

KRISENKOMMUNIKATION

# Gut gewappnet gegen Gewitter

Krisen schleichen manchmal leise heran. Meistens jedoch platzen sie jäh in den Alltag. Um Schaden abzuwenden, kommt es darauf an, schnell zu handeln und sich den Medien gegenüber richtig zu verhalten. Denn falsches Krisenmanagement kann für Altenheime und Pflegedienste das Aus bedeuten.

**M**it einer solchen Medienresonanz hatte Tobias Kley nicht gerechnet, gibt der Leiter der Stabstelle Kommunikation des Evangelischen Johannesstifts in Berlin zu. Als sein Arbeitgeber fünf Pflegeheime und einen ambulanten Dienst der katholischen Caritas in Hannover übernahm, schlugen die Wellen der Empörung hoch. Das Johannesstift hatte die Löhne der knapp 600 Beschäftigten um bis zu 13 Prozent gesenkt. Nur so seien die Einrichtungen vor einer Insolvenz zu retten, rechtfertigte das Evangelische Johannesstift die massiven Kürzungen, die ihm Negativschlagzeilen in überregionalen Zeitungen und einen Fernsehbericht im Politymagazin „Report Mainz“ einbrachten. Von Lohndumping bei der Kirche war die Rede, von Unchristlichkeit und Glaubwürdigkeitsproblemen.

Unversehens geriet die Übernahme zur Krise. Kley hatte alle Hände voll

zu tun, um den Imageschaden zu begrenzen und die Beweggründe des Unternehmens zu vermitteln. Er hielt Pressekonzferenzen und bat Journalisten zu ausführlichen Hintergrundgesprächen. „Wir haben Zahlen und Zeitpläne offengelegt, was sonst bei Übernahmen in der Wirtschaft kein klassisches Gebaren

**Jede Minute zählt: Schon zwei bis vier Stunden nach einem Krisenereignis sollte sich die Einrichtung öffentlich dazu äußern.**

ist“, erklärt Kley. Das Gebot der Zeit hieß: Transparenz schaffen und leben. „Ich rate kirchlichen Trägern dringend zu Offenheit und Wahrhaftigkeit“, sagt der Kommunikationschef. Das Johannesstift wird sich an seinen Aussagen messen lassen müssen. Es hat versprochen, 8,2 Millionen Euro in die Sanierung der gekauften Häuser zu investieren. Ein eigens gegründeter Ausschuss

soll alle Zahlen auf den Tisch legen, damit die Mitarbeiter in Hannover sehen können, dass ihr Lohnverzicht dem Unternehmen zugutekommt. Sollte es sich schneller als erwartet erholen, werden die Beschäftigten am Erfolg finanziell beteiligt. So steht es in einer Dienstvereinbarung.

**Mauern schürt die Aufmerksamkeit**  
Die Pflege hat ein großes Krisenpotenzial: Infektionskrankheiten, Betreuungsmängel, Gewalt und ungeklärte Todesfälle rücken Einrichtungen immer wieder ins Licht der Öffentlichkeit. Abrechnungsbetrug löst ebenso Skandale aus wie Erbschleicherei. Fallen die neuen Pflegenoten des Medizinischen Dienstes der Krankenkassen (MDK) für

eine Einrichtung schlecht aus, werden sie – davon ist auszugehen – vermehrt Stein des Anstoßes sein. Denn bei Kindern, Tieren und alten Menschen reagiert die Öffentlichkeit besonders empfindlich. Dabei müssen die Probleme nicht einmal hausgemacht sein. Wenn in einem anderen Pflegeheim der Stadt Salmonellen grassieren oder die MDK-Prüfer Fälle von starkem Wundliegen finden, kann plötzlich ein Reporter vor der eigenen Tür auftauchen und fragen: „Was tun Sie, damit das bei Ihnen nicht passiert?“ Wer dann den Medien gegenüber mauert, hat verloren.

