

EXPERTENBEFRAGUNG

Corona und die Folgen für die Klinik-Kommunikation

Die Pandemie ist und bleibt eine Zeit höchster Unsicherheit, vor allem für Krankenhäuser. Was kann die Kommunikation mitnehmen aus der Bewältigung des Shutdown? Welche Anforderungen und Potenziale bringt die neue Normalität mit sich? In Expertengesprächen mit Kommunikationsverantwortlichen aus zehn Kliniken haben wir Einschätzungen und Erfahrungen gesammelt.

Unser Fazit in Kürze: Die digitale Evolution menschlich gestalten

In Krankenhäusern wird die **Ausnahmesituation weit bis ins nächste Jahr** anhalten. Die Krise bleibt, die Kommunikation muss dennoch den Krisenmodus verlassen und ihre Formate nun nachhaltig weiterentwickeln, um eine kontrollierte Öffnung zu vermitteln – nach innen und außen.

Digitalisierung ist dabei ein Schlüsselfaktor, und steigert nicht nur die Effizienz. Digitale Formate können die **soziale Distanz überbrücken** und ermöglichen eine neue Qualität in der Kommunikation: Nahbarkeit und Transparenz, menschliche Fragen und Kompetenzen rücken in den Fokus, ergänzend zur medizinischen Leistungsfähigkeit.

Eckpunkte der Expertenbefragung

- Kommunikationsfachkräfte aus 10 Kliniken
- Qualitative telefonische Interviews (ca. 1 h)
- Durchführung im Juni und Juli 2020
- Größe von 800 bis ca. 10.000 Mitarbeiter
- Versorgungsstufen bis Maximalversorgung
- Kommunale, konfessionelle, private Träger

Die **digitale Evolution** wurde durch Covid-19 angestoßen, muss nun aber professionalisiert werden: vom Intranet über Bewegtbild bis zur digitalen Krankenhausführung. Der Aufwand lohnt, weil neue Instrumente Bestand haben: Die Zukunft gehört auch nach Corona hybriden Formaten.

„Virtuell“ im Shutdown	„Digital“ im New Normal	„Hybrid“ für Post-Corona
Mit Improvisationstalent gelang es, den internen Kommunikationsbedarf zu decken, Präsenzformate zu kompensieren und Signale zu setzen. Die physische Realität bleibt das Vorbild. Sie wird „virtuell“ kopiert oder zitiert („virtuelle Meetings“).	Behelfslösungen müssen reflektiert, überarbeitet und als dauerhafte Innovation implementiert werden: vom Intranet bis zur Kreißaalführung. Für die neuen Formate gelten die eigenen Regeln, Chancen und Grenzen der digitalen Realität.	Mittelfristig verändern sich auch die bisherigen Präsenz- und Print-Formate, weil sie auf den Informationswegen der Patienten eine neue Funktion erhalten. Physische und digitale Angebote ergänzen sich hybrid und zielgruppenspezifisch.
Improvisieren / Kompensieren	Transformieren / Innovieren	Integrieren / Synergien heben

Abb.: Stufen der (coronabedingten) digitalen Evolution in der Klinik-Kommunikation

Rückblick: Kommunikation und Transformation im Shutdown

Die sprunghaft steigenden Infektionszahlen und der resultierende Lockdown waren für Kliniken eine immense, **doppelte Herausforderung**. Die Betriebsabläufe mussten nicht nur aufrechterhalten, sondern gleichzeitig komplett umstrukturiert werden, gemäß den medizinischen Erfordernissen und den kurzfristigen behördlichen Vorgaben.

Die Kliniksprecher berichten uns von einem nie gekannten Ausnahmezustand und ziehen zugleich eine **positive Bilanz**. Bemerkenswert sind nicht nur die neuen, digitalen Arbeitsprozesse, sondern auch die wohltuenden sozialen Erfahrungen: konstruktive Zusammenarbeit, Improvisationstalent, neue Durchlässigkeit zwischen den Hierarchien, gelebte Solidarität und Verantwortung.

„Wir haben die Klinik auf links gestrickt. Das ist gelungen.“

Man kann es auch so sagen: Im Ausnahmezustand gelang in kurzer Zeit eine kaum für möglich gehaltene Transformation. **Das macht auch stolz**, und kann Mut machen für weiter anstehende Veränderungen.

