



© Lustre Art Group – stock.adobe.com

„Wir sind insolvent!“ – Psst! Bitte nicht so laut!

Warum Krankenhäuser gerade bei heiklen Themen Haltung zeigen sollten

Von Sabine Loh

Eine Krankenhausinsolvenz ist per se kein Kommunikations-Desaster. Ein Problem ist jedoch, dass im Krankenhausmarketing immer wieder ein Satz fällt: „Darüber reden wir lieber erst einmal nicht.“ Meist vernimmt man ihn leise in kleinen Sitzungen, kurz bevor das Thema lauter und unangenehmer wird. Und er fällt auch dann, wenn das Wort „Insolvenz“ im Raum steht. Dabei ist genau das der Moment, in dem Kommunikation gefragt ist – klar und deutlich wahrnehmbar von allen, die das Thema unmittelbar betrifft.

Denn: Eine Krankenhausinsolvenz unterscheidet sich deutlich von der Pleite anderer Unternehmen. Der Betrieb läuft weiter, Patientinnen und Patienten werden weiterhin versorgt, Personal wird dringend gebraucht. Ziel ist nicht Stillstand, sondern Sanierung bei laufendem Betrieb oder ein Trägerwechsel. Für Mitarbeitende bedeutet das zwar Unsicherheit, aber nicht den sofortigen Verlust von Arbeitsplatz oder Rechten. Kündigungsschutz gilt weiterhin, Gehälter sind über Insolvenzgeld abgesichert, und

Personalabbau ist schon aus regulatorischen Gründen nur begrenzt möglich. Auch für Patientinnen und Patienten gibt es Entwarnung: Die medizinische Versorgung muss jederzeit gewährleistet werden, andernfalls darf ein Krankenhaus keine Behandlungen übernehmen. Selbst wenn ein Haus letztlich schließt, bleiben Haftungsansprüche grundsätzlich bestehen, wenn auch mit Einschränkungen durch das Insolvenzrecht.

Eine Krankenhausinsolvenz ist also kein „stilles Kämmerlein“-Thema, das nur zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsrat besprochen wird. Sie ist immer öffentlich, sie ist hoch emotional und sie betrifft konkret Menschen: Mitarbeitende, Patientinnen und Patienten, Angehörige, niedergelassene Ärztinnen und Ärzte, Rettungsdienste und je nach Träger, die Kommunalpolitik, Kirchen oder private Unternehmen. Wer hier nicht kommuniziert, überlässt das Feld Gerüchten, Angst und Deutungshoheit von innen und außen. Wie aber sollte man konkret vorgehen?

Zwar mussten in den vergangenen Jahren vermehrt Kliniken Insolvenz anmelden, doch der große Kahlschlag, im Sinne von Klinikschließungen, ist bislang ausgeblieben. 2023 markierte mit 30 Insolvenzen den bisherigen Höhepunkt, seither gehen die Zahlen leicht zurück – und nur ein kleiner Teil der betroffenen Häuser verschwindet tatsächlich vom Markt. Viel häufiger gelingt eine Sanierung oder die Übernahme durch einen neuen Träger. Die Botschaft: Die meisten Häuser überleben die Insolvenz. Das sollten wir bei der Öffentlichkeitsarbeit berücksichtigen und die Zielgruppen entsprechend informieren.

Keywords: Marketing, Sanierung, Kommunikation

Schlechte Nachrichten? Raus damit!

Eigentlich ist es ganz einfach. Wie immer, wenn es schlechte Nachrichten zu verkünden gilt. Erst die Nachricht und dann die Einordnung mit Erklärung. Anders geht es nicht. Und das ist nun einmal auch die Aufgabe einer Kommunikationsabteilung. Aber beginnen wir mit einer unbequemen Selbsteinschätzung oder vielleicht sogar Wahrheit über uns Kommunikationsexpertinnen und Experten: Eine schlechte ▶

Nachricht, wie eine Insolvenz, ist nicht das PR-Problem. Erst durch Schweigen oder unseren Versuch, sie schönzureden, wird es eines.

