

„Das Wichtigste ist, alle mitzunehmen“

Key Facts

- Interview mit Gregor Doepke, Leiter der Kommunikation der DGUV
- Der Krisenstab hat zu Beginn der Coronapandemie sehr schnell einen Maßnahmenplan entwickelt und umfassend informiert. Wichtig ist zusätzlich, zu erklären, warum man welche Maßnahme umsetzt, um die Beschäftigten „mitzunehmen“ und Akzeptanz zu finden
- Die DGUV hat in enger Abstimmung mit den Unfallversicherungsträgern auf allen ihr zur Verfügung stehenden Kanälen in hoher Frequenz kommuniziert

Autorin

➔ Elke Biesel

Wie sieht eine effektive Krisenkommunikation aus? Die Coronapandemie hat alle Unternehmen und Organisationen vor diese Frage gestellt. Gregor Doepke, Leiter der Kommunikation der DGUV, beschreibt, welche Maßnahmen im Spitzenverband ergriffen wurden.

Herr Doepke, zentrales Instrument im Krisenmanagement und damit auch in der internen Krisenkommunikation war der Krisenstab der DGUV. Welche Aufgaben hatte er?

Doepke: Zunächst war es wichtig, keine wertvolle Zeit zu verlieren, um so schnell wie möglich nach dem damaligen Erkenntnisstand erfassen zu können, welche Dimension an Krise da auf uns zukommt. Es war ja etwas, das wir in dieser Form noch gar nicht kannten. Daher hat sich der Krisenstab direkt Anfang März 2020 zusammengefunden und innerhalb kürzester Zeit einen abgestuften Maßnahmenplan entwickelt. Dieser Stufenplan enthielt bestimmte Maßnahmenpakete in Abhängigkeit von der Sieben-Tage-Inzidenz der Coronainfektionen, um Hygiene und Infektionsschutz bestmöglich gewährleisten und die staatlichen Vorgaben des SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandards sowie der verschiedenen Verordnungen, die ab März 2020 nach und nach in Kraft traten, umsetzen zu können.

Wie hat das genau funktioniert?

Doepke: Unter der Leitung der Hauptgeschäftsführung waren die Fachkräfte für

Arbeitssicherheit, die Leitungen der wichtigen Querschnittsbereiche wie Personal, IT, Verwaltung und Kommunikation sowie die Vorsitzenden des Betriebsrates in enger Abstimmung mit den Verantwortlichen für die verschiedenen Standorte der DGUV beteiligt. Zu Beginn der Pandemie haben wir täglich getagt. Es kamen immer neue Fragestellungen hinzu, die uns viel abverlangt haben: Wie schützen wir unsere Beschäftigten am besten? Wie organisieren wir das Homeoffice beziehungsweise das mobile Arbeiten? Wie garantieren wir den Infektionsschutz für die Beschäftigten, die nicht zu Hause arbeiten können? Wie kommunizieren wir mit den Beschäftigten?

Die Sorge um Sicherheit und Gesundheit ist doch für die DGUV als Institution des Arbeitsschutzes Tagesgeschäft. Hat das geholfen?

Doepke: Theoretisch ja. Wir waren mit den „10 Tipps zur betrieblichen Pandemieplanung“, die schon knapp zehn Jahre vorher im Zusammenhang mit der Vogelgrippe entwickelt worden waren, gut vorbereitet. Auch das in der DGUV vorhandene Expertenwissen im Koordinierungskreis für Bio-

logische Arbeitsstoffe, kurz: KOBAS, der DGUV und in unseren Forschungsinstituten war natürlich Gold wert. Dieses Wissen aber sozusagen auf die Straße zu bringen und die staatlich verordneten Maßnahmen im praktischen Alltag umzusetzen, war dann doch etwas Neues. Da tickt die DGUV wahrscheinlich nicht wesentlich anders als viele andere Betriebe in Deutschland.



Foto: © Wolfgang Bellwinke/DGUV

Gregor Doepke ist Leiter Kommunikation und Pressesprecher der DGUV

Gab es dabei besondere Herausforderungen, denen andere Betriebe nicht ausgesetzt waren?

