

## Krisenmanagement

# Das kann mir nicht passieren? Doch!

Der Bewältigung von Krisen liegt kein Patentrezept zu Grunde, jede Krise ist anders. Krisenkommunikation ist keine Zauberkunst, sondern eine Frage von Haltung, Engagement und Disziplin. Zu oft werden Krisen just in time gemanagt. Statt das Glück überzustrapazieren, sollte frühzeitig ein kommunikatives Sicherungssystem etabliert werden.

*Autor: Dr. med. dent. Andreas Bachmann, AB.Jetzt – Die Kommunikations-Manufaktur*

Da kann man noch so vielen Vorlesungen über Krisen und deren kommunikative Bewältigung halten, noch so viele Unternehmen in Krisen kommunikativ betreut haben und zig kommunikative Sicherungssysteme entwickeln – und dann erwischt es einen selbst.

Was war passiert? Am 20. November 2020 sollte um 9:00 Uhr die Online-Messe ‚PraxisTeam dental‘ erstmals ihre Tore öffnen. Alles war vorbereitet. Seit Wochen erschienen Berichte in den Fachmedien und Beilagen in den Praxispaketen des Dental-Händlers Minilu,

Bad Salzuflen. Die Aussteller hatten ihre Kunden informiert und die 3D-Stände warteten mit Innovationen und Messe-Angeboten auf die Gäste. Ansprechpartner hatten in ihren Online-Besprechungsräumen Platz genommen und die Referenten ihre Vorträge geprobt. Doch



es gab eine technische Komplikation: Die meisten, aber nicht alle Aussteller und Besucher konnten die Messehalle betreten.

Bis 9:10 Uhr versuchte das Techniker-Team, die Ursache zu beheben, dann entschieden die drei Initiatoren Martin Hecht, Inhaber der Agentur Martin Hecht Kommunikation, Prof. Michael Noack, Direktor der Poliklinik für Zahnerhaltung und Parodontologie der Universität zu Köln, und ich, die Messe zu verschieben und das kommunikative Sicherungssystem musste greifen.

Das Wichtigste vorab: Die Messe fand zwischenzeitlich statt. Bei einer Preview konnten erst Fachpresse, Aussteller und Referenten die Messe besuchen – am 5. und 6. März 2021 endlich auch das Fachpublikum. Für 2021 sind mindestens zwei weitere Online-Veranstaltungen geplant.

### Für alle Fälle vorbereitet

Krisenkommunikation ist eine Spezialdisziplin der PR und Öffentlichkeitsarbeit. Und letztere hat streng genommen „nur“ das Ziel, genau in solchen Ausnahmesituationen auf ein gewachsenes Verhältnis zu Medien und Meinungsbildnern vertrauen zu können. Denn die sollen einem in der Krise zumindest die Chance geben, die eigene Sicht der Dinge darstellen zu können. Damit besteht dann hoffentlich noch die Möglichkeit, die Berichterstattung ausgewogen zu gestalten.

Krisenkommunikation beginnt im Idealfall weit bevor eine Krise – ganz egal ob diese verschuldet oder unverschuldet



Die Homepage der Online-Messe ‚PraxisTeam dental‘ wurde zur zentralen Informations-Bühne mit kurzintervalligen Updates

– eingetreten ist. Dazu dient das kommunikative Sicherungssystem. Dessen Elemente werden in Ruhe aufgesetzt und entstehen nicht ad hoc im akuten Durcheinander. Man nimmt sich für die Entstehung Zeit, die es im Ernstfall nicht (mehr) gibt. Und durchdenkt Formulierungen und Verantwortlichkeiten, die in der Krise nur durch Zufall richtig getroffen werden.

