

It's

Crunchtime

Crunchtime Krankenhaus-Radar 2025

Eine qualitative Expertenstudie zur Rolle
von Kommunikation in der Transformation
der Krankenhausversorgung

- Ergebnispräsentation -

In Kooperation mit der
Universität Hohenheim
in Stuttgart



UNIVERSITÄT
HOHENHEIM

Stuttgart

23. Juni 2025



21-22 %

der deutschen Krankenhäuser
sind 2024 insolvenzgefährdet

Prognose des Krankenhaus-Rating-Report 2024
Augurzy, Boris (RWI) et al.

94 %

der deutschen Krankenhäuser können
offene Stellen auf den Allgemeinstationen
nicht besetzen

BDO/DKI-Krankenhausstudie 2023

11,4 %

weniger Fallzahlen verzeichnen deutsche
Krankenhauseinrichtungen 2023 im Vergleich
zu 2019 vor der Corona-Pandemie

Statistisches Bundesamt (Destatis) 2025

Crunchtime Krankenhaus-Radar: Enormer Veränderungsdruck trifft auf öffentliche Kritik und Widerstand

Die alarmierenden Zahlen verdeutlichen den enormen Handlungsdruck, vor dem Krankenhäuser in Deutschland stehen. Viele Klinikunternehmen müssen ihre Medizinstrategie neu ausrichten und ihre Leistungen konzentrieren, um langfristig zukunftsfähig zu bleiben. Dabei ziehen Veränderungen in der Krankenhausversorgung große Aufmerksamkeit auf sich. Gesellschaftliche Relevanz, individuelle Betroffenheit und starke Emotionalität sorgen für ein enormes Informationsbedürfnis bei den Stakeholdern. Häufig werden Entscheider mit massiver Kritik konfrontiert und müssen notwendige Veränderungen gegen öffentlichen Widerstand umsetzen.

Die Studie beleuchtet genau dieses aktuelle Spannungsfeld. Auf Basis qualitativer Interviews wird analysiert, welche Herausforderungen Experten in Transformationsprozessen der Krankenhausversorgung sehen und welche Erfolgsfaktoren wesentlich sind, um die notwendigen Veränderungen erfolgreich anstoßen und umsetzen zu können. Insbesondere wird untersucht, welchen Beitrag Kommunikation in solchen Prozessen leisten kann, um Akzeptanz und Unterstützung der Stakeholder zu gewinnen.

Die Studie geht daher der Frage nach: Wie viel Information, Dialog und Einbeziehung lohnen sich in Veränderungsprozessen der Krankenhausversorgung?

