



Die Spitex wird auch mit Kritik konfrontiert, zum Beispiel in den sozialen Medien.
Illustration: Patrick Oberholzer

Ein Plädoyer für die gute Vorbereitung auf die Kommunikation in schwierigen Zeiten

Damit eine Organisation eine Krise erfolgreich meistert, ist gute Kommunikation von zentraler Bedeutung. Das Spitex Magazin hat zwei Fachpersonen dazu befragt: Liliane Keller Würmli ist beim Spitex Verband Aargau für Kommunikation und Medienarbeit zuständig; und der Zürcher Steffen Lukesch war lange Journalist und ist nun Kommunikationsberater. Sie sprechen zum Beispiel über den Umgang mit (scheinbaren) Krisen und die Kommunikation während der COVID-19-Pandemie.

Spitex Magazin: «By failing to prepare, you are preparing to fail», soll Benjamin Franklin einst gesagt haben: «Wenn du beim Vorbereiten scheiterst, bereitest du dich aufs Scheitern vor.» Dementsprechend betonen Experten, dass die Kommunikation in Krisen gut vorbereitet werden muss. Verschiedene Studien zeigen aber, dass ein Grossteil der Unternehmen nicht dafür gerüstet ist. Wie kann die Spitex sich auf

die Krisenkommunikation vorbereiten, um beim Bewältigen einer Krise nicht zu scheitern?

Steffen Lukesch (SL): Ich stimme Benjamin Franklin auf jeden Fall zu. Es ist mir aber wichtig zu erwähnen, dass sich die Spitex nicht selbst um die professionelle Vorbereitung und Ausführung der Krisenkommunikation kümmern muss – oder zumindest nicht allein. Diese beeindruckenden Fachpersonen für die umfassende Betreuung und Pflege können

sich auf ihre Kernaufgabe konzentrieren, wenn sie eine Fachperson für Kommunikation hinzuziehen. Diese kann die Krisenkommunikation für eine Spitex-Organisation vorbereiten und im Krisenfall die Kommunikation übernehmen oder die Spitex zumindest darin unterstützen. Externe Beratungspersonen bieten zudem eine wertvolle Aussensicht auf die Organisation und können darum während der Aufregung in einer Krise objektive Ratschläge erteilen – oder auch einmal davon abraten, in eine «bloss» schwierige Situation so viel Emotionen und Zeit zu investieren, als wäre sie eine ausgewachsene Krise.

Liliane Keller Würmli (LK): Bezüglich ihrer Kernaufgabe ist die Spitex wirklich stark, bezüglich der Krisenkommunikation könnte sich manche Organisation aber stark verbessern. Wegen des steigenden wirtschaftlichen Drucks auf das Gesundheitssystem wird die Nonprofit-Spitex seit einigen Jahren zunehmend kritisch betrachtet. Eine gute Öffentlichkeitsarbeit und vor allem eine gute Krisenkommunikation werden darum immer wichtiger. Ich bin allerdings der Meinung, dass die Spitex sich durchaus selbst um diese Aufgabe kümmern kann. Viele Spitex-Organisationen sind mittlerweile modern und unternehmerisch aufgestellt und beschäftigen fest angestellte Kommunikationsfachleute. Insbesondere für kleinere Betriebe halte ich es aber für eine gute Möglichkeit, stattdessen eng mit externen Kommunikationsberatern zusammenzuarbeiten. Ich denke, dass jeder kleineren und grösseren Spitex-Organisation klar ist, dass eine gute Kommunikation das A und O für die Bewältigung einer Krise ist. Leider wollen die Finanzierer der Spitex aber vielerorts nicht für gute Kommunikation bezahlen. Sie kritisieren zum Beispiel, dass sich die Spitex auf Krisenfälle vorbereitet, die in der Realität gar nie eintreffen werden. Trifft eine Krise eine Spitex-Organisation unvorbereitet, kann dies für den Betrieb aber schwerwiegende Folgen in Bezug auf die Finanzen oder den Ruf haben.

Damit sind wir beim Thema angelangt, dass ein Unternehmen laut Experten erst einmal definieren muss, was alle Mitarbeitenden unter einer Krise zu verstehen haben. Können Sie eine Krise und deren Folgen für die Spitex aus Ihrer Sicht definieren?

SL: Eine Krise – wie zum Beispiel der Diesel-Skandal in der Automobilindustrie – ist meist öffentlichkeitswirksam und hebt die Organisation gewissermassen aus. Eine Krise schädigt die Finanzen und/oder die Reputation massiv und gefährdet die Organisation damit existenziell. Eine Krise verlangt nach einem Krisenstab, denn ihre Bewältigung ist eine 100-Prozent-Aufgabe. Die Spitex spricht demzufolge oft von einer Krise, wenn sie es eigentlich nur mit einer schwierigen Situation zu tun hat. Eine solche Situation kann sich vor allem für direkt involvierte Mitarbeitende wie eine Krise anfühlen, aus objektiver Sicht ist die gesamte Organisation dadurch nicht gefährdet. Ich rate darum gern dazu, in einer schwierigen Situation erst einmal den «Ball flach zu halten»



«In einer schwierigen Situation sollte man den Ball erst einmal flach halten und die Lage in Ruhe reflektieren.»

