



JOHANNES KEPLER  
UNIVERSITÄT LINZ  
Netzwerk für Forschung, Lehre und Praxis



Universitätslehrgang:  
Public Health and Hospital Management

# Öffentlichkeitsarbeit

## Teil 1: Allgemeine Theorie und Praxis

Univ.-Lektor Mag. Dr. Markus Pöcksteiner

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Vorwort</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>2</b>
2.1	Werbung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.....	2
2.2	Definition Öffentlichkeitsarbeit.....	3
2.3	Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit.....	4
2.4	Bezugsgruppen und Medien.....	5
2.5	Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit.....	6
2.6	Mitarbeiter-Kommunikation.....	7
2.6.1	Bedeutung.....	7
2.6.2	Instrumente.....	8
2.7	Patienten- und Angehörigen-Kommunikation.....	13
2.7.1	Bedeutung.....	13
2.7.2	Instrumente.....	14
2.8	Kommunikation mit Journalisten.....	15
2.8.1	Bedeutung.....	15
2.8.2	Adressaten.....	15
2.8.3	Instrumente.....	16
<b>3</b>	<b>Praxis der Öffentlichkeitsarbeit</b> .....	<b>19</b>
3.1	Menschen.....	19
3.2	Strukturen.....	20
3.3	Prozesse.....	21
3.4	Rollen und Verantwortlichkeiten.....	21
3.5	Informationstechnologie.....	22
3.6	Unternehmenskultur.....	23
3.7	Planung und Vorbereitung.....	24
<b>4</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>Der Autor</b> .....	<b>27</b>

## 1 Vorwort

Der fortschreitende Konkurrenzdruck im Gesundheitswesen erfordert erhöhte kommunikative Anstrengungen für Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen sowohl innerhalb der Institutionen als auch in der Außendarstellung. Bis vor wenigen Jahren war Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Krankenhaus meist Krisen-PR – gab es einen Fehler im medizinischen Bereich, scheuchte dies die Medien auf. Je spektakulärer der Fall, umso weitreichender die Berichterstattung. Im Anschluss hatte es das Krankenhaus häufig schwer, das Vertrauen der Patienten wieder zu gewinnen.

Heute steht die Öffentlichkeitsarbeit von Krankenhäusern unter ganz anderen Vorzeichen: Immer mehr Kliniken erkennen, dass sie die Öffentlichkeit professionell auf ihre Leistungen und ihre Alleinstellungsmerkmale aufmerksam machen müssen, wenn sie im Gesundheitsmarkt Bestand haben wollen. Die Gründe hierfür sind vielfältig:

- verschärfter Wettbewerb,
- Profilierung von Kernleistungen,
- Forderung nach mehr Service und Dienstleistung –

und das alles bei kleiner werdenden Budgets. Zudem wächst das öffentliche Interesse und das der Medien an der Institution Krankenhaus. Besonders das Informationsbedürfnis von Patienten und überweisenden Ärzten ist in den letzten Jahren gestiegen. Darauf reagieren viele große Krankenhäuser längst mit einer professionellen Öffentlichkeitsarbeit und entsprechenden Planstellen.

Aus diesen Überlegungen wurde auch im Universitätslehrgang »Public Health and Hospital Management« ein Modul »Öffentlichkeitsarbeit« vorgesehen. Teil 1 umfasst die allgemeine Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit während im Teil 2 eigene Erfahrungen im Schreiben von Texten und im Umgang mit Journalisten gemacht werden können.

Ich wünsche allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen einen interessanten Seminartag und viel Erfolg bei der späteren Umsetzung!

*Univ.-Lektor Mag. Dr. Markus Pöcksteiner*  
Kommunikationsberater

Linz, im Juni 2008

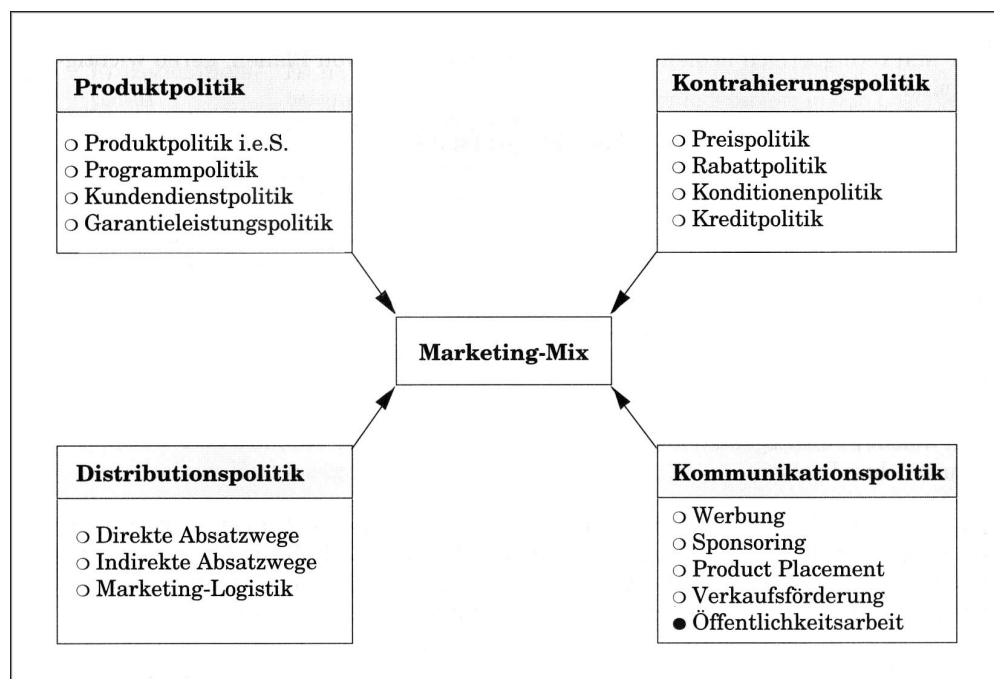
## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Werbung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

»Wenn ein junger Mann ein Mädchen kennenlernt und ihr sagt, was für ein großartiger Kerl er ist, so ist das Reklame [...] Wenn er ihr sagt, wie reizend sie aussieht, dann ist das Werbung. Aber wenn sich das Mädchen für ihn entscheidet, weil sie von anderen gehört hat, was für ein feiner Kerl er ist, dann ist das Public Relations.«<sup>1</sup>

Werbung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit werden häufig in einem Atemzug genannt. Wie lassen sich diese Begriffe voneinander abgrenzen, wie stehen sie zueinander in Verbindung? Unter Marketing verstehen wir alle Tätigkeiten einer Organisation, die darauf ausgerichtet sind, ihre Produkte oder Dienstleistungen auf gegenwärtigen wie zukünftigen Märkten erfolgreich anbieten zu können. Die primäre Perspektive besteht in der Kundenorientierung.

Abbildung 1: Öffentlichkeitsarbeit im Marketing-Mix



Quelle: Olfert/Rahn 2003, S. 252

Im sog. Marketing-Mix werden die vier Marketinginstrumente Produktpolitik, Kontrahierungspolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik für bestimmte Aktivitäten abgestimmt – Öffentlichkeitsarbeit erscheint hier als Teil der Kommunikationspolitik.

<sup>1</sup> Kunczik 2002, S. 23

**Bemerkungen**

Während Öffentlichkeitsarbeit vor allem den guten Ruf einer Organisation im Auge hat, dient Werbung der gezielten und bewussten Beeinflussung des Menschen zu meist kommerziellen Zwecken. Der Werbende spricht Bedürfnisse teils durch emotionale, teils informierende Werbebotschaften zum Zweck der Handlungsmotivation an – dies soll üblicherweise im Kauf einer Dienstleistung oder eines Produktes münden.

## 2.2 Definition Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit kann man als eine systematische und langfristige Gestaltung der Kommunikation einer Organisation mit seinen internen und externen Bezugsgruppen beschreiben, mit dem Ziel der Profilierung in der Öffentlichkeit.