Doepke: Nein, das glaube ich nicht. Viele Betriebe und Branchen hat es viel härter getroffen und sie mussten zusätzlich ums wirtschaftliche Überleben kämpfen. Schwierigkeiten ergaben sich aber immer wieder aus dem föderalen System der Bundesrepublik. Von staatlicher Seite wurden zwar die Maßnahmen in der Bund-Länder-Konferenz grundsätzlich untereinander abgestimmt, aber in den Bundesländern oft uneinheitlich umgesetzt.

In der DGUV gibt es Bürotätigkeiten, Gremiensitzungen, Forschungs- und Prüftätigkeiten in Laboren, Lehre mit Studierenden an der Hochschule, Kongress- und Seminarangebote, Fortbildungsangebote in externen Hotels, Messungen in externen Betrieben, Dienstreisen und, und, und. Das alles an Standorten in mehreren Bundesländern mit teilweise verschiedenen Umsetzungsstrategien unter einen Hut bringen zu müssen, war für alle Beteiligten wirklich schwierig. Man musste aufpassen, nicht den Überblick zu verlieren. Darüber hinaus drohte die Gefahr, in der Kommunikation mit den eigenen Kolleginnen und Kollegen kompliziert und unverständlich zu werden.

Welche Ebenen und Formen der Kommunikation gab es denn?

Doepke: Über den Stufenplan und die einzelnen Maßnahmen hat der Krisenstab die Beschäftigten in eng getakteten Rundmails informiert. Parallel haben wir eine entsprechende Seite im Intranet aufgebaut, auf der alle wichtigen Maßnahmen übersichtlich zusammengefasst waren. Begleitende FAQ waren so aufbereitet, dass man dort immer wieder nachlesen konnte, wenn man zu einzelnen Fragestellungen nicht ganz sicher war. Workflows für den Umgang mit Infektionsszenarien, Hygienepläne für die verschiedenen Standorte sowie Aushänge mit Tipps und Verhaltensregeln haben die Information und Kommunikation komplettiert.

Beschränkte sich das auf die reinen Sachinformationen?

Doepke: Nicht ganz. Denn wir haben in den

Infomails auch immer erklärt, warum wir was wie machen, um unsere Beschäftigten auf dem schwierigen Weg mitzunehmen und Akzeptanz zu finden. Aber auch hier darf man die Kommunikation nicht isoliert sehen. Alle Bereiche und Standorte der DGUV sind im Grunde über sich hinausgewachsen und haben sehr schnell die Voraussetzungen dafür geschaffen, den Betrieb trotz Homeoffice der meisten Beschäftigten aufrechtzuerhalten. Wenn beispielsweise die schnelle Ausstattung mit Laptops oder die umfassende und kostenfreie Versorgung mit FFP2-Masken und Schnelltests trotz Knappheit am Markt nicht so gut funktioniert hätten, wäre auch die Krisenkommunikation ins Leere gelaufen. Wir hätten dann mit unseren Appellen und verpflichtenden Maßnahmen für die Beschäftigten, die zahlreiche Beschränkungen mit sich brachten, keine Akzeptanz gefunden.

Gibt es Dinge, die nicht gut gelaufen sind?

Doepke: Ich würde nicht sagen, dass wichtige Aspekte unberücksichtigt geblieben sind. Aber Fehler sind uns natürlich unterlaufen oder wir haben den einen oder anderen Aspekt nicht ausreichend berücksichtigt. Die vielen Hinweise der Beschäftigten haben uns daher sehr geholfen. Wir haben jeden Verbesserungsvorschlag im Krisenstab geprüft. Nicht allen konnten wir entsprechen, aber auch in diesen Fällen haben wir ein Feedback gegeben und erklärt, warum eine bestimmte Idee nicht umsetzbar war.

Betriebliche Krisenkommunikation braucht also eine gute Fehlerkultur?

Doepke: Ja, auf jeden Fall. Kommunikation ist keine Einbahnstraße. Jede und jeder muss einen Teil dazu beitragen, in der Krise zusammenzuhalten und die Kommunikation mit Leben zu füllen. Dazu gehört auch die Kritik am Krisenmanagement, wenn sie konstruktiv ist, und das war sie fast ausnahmslos. Besonders schön und motivierend war aber, dass zahlreiche Kolleginnen und Kollegen auch einfach mal zurückmeldeten, sie fühlten sich in der DGUV in dieser schwierigen Zeit gut aufgehoben und sich dafür einfach mal bedanken wollten.

