

Strategische Unternehmenskommunikation  
für Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen

Simone Hoffmann

# Interne Kommunikation

**Kohlhammer**

*150 Jahre*  
**Kohlhammer**

# **Strategische Unternehmenskommunikation für Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen**

Herausgegeben von Simone Hoffmann

Simone Hoffmann

# Interne Kommunikation im Krankenhaus

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

1. Auflage 2017

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-028711-2

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-028712-9

epub: ISBN 978-3-17-028713-6

mobi: ISBN 978-3-17-028714-3

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

# Inhalt

<b>Vorwort zur Reihe .....</b>	<b>7</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>11</b>
<b>1 Man kann nicht nicht kommunizieren .....</b>	<b>17</b>
1.1 Kein Selbstzweck, sondern Profession, die leistungsfähige Verbindungen ermöglicht: Mitarbeiterkommunikation .....	17
1.2 Nicht jeder kann operieren. Kommunikation managen auch nicht – Anforderungen an Führungskräfte in der internen Kommunikation .....	21
1.3 Interne Kommunikation: Besser nie ohne Unternehmensstrategie .....	24
1.4 (Interne) Kommunikation als Führungsinstrument .....	30
1.5 Nüchterne Fakten? Wertschätzung! Welche Bedürfnisse der Belegschaft interne Kommunikation bedienen sollte .....	32
1.6 Gerüchte sind ein Produkt aus Misstrauen, Unsicherheit und Angst. Kommunikation ein effektives Mittel dagegen .....	34
1.7 Interne Kommunikation in Zeiten von Fusionen .....	37
1.7.1 Die Rolle der Unternehmenskommunikation bei Fusionsprozessen	38

1.7.2	Interne Kommunikation bei Fusionsprozessen .....	39
1.7.3	Externe Kommunikation bei Fusionsprozessen .....	41
<b>2</b>	<b>Instrumente interner Kommunikation .....</b>	<b>45</b>
2.1	Aufwärtskommunikation .....	46
2.2	Abwärtskommunikation .....	47
2.3	Seitwärtskommunikation .....	48
2.4	Führungskräftekommunikation .....	49
2.5	Live-Kommunikation .....	52
<b>3</b>	<b>Bewegung am liebsten in alle Richtungen: Seitwärtskommunikation – Ein Praxisbeispiel .....</b>	<b>55</b>
3.1	»Hände, die bewegen ...« .....	55
3.2	Interview mit einem ungewöhnlichen BWLer .....	57
3.3	Das Konzept .....	62
	»Hände, die bewegen ... Gesundheit im Wandel – Verantwortung bleibt« – Ein innovatives Kommunikationsprojekt mit künstlerischem Hintergrund .....	62
<b>4</b>	<b>Unternehmenstheater .....</b>	<b>73</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>89</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>91</b>

# Vorwort zur Reihe

Die Themen »Kommunikation« und »Marketing« erleben in der Gesundheitsbranche seit geraumer Zeit einen Aufschwung. Schaut man in die Programme von Kongressen in der Gesundheitsbranche, so fällt auf: Noch vor zehn Jahren tauchten die Themen entweder kaum oder als letzter Programmpunkt auf. Mittlerweile gibt es eigene Kongresse, die sich nur mit Kommunikation in der Gesundheitswirtschaft beschäftigen – zu Recht. Kommunikation für Krankenhäuser ist wichtig und wird in ihrer Bedeutung eher zunehmen. Denn 42 % der Allgemeinkrankenhäuser haben 2013 Verluste geschrieben (DKI, Krankenhausbarometer 2014) und sind mittel- bis kurzfristig in ihrer Existenz bedroht. Eine Tatsache, die durch verschiedene politische Forderungen oder Rahmenbedingungen (Mindestmengenregelung, Investitionskostenfinanzierung, Mehrerlösausgleich, Zentrenbildung, sektorenübergreifende Qualitätskriterien, ...) noch verschärft wird. »Die fetten Jahre sind [für Krankenhäuser] vorbei« (RWI-Institut, Krankenhaus Rating Report 2011), war der Krankenhaus Rating Report folgerichtig bereits 2011 überschrieben. Seither hat sich die Situation für Krankenhäuser noch verschärft.