Kommunikation hatte oft großen Beitrag bei der Krisenbewältigung und hat eine neue Bedeutung erfahren, auch aus Sicht der Klinikleitung. In kurzer Zeit fand ein Kulturwandel statt hin zu mehr Offenheit, Transparenz, Beteiligung und Nahbarkeit. Ein **eingesüßtes Krisenmanagement** zahlte sich aus, auch in der Pandemie. Kommunikation, die bislang wenig etabliert war, wurde hingegen noch stärker an den Rand gedrängt.

Momentum nutzen, Kommunikation verankern

Die Kriseninfrastruktur muss geprüft und der Stellenwert von Kommunikation bilanziert werden, damit kommunikative Expertise bei einer möglichen zweiten Welle frühzeitig gefragt und institutionell verankert ist (Krisenstab).

Handlungsfeld: Interne Kommunikation

Eine Professionalisierung der internen Kommunikation steht in vielen Häusern ohnehin auf der Agenda, und die Krise verleiht dem neuen Schub: Es wurden **neue Standards** gesetzt hinter die man

nun nicht mehr zurückfallen sollte. Interne Kommunikation hat weiterhin zusätzliche strategische Aufgaben:

- **Danke sagen**, Erfolge zurückspeiegeln, Mut machen, Transformationskraft stärken
- **Regeln und Abläufe** vermitteln, verantwortliches Verhalten fördern (Infektionsschutz)
- Mitarbeiter in schwierigen Zeiten binden und **motivieren**, auch für den Patientenkontakt
- **Zusammenhalt** stärken im Social Distancing (Informelles, Teambuilding, On-Boarding)

Die Notwendigkeit einer neuen und offenen Kommunikationskultur ist unstrittig. Sie fördert die Identitätsbildung und füllt Leitbilder mit Leben. Viele Häuser stehen dabei **instrumentell vor ungelösten Herausforderungen**: Die meisten (hoch qualifizierten) Mitarbeiter sind ohne eigenen PC-Arbeitsplatz schlichtweg schwer zu erreichen.

Im Ausnahmezustand wurden **Behelfslösungen** geschaffen: Ausbau des Newsletters, Corona-Ticker und FAQs im Intranet, Livestreams mit Chat-Funktion oder passwortgeschützte Website-Bereiche, die Mitarbeiter in dienstfreien Zeiten auf dem Laufenden hielten. Die gekonnt improvisierten Maßnahmen werden im Regelbetrieb nicht mehr die gleiche Nachfrage erfahren, sie müssen nun überprüft und weiter entwickelt werden.

„Die neue Transparenz ist sehr gut angekommen.“

Die Potenziale einer **Mitarbeiter-App** werden kontrovers diskutiert. Das Instrument hat, soweit schon eingeführt, im Shutdown oft unerwartete Nachfrage erfahren und ganz neue Möglichkeiten geschaffen: für tagesaktuelle Informationen, für Videobotschaften aus der Chefetage. Im Tagesgeschäft stellt die App technisch und kommunikativ hohe Anforderungen, weil sie kontinuierlich „bespielt“ werden muss. Ob die Anwendung auf privaten Smartphones installiert wird, ist zudem vorhersehbar. Klar ist immerhin: Eine App muss mehr als ein Online-Magazin sein. Sie braucht eine operative Einbindung, damit sie alltäglich Nutzwert und Nutzung generiert (z.B. Dienstpläne).

Natürlich können auch **analoge Print-Medien** hohe Reichweite und Akzeptanz erzeugen. Es kommt dabei auf Sorgfalt und Commitment an, bis

hin zur persönlichen Unterschrift der Klinikleitung und Zustellung nach Hause. Die eher förmliche Ansprache wirkt, wenn sie ergänzt wird durch alltägliche Erreichbarkeit und eine offene Kommunikationskultur („Management by Walking Around“).