It's

Crunchtime



Executive Summary

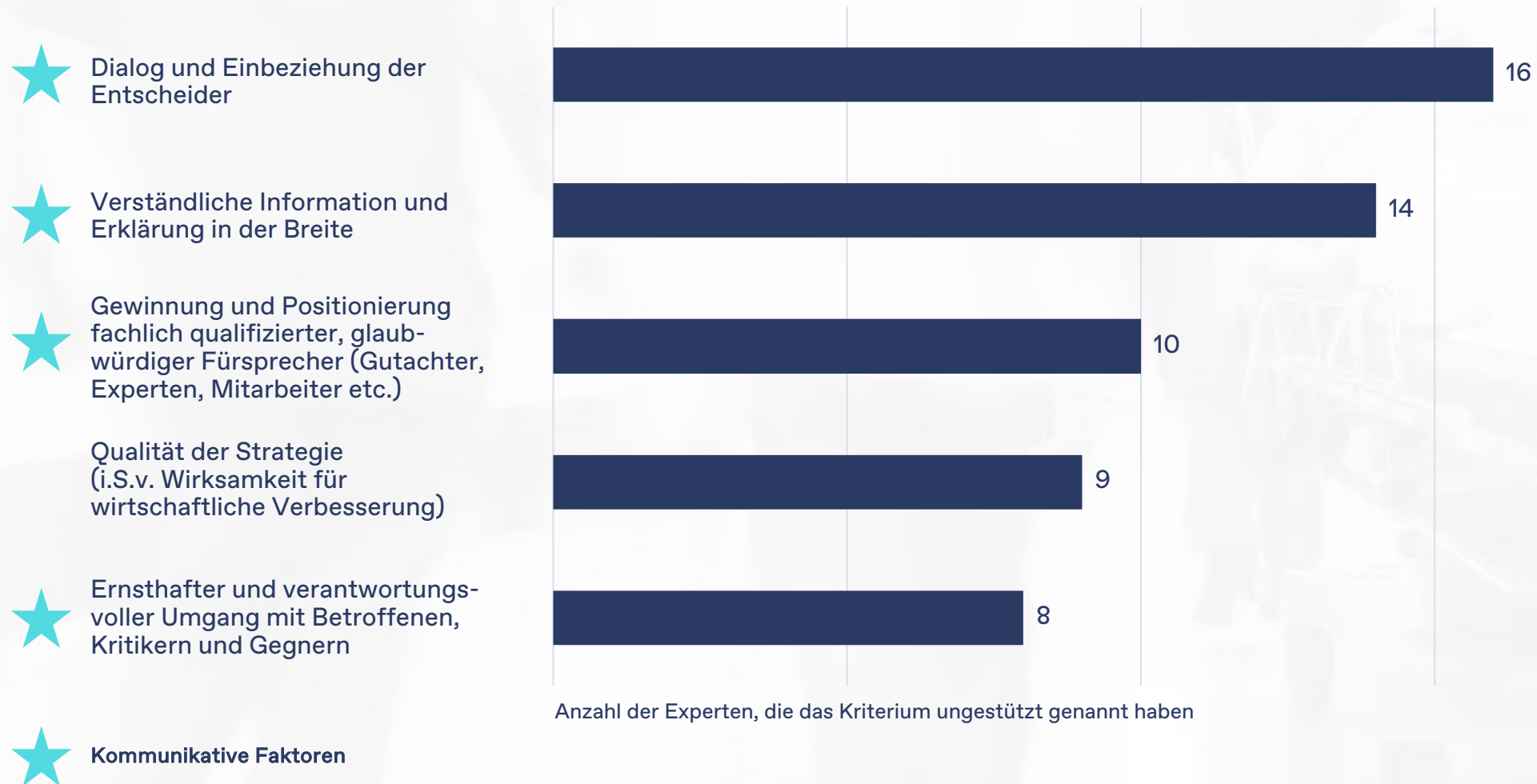
Experten wünschen sich mehr Mut und Entschlossenheit der Politik, um notwendige Veränderungen frühzeitig und konsequent anzugehen



	~ 25 % haben notwendige Transformation noch gar nicht angestoßen	Trotz massivem Handlungsdruck haben sich nach Einschätzung der Experten rund ein Viertel der deutschen Krankenhäuser noch gar nicht aktiv auf den Weg der Neuausrichtung gemacht.
	Dabei wissen Träger und Manager, was zu tun wäre	Alle Experten sind überzeugt, dass Träger und Klinikmanager wissen, DASS Veränderungen notwendig sind und auch WIE diese inhaltlich zu gestalten sind. Die richtige Strategie zu entwickeln, sei nicht das Problem.
	Angst vor öffentlichem Druck lässt insbesondere Politiker zögern	Nach mehrheitlicher Expertenmeinung lässt die Angst vor Kritik und öffentlichem Druck politische Entscheidungsträger zögern, rechtzeitig notwendige Veränderungen zu beschließen.
	Kritik und Widerstand sind unvermeidbar	Kritik und Widerstand sind nach Meinung aller Experten angesichts der notwendigen tiefgreifenden Veränderungen zu erwarten und können nicht vollständig vermieden oder entkräftet werden.
	Kommunikation ist der wichtigste Erfolgsfaktor	Kommunikation ist nach Einschätzung der Experten der wichtigste Erfolgsfaktor. In erster Linie mit dem Zweck, Entscheider zu befähigen und direkt Betroffene zu erreichen – und nicht, um die komplette Öffentlichkeit zu überzeugen.
	Jedoch sind nicht alle mit Kommunikation zu erreichen	Die Experten sind sich einig, dass die Akzeptanz und Unterstützung mancher Stakeholder aufgrund von Eigeninteressen, Emotionen und inhaltlicher Komplexität auch mit umfangreichster Kommunikation nicht gewonnen werden kann.
	Einbeziehung und Beteiligung haben ihre Grenzen	Die Experten sind skeptisch, was die inhaltliche Einbeziehung der Stakeholder angeht. Zwar lasse sich durch Einbeziehung Akzeptanz steigern, jedoch sei das Risiko fauler Kompromisse und sich verzögernder Prozesse hoch. Inhaltlich besser würden Strategien durch Beteiligung in der Breite nicht.

