

Fallbeispiel zur kommentierten Leitlinie Urteil und Plan in der Krisenkommunikation

I. Einordnung der Situation:

Der Chefkorrespondent einer der größten deutschen Tageszeitungen sucht am Silvesterabend gegen ... Uhr die Notaufnahme der Klinik auf. Dort beschimpft er lautstark das Personal wegen der Behandlung des ausländischen Lebenspartners (Europäische Union) seiner Tochter. Der renommierte Journalist verlangt eine Stellungnahme der Geschäftsführung nach Neujahr und kündigt einen vernichtenden Bericht an. Der Artikel werde so oder so „in jedem Fall“ (Zitat) erscheinen und der Klinik sehr schaden. In Verbindung mit dem Vorwurf der unterlassenen Hilfeleistung fordert der Redakteur für den Patienten eine Gratisbehandlung: das stünde allen Bürgern der EU gesetzlich zu. Bevor der Journalist die Notaufnahme wieder verlässt, notiert er auf seiner persönlichen Redaktions-Visitenkarte seine Handynummer und fordert einen zeitnahen Rückruf.

Wenige Stunden vor diesem Vorfall wurde der besagte Patient in der Notaufnahme der Klinik eingeliefert. Laut Angaben der Rettungskräfte war er beim Skilaufen auf der Piste mit einem Teenager kollidiert. Der Patient ist Mitte 20, ansprechbar und nach eigener Aussage Bürger ... [eines EU-Staates].

Der Patient, der zum Skifahren nach Deutschland gekommen ist, kann sich weder ausweisen noch den Krankenversicherungsnachweis für EU-Bürger vorlegen. Üblicherweise haben Skitouristen aus der EU diesen kostenlosen Nachweis dabei, da Skifahren ein unfallgeneigter Freizeit-Sport ist. Die Lebenspartnerin des Patienten, die Tochter des Journalisten, begleitet ihn und bestätigt seine Angaben. Aber die Vorlage entsprechender Dokumente (die auch nachträglich möglich ist, das Ausstellen kann sogar die AOK im Ort vornehmen) verweigern beide wiederholt – obwohl ihre Unterkunft unweit der Klinik liegt.

In der touristischen Skiregion prellen Nicht-EU-Bürger bisweilen die Behandlungskosten. Nach Ausschluss lebensbedrohlicher oder solcher Verletzungen, die unmittelbar einer Behandlung bedürfen, bittet die Klinik daher den Patienten um einen Vorschuss, ersatzweise um das Vorlegen eines Ausweises zur sicheren Identifikation. Auch dies wird verweigert, man habe kein Portemonnaie dabei. Schließlich zückt die Lebensgefährtin des Patienten doch eine Kreditkarte: Es werden etwa fünf Prozent der Behandlungskosten als Sicherheit abgebucht. Angesichts des hohen Renommées der Tageszeitung (Auflage mehrere 100.000) sowie des Bekanntheitsgrades des drohenden Journalisten (es gibt einen recht umfangreichen Wikipedia-Eintrag und vor kurzem hat er ein vielbeachtetes Exklusiv-Interview mit einer weltweit bekannten Person der Zeitgeschichte veröffentlicht) entschließt sich das Klinikpersonal, die 24-Stunden-Bereitschaft der Pressestelle beim Klinik-Träger zu kontaktieren.

Die Besonderheiten des Falls liegen zum einen in der Prominenz des Journalisten, der mit Berichterstattung in eigener Sache droht. Zum anderen hat die Tageszeitung eine extrem hohe Auflage. Ab dem Zeitpunkt der Meldung verbleibt praktisch nur der Neujahrstag für eigene Recherchen. Ein entsprechender Bericht, der wie angekündigt „vernichtend“ aufgemacht wäre, könnte den Ruf der Klinik und des Trägers bundesweit schädigen.

II. Krisenart

Der Autor dieser Lagebeurteilung hat den Fall mit der Leitung einer externen Patienteninitiative telefonisch erörtert. Die Organisation gilt als moralischer Meinungsführer

in Sachen Patientenrechte. Übereinstimmend sind beide Seiten der Ansicht, dass objektiv betrachtet, die Klinik nicht nur juristisch sondern auch moralisch im Recht ist. Die Komponente „menschliches Leid“ ist, unvoreingenommen betrachtet, kaum ausgeprägt: angesichts des Verhaltens von Patient und Angehörigen (sowie wegen der nur leichten Verletzungen) wären entsprechende Vorhaltungen relativ schwach begründet. Dennoch könnte eine unsachliche Darstellung diese Komponente betonen. Objektive Fehler oder Rechtsverstöße der Klinik sind gegenwärtig keine erkennbar. Die Rechtslage wird zudem sehr klar auf der Internetseite des Gesundheitsministeriums im Heimatland des Patienten dargestellt. Die telefonisch konsultierte Rechtsabteilung macht darauf aufmerksam, dass sich der Journalist strafrechtlich belangbar gemacht haben könnte (Erpressung, Nötigung etc.).

