

„SIE KÖNNEN SICH NICHT AUF JEDE KRISE VORBEREITEN“

WARUM GUTE KONTAKTE ZU MEDIENVERTRETERN IN KRISENSITUATIONEN GOLD WERT SIND, ERLÄUTERT KOMMUNIKATIONSEXPERTIN KERSTIN ENDELE IM INTERVIEW.

INTERVIEW: JEANNETTE GODDAR

Frau Endele: Was sind das für Krisen, in denen sich Kliniken bei Ihnen melden?

Sehr unterschiedliche: öffentlich gewordene Hygieneprobleme, ärztliche Behandlungsfehler, sexueller Missbrauch von oder Gewalt gegenüber Patientinnen oder Patienten. Auch mit Patiententötung hatte ich bereits zu tun. Ein anderer typischer Fall ist etwa, dass ein Chefarzt entlassen wird und in der Bevölkerung Sorge besteht, die ganze Abteilung werde aufgelöst. Immer häufiger geht es zudem um wirtschaftlich schwierige Lagen, Sanierungen, Insolvenzen.

Was tun Sie dann?

Ich bitte, möglichst schnell alle zusammenzurufen, die mit dem Fall etwas zu tun haben. Dazu gehören immer Vertreter der Geschäftsführung, der Ärztliche Direktor, die Pflegeleitung, ein Kommunikationsverantwortlicher. Zudem direkt Betroffene oder Verantwortliche, etwa ein Krankenhaushygieniker, wenn es um Hygieneprobleme geht. In dieser Runde stellen wir, meist unter Zuhilfenahme paralleler Recherchen, zunächst fest, was genau vorgefallen ist.

Sie rufen all diese Menschen zusammen, wenn bereits die Telefone Sturm läuten?

Ja, jede Kommunikationsstrategie beginnt mit einer Analyse. Dafür ist es oft tatsächlich gut, externe Hilfe zu rufen. Der interne Instinkt widerspricht meist der Idee, alle Beteiligten und Führungskräfte in so einer Situation über Stunden in einem geschlossenen Raum zu versammeln. Das ist aber wichtig, um anschließend zu agieren, statt nur zu reagieren.

Und das klingelnde Telefon, die hochkochenden sozialen Medien?

Das Telefon wird idealerweise trotzdem beantwortet; von jemandem, der sagt: „Wir sind da zurzeit in der Klärung und

rufen in den nächsten Stunden zurück. Und ja, wir wissen, Sie müssen heute senden, wir melden uns vorher.“ Auf zwei bis drei Stunden kommt es ja meist doch nicht an. Mit den sozialen Medien ist die Krisenkommunikation natürlich noch etwas zeitkritischer geworden. Facebook, Instagram & Co. wirken wie eine Art Brandbeschleuniger. Hier sollte man so kontinuierlich wie möglich beobachten und gegebenenfalls reagieren und kommentieren. Aber auch hier gilt: Eine gut gepflegte Community ist in der Krise ein echter Gewinn. Unsachliche Kommentare werden dann meist schon von anderen Usern aufgegriffen und entsprechend eingeordnet.

Nun macht sich eine Aufschiebung besser, wenn es vorab Kontakte zwischen dem Anrufenden und der Kommunikationsabteilung gibt.

Gute Kontakte zu Medienschaffenden helfen sehr, auch bei der Überlegung: Wen können wir nun proaktiv ansprechen? Generell gilt: Eine gute Regelkommunikation macht sich in der Krise enorm bezahlt – nach außen wie nach innen.

Warum jene nach innen?

Weil die Mitarbeitenden vor den Medien informiert werden sollten. Dazu muss es einen Kanal geben, um sie zu erreichen, via Intranet oder über Kontaktlisten. Ohnehin kann das Verhältnis zu den Mitarbeitern Chance oder Risiko sein: Stimmt die Unternehmenskultur nicht, ist weit wahrscheinlicher, dass sich der eine oder andere an die Öffentlichkeit wendet und erklärt, dieses oder jenes laufe schon lange schief.

Eine Krise bietet Chancen?

