

# Pressearbeit und PR im Krankenhaus (III)

## Interne Kommunikation – Mitarbeiter als Botschafter nach außen

Gute interne Kommunikation bedeutet für jeden Mitarbeiter, genügend Informationen über den Arbeitsplatz, den Arbeitgeber und die internen Vorgänge zu erhalten oder sich selbst beschaffen zu können. Warum aber sollten Mitarbeiter eines Krankenhauses über die Vorgänge an ihrem Arbeitsplatz und im gesamten Krankenhaus gut informiert sein? Nur wer gut informiert ist, kann sich ein objektives und sachliches Bild über Situationen machen und muss sich nicht auf kursierende Gerüchte verlassen. Gerüchte schüren Ängste, zum Beispiel um den Arbeitsplatz oder vor Umstrukturierungen, die Konsequenzen für jeden Einzelnen mit sich bringen können.

Die interne Kommunikation eines Krankenhauses kann und sollte dafür sorgen, dass Mitarbeiter verlässliche und zeitnahe Informationen bekommen und unter Umständen nicht erst in der Zeitung lesen müssen, was an ihrem Arbeitsplatz vor sich geht.

### ■ Botschafter für das Krankenhaus

Viele Krankenhäuser haben die Zielgruppe „Mitarbeiter“ für die Außendarstellung des Hauses schon erkannt und sorgen mit unterschiedlichem Informationsmaterial für ihre interne Kommunikation. Ein gut informierter Mitarbeiter wird nach dem Dienst sicherlich ganz anders gestimmt nach Hause gehen als jemand, der aufgrund von Gerüchten mit aufkommenden Ängsten zu kämpfen hat. Die interne Kommunikation kann also dafür sorgen, dass Mitarbeiter gut informiert in ihren Familien oder im Bekannten-/Freundeskreis von ihrem Arbeitstag oder -platz berichten. Selbst bei Krisensituationen oder diskussionswürdigen Umstrukturierungen im Krankenhaus wird ein gut informierter Mitarbeiter leichter mit der Situation umgehen und das Geschehen dementsprechend verarbeiten und darstellen können.

### ■ Gründe für interne Kommunikation

Die regelmäßige Information der Mitarbeiter kann unter anderem dazu beitragen,

#### Checkliste Instrumente der internen Kommunikation (Auswahl)

- Kommunikation eines Leitbildes
- Hausmitteilung/Newsletter
- Intranet/Mitarbeiterportal
- Schwarzes Brett
- Mitarbeiterzeitung
- Betriebliches Vorschlagswesen
- Firmensport
- Pressespiegel
- Informationsveranstaltungen
- „Jour Fix“
- Mitarbeiterbefragung
- Geschäftsbericht
- Sprechstunden des Managements
- Mail-Informationen
- Jubiläum
- Glückwunschkarte zum Geburtstag, Dienstjubiläum etc.

#### Checkliste Mitarbeiterzeitung

- Redaktionskommission
- verantwortlicher Redakteur
- Rubriken: Editorial, Impressum, Jubiläen, Aktuelles, Kommentare, Portraits, Interviews, Leserbriefe, Vorstellung der Abteilungen, Weiterbildung, Unfallverhütung, Vermischtes, Letzte Seite, Sachbezogene Rätsel
- Bilder immer mit Bildzeilen und Angabe des Fotografen
- Verhältnis Bild zu Text
- professionelle Gestaltung
- Papierwahl
- Schriftwahl
- Spaltenanzahl
- Format
- Anzahl der Farben beim Druck
- Anzeigenoption

gen, dass die Identifikation mit dem Arbeitgeber Krankenhaus intensiver wird. Das Vertrauen in das Krankenhausmanagement wächst, was dessen Glaubwürdigkeit bei anstehenden

Entscheidungen zugute kommt. Insgesamt kann sich eine größere Zufriedenheit am Arbeitsplatz einstellen und dazu motivieren, aktiv an Veränderungsprozessen teilzunehmen. Durch die stärkere Identifikation mit dem Unternehmen Krankenhaus entsteht viel eher das so genannte Wir-Gefühl, das für eine bessere Integration am Arbeitsplatz und in die Gemeinschaft der Kollegen sorgt. Wer sich informiert und integriert fühlt, wird sich wahrscheinlich auch loyal gegenüber seinem Arbeitgeber verhalten.