*»Qualitativ hochwertige Öffentlichkeitsarbeit ist eine planmäßige, strukturierte und professionell gestaltete Herstellung von Öffentlichkeit, bei der die Einrichtung durch klare Informationen Fakten und Tatsachen der eigenen Arbeit weitergibt, mit dem Ziel, Aufgaben und Ansprüche transparent zu machen, das Ansehen in der Öffentlichkeit zu steigern und dabei das Vertrauen zur Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen.«<sup>2</sup>*

### Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit

Ziel einer guten PR-Arbeit ist, über die Ansprache möglicher Patienten und Angehöriger hinaus auch die Information des eigenen Personals gekoppelt mit der Motivation, es durch gute Presse über den Arbeitgeber zu binden. Weitere wichtige Bezugsgruppen für Imagetransfer und Meinungsbildung sind die einweisenden Ärzte und Pflegedienste. Je genauer niedergelassene Ärzte über die Leistungen der Klinik im Bilde sind, desto besser können sie ihre Patienten informieren.

Ebenfalls von entscheidender Bedeutung für die Auslastung eines Krankenhauses sind gute Kontakte zu Krankenkassen, Selbsthilfegruppen und kommunalen Gremien. Die für eine nachhaltige Kommunikation relevanten Bezugsgruppen in einem und um ein Krankenhaus herum bilden ein weit verzweigtes Kommunikationsnetz, welches es adäquat anzusprechen gilt.

---

<sup>2</sup> Krenz 2002, S. 30

## 2.3 Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit

Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit ist es, durch verschiedene kommunikationspolitische Maßnahmen das Bild einer Organisation in der Öffentlichkeit zu verbessern. Hierbei erfüllt die Öffentlichkeitsarbeit grundsätzlich drei Aufgaben:

1. Herstellung von Transparenz
2. Aufbau und Pflege von Vertrauen
3. Steigerung des Ansehens

### 1. Herstellung von Transparenz

Gerade im Nonprofit-Bereich ist es nötig, Überzeugungen, Leistungen und Sinn kompetent nach außen zu tragen. Dies wird möglich, indem der Öffentlichkeit – Presse, Mandatsträgern, usw., aber auch Mitarbeitern und Kunden Einblick in die laufende Arbeit wie in geplante Entwicklungen gewährt wird. Insbesondere der Gesundheitsbereich ist hier gefordert, seine Ziele, Methoden und Erfolge – aber auch Misserfolge transparent darzustellen.

### 2. Aufbau und Pflege von Vertrauen

Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit wird dann erreicht, wenn Aktivitäten ungewöhnlich sind oder besonders dargestellt werden. In der Kommunikation mit der Öffentlichkeit werden einerseits wichtige Inhalte kognitiv vermittelt, andererseits sollen die Angesprochenen auch emotional angesprochen werden, da Vertrauen in erster Linie eine emotionale Komponente besitzt.

Regelmäßige Informationen an die Öffentlichkeit bewirken ebenfalls eine Steigerung des Vertrauens und steigern die langfristigen Wirkungen.

### 3. Steigerung des Ansehens

Auch Krankenhäuser, Altenheime und Kindergärten werden mittlerweile nur mehr dann als fachkompetent angesehen, wenn sie an einem eigenen Profil arbeiten und dieses entsprechend darstellen. Dadurch wird einer Organisation Professionalität zugeschrieben – auch in Krisenfällen kann dadurch einer schnellen negativen Publicity entgegengewirkt werden.

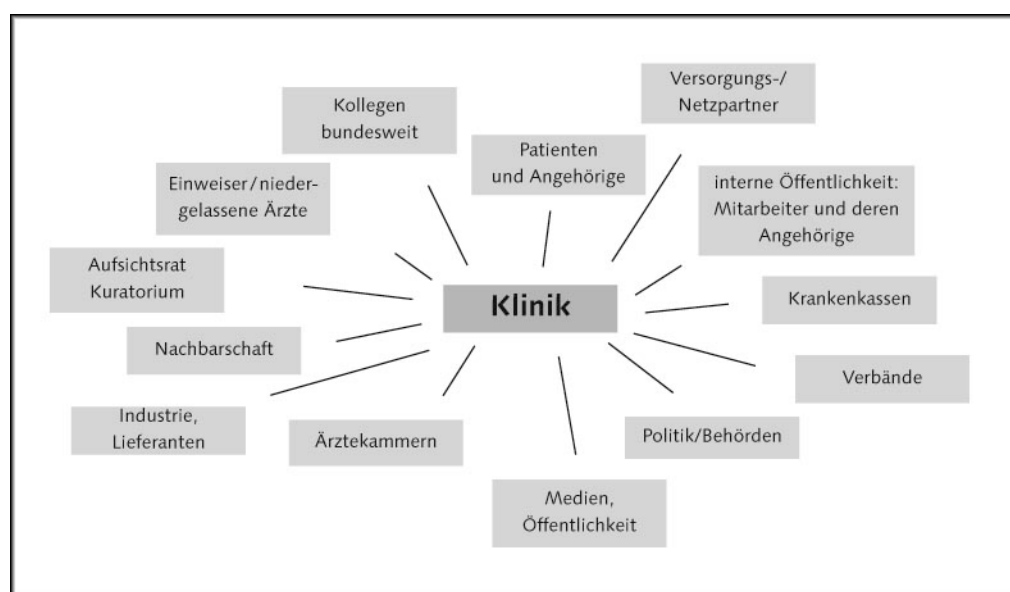
Eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit steigert das Ansehen einer Organisation alleine schon durch ihre regelmäßige Berichterstattung, ansprechendes Fotomaterial und die emotionale Ansprache seiner Bezugsgruppen.

## 2.4 Bezugsgruppen und Medien

Bestimmte Personen, Gruppen und Organisationen tragen entscheidend dazu bei, dass die eigene Organisation ihre Ziele erreicht. Folgende Bezugsgruppen bzw. Stakeholder können wir unterscheiden:

- **Innerhalb der Organisation:** Führungskräfte, Angestellte, Auszubildende, gewerbliche Mitarbeiter, Interessensvertretungen, betriebliche Vertrauensleute, ...
- **Im Markt:** Patienten, Angehörige, Fördergeber, Sponsoren, Lieferanten, Geschäftspartner, ...
- **In der Gesellschaft:** Journalisten, Anwohner, Vereine, Verbände, Wissenschaftler, kritische Gruppen wie Bürgerinitiativen und Aktionsgemeinschaften, Behörden, Politiker, ...

Abbildung 2: Bezugsgruppen und Medien der Öffentlichkeitsarbeit



Quelle: Text +PR 2008, S. 4

»Die Öffentlichkeit« als solche gibt es nicht. Kommunikationspartner einer Organisation sind immer Menschen mit unterschiedlichen Wünschen und Erwartungen an die Kommunikation. Die einzelnen Bezugsgruppen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Wünsche und Erwartungen an den Inhalt und die Form der Kommunikation.

- **Der Inhalt** bezieht sich auf die Themen und konkreten Informationen, die ein Mensch oder eine Gruppe behandeln wissen möchte.
- **Die Form** umfasst die Medien und die Zeit, in der die Inhalte ausgetauscht werden.

## Bemerkungen

Aufgabe der PR ist es, die Wünsche und Erwartungen der Kommunikationspartner sorgfältig und differenziert zu erfassen und ihre unterschiedlichen Bedürfnisse zu erfüllen.

## 2.5 Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit kann in unterschiedlichen Formen geschehen. So kann ein Bericht in einer Tageszeitung erscheinen, ein Fest mit Eltern oder Angehörigen ausgerichtet werden oder eine Ausstellung zu einem bestimmten Thema gemacht werden. Folgende Instrumente werden regelmäßig eingesetzt:

### a) Persönliche Kommunikation

- Gespräche (z.B. mit Journalisten)
- Veranstaltungen: Events, Expertenrunden, Informations- und Diskussionsveranstaltungen, Betriebsbesichtigungen, Tage der offenen Tür, Aktionen, Ausstellungen und Kongresse

### a) Medial vermittelte Kommunikation

- Printmedien: Broschüren, Magazine, Presseinformationen, Anzeigen, Mitarbeiterzeitung, Patientenzeitung
- Onlinemedien: eMail, Internet, CD-ROM, Videofilme, DVD, Videokonferenzen
- Sonstige Medien: Info-Tafeln, Info-Wände, Plakate

Jedes Instrument verfügt über eine einzigartige Kombination von Eigenschaften, die es von anderen Instrumenten unterscheidet. So ermöglicht ein Event etwa ein einzigartiges Erlebnis und den persönlichen Austausch der Teilnehmer.