„Wenngleich man niemals alle denkbaren Szenarien durchspielen kann, schärft dieses System die Sinne, um im Ernstfall nicht völlig unvorbereitet oder kopflos agieren zu müssen. Letztendlich gilt es zu vermeiden, dass aus einer Krise nicht auch noch eine kommunikative Krise wird“ schreibt Dr. Alexander Lüllmann, Zahnarzt aus Breitbrunn am Chiemsee und Absolvent des Studiengangs Medi-

zinjournalismus und Öffentlichkeitsarbeit an der Danube Private University, Krems (A), in seiner Bachelorarbeit.

### Krisenfall Messe

Zurück zum 20. November 2020. Nach der Entscheidung, die Messe zu verschieben, wurde die Veranstaltung abgeschaltet, die Homepage praxisteam-dental.de gesperrt – bis auf die Startseite. Sie wurde zur zentralen Bühne für Informationen. Es wäre unmöglich gewesen, einzeln Aussteller, Besucher und Redaktionen über die Hintergründe der verschobenen Online-Messe zu informieren. In allen folgenden Telefonaten und E-Mails wurde auf die Startseite verwiesen – und erklärt, dass wir Neuigkeiten dort melden.

Natürlich ersetzt solch eine Aktion nicht den persönlichen Anruf bei den Ausstellern und den Medien. Insbesondere die Online-Redaktionen sind schnellstens über den Sachverhalt zu informieren. Entsprechend meldeten die Fachmedien gegen Mittag: „Auch die Technik kann die Zukunft nicht aufhalten – aufgeschoben ist nicht aufgehoben – nicht alle Interessierten konnten die Online Messe betreten“. In den Folgetagen gab es viele Redaktions-Gespräche, die dann aber das Ziel hatten, den neuen Messetermin zu publizieren und die Medien-Preview zu planen.

### Ziele des kommunikativen Sicherungssystems

- Unternehmen/Praxis als verlässliche und vertrauenswürdige Informationsquelle etablieren.
- Richtung und Tempi der öffentlichen Diskussion durch umfassende Information an die Medien bestimmen – anstatt Spielball der öffentlichen Meinung zu sein.
- Ehrliche Betroffenheit spürbar machen, die Fähigkeit demonstrieren, mit der Situation professionell umgehen zu können.
- Negative Berichterstattungen minimieren bzw. entkräften.
- Nach zuvor verabschiedeten - grundsätzlich nur über bestätigte - Informationen sprechen und schreiben. Sich nicht an Spekulationen beteiligen und diese auch nicht wiedergeben.
- Verständlich und offen kommunizieren. Zusätzlich werden Informationen proaktiv angeboten. Und ein schneller Informationsfluss gibt dem Unternehmen die Chance auf die Kommunikationshoheit.

## „Selbst für einen Profi ist es wichtig, im Fall einer Krisensituation einen Partner an seiner Seite zu haben, der emotionslos, professionell und rational die Sache in die Hand nimmt.“

Dr. med. dent. Andreas Bachmann

Was hier passiert ist und wie mit der Krise kommunikativ umgegangen wurde, ist ein Spezialfall – so etwas passiert mir nicht – sagen Sie?

Nein. Auch Verbände, Fachgesellschaften, Dental-Unternehmen, Zahnarztpraxen und Labore können in Krisensituationen geraten, die tatsächlich existenzielle Folgen haben.

Fünf Beispiele:

- Ein Patient erleidet bei einer Lokal-Anästhesie einen anaphylaktischen Schock – die lokale Presse berichtet über einen Notfall/Todesfall in der Zahnarzt-Praxis XY.
- Die Behandlung geht schief, der Patient wendet sich an die Presse. Oder eine kopftuchtragende Bewerberin für eine ausgeschriebene Stelle wird nicht eingestellt. Sie führt dies auf das Kopftuch zurück und informiert eine populäre Tageszeitung. Wie es weiter ging, ist im Archiv von ‚Bild‘ Hamburg nachzulesen.
- Grundsätzlich sind Mitarbeiter – insbesondere Ex-Mitarbeiter – häufig an der Entstehung von Krisensituationen beteiligt. Dieses Phänomen haben soziale Netzwerke noch befeuert. Nie war es so einfach ein Gerücht in die Welt zu setzen. Was für die Praxen Jameda ist – ist für die Unternehmen Kununu.
- Patentrechtstreitigkeiten zwischen zwei Herstellern von Intraoralscannern: Nach dem erstinstanzlichen Urteil kommuniziert der Gewinner 3Shape, dass die Besitzer des angegriffenen Scanners (Hersteller: Medit Inc.) die Geräte nicht mehr benutzen dürften. Diese Information war falsch. Medit entschuldigt sich bei seinen Vertriebspartnern und Verwendern bewusst und gezielt