Wolfgang Reineke und Gerhard A. Pfeifer beschreiben in ihrem PR Check-up das MIKOS-Modell (Mitarbeiterkommunikationssystem). Sie unterscheiden dabei 3 große Aufgabenbereiche:

1. Informationen werden inhaltlich und formal bewusst gestaltet und organisiert.
2. Im Mittelpunkt steht die interne Mitarbeiterkommunikation unter Berücksichtigung externer Information und Kommunikation, insoweit diese zum Verständnis bestimmter grundsätzlicher Ausführungen notwendig sind oder hinsichtlich der Auswirkung interner Information von Bedeutung waren.
3. Für die Praxis bedeutet dies, einen Kompromiss zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeitern zu erzielen, in dem die Interessen der Mitarbeiter sich noch deutlicher widerspiegeln als bisher.<sup>1)</sup>

### ■ Mittel und Medien der internen Kommunikation

Um ihre Mitarbeiter und auch die Öffentlichkeit gut über das Unternehmen zu informieren, erstellen viele Krankenhäuser Broschüren, Flyer oder andere Druckerzeugnisse. Solche Informationsmittel sind wichtig, müssen allerdings auch schnell aktualisiert werden. Das bedeutet permanent anfallende Überarbeitungs- und Druckkosten. Es gibt jedoch andere Möglichkeiten, Mitarbeiter zeitnah und aktuell über bedeutsame Vorgänge im Krankenhaus zu informieren. Damit alle geplanten Mittel und Medien der internen Kommunikation flexibel und bei Bedarf auch schnell einsetzbar sind, ist es sinnvoll,

sie in ein grundsätzliches und umfassendes Kommunikationskonzept zu integrieren.

Der Start für ein solches Kommunikationskonzept ist häufig die Entwicklung eines „Leitbildes“ für das Krankenhaus. Hier werden Leitlinien, ethische Grundsätze sowie Handlungsanleitungen für die Mitarbeiter aller Hierarchiestufen des gesamten Hauses festgelegt. Dabei ist es notwendig, Ärzte, Pflegekräfte und Verwaltungsmitarbeiter in die Erarbeitung einzubeziehen und so ein Leitbild zu erstellen, das tatsächlich von der Mehrheit getragen wird. Ein „von oben“ übergestülptes Leitbild bleibt abstrakt und vergrößert die innere Entfernung der Mitarbeiter von ihrem Krankenhaus.

Während der zum Teil langwierige Prozess der Leitbildentwicklung läuft, können zuvor festgelegte Vorgaben für Corporate Design und Corporate Identity in sämtlichen Medien und Mitteln der internen Kommunikation umgesetzt werden. Dazu gehören zum Beispiel der Einsatz des Logos sowie eine einheitliche Schrift und ein einheitliches Design auf dem offiziellen Briefbogen, in allen Broschüren, Flyern, Hausmitteilungen, der Mitarbeiterzeitung, dem Pressespiegel, Mail-Informationen, dem Intranet- und dem Internetauftritt sowie in Geschäftsberichten. Weitere Anregungen enthält die Checkliste „Instrumente der internen Kommunikation“. Neben den für die interne Kommunikation üblichen Druckerzeugnissen darf die persönliche Ansprache der Mitarbeiter nicht unterschätzt werden. Bei regelmäßigen Treffen, „Jour Fix“, Betriebsversammlungen, Mitarbeiterfrühstücken oder speziellen Sprechstunden des Managements können Informationen in einer besonderen Atmosphäre ausgetauscht werden.

### ■ Ressourcen der internen Kommunikation

Große Krankenhäuser haben oft eine eigene Abteilung für interne und externe Kommunikation. Je nach Betten- und Mitarbeiterzahl arbeiten unterschiedlich viele Personen in diesen Abteilungen. Kleinere Häuser verfügen häufig nicht über solche Ressourcen. So werden Informationsblätter oder der Internetauftritt nicht selten von Verwaltungsmitarbeitern neben dem nor-

malen Tagesgeschäft betreut. Einige Krankenhäuser arbeiten auch ganz oder teilweise mit externen Dienstleistern zusammen. Um ein kleines Haus regelmäßig mit internen Informationen zu versorgen, ist in der Regel kein großer Stab notwendig. Möglich sind zum Beispiel im Corporate Design gestaltete und vorgedruckte Blanko-Formulare für Hausmitteilungen, die dann mit den notwendigen Informationen in der gewünschten Auflage auf dem Computer erstellt und ausgedruckt werden können. Die Verteilung erfolgt nach einem festgelegten Schlüssel. An „Schwarzen Brettern“ regelmäßig ausgehängte, autorisierte und aktualisierte Informationen finden immer interessierte Leser.

### ■ Die Mitarbeiterzeitung

Ein sehr effektives Mittel der internen Kommunikation ist die Mitarbeiterzeitung. Sie informiert bei regelmäßiger Erscheinungsweise, möglichst alle 2 bis 3 Monate, in verlässlicher Form über die Belange der Mitarbeiter und des Krankenhauses. Dadurch unterstützt sie das Wir-Gefühl und die Identifikation mit dem Haus. Allerdings sollte sie keine der anderen aufgeführten Kommunikationsmöglichkeiten (persönliche Gespräche, Mitarbeitertreffen etc.) ersetzen. Um eine Mitarbeiterzeitung herzustellen, müssen einige Grundvoraussetzungen erfüllt sein.