Um ein Thema wie eine Klinikinsolvenz gut einordnen und erklären zu können, sollte man sich an eine journalistische Grundtugend halten: erst die Recherche, dann der Text. Im Laufe meiner Gespräche zum Thema öffnete mir vor allem ein Interview mit Rechtsanwalt Marc Rumpfenhorst, der sich von Berufswegen intensiv mit dem Thema beschäftigt, die Augen. Vollkommen nüchtern zog er das folgende Fazit: „Die Welle der Krankenhausinsolvenzen scheint sich nach ihrem bisherigen Höhepunkt in 2023 wieder etwas abzuschwächen. Nach Angaben des Deutschen Ärzteblatt aus diesem Jahr haben in 2023 30 Krankenhäuser ein Insolvenzverfahren einleiten müssen, in 2024 waren es 24 Krankenhäuser

Stakeholder, so ergibt dies eine klassische zielgruppenorientierte PR.

Mitarbeitende umgehend informieren!

Das größte kommunikative Desaster ist es, wenn Mitarbeitende aus der Zeitung erfahren, dass ihr Krankenhaus insolvent ist. Für diese Zielgruppe gilt: Frühzeitig informieren, auch wenn noch nicht alle Antworten vorliegen; klar sagen: „Der Betrieb läuft weiter!“ und erklären, was Insolvenz in diesem Zusammenhang bedeutet und deutlich machen, dass Kündigungsschutz und Tarifverträge nicht automatisch vom Tisch sind.

Was Mitarbeitende brauchen, ist keine Beschwichtigung, sondern Einordnung. Die Botschaft darf lauten: „Ja, die Lage ist sehr ernst. Aber, nein, es ist nicht automatisch das Ende des Kran-

„Was Mitarbeitende brauchen, ist keine Beschwichtigung, sondern Einordnung. Die Botschaft darf lauten: ‚Ja, die Lage ist sehr ernst. Aber, nein, es ist nicht automatisch das Ende des Krankenhausbetriebs und auch der Verlust Ihres Arbeitsplatzes ist damit keineswegs definiert.‘ Wer hier ehrlich kommuniziert, bewahrt und gewinnt sogar Vertrauen trotz der Krise.“

ser und in 2025 22 Krankenhäuser.“ Und weiter: „Die Einleitung eines Insolvenzverfahrens ist nicht gleichbedeutend mit der Schließung eines Krankenhauses.“ Sanierung, Trägerwechsel, Weiterbetrieb seien eher die Regel als die Ausnahme.

Das Problem für die Krankenhaus-PR? Eine solche nüchterne Realität kommt selten gut beim Empfänger an. Warum? Weil viele Kliniken – nicht nur beim Thema Insolvenz – sondern generell in Krisensituationen in Deckung gehen und oftmals versuchen das problembehaftete Thema klein zu halten und möglichst wenig darüber zu sprechen.

Dabei offenbarte das Gespräch mit dem Juristen eine gute Orientierung. Wer eine Insolvenz anmeldet, sollte schnell erklären, was das für das Krankenhaus konkret bedeutet und was nicht. Dann kann man aus der Not auch eine Tugend machen und die Krise als Chance nutzen. Übersetzt man die juristischen Ausführungen von Marc Rumpfenhorst für die einzelnen

kenhausbetriebs und auch der Verlust Ihres Arbeitsplatzes ist damit keineswegs definiert.“ Wer hier ehrlich kommuniziert, bewahrt und gewinnt sogar Vertrauen trotz der Krise.

Sicherheit und Perspektive geben!

Für Patientinnen und Patienten ist eine Insolvenz kein betriebswirtschaftlicher Begriff, sondern ein Angstwort. Es bedeutet in ihren Köpfen: „Werde ich noch gut behandelt und bestmöglich versorgt in dem Haus? Ist mein OP-Termin sicher? Sollte ich mir lieber ein anderes Krankenhaus suchen?“ Die Kommunikation sollte daher glasklar sein und Aussagen beinhalten, wie: „Die medizinische Versorgung ist gesichert. Ihre Behandlungen finden statt und auch Qualität und Sicherheit stehen weiterhin selbstverständlich an erster Stelle.“

Solche prägnanten Kernbotschaften sind wichtig. „Um-den-Brei-herumreden“ verursacht Unsicherheit und Patienten wenden sich womöglich ab und einer anderen Klinik zu.

Diese Botschaften gehören übrigens auf die Startseite der Homepage in den Header und nicht versteckt auf eine Unterseite. Und auch wenn der Trend in den Sozialen Medien mittlerweile weg von der Interaktion geht, gehören die Informationen auch dorthin, mit dem Angebot an die Followerinnen und Follower Fragen zu stellen, die schnellstmöglich beantwortet werden.

Angehörige: Transparenz statt Vertröstung!