Um die Kontakte der Beschäftigten untereinander zu stärken, hat die Interne Kommunikation ein eigenes Tool entwickelt.

Doepke: Ja, Grundlage für ein gutes Zusammenarbeiten und Zusammenleben im Betrieb ist der Umgang auf Augenhöhe, empathisch und wertschätzend. Daher hat unsere Interne Kommunikation recht bald einen neuen Newsletter entwickelt und die erste Ausgabe schon vier Wochen nach Ausbruch der Pandemie veröffentlicht. Der Titel allein machte schon klar, worum es ging: #zusammenhalten. Dieses Format diente vor allem dazu, Zusammenhalt und Verständnis füreinander zu entwickeln sowie den Austausch der Kolleginnen und Kollegen untereinander zu befördern.

Eins möchte ich aber besonders betonen: Alle noch so gut gemachten Medien konnten das persönliche Gespräch nicht ersetzen und werden dies auch nie können. Während der Zeit im Lockdown waren die persönlichen Gespräche per Telefon oder später auch die zahlreichen Teammeetings per Videokonferenz für viele der einzige Draht nach draußen. Thema dieser Gesprächsformate war nicht allein die Arbeit. Vielmehr war es wichtig zu zeigen: Es geht um dich als Kollegin und Kollege.

Und die Führungskräfte ...?

Doepke: Sie haben aus meiner Sicht diese große Herausforderung gut gemeistert. In unseren Führungsgremien haben wir das Corona-Krisenmanagement kontinuierlich behandelt, um die gemeinsame Basis für den Dialog zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitenden zu schaffen. Ergänzend hatten wir Leitfäden mit spezifischen Hilfestellungen für die Führungskräfte entwickelt.

Aber nicht nur den Führungskräften, sondern allen Kolleginnen und Kollegen in der DGUV möchte ich wirklich ein dickes Kompliment machen. So schwierig alles war, am Ende bleibt für mich die sehr positive Erfahrung, dass Zusammengehörigkeitsgefühl, Verständnis füreinander und Solidarität gewachsen sind. Vieles ist auch deutlich schneller bewegt worden, als man es ursprünglich für möglich gehalten hat.



Als DGUV haben wir in enger Abstimmung mit den Unfallversicherungsträgern auf allen uns zur Verfügung stehenden Kanälen in einer sehr viel höheren Frequenz als vor der Pandemie kommuniziert.“

Gregor Doepke

Bislang haben wir den Fokus auf die interne Kommunikation gelegt. Wie hat die DGUV in der Pandemie ihre externe Kommunikation verändert?

Doepke: Die gesetzliche Unfallversicherung hat einen sehr wichtigen Beitrag zur Krisenbewältigung in Deutschland geleistet. Das wird nicht nur in der Politik anerkannt, sondern auch in den Betrieben und den öffentlichen Einrichtungen wie zum Beispiel Schulen und Kitas.

Berufsgenossenschaften und Unfallkassen haben ihr branchen- und zielgruppenspezifisches Know-how zum Einsatz gebracht. Konkrete Informationen gab es zu vielen Themen wie Pandemieplanung, Infektionsschutz- und Hygienemaßnahmen oder zur veränderten Organisation des Arbeitsschutzes, wie beim Arbeiten im Homeoffice. Die Gefährdungsbeurteilung spielte und spielt eine zentrale Rolle. Es ging aber auch um Fragen des Versicherungsschutzes oder um die Unterstützung von Führungskräften. Fast täglich wurden neue Materialien erarbeitet, denn es gab viele Fragen zum Beispiel zur Verbindlichkeit der Regeln oder auch zur Abgrenzung gegenüber anderen Vorschriften.

... und worin bestand der Part der DGUV?