Es empfiehlt sich, eine Redaktionskommission zusammenzustellen. Zu ihr gehören Vertreter der Geschäftsleitung, der Fachabteilungen und der Funktionsbereiche, der Personalabteilung, der – falls vorhanden – Pressestelle sowie der Personalvertretung. Ein verantwortlicher Redakteur, zum Beispiel ein freier Journalist, sorgt für die professionelle Umsetzung der Texte und kontrolliert den Satz und den Druck. Für das Layout und die grafische Gestaltung sollte in jedem Fall ein professioneller Grafiker engagiert werden. Die Redaktionskommission unterstützt den Redakteur bei der Themenfindung, liefert Informationen und berät bei der Umsetzung der Themen.

Wichtig für eine Mitarbeiterzeitung sind ein festgelegtes Layout im Sinne des Corporate Design des Hauses sowie die Einrichtung fester Rubriken. Notwendige Rubriken sind beispielsweise

### Checkliste Ziele der internen Kommunikation

- Vertrauen schaffen
- Werte vermitteln
- Positionierung des Hauses, Imagebildung initiieren
- aktive Mitarbeit und Dialog fördern
- Verankerung von Corporate Design und Corporate Identity
- „Wir-Gefühl“ stärken
- Loyalität zum Haus stärken
- Identifikation initiieren
- Engagement fördern
- Arbeitszufriedenheit erhöhen
- Glaubwürdigkeit des Managements stärken

das Editorial, die Übersicht über Jubiläen, „runde“ Geburtstage, Pensionierungen, Todesfälle und ähnliches sowie das Impressum. Beispiele für weitere Rubriken: Aktuelles, Berichte über neue Entwicklungen, Kommentare, Portraits, Interviews, Leserbriefe, Weiterbildungsangebote oder die Vorstellung von Abteilungen. Jede Rubrik und jeder Artikel sollte einen direkten Bezugspunkt zum Krankenhaus haben.

Die Redaktionskommission legt einen Jahresplan für die Themenbereiche fest, die in der Mitarbeiterzeitung behandelt werden. Dadurch hat das Redaktionsteam Anhaltspunkte für die

Patient

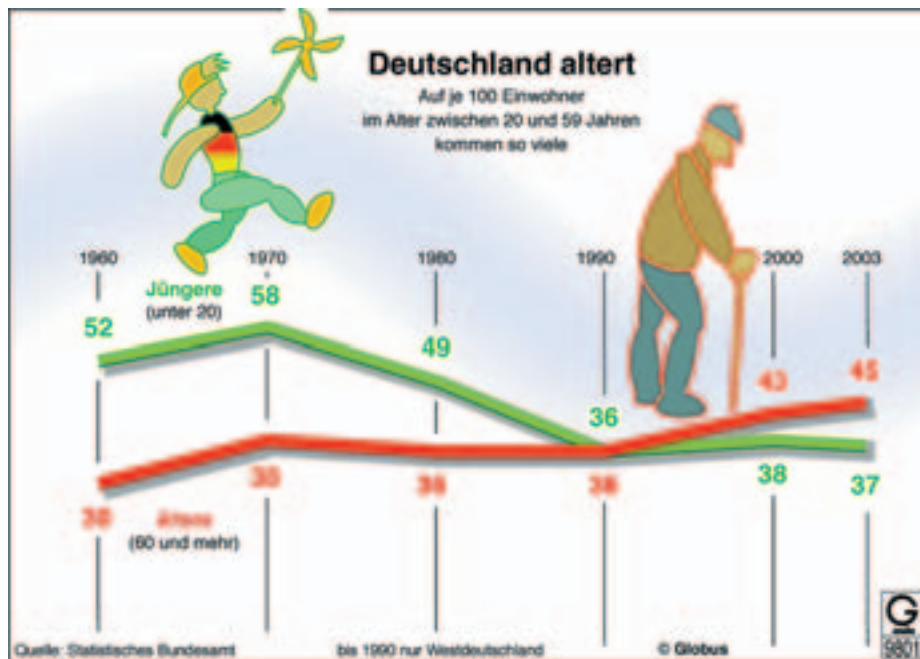
Patient

Patient

Patient

Patient

IT's NICE mit ORBIS®  
 Ein System.  
 Eine Philosophie.  
 Ein Gesicht.



geplanten Ausgaben und muss nicht immer spontan auf neue Themen im Krankenhaus reagieren. So ist auch eine bessere Planung von Projekten möglich, die eventuell schon vom Krankenhausmanagement entschieden, jedoch noch nicht im ganzen Haus kommuniziert wurden.