Angehörige machen sich im Krankenhaus bemerkbar. Sie stellen Fragen und fordern für die Erkrankten Hilfe ein, wenn diese es nicht können. Sie sind zu Unrecht eine vergessene Zielgruppe. Sie sind emotional involviert, sie schreiben e-Mails und Kommentare auf Bewertungsportalen, beschweren sich, sie rufen an, zuerst im Krankenhaus und dann gegebenenfalls bei der lokalen Zeitung. Hier gilt, eine proaktive Weitergabe von Informationen, etwa über Aushänge, Webseiten- und Social Media-FAQs oder Infoflyer, ist ineffektiv. Ansprechpartner sollten benannt und Floskeln wie „Wir bitten um Verständnis, dass wir keine neuen Informationen für Sie haben!“ vermieden werden. Wer Angehörige kommunikativ ernst nimmt, senkt auch den Druck auf Pflege- und Ärzteteams erheblich.

Bitte ambulante Kooperationspartner nicht vergessen!

Niedergelassene Ärztinnen und Ärzte, MVZ, Rettungsdienste, Pflegeheime, sie alle sollten wissen: Bleiben Zuweisungswege bestehen? Funktionieren Abläufe weiter? Gibt es Einschränkungen? Hier ist professionelle, sachliche Kommunikation gefragt. Wer hier schweigt und in der Krise die Kooperation nicht mehr lebt, riskiert Vertrauensverlust. Dieser wirkt lange über das Insolvenzverfahren hinaus. Denn wenn der Betrieb nach überstandener Insolvenz wieder richtig Fahrt aufnehmen soll, überweisen sie im Zweifel nur noch zögerlich oder gar nicht mehr.

Insolvenz als Instrument zur Existenz- und Zukunftssicherung

Ein zentraler Punkt im Gespräch mit Marc Rumpfenhorst war, dass die Insolvenz im Krankenhaus keinen Betriebsstillstand meint, sondern als Werkzeug zur Neuaufstellung dienen kann. Der Betrieb läuft weiter, Personal wird gebraucht, die Versorgung ist gesetzlich abgesichert. Genau diese Fakten sollte Krisen-Kommunikation



Dieser Artikel basiert in Teilen auf einem Interview der Autorin mit Rechtsanwalt

Marc Rumpen-

horst, der ein überraschend nüchternes Bild der vielbeschworenen „Insolvenzelle“ im Krankenhausbereich zeichnete. Das Interview ist über nebenstehenden QR-Code auf der Website der KU Gesundheitsmanagement abrufbar.

abbilden. Den Stakeholdern überzeugend den Unterschied zwischen Insolvenz und Schließung erklären – eine Gratwanderung zwischen nicht schönreden und nicht dramatisieren.

Fazit: Offen kommunizieren und Haltung zeigen, anstatt still zu hoffen, dass die Krise vorbeizieht, ist sicher ein

Weg, der die Betroffenen Vertrauen und Zuversicht finden lässt. Gute Krankenhauskommunikation in der Insolvenz heißt dann, Klarheit vor Harmonie, Transparenz vor Taktik und Haltung vor Hochglanz-Verschleierung.

Wer diese unangenehmen Themen offen anspricht, wird sicher deswegen nicht mit Freuden und offenen Armen empfangen. Doch er wird ernst genommen und das ist in der Krise deutlich wertvoller und vor allem wichtig für die Bewältigung der Lage und die Vorbereitung der Phase nach der Insolvenz.

Um es noch einmal deutlich zu sagen: Die Situation vieler Krankenhäuser ist ernst. Aber – um es mit den Ergebnissen der Recherche zu sagen – sie ist nicht aussichtslos. Genau diese nüchterne Zuversicht sollte sich auch in der Kommunikation widerspiegeln. Denn letztendlich gilt aus Sicht der Öffentlichkeitsarbeit: Nicht die Insolvenz be-

schädigt das Vertrauen. Sondern die Art, wie wir mit ihr umgehen. ■



Sabine Loh

Gründerin von

create for care, Agentur für Gesundheitsmanagement & slow. media. solutions.

KU Sonderhefte – Jetzt bestellen!



- Deutsche Kodierrichtlinien 2026
- Deutsche Kodierrichtlinien 2026 für die Psychiatrie/Psychosomatik
- aG-DRG 2026 Fallpauschalenkatalog
- PEPP-Entgeltkatalog 2026

mit MD-Kommentar

Weitere Informationen und Bestellung unter:



shop.mgo-fachverlage.de