III. Lagebeurteilung

Soweit erkennbar droht unmittelbar „nur“ die Berichterstattung in der Zeitung. Der Redakteur scheint aufgrund seiner herausgehobenen Stellung Geschichten ohne weitere Kontrolle Dritter ins Blatt „heben“ zu können. Mittelfristig droht der prominente Journalist sein Netzwerk zu nutzen, um andere Medien (zum Beispiel Verbrauchersendungen im Fernsehen) gegen die Klinik für weitere Berichte zu instrumentalisieren.

Gegenwärtig befindet sich die Krise noch in einem frühen Anfangsstadium. Der Journalist macht offensichtlich mit seiner Familie im Ort Urlaub und verfügt neben seinem Handy über keine weiteren Recherchemöglichkeiten. Angesichts des gestellten Ultimatums wird ein Bericht nicht vor dem 3. oder 4. Januar erscheinen.

Außer der Drohung und der gestrigen Szene in der Notaufnahme gibt es gegenwärtig noch keinen Angriff. Der erste (öffentliche) Schlag ist leicht ausrechenbar: es wäre mit Sicherheit ein Bericht in der Zeitung, für die der Journalist tätig ist.

Bislang hat die Klinik außer dem Einschalten der Pressestelle keine Gegenmaßnahmen eingeleitet. Die Pressestelle hat der Klinik bereits ausformulierte eidesstattliche Versicherungen für das Personal der beiden betroffenen Schichten vom Silvesterabend zukommen lassen, um ggf. gerichtsfeste Dokumente im Vorfeld der Berichterstattung einsetzen zu können.

Öffentlich bekannte Parallelen zu dem Fall gibt es wenige. Andererseits hat die zentrale Pressestelle des Trägers einige Erfahrung mit ähnlichen Forderungen von Journalisten nach Gratis- bzw. Sonderbehandlung.

Das Kräfteverhältnis in Sachen Beweislage ist eindeutig zu Gunsten der Klinik: es gibt im Klinikpersonal mehr als ein halbes Dutzend Zeugen. Alle sind bereit, den Vorfall wie geschildert an Eides statt zu bezeugen. Abgesehen davon hat die Klinik den Vorteil, über eine ganze Reihe weiterer Beweise (Dokumente, Protokolle technischer Geräte, Patientenakte) zu verfügen.

Der Argumentation des Journalisten fehlt zum einen die rechtliche Basis. Zum anderen würde seine Forderung quasi bedeuten, dem Angehörigen eines prominenten Journalisten eine mittlere vierstelligen Summe zu schenken. Nach Diskussion mit externen Kundigen (Patienteninitiative) geht die Pressestelle davon aus, dass auch unbeteiligte Dritte bei Kenntnis des tatsächlichen Geschehens der Klinik kein moralisches Fehlverhalten ankreiden würden.

Wenn man davon absieht, dass der Journalisten aufgrund seines Renommées sehr glaubwürdig und wegen seiner beruflichen Stellung sehr mächtig ist, dann fehlt dem Angriff

eigentlich eine substanzielle Grundlage. Im Gegenteil könnte sogar das Verhalten des Journalisten bereits als anrühlich gesehen werden.

Die zentrale Pressestelle hat den Fall von der Klinik übernommen. Sie kann relativ frei agieren. Als Pressestelle wird sie in der Redaktion weniger glaubwürdig erscheinen, als die hauseigene „Edelfeder.“

Auf keinen Fall sollte man jetzt von einem Bericht der Zeitung bereits am 2. Januar überrascht werden. Der Bearbeiter in der Pressestelle hat daher bereits in einem ersten kurzen Telefonat um mehr Zeit gebeten, die der Journalist auch gewährt hat. Dabei wurden allerdings (trotz der zeitlichen Abstands zum Silvesterabend) alle Drohungen und Forderungen wiederholt.

Die wahrscheinlichen Handlungsstränge sind überschaubar: Wahrscheinlich wird der Redakteur sich nach der Rückkehr aus dem Urlaub an einen entsprechenden Bericht machen. Es sei denn, die Pressestelle kann diese schon im Vorfeld verhindern.

IV. Psychologie

Die von den Vorwürfen adressierten Personen sind im Rahmen ihrer normalen Tätigkeit handlungsfähig und anwesend. Die Entscheidungsträger in der Klinik sind für solche Krisen nicht geschult, deshalb wurde der Fall an die zentrale Pressestelle gegeben, die geschult ist und über umfangreiche Praxis verfügt.

Für die Klinik droht zwar ein immenser Rufschaden, aber für keine der beteiligten Personen steht das persönliche Schicksal in Frage. Insofern ist seitens Klinik / Träger keiner der Beteiligten unter Druck. Derzeit geht der Bearbeiter in der Pressestelle deshalb davon aus, dass Fehler aus entsprechenden psychologischen Gründen nicht wahrscheinlicher sind als sonst.

Ein entsprechend aufgemachter Artikel in der Zeitung würde in der Öffentlichkeit fraglos Empörung auslösen.