Steffen Lukesch

und die Lage in Ruhe zu reflektieren, statt sie sofort zur existenzbedrohenden Krise zu erklären.

LK: Ein einheitlicher Wortschatz in Bezug auf das Thema Krisenmanagement fehlt bei der Spitex leider noch. Aber wenn man eine Krise so definiert, dass der Ruf oder die Existenz einer Organisation geschädigt werden, dann habe ich bei der Spitex noch keine wirkliche Krise erlebt. Stattdessen bin ich oft mit «ausserordentlichen Situationen mit Krisenpotenzial» konfrontiert worden, wie es Spitz Schweiz im Kommunikationskonzept passend formuliert. In der Praxis wird eine schwierige Situation indes als Krise wahrgenommen, wenn die Mitarbeitenden nicht mehr wissen, wie sie handeln sollen. Und dies geschieht viel seltener, wenn sich eine Organisation mit einem guten Konzept auf die Kommunikation in schwierigen Situationen vorbereitet.

Die COVID-19-Pandemie ist für viele Unternehmen sicherlich eine existenzbedrohende Krise. Aber ist sie es gemäss Ihrer Definition auch für die Spitex – oder wann könnte sie es werden?

SL: Einen genauen Einblick in die Auswirkungen der Pandemie auf den Ruf und die Finanzen jeder Spitex-Organisation habe ich nicht. Im Allgemeinen habe ich die Pandemie aber nicht als Krise für die Spitex erlebt. Die Spitex hat viel zur Bewältigung einer Krise des gesamten Gesundheitssystems



«Wir müssen den Finanzierern die grosse Wichtigkeit der Kommunikation für die Zukunft der Spitex begreiflich machen können.»

Liliane Keller Würmli

beigetragen und ihren guten Ruf damit eher noch gestärkt; ihre eigene Existenz scheint dabei aber nicht gefährdet gewesen zu sein. Geändert hätte sich dies, wenn die Spitex selbst zum COVID-19-Hotspot geworden wäre. Der Reputationsschaden wäre dann immens gewesen und die Spitex hätte unzählige Aufträge verloren. Die Spitex wäre in eine Negativspirale geraten, bis sie ihren Leistungsauftrag nicht mehr hätte erfüllen können. Den guten Ruf nach so einer Krise wiederherzustellen, wäre eine riesige Herausforderung gewesen.

LK: Natürlich wies die Kommunikation der Spitex während der Pandemie durchaus Elemente von Krisenkommunikation auf: So stand plötzlich nur noch ein einziges Thema im Mittelpunkt und alles musste sehr schnell gehen. Gemäss der erwähnten Definition war COVID-19 aber keine richtige Krise für die Spitex. Vielmehr sah sich die Spitex mit der schwierigen Situation konfrontiert, ihre Aufgabe in einer nationalen Gesundheitskrise weiter zu erfüllen. Und dies hat sie gemäss meinem Kenntnisstand hervorragend getan. Die Pandemie hätte sich allerdings zur existenzbedrohenden Krise entwickeln können, wenn Spitex-Mitarbeitende ihre Klientinnen und Klienten angesteckt hätten und diese vielleicht sogar gestorben wären. Oder wenn unsere Mitarbeitenden selbst reihenweise krank geworden wären. Eine Krise könnte die Pan-

demie für manche Spitex-Organisation schliesslich werden, wenn die Mehrkosten, welche die Pandemie verursacht hat, von ihren Finanzierern nicht gedeckt würden.

Eine potenzielle Krise war es doch aber auch, als zu Beginn der COVID-19-Pandemie manche Klientinnen und Klienten die Spitex als Gesundheitsrisiko zu betrachten begannen, manche bestellten die Spitex sogar ab. Wie half Kommunikation, diese schwierige Situation zu bewältigen?

LK: Eine unserer Spitex-Organisationen hat ein Schreiben an alle Klientinnen und Klienten verfasst und darauf hingewiesen, mit welchen zusätzlichen Massnahmen die Spitex ihre sowieso strikten Hygienemassnahmen während der Pandemie ergänzt hat. Der Aargauer Kantonalverband durfte das aufklärende Schreiben all seinen Mitgliedern zur Verfügung stellen, damit sie diese «Best Practice» übernehmen konnten. Diese direkte Kommunikation mit den Klienten trug viel zur Beruhigung der Lage bei. Zudem hat der Verband angeregt, dass die Organisationen alle Mitarbeitenden informieren, was sie auf ängstliche Fragen von Klienten antworten sollen. Und er hat die äusserst sichere Arbeit der Spitex in einer Mitteilung an alle Medien betont.

