

Wie sich das Inselspital auf Krisen vorbereitet

Das Inselspital hat sich für den Krisenfall gerüstet

Das Inselspital liess sein bestehendes Konzept für Krisenkommunikation überarbeiten. Die wichtigsten neuen Instrumente sind ein Krisenhandbuch und regelmässige Trainings für eine Krisensituation. – Von Andreas Eigenmann und Rolf Bürgin

In der Krisenkommunikation unterscheidet man zwischen realem Ereignis, dessen Bewältigung und der Wahrnehmung der Krise durch die Öffentlichkeit. In der Praxis zeigt sich oft, wie eine Situation wegen mangelnder Kommunikation und schlechtem Krisenmanagement unnötig oder disproportional zum eigentlichen Vorfall eskaliert. Ein professionelles, erprobtes Krisenkonzept ist deshalb für jedes Unternehmen unerlässlich.

Dies gilt in besonderem Masse für das Berner Inselspital, das in seinen 36 Universitätskliniken und -instituten jedes Jahr rund 52 000 Menschen stationär und teilstationär hospitalisiert und über 263 000 ambulant behandelt.

Kommunikationsabläufe überprüft

Das Inselspital unterscheidet vier Konstellationen, die von der Unternehmenskommunikation als Krise behandelt werden müssen (siehe Kasten). Für diese galt es, die Kommunikations- und Führungsabläufe zu überprüfen und allfällige Instrumente zu schaffen. Basierend auf tatsächlichen Ereignissen im Inselspital und anderen medizinischen Institutionen erarbeiteten externe Kommunikationsprofis mögliche Szenarien für jede Konstellation. In Krisenübungen testete die Spitalleitung ihr bestehendes Konzept anhand dieser Szenarien. Dabei erkannte man mehrere Schwachstellen. Nicht bei allen Krisentypen war gleich klar geregelt, welche Person welche Kommunika-

Krisentypen im Inselspital

Medienereignis (ME) / VIP

Grosses Medieninteresse kann unvermittelt entstehen: Manchmal genügt die spekulative Erwartung, ein «Ereignis» habe mediales Potenzial. Nicht das Ereignis – etwa die Blinddarm-Operation einer prominenten Persönlichkeit –, sondern das damit verbundene Medieninteresse überfordert den Normalbetrieb.

Schwerwiegendes medizinisches Ereignis (SE)

Ein schwerwiegendes medizinisches Ereignis – etwa ein Behandlungsfehler oder der Suizid eines Patienten – kann inner- oder ausserhalb des Inselspitals grosse emotionale Betroffenheit auslösen und/oder von erheblichem Interesse für die Öffentlichkeit sein.

Aussergewöhnliches technisches Ereignis (TE)

Als aussergewöhnliches technisches Ereignis gilt etwa ein Informatikausfall, der die medizinische Versorgung gefährdet.

Kataplan

Eine Katastrophe – etwa ein Carunfall mit vielen Schwerverletzten oder eine Lebensmittelvergiftung – verursacht so viele Opfer und Schäden, dass die gesamten personellen und materiellen Mittel des Spitals zum Einsatz gelangen und überdies die Hilfe von aussen notwendig werden kann.



Der Herzchirurg Thierry Carrel informiert die Medien nach der Notfalloperation an Bundesrat Merz.

tions- und Führungsaufgabe wahrnimmt. Es fehlten wichtige Alarmierungs- und Führungsinstrumente, etwa ein übergeordnetes Krisenhandbuch für alle Ereignistypen mit Ereignislisten, Führungshilfen zur Beurteilung der Lage und der Wirkung der getroffenen Massnahmen.

Krisenhandbuch ist Kern des neuen Konzepts

Das aktualisierte Krisenkommunikationskonzept sieht deshalb zwei substanzielle Erweiterungen vor: Einerseits lancierte das Inselspital neue Führungsinstrumente. Andererseits sollte die Krisenorganisation für die verschiedenen Krisentypen tendenziell vereinheitlicht werden.

Wichtigstes neues Führungsinstrument ist das Krisenhandbuch. Es hält fest, wie sich das Inselspital im Krisenfall verhalten möchte. Zum einen regelt es die Verantwortlichkeiten und den Informationsfluss der internen und externen Kommunikation. Damit wird gesichert, dass jede Person ihre Aufgabe im Krisenfall kennt und entsprechend umsetzt. Mangelndes oder uneinheitliches Informieren kann so verhindert werden. Zum anderen hält es zahlreiche Empfehlungen für den Umgang mit Patienten, deren Angehörigen, Mitarbeitenden und Medien bereit.

