft die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen, wie z.B. Polizei, Staatsanwaltschaft o.ä.?

Jedes Krankenhaus sollte schon in guten Zeiten dauerhaften Kontakt zu Medien aufbauen. Wer erst in der Krise anfängt, die Medien mit Informationen zu beliefern, der

hat eventuell keine guten Karten. Deshalb sollte jedes Haus regelmäßig Presseinformationen zu eigenen Aktivitäten, Veränderungen oder Veranstaltungen herausgeben und auch persönlichen Kontakt zu den Journalisten aufbauen. Einige Häuser glauben, dass nur die ortsansässige Zeitung an Informationen interessiert ist, das ist ein Trugschluss.

Selbst in kleineren Städten oder überschaubaren Regionen gibt es viele unterschiedliche Redaktionen, die sehr an Informationen von Krankenhäusern interessiert sind. Dazu gehören auch Radio- und TV-Stationen. Ebenso wie Nachrichtenagenturen, Wochenzeitschriften oder Internetportale der jeweiligen Region. Es lohnt sich, all diese Medien in einem professionellen Presseverteiler zu sammeln und mit Infos zu beliefern. Nur wer in guten Zeiten alle gleichberechtigt informiert, kann auch in schlechten Zeiten mit sachlicher Berichterstattung rechnen.

Wie sollten Mitarbeiter in einer Krisensituation informiert werden?

Immer mindestens zeitgleich mit den Medien. Das bedeutet im konkreten Fall, dass zum Beispiel die an die Medien versendeten Presseinformationen auch gleichzeitig im Intranet und im Internet zu lesen sind. Wohl gemerkt, immer die Informationen, die vom Krisenstab legitimiert und zur Veröffentlichung freigegeben wurden. Je nach Größe des Hauses sind auch andere Wege möglich, z.B.

- geschlossener Bereich im Internetauftritt der Institution
- Hausmitteilung oder Newsletter
- Intranet-Information
- Mitarbeiter-/Abteilungsversammlung
- Mitarbeiterzeitschrift (sinnvoll zur Nachbereitung des Themas, da zeitlich kein aktuell reagierendes Medium)
- persönliches Gespräch

So können Mitarbeiter schon Informationen erhalten, bevor sie es am nächsten Tag in der Zeitung lesen. Das ist ein großer Vertrauensvorschub und für Mitarbeiter unbe-

dingt notwendig, sonst fehlt es schnell an Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und die Gerüchteküche fängt umso schneller an zu kochen.

Was tun, wenn auch die Öffentlichkeit durch eine Krisensituation gefährdet sein könnte?

Das kann zum Beispiel durch eine ansteckende Erkrankung, eine sich verbreitende Infektion, die Weitergabe von falschen Medikamenten, die ansteckende und bedrohliche Erkrankung eines Arztes, der viele Patienten behandelt hat etc. passieren. Hier ist es umso wichtiger, noch weitere Informationswege zu installieren oder besser noch, bereits installierte schnellstmöglich mit den aktuellen Informationen zu versorgen:

- Informationen über die Medien
- Patienten-/Betroffenen-Telefon-Hotline
- Broschüre/Flyer mit Hintergrundinformationen
- Internetseite mit speziellen Informationen zur Krisensituation

Gibt es eine grundsätzliche Empfehlung zum Vorgehen in der Krisenkommunikation?

„Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ Das sagte schon Max Frisch – leicht gesagt, wenn man in der Krise steckt. Für mich ist es aber in vielen selbst durchlebten Krisensituationen im Gesundheitsbereich immer wieder deutlich geworden:

Krisenkommunikation ist auch eine große Chance, um mit Medien ins Gespräch zu kommen. Wenn schon vorher ein guter Draht zu den Medien bestand, so hat jedes Krankenhaus auch in der Krise eine gute Chance, professionell und effektiv zu kommunizieren.

Frau Wilp, herzlichen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte KU-Redakteur Ralf Oesterreicher.