### ■ Festlegung der Formalien

Bevor der erste Text für die Mitarbeiterzeitung geschrieben wird, legt die Redaktionskommission die notwendigen Formalien fest. Dazu gehört unter anderem die Beantwortung folgender Fragen:

- Welches Format und wie viele Spalten soll die Zeitung haben?
- Wie groß sollen die Schrift und der Abstand zwischen den Zeilen sein?
- Wird ein- oder mehrfarbig gedruckt?
- Wie ist das Verhältnis Bild zu Text?
- Welches Papier wird gewählt?
- Soll die Zeitung zur Finanzierung Anzeigen enthalten?

Von den Details, für die man sich entscheidet, wird der Preis mitbestimmt. Auch das gewählte Druckverfahren, die Auflage, die Anzahl der Bilder und die Versandart wirken sich auf die Kosten aus. Es ist sinnvoll, von verschiedenen Druckereien Angebote einzuholen oder über die mitarbeitende Agentur einholen zu lassen. Für die Entscheidung über die formalen Voraussetzungen

der Zeitung sollten der betreuende Grafiker und der verantwortliche Redakteur Vorschläge machen.

### ■ Ablauf der Produktion

Wenn alle Formalien feststehen, werden die ersten Texte verfasst. Der verantwortliche Redakteur schreibt entweder selbst oder er bearbeitet die von Mitarbeitern gelieferten Unterlagen und gibt ihnen den journalistischen Schliff. Die Texte erhalten eine Schlagzeile und eine Unterschlagzeile, dann werden sie zur Freigabe nochmals an die im Artikel genannten Personen zur sachlichen Prüfung und Freigabe geschickt. Anschließend werden die Bildgrößen und die Illustrationen festgelegt.

Alle Bilder erhalten eine Bildunterschrift und einen Verweis, woher das Bild stammt oder wer der Fotograf ist. Danach setzt der Grafiker die Texte und Bilder in das Layout. Die so genannte Druckfahne geht nochmals zum Korrekturlesen an den Redakteur. Ein Vorabdruck der gesamten Mitarbeiterzeitung sollte als Kopie der Redaktionskommission vorgelegt werden, die noch Änderungen vornehmen kann und dann die Zeitung zum Druck freigibt.

Alles in allem ein langwieriger Prozess. Doch die Freigabe der Artikel durch die Verfasser und durch die Redaktions-

kommission sorgt für einen hohen Akzeptanzgrad. Jeder der Beteiligten wird in seinem Urteil über die Inhalte der Zeitung ernstgenommen und jeder übernimmt damit auch einen Teil der inhaltlichen Verantwortung für die gemeinsame Zeitung. Die Verantwortung für die Freigabe zum Druck sollte aber immer bei dem zuständigen Redakteur liegen.

### ■ Interne Kommunikation – mehr als Mittel zum Zweck

Interne Kommunikation, die systematisch und als Teil eines Gesamtkommunikationskonzeptes umgesetzt wird, kann sich sehr vorteilhaft für ein Krankenhaus auswirken. Mögliche Folgen können sein: Gut informierte Mitarbeiter, eine höhere Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, ein besseres Image, größere Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber. Auf dieser Basis bildet sich erfahrungsgemäß wesentlich schneller eine gute externe Kommunikation. Ein positiveres Verhältnis zu Medien, Journalisten und zur breiten Öffentlichkeit (Mitbürgern, Patienten, niedergelassenen Ärzten, Zulieferern, Geschäftskunden) kann einfacher entstehen und zu einer positiven Außendarstellung ausgebaut werden.

### ■ Literatur

Dieter Herbst, Interne Kommunikation, Cornelsen Verlag 1999

Caroline Niederhaus, Interne Kommunikation schnell und effektiv: Vertrauen und Zusammenarbeit gezielt aufbauen, Business Village, 2004

Wolfgang Reineke, Gerhard A. Pfeffer (Hrsg.), PR Check-up: Arbeitshandbuch Öffentlichkeitsarbeit; Checklisten für die Praxis, 1. Auflage 2000, Stamm Verlag, Essen

Siegfried Schick, Interne Unternehmenskommunikation, Schäffer-Poeschel Verlag, 2005

Ernst Zander, Kurt Fempfel, Praxis der Mitarbeiterinformation, Beck, Juristischer Verlag, 2002

- 1) Wolfgang Reineke, Gerhard A. Pfeffer (Hrsg.), PR Check-up: Arbeitshandbuch Öffentlichkeitsarbeit; Checklisten für die Praxis, 1. Auflage 2000, Stamm Verlag, Essen, E. Interne Public Relations, Seite 133

Rita Wilp,  
public relations und kommunikation,  
Elbinger Straße 24,  
37083 Göttingen,  
www.wilp-pr.de  
info@wilp-pr.de ■