*Tabelle 1: Eigenschaften von PR-Instrumenten im Vergleich*

	aktuell	ausführlich	interaktiv	zugänglich
Infobrief	+	-	-	+
Broschüre	-	+	-	+
Internet	+	+	+	-
Event	+	+	+	-

*Quelle: Herbst 2007, S. 20*

Das Internet bietet Vernetzung und weltweiten Austausch. Die Medien haben allerdings auch Grenzen: Das Radio bspw. erfordert eine besondere Aktivierung seiner Zuhörer, da diese in der Regel nur nebenbei zuhören.

## 2.6 Mitarbeiter-Kommunikation

### 2.6.1 Bedeutung

Die Mitarbeiter gehören zu den wichtigsten Bezugsgruppen der Public Relations. So selbstverständlich der eine diese Frage bejaht, so kritisch ist der andere, weil für ihn PR vor allem für die Kommunikation mit Journalisten steht. Wenn aber die PR das Ziel hat, das Vorstellungsbild der Unternehmenspersönlichkeit zu gestalten, so muss dies bei den eigenen Mitarbeitern beginnen. Interne PR wird somit zu einem wichtigen Teil der gesamten internen Kommunikation eines Unternehmens. Zur internen Kommunikation gehören neben der institutionalisierten PR auch die Kommunikation der Führungskräfte sowie sämtliche informellen internen Kommunikationsprozesse.

Die Bedeutung der internen Kommunikation ist in den vergangenen Jahren enorm gestiegen. Hierfür gibt es mehrere Gründe:

- **Kommunikation gibt Orientierung und ermöglicht Vertrauen:**  
Je dynamischer und komplexer das Umfeld wird und je schneller das Entscheidungstempo im Unternehmen, desto stärker wird der Wunsch der Mitarbeiter und die Notwendigkeit, dass sie rechtzeitig und umfassend über die Entwicklungen aufgeklärt sind. Mitarbeiter müssen schnell und gezielt handeln, Lösungen und Innovationen rasch umsetzen. Dies setzt voraus, dass sie die Unternehmensziele kennen, verstehen und wissen, wie sie deren Erreichung an ihrem eigenen Arbeitsplatz unterstützen können.
- **Die interne Kommunikation wird zur Grundlage der betrieblichen Zusammenarbeit und zum Erfolgsfaktor im zunehmenden Wettbewerb:**  
Nur durch sie erhält der Mitarbeiter die erforderliche Orientierung, nur durch sie erfährt der Mitarbeiter, wie er zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen kann. Nur wer sich gut informiert fühlt, identifiziert sich mit seinem Unternehmen und setzt sich für dessen Ziele ein. Rationalisierungsexperten weisen mit Recht darauf hin, dass die größten Produktivitätsreserven nicht in neuen Maschinen stecken, sondern in der Motivation der Menschen.
- **Gute Kommunikation steigert das Wohlbefinden:**  
Von der Güte der Mitarbeiterkommunikation hängt das persönliche Wohlbefinden ab. Wissenschaftler haben herausgefunden, dass Mitarbeiter, die mit der Kommunikation unzufrieden sind, auch unzufriedener mit dem Arbeitsplatz und sogar mit dem Unternehmen sind. Damit nicht genug:

## Bemerkungen

- **Gute interne Kommunikation wirkt nach außen:**  
Die Mitarbeiter tragen ihre Meinung über das Unternehmen nach außen. Sie werden sich aber nur dann positiv bei Freunden und Bekannten äußern und ihre Energie für das Unternehmen einsetzen, wenn sie ernst genommen werden und in die Kommunikation eingebunden sind. Erfahren sie vom guten Ruf ihres Unternehmens nur aus der Presse, merken aber selbst nichts davon, kann die Firmenspitze ihre Glaubwürdigkeit verspielen – Unzufriedenheit, häufiger Wechsel von Mitarbeitern, Ausschuss, hohe Krankheitsquoten sind die Folgen.
- **Kein Wandel ohne die Mitarbeiter:**  
Die Mitarbeiter spielen für den Unternehmenswandel die zentrale Rolle. Über die Bedeutung von Kommunikation bei organisatorischem Wandel existiert eine Vielzahl von Studien. Sie alle kommen zu dem Ergebnis, dass Kommunikation mit den Mitarbeitern ein Erfolgsfaktor ist und als wirksamstes Mittel gegen das Scheitern von Veränderungen gesehen wird.
- **Zufriedene Mitarbeiter bedeuten zufriedene Kunden:**  
Insbesondere im Sozial- und Gesundheitsbereich überträgt sich die Zufriedenheit von Mitarbeitern durch den engen sozialen Kontakt schnell auf die Kunden. Seien es nun Patienten oder Angehörige – sie werden im Umgang mit freundlichem Ärzte- oder Pflegepersonal bei einer ansonst gleichen medizinischen Versorgung sich zufriedener zeigen.

## 2.6.2 Instrumente

### (A) Persönliche Kommunikation

Persönliche Kommunikation ist in Zeiten dynamischen Wandels zur wichtigsten Kommunikationsform geworden. Große Veränderungen, wie zum Beispiel eine Umstrukturierung oder eine Neuausrichtung, müssen der Belegschaft erklärt und Bedenken abgebaut werden. Gedruckte Medien reichen hierfür nicht aus!

Persönliche Kommunikation hat den Vorteil, dass Sie Informationen direkt geben, Gegenmeinungen aufnehmen und besprechen können. Und Sie können die mit dem Anlass verbundenen Gefühle der Mitarbeiter beachten. Die Mitarbeiter können sofort fragen, der Vorgesetzte kann Dinge erläutern und Missverständnisse klären. Die bisherige Kommunikation, die eher einer Verlautbarung entspricht, kann dies nicht.

Persönliche Kommunikation spricht sowohl die Sachebene als auch die Beziehungsebene an. Allerdings birgt gerade die persönliche Kommunikation die Gefahr, dass Informationen aus einem Vier-Augen-Gespräch verzerrt,

**Bemerkungen**

unzureichend oder gar nicht weitergegeben werden. Deshalb sollte sie durch schriftliche Informationen ergänzt sein, die die wichtigsten Botschaften enthalten.

**Veranstaltungen**

Mit Veranstaltungen erreichen Sie viele Mitarbeiter gleichzeitig am selben Ort mit derselben Botschaft. Sie können Missverständnisse klären, Gefühle authentischer und Glaubwürdigkeit vermitteln. Veranstaltungen unterstreichen die Bedeutung eines Themas. Sie verdeutlichen Sichtbares besser als ein Text. Zu den Nachteilen von Veranstaltungen gehört, dass sie aufwändig sind und gut vorbereitet sein müssen. Diskussionen lassen sich mitunter schwer steuern.

Sie haben viele Möglichkeiten, um mit Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen: In der Betriebsversammlung erreichen Sie die Mitarbeiter direkt und können sie umfassend informieren – selbst über schwierige Themen.

Weitere Veranstaltungen sind zum Beispiel:

- Präsentationen,
- Diskussionsveranstaltungen,
- Managementkonferenzen,
- Gespräche in Kleingruppen,
- Informationstreffen,
- Seminare,
- Veranstaltungen für spezielle Bezugsgruppen, wie zum Beispiel Turnusärzte, leitende Angestellte oder Ambulanzmitarbeiter.

**(B) Schriftliche Kommunikation****Kurzinformationen**

Es gibt viele Themen, über die sich Bezugsgruppen nur kurz informieren möchten. Für diese Zwecke bieten sich schriftliche Kurzinformationen an. Sie erreichen den Adressaten gezielt und direkt und lenken die Aufmerksamkeit auf ein Thema. Sie sind vergleichsweise günstig in der Herstellung, können an einen größeren Empfängerkreis geschickt werden, ohne an den Computer gebunden zu sein. Und: Sie kommen dem Wunsch vieler Mitarbeiter nach, etwas in der Hand halten und blättern zu können.

Allerdings fehlen Kontakt und Rückmeldung. Auch können schriftliche Kurzinformationen nicht ausführlich erläutern und Hintergründe liefern. Sie können Sichtbares nur schwer verdeutlichen und Gefühle nur schwer transportieren; die Wirkung der Information ist nicht direkt zu erkennen und der Informationsfluss meist zu langsam.