## Heim im Krisendauerfeuer – ein besonders Beispiel

Noch heute, ein knappes Jahr später, schießt Matthias Langers Adrenalinpiegel in die Höhe, wenn es um die Ereignisse im Katharinen-Stift in Hillesheim geht. Dabei hat der Leiter der Öffentlichkeitsarbeit der Maternus-Altenheime, zu dem das Katharinen-Stift gehört, nichts zu fürchten. Die Staatsanwaltschaft hat das Alten- und Pflegeheim im Juli 2009 von jeder Schuld entlastet. Davor erlebte Langer jedoch das, was wohl der Alptraum eines jeden Pressesprechers ist. Wochenlang kam das Katharinen-Stift aus den Zeitungen nicht heraus, als im März 2009 zwölf Bewohner im Alter von 60 bis 93 Jahren an seltsamen Infektionen der Atemwege und der Lunge erkrankten. Elf von ihnen starben innerhalb weniger Wochen. Normalerweise ebbt das öffentliche Interesse nach und nach ab, nachdem eine Krise ihren Gipfel erreicht hat. Im Katharinen-Stift jedoch entflammte jeder weitere Erkrankungsfall den Krisenherd von Neuem. Eine Sisyphusarbeit für den Krisenstab rund um Langer und eine externe PR-Referentin. „An manchen Tagen gab es bis zu 80 Pressemeldungen“, berichtet Langer. Vor allem die Boulevardpresse belagerte ihn geradezu, sein Handy klingelte ständig, und zu Spitzenzeiten verfassten Langer und seine Leute fast täglich eine Stellungnahme zum aktuellen Stand. Diese veröffentlichte das Heim auch auf seiner Website, ebenso einen offenen Brief der Mitarbeiter, in dem sie um Vertrauen warben.

Die Kommunikation folgte einem Krisenplan. Dazu gehörte, alle Mitarbeiter des Gesamtunternehmens zu informieren und auch externe Partner wie Ärzte, Zuweiser und Krankenhäuser zu benachrichtigen. Sein Sommerfest sagte das Katharinen-Stift bewusst nicht ab, sondern versuchte damit positiv auf sich aufmerksam zu machen. Nach der Ursache der Erkrankungen fahndete ein Gremium mit Vertretern des Medizinischen Dienstes der Krankenkassen, der Heimaufsicht und des Gesundheitsamtes. Fündig wurde es trotz umfangreicher Untersuchungen nicht. „Bis heute ist unklar, wie es zu den Infektionen kommen konnte“, sagt Langer. Dennoch ist von den knapp 100 Menschen, die im Katharinen-Stift leben, keiner ausgezogen. Sogar der Bewohner, der die Infektion überlebte, ist nach seiner Entlassung aus dem Krankenhaus ins Katharinen-Stift zurückgekehrt.

Zeigt sich eine Pflegeeinrichtung bedeckt, erweckt sie den Eindruck, dass sie etwas zu verbergen hat, und provoziert intensivere Recherchen. Michaela Mehls, die Sprecherin von Kursana, einem privaten Dienstleister der Seniorenbetreuung, rät deshalb: „Ein Pressesprecher sollte auf Anfragen rasch und ehrlich antworten. Das

gilt auch bei unangenehmen Themen.“ Die Zeiten haben sich geändert. In den 80er und 90er Jahren verfuhr Unternehmen in brenzligen Situationen oft nach der Maxime „Bloß keine schlafenden Hunde wecken“, erklärt Kommunikationsfachmann Kai vom Hoff. „Der größte Fehler in einer Krise ist zu blockieren und nichts zu sagen“,

**GeoCon Dienstplan 8.0**  
**Sie wissen genau, was Sie tun. Wir auch.**  
**Generell aktuell. Individuell. Professionell. Halle 3 Stand B06**

**GeoCon**  
Dienstpläne für die Gesundheitswirtschaft  
Rudower Chaussee 29 • 12489 Berlin  
Tel: +49 (0)30 6392-3693 • Fax: -6010  
www.geocon.de • geocon@geocon.de

betont vom Hoff, der eine PR-Agentur in Düsseldorf betreibt.

Weil ihnen Krisen stärker schaden können, gilt das für Pflegeheime noch mehr als für Kliniken. „Anders als in Krankenhäusern schließen die Kunden mit Pflegeheimen und Pflegediensten Verträge auf Dauer. Deshalb erwarten Angehörige und Öffentlichkeit eine intensivere Aufarbeitung einer Krise“, sagt Frank Roselieb vom Unternehmen Krisennavigator in Kiel. Die Menschen fragen nach, was eine Einrichtung aus den Ereignissen gelernt hat, wie es sie künftig vermeiden will und ob die Köpfe der Verantwortlichen gerollt sind. Oft schalten sich Staatsanwaltschaft und Politiker ein. Um die Vorfälle aufzuklären, setzen die Sozialausschüsse der Landtage sogar eigene Kommissionen ein, beobachtet Roselieb.

#### Mit Plan und einem Krisensprecher

„Frühzeitig, schnell und umfassend informieren – das macht 50 Prozent des Erfolgs einer Krisenkommunikation aus“, sagt Kursana-Sprecherin Mehls. Als ideal werten Krisenexperten eine Reaktionszeit von zwei bis vier Stunden bis zum ersten Statement nach Bekanntwerden des Ereignisses.