TOP 5 Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Transformation

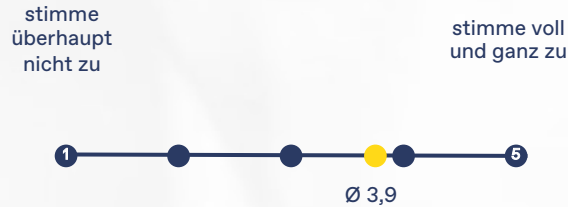
Vier der fünf am häufigsten genannten Erfolgsfaktoren für Transformationsprozesse beziehen sich auf die Kommunikation:



Die Experten stimmen mit Einschränkungen zu, dass mit Dialogangeboten auch kritische Stakeholder erreicht werden können



Mit der Möglichkeit, im Dialog Fragen zu stellen und Antworten zu erhalten, fühlen sich Skeptiker und direkt Betroffene ernst genommen und entwickeln Akzeptanz für die Veränderung.



„Es muss Formate geben für die Menschen, die sich wirklich mehr interessieren oder mehr Sorgen haben. Das geht nur im Dialog, nicht über reine Information.“

„Man muss sich die Fragen anhören, Kritik aufnehmen und vor allem auch zuhören. Aber im Zweifel auch sagen: Ich stimme nicht zu.“

„Es ist natürlich auch klar, dass man auch im Dialog nicht das kommunizieren kann, was die Leute hören wollen.“

- Die befragten Experten schreiben Dialogformaten überwiegend das Potenzial zu, auch bei Skeptikern und Betroffenen Akzeptanz und Unterstützung zu schaffen
- Besonders bei direkter Betroffenheit (z. B. von Mitarbeitenden) und berechtigten, echten Sorgen sind die Experten der Ansicht, dass lediglich Information nicht ausreicht, sondern direkter Dialog notwendig sei, um Vertrauen zu schaffen und Halt in der Unsicherheit zu geben
- Nach Meinung der Experten tragen ernst gemeinte Dialogangebote, in denen verantwortungsvoll mit den Sorgen und Emotionen der Betroffenen, aber auch mit sachlichen Gegenargumenten und Kritik der Gegner umgegangen werde, zu einer wohlwillenderen Bewertung des Gesamtprozesses bei
- Gleichzeitig müsse darauf geachtet werden, dass Dialogangebote nicht dazu führen, dass Inhalte verwässert oder zerredet, Prozesse in die Länge gezogen und nicht tragbare Kompromisse eingegangen werden. Radikale Gegner würden solche Formate auch für die eigenen Zwecke instrumentalisieren
- Für die Gestaltung des Dialogs wurden unter anderem folgende Empfehlungen genannt:
 - Glaubwürdigkeit: Dialogangebote ernst meinen und nicht als PR-Maßnahme begreifen oder vermarkten
 - Auswahl der Stakeholder: Dialogangebote gezielt einsetzen und vor allem an unmittelbar Betroffene (in erster Linie Mitarbeitende) richten
 - Empathischer Umgang: auf Sorgen und Emotionen eingehen, zuhören und Ventil bieten, aber inhaltlich in der Sache klar und konsequent bleiben
 - Prozessgestaltung: Format und Zeitrahmen für Dialog- und Fragemöglichkeiten klar planen und eingrenzen



Eines der zentralen Ergebnisse unserer Studie zur Krankenhaustransformation: Die Politik zögert – aus Angst vor öffentlichem Druck, emotionaler Aufladung und Kritik. Dabei wissen Entscheider in Krankenhäusern sehr genau, was zu tun ist, um ihre Häuser zukunftsfähig aufzustellen – und aus kommunikativer Sicht ist ein frühzeitiges und proaktives Vorgehen dringend anzuraten, um die erforderliche Akzeptanz und Unterstützung für die Transformation zu gewinnen.