Digitalisierung schafft intern Verbundenheit

Es gibt nicht den Standard der internen Kommunikation. Jedes Haus braucht ein **individuelles Set-up**, das instrumentell der jeweiligen Struktur und Kultur gerecht wird. Digitalisierung ermöglicht nicht nur mehr Effizienz, sondern auch eine (neue) Kultur der Wertschätzung und Transparenz. Neue, auch einfach umsetzbare Formate (z.B. Videobotschaften) können nach der akuten Krise einen starken Impuls nach innen setzen.

Ohne digitale Weiterentwicklung besteht die Gefahr, dass interne Abstimmungen informell auf private Plattformen abwandern. Teaminterne WhatsApp-Gruppen bergen große **Datenschutz- und Compliance-Probleme**. Sie bringen aber auch den Bedarf nach neuen Kanälen für einen direkteren Austausch in Echtzeit zum Ausdruck.

Status Quo: Herausforderungen der neuen Normalität

In den Kommunikationsteams herrscht oft Erleichterung, dass nun die üblichen Themen wieder auf die Agenda kommen. Dennoch ist für Kliniken **wenig normal im neuen Normal**. Die Krisenerfahrung wirkt nach, viele Krisenstäbe tagen weiterhin. Geradezu paradox wirkt, dass Krankenhäuser einen enormen Reputationsschub erfahren haben („Alltagshelden“), im Alltag aber oft eher gemieden werden.

„Wir stehen zugleich auf Gas und Bremse.“

Die aktuelle wirtschaftliche Lage der befragten Kliniken reicht von anhaltend hoher Auslastung bis hin zur Unterbelegung. Sie ist schwer einschätzbar, weil sich

Nachholeffekte (Elektiveingriffe) und Sommerpause überlagern. Bedenklich ist, dass niedergelassene Ärzte weiterhin über Zurückhaltung bei Patienten berichten. Zusätzlicher **Budgetdruck** entsteht durch coronabedingte Mehrkosten und Einnahmehausfälle, die nicht komplett ausgeglichen werden (z.B. Schutz-ausrüstung, Tests, Freihaltepauschalen).

Die **Gesamtlage ist zwiespältig**, fast surreal: Einerseits Wiederaufnahme des Tagesgeschäfts, andererseits konsequenter Infektionsschutz und Freihalten von Kapazitäten. Ganz unterschiedlich ausgeprägt ist der Wunsch, sich wieder zu öffnen und die eigenen Leistungen offensiv zu bewerben, auch innerhalb der Kliniken. Die Kommunikation steht oft vor dem Problem, dass sie **kein Briefing** für diese Gradwanderung zwischen Krisen- und Normalbetrieb hat.

Krankenhäuser müssen derzeit gegensätzliche Botschaften vermitteln: „Willkommen“ und „Achtung“. Das Außenbild wird schief, wenn das heikle Thema Besuchsregeln der Hygieneabteilung überlassen bleibt und die Kommunikation Social Media und Employer Branding fokussiert. Eine kontrollierte und verantwortliche Öffnung kann gelingen, wenn **alle „Touchpoints“ koordiniert** werden: Es kommt also weiter auf konstruktive Zusammenarbeit an. Die Website ist dabei der Königsweg und das Nadelöhr für alle Stakeholder, und insbesondere für Patienten, die sich aktiv über Behandlungsmöglichkeiten informieren.

Besuchsregeln prägen den ersten Eindruck

Auf vielen Websites erscheinen **Abstands-, Hygiene- und Besuchsregeln** oft noch in Krisenlogik: tagesaktuell, als Verordnung, manchmal mit „Stoppsschild“. Nach der akuten Krise braucht es eine neue Tonalität: Einschränkungen klar vermitteln, aber auch um Verständnis werben und im Look ansprechend wirken, nicht abweisend.

Handlungsfeld: Patientenkommunikation

Die Patientenkommunikation ist mit Corona fast vollständig in den Hintergrund getreten. Sie kann weiterhin nur unter neuen Bedingungen wieder aufgenommen werden: Veranstaltungen (Vorträge, Patienten-Akademien, öffentliche Visiten, Führungen) sind meist ausgesetzt und allenfalls eingeschränkt möglich.