SL: Das halte ich für gute Massnahmen. Als Spitex-Organisation würde ich im Falle einer Pandemie aber nicht abwarten, bis Unsicherheiten entstehen. Stattdessen würde ich von Beginn weg eine Kampagne fahren, die der Gesellschaft vermittelt, dass die Spitex sich der Gefahr bewusst ist und alle Beteiligten professionell zu schützen weiss. Zweitens sollte eine Spitex-Organisation dafür sorgen, dass alle Mitarbeitenden von Anfang an gut informiert sind und genau wissen, was sie auf die häufigsten Fragen bezüglich COVID-19 antworten können. Durch diese Kommunikationsarbeit an der Basis werden viele Bedenken im Keim erstickt.

Weitere Beispiele für schwierige Situationen und Handlungsempfehlungen werden gesondert aufgeführt [vgl. Seiten 26 und 27]. An dieser Stelle kehren wir zur Theorie zurück: Experten unterscheiden drei Phasen der Krisenkommunikation: Prävention, Frühbewältigung und tatsächliche Bewältigung der Krise. Betrachten wir erst die Prävention: Eine gute Kommunikation vermag laut den Experten oft zu verhindern, dass eine Krise überhaupt entsteht.

Was kann eine solche «gute Kommunikation» sein?

SL: Ich habe es in meiner Zeit als Journalist immer geschätzt, wenn eine Organisation mich als Journalist kennenlernen wollte und wir zum Beispiel bei einer Tasse Kaffee lernten, welche Kompetenzen und Aufgaben der jeweils andere hat und unter welchem Zeitdruck er arbeitet. Durch diese Beziehungspflege entsteht ein niederschwelliger Einstieg für eine gute, verständnisvolle Kommunikation untereinander – auch in schwierigen Situationen. Kann die Spitex ihr Netz-

werk in der Region durch alle wichtigen Medien ergänzen, hat sie einen grossen Teil der Vorbereitung auf die Krisenkommunikation geschafft. Gute Kommunikation zur Krisenprävention heisst im Weiteren auch, dass eine Spitex-Organisation mit *allen* Mitarbeitenden eine offene Kommunikation führen und sie gut informieren muss. Zufriedene Mitarbeitende, die zum Beispiel auch hinsichtlich der zentralen Botschaften der Spitex im Kontakt mit der Aussenwelt geschult werden, sind im Verhindern von Krisen noch viel mehr wert als jeder Kommunikationsberater.

LK: Die Wichtigkeit einer guten Beziehungsarbeit zu den Medien wird nicht nur in der Fachliteratur betont, sie zeigt sich im Aargau auch in der Praxis: Durch ein gutes Beziehungsnetz und das fortlaufende Versorgen der Medien mit Informationen kann die Spitex sich in normalen Zeiten Gehör für ihre Anliegen verschaffen. Und in Krisenzeiten kennen die Journalisten die Organisation bereits, begegnen ihr positiver und können komplizierte Zusammenhänge schnell auf allgemeinverständliche Aussagen herunterbrechen. Auch die Kommunikations-Schulung aller Mitarbeitenden hält der Spitex Verband Aargau für wichtig und hat dafür eigens ein Fachgremium geschaffen. Die Rückmeldung von unseren Mitgliedern ist aber, dass sich ihre Mitarbeitenden nicht zu häufig für unbezahlte Projekte engagieren können, selbst wenn sie dies gern täten. Darum ist es umso wichtiger, dass wir unseren Finanzierern die grosse Wichtigkeit der Kommunikation für die Zukunft der Spitex begreiflich machen können.

Die zweite Phase der Krisenkommunikation ist die Frühbewältigung, also die Kommunikation bei ersten Anzeichen einer drohenden Krise, um diese zu verhindern. Führungspersonen von Spitex-Organisationen haben dem Spitex Magazin aber berichtet, dass sie von solchen Anzeichen oft spät erfahren, wenn überhaupt. Wie kann man dies ändern?

SL: 90 Prozent aller möglichen Krisenfälle bei der Spitex fallen unter die gut dokumentierten fünf Kategorien Gewalt, sexuelle Belästigung, Veruntreuung, Kunstfehler und arbeitsrechtliche Themen. Der Ablauf all dieser Krisen ist zu einem grossen Teil vorhersehbar. Eine Organisation sollte darum Szenarien entwerfen, welche die gesamte Entwicklung einer Krise von den ersten Anzeichen über mögliche Abläufe bis hin zu den Folgen festhalten. Diese Szenarien müssen dann allen Mitarbeitenden bekannt sein, damit sie Anzeichen für verschiedene Krisen sofort erkennen.

LK: Daraufhin braucht die Spitex ein gutes Alarmierungssystem: Sieht sich eine Mitarbeiterin mit einem Anzeichen für eine Krise konfrontiert – zum Beispiel mit einer entsprechenden Äusserung eines Klienten – muss sie wissen, wem sie dies sofort melden soll. Für das Funktionieren des Systems muss die Spitex schliesslich auch eine positive Fehlerkultur etablieren. Jedem Mitarbeitenden muss klar sein, dass Fehler offen zugegeben werden dürfen, weil die Vorgesetzten

konstruktiv damit umgehen und ihre Mitarbeitenden schützen.

