

Vorbereitung auf Krisensituationen

«Katastrophale Zustände im «Herbstabend»»

Immer wieder sehen sich soziale Institutionen mit Problemen konfrontiert, die in den Fokus der Öffentlichkeit geraten und rasch zur Krise eskalieren. Damit es nicht dazu kommt, tun Führungsverantwortliche gut daran, sich darauf vorzubereiten.

Von Martin Huschke* und Christoph Degen**

Es rumort im Alters- und Pflegeheim Herbstabend°. Viele Mitarbeitende fühlen sich überlastet und beklagen die prekären Zustände, einige sind krankgeschrieben. Ein anonymes Schreiben macht die lokale Zeitung darauf aufmerksam, worauf sich der Heimleiter mit einem Anruf eines Journalisten

konfrontiert sieht. Er ist völlig überrumpelt und macht widersprüchliche Aussagen. Am nächsten Tag berichtet die Zeitung über «katastrophale Zustände im «Herbstabend»». Der Heimleiter schaltet einen Anwalt ein, um eine Klage gegen die Zeitung einzureichen.

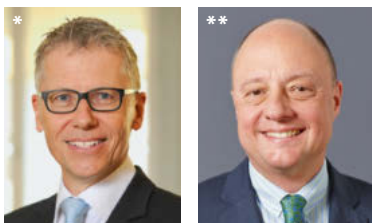
Noch am gleichen Tag gehen mehrere Anrufe von besorgten Angehörigen ein; auf Facebook prangert eine Gruppe betroffener Angehöriger die Zustände im Heim an. Die Aufsichtsbehörde meldet sich. Der Heimleiter ist aufgrund des externen Drucks überfordert und geht auf Tauchstation. Drei Tage später zieht die Zeitung nach: Das Heim teile Bewohner in zu hohe Pflegestufen ein und kassiere dadurch ungerechtfertigte Beiträge von den Angehörigen, den Sozialbehörden und den Krankenkassen. Dieser Artikel ruft die AHV und Krankenkassen auf den Plan. Als weitere Missstände rufbar werden, kündigt der Heimleiter. Innerhalb weniger Wochen ist die bisher einwandfreie Reputation des Heims schwer angeschlagen. Dies hat Auswirkungen auf die Auslastung, auf die Motivation des Personals und die Rekrutierung neuer Mitarbeitender.

So entstehen Krisen

Ähnliche Fälle haben sich in den letzten Jahren in mehreren Schweizer Heimen und Behindertenorganisationen abgespielt. Allen ist Folgendes gemeinsam:

- Den Institutionen fehlt ein strukturierter Prozess der Krisenprävention. Dieser dient dazu, negative Entwicklungen zeitgerecht zu erfassen und die entsprechenden Massnahmen zu ergreifen.
- Wird nicht eingegriffen, entwickeln auch scheinbar kleinere Störungen oder interne Probleme rasch eine Eigendynamik mit negativen Folgen.

°Der Name des Heims ist fiktiv, die geschilderten Vorkommnisse sind real.



***Martin Huschke**, lic. phil., PR-Berater, Partner int/ext Communications AG, Basel. Huschke berät Unternehmen und Non-Profit-Organisationen im Issues Management und in der Krisenkommunikation.

****Christoph Degen**, Dr. iur., Anwalt, Partner Dufour Advokatur Notariat, Basel; Geschäftsführer proFonds Dachverband gemeinnütziger Stiftungen der Schweiz. Degen berät, begleitet und coacht gemeinnützige Stiftungen und Vereine (NPO) vor allem auch in Krisensituationen.

- Dadurch gerät die betroffene Institution in den Fokus der Öffentlichkeit, was die Aufmerksamkeit weiterer Anspruchsgruppen weckt.
- Die betroffene Organisation gerät massiv unter Druck. Der Fall weitet sich zur Krise aus, die das Image oder sogar die Existenz der betroffenen Organisation gefährden kann.

Krisen stellen Organisationen vor Anforderungen, die weit über das Normalmass des Alltags hinausgehen. Auslöser können ganz unterschiedlicher Natur sein, etwa Qualitätsmängel in der Pflege, Patienten, die aus einer geschlossenen Abteilung davonlaufen, üble Nachrede, Veruntreuung, Betrug, körperliche Übergriffe, Pandemien, Arbeitskonflikte oder IT-Ausfälle. Wer sich bei der Bewältigung von Krisen allein auf sein Improvisationstalent verlässt, handelt leichtfertig und riskiert einen nachhaltigen Reputations- und Vertrauensverlust sowie einen wirtschaftlichen Schaden.

Viele Heime und Behindertenorganisationen verfügen zwar über ein Qualitätsmanagement mit entsprechender Risikoanalyse, Prozessbeschrieben und Checklisten. Dennoch trifft sie eine Krise meist unerwartet und unvorbereitet, was schwerwiegende Folgen hat. Denn in Krisensituationen reichen die gewohnten Verhaltensmuster, Strategien und Ressourcen nicht zur Bewältigung aus.