Deshalb ist es wichtig, vorbereitet zu sein und die richtigen Schritte zu kennen. Große Pflegeunternehmen entwickeln dafür eigene Leitfäden. So hat Kursana ein Handbuch, das auch half, als sich in einem seiner über 80 Heime Noroviren ausbreiteten. Die Presseabteilung in Berlin konnte der darin beschriebenen Kommunikationskette folgen: Zuerst schickte sie eine hausinterne Meldung an die Pflegedienstleitung, die Küche, Reinigung und Wäscherei, dann an das zentrale Qualitätsmanagement. Schließlich unterrichtete sie das Gesundheitsamt. Parallel informierte die Presseabteilung die Familien der Bewohner.

In einer Krise sollte nur eine einzige Person des Unternehmens sprechen. Das kann der Pressesprecher sein.

**Heil aus der Krise:** Als zwölf Bewohner an einer Atemwegsinfektion erkrankten und elf von ihnen starben, verfasste das Katharinen-Stift fast täglich eine Stellungnahme für die Presse und informierte alle externen Partner. Das hat sich gelohnt: Mitarbeiter und Bewohner sind dem Heim treu geblieben (siehe auch Kasten auf Seite 29).

Übernimmt der Heimleiter oder die Geschäftsführerin diese Funktion, unterstützt die Presseabteilung den Krisensprecher im Hintergrund und moderiert zum Beispiel Pressekonferenzen. Wer keinen eigenen Pressereferenten hat, ist gut beraten, eine PR-Agentur hinzuzuziehen. Aber am besten nicht erst in der Krise einen Kommunikationsprofi suchen, denn das kostet wertvolle Zeit. Krisenexperte vom Hoff gibt weitere Tipps für die Kommunikation: „Bringen Sie Ihr Bedauern über die Vorfälle zum Ausdruck und zeigen Sie Kooperationsbereitschaft bei der Aufklärung. Seien

Sie ehrlich und hüten Sie sich vor Spekulationen und Schuldzuweisungen.“ Doch jenseits allen Redens: Verloren gegangenes Vertrauen lässt sich nur durch Handeln zurückgewinnen, weiß vom Hoff. Selbstverpflichtungen können ein Weg dazu sein.

#### Nach der Krise ist vor der Krise

Eine der größten Schwachstellen ist das fehlende Nachbereiten eines Vorfalles, urteilen Experten. Nach der Krise ist vor der Krise – wenn das Unternehmen nicht aus Fehlern lernt. Es empfiehlt sich, den Verlauf der Krise im Nachhinein

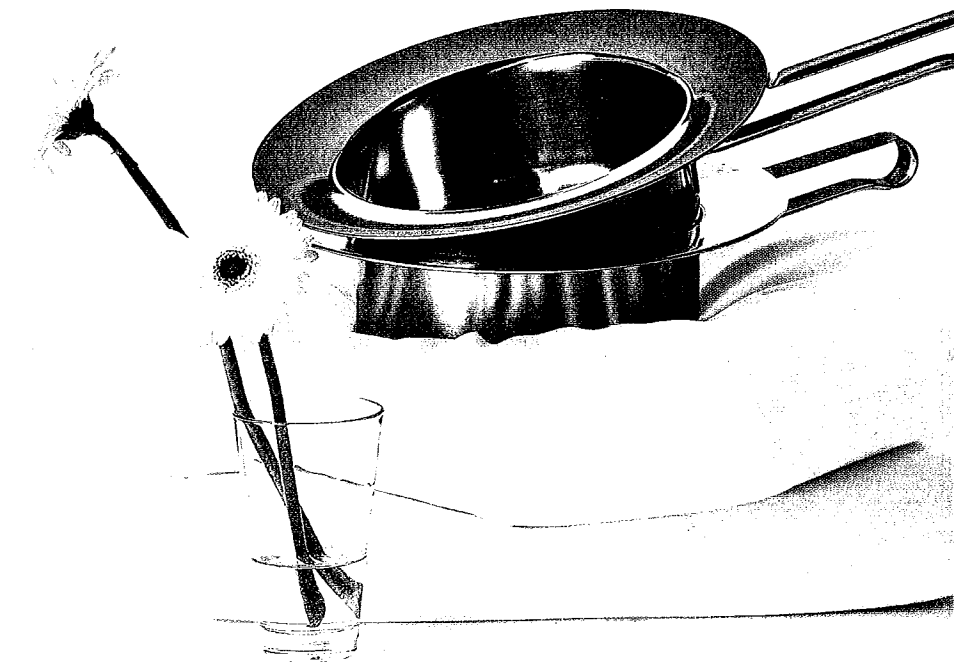
#### Wichtige Elemente eines Krisenplans