Kommen wir nun zur dritten Phase der Krisenkommunikation und damit zur Frage, wie eine schwierige Situation oder Krise durch Kommunikation bewältigt werden kann. In der online verfügbaren «Checkliste Krisenkommunikation» von Curaviva Schweiz wird erwähnt, dass jede Organisation hierzu Instrumente vorbereiten soll. Welche Instrumente sind Ihrer Meinung nach zentral?

SL: Von zentraler Bedeutung ist eine Checkliste für die Kommunikation in allen erwähnten Krisenszenarien. Eine solche Checkliste sollte auch das Wording in der Krise umfassen, also eine Definition von zentralen Begriffen, damit alle Beteiligten über dasselbe sprechen. Die Liste enthält weiter einen Leitfaden, wie in jeder Krise genau vorgegangen wird und wer für jede Aufgabe mit welchen Kompetenzen zuständig ist. Dabei hat sich das Prinzip «One Voice» bewährt: Eine einzige Person vertritt die Organisation in einer Krise durch eine offene, laufende und stringente Kommunikation. An einem solchen Leitfaden führt kein Weg vorbei, weil er in einer aufwühlenden Situation für viel Sicherheit und Struktur sorgt und dadurch schnelle Reaktionen ermöglicht, was in vielen Krisen wichtig ist.



Zu den Interviewten

Liliane Keller Würmli ist seit 2017 Leiterin Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit beim Spitex Verband Aargau. Die 42-Jährige hat Musikwissenschaft und Kunstgeschichte an der Universität Bern studiert sowie Kulturmanagement am Internationalen Studienzentrum Wirtschaft in Freiburg im Breisgau DE. Zudem liess sie sich zur eidg. dipl. PR-Fachfrau ausbilden und verfügt über einen CAS in Professioneller Medienarbeit und Visueller Kommunikation sowie einen MAS in Business Communications. Vor ihrer Tätigkeit für die Spitex war sie unter anderem als Corporate Writer sowie als selbstständige Kulturmanagerin tätig.

Steffen Lukesch ist seit 2013 Inhaber der Firma Lukesch Kommunikation in Schöfflisdorf ZH, die unter anderem Medientraining und Kommunikationsberatung anbietet. Der heute 60-jährige Berater, Moderator und Dozent studierte an der Universität Zürich Geschichte, Germanistik sowie Sozial- und Wirtschaftsgeschichte und absolvierte später einen MAS in Communication Management and Leadership. Er arbeitete unter anderem als Reporter für den «Sonntagsblick» und als Redaktionsleiter und Moderator für das Schweizer Fernsehen, unter anderem für die «Tagesschau» und das Gesundheitsmagazin «PULS». Als Kommunikationsexperte hat er sich auf Themen der Gesundheitsbranche spezialisiert. Sein Handbuch «Rhetorik, Medien, Präsentation» stellt Steffen Lukesch interessierten Spitex-Organisationen auf Anfrage zur Verfügung: steffen.lukesch@icloud.com; www.steffenlukesch.ch

LK: Beim Spitex Verband Aargau entwickeln wir derzeit auch ein Argumentarium für alle Mitarbeitenden. Darin halten wir fest, welche kritischen Fragen häufig gestellt werden oder in einer Krise gestellt werden könnten – von Klienten, Behörden oder auch Journalisten – und wie alle Mitarbeitenden darauf antworten können. Beim Erstellen von all den erwähnten Instrumenten der Krisenkommunikation kann man oft auf Bestehendes zurückgreifen. Zum Beispiel legt Spitex Schweiz im neuen Kommunikationskonzept fest, dass bei national relevanten Medienanfragen der nationale Dachverband den Lead übernimmt und bei kantonal relevanten Themen der Kantonalverband. Dieses System ist gut auf die Basisorganisationen und ihren jeweiligen Kantonalverband übertragbar.

Hat eine Spitex-Organisation all diese Instrumente vorbereitet, gilt es sie laut Experten zu testen. Herr Lukesch, hierfür bieten Sie in Ihren Kommunikationstrainings Rollenspiele samt Schauspielern an. «So realistisch wie möglich!», lautet Ihr Credo. Wie kann nun aber eine komplexe Krisensituation bei der Spitex realistisch nachgestellt werden?

SL: Aspekte einer Krise können durchaus simuliert werden. Wir können zum Beispiel trainieren, wie die Geschäftsleitung während einer Krise mithilfe eines Leitfadens ihre Kommunikation plant. Mit Spitex-Mitarbeitenden habe ich zum Beispiel auch schon geübt, wie eine Mitarbeiterin im Falle eines sexuellen Übergriffs klare Grenzen setzt und ihre Vorgesetzte informiert. Während einer solchen Simulation werden die richtigen Reaktionen auf der «Festplatte» eines Menschen gespeichert, womit sie im Ernstfall einfach abrufbar sind. Durch die Simulation lernt man schliesslich auch Grundlagen der Kommunikation. Beispielsweise erkennen dabei rund die Hälfte aller Führungskräfte, dass sie weniger verständlich kommunizieren als gedacht. Die Spitex muss manchmal von ihrer Fachsprache abweichen, damit ihre Botschaften verstanden werden. Solche wichtigen Aspekte für einen erfolgreichen Auftritt in der Öffentlichkeit erläutere ich auch in einem Handout, das ich interessierten Organisationen gerne abgebe.

