

CRISIS MANAGEMENT

© bankrx - stock.adobe.com

Krisenkommunikation im Gesundheitswesen

Wenn Reputation und Vertrauen auf dem Spiel stehen

Von Nina Angermann

Wenn Kliniken in die Krise geraten, entscheidet Kommunikation über Vertrauen, Handlungsfähigkeit und Reputation. IT-Ausfälle, Hygienemängel oder wirtschaftliche Schieflagen können innerhalb kürzester Zeit zum öffentlichen Stresstest werden. Professionelle Krisenkommunikation ist deshalb Chefsache – und der Schlüssel, um Schaden zu begrenzen, Vertrauen zu sichern und langfristig gestärkt hervorzuzeigen.

Keywords: Krisenmanagement, Kommunikation

Krisen treffen Kliniken meist überraschend – ihr Verlauf ist schwer kalkulierbar, die öffentliche Aufmerksamkeit hoch. IT-Ausfälle, Hygienemängel, Behandlungsfehler, Insolvenzen oder Personalengpässe können sich innerhalb weniger Stunden zu Reputationskrisen entwickeln, die weit über den Klinikbetrieb hinausgehen. Gerade in solchen Situationen entscheidet professionelle Kommunikation darüber, ob eine Organisation die Informationshoheit gewinnt, Vertrauen bewahrt und handlungsfähig bleibt.

Für Geschäftsführungen bedeutet das: Kommunikation ist im Ernstfall nicht nur ein flankierender Prozess, sondern Teil der strategischen Steuerung. Kom-

munikationsverantwortliche lenken in dieser Lage nicht nur Botschaften und Kanäle, sondern das Bild der gesamten Organisation. Sie sind Hüterinnen und Hüter des Vertrauens und richten die Kommunikation über alle Phasen hinweg an klaren Zielen aus – von der schnellen Lageklärung bis zur langfristigen Reputationsarbeit. Das Gute: Krisenkommunikation ist nicht allein eine Frage des Instinkts. Sie ist sowohl präventiv als auch für Ad-hoc-Szenarien plan- und trainierbar. Wer Strukturen, Rollen und Botschaften vorbereitet, verschafft sich in kritischen Momenten Souveränität. Die folgenden Abschnitte zeigen, worauf es ankommt – und wie Kliniken sich systematisch wappnen können.

**Vorausschau statt Drehbuch:
Vorbereitung schafft Souveränität**
Der Unterschied zwischen Kontrollverlust und souveräner Steuerung beginnt vor der Krise. Vorausschauende Risikoanalysen und Szenarienplanung geben den nötigen Rahmen: Welche kritischen Situationen sind für die Klinik in den nächsten zwölf bis 24 Monaten realistisch? Welche Stakeholder wären betroffen? Welche Kommunikationsrisiken ergeben sich daraus?

Ein mögliches, pointiertes Krisenszenario: Im Zuge der Krankenhausreform wird bekannt, dass eine Klinik ihre Geburtsstation schließen muss. Noch bevor die Leitung ein abgestimmtes Konzept vorlegen kann, erscheinen erste Meldungen in der Lokalzeitung. Eltern gründen spontan eine Bürgerinitiative, sammeln tausende Unterschriften und organisieren eine Mahnwache vor dem Klinikgebäude. In den sozialen Netzwerken verbreiten sich Videos von protestierenden Hebammen und weinenden Familien binnen Stunden. Mitarbeitende erfahren von der drohenden Schließung nicht durch die interne Kommunikation, sondern aus der Presse – und fühlen sich im Stich gelassen. Politik und Medien erhöhen den Druck, während die Geschäftsführung in die Defensive gerät. In diesem Moment entscheidet sich, ob das Haus die Deutungshoheit zurückgewinnt – oder in einer Abwärtsspirale aus Vertrauensverlust und öffentlichem Gegenwind versinkt.

