



Foto: Fotomanufaktur JL – stock.adobe.com

Krisen sind auch Chancen

Krisen-Marketing im Krankenhaus

Von Prof. Dr. Sylvia E. Kernke

Derzeit wird das Thema Krise überall diskutiert – betrachtet man jedoch Kliniken, haben diese schon immer Krisen durchlaufen. Klinik-Leistungen werden nicht von den Leistungsempfängern, sondern von deren Versicherern finanziert, die sich wiederum an Rahmenvereinbarungen orientieren. Kliniken unterliegen zudem gesetzlichen Restriktionen. Jede Änderung der Rahmenbedingungen hat wiederum nicht unerhebliche Anpassungen in der Leistungserbringung zur Folge. Zudem erschweren wachsende Patientenzahlen, höhere Klinikdichten und der steigende Fachkräftemangel die Situation für jede einzelne Klinik. Klinikmanager müssen sich mehr oder weniger täglich mit kleineren oder größeren Krisen auseinandersetzen. Typische Krisenursachen für Kliniken sind in der Regel die Schere zwischen Kosten und Erlösen sowie Überkapazitäten und Unterfinanzierungen. In der aktuellen Phase von Corona wurde einmal mehr aufgezeigt, dass Kliniken zudem systemrelevant sind und bei Katastrophen und Krisen „Gewehr bei Fuß“ stehen müssen. Somit sollten Kliniken ein Konzept für unterschiedliche Krisenursachen bereithalten.

Was bitte ist denn nun eine Krise? Der Versuch einer Erläuterung!

Es gibt unterschiedliche Definitionen und ganz unterschiedliche Ansätze, mit einer Krise umzugehen. Eine umfassendere Definition für die Krise könnte lauten, dass es sich hierbei um alle externen sowie internen Ereignisse in der Praxis eines Unternehmens oder auch einer öffentlichen Einrichtung handelt, durch die Menschen, Tiere, Umwelt oder auch Vermögenswerte in akute Gefahr geraten. Dies bedeutet, dass sich die Situation nicht aus einem allgemeinen Lebensrisiko ergibt, sondern in der Regel weit darüber hinausgeht sowie mittels konzeptioneller Interventionen möglicherweise verhindert werden kann. Die Krise ist ein zeitlich begrenzter und akuter Zustand, der als bedrohlich angesehen wird. In einem Unternehmen haben daher die Mitarbeiter eine Schlüsselrolle, denn Angst und bedrohliche Situationen schränken genau dann das Handlungsvermögen ein, wo es in der Krise in vollem Umfang gefordert wäre.

Aus jeder Krise entwickeln sich Chancen

Das chinesische Schriftzeichen für Krise setzt sich aus zwei verschiede-

Für Kliniken ist der Umgang mit Krisen kein Neuland. Der folgende Artikel erläutert, wie unterschiedlich sich Krisen darstellen können und wie ein erfolgreicher Umgang mit ihnen sogar zu einem benefit für die einzelnen Kliniken werden kann.

Keywords: Krisenmanagement, Strategie, Kommunikation

nen Zeichen zusammen, von denen eines als doppeldeutig interpretiert werden kann. Die Zeichen stehen einerseits für Bedrohung, aber ebenfalls kennzeichnen sie eine Wende zum Besseren und für eine Gelegenheit. Somit symbolisiert dieses duale Signet die Doppelgesichtigkeit als das wohl wichtigste Charakteristikum einer Krise. Es gilt daher aus einer Art Metaperspektive auf diese Gegebenheit zu schauen und möglichst neutral, also nicht emotional, zu reflektieren. Nur mit dieser Haltung kann es gelingen, die Fehlentscheidungen der Vergangenheit zu heilen, daraus zu lernen und die Chance zu nutzen, einen neuen, erfolgreichen Weg zu bestreiten. Alles verändert sich. Nur ein naiver

Mensch glaubt, dass alles bleibt, wie es ist. Krisen kommen, sie können nicht gänzlich verhindert werden, aber man kann die Entstehung und die Interventionen im Vorfeld analysieren und planen.