LK: Kommunikationsexperten müssen den Führungspersonen und den Finanzierern der Spitex die Wichtigkeit eines solchen Trainings klarmachen. Dies dürfte allerdings noch schwieriger sein, als sie von der Wichtigkeit der Krisenkommunikation zu überzeugen. Vielleicht ist es ein Kompromiss, «nur» den Kommunikationsexperten zu bezahlen und die Schauspielerinnen durch die eigenen Mitarbeitenden zu

ersetzen, denn diese können sich gut in verschiedene schwierige Situationen einfühlen.

Wir haben bisher vor allem von der Krisenkommunikation gegen aussen gesprochen. Wichtig ist laut Experten aber auch die Krisenkommunikation innerhalb

der Organisation. Geht das Informieren der Mitarbeitenden schnell vergessen, wenn man mit externen Bedrohungen konfrontiert wird?

LK: Dies ist richtig. Es gibt in der Unternehmenskommunikation sogar den wichtigen

Leitsatz «intern vor extern». Mitarbeitende dürfen keinesfalls aus den Medien erfahren, welche Krise ihre Organisation getroffen hat und wie die Geschäftsleitung dazu Stellung nimmt. SL: Dass intern vor extern kommuniziert wird, hat mit Wertschätzung und Respekt gegenüber den Mitarbeitenden zu tun. Gute interne Kommunikation in der Krise bedeutet zudem, dass die Führungspersonen ihren Mitarbeitenden vermitteln können, dass in der Krise das gesamte Team gebraucht wird und zusammenhalten muss. Informationen drohen die Organisation eher zu verlassen, wenn sich Mitarbeitende alleingelassen fühlen.

Betrachten wir nun die Kommunikation über moderne Medien: Soziale Medien erfreuen sich grosser Beliebtheit. Eine Untersuchung der Agentur Havas zeigt aber, dass die Spitex-Organisationen diesbezüglich sehr zurückhaltend sind. Wie kommuniziert die Spitex, wenn auf Social Media kritische Kommentare auftauchen – oder sich sogar ein sogenannter «Shitstorm» entwickelt?

SL: Auf einzelne kritische Kommentare auf Social Media kann eine Spitex-Organisation reagieren. Sie darf diese nicht löschen, sondern kann Faktenfehler korrigieren und versichern, dass sie das geschilderte Problem ernst nimmt und vielleicht sogar das Gespräch mit dem Kritiker sucht. Experten sind sich aber einig, dass ein Shitstorm nicht kontrolliert werden kann. Je mehr eine Organisation zu subjektiven Vorwürfen Stellung nimmt, desto grösser wird sogar die Angriffsfläche für die Empörungskultur, welche den Shitstorm nährt. Zudem wissen die meisten Menschen, dass Kommentare auf Social Media oftmals frustgesteuert und überzeichnet sind. Aus all diesen Gründen ist es wichtig, dass eine Organisation einen Shitstorm ausbrennen lässt. Eine andere Möglichkeit ist, dass die Spitex nur Online-Plattformen betreibt, auf denen sie Kommentare vor dem Freigeben prüfen kann. Aber auch dann ist ein Shitstorm über andere Plattformen möglich, vielleicht sogar wegen der «Kommentar-Zensur» der Spitex.

«Die Spitex muss von ihrer Fachsprache abweichen, um verstanden zu werden.»

Steffen Lukesch

«Die Spitex muss selbst in der Hand haben, was die Gesellschaft von ihr denkt.»

Liliane Keller Würmli

LK: Nur weil auf Social Media die Möglichkeit von kritischen Kommentaren besteht, darf die Spitex die sozialen Medien nicht scheuen. Denn die Chancen dieser neuen Medien überwiegen. Die Spitex muss einfach Ressourcen darin investieren, in der Handhabung von Social Media sicherer zu werden. Der Spitex Verband Aargau hat zum Beispiel kürzlich eine Schulung zum Thema angeboten. Im Rahmen der Kampagne «Komm zu uns!» probieren nun acht unserer Mitglieder Kanäle wie LinkedIn, Instagram und Facebook aus. Dabei zeigt sich, dass sie über diese modernen Kanäle schnell viele junge Menschen erreichen und für die attraktive Arbeit bei der Spitex begeistern können.

Im Internet gibt es auch Portale wie www.kununu.com, auf denen Arbeitnehmende einen Arbeitgebenden bewerten können. Hier findet man Spitex-Organisationen mit fünf von fünf Sternen genauso wie solche mit einem Stern. Wie geht die Spitex damit um?

SL: Mein Rat ist, Vorwürfe auf solchen Bewertungsportalen ernst zu nehmen und sie als Chance zu sehen, tatsächlich auf Missstände in der Organisation zu stossen. Man muss die Bedeutung solcher Bewertungen aber auch relativieren. Immer mehr Plattformen arbeiten mit zweifelhaften Methoden und schaffen sich damit langfristig selbst ab. Denn Internet-Nutzer wissen, dass wütende Kommentare oftmals nicht die Meinung der Mehrheit vertreten.