**Bemerkungen**

Einige Beispiele für schriftliche Informationen:

- **Informationsschreiben** können in regelmäßigen Abständen alle Mitarbeiter informieren oder sich gezielt an ausgewählte Bezugsgruppen richten: »*Führung aktuell*« oder »*Führungskräfte Information*« für Abteilungsleiter und deren Vorgesetzte. Er bietet Informationen zu Mitarbeiterführung, neuen Arbeitsabläufen oder sonstigen Managementthemen. Dieser Dienst bietet zusätzlich zur aktuellen Information auch Argumentationshilfen für die Diskussion mit den Mitarbeitern.
- **Eildienst:** Ein Eildienst informiert die Mitarbeiter kurz und aktuell, zum Beispiel über Ereignisse, Termine und Veranstaltungen. Titel könnten lauten: »*Schon gehört?*«, »*XY informiert*«, »*Schnell Information*«, »*Eil Info*«, »*Info Express*«. Ein Eildienst informiert, ähnlich einem Flugblatt, die Mitarbeiter kurz und aktuell über ein Ereignis, einen Termin oder eine Veranstaltung. Weitere Anlässe können sein: Wichtige Entscheidungen im Unternehmen, Personalwechsel, Erscheinen des Jahresberichtes, Ankündigungen jeglicher Art, Unfälle, Änderung von Öffnungs- oder Sprechzeiten.
- **Faltblatt:** Gestalten Sie eine Einladung oder eine Firmendarstellung als Faltblatt. Einfach zu handhaben ist das Format DIN-A4, mehr Aufmerksamkeit erregen DIN-A3 (doppeltes A4-Format) oder rDIN-A5 (halbes A4-Format). Günstig hergestellt wird das Faltblatt, indem Papier oder leichter Karton bedruckt/kopiert und kunstvoll gefaltet oder beschnitten wird.

Ausführliche Erklärungen gehören in ein anderes Medium, zum Beispiel eine Abteilungsbesprechung, in die Mitarbeiterzeitung oder das Intranet.

**Mitarbeiterzeitung**

Die Mitarbeiterzeitung gehört zu den ältesten und wichtigsten Instrumenten der Mitarbeiterkommunikation. Die Mitarbeiterzeitung kann:

- die Mitarbeiter eines Unternehmens miteinander bekannt machen,
- Vorurteile gegen das Unternehmen und seine Leistungen abbauen,
- Anregungen und Unterstützung für die tägliche Arbeit und die persönliche Weiterbildung bieten,
- einen Blick über den Tellerrand vermitteln,
- verhindern, dass Falschinformationen von außen wirksam werden,
- durch Informationen ermöglichen, dass Mitarbeiter leichter Entscheidungen treffen.

Die schlechte Meinung von der Mitarbeiterzeitung als »Sprachrohr des Vorstands« und »Hofberichterstattung« entsteht dann, wenn die Blattmacher aus-

**Bemerkungen**

schließlich die Sicht der Geschäftsleitung darstellen. Stattdessen wollen die Leser ein Forum für unterschiedliche Meinungen im Unternehmen sehen. Sie wollen die unterschiedlichen Argumente prüfen und sich ihre eigene Meinung bilden.

Bieten Sie dieses Forum als eigene Rubrik. Alternativ können Sie im Rahmen der üblichen Berichterstattung zwei oder drei Firmenvertreter unterschiedliche Standpunkte darlegen lassen, zum Beispiel über Arbeitszeitregelung oder den Firmenurlaub am Jahresende. Diese Firmenvertreter können der Betriebsrat, ein Vorstandsmitglied oder der Personalleiter sein. Selbstverständlich sollten auch Mitarbeiter zu Wort kommen, ob anonym oder mit Namensnennung. Dies signalisiert den Lesern, dass die Unternehmensleitung offen und kritikfähig ist und bringt ein deutliches Plus für Akzeptanz und Glaubwürdigkeit.

**Weitere Printmedien**

Es muss nicht immer eine Zeitung sein: Für die interne Kommunikation gibt es viele weitere Möglichkeiten, Informationen schriftlich zu verteilen:

- **Kleine Druckschrift:** Sie mutet an wie ein kleiner Prospekt: Sie hat vier bis zwölf Seiten und es gibt farbige Abbildungen. Das Papier und der Druck sind anspruchsvoll.
- **Journal:** Vorbild für das Journal sind einfache Publikumszeitschriften. Sie haben Zeitschriftenformat, es wird einfacheres Papier verwendet, das mit mehreren Farben bedruckt wird. Der Umfang beträgt selten mehr als 16 Seiten.
- **Magazin:** Ein Magazin ist eine Mischung aus Information und Unterhaltung. Meist ist es ein aufwändig hergestelltes Produkt auf wertvollem Papier in Mehrfarbdruck.

**(C) Elektronische Kommunikation**

Künftig wird der Bedarf an interner Kommunikation weiter zunehmen; unternehmerisches Handeln ist noch komplexer geworden und setzt Arbeiten in funktionsübergreifenden Projekten und Geschäftsprozessen voraus. Die traditionellen Kommunikationsinstrumente reichen für diese Anforderungen nicht mehr aus. Schon heute sind Internet, E-Mail, Telefon und Telefax in einem Gerät vereint. Da Entscheidungen immer schneller getroffen werden müssen, müssen auch die Informationen schneller fließen.

Elektronische Medien können die Kommunikation im Unternehmen erheblich erleichtern und nach einer Anfangsinvestition schnell ihr Geld einspielen, jedoch bergen elektronische Medien noch stärker die Gefahr, dass die Nutzer von einer Informationsflut erschlagen werden. Alles ist jederzeit abrufbar. Daher sind eine vernünftige Auswahl der Daten und Fakten und damit eine

**Bemerkungen**

sorgfältige Planung und Betreuung zwingend notwendig, damit nicht eine Informationslawine die Mitarbeiter überrollt.

**Intranet**

Das Intranet ist die firmeneigene Form des Internet und es funktioniert auch wie dieses: Es ist Kommunikations- und Arbeitsplattform, auf der Daten in Text, Bild und Ton auf digitalisiert schnell und zu vergleichsweise niedrigen Kosten übertragen werden.

Das Intranet hat interaktive Elemente, wie Newsgroups, Chats und Videokonferenz, die einen direkten, zeitgleichen Austausch (»realtime«) zwischen den Mitarbeitern ermöglichen, also auch die Beziehungsebene beeinflussen. Das Intranet ist nicht von außen zugänglich, um Datensicherheit zu gewährleisten.

Der Zugang für die Mitarbeiter kann unabhängig vom Zugang zum Internet über einen Standard-Browser eingerichtet werden. Für jene Mitarbeiter, die keinen Computerzugang haben, bietet sich das Einrichten von Infoterminals (»Point of Information«) an zentralen Stellen des Unternehmens an, zum Beispiel an der Pforte, vor der Kantine und in Pausenräumen.

Im Intranet können geschlossene Nutzerkreise bestimmt werden, an die sich spezielle Angebote richten, wie zum Beispiel an Führungskräfte oder Mitglieder eines Projektes. Wird das Intranet auf Externe erweitert, wie zum Beispiel Agenturen, Berater, Kunden und Mitgliedsfirmen, spricht man vom Extranet. Die Informationsangebote können also auf den Informationsbedarf der Bezugsgruppen abgestimmt werden.

Das Intranet hat sich zum Leitmedium der internen Kommunikation entwickelt. Mehr noch: Unternehmen können diese neue Technologie nutzen, um ihre Geschäftsprozesse zu optimieren. Jedoch können die Chancen des Intranet nur dann bestmöglich genutzt werden, wenn die Verantwortlichen dessen Besonderheiten kennen und gezielt einsetzen.

**Probleme beim Einsatz**

Unternehmen haben derzeit mit einigen Problemen beim Einsatz des Intranet zu kämpfen:

- **Orientierung:** Das Auffinden von Informationen zeigt sich als größtes Problem des Intranet. Die nutzerfreundliche Navigation sowie eine effiziente Suchmaschine sind das A und O. Wo sie fehlen, müssen die Nutzer das Gewünschte aufwändig und langwierig suchen – der Vorsprung durch Aktualität ist dahin.

