Krankenhäuser im Krisenmodus

Wenn die Dauerkrise die Unternehmenskultur bedroht

Von Sabine Loh

Unsere Krankenhäuser stehen weiter unter so großem Druck, dass knappe Ressourcen, fehlendes Personal und tief verwurzelte, unzeitgemäße Hierarchien das Krankenhausmanagement herausfordern. Während über Finanzierung, Versorgungsqualität und Strukturreformen gestritten wird, bleibt eine entscheidende Frage dabei oft unbeachtet: Wie gut sind Kliniken darin, ihre eigene Führungs- und Unternehmenskultur zu hinterfragen, zu modernisieren und gezielt weiterzuentwickeln? Drei Themen verdeutlichen, wie eng die Zukunftsfähigkeit von Krankenhäusern mit ihrer Organisationskultur verbunden ist.

Trotz Personalnot: Ärztinnen verlassen das Krankenhaus

Erstens, seit langem verschärft der Personalmangel den Druck auf bestehende Teams. Hohe Arbeitsbelastung und fehlende Entwicklungsperspektiven gefährden die Zufriedenheit der Beschäftigten und fördern den Weggang aus der Klinik. Professor Grietje Beck, Klinikdirektorin für Anästhesiologie, operative Intensivmedizin und Schmerzmedizin am Universitätsklinikum Mannheim, lenkte bei dem KU Lunchtalk zum Thema „Machtmissbrauch im Krankenhaus“ im September 2026 den Blick auf die Frauen in der Medizin. Wichtig, denn: Laut der aktuellen Ärztestatistik der Bundesärztekammer stellten Frauen bereits 2024 mit 50,1 Prozent erstmals die Mehrheit der berufstätigen Ärzteschaft. Das Bestreben der Frauen, Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu nutzen, wächst, so Beck. Hierfür brauche es jedoch einen Geschlechterwandel und ein Umdenken bezüglich der Führungs- und Unternehmenskultur. Wer Fachkräfte, insbesondere weibliche, halten wolle, dürfe nicht nur Dienstpläne verbessern und das Modell „Familie und Beruf“ problematisieren, sondern müsse auch faire Karrierewege, familienfreundlichere Arbeitsbedingungen und ein Bewusstsein für eine offene Feedback-Kultur schaffen – da waren sich alle Expertinnen und Experten im Talk einig. Mehr zum Fazit des KU Lunchtalks finden Sie hier: *https://ku-gesundheitsmanagement.de/veranstaltung/ku-veranstaltungen/4-ku-lunchtalk*.

Flächendeckende Bewertungsstruktur: Die Führungskultur ist entscheidend

Zweitens zwingt der wirtschaftliche Druck Krankenhäuser zu schwierigen Entscheidungen. Krankenhausreform, Standortfragen und die Konzentration medizinischer Leistungen verlangen von Führungskräften, Veränderungen nachvollziehbar zu gestalten. Wo in dieser Situation Kommunikation fehlt und Entscheidungen als willkürlich wahrgenommen werden, wächst das Misstrauen. Professor Hans-Jürgen Hennes, der auf Erfahrungen aus seiner Tätigkeit als Klinikgeschäftsführer zurückgreift, bringt die Verantwortung von der Klinik-Leitungsebene und den Führungskräften im Umgang mit Konflikten auf eine prägnante Formel: „Eine respektvolle, unterstützende und transparente Führungskultur entscheidet über den Erfolg der Einzelnen und somit des gesamten Unternehmens.“ Insbesondere unter dem wachsenden wirtschaftlichen Druck dürfe sichtbares verantwortungsvolles Handeln nicht fehlen. Hennes hält eine flächendeckende Bewertungsstruktur und konsequente Aufarbeitung von Missständen für elementar, um Krisen zu begegnen beziehungsweise erst gar nicht entstehen zu lassen.

Ein „Kultur-Audit“ als Katalysator

Drittens rücken Machtmissbrauch, Mobbing und Diskriminierung im Krankenhaus immer stärker ins öffentliche Bewusstsein. Dr. Susanne Johna, Vorsitzende des Marburger Bundes, verweist in Interviews immer wieder auf einen zentralen Grund, weshalb Betroffene häufig schweigen und das Unternehmen verlassen: Sie fürchteten berufliche Nachteile und erwarteten nicht, dass Beschwerden Konsequenzen hätten. Damit entsteht ein doppeltes Risiko: Fehlverhalten bleibt bestehen, während Beschäftigte das Vertrauen in ihre Organisation verlieren und gehen.

Die Folgen reichen weit über individuelle Verletzungen hinaus. Kliniken verlieren erfahrene Mitarbeitende, müssen neues Personal gewinnen und riskieren einen nachhaltigen Reputationsschaden. Professor Grietje Beck fordert deshalb, die Strukturen offenzulegen, die Machtmissbrauch und Diskriminierung begünstigen. Krankenhausmanagement sollte zwingend mehr leisten, als auf finanzielle und personelle Engpässe hinzuweisen. Es muss auch die eigenen Machtverhältnisse, Führungsmuster und die Unternehmenskultur kritisch überprüfen.

Ein „Kultur-Audit“, das Führungs- und Unternehmenskultur, Feedback-Wege und den Umgang sowie das Arbeiten miteinander systematisch untersucht, kann ein Lösungsansatz für die strukturellen Probleme sein, denen sich ein Krankenhaus stellen muss. ■

Der nachfolgende Beitrag befasst sich mit den Herausforderungen, vor denen die Unternehmenskommunikation steht, wenn der Krisenmodus im Krankenhaus zum Dauerzustand wird.

Keywords: *Krisenmanagement, Kommunikation, Strategie*



Sabine Loh
Gründerin von
create for care & slow.media.solutions.