Issue-Management

Mittels eines Monitorings suchen die Kliniken planmäßig nach Bedrohungspotenzial und konfliktrichtigen Themen, die über die „normalen“ Unwägbarkeiten des Alltags hinausgehen. Dabei sind auch die mittelfristigen Herausforderungen zu benennen. Bereits seit den 60er Jahren wurden Diskontinuitäten mittels eines strategischen Issue-Managements verbunden. Es geht hier also um die Identifikation von Bedrohungsfaktoren und deren Bewertung als ein mögliches Gefahrenpotenzial. Jeder Bedrohungsfaktor stellt ein Issue dar. Da nicht allen Issues die gleiche Aufmerksamkeit entgegengebracht werden kann und nicht alle gleichzeitig fokussiert werden können, ist eine Relevanzprüfung und ein Ranking zu erstellen. Dabei sind unter anderem Reichweiten, Funktionsbereiche und Schadenspotenziale von Interesse. Sind kritische Punkte, also Issues, als besonders relevant eingestuft worden, haben sie eine hohe Dringlichkeit, die in der Folge dazu führt, dass ihre Auswirkung auf die Geschäftsentwicklung beleuchtet wird. In einem möglichen nächsten Schritt sind Maßnahmen geplant, um diese Schadenpotenziale zu vermeiden, denn es geht letztendlich darum, entweder präventiv bzw. neutralisierend zu planen oder auch die Schwächen in Stärken zu transformieren. Der Umgang mit Issues kann dabei entweder reaktiv oder proaktiv sein. Das bedeutet, negative Auswirkungen auf den Betrieb entweder im Vorfeld zu vermeiden oder diese negativen Auswirkungen einzuschränken, wenn es nicht gelingt, sie zu vermeiden.

Transformationsstrategie in Qualitätssicherung

Ein Issue-Management kommt gerade in der Qualitätssicherung als eine Art Transformationsstrategie von Schwächen eine große Bedeutung zu. Idealtypisch ist das Issue-Management als ein Prozess zu verstehen, der nicht nur kurzfristig greift, sondern strategisch in die Unterneh-

mensorganisation implementiert werden sollte. Dabei gilt es, in der Organisationsstruktur und den sich in ihr befindlichen Menschen ein Bewusstsein zu schaffen. Das Issue-Management ist daher auch als eine Art Verantwortungsübernahme in die Unternehmenskultur zu integrieren, da es alle Mitarbeiter betrifft. In größeren Einrichtungen kann der Aufgabenbereich an einen Issue-Manager übertragen werden. In kleineren Organisationen sollte dies Chefsache sein. Die Verantwortung ist klar zu regeln und Planungs- und Kontrollinstrumente der Organisation können hier genutzt werden, um die Issue-Entwicklung zu verfolgen.

Krisen-Management

Neben einer materiellen Schadensbegrenzung gilt es vor allem auch, Reputationsschäden vom Unternehmen fernzuhalten. Denn der Wert eines Unternehmens resultiert auch aus seinem Image und Bekanntheitsgrad, auch wenn diese Parameter sich nicht in einer Bilanz spiegeln. Um gut gerüstet zu sein, ist es daher wichtig zu erkennen, dass die Meinungsbildung im Krisenfall aus komplexen Zusammenhängen resultiert und nicht allein auf Fakten basiert. Meinungsbildung entsteht vielmehr durch eine Summe verschiedener Maßnahmen und nachstehender Einflussgrößen. Der Aufbau eines positiven Images in der Öffentlichkeit ist eine langfristig angelegte Aufgabe. Im Falle einer Krise sollte die Einrichtung diese mühselig erworbene Sympathie nicht durch falsche Handlungen gefährden. Die Fähigkeit der Kommunikation im Prozess, die Fachkompetenz und Entscheidungssouveränität sind daher als Managementverhalten ebenso festzulegen, wie die möglichen Konsequenzen und Maßnahmen der Notfallsituation in Hinblick auf personelle, technische und strukturelle Anpassungserfordernisse und -maßnahmen. Die Kommunikation sollte vor allem schnell, offen und glaubwürdig erfolgen. In jeder Einrichtung, gleichgültig welcher Größe, ist es elementar, die Unternehmenskommunikation an das Top-Management anzubinden. Das Kommunikationsmanagement der Krise sollte integrativ, über alle Abteilungen hinweg, entwickelt werden. Da die Unterneh-