**Bemerkungen**

- **Kultur:** Die Nutzung des Intranet erfordert meist eine Entwicklung der Unternehmenskultur:
  - Der Einsatz des auf aktuelle Information und offene Kommunikation ausgerichteten Intranet macht nur dann Sinn, wenn die Unternehmensleitung diese Werte trägt und stützt.
  - Die Teilnahme an dialogorientierten und gemeinschaftsbildenden Kommunikationsformen wie Newsgroups und virtuellen Gemeinschaften, erfordert einen stärkeren Gemeinschaftsinn.
  - Früher hat die Unternehmensleitung nur den eigenen Standpunkt dargestellt, heute soll es das Meinungsspektrum sein.
  - Hat ein Unternehmen bisher nur über das informiert, was es für richtig hielt, soll es heute darüber informieren, was die Nutzer des Intranet interessiert – selbst über das Verhalten der Konkurrenz.

Es ist daher ratsam, im Rahmen der Einführung des Intranet ein Programm zur Kulturentwicklung durchzuführen.

- **Vertrauen:** Durch die elektronisch vermittelte Kommunikation über das Intranet allein kann nur sehr schwer Vertrauen entstehen. Daher sollten Sie begleitende Maßnahmen entwickeln und die Kommunikationspartner möglichst persönlich zusammenbringen, zum Beispiel im Rahmen einer Projektgruppe.

Noch eine Zahl: Mehr als 60 Prozent der Intranets werden sechs Monate nach Einführung nicht mehr genutzt (Studie der Cranfield University). Gründe für die mangelnde Akzeptanz sind fehlende Orientierung und fehlender persönlicher Kontakt als Vertrauensbasis.

## 2.7 Patienten- und Angehörigen-Kommunikation

### 2.7.1 Bedeutung

Sicherlich zu den bedeutendsten Kommunikationen zählt der persönliche Kontakt zum Patienten. Über ihn gelangt der Ruf eines Krankenhauses an die Öffentlichkeit. Wie gut ein Chirurg wirklich operiert, bleibt den meisten Patienten vermutlich verborgen – nicht aber der tägliche Umgang mit Ärzten, Krankenschwestern, Pflegern und diversen Auskunftspersonen.

Die souveräne Reaktion einer Ambulanzmitarbeiterin auf eine Beschwerde ist angesichts eines übervollen Warteraums ebenso bedeutsam wie ein funktionierendes Leitsystem oder eine freundliche persönliche Auskunft.

**Bemerkungen**

Angehörige sind mitunter gestresster als die Patienten selbst, da sie weniger Informationen haben – auch hier ist ein behutsamer Umgang im Sinne der Öffentlichkeitswirksamkeit Goldes wert.

**2.7.2 Instrumente**

Unzählige Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit existieren in einem Krankenhaus – die wichtigsten werden kurz vorgestellt:

**Persönliche Kommunikation**

Sicherlich mit Abstand das meiste Gewicht besitzt in Krankenhäusern die persönliche face-to-face Kommunikation. Hier zeigt sich am direktesten, welche Unternehmenskultur herrscht, welches Bild vom Patienten gelebt wird und wie Angehörige gesehen werden.

- **Arzt-Patientengespräche:** Das Arzt-Patientengespräch bildet den Kern der externen Kommunikation. Wie der Patient »das Krankenhaus« in Anamnesegespräch, Aufklärungsgespräch, Stationsvisite oder Beratungsgespräch erlebt, so wird er später darüber berichten.
- **Pflege-Patientengespräch:** Die täglichen Gespräche von Schwestern und Pflégern mit dem Patienten vermitteln diesem den »Geist« oder die »Seele« des Krankenhauses.
- **Informationsstellen:** Hier werden Anfragen sowohl als face-to-face Kommunikation als auch telefonisch beantwortet. Die Informationsstelle ist die Visitenkarte jedes Krankenhauses!
- **Beschwerde- und Vermittlungsstelle:** Wie ernst Beschwerden von Patienten oder Angehörigen genommen werden, trägt ebenfalls zum Ruf eines Krankenhauses bei.

**Mediale Kommunikation**

- **Patienteninformationen:** In Form von Foldern, Broschüren oder Merkblättern können sie kundenfreundlich oder -feindlich wirken.
- **Website:** sie sollte barrierefrei und benutzerfreundlich gestaltet sein.
- **Leitsystem:** Ein funktionierendes Leitsystem ohne Doppelgleisigkeiten trägt zur Zufriedenheit von Besuchern bei.
- **Info-TV:** Über Fernseher im Café, im Wartebereich oder in Ruhezeiten werden Informationen an Patienten, Angehörige und Besucher gegeben.

## 2.8 Kommunikation mit Journalisten

### 2.8.1 Bedeutung

Die Kommunikation mit Journalisten ist eine der wichtigsten PR-Aufgaben. Über die Massenmedien können mit einer Botschaft wesentlich mehr Menschen erreicht werden als bspw. mit einer Broschüre. Darüber hinaus gelten Journalisten (zumindest in seriösen Zeitungen und TV-Sendern) als sehr glaubwürdig.

Aufgabe von Journalisten ist es, Themen zu recherchieren, journalistisch aufzubereiten und an ihr Publikum zu vermitteln. Hierbei sind sie an einem langfristigen und vertrauensvollen Austausch interessiert, um aktuelle und hochwertige Informationen zu erhalten.

Bauen Sie also systematisch eine eigenständige und langfristige Kommunikation mit Journalisten auf – am intensivsten sind persönliche Kontakte.

### 2.8.2 Adressaten

Steht das Thema einer Nachricht fest, so ist zu entscheiden, an welche Redaktionen Sie sich damit wenden.

- **Print:** Tageszeitungen (z.B. Der Standard, Kronenzeitung, Österreich), Publikumspresse (z.B. Architektur und Wohnen, Psychologie heute, Essen und Trinken), Fachpresse (Ärzteblatt, Managermagazin)
- **Rundfunk und Fernsehen:** private und öffentliche Sender (Life Radio, Ö1, ORF)
- **Agenturen:** APA (Austria Presse Agentur), DPA (Deutsche Presse Agentur) Meldungen der Nachrichtenagenturen gelten als besonders seriös
- **Pressebüros und freie Journalisten:** Sie versorgen Zeitungen und Zeitschriften mit Themen
- **Portale und Online-Pressedienste:** Pressedienste wie News-Aktuell verteilen Presseinformationen über eMail, Satellit, im Internet oder in Datenbanken

Unabhängig von den gewählten Adressaten benötigt jede PR-Stelle einen Presseverteiler mit Redaktionen, Ansprechpartnern, Telefonnummern, eMail und Spezialgebieten der Journalisten.

### 2.8.3 Instrumente

Informationen können Journalisten in unterschiedlicher Form erreichen. Die wichtigsten Instrumente sind hierbei (A) die Presseinformation, (B) die Pressekonferenz sowie (C) persönliche Medienkontakte.

#### (A) Presseinformation

Die Presseinformation informiert Medien schriftlich über Wissenswertes aus dem Unternehmen. Sie ist neben der Pressekonferenz das meist genutzte Instrument in der Medienarbeit.

Die herkömmliche Presseinformation ist meist ein bis zwei Seiten lang und wird einseitig beschrieben. Formell beinhaltet sie das Firmenlogo, den Titel »Presseinformation« und den Herausgeber. Neben dem Text selbst entscheiden häufig die Überschrift und das beige stellte Foto, ob ein Text veröffentlicht wird oder nicht. Die Überschrift entscheidet häufig, ob ein Journalist überhaupt weiter liest. Wörtliche Zitate bedeutender Akteure sind ebenfalls für Journalisten interessant. Besteht die Aussendung aus mehreren Teilen – z.B. einer Presseinformation, einem Geschäftsbericht und Fotos – so sollten diese in eine Pressemappe zusammengeführt werden, um fliegende Blätter in den Redaktionen zu vermeiden.

Die Regeln der guten Formulierung von Presstexten werden im Teil 2 vermittelt.

#### (B) Pressekonferenz

Die Pressekonferenz ist eine Veranstaltung, auf der ein Unternehmen die Journalisten persönlich über ein interessantes und wichtiges Ereignis informiert.