Das Zögern der Politik führt aber dazu, dass notwendige Entscheidungen oft erst dann getroffen werden, wenn die finanzielle Lage keine andere Wahl mehr lässt. In dieser Situation bleibt meist nur noch das wirtschaftliche Argument – und genau das stößt bei Veränderungen in der Gesundheitsversorgung auf besonders wenig Verständnis. Andere, inhaltlich tragfähigere Argumente haben zu diesem Zeitpunkt aber dann bereits an Glaubwürdigkeit eingebüßt, und für echten Dialog und glaubwürdige Einbeziehung fehlt die Zeit.

Deshalb braucht es Mut zur frühzeitigen, proaktiven Entscheidung – und eine strategische Kommunikation, die von Anfang an eng mit dem Managementprozess verzahnt ist. Nur so lassen sich intern wie extern die notwendige Akzeptanz und Unterstützung gewinnen.



Johannes Fischer

geschäftsführender Gesellschafter von Crunchtime,
Lehrbeauftragter für Krisenkommunikation
an der Universität Hohenheim in Stuttgart



Professor Dr. Frank Brettschneider
Inhaber des Lehrstuhls für
Kommunikationswissenschaft,
insb. Kommunikationstheorie
an der Universität Hohenheim in Stuttgart

”

Praxis und Wissenschaft zeigen gleichermaßen: Selbst inhaltlich gut durchdachte Reform-Pläne scheitern häufig – nicht an ihrer substanziellen Qualität, sondern an mangelnder Akzeptanz. Die Transformationsforschung geht davon aus, dass 70 bis 80 Prozent der Veränderungsprozesse an unzureichender Kommunikation scheitern oder durch diese zumindest erheblich behindert werden.

Klinik-Reformen werden vor Ort von Teilen der Bevölkerung bekämpft. Und Politiker zögern oft mit notwendigen Maßnahmen. Daher bedarf es einer systematisch geplanten Kommunikation. Sie besteht unter anderem aus einer frühzeitigen und transparenten Information der Bevölkerung. Hinzu kommt ein gut durchgeführter Dialog mit der Bevölkerung und zentralen Anspruchsgruppen – vor allem mit den Mitarbeitenden. So lassen sich auch bei einem inhaltlich komplexen und von vielfältigen Akteuren und ihren Interessen geprägten Thema wie Klinik-Reformen gesellschaftlich tragfähige Lösungen finden.

Wünschenswert wäre es, in der Krankenhaustransformationsfonds-Verordnung (KHTFV) die strategische Kommunikation und das Change Management als förderfähige Bestandteile ausdrücklich zu berücksichtigen. Der Transformationsfonds sollte nicht nur bauliche und strukturelle Maßnahmen fördern, sondern auch die frühzeitige, offene Kommunikation gezielt unterstützen – damit die 50 Milliarden Euro an öffentlichen Mitteln die gewünschte Wirkung entfalten, sollte zumindest ein kleiner Teil in Beteiligung statt in Beton fließen.