LK: Ich nutze solche Plattformen, zum Beispiel weil die ungeschminkten Kritiken auf tatsächliche Schwachstellen in einer Organisation hindeuten können. Kritiken auf Kununu hinterlassen dabei ein anderes Gefühl beim Lesenden, wenn die kritisierte Organisation die Möglichkeit der individuellen Stellungnahme nutzt. Die Spitex kann der Kritik auf solchen Plattformen also eigene Ansichten gegenüberstellen. Unterschätzt werden sollten solche Plattformen nicht, denn sie können die Meinung eines Arbeitssuchenden über eine Spitex-Organisation massgeblich beeinflussen.

Kommunikationsexperten betonen weiter, dass jede schwierige Situation oder sogar jede Krise auch eine Chance ist – wenn man seine Erfahrungen gut reflektiert und daraus lernt. Was kann man in Bezug auf die Krisenkommunikation aus einer schwierigen Situation wie der COVID-19-Pandemie lernen?

LK: Lernen kann eine Organisation aus einer schwierigen Situation, wenn sie Schwachstellen für jeden sichtbar freilegt. Damit steigt die Chance, dass die nötigen Ressourcen zur Ausmerzung dieser Schwachstellen bewilligt werden. Während der COVID-19-Pandemie hat die Spitex bisher auf

allen Ebenen gut kommuniziert. Die Pandemie hat aber vielerorts auch Schwachstellen in der Kommunikation aufgezeigt, und ich hoffe, dass die betroffenen Organisationen Verbesserungen anstreben. Beim Spitex Verband Aargau haben wir bemerkt, dass unsere interne Kommunikation bisher stark informell ausgerichtet war. Als wir uns wegen der Pandemie nicht mehr regelmässig treffen durften, fiel der informelle Austausch weg, womit die interne Kommunikation nicht mehr reibungslos funktionierte. Ich wünsche mir, dass diese Erfahrung den Weg für eine Systematisierung der internen Kommunikation ebnet. Zudem will der Kantonalverband eine Checkliste für Krisenkommunikation erstellen, um für die nächste schwierige Situation allgemein besser gerüstet zu sein. Diese enthält alle wichtigen Abläufe sowie die jeweils zuständigen Personen samt deren Stellvertretungen.

SL: Generell muss ich betonen, dass die Spitex während der Pandemie bewiesen hat, dass sie mit ihrer Professionalität und ihren stabilen Strukturen einer kritischen Lage standhalten kann. Ich hoffe aber dennoch, dass mancher Spitex-Organisation klargeworden ist, wo ihre interne oder externe Kommunikation im Hinblick auf die nächste schwierige Situation verbessert werden muss. Damit dies funktioniert, ist ein Begriff zentral: Leadership! Die Führungspersonen müssen nun sicherstellen, dass das Debriefing der Krisenkommunikation in ihrer Organisation systematisch durchgeführt wird. Und dass daraufhin konkrete Massnahmen zur Behebung von Schwachstellen ergriffen werden.

Blicken wir zum Schluss in die Zukunft: Das Leben der Menschen ist zunehmend digital durchdrungen und die Interaktionsmöglichkeiten in den Medien werden immer zahlreicher. Zudem liefern sich Online-Medien einen wahren Wettkampf um die schnelle

Veröffentlichung von Geschichten. Aus all diesen Gründen gehen Experten davon aus, dass Krisen für Unternehmen künftig immer häufiger und immer schneller entstehen – aber auch immer kurzlebiger sind. Wie kann sich die Spitex für die Krisenkommunikation der Zukunft vorbereiten?

LK: Angesichts des häufigeren Auftretens und der immer schnelleren Entwicklung von Krisen kann es sich die Spitex künftig noch weniger leisten, unvorbereitet zu sein. Eine Spitex-Organisation kann in ihrem Alltag noch so professionell agieren – wenn sie in einer schwierigen Situation nicht schnell und professionell Stellung zu Vorwürfen nimmt, dann beeinflusst diese Situation die Wahrnehmung der Spi-





tex in der Bevölkerung stark. Die SpiteX muss zum Kommunikationsprofi werden, damit sie es selbst in der Hand hat, was die Gesellschaft von ihr denkt; in normalen Zeiten genauso wie in schwierigen.

SL: Die Empörungskultur und die Dramatisierung von Vorkommnissen in den Medien dürften künftig immer heftiger werden und sich immer schneller ausbreiten. Gleichzeitig wird aber der Bedarf an zuverlässigen Informationen steigen. Die Bevölkerung sucht zunehmend nach seriösen Quellen, um Fakten von den unzähligen unzuverlässigen Informationen abgrenzen zu können. Die SpiteX kann dank ihres guten Rufs eine

solche zuverlässige Quelle sein und damit besonders in schwierigen Situationen wie einer Pandemie viel bewegen – für die Gesamtbevölkerung, aber auch für die Interessen von allen Klientinnen und Klienten sowie Mitarbeitenden der SpiteX selbst. Dies schafft sie aber nur, wenn sie professionell kommuniziert. Damit sind wir wieder beim ersten Thema dieses Interviews angelangt: Bereitet man sich nicht auf die Krisenkommunikation vor, bereitet man sich aufs Scheitern vor. Zusammenfassend sollen meine Ausführungen in diesem Interview darum vor allem eines sein: ein Plädoyer an die gute Vorbereitung auf die Kommunikation in schwierigen Zeiten.