nur für die entstandene Verunsicherung. In der Sache selbst ging es in die nächste Instanz.

- Das Verbraucher-TV-Magazin ‚Monitor‘ berichtet von einer neuen Studie des King’s College London. Diese zeige, dass Krebs-Medikamente, die zwischen 2009 und 2013 in der EU dafür zugelassen wurden, keinen relevanten Zusatznutzen besitzen. Experten fordern daher andere Zulassungsregeln und schärfere Nachkontrollen.

Und der britisch-schwedische Pharmakonzern AstraZeneca hätte sich wohl nicht träumen lassen, dass sein neuer Corona-Impfstoff zum „Ladenhüter“ und einem echten Imageproblem wird. Das Internet hat die Dynamik von Krisen verändert, ebenso neue Krisenanlässe ermöglicht. Hackerangriffe, Online-Proteste oder kritische Bewertungen in Bewertungsportalen sind nur einige Beispiele. Eine Krise kann aber auch eine Chance für das Unternehmen sein. Souveränität im Umgang mit der Krise wird in der Öffentlichkeit geschätzt. Krisen bieten zudem einen Anlass, das Unternehmen/die Praxis beziehungsweise die Leistungen und Fähigkeiten darzustellen.

Die Königsdisziplin besteht darin, imagemäßig als Gewinner vom Platz zu gehen. So geschehen im Fall der zuvor genannten Intraoralscanner. In Online-Befragungen zum Effekt von Patentstreitigkeiten der Hersteller (u.a. in der Facebook-Gruppe ‚dentalfamilie‘) zeigte sich, dass Zahnärzt\*innen und Zahn-techniker\*innen den Anlass für die angezettelte Patent-Streitigkeit als nichtig einordneten. Die entstandene Verunsicherung sei nervig und man würde mit solchen Grabenkämpfen den dynamisch wachsenden Markt bremsen – Motto: „Wenn zwei sich streiten, ärgert sich der Dritte.“ In diesem Fall der Verwender. Der Angegriffene wurde als Opfer eines unnötigen/kleinlichen Streits eingeordnet – dem Initiator des Patentstreits wurde hingegen der Stempel des Querulanten verpasst.

Souveränes Krisenmanagement beinhaltet richtige Führung, bestehend aus Planung, Steuerung und Kontrolle. Zu späte Identifikation von Krisen lässt den Handlungsspielraum kleiner, und mögliche Alternativen kontinuierlich geringer werden. Früherkennung und kontinuierliche Analysen sind daher für das Krisenmanagement unerlässlich. Motto: Schnelligkeit ist gut – Planung ist besser – Hektik ist tödlich.

### Dr. med. dent. Andreas Bachmann

ist Gründer und Inhaber der Agentur ABJetzt – Die Kommunikationsmanufaktur mit Sitz in Hofheim. Er betreut Hersteller, Dienstleister und Personen und hat dabei den Fokus auf der Dental-Branche. Zu seinen Kunden zählen Auftraggeber aus dem B2B- wie aus dem B2C-Bereich, von Kosmetika über Medizinprodukte bis hin zu Arzneimitteln. Neben der Beratung in Sachen Strategie und Konzept bietet der Zahnarzt und Kommunikations-Experte Beratung über alle Disziplinen hinweg. Zu seinen Spezialitäten gehören Positionierung, Kampagnenkonzeption und Krisenkommunikation.



Foto: xxx

✉ ab@abjetzt.info