10 + 1 Empfehlungen für eine erfolgreiche Transformationskommunikation



- 1 Kommunikation als strategisches Führungsinstrument einsetzen
- 2 Frühzeitig und proaktiv handeln und kommunizieren
- 3 Nicht nur wirtschaftlich argumentieren
- 4 Vollständig und im Zusammenhang statt scheibchenweise kommunizieren
- 5 Informationen verständlich, ansprechend und leicht zugänglich aufbereiten
- 6 Stakeholder systematisch analysieren, koordiniert und gezielt adressieren
- 7 Beteiligung ermöglichen – aber glaubwürdig und gesteuert
- 8 Lautstärke $\neq$ Mehrheit; nicht von Einzelmeinungen treiben lassen
- 9 Mehr Fokus auf interne Stakeholder, direkt Betroffene und Beteiligte
- 10 Führungskräfte einbeziehen und befähigen

+1 Kommunikation in Förderlogik des Transformationsfonds integrieren

Crunchtime Experten-Studie

Eine Befragung ausgewählter Experten* aus Krankenhausmanagement und Managementberatungen für Krankenhäuser sowie weiterer Branchenexperten



Untersuchungsziel

Die Ergebnisse der Expertenstudie sollen Erkenntnisse darüber bringen, welchen Herausforderungen in Veränderungsprozessen der Krankenhausversorgung begegnet werden muss, was wesentliche Erfolgsfaktoren der Prozessgestaltung sind und welchen Beitrag Kommunikation in der Begleitung solcher Veränderungsprozesse leisten kann. Die Studie geht der übergeordneten Frage nach, wie viel Information, Dialog und Einbeziehung sich lohnen, um die notwendige und erreichbare Akzeptanz und Unterstützung für die notwendige Neuausrichtung der Krankenhäuser zu gewinnen.



Befragte Experten*

- Krankenhausmanager in Geschäftsführungs-/Leitungsfunktionen bei öffentlich-rechtlichen, freigemeinnützigen oder privaten Krankenhausträgern
- Managementberater für Krankenhäuser mit Erfahrungen in Restrukturierungs- bzw. Veränderungsprozessen
- Weitere Branchenexperten und Klinikvertreter



Stichprobe

n = 16 Experten



Untersuchungsmethode

- Mündliche Online-Interviews anhand standardisierter Leitfragen mit Experten aus Krankenhausmanagement und -beratung sowie weiteren Branchenexperten
- Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews



Erhebungszeitraum

Februar bis April 2025

*Befragt wurden Expertinnen und Experten der Krankenhausbranche. Die im Studienreport verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich immer gleichermaßen auf weibliche und männliche Personen. Auf eine Doppelnennung und gegenderte Bezeichnungen wird größtenteils zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

It's

Crunchtime



Ansprechpartner



Prof. Dr. Frank Brettschneider

Inhaber des Lehrstuhls für
Kommunikationswissenschaft,
insb. Kommunikationstheorie an der
Universität Hohenheim in Stuttgart

Prof. Dr. Frank Brettschneider ist seit 2006 Inhaber des Lehrstuhls für Kommunikationswissenschaft. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen die Kommunikation bei Bau- und Infrastrukturprojekten, die Verständlichkeitsforschung, die Politische Kommunikation (insbesondere Wahlforschung) und das Kommunikationsmanagement.

Frank Brettschneider ist u. a. Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat für Zivilgesellschaft und Bürgerbeteiligung der Landesregierung Baden-Württemberg sowie im Wissenschaftlichen Arbeitskreis für Regulierungsfragen (WAR) der Bundesnetzagentur.

frank.brettschneider@uni-hohenheim.de
+49 711 459 240 31



Johannes Fischer

Geschäftsführender Gesellschafter
Crunchtime Communication; Lehrbeauftragter für
Krisenmanagement & Krisenkommunikation an der
Universität Hohenheim in Stuttgart

Johannes Fischer verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Krisen- und Veränderungskommunikation sowie in der kommunikativen Begleitung von Rechtsverfahren.

Er hat bereits mehrere Prozesse der Neuausrichtung und Restrukturierung im Krankenhausumfeld kommunikativ begleitet – von der Strategieentwicklung, über die Strategiekommunikation und den Beratungs- und Beschlussprozess in den Gremien bis zur Umsetzungskommunikation. Johannes Fischer ist Lehrbeauftragter für Krisenkommunikation an der Universität Hohenheim in Stuttgart.