Welche Botschaft steckt hinter diesem skizzierten Beispiel? Es geht nicht darum, ein Drehbuch für jeden denkbaren Fall zu schreiben – das wäre illusorisch. Entscheidend ist die Fähigkeit,

grundsätzlich in Szenarien zu denken, Pläne flexibel adaptieren zu können und typische Kommunikationsfallen zu vermeiden: unklare Zuständigkeiten, widersprüchliche Aussagen oder Informationslücken. Kliniken, die diese Fragen rechtzeitig adressieren, verschaffen sich Handlungsspielraum in der Stunde der Wahrheit.

Strukturen, Rollen, Routinen:

Der Krisenstab als Stabilitätsanker
Klare Strukturen sind für das erfolgreiche Management von Krisen zentral. Ein definierter Krisenstab mit festen Rollen und Zuständigkeiten verhindert panikgetriebene Alleingänge. Geschäftsführungen sollten frühzeitig festlegen: Wer trägt die Gesamtverantwortung? Wer ist Sprecherin bzw. Sprecher nach außen? Wer überwacht Monitoring und Social Media? Wer hält den Kontakt zu Behörden?

Regelmäßige Krisensimulationen – ob als Planspiel oder realitätsnahe Übung – stärken die Ruhe unter Druck. Sie fördern ein resilenteres Mindset im Team und beschleunigen Entscheidungen, wenn jede Minute zählt. Ein lebendiges, regelmäßig gepflegtes Krisenhandbuch bündelt Grundsätze, Meldewege, Q&As und Mustertexte. Seine Aktualität entscheidet im Ernstfall über Reaktionsgeschwindigkeit und Glaubwürdigkeit.

Erste Stunde, erste Fakten:

Lageklärung und Monitoring

Wenn die Krise akut wird, zählt Tempo – ohne Spekulationen. Die erste Aufgabe lautet: präzise Lagebeurteilung entlang der 7-W-Fragen (Was, Wann, Wo, Wer, Wie, Warum, Wer sagt es?). Parallel gilt es, Betroffenheiten zu erfassen: intern wie extern. Mitarbeitende, Patientinnen und Patienten, Angehörige, Kostenträger und Medien haben unterschiedliche Informationsbedürfnisse – und alle wollen möglichst früh Orientierung.

Ein kontinuierliches Monitoring klassischer und digitaler Kanäle liefert das Radar für Stimmungswechsel, potentielle Gerüchte und gezielte Desinformation. Wer hier den Überblick behält, kann kommunikativ proaktiv agieren, statt reaktiv Schadensbegrenzung zu betreiben. Eine Klinik mit modernem Monitoringsystem etwa integriert Social Listening-Tools, analysiert Patientenzufriedenheitsdaten konsequent und bezieht Feedback der Mitarbeitenden unmittelbar in die Lageeinschätzung ein. Solche innovativen Kompetenzen unterscheiden Kliniken, die Krisen meistern, von denen, die sie überrollen.

Informationshoheit gewinnen:

Darksite, One Voice, Behördenkontakte

Die öffentliche Kommunikation folgt einfachen, aber verbindlichen Prinzipien: schnell, transparent, konsistent und empathisch. In den ersten Stunden entscheidet sich, ob eine Klinik die Informationshoheit behält oder Gerüchten hinterherläuft.

Eine vorbereitete „Darksite“ – eine sofort aktivierbare Website mit geprüften Kernaussagen, Updates und Kontaktpunkten – bietet den Vorteil einer zentralen Quelle. Sie reduziert die Gefahr widersprüchlicher Botschaften und schafft Vertrauen durch Verlässlichkeit. Zugleich gilt das Prinzip „One Voice“: Eine zentrale Ansprechperson, aktuelle Q&As, proaktive Briefings und schnelle Reaktionszeiten. Medienarbeit funktioniert in der Krise nicht nebenbei – sie ist ein zentrales Steuerungsinstrument. Auch Behördenkontakte sollten frühzeitig gepflegt werden. Wer hier auf kurze Wege und gelebte Kooperation setzt, verhindert Missverständnisse und stärkt die eigene Glaubwürdigkeit.