Doepke: Als Spitzenverband haben wir dafür gesorgt, die Informationen übergreifend zu bündeln. Die Webseite der DGUV haben wir zu einem zentralen Einstiegsportal der Informationen gemacht. Zum Teil wurden die Infos auch in verschiedenen Sprachen und in Leichter Sprache ange-

boten. Auch Hotlines wurden von vielen Unfallversicherungsträgern geschaltet.

Als DGUV haben wir in enger Abstimmung mit den Unfallversicherungsträgern auf allen uns zur Verfügung stehenden Kanälen in einer sehr viel höheren Frequenz als vor der Pandemie kommuniziert. Der Bedarf an aktuellen Informationen über neue Entwicklungen, Gesetzesänderungen und einzelne Aspekte des Infektionsschutzes war sehr hoch. Hinzu kamen viele Serviceangebote, mit denen wir versucht haben, auf die zahlreichen Anrufe von Versicherten und Unternehmen zu reagieren. Welche Maskentypen gibt es eigentlich? Wie lüfte ich ein Klassenzimmer richtig? Wie sieht ein Infektionsschutzplan im Betrieb aus? Was muss ich im Homeoffice beachten? Ein Indikator dafür, dass unsere Informationen angenommen wurden, sind die Abrufzahlen aus unserer Publikationsdatenbank. Spitzenreiter war ein Plakat mit allgemeinen Infektionsschutzmaßnahmen, das mehr als 260.000 Mal heruntergeladen wurde. Aber auch Informationen zu psychischen Belastungen oder zur Pandemieplanung kamen auf mehr als 230.000 Downloads. Insgesamt gab es mehrere Millionen Abrufe unserer Medien.

Wie sind Sie kommunikativ vorgegangen?

Doepke: Wir haben die Inhalte zielgruppenspezifisch in den verschiedenen Kanälen aufbereitet. Mit der Folge, dass sich die Zahl unserer Pressemitteilungen im Jahr 2020 fast verdoppelt hat und 2021 die Fre-

quenz auch nur leicht zurückgegangen ist. Die Inhalte dieser Meldungen sind auch eingeflossen in die Berichterstattung unserer Präventionszeitschriften. In diesen Medien wurden Covid-19-relevante Themen weiter praxisnah aufbereitet. Nehmen wir zum Beispiel „Arbeit & Gesundheit“, eine Zeitschrift für Sicherheitsbeauftragte, die sechsmal im Jahr erscheint. Dort sind von 2020 bis Anfang 2023 mehr als 50 Beiträge zu verschiedenen Fragen rund um die Pandemie erschienen. Das reichte von Hygienemaßnahmen und Infektionsschutz über gesundes Arbeiten im Homeoffice bis hin zum Umgang mit psychischer Mehrbelastung. Wir haben in unserem Medienmix die ganze Bandbreite genutzt: von der Servicemeldung bis zum wissenschaftlichen Hintergrund in unserer Fachzeitschrift DGUV Forum.

Welche Medien haben Sie über die klassischen Printmedien und Publikationen hinaus noch eingesetzt?

Doepke: Zum einen natürlich die Social-Media-Kanäle und zum anderen die Mini-Kampagnen. Was heißt das genau? Wir haben unsere damalige Präventionskampagne „kommittensch“ sehr rasch in den Dienst der Pandemie gestellt. Unter dem Slogan „Arbeitsschutz ist Gesundheitsschutz“ wurden Materialien, Plakate und Anzeigenmotive entwickelt sowie Mini-Kampagnen auf Social Media zu den Themen: #MaskeTragen, #LüftenHilft, #ImpfenSchützt und #TestenHilft. Über Social Media wurden Textanzeigen und Aussagen von Testimonials an die jeweils am stärks-



Informationen zu Symptomen, Behandlung und Reha von Long COVID und Post-COVID werden sicher noch länger Teil unserer Arbeit und damit auch unserer regulären Kommunikation sein.“

Gregor Doepke

ten betroffenen Berufsgruppen ausgespielt, bei #ImpfenSchützt zum Beispiel analog zur Impfreiheitsfolge. Alle Unfallversicherungsträger konnten die Motive tagesaktuell für die sozialen Medien übernehmen. Die Mini-Kampagnen erreichten eine hohe Reichweite und vor allem auch gute Interaktionswerte. In den rund sieben Monaten von März bis Oktober 2021 wurden mehr als 8.122.000 Seitenaufrufe gezählt.

