

# arzt | spital | pflege <sup>alsip</sup>

Das Schweizer Fachmagazin für das Gesundheitswesen

33. Jahrgang 6|2016



Interviewpartner: Thomas Kyburz

Spezial: IFAS 2016 Nachlese

Facility Management

Thomas Kyburz, CEO Wetrok Gruppe

[www.arztspitalpflege.ch](http://www.arztspitalpflege.ch)



Kommunikationskrisen vorbeugen

## «Regionalspital SanaNord spielt mit unserer Gesundheit»

*Geraten Spitäler in den Fokus der Öffentlichkeit, ist eine kommunikative Krise oft nicht weit entfernt. Wer sich in ruhigen Zeiten auf schwierige Situationen vorbereitet, ist besser gewappnet, wie das folgende Beispiel eindrücklich zeigt.*

Beim Regionalspital SanaNord schnellte die Zahl der Einweisungen aufgrund der Grippewelle rasch in die Höhe. Zahlreiche Mitarbeitende aus dem ärztlichen Dienst und der Pflege fallen krankheitsbedingt aus. Gewisse Wahleingriffe müssen verschoben und Betten wegen des fehlenden Personals geschlossen werden. Bei den gesunden Mitarbeitenden macht sich immer mehr Unmut über die hohe Arbeitsbelastung breit.

### Glücklos im Unglück

Die Situation verschärft sich, als ein Angehöriger einer Patientin die lokale Zeitung kontaktiert und die mangelnde Patientensicherheit beklagt. Die zuständige Journalistin wendet sich telefonisch an die Vorsitzende der Geschäftsleitung und konfrontiert sie mit dem Vorwurf, Mitarbeitende würden durch falsche Medikation Patienten gefährden. Die medienunerfahrene Frau gibt bereitwillig Auskunft und verstrickt sich dabei in widersprüchliche Aussagen. Am nächsten Tag titelt die lokale Zeitung: «Regionalspital SanaNord spielt mit unserer Gesundheit.» Noch am selben Morgen wenden sich zahlreiche Angehörige besorgt an den Leiter des

Pflegedienstes. Auf der Facebook-Seite des Spitals empören sich Patienten und Mitarbeitende über Qualitätsmängel. Das Regionalspital gerät in den folgenden Tagen zunehmend unter Druck durch zuweisende Ärzte, Krankenkassen und medizinische Fachgesellschaften. Die Vorsitzende der Geschäftsleitung blockt aus Angst, etwas Falsches zu sagen, sämtliche Medienanfragen ab. Innert kürzester Zeit erleidet der Ruf des Spitals einen grossen Schaden. Es wird sehr lange dauern, bis wieder Alltag einkehrt.

### Die Gründe kommunikativer Krisen

Die oben geschilderten Ereignisse sind fiktiv. Sie stehen jedoch stellvertretend für vergleichbare Fälle in Schweizer Spitälern. Dass diese in eine Krisensituation gerieten und teilweise sogar zu deren Eskalierung beitrugen, hatte im Wesentlichen zwei Gründe: Die Spitäler waren sich zwar teilweise der Risiken bewusst, hatten aber in der Krisenprävention den kommunikativen und emotionalen Aspekten nicht ausreichend Beachtung geschenkt. Zudem hatten sie ihr Verhalten in Ausnahmesituationen nicht ausreichend geübt und waren daher unvorbereitet.

### Es kann jeden treffen

Spitäler, die ungewollt in den Fokus geraten sind, wissen um die Bedeutung der Krisenprävention. «Jahrelang sprachen unsere wichtigsten Anspruchsgruppen nur wohlwollend über unser Spital. Deshalb sahen wir keinen Anlass, problematische Themen laufend zu überwachen oder gar für eine Krisensituation zu trainieren. Wir waren immer der Ansicht, dass uns so etwas nie treffen könnte», weiss ein betroffener Kommunikationsverantwortlicher. «Und dann entwickelte sich ein Problem von einem Tag auf den anderen zur ausgewachsenen Kommunikationskrise. Die ganze Situation hat uns völlig überrumpelt.» Die Bewältigung solcher Krisen geht weit über die normale Belastung im Alltag hinaus. Gewohnte Abläufe geraten durcheinander, vorhandene Organisationsstrukturen und Ressourcen reichen nicht mehr aus. Zudem werden die grosse emotionale Betroffenheit und Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit meist unterschätzt.