#### Planung und Vorbereitung

Eine Pressekonferenz muss gut vorbereitet werden. Folgende Punkte sollten auf keinen Fall vergessen werden:

- **Presseeinladung:** Laden Sie die Journalisten etwa drei bis vier Wochen vor der Pressekonferenz schriftlich ein. Skizzieren Sie den Inhalt aber verraten Sie nicht zuviel! Schicken Sie eine Teilnahmebestätigung mit, damit die Planung einfacher wird.
- **Teilnehmerliste und Namensschilder:** Erstellen Sie eine Teilnehmerliste und bereiten Sie Namensschilder vor – dies erleichtert den Journalisten den Kontakt untereinander.
- **Pressemappe:** Die Pressemappen liegen am Eingang des Konferenzraumes auf. Das Deckblatt beinhaltet das Inhaltsverzeichnis zum leichteren Auffinden wichtiger Informationen. Ein Ablaufplan der Veranstaltung sowie die schriftlichen Informationen sind weitere Be-

**Bemerkungen**

standteile der Pressemappe. Bilder können gedruckt und zusätzlich auf CD-ROM angeboten werden. Fordern Journalisten schon vor der Veranstaltung eine Pressemappe an, so lehnen sie dies ab: Zum einen werden sich sonst die Reporter den Weg sparen und zum anderen verschafft ihnen dies einen Vorsprung gegenüber Kollegen. Möglich ist eine Sperrfrist, die angibt ab wann die Informationen veröffentlicht werden dürfen.

- **Einheitliche Argumentation:** Da Pressekonferenzen nur bei wichtigen Anlässen stattfinden, sind Vertreter der Geschäftsführung anwesend. Auf dem Podium sitzen außerdem drei bis vier Fachleute aus dem Unternehmen, die kompetent über wichtige Themenaspekte Auskunft erteilen können. Alle Kernbotschaften sind allerdings intern abgestimmt!
- **Verpflegung:** *Plenus venter nonstudet libenter* – ein voller Bauch studiert nicht gern! Bieten Sie den Journalisten erst nach der Veranstaltung Speisen an. Kein Alkohol vor und während der Veranstaltung, keine Zigaretten oder Zigarren!
- **Betreuung:** Definieren Sie eine verantwortliche Person, die für organisatorische Fragen zur Verfügung steht.
- **Checkliste:** Arbeiten Sie mit einer Checkliste, die sicherstellt, dass die Mikrophone mit Batterie versorgt sind, die Namensschilder bereit liegen oder der Raum belüftet ist.

**Ablauf**

Behandeln Sie Journalisten als Gäste ihres Unternehmens. Der Kommunikationsvertreter begrüßt und verabschiedet die Journalisten. Meist kommen sie einige Minuten zu früh, sodass Zeit für ein persönliches Gespräch besteht.

Die Veranstaltung läuft in der Regel wie folgt ab:

- **Begrüßung und Eröffnung:** Der Kommunikationsverantwortliche begrüßt offiziell die Journalisten und eröffnet die Veranstaltung.
- **Reden:** Der erste Redner ist in der Regel der Geschäftsführer. Er verliest sein Statement, das meist aus einem Überblick über das Thema und der Bewertung durch die Firmenleitung besteht. Danach erteilt der Moderator weiteren Rednern das Wort.
- **Fragen:** Verständnisfragen werden sofort zugelassen, eine Diskussion erfolgt nach den Statements der Podiumsteilnehmer. Nach dem letzten Statement sammelt der Moderator die Fragen oder lässt sie gleich beantworten. Sind alle Fragen beantwortet, so beendet er die Konferenz und dankt den Journalisten für die Teilnahme.

**Bemerkungen**

- **Einzelinterviews:** Journalisten wünschen mitunter Einzelinterviews nach der Veranstaltung, um das Thema zu vertiefen oder sich einen Wettbewerbsvorsprung vor ihren Konkurrenten zu verschaffen. Der Kommunikationsverantwortliche notiert diese Anfragen, um sie später koordinieren zu können.

**Nachbereitung**

Ab dem folgenden Tag richtet sich der Blick auf das Medienecho. Stellen Sie auf Basis der gesammelten Resonanz einen Medienspiegel für die Geschäftsleitung und Interessierte zusammen und verwahren sie mehrere Exemplare im Textarchiv. Informieren Sie die Mitarbeiter in einem Eildienst über das Ergebnis der Pressekonferenz, bevor dies die Mitarbeiter aus den Medien erfahren.

**(C) Persönliche Medienkontakte**

Essenziell für eine kontinuierliche Medienarbeit ist es, einen persönlichen Kontakt zu Journalisten aufzubauen und zu halten. Nur so kann ein vertrauensvolles Verhältnis entstehen. Durch folgende Maßnahmen können Sie dies erreichen:

- Pressegespräch
- Präsentationen
- Fachpressekonferenz
- Fachtagung
- Medienseminar
- Journalistenreise
- Firmenbesichtigung
- Tag der offenen Tür
- Journalistenpreis
- Journalistenfest

Melden Sie sich hin und wieder persönlich bei den Journalisten und informieren Sie über interessante Ereignisse. Dies sichert Ihnen auch im Falle einer Krise eine faire Berichterstattung!

### 3 Praxis der Öffentlichkeitsarbeit

Die Gestaltung von professioneller PR ist an organisatorische Voraussetzungen gebunden, die erst gute Ergebnisse ermöglichen. Öffentlichkeitsarbeit muss also strukturiert ablaufen – dies zeigt sich ganz besonders in der Krisen-PR. Um dies zu gewährleisten, benötigen wir Menschen, Strukturen, Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten, Informationstechnologie sowie eine entsprechende Unternehmenskultur.

#### 3.1 Menschen

Die Menschen spielen für die Organisation der PR die zentrale Rolle, denn sie sind es, die mit den Bezugsgruppen kommunizieren. Zunächst ist die Mitarbeiterzahl der PR relevant, weil sie über deren Leistungsfähigkeit entscheidet. Steht nur eine begrenzte Zahl zur Verfügung, kann externe Hilfe vorübergehend oder dauerhaft unterstützen.

Wichtig sind auch Ausbildung und Erfahrung: Sind die Mitarbeiter ausgebildete Kommunikationsprofis oder sind sie Quereinsteiger? Wie wird im Fall des Quereinstiegs gewährleistet, dass die Mitarbeiter durch angemessene Ausbildung die PR professionell betreiben und nicht überfordert sind? Die Ausbildung des PR-Verantwortlichen ist besonders wichtig. PR ist eine zukunftsgerichtete, anspruchsvolle Managementaufgabe, die vielfältige Qualifikationen erfordert:

- **Fachkompetenz:** Grundlagen der Kommunikation, aber auch Kenntnisse in Betriebswirtschaft, um den Gesamtzusammenhang der Kommunikation und deren Wertschöpfung für das Unternehmen bewerten zu können.
- **Methodenkompetenz:** Vernetztes Denken, strategisches Denken, Handlungsorientierung.
- **Sozialkompetenz:** Kommunikationsfähigkeit mit den vielen internen und externen Kommunikationspartnern, Kenntnisse in Teambildung.

Diese Anforderungen haben dazu geführt, dass immer weniger Journalisten die Verantwortung für die PR übernehmen, wie dies früher der Fall war, sondern Manager mit einer umfassenden Ausbildung, Konzeptionsgeschick und Weitsicht.

## 3.2 Strukturen

PR unterstützt das Erreichen der Organisationsziele. Die Stellung der Abteilung oder des beauftragten Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens ist für den Erfolg der Arbeit von entscheidender Bedeutung: Die PR-Stelle muss in den internen Informationsfluss und die Meinungsbildung eingebunden sein. Ist die Funktion irgendwo im Unternehmen angesiedelt, zum Beispiel als unbedeutendes Anhängsel der Marketingabteilung, kann sie ihre Aufgaben nicht optimal erfüllen: Zu lange dauert es, bis Informationen, wenn überhaupt, zum Verantwortlichen gelangen; zu gering sind seine Chancen, Entscheidungen herbeizuführen, die für seine Arbeit wichtig sind.

Stattdessen sollte die PR-Stelle organisatorisch bei der Unternehmensführung angesiedelt sein – zum Beispiel als Stabsstelle der Unternehmensleitung.