Interview: Kathrin Morf

Beispiele für Krisenkommunikation

Im Folgenden werden Beispielfälle für schwierige Situationen bei der SpiteX erläutert – besonders häufige Fälle genauso wie anonymisierte seltene Fälle aus der Praxis. Dann erklären die beiden Interviewten jeweils in Kürze, was sie der betroffenen SpiteX-Organisation in Bezug auf deren Krisenkommunikation raten würden.

Ein Klient oder seine Angehörigen sind der Meinung, eine Mitarbeitende der SpiteX habe den Klienten zu grob angepackt. Sie drohen mit dem Einschalten der Medien.

Liliane Keller Würmli (LK): Gelangt ein Kritiker mit solchen Vorwürfen an den Kantonalverband, greifen wir auf die «5-Finger-Regel» aus der Krisenkommunikation zurück, welche wir auf solche Situationen übertragen haben: «Kritik aufnehmen. Kritik ernst nehmen. Eine Abklärung ankündigen. Sofort mit der betroffenen Organisation Rücksprache halten. Klären, wer den weiteren Kontakt mit dem Kritiker pflegt.» Zentral ist dabei das schnellstmögliche sachliche Gespräch mit den Angehörigen, denn dieses klärt viele schwierige Situationen frühzeitig.

Steffen Lukesch (SL): Solche Fälle werden immer häufiger an die Medien gelangen, denn viele Personen sehen sich als «Leserreporter». Ich bin der Meinung, dass eine Organisation manche dieser öffentlichen Angriffe leerlaufen lassen muss. Denn zu viel Kommunikation ist auch schlechte Kommunikation. Natürlich kann die Geschäftsleitung einmal erklären, dass sie vom Fall gehört und interne Abklärungen eingeleitet hat. Zudem kann sie eindeutige Faktenfehler korrigieren. Damit signalisiert die SpiteX, dass sie das Thema ernst nimmt, aber den Konflikt nicht in der Öffentlichkeit austragen will. Der SpiteX muss bewusst sein, dass sie mit jeder weiteren Rechtfertigung immer weiter Öl ins Feuer giesst, was einem Einzelfall immer mehr Aufmerksamkeit verleihen kann, bis er zur umfassenden Krise mutiert.

Angehörige eines Klienten beschuldigen einen SpiteX-Mitarbeitenden, für einen Todesfall durch die Abgabe eines falschen Medikaments verantwortlich zu sein. Auch sie drohen mit dem Gang an die Öffentlichkeit.

SL: In diesem massiven Fall sollte die SpiteX neben einem Kommunikationsexperten auch einen Anwalt einschalten. Dann kann sie in Ruhe der Checkliste folgen, welche sie für das Krisenszenario «Kunstfehler» hoffentlich vorbereitet hat. Zuerst muss sicherlich das Gespräch mit den Angehörigen gesucht werden. Zum Fall konkret Stellung nehmen sollte die Organisation aber erst, wenn klare Erkenntnisse vorliegen. Bis dahin verweist sie auf die laufende Untersuchung durch die Rechtsmedizin. Wichtig ist auch, dass die SpiteX sich auf mögliche Entwicklungen vorbereitet und damit den Lead behält. Beispielsweise kann sie Stellungnahmen für die Medien vorbereiten, weil die Angehörigen vielleicht tatsächlich an die Medien gelangen. Natürlich ist es auch wichtig, dass die SpiteX bei der Aufklärung solcher Vorkommnisse mithilft. Sind die Vorwürfe berechtigt, muss sie Konsequenzen ziehen und dies – samt einem Schuldeingeständnis – überall dort kommunizieren, wo der Fall bekannt ist.

LK: Auch ich würde hier einen Juristen beiziehen und das empathische Gespräch mit den Angehörigen suchen, sie ernst nehmen. Gelangen die Vorwürfe dennoch an die Öffentlichkeit, würde auch ich einen externen Kommunikationsberater hinzuziehen, der die äusserst emotionale Situation objektiver als ich beurteilen

kann. Bevor irgendwelche Informationen den Betrieb verlassen, müssen zudem unbedingt alle Mitarbeitenden informiert und der beschuldigten Person Unterstützung und Schutz zugesichert werden.

Eine Basisorganisation lehnt einen Fall trotz Versorgungspflicht ab, woraufhin der abgelehnte Klient die SpiteX in den Medien kritisiert.