menskommunikation eine der zentralen Aufgaben im Falle unternehmerischer Schieflagen ist, gilt es diese in alle wichtigen Informations- und Management-Prozesse einzubinden. Dabei sind standardisierte Prozesse abzubilden. Im Unternehmen müssen alle Mitarbeiter wissen, wie sie sich zu verhalten haben. Dazu zählt das Wissen, dass nur eine Person nach außen und innen zu kommunizieren berechtigt ist und Informationen bereitstellen darf.

Interdisziplinärer Krisenstab

Unbedingt empfehlenswert ist der Aufbau eines Krisenstabes, welcher nach Möglichkeit interdisziplinär aufgestellt sein sollte. Dieser Kreis sollte einerseits groß genug sein, um alle wichtigen Aspekte und Perspektiven berücksichtigen zu können, andererseits ist er möglichst klein zu halten, um die Agilität der Handlungsfähigkeit nicht einzuschränken. Denn je größer dieses Gremium ist, desto unflexibler und langsamer wird es. Dieser Krisenstab und das Management sollten den möglichen Ernstfall, den Umgang mit Systembrüchen, Worst Cases und dem Erstellen von Notfallplänen üben und trainieren.

Auch wenn diese Pläne dann nicht umgesetzt werden, so werden die Interaktionen mit diesem heterogenen Notfall-Team geübt, was zwangsläufig dazu führt, dass routinierte Abläufe und selbstverständliche Zusammenhänge in Frage gestellt sowie die Illusion von Sicherheit überwunden werden kann. Hieraus resultiert im günstigsten Falle ein kreatives Denken und Finden neuer Lösungen, weil alte Muster in Frage gestellt werden.

Notfallausrüstung

In der Praxis haben sich sogenannte Notfallausrüstungen bewährt. Zum Beispiel ist der Ausfall der kommunikativen Infrastrukturen denkbar, was die Vorbereitung eines Notfallkoffers, der beispielsweise Funkgeräte enthält, notwendig machen kann. Darüber hinaus sollten eine Notfall-Homepage, Aktionshandbücher, Checklisten, Kontaktdaten sowie andere Instrumente vorbereitet werden, die im Falle einer existenziellen Notfallsituation hilfreich sein können und die Handlungsfähigkeit der Klinik gewährleistet.

Bei der Auseinandersetzung mit den Themen Krise und Krisenmanagement ist grundsätzlich zwischen Krisenprävention bzw. -antizipation, einer Krisenintervention und einem Krisenreview zu unterscheiden. Die Prävention setzt eine aktive Vorbereitung voraus. Dies erfolgt zunächst durch die Festlegung eines Mitarbeiterstabes und einer Organisationsstruktur, vorstrukturierten Notfallplänen und Adressdaten wichtiger Kontakte, wie die in der Beschreibung des bereits genannten Notfallkoffers. Es sollte festgelegt werden, ob, wo und wie eine physische Zusammenkunft des Krisenstabes erfolgt oder ob in einigen Fällen ein virtuelles Meeting angebracht wäre, wie beispielsweise bei globalen Aktivitäten. Falls eine 24-stündige Erreichbarkeit notwendig ist, ist eine Hotline einzurichten. Die Mitarbeiter dieser Organisationsstruktur sind regelmäßig zu schulen.