Diese Zuordnung bietet vor allem folgende Vorteile:

- **Kommunikation wird ernst genommen:** PR als Stabsstelle zeigt nach innen und außen, wie bedeutend die Kommunikation ist.
- **Informationen sind früher verfügbar:** Trifft die Unternehmensleitung wichtige Entscheidungen, können diese früh an die Mitarbeiter und externe Bezugsgruppen weitergegeben werden.
- **Entscheidungswege sind kürzer:** Entscheidungen über wichtige Maßnahmen können notfalls auch kurzfristig getroffen und ständig aktualisiert werden.
- **Ihre Meinung fließt in Entscheidungen ein:** Es wird immer wichtiger werden, die Signale des Umfeldes aufzunehmen und gezielt in die Entscheidungen des Unternehmens einfließen zu lassen. Ein enger Kontakt zwischen dem PR-Verantwortlichen und der Geschäftsleitung kann dies sicherstellen.

Diese Vorteile spüren PR-Vertreter in kleinen und mittleren Organisationen viel schneller als Kollegen in großen Firmen, in denen die Entscheidungswege oft viel länger und Diskussionen zäher sind. Nicht unbedingt erforderlich ist es für die meisten Unternehmen, PR-Vertreter in den Vorstand zu bestellen. Die Automobilindustrie ist hier wohl Vorreiter und Ausnahme.

Was ebenfalls sehr wichtig ist: Der Unternehmenssprecher muss Achtung, Vertrauen und Wertschätzung der Geschäftsleitung erfahren. Ist er als Sektglashalter oder Frühstücksdirektor abgestempelt oder gilt er als inkompetent, hat er von vornherein geringe Chancen, die Öffentlichkeitsarbeit seines Unternehmens ernsthaft und professionell zu betreiben. Auch muss die Chemie zwischen PR-Vertreter und Geschäftsführer stimmen: Immerhin müssen diese beiden eng und vertrauensvoll zusammenarbeiten. Nicht selten ist daher in den Branchenzeitungen zu lesen, dass ein Unternehmenschef seinen Posten wechselt und seinen PR-Mitarbeiter mitnimmt.

**Bemerkungen**

Mit der Schaffung und Einordnung der PR-Stelle in das Unternehmen stellt also die Geschäftsführung wichtige Weichen für die spätere Arbeit. Es gibt jedoch noch weitere Voraussetzungen, die organisatorisch geklärt sein müssen: Die Aufgaben der PR-Funktion müssen exakt bestimmt und von anderen Stabsaufgaben und ähnlichen Funktionen deutlich abgegrenzt sein: Das eigene Aufgabengebiet ermöglicht hohe Identifikation. Es verhindert Rangeleien und Machtkämpfe mit angrenzenden Bereichen sowie Doppelarbeit. Das eigene Aufgabengebiet ermöglicht die professionelle, langfristig ausgerichtete Planung.

### **3.3 Prozesse**

Prozesse sind Handlungsketten mit definiertem Ergebnis. Für die PR sollen angemessene Prozesse die Ausrichtung an der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen sicherstellen sowie die erforderliche Aktualität, die Internationalisierung und das widerspruchsfreie Auftreten gewährleisten. Geeignete Prozesse müssen gezielte Koordination und Kontrolle ermöglichen und die übergreifende Zusammenarbeit stärken. Dies ist zum Beispiel deshalb notwendig, damit sich die Verantwortlichen der PR und der Marktkommunikation auf gemeinsame Kommunikationsaussagen einigen und diese angemessen umsetzen. Netzwerke und Workshops spielen hierbei die herausragende Rolle.

Allerdings: Die persönliche Kommunikation wird nicht zu ersetzen sein – sie ist für das Zustandekommen von Vertrauen unerlässlich!

Immer wieder auftretende Prozesse können Sie schriftlich festhalten, zum Beispiel für das Erstellen und Verteilen von Presseinformationen oder das Beantworten von Telefonanfragen. Damit werden sie verbindlich und jeder kann sie nachlesen. Besonders für die Krisenkommunikation sind festgelegte Prozesse essenziell.

### **3.4 Rollen und Verantwortlichkeiten**

Damit sich die PR dauerhaft entwickeln kann, werden verantwortliche Funktionen eingerichtet sowie Rollen und Verantwortlichkeiten geklärt. In den meisten Organisationen geschieht dies nicht sorgfältig genug, was dazu führt, dass keiner weiß, wer für etwas zuständig und wer verantwortlich ist. Daher werden Schlüsselrollen und Kompetenzen von Entscheidungsträgern vorab definiert, klar abgegrenzt, im Unternehmen kommuniziert und fest verankert.

**Bemerkungen**

Es ist nötig, dass es einen Ansprechpartner gibt, dessen Namen die Mitarbeiter kennen:

- **Der PR-Verantwortliche** ist ständiger Verantwortlicher für Gestaltung und Entwicklung der PR. In kleineren und mittleren Unternehmen übernimmt diese Aufgabe oft der Geschäftsführer oder ein Assistent der Geschäftsleitung. In größeren Unternehmen gibt es den Pressesprecher oder den PR-Verantwortlichen, die oft als Stabsstelle der Geschäftsleitung verankert sind. Der PR-Verantwortliche leitet aus den kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmenszielen die PR-Ziele ab. Er sucht Mitarbeiter aus und setzt sie angemessen ein, um die PR-Ziele zu erreichen. Er stimmt sich mit den anderen Kommunikationsfunktionen im Unternehmen ab. Er steuert und kontrolliert die PR, damit sie den Unternehmenswert steigern.
- **Der Promotor in der Geschäftsführung**, am besten der Vorstandsvorsitzende, sichert die erforderliche Unterstützung des Top-Managements.
- **Unterstützende Funktionen** sind zum Beispiel die Weiterbildungsabteilung, die Personalabteilung, die Finanzabteilung und die Grafikabteilung.
- **Verantwortliche in Gremien**: Jedes Gremium bestimmt den Verantwortlichen, der für jede Sitzung bestimmt, welche relevante Information entstanden ist und ob diese intern oder extern weitergegeben wird.

### 3.5 Informationstechnologie

Die Informationstechnologie spielt mittlerweile für die PR eine wesentliche Rolle: Zum einen unterstützt sie die Durchführung der PR-Funktion durch angemessene Hardware (Computer, Drucker, Scanner etc.) und Software (Textverarbeitung, Grafikprogramm, Adressenverwaltung etc.); zum anderen ist sie Plattform für die elektronisch vermittelte Kommunikation mit Bezugsgruppen. Die allgemeine Frage der angemessenen Informationstechnologie für Ihre PR-Funktion ist hier schwer zu beantworten: Hardware und Software ändern sich zu rasch.

### 3.6 Unternehmenskultur

Der Begriff Unternehmenskultur steht für die *Werte* (was ein Unternehmen für wünschenswert hält), *Normen* (was das Handeln regelt) und *Grundannahmen* (was das Handeln begründet). Die Unternehmenskultur prägt das Denken und Handeln aller Mitarbeiter.

- Ist das Unternehmen innovativ oder kostenorientiert? Ist es bürokratisch oder kundenorientiert?
- Ist es vergangenheits- oder zukunftsorientiert?
- Existieren für Kunden (Patienten und deren Angehörige) Beschwerdestellen und Verständnis für Beschwerden oder nicht?

Die Unternehmenskultur kann maßgeblich dadurch bestimmt sein, dass sie aus einer bestimmten Kultur heraus entsteht, zum Beispiel den geistlichen Gepflogenheiten eines Ordens, wie in manchen Ordensspitälern. Im Lauf der Jahre bewähren sich solche Normen und Werte, gelten als selbstverständlich und werden an neue Mitarbeiter weitergegeben. Jeder weiß, was wichtig ist und zählt und was verpönt ist und Sanktionen auslöst. Werte und Normen werden zum Allgemeingut und stabilisieren das Unternehmen.

Eine Unternehmenskultur ist immer vorhanden. Es ist nicht möglich, dass es keine Unternehmenskultur gibt!