jf@crunchtime-communications.com
+49 711 209 097 79

It's

Crunchtime

Crunchtime Communications GmbH

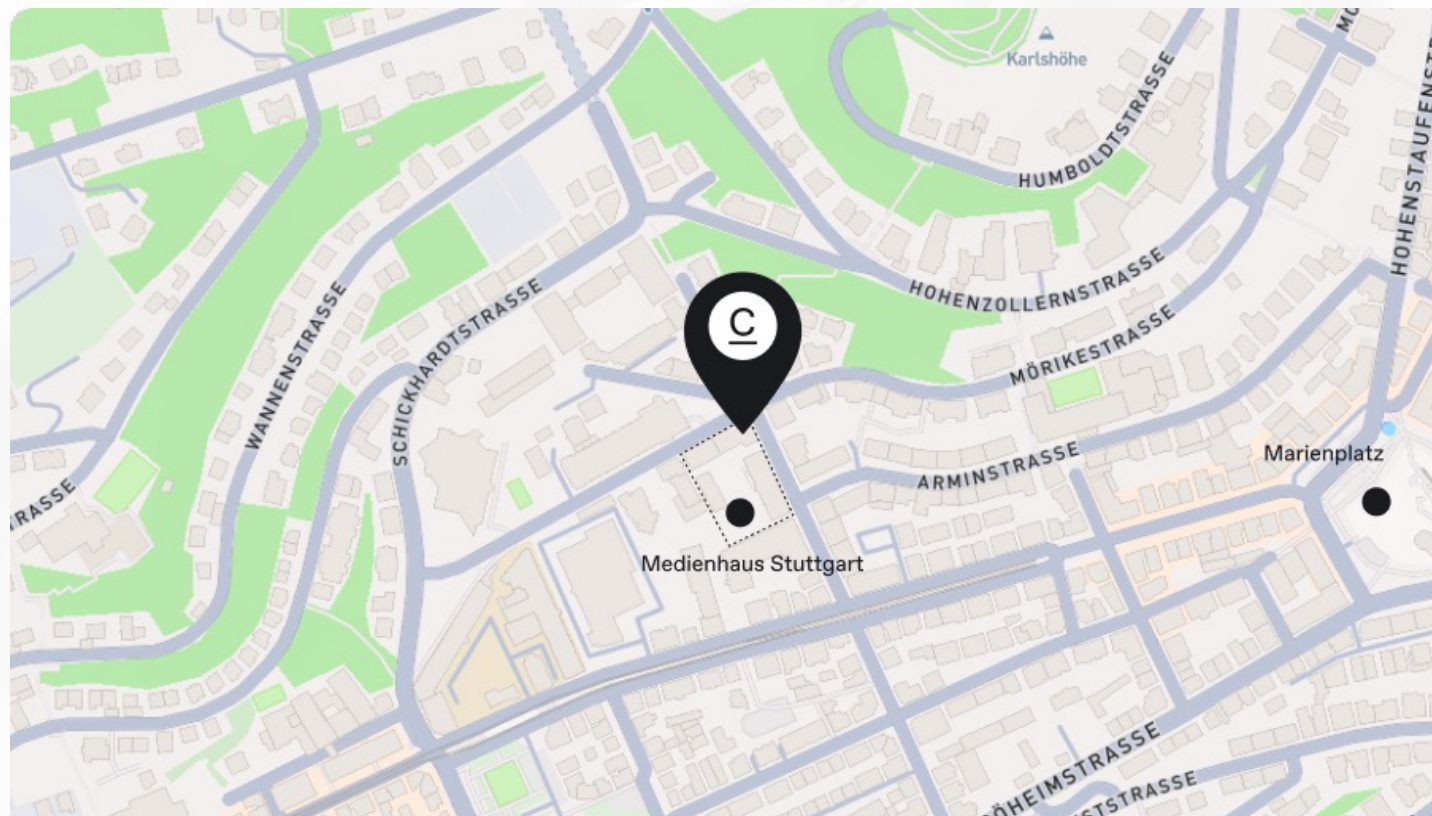
Mörikestraße 67

70199 Stuttgart

+49 711 209 097 80

contact@crunchtime-communications.com

crunchtime-communications.com



Crunchtime

Kommunikation wenn es
darauf ankommt