Unter Einbindung der Unternehmenskommunikation ist das Informationsmanagement mit Stakeholdern, Kooperationspartnern und sonstigen Dialoggruppen, wie z. B. politischer Organe, planerisch ebenso festzulegen wie die Organisationszentrale.

Während des akuten Falles erfolgt eine Intervention der Notfallsituation. Hier ist die ständige, aktuelle Informationsbeschaffung wichtig, um eine Risikoabwägung vorzunehmen. Nach dieser Einschätzung werden die Notfallmaßnahmen über die zuvor festgelegten betrieblichen Einheiten aktiviert. Die Maßnahmen werden gemäß Handbuch koordiniert, initiiert und deren Ablauf gesteuert. Diese Aktivitäten sollten dokumentiert werden, um nach der Krise auch einer Beweispflicht nachkommen zu können. Dieses Review dient neben der Dokumentation auch einer Optimierung von Ablaufprozessen, der Erweiterung von Checklisten und Kontaktdaten.

Mitarbeiter und Krisen

Gerade in Krisenzeiten benötigen die Mitarbeiter Orientierung. Es ist erforderlich, dass Führungskräfte Mitarbeitern den Sinn ihrer auszuführenden Tätigkeit vermitteln, damit weder Aussichtslosigkeit noch Starre eintreten. Dies gilt insbesondere in Krisensituationen. Durch

das Zusprechen kann unter Mitarbeitern das Gefühl erzeugt werden, dass sie durch die Ausübung ihrer Tätigkeit den Erfolg und die Krisenbewältigung des Unternehmens maßgeblich mitbestimmen können. Auf diese Weise sind Mitarbeiter viel eher bereit, sich mit vollem Engagement für das Unternehmen einzusetzen. Hervorzuheben ist außerdem, dass die Führungskraft immer das Bewusstsein haben sollte, dass ihr eigenes Verhalten eine Vorbildfunktion darstellt und daher einer regelmäßigen Reflexion bedarf. Obgleich ein bestimmter Führungsstil in Krisensituationen nicht festgeschrieben werden kann, findet sich in der Praxis vermehrt die Anwendung von Kooperation. Hierdurch können meist mehrere positive Effekte wie Vertrauen, Kommunikation und Transparenz erreicht werden, die für das Überwinden von Krisen zwingend notwendig sind. Grundsätzlich ist jede Krisensituation individuell zu betrachten, damit geeignete Maßnahmen eingeleitet werden können. Führungskräfte stehen damit vor der großen Herausforderung, ein besonders Feingefühl zu entwickeln, um den notwendigen Führungsstil anzuwenden. Dieser kann in ganz kritischen Situationen auch zeitweise autoritär sein. Die Elemente der Führung sollten der Situation stets individuell angepasst werden. Die Herausforderung besteht darin, unter immensem Druck weder voreilige noch unkontrollierte Handlungen zu tätigen, die sich nachfolgend negativ auf den weiteren Verlauf der Krise auswirken. Das Verhalten und die Kommunikation der Führungskräfte ist entscheidend für den Verlauf der Krisenbewältigung durch die Mitarbeiter.

Abschließend ist zu konstatieren, dass sich eine Krise und ihre Reaktion darauf nicht vermeiden und nur bedingt vorbereiten lassen, mögliche Krisenszenarien jedoch vorstellbar sind. In jedem Falle ist eine gute Vorbereitung das A und O. Zu diesem Thema erscheint im Dezember das Buch *Krisen machen stark!*, das sich intensiv damit beschäftigt, wie man die aus Krisen entstehenden Chancen nutzen kann. ■

Prof. Dr. Sylvia E. Kernke
FOM Hochschule für Oekonomie und
Management
Kernke-Institut für Marketing und
Kommunikation in der Gesundheitswirtschaft
info@kernke.de



Prof. Dr. Sylvia E. Kernke