#### **Kommunikation ist Kultur ist Kommunikation**

Kultur und Kommunikation hängen eng zusammen und beeinflussen sich gegenseitig: Ist die Unternehmenskultur stark, ist es auch die Kommunikationskultur; soll sich die Unternehmenskultur ändern, müssen dies gleichermaßen die PR. Kommunikationskultur ist demnach das, was in der Kommunikation als wünschenswert gilt und wie hier gehandelt werden soll.

Kommunikationskultur zeigt sich zum Beispiel darin,

- wie das Unternehmen mit seinen Bezugsgruppen redet,
- ob die Kommunikation einseitig oder wechselseitig erfolgt,
- ob das Unternehmen auf die Wünsche und Erwartungen seiner Bezugsgruppen eingeht,
- ob die Mitarbeiter rechtzeitig und umfassend informiert werden,
- wie das Unternehmen mit Konflikten und Kritik umgeht,
- ob es Tabuthemen gibt, über die keinesfalls gesprochen wird,
- wie der Briefstil des Hauses ist,
- wie sich Telefonistinnen und Sekretärinnen verhalten.

Jedes Unternehmen bildet eine eigene Unternehmenssprache heraus: Die Mitarbeiter reden knapp miteinander, voll von geheimnisvollen Abkürzungen

**Bemerkungen**

oder sehr leger. Ein neuer Mitarbeiter beachtet, ob man sich siezt oder duzt, ob Kritik offen vorgetragen oder hinter dem Berg gehalten wird.

Die Kommunikationskultur gilt als selbstverständlich und wird an neue Mitarbeiter weitergegeben – jeder weiß, was man sagt und was nicht. Sie ist stabilisierender Faktor im Unternehmensgeschehen und in jeder Organisation anders.

### **3.7 Planung und Vorbereitung**

Ohne entsprechende Planung und Vorbereitung kann Öffentlichkeitsarbeit nicht professionell ablaufen.

#### **Grundfrage der Öffentlichkeitsarbeit**

Die Grundfrage jeder Öffentlichkeitsarbeit lautet:

- Welches Ziel wollen wir erreichen,
- bei welchen Adressaten vermittelt
- welcher Informationen über
- welche Medien, sodass
- welches Ergebnis erzielt wird bzw. welche Reaktion der Adressaten erreicht wird?

Bevor die ausgewählten Adressaten informiert werden, sollten Sie sich allerdings noch einige Fragen stellen:

- Was ist über die Adressaten bekannt: ihr Alter, ihre Bildungs- oder ihre Konsumgewohnheiten, ihr Lebensraum, ihre Lebensbedingungen?
- In welchem Kontakt stehen die Adressaten schon zu Ihnen: Sind es Patienten, Angehörige, Fördergeber oder die breitere Öffentlichkeit?
- Was wissen die Adressaten von Ihnen? Welche richtigen oder falschen Einschätzungen liegen vor? Was verbinden sie mit Ihnen?
- Welche Vorteile oder Nachteile haben die Adressaten von Ihnen bzw. Ihren Angeboten? Was können Sie für den Adressaten tun? Was bieten Sie ihnen an?
- Nutzen die Adressaten, was ihnen eine andere Institution, ein Verein, eine Organisation o.ä. bietet? Ist es vergleichbar mit Ihren Leistungen?

### **Kombination interner und externer Öffentlichkeitsarbeit**

Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit gehen in vielen Projekten Hand in Hand. Wie interne und externe Öffentlichkeitsarbeit kombiniert zum Einsatz gebracht werden können, zeigt das folgende Beispiel:

#### ***Beispiel: Einführung der Überleitungspflege in einem Krankenhaus***

Folgender PR-Plan wurde hierzu entwickelt:

##### *Öffentlichkeitsarbeit intern:*

- Teilnahme an der Primärärztesitzung
- Information der Abteilungsschwestern
- Teilnahme an einer Dienstbesprechung jeder bettenführenden Abteilung

##### *Öffentlichkeitsarbeit extern:*

- Zeitungsartikel für KH-Zeitungen und die Regionalzeitungen im Bezirk verfassen
- Rundschreiben für alle Hausärzte des Bezirks verfassen und versenden
- Informationsblatt für Patienten (Folder) und Visitenkarten drucken lassen
- Sozialatlas mit wichtigen Adressen sozialer Dienstleistungen und Einrichtungen
- Kontaktaufnahme mit extramuralen Bereichen

Öffentlichkeitsarbeit ist ein langfristiges Kommunikationsvorhaben, das entsprechend geplant werden muss. Für viele Projekte und Vorhaben ist deswegen ein exakter PR-Plan nötig. Dieser umfasst zumindest:

- Medien
- Inhalt und Zuständigkeit
- Gestaltung
- Produktion
- Versand
- Termine und Kontrolle

## Bemerkungen

## Erstellung eines PR-Plans

Etwa so könnte ein in Excel erstellter PR-Plan aussehen:

Medium	Termin	Gestaltung	Produktion	Versand	Patienten	Mitarbeiter	Förderstellen	Printmedien	Hörfunk/TV	...	ok
<b>Beispiel:</b>											
Newsletter 1	23. Nov.	CA	CA	Bü		x	x				
Presseaussendung 1	23. Nov.			Bü	x			x	x		
Folder	10. Nov.	NN	NN	Bü		x	x	x	x	x	
Homepage: News	sofort			Ag	x	x	x	x	x	x	✓
Newsletter 2	30. Nov.	CA	CA	Bü		x	x				
Presseaussendung 2	30. Nov.			Bü	x			x	x		
Presseaussendung 3	10. Dez.			Bü	x			x	x		
Newsletter 3	10. Dez.	CA	CA	Bü		x	x				
Abschlussbericht	15. Dez.	IP	IP	Bü			x				

## Abschlussgedanken

Professionelle Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit nach innen und außen hat sich in Profit- wie Nonprofit-Organisationen zum Erfolgsfaktor entwickelt. In den kommenden Jahren wird die Bedeutung der PR weiter steigen, da sich die Organisationen im Wettbewerb noch deutlicher platzieren müssen.

Auch im Gesundheitsbereich hat mittlerweile ein Wettbewerb um Kunden wie Gelder begonnen – eine professionelle Darstellung der Leistungen wird zunehmend zur Selbstverständlichkeit. Aus- und Weiterbildungen zu diesem Thema nehmen ebenfalls zu, sodass zukünftig immer mehr Organisationen auf eine professionell durchgeführte Öffentlichkeitsarbeit bauen können.

Öffentlichkeitsarbeit darf auch im Krankenhaus keinesfalls aus falscher Scham unterbleiben – die Bezugsgruppen wie Patienten und Angehörige, Politik oder Lieferanten wollen fundierte Informationen über den aktuellen Standard oder neue Entwicklungen. Eine fundierte Öffentlichkeitsarbeit sichert dies.

## 4 Literatur

Herbst, Dieter (2007): *Public Relations. Konzeption und Organisation, Instrumente, Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen*. Berlin

Herbst, Dieter (1999): *Interne Kommunikation*. Berlin

Klöfer, Franz / Nies, Ulrich (2003): *Erfolgreich durch interne Kommunikation*. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. Mainz

Krenz, Armin (2002): *Handbuch Öffentlichkeitsarbeit*. Freiburg

Kunczik, Michael (2002): *Public Relations. Konzepte und Theorien*. Köln

Olfert, Klaus / Rahn, Horst-Joachim (2003): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Ludwigshafen

Text+PR (2008): *Kommunikation in und für Kliniken – Public Relations im Gesundheitssektor*.

[www.mueller-text-pr.de/tpr/Assets/Klinikkommunikation.pdf](http://www.mueller-text-pr.de/tpr/Assets/Klinikkommunikation.pdf)

## 5 Der Autor



www.poecksteiner.cc  
poecksteiner@poecksteiner.cc  
Tel: 0664-2527444

### Univ.-Lektor Mag. Dr. Markus Pöcksteiner

Geboren 1963, aufgewachsen in Grein an der Donau, Studium der Soziologie und der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der J.K.Universität Linz

Kommunikationsberater, Akademischer Berater und Coach, Trainer und Supervisor; Geschäftsführender Gesellschafter der Regionalentwicklungsfirma Perspectra GmbH  
www.perspectra.at

Universitätslektor in den Lehrgängen Gesundheitsmanagement, Public Health and Hospital Management, Sozialmanagement