Krankenhäuser, die zukunftsfähig sein und bleiben wollen, müssen nicht nur hervorragende Medizin und Pflege anbieten, sie müssen auch dafür sorgen, dass alle Zielgruppen (Patienten, Einweiser, lokale Politik, Kostenträger, Selbsthilfegruppen, ...) davon wissen. Die damit verbundenen strategischen Kommunikationsaufgaben sind eine *conditio sine qua non* für eine auf Leitungsebene konsentrierte, strategisch medizinische Ausrichtung. Und diese strategischen Kommunikationsaufgaben gehören zur Kernkompetenz von Unternehmenskommunikation. Kran-

kenhäuser sollten ihr Image oder die Anzahl der Patienten nicht nur dem Empfehlungsmanagement der Einweiser überlassen.

Zu Kommunikationsarbeit in einem Krankenhaus gehört auch Handwerk, jedoch eines, das von den Leitern und Lenkern eines Hauses als das wahrgenommen werden muss, was es ist: als ein Teil der Führungsaufgabe. Nur wenn die Leitungsebene eines Hauses erkannt hat, dass

- ♦ Kommunikationsarbeit einen wichtigen Teil ihrer Führungsaufgabe ausmacht und
- ♦ jeder Fachfremde, sei er Qualitätsbeauftragter oder Sekretär, der »das bisschen Pressearbeit« mitmachen soll, zwangsläufig und unverschuldet an dieser Aufgabe scheitern muss,

nur dann kann gelingen, was professionelle Kommunikationsarbeit zu leisten im Stande ist: Sie kann das hauseigene Profil nach außen und innen schärfen, für unterschiedlichste Zielgruppen aufbereiten und sichtbar machen, Mitarbeitern Orientierung und damit Führung bieten. Und sie kann Krisen vor der öffentlichen Eskalation versachlichen und damit klein oder unschädlich halten.

Kurz gesagt: Sie kann den Führungskräften eines Hauses Durchsetzungs- und Gestaltungsfreiräume nach innen und außen eröffnen und damit Wettbewerbsvorteile generieren.

Es gibt Hunderte Bücher, die sich mit Kommunikation und Marketing beschäftigen, es gibt einige Bücher, die sich mit Kommunikation und Marketing in der Gesundheitsbranche beschäftigen. Aber es gibt sehr wenige, die dieses Themengebiet mit dem praktischen Wissen aus vielen Jahren Arbeit in einem Krankenhausunternehmen beleuchten.

Die vorliegende Reihe »Strategische Unternehmenskommunikation für Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen« zeigt mit jedem Band die unterschiedlichsten Aspekte von Unter-

nehmenskommunikation auf: sehr praxisorientiert, da sämtliche Autorinnen und Autoren innerhalb der Branche arbeiten, und gleichzeitig auf einem hohen Reflexionsniveau. Allen Autorinnen und Autoren danke ich an dieser Stelle für ihr Engagement an dieser Buchreihe und für die auch nach Jahren der praktischen Arbeit nicht nachlassenden Lust an strategischer Unternehmenskommunikation.

Ohne die geteilten Erfahrungen der vergangenen zehn Jahre Krankenhauskommunikation hätte diese Buchreihe nicht entstehen können. Es gab viele Menschen, die mich an ihrem Wissen teilhaben ließen oder mit denen und für die ich spannende Projekte umsetzen durfte. Dazu zählen in besonderer Weise: Siegmар Eligehausen, Thomas Grünert, Dr. Christoph Hoppenheit, Bernhard Messer, Ernst-Martin Walsken. Agenturen gibt es wie Sand am Meer, aber nur wenige, mit denen man über viele Jahre konstruktiv, vertrauensvoll und verlässlich zusammenarbeitet. Das ist nicht selbstverständlich. Deshalb »Danke« an: Butter. (Düsseldorf), Kemper Kommunikation (Frankfurt) und GUCC grafik & film (Münster).

Darüber hinaus danke ich ausdrücklich Dr. Ruprecht Poensgen vom Kohlhammer Verlag für die stets angenehme, vertrauensvolle und verlässliche Zusammenarbeit. Meine Kinder haben sich nie beschwert über eine Mutter, die am Computer sitzt statt Kuchen bäckt (und wussten besser als ich, wie viele Seiten bereits fertig geschrieben waren), und mein Mann hat dieses Buchprojekt in jeglicher Hinsicht unterstützt: danke!

Münster, Simone Hoffmann