- Krisenstab bilden
- Mitarbeiter informieren. Sprach- und Verhaltensregeln ausgeben
- Betroffene und Angehörige benachrichtigen
- Eine einzige Person als Ansprechpartner für die Medien festlegen
- Mit dem Heimträger, dem Vorstand und dem Aufsichtsrat reden
- Gesundheitsamt und andere Behörden, Polizei und Feuerwehr informieren
- Externe wie Sponsoren, Spender, Ärzte, Zuweiser, Kliniken unterrichten
- Kontakt zu Politikern aufnehmen
- Festlegen, wer den Telefondienst übernimmt. Eventuell eine Telefonhotline einrichten
- Freie Leitungen zum Telefonieren sicherstellen
- Ein Krisen- oder Informationszentrum für Angehörige et cetera einrichten
- Bei Bedarf einen Juristen und/oder eine Fachkraft für Krisenkommunikation hinzuziehen
- Dokumentation sicherstellen. Bestimmen, wer was dokumentiert und Pressereaktionen festhält
- Kommunikationskette festlegen: Art der Weitergabe von Informationen definieren
- Regeln festlegen für die Abwesenheit wichtiger Funktionsträger
- Zusammenarbeit definieren mit internen Abteilungen wie dem Qualitätsmanagement oder der Personalbüro
- Krisenhandbuch erstellen
- Krise nachbereiten, Stärken und Schwächen analysieren

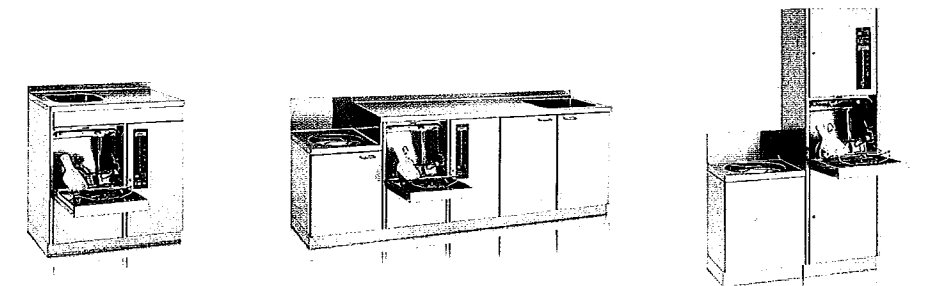


# Technik für Sicherheit und Hygiene

## Reinigungs- und Desinfektionsautomaten



Noch perfekter in Sachen **Hygiene, Sicherheit, Wirtschaftlichkeit und Ökologie.**



aufzuschreiben und zu analysieren. Das Evangelische Johannesstift hat dafür eine PR-Agentur engagiert. Diese warf einen kritischen Blick auf die Äußerungen zur Übernahme der Caritas-Einrichtungen. Die entscheidenden Fragen dabei: Hat das Johannesstift schnell genug reagiert? Hat es angemessen geantwortet? Johannesstift-Sprecher Kley hat dabei gelernt, dass Unternehmen in einer Krise oft viel Wert auf die externe Kommunikation legen und die interne vernachlässigen. Bei dem Wirbel um die Caritas-Heime mussten Angehörige, Spender und sogar der damalige Bischof der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz, Wolfgang Huber, ins Bild gesetzt werden. Kley: „Eine Lehre ist, dass die interne Kommunikation nicht hinten anstehen darf. Bewohner und Angehörige müssen vor den Medien informiert sein.“ Eine zweite Lehre ist, dass sich auch die externe Kommunikation oft verbessern lässt. „Unsere Reaktion auf den Bericht in der Report-Mainz-Sendung hätte intensiver ausfallen müssen.“ Denn nach Ansicht des Johannesstifts hat der Beitrag sein Image beschädigt. Eine dritte Lehre ergab sich aus den Fernsehauftritten: Auch für geübte Redner kann ein Kameratraining sinnvoll sein.

Die akute Krisensituation ist vorbei, Nachbeben registriert Kley immer noch. „Wir stehen nach wie vor unter besonderer Beobachtung der Medien, vor allem der regionalen Zeitungen am Ort der Heime.“ PR-Fachleute raten in einer solchen Lage, mit guten Neuigkeiten zu punkten.

Martina Janning

Fotos: Maternus Altenheim GmbH