Gab es gerade auf Social Media auch kritische Reaktionen zu diesen Themen?

Doepke: Ja, natürlich gab es dort auch Kritik. Themen wie Masketragen oder Impfen waren ja in der Öffentlichkeit umstritten und heiß diskutiert. Aber neben den Angriffen, gerade auf Facebook, haben wir auch zahlreiche positive Reaktionen von Menschen bekommen, die sich gut informiert fühlten, zum Beispiel von Lehrkräften. Nach dem ersten Lockdown 2020 hatten viele Sorge wegen der Infektionsgefahren im Klassenraum. Wir konnten auf die Lüftungs-App des Instituts für Arbeitsschutz der DGUV, kurz: IFA, hinweisen, die dankbar angenommen wurde. Auch unser Schutzstandard Schule wurde immer wieder zitiert und nachgefragt. Bewährt hat sich eine informative, transparente Kommunikation.

In einem Fall kam es aber auch zu einer gerichtlichen Auseinandersetzung.

Doepke: Ja, am Rande einer Demonstration der Querdenkerszene hatte sich ein Rechtsanwalt bei seiner Kritik an Masken auf vermeintliche Aussagen der DGUV hin-

sichtlich des Tragens von Mund-Nasen-Bedeckungen bezogen, die wir nicht getroffen hatten.

Der Auftritt wurde über einschlägige soziale Netzwerke geteilt, zum Beispiel auf Youtube. Aufgrund der zahlreichen Reaktionen und Anfragen wurde uns schnell klar, dass diese Behauptungen durchaus Resonanz fanden und zu erheblicher Verunsicherung bei Unternehmen, Beschäftigten, Lehrpersonal, Eltern sowie Schülerinnen und Schülern führten. Wir haben zusammen mit unserem Justizariat direkt eine Richtigstellung im Internet veröffentlicht und gleichzeitig eine einstweilige Verfügung gegen den Anwalt erwirkt. Übrigens ist das Verfahren in der Hauptsache immer noch nicht abgeschlossen, findet aber inzwischen kaum noch öffentliche Beachtung.

Wie geht es jetzt weiter mit der Kommunikation zu COVID-19?

Doepke: Wir werden mit COVID-19 leben müssen und gerade beim Thema Long- und Post-COVID gibt es ja noch viele offene Fragen. Informationen zu Symptomen, Behandlung und Reha von Long COVID und Post-COVID werden sicher noch länger Teil unserer Arbeit und damit auch unserer regulären Kommunikation sein. Wenn von den Berufsgenossenschaften und Unfallkassen gewünscht, werden wir auch weiter Informationen und Tipps zu Präventionsmaßnahmen veröffentlichen, allerdings nicht mehr in einem eigenen Portal, sondern im Rahmen unserer regulären Kom-

munikation zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.

Den Modus „Krisenkommunikation zu Corona“ haben wir seit einiger Zeit verlassen. Wir hoffen, dass wir ihn auch nicht mehr so schnell wieder aktivieren müssen.

Gibt es in Ihrer Rückschau auch etwas Positives?

Doepke: Ich beschränke meine Aussage an dieser Stelle bewusst. In der Kommunikation der Unfallversicherung hat die Pandemie aus meiner Sicht schon etwas Positives bewirkt: Wir sind noch enger zusammengerückt, haben uns sehr offen mit den Kommunikationsbereichen der Unfallversicherungsträger ausgetauscht, voneinander gelernt und uns gegenseitig Ratschläge gegeben. Und wir haben das neue und agile Kommunikationsformat der Mini-Kampagne entwickelt. Über die Kommunikation hinaus hat die Pandemie gezeigt, dass wir in der gesetzlichen Unfallversicherung mit Berufsgenossenschaften, Unfallkassen und DGUV sehr viel zum Wohlergehen der Menschen und Betriebe am Standort Deutschland beitragen können, wenn wir zusammenwirken. Praxisnah, schnell und kompetent. Das sollten wir uns für die Zukunft bewahren. ←

Das Interview führte Elke Biesel.