Sich fit machen für die Krise

Sich auf Krisen vorzubereiten, ist eine Kernaufgabe verantwortungsbewusster Führung. Der Aufbau eines effizienten Issues Managements dient der Krisenprävention. Dieser strukturierte Prozess trägt dazu bei, heikle Themen oder kritische Trends (sogenannte Issues) bereits im Ansatz zu erkennen und so der Organisation die Möglichkeit zu geben, frühzeitig darauf Einfluss zu nehmen und eine mögliche Krise durch geeignete Massnahmen abzuwenden.

Wie fit ist Ihre Organisation für eine Krise?

- Kennen Sie die Risiken, mögliche heikle Themen und kritische Trends (Issues) Ihrer Organisation?
- Kennen Sie die wichtigen Anspruchsgruppen Ihrer Organisation und deren Bedenken, Positionen und Vorwürfe?
- Haben Sie Szenarien zu den einzelnen Issues entwickelt mit entsprechenden Handlungsstrategien, Positionspapieren und Massnahmenplänen?
- Überwachen Sie die Issues, beispielsweise mit einem Media Monitoring?
- Verfügen Sie über ein eingespieltes Krisenmanagement-Team?
- Gibt es ein Krisenmanual, das Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und Handlungsabläufe regelt sowie Hilfsmittel wie Checklisten enthält?
- Verfügen Sie intern über genügend Ressourcen, oder müssen externe Spezialisten (Careteam, Jurist, Kommunikationsspezialist) beigezogen werden?

Zur Vorbereitung auf Krisensituationen gehört die Analyse potenzieller Risiken im Hinblick auf ihr Schadensausmass und auf die Eintrittswahrscheinlichkeit, der Aufbau einer Krisenorganisation sowie das Erstellen eines Krisenmanuals, das unter anderem die Zuständigkeiten und den Einsatz regelt und wichtige Hilfsdokumente enthält. Doch nur das regelmässige Üben mit realistischen Szenarien hält die Organisation fit, um eine Krisensituation möglichst unbeschadet zu überstehen. Fehlt es an internen Ressourcen, ist der Beizug externer Spezialisten, insbesondere eines Careteams, eines Juristen und eines Kommunikationsspezialisten ins Auge zu fassen.

Wenn sich eine Krise abzeichnet, muss alles schnell gehen. Die interne Krisenorganisation muss unverzüglich in Aktion treten können. Denn es gibt viel auf einmal zu tun. Drohender Schaden ist abzuwenden, bereits eingetretener Schaden zu minimieren. Der tägliche Betrieb ist so weit wie möglich aufrechtzuerhalten. Information und Kommunikation sind intern wie extern zu gewährleisten. Dabei ist

an alle infrage kommenden Anspruchsgruppen zu denken: Namentlich sind dies Bewohner der Institution, Angehörige, Personal, Organe, Behörden, Medien. Auch die rechtlichen Aspekte und Folgen eines Vorfalles sind zu berücksichtigen und prioritär zu klären.

Externe Verstärkung frühzeitig planen

Gerade in den Bereichen Kommunikation und Recht fehlen oft die internen Ressourcen. Auch die in einem solchen Fall beizuziehenden externen Spezialisten wie Kommunikationsberater, Jurist oder Notfallpsychologe müssen bereits feststehen und in die Krisenorganisation integriert sein, damit diese unverzüglich mit der Beratung und dem Coaching der Krisenorganisation beginnen. Dabei wird der Kommunikationsberater zusammen mit den internen Gremien die Kommunikationsstrategie, die verbindlichen Aussagen (Key Messages) und die nötigen Massnahmen für die internen und externen Anspruchsgruppen vorbereiten.

Die Aufgabe des Juristen ist es, die interne Krisenorganisation in allen juristischen Fragen zu beraten und die rechtlichen Interessen der betroffenen Institution zu wahren. Der thematische Bogen kann sich sehr weit spannen: von Stiftungs-, Vereins- und Gesellschaftsrecht über Arbeits-, Haftpflicht- und Versicherungsrecht, Medien- und Strafrecht bis hin zu spezifischen Normen eines bestimmten Tätigkeitsbereichs. Dabei hat der Jurist sicherzustellen, dass die zur Abwendung respektive Behebung einer Krise erforderlichen Massnahmen den rechtlichen Vorgaben entsprechen. Dies gilt vor allem auch für die Massnahmen der Kommunikation, deren rechtliche Richtigkeit und Relevanz zu überprüfen ist. Und vor allem begleitet oder vertritt der Jurist die Krisenorganisation auch vor den zuständigen Behörden und gegebenenfalls Gerichten.

Aus abgewendeten oder behobenen Krisen sind Lehren zu ziehen. Es geht darum, die Ursachen zu analysieren sowie die geeigneten präventiven Vorkehrungen zu bestimmen und umzusetzen, um gleiche oder ähnliche Vorfälle künftig zu verhindern. Auch an dieser Nachbearbeitung wirken die interne Krisenorganisation sowie die beigezogenen externen Spezialisten mit. ●