Für die Krisenkommunikation gibt es auch Chancen – Dinge, die argumentativ nützlich sein können oder dazu führen, dass die Wellen nicht ganz so hoch schlagen. Kommt es



Foto: Alexander Andres

Die Kommunikationsexpertin

Kerstin Endeke hat sich auf die

Beratung von Krankenhäusern

im Krisenfall spezialisiert

Bis 2010 leitete sie die

Kommunikationsabteilung

der Charité.

etwa zu einer Hygienekrise, ist der Skandalfaktor geringer, wenn es sich zum Beispiel um ein Virus handelt, das häufig in Kliniken auftritt. Sind Chancen und Risiken analysiert, wird aufgelistet, wer nun informiert werden muss und auf welchem Weg das am besten geschieht: Müssen das Gesundheitsamt oder die Krankenkassen kontaktiert werden; genügt es, niedergelassene Ärzte mit dem regelmäßigen Newsletter in Kenntnis zu setzen? Weckt die Krise Ängste bei Patienten und Angehörigen, hat sich bewährt, wenn eine Hotline-Nummer zur direkten Kommunikation bereits eingerichtet ist, die nur freigeschaltet werden muss.

Was empfehlen Sie noch zur generellen Vorbereitung?

Zunächst: Sie können sich nicht auf jede Krise vorbereiten. Wenn Sie im Heizungskeller eine Leiche finden, trifft Sie das unvorbereitet. Grundsätzlich sinnvoll ist allerdings, vorab festzuhalten, wer in den als erstes einzuberufenen Krisenstab gehört – und wie Sie die Mitglieder schnell erreichen. Ebenso generell hilfreich ist eine Dienstanweisung dazu, von welcherlei Missständen ein Mitarbeiter die Geschäftsführung in Kenntnis setzen muss, wenn er oder sie von ihnen erfährt. Wichtig ist zudem, dass jemand schnell eine Webseite mit zentralen Informationen füllen und freischalten kann. Von Krisenhandbüchern halte ich nicht so viel – im Ernstfall liest die meiner Erfahrung nach keiner.

Was halten Sie von der Simulation von Krisen?

Viel, ich arbeite selbst oft mit Seminarschauspielern. Wenn jemand den Vater eines mit einem Virus in Kontakt gekommenen Frühchens mimt oder ein gespieltes Presseteam hineinpoltert und die Kamera anwirft, ist das deutlich authentischer als reine Theorie. Auch Pressekonferenzen lassen sich gut üben, indem sich einige Teilnehmende zu einem ausgedachten Szenario auf ein Podium setzen und die übrigen die Medienvertreter geben. Nicht jede Klinik

bereitet sich aber so gründlich vor. Insgesamt scheinen mir private Häuser noch mehr Wert auf eine gute Krisenvorbereitung zu legen als öffentliche.

Sie waren fünf Jahre lang Kommunikationschefin einer Universitätsklinik. In Heidelberg kam es an einer solchen im Frühjahr zu einem Skandal – offenbar hatte der Chef der Frauenklinik einen Bluttest zur Früherkennung von Brustkrebs vorgestellt, zu dem keine abgeschlossene klinische Studie vorlag.

Zu dem Fall kann ich nichts sagen, weil ich ihn auch nur aus der Presse kenne. Insgesamt sind Unikliniken von den gleichen Krisenszenarien bedroht wie andere Krankenhäuser – sie stehen aber noch mehr unter der Beobachtung der Öffentlichkeit; die Forschung kommt als potenzieller Krisenherd hinzu. Und: Dass eine Kommunikationsabteilung einer Uniklinik darauf hinarbeiten muss, dass Forschungsergebnisse erst publiziert werden, wenn sie belastbar bestätigt sind, hört man durchaus öfter.

Prof. Dr. Matthias Kleiner, der den Fall als Vorsitzender einer externen Kommission untersuchte, konstatierte „Führungsversagen, Machtmissbrauch und Eitelkeit“.

Jedenfalls ist Eitelkeit unter Ärzten und medizinisch Forschenden nicht völlig unverbreit. Umso wichtiger ist, dass Pressesprecher als das betrachtet werden, was sie sind: Experten für Kommunikation, nicht Menschen, bei denen man vorbeigeht, um eine Präsentation aufhübschen zu lassen. Sie können am besten entscheiden, wann eine Veröffentlichung reif ist, um sie der Presse vorzustellen. Generell sollte gelten: Wenn man Kommunikationsverantwortliche eng einbindet und bei jeder Entscheidung vorher überlegt, welche öffentliche Resonanz auf sie folgen könnte, wäre so manche Krisenkommunikation gar nicht nötig. //

TOPS UND FLOPS

EIN BLICK AUF POLITIK, WIRTSCHAFT UND SPORT ZEIGT: AUCH AUSSERHALB DER HOCHSCHULWELT GIBT ES VIELE BEISPIELE FÜR GUTE UND SCHLECHTE KRISENKOMMUNIKATION. EINE AUSWAHL.