Werbliche Aktivitäten werden aber wieder erfolgskritisch, vor allem in spezifischen Schwerpunkten (z.B. Geburtshilfe). Die Kliniken treiben **Digitalisierung** voran und befinden sich in einer

spannenden Lernphase, in der sie Potenziale für sich erschließen. Typische Projekte sind u. a.:

- **Mehr Bewegtbild:** Kurze Videos, in denen sich Ärzte und Stationen mit ihren Leistungen, aber auch als Menschen vorstellen.
- **Digitale Info-Abende:** Termingebundene Vorträge für Patienten, auf einer Web-Meeting-Plattform mit Chat-Funktion für Nachfragen.
- **Online Führungen:** Ganze Klinikbereiche in Rundgängen, 360°-Touren und Interviews digital erlebbar machen.

Bei der Umsetzung kommt es den Kommunikatoren auf **menschliche Qualitäten** an, die sonst nur im persönlichen Kontakt spürbar werden. Der improvisierte Charakter hausgemachter Videos ist dabei nicht nur pragmatisch sinnvoll, sondern zielführend und gewollt: Er vermittelt einen sympathischen „Human Touch“.

„Digitalisierung ist seit Corona das Thema für uns.“

Das Potenzial der neuen Formate geht weit **über Corona hinaus**. Wenn werdende Eltern Kreißsaal, Hebammen und Ärzte zunächst digital kennen lernen können, entlastet das überlaufene Führungen. Wer sich dann auch vor Ort ein Bild macht, kann persönlicher betreut werden. Und natürlich erhöht digitale Präsenz generell die Reichweite der eigenen Angebote.

Gleichzeitig wird **Nachholbedarf** deutlich. Nicht jede Website kann die neuen Angebote ansprechend aufnehmen und abbilden – dann bleiben die Klickraten niedrig. Umgekehrt muss auch der bisherige Content mit den neuen Elementen verzahnt werden. Und im medizinischen Umfeld, das traditionell eher „papierfixiert“ ist, fehlt oft noch das Verständnis für digitale Kommunikationsformen.

Digitale Synergien: informativ und emotional

Bewegte Bilder und digitale Beratung können Kliniken ein menschliches Gesicht geben, wirken aber oft wie Fremdkörper auf sonst nüchternen Seiten. Die neue Tonalität braucht einen **konzeptionellen Rahmen**, der medizinische Leistungsfähigkeit mit Geschichten verbindet: über Menschen, die Herausragendes leisten (Storytelling). Bei der Umsetzung helfen **definierte Formate**, die sich patientenzentriert an Bedarfslagen orientieren: von der Platzierung (z.B. Landingpages) über die Machart (z.B. Videolänge) bis hin zur Mehrfachverwertung (z.B. Social Media).

Das „New Normal“ braucht eine neue Normalität auch in der Kommunikation. Die Pandemie macht den Handlungsbedarf deutlich und öffnet ein **Zeitfenster für Transformation**. Hier liegt die Chance, die auch in dieser Krise steckt: Die Klinik-Kommunikation nachhaltig auf eine neue Stufe zu heben, identitätsbildend nach innen und vertrauensbildend nach außen.

Community der Spezialisten: Für Klinik-Kommunikation

Als partnerngeführte, unabhängige Kommunikationsagentur entwickeln wir maßgeschneiderte Lösungen für unsere Kunden – seit 25 Jahren. Dazu verknüpfen wir Kompetenzen aus PR, Werbung, Design, Online und Marktforschung.

Unsere Agenturen A&B One und A&B One Digital sind langjährig vertraut mit den Herausforderungen einer sich verändernden Krankenhauslandschaft. Wir sind sensibel für die besonderen Anforderungen Ihres Hauses. Wir beherrschen die lauten und die leisen Töne. Strategische Kompetenz verbinden wir mit kreativer Leidenschaft und operativer Präzision.

Sprechen Sie uns an!

A&B One Kommunikationsagentur GmbH
Stresemannallee 30, 60596 Frankfurt am Main
Axel-Springer-Straße 52, 10969 Berlin



Hartwin Möhrle
Geschäftsführung
069 92010-130
h.moehrle@a-b-one.de



Ralf Weinen
Leiter Research
030 24086-645
r.weinen@a-b-one.de

www.klinik-kommunikation.a-b-one.de