LK: Solche Anfragen hat unser Kantonalverband erhalten. Dabei konnte die jeweilige SpiteX-Organisation mit ihren allgemeinen Geschäftsbedingungen immer ganz klar begründen, wieso sie einen Fall abgelehnt hat. Beispielsweise geschah dies, weil das Verhalten des Klienten den Mitarbeitenden nicht zuzumuten war und man sie schützen muss. Eine Organisation kann in einem solchen Fall also versichern, dass sie ihre Versorgungspflicht ernst nimmt – dass in ihren AGB aber auch klar festgehalten ist, dass in seltenen Fällen ein Klient nicht versorgt werden kann. SL: Dem habe ich nichts hinzuzufügen.

Die SpiteX wird in den Medien angegriffen, weil sie zu teuer sei – oder zumindest teurer als private SpiteX-Organisationen in der Region.

SL: Wenn es um das Thema Zahlen geht, bin ich für grösstmögliche Transparenz und für eine Kommunikationsoffensive. Ich würde in den Medien konkrete Fallbeispiele darlegen und meine Organisation und ihre Kosten und Aufwände offen mit anderen Anbietern vergleichen. Denn die SpiteX arbeitet effizient und hat nichts zu verbergen.

LK: Dies ist gewissermassen zum Klassiker aller Vorwürfe geworden. In einem solchen Fall können wir aufklären, was wir alles leisten müssen und wie dies genau finanziert wird. Wir können darlegen, was wir alles unternehmen, um ökonomisch zu arbeiten. Und wir können versichern, dass die Nonprofit-SpiteX sich nicht bereichern will. Wünschen würde ich mir, dass die SpiteX eine bessere nationale Zahlengrundlage zur Verfügung hätte, um all ihre Kosten und Aufwände transparent kommunizieren zu können.

In verschiedenen Medien wird berichtet, dass sich Betrüger als SpiteX-Mitarbeitende ausgeben, um Klientinnen und Klienten sexuell zu belästigen oder zu bestehlen.

LK: Hier würde ich nicht nur eine Aufklärungskampagne fahren, welche die Bevölkerung vor diesen Betrügern warnt. Angesichts der Bedrohung für unsere Klientinnen und Klienten würde ich auch neue Sicherheitsmassnahmen einführen und dies in der Öffentlichkeit thematisieren. Etwa könnten wir jedem Klienten ankündigen, welche SpiteX-Mitarbeiterin ihn wann genau besucht.

SL: Ergänzend zu diesen Massnahmen könnte man eine Kampagne starten, welche die Gesichter hinter der «Organisation SpiteX» bekannt macht und den guten Ruf der SpiteX stärkt. Mit einer Porträt-Serie in den Medien zeigt man zum Beispiel, dass die SpiteX-Mitarbeitenden allesamt ehrliche und engagierte Fachpersonen sind, die für Vertrauen und Zuverlässigkeit stehen.

Eine grosse Zeitung schreibt in einem Artikel, die SpiteX finde kaum mehr genug Fachpersonal, um die Bevölkerung angemessen zu versorgen.

LK: Diese Schlagzeile ist keine Krise. Dass der Fachkräftemangel öffentlich thematisiert wird, spielt der SpiteX sogar in die Hand. Wir selbst müssen uns nicht verstecken, was unseren Beitrag zur Lösung des Problems betrifft: Wir bilden sehr viel Personal aus. Durch solche Artikel erhalten wir zudem die Gelegenheit, uns als attraktive Arbeitgeberin zu präsentieren – und an die Politik zu appellieren, damit sie etwas gegen den Fachkräftemangel unternimmt.

SL: Gegen den Vorwurf der dünnen Personaldecke gibt es zudem zwei Killerargumente: Problembewusstsein und Qualitätsmanagement. Die SpiteX stellt also mit viel Selbstbewusstsein klar, dass sie sich ihrer knappen personellen Ressourcen bewusst ist. Sie habe aber ein gutes Qualitätsmanagement implementiert – was natürlich stimmen muss – und dies zeige klar, dass alle Klienten gut versorgt sind.

Regionalmedien berichten, dass Dutzende Unterzeichnende einer Petition von einer SpiteX-Organisation eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen fordern.

SL: Dies ist keine Krise für die Organisation, sondern für die Führungsetage. Die Vorgesetzten müssen einerseits intern und extern ganz klar signalisieren, dass sie die Vorwürfe ernst nehmen und für die Mitarbeitenden da sind. Bestehen tatsächlich Probleme bezüglich der Arbeitsbedingungen, müssen sie Massnahmen dagegen einleiten und dies erneut erst intern und dann extern kommunizieren.

LK: Gute Kommunikation hätte diesen Fall wohl auch verhindern können: Es ist wichtig, dass die Geschäftsleitung immer allen Mitarbeitenden gegenüber offen kommuniziert, warum bei der SpiteX unter welchen Bedingungen gearbeitet wird und wie man im Vergleich mit anderen Arbeitgebern der Branche dasteht. Besonders gilt dies hinsichtlich der Löhne und Arbeitszeiten. Zudem muss in der Organisation eine offene Gesprächskultur etabliert werden, damit Unzufriedenheiten frühzeitig intern geklärt werden.