FLOP: VW

Als die US-Behörden im September 2015 erstmals manipulierte Abgaswerte bei Volkswagen publik machen, passiert im VW-Konzern: zunächst nichts. Erst nach mehr als zwei Wochen räumt der Automobilhersteller Manipulationen ein und geht mit sehr tröpfchenweisen Informationen an die Öffentlichkeit. Der VW-Vorstandsvorsitzende Martin Winterkorn, der später zurücktritt, spricht von „schlimmen Fehlern einiger weniger“ – was sich über Monate angesichts immer neuer Manipulationen an immer mehr Autos, die bekannt wurden, immer mehr als Schönrederei entpuppt. Im Grunde folgt die Krisenkommunikation des Wolfsburger Unternehmens einer Strategie, die so gut wie immer schiefeht: stets nur das zuzugeben, was ohnehin schon publik ist – und das wieder und wieder. Auch ein an die betroffenen Kunden verschicktes Rundschreiben fällt rein technisch aus; Empathie wird allerorten vermisst.

TOP: MARCUS DA GLORIA MARTINS

In einer so tragischen wie chaotischen Nacht voller Gerüchte, Falschmeldungen und Panik bleibt die Pressestelle der Münchner Polizei eine Stimme der Vernunft. Nach dem Amoklauf eines Schülers im Olympiazentrum im Juli 2016 twittet sie die ganze Nacht in mehreren Sprachen. Anstatt nur den Stand zu referieren, finden die Social-Media-Experten Worte der Empathie und des Beileids; und Zeit für wiederholte Warnungen, weder Fotos von Opfern noch unnötig Gerüchte zu verbreiten. Gesicht des Tages ist der erst seit einem Jahr im Amt befindliche Leiter der Pressestelle Marcus da Gloria Martins, der über Stunden auch dann vor den Kameras präsent bleibt, wenn es nichts Neues zu sagen gibt. Geduldig, sachlich, ehrlich erklärt er wieder und wieder, was die Polizei weiß und was nicht. Mehrfach fallen die schönen Sätze: „Das kann ich Ihnen nicht sagen. Da müsste ich raten.“

TOP: ULI HOENEß

Wie schafft man es, just aus dem Gefängnis entlassen, in das höchste Amt von Deutschlands bedeutendstem Sportclub (wieder)gewählt zu werden? Mit überaus geschicktem Krisenmanagement. Als Uli Hoeneß Nachforschungen zu seiner Person zugesteckt werden, erstattet dieser sofort Selbstanzeige und überweist mehrere Millionen Euro. Anschließend räumt der Bayern-München-Präsident in langen Interviews eine „große Torheit“ und einen „Riesenfehler“ ein. Und er liefert eine Erklärung, die ihm offenbar geglaubt wird: notorisches Zockertum, „nah dran an der Spielsucht“, nicht etwa kriminelle Energie seien schuld, dass er den deutschen Steuerbehörden Millionen Euro vorenthielt. Sollte Uli Hoeneß bei der Bayern-München-Jahreshauptversammlung am 15. November tatsächlich zur Präsidentenwahl nicht wieder antreten, geht damit auch ein beispielloses Comeback zu Ende.

FLOP: CHRISTIAN WULFF

Als Christian Wulff wegen eines zinsgünstigen Kredits und anderer genutzter Privilegien – von Urlaubsreisen nach Sylt bis zum Bobby-Car – in die Kritik gerät, steht erstmals ein Bundespräsident im Verdacht, käuflich zu sein. Anstatt – siehe Hoeneß – sich öffentlich und authentisch zu erklären, reagiert Wulff zuerst gar nicht und dann – siehe VW – immer nur scheinbarweise. Anstatt sich mit moralischen Fragen zu befassen, beharrt er auf verzeihlichen Fehlern und beschäftigt eine Reihe Anwälte. Der Bild-Chefredakteur findet eines Abends einen persönlichen Anruf vom Bundespräsidenten auf seiner Mailbox vor. Auch der Satz „In einem Jahr ist das alles vergessen“, den Wulff auf seinem Neujahrsempfang gesagt haben soll, motiviert all die recherchierenden Journalisten noch mehr, dieses Vergessen zu verhindern. Im Frühjahr 2012 erklärt der Bundespräsident seinen Rücktritt. Vor Gericht wird er später von dem Vorwurf der Käuflichkeit freigesprochen.