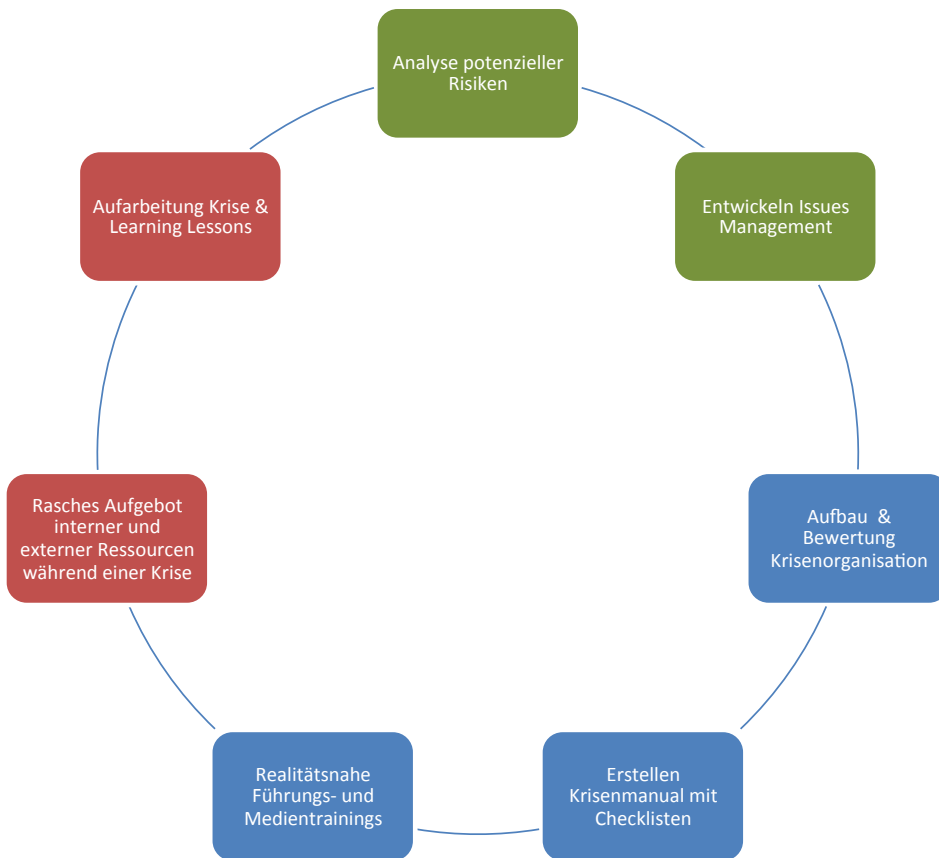
Auslöser einer kommunikativen Krise im Gesundheitsumfeld können beispielsweise Qualitäts- und Hygieneprobleme, Fehlmedikationen, Auftauchen resistenter Keime oder Probleme mit Patientendaten sein. Wer sich zwar der Risiken bewusst ist, aber keine weiteren Schritte unternimmt, wird unter Umständen hart getroffen.

### Die Schritte zur Vorbeugung

Wer Krisen vorbeugen will, kommt nicht um ein effizientes Issues Management in der Kommunikation herum. Als Issues gelten heikle Themen oder kritische Trends, die für das Spital von Relevanz sind. Wer diese kennt und systematisch beobachtet, kann rechtzeitig eingreifen und sie womöglich gezielt entschärfen. Entwickelt sich eine problematische Ent-

### So beugen Sie Kommunikationskrisen vor

- Sie kennen die Themen, die für Ihr Spital zum Risiko werden könnten, und überwachen diese mittels Medienmonitoring.
- Sie haben Szenarien zu den einzelnen Themen entwickelt und können auf diese mit entsprechenden Handlungsstrategien, Positionspapieren und Massnahmen reagieren.
- Alle internen und externen Anspruchsgruppen sowie deren Standpunkte sind Ihnen bekannt.
- Bei fehlenden personellen Ressourcen oder Know-how können Sie sich auf externe Spezialisten verlassen.
- Ihr Spital verfügt über eine eingespielte Krisenorganisation, die sich mit realitätsnahen Übungen fit hält.
- Ein Krisenmanual liegt vor und definiert intern die Verantwortlichkeiten und Abläufe in Bezug auf kritische Situationen. Das Manual enthält weitere Hilfsmittel.