Neu: regelmässige Krisenübungen

Doch das allein reicht nicht: Das Handbuch muss gut in der Praxis implementiert sein, um im Krisenfall greifen zu können. Deshalb sollen die darin vorgesehenen Kommunikationsabläufe und Aufgabenteilungen in regelmässig stattfindenden Krisenübungen und Workshops praktiziert werden. Medientrainings sorgen dafür, dass Führungskräfte und Mediensprecher auch unter Stress und Zeitdruck überzeugend kommunizieren. Die Herausforderung besteht auch darin, dieses Kommunikationsverhalten auf allen Ebenen zu implementieren. Über die Leitungsebene soll es sich nach und nach bei den übrigen Mitarbeitenden durchsetzen. Weitere Beratungen und Trainings, in denen mögliche Krisen thematisiert werden, begleiten den Prozess.

Die Kommunikationsspezialisten empfehlen der Spitalleitung, die Krisenführung in einen schlank organisierten «Kernstab» und einen «erweiterten Krisenstab» zu gliedern. Der Kernstab umfasst neben dem Direktionspräsidenten und dem Ärztlichen

Die drei W der Krisenkommunikation im Spital

■ Wem kommunizieren Sie was?

1. Direktbetroffener Patient und Angehörige: Offene und schnelle Information: Was ist geschehen? Übernehmen Sie die moralische (aber keine rechtliche) Verantwortung. Entschuldigen Sie sich und bieten materielle oder finanzielle Hilfe an. Die Praxis zeigt, dass Patienten und Angehörige bei einem Behandlungsfehler weniger oft juristische Schritte einleiten und das Vertrauen in das Spital weniger leidet, wenn das Spital professionell und gut reagiert.
2. Involviertes medizinisches Personal: Ihre Mitarbeitenden brauchen schon während des Ereignisses Unterstützung durch das Spital. Dies erlaubt ihnen, sich so weit zu erholen, dass sie ihre Arbeit wieder aufnehmen und mit den Patienten glaubwürdig kommunizieren können.
3. Übrige Mitarbeitende und Öffentlichkeit: Sie sollten je nach Entwicklung des Ereignisses abschätzen, welche Kommunikationsform (schriftlich, mündlich, Medien) Sie wählen.

■ Wie kommunizieren Sie?

1. Legen Sie die Tatsachen offen: Kommunizieren Sie nur gesicherte Daten und Fakten; vermeiden Sie Schätzungen und Vermutungen; weisen Sie Unterstellungen und falsche Zitate höflich, aber bestimmt zurück.
2. Beachten Sie Emotionen: Krisen lösen starke Gefühle aus. Deshalb sollten Sie Emotionen – eigene und jene der Empfängerseite – berücksichtigen, Verständnis zeigen und dennoch sachlich und ruhig informieren.
3. Informieren Sie über die nächsten Schritte und den dafür vorgesehenen Zeitrahmen.

Direktor auch den Leiter Fachstelle Kommunikation und Medien sowie den Rechtsdienst. Je nach Verlauf und Typ der Krise werden über den erweiterten Krisenstab



Andreas Eigenmann, lic. oec./Kommunikationsberater, Eigenmann Unternehmenskommunikation, Zürich; 044 240 44 44, eigenmann@unternehmenskommunikation.ch



Rolf Bürgin, Dr. rer. pol./Leiter Fachstelle Kommunikation und Medien, Inselspital/Universitätsspital Bern; 031 632 38 18, rolf.buegin@insel.ch

Un manuel de crise et des entraînements

La direction de l'Hôpital de l'Île a fait des exercices pour tester son concept de crise et elle a alors constaté quelques points faibles : il n'y avait pas de règle claire permettant de désigner pour chaque type de crise qui allait prendre en charge et quelle tâche de la direction et de la communication de crise. En outre, il manquait des instruments d'alarme et de conduite, en quelque sorte un manuel général pour tous les types de crises, avec des listes d'événements et des lignes directrices permettant de juger la situation et l'efficacité des mesures prises. L'Hôpital de l'Île a donc établi son manuel de crise et se livre régulièrement à des exercices d'entraînement. ■

zusätzliche Experten aufgenommen. Ein ständig eingerichteter Führungsraum soll das Zusammenkommen des Krisenstabs zusätzlich erleichtern.

Dank diesem Paket aus Massnahmen und Strukturanpassungen darf das Inselspital Bern heute mit Fug und Recht behaupten, für die Kommunikation im Krisenfall gerüstet zu sein. ■