Recht und Ethik: Leitplanken für glaubwürdiges Handeln

Rechtliche und ethische Rahmenbedingungen sind keine Bremse, sondern Voraussetzung für wirksame Krisenkommunikation. Kommuniziert werden dürfen ausschließlich wahre, verifizierte Fakten. Offenlegungspflichten – etwa bei Insolvenz, Entlassungen oder Datenlecks – sind strikt einzuhalten.

Die Balance zwischen Transparenz (Vertrauen sichern) und juristischer Vorsicht (Haftungsrisiken minimieren) gelingt nur im engen Schulterschluss mit den Rechtsabteilungen. Geschäftsführungen sollten dies als gemeinsame Führungsaufgabe verstehen. Ebenso wichtig sind ethische Grundsätze: Wahrhaftigkeit, Verantwortung und Empathie. Wer in der Krise menschlich und nachvollziehbar kommuniziert, erhält die Akzeptanz für schwierige Maßnahmen.

Stakeholder im Blick: Kommunikation ist Beziehungsarbeit

Krisenkommunikation ist nicht nur Medienarbeit. Sie umfasst alle relevanten Anspruchsgruppen: Patientinnen und Patienten sowie Angehörige, die Sicherheit und Orientierung erwarten; Mitarbeitende, die Stabilität und klare Führung brauchen; Kostenträger und Politik, die an rechtlicher und wirtschaftlicher Verlässlichkeit interessiert sind.

Ein Beispiel: Bei einem IT-Ausfall erwarten Patientinnen und Patienten vor allem Informationen zur Versorgungssicherheit, während die Politik Antworten zur Cybersicherheit verlangt. Wer diese unterschiedlichen Perspektiven versteht und adressiert, gewinnt Vertrauen.

Aktuelle Umfragen zeigen zudem, dass das Vertrauen bereits vor einer Krise unter Druck steht: Laut dem PwC Healthcare-Barometer 2025 bewertet nur die Hälfte der Befragten das hiesige Gesundheitssystem unter den Top drei weltweit. Besonders die ärztliche Behandlung wird kritischer gesehen als in den Vorjahren. Für Kliniken bedeutet das: Jede Krise trifft auf eine ohnehin sensible Öffentlichkeit – transparente und empathische Kommunikation ist daher nicht Kür, sondern Pflicht.

Nach der Krise ist vor der Krise: Lernen und verbessern

Nach Abklingen der akuten Phase beginnt die wichtigste Arbeit: lernen, verbessern, Vertrauen vertiefen. Eine systematische Auswertung der Ziele, Prozesse, Botschaften, Kanäle und Reaktionszeiten macht sichtbar, was funktioniert hat – und was nicht. „Lessons Learned“ gehören nicht in die Schublade, sondern in konkrete Anpassungen: aktualisierte Pläne, geschärzte Rollen, neue Trainings. So wird jede Krise – so belastend sie auch ist – zum Invest in Resilienz und Reputation.

Fazit: Vertrauen als Währung erfolgreicher Krisenkommunikation

Am Ende bleibt im Krisenfall eine Konstante: Vertrauen ist die Währung der Krisenkommunikation. Es entsteht nicht im Scheinwerferlicht, sondern in ruhigen Zeiten – durch klare Haltung, nachvollziehbare Entscheidungen und gelebte Empathie. Für Klinik-Entscheiderinnen und -entscheider bedeutet das: Krisenkommunikation ist Chefsache. Wer sie zur strategischen Führungsaufgabe macht, reduziert nicht nur Schäden im Ernstfall, sondern stärkt nachhaltig die Marke, die Reputation und die Bindung zu allen relevanten Stakeholdern. ■



Nina Angermann
Geschäftsführerin
consense communications GmbH
www.consense-communications.de