Module der Krisenprävention (grün), Krisenvorbereitung (blau) und Krisenbewältigung (rot).

wicklung trotz aller Bemühungen oder auch völlig unerwartet zur Krise, braucht es eine interne Krisenorganisation und speziell zu diesem Zweck vorgesehene Prozesse, um die Krise bewältigen zu können.

Folgende Schritte haben sich zur Vorbeugung von Kommunikationskrisen bewährt:

- Risiken und mögliche Probleme erkennen, hinsichtlich Schadenspotenzial und Eintrittswahrscheinlichkeit analysieren und regelmässig mittels Medienmonitoring überwachen.
- Krisenorganisation aufbauen. Fehlen interne Ressourcen, empfiehlt es sich, externe Spezialisten wie Careteams, Juristen und Kommunikationsspezialisten an der Hand zu haben.
- Krisenhandbuch ergänzen. Dieses regelt die Zuständigkeiten, schildert das Verhalten in ausgewählten Situationen und enthält wichtige Hilfsdokumente.
- Realitätsnahe Übungen durchführen. Denn nur wer regelmässig trainiert, kann in hektischen Situationen selbstsicher agieren.

### Krisensituationen aktiv managen

Wenn sich ein Thema trotz entsprechender Bemühungen zu einer Krise entwickelt, spielt der Zeitfaktor eine wichtige Rolle: Das betroffene Spital muss umgehend handeln, die Krisenorganisation in Aktion treten.

Damit alles reibungslos abläuft, müssen alle Mitglieder der Krisenorganisation ihre Zuständigkeiten kennen und vom Leiter der Organisation klare Anweisungen erhalten.

Primäres Ziel in der Krise ist es, den täglichen Betrieb aufrechtzuerhalten, drohenden Schaden zu verhindern und bestehenden Schaden zu reduzieren. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Kommunikation nach innen und aussen. Wer sich erst in der Krise Gedanken über das richtige Vorgehen und die Anspruchsgruppen macht, riskiert, in einer passiven Rolle zu bleiben.

### Bestehendes Expertenwissen nutzen

Fehlt es an speziellem Know-how oder personellen Ressourcen, empfiehlt sich der Beizug externer Spezialisten. Damit diese unverzüglich ihre Aufgabe übernehmen können, sollten sie vorab in die Kri-

senorganisation integriert sein und an Trainings teilgenommen haben.

Ein Careteam betreut in der Krise Angehörige oder Mitarbeitende des Spitals und entlastet die anderen Angestellten. Ein Jurist kommt zum Zug, wenn rechtliche Aspekte tangiert sind. Kommunikationsberater unterstützen das Spital dabei, eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln, verbindliche Aussagen zu formulieren und die kommunikativen Schritte nach innen und aussen vorzubereiten.

### Analyse für besseres Verständnis

«Als die Krise ausgestanden war, hätten wir am liebsten alles vergessen», sagt ein Mitglied der Krisenorganisation des betroffenen Spitals. «Unser Berater hat uns aber ans Herz gelegt, unser Verhalten in der Krise rückblickend zu analysieren, auch wenn es unangenehm ist.» Eine detaillierte Aufarbeitung kann helfen, die Entstehung der Krise besser zu verstehen und mittels entsprechender Massnahmen eine Wiederholung ähnlicher Vorfälle zu verhindern. ■



Martina Beranek, lic. phil. PR-Fachfrau mit eidg. Fachausweis; Beraterin bei int/ext Communications AG, Basel.

Das Beratungsunternehmen unterstützt Spitäler und Gesundheitsinstitutionen im Issues Management sowie in der Krisenkommunikation und im Krisenmanagement.