Offenkundig hat der prominente Journalist zunächst im Zustand höchster Erregung gehandelt. Aber auch nach einigem zeitlichen Abstand verhält sich der Redakteur irrational. Am Telefon wirkte sein Verhalten herrisch, jähzornig und streckenweise großspurig. Normalerweise berichtet der Redakteur über die großen Geschichten auf der internationalen Bühne von Politik und Weltwirtschaft. Bisweilen finden sich darunter auch bissige Kommentare und Stücke. Derzeit scheint der Journalist auf einer Welle des Erfolgs zu schwimmen: immer wieder bekommt er weltweit renommierte Interviewpartner. Offenkundig kennt sich der Redakteur nicht mit dem Fachgebiet internationale Patienten aus. Auch mit dem Themenkreis Klinik hat er sonst nichts am Hut.

Nach Einschätzung des Pressesprechers (Autor dieser Expertise) überschätzt der Journalist angesichts seiner beruflichen Stellung seine Position in dieser Streitfrage. Die Verletzung aller einschlägigen Verhaltenscodizes negiert er auch auf direkte Nachfrage, Originalzitat: „Ich bestimme immer noch selbst, was öffentliches Interesse ist!“

V. Strategische Ziele, Plan, Taktik

Idealerweise erkennt die Chefredaktion bereits vor Rückkehr ihres Chefkorrespondenten, dass sein Verhalten in diesem Fall persönliche Interessen hat und moralisch wie berufsethisch fragwürdig ist. Am besten wäre es, wenn die Klinik neben klinikeigenen Akten dafür auch „neutrale“ Dokumentenbelege hätte.

Gegenwärtig wartet der Journalist ab. Diese Zeit muss die Pressestelle nutzen und an anderer Stelle die entscheidenden Ressourcen aktivieren.

Psychologisch gesehen, ist sich der Journalist seines Sieges gewiss. Er stellt sein Verhalten an keiner Stelle in Frage und reflektiert seine Schritte kaum. Er handelt und reagiert impulsiv, so dass er sich zur schriftlichen Wiederholung seiner Äußerungen hinreißen lassen sollte.

Als Taktik empfiehlt sich ein geschicktes, überaus höfliches Lavieren mit dem verdecktem Ziel einer unerwarteten Gegenoffensive an anderer Stelle: In einem Maildialog sollte die Pressestelle den Sachverhalt in den relevanten Einzelheiten darstellen und Korrektheit, Fairness sowie alle Sachargumente schriftlich präsentieren. Auch wenn es klar ist, dass der Journalist dies alles nicht hören will, wirbt man dabei nochmals um Verständnis für das eigene Handeln. Zugleich sollte man den Dialog so steuern, dass das Verhalten des Redakteurs nochmals durch seine eigenen Mailaussagen dokumentiert wird.

Die eigentlichen Adressaten des Mailverkehrs sind Chefredaktion und Verlagsleitung des Redakteurs.

Wenn sich der Journalist weiterhin völlig unangemessen verhält, dann muss es das Ziel sein, noch vor seiner Rückkehr aus dem Urlaub in Kontakt zur Verlagsspitze, deren Rechtsabteilung sowie der Chefredaktion zu kommen. Dort sollte es genügen, den dokumentierten Dialog zur Verfügung zu stellen – verbunden mit der Frage, ob der Verlag damit einverstanden ist, dass man seinen Redakteuren bzw. ihren Angehörigen entsprechende geldwerte Vorteile für Berichterstattung (bzw. Nicht-Berichterstattung) zukommen lässt.

ENDE DER DAMALIGEN LAGEBEURTEILUNG

Vom 3. bis 5. Januar entspann sich zwischen dem Journalisten und dem Pressesprecher ein aufschlussreicher Maildialog. Darin wurde der prominente Redakteur immer ausfallender. Der Ton der Pressestelle wurde dagegen immer liebenswürdiger und sachlich fundierter - der Redakteur wurde aber stets mit zielgerichteten Rückfragen dazu gebracht, sich selbst zu entlarven (wobei sich der Pressesprecher als eingeschüchtert und defensiv gab).

Parallel hatte die Pressestelle in Erfahrung gebracht, dass der Journalist erst zu Heilig drei Könige (= Feiertag) in die Redaktion zurückkehren würden und konnte so das eigene Timing optimieren.

Am Tag vor diesem Feiertag war naturgemäß die Redaktion nicht besetzt (feiertags gibt es keine Zeitung). Chefredakteur, Personalabteilung und Verlagsleitung waren aber für Verwaltungstätigkeiten im Haus (dies hatte die Pressestelle ebenfalls eruiert). Alle anwesenden Verantwortlichen hatten wenig tagesaktuellen Druck und waren für ein ausführliches Telefonat offen. Am 5. Januar wurde also der Verlag mit dem Vorkommnis und mit dem Maildialog konfrontiert. Das Haus entschuldigte sich daraufhin ausdrücklich und mehrmals für das „peinliche Benehmen“ (Originalzitat aus dem Verlag) seines prominenten Journalisten, der tags darauf mit seinen Manieren konfrontiert wurde.

Es ist nie ein Bericht erschienen.