

Interim-Management – der Weg aus der Krise für kommunale Krankenhäuser?

Aufgrund der sich verschärfenden Markt- und Wettbewerbslage, insbesondere der anhaltenden Unterfinanzierung deutscher Krankenhäuser, hat sich die wirtschaftliche Situation vieler Krankenhäuser in den letzten Jahren dramatisch verschärft. Ohne Zuschüsse aus den kommunalen Haushalten wäre ein großer Teil der kommunalen Krankenhäuser von der Insolvenz bedroht. Seit dem Jahr 2016 haben sich in der Folge auch eine Vielzahl von Krankenhäusern – insbesondere in kommunaler Trägerschaft – für den Einsatz von Interim-Managern auf Geschäftsführungs- und Vorstandsebene entschieden.

Interim-Management bedeutet die zeitlich befristete Besetzung einer vakanten Leitungsposition durch einen erfahrenen Krankenhausmanager, der bereit ist, für einen Übergangszeitraum die Geschicke des Krankenhauses zu lenken, um dieses dann in neue Hände zu übergeben. Sein Einsatz ist in der Regel auf die Dauer von mehreren Monaten bis zu zwei Jahren beschränkt.

Als Interim-Manager kommen langjährig erfahrene Fach- und Führungspersönlichkeiten in Frage, die in der Lage sind, in einer wirtschaftlichen Krisensituation Konzepte für die Sanierung des Krankenhauses zu entwickeln. Sie sollten in der Lage sein, gegebenenfalls auch unliebsame Maßnahmen im Haus zu kommunizieren und umzusetzen. Dabei kommt es maßgeblich darauf an, auch in schwierigem Fahrwasser das Vertrauen der Führungskräfte, Mitarbeiter und der kommunalen Gremien zu gewinnen. Typische Interim-Manager sind ehemalige Geschäftsführer von Krankenhäusern, die bereit sind, diese zeitlich befristete Aufgabe zu übernehmen. Mitunter kann es sinnvoll sein, dem neuen Geschäftsführer ein Sanierungsteam zur Seite zu stellen, das Lösungskonzepte entwickelt und Hand in Hand mit dem Manager umsetzt.

Signale senden

Welche Argumente sprechen nun für den Einsatz eines externen Interim-Managers? Schon allein die Beauftragung eines externen Interim-Managers ist ein wichtiges psychologisches Zeichen an kommunale Gremien, Führungskräfte und Mitarbeiterschaft: „Wir sind in einer Krisensituation und es ist nun Zeit zum Handeln“ – dieses Signal ist nicht zu unterschätzen. Es trägt wesentlich zur Bereitschaft aller Verantwortlichen und handelnden Personen bei, sich für anstehende Veränderungen zu öffnen und konstruktiv in dem anstehenden Prozess mitzuarbeiten.

Alle Verantwortlichen wissen, dass der Einsatz des Managers wie auch des Sanierungsteams zeitlich befristet ist. Dies hilft, die anstehenden Veränderungen als eine zeitliche Phase abzugrenzen, nach der wieder ein „normaler Alltag“ einkehrt, und schürt den Willen aller Beteiligten, für diese Übergangszeit „die Zähne zusammenzubeißen“.

Scheidet der Interim-Manager mit Ablauf seines befristeten Vertrages aus, kann das später als positives Signal genutzt werden, dass der richtige Weg eingeschlagen wurde und sich das Krankenhaus wieder in ruhigem Fahrwasser bewegt. Dies darf natürlich nicht die Rückkehr zu alten Strukturen und Verhaltensmustern bedeuten. Der neue Krankenhauschef hat dafür Sorge zu tragen, dass der neue Kurs auch fortgesetzt wird.

Sachliche Entscheidungen treffen

Hinzu kommt, dass ein nur befristet eingesetzter Interim-Manager gegenüber Führungskräften und Mitarbeitern so weit wie möglich frei von eigenen Interessen ist und kann dies im Idealfall auch glaubhaft vertreten kann. Es bestehen weder alte Seilschaften und Verbindungen in die Mitarbeiterschaft, noch ist der Manager zwangsläufig darauf angewiesen, solche Verbindungen langfristig für die Zukunft aufzubauen. Dies erleichtert sachliche Entscheidungen im betrieblichen Interesse. Selbstverständlich sollen auch menschliche Interessen berücksichtigt werden – aber ein Krankenhaus ist zunächst ein Unternehmen, das nicht um Personen und persönliche Beziehungen herum aufgebaut werden darf, sondern in dem die Interessen des Betriebs im Vordergrund stehen müssen.

Ein Interim-Manager ist natürlich nicht zwangsläufig fachlich kompetenter als ein anderer Krankenhausmanager – aber durch ständige Wechsel zwischen verschiedenen Krankenhäusern hat er einen tiefen Einblick und Branchenerfahrung. Er weiß, wie andere Häuser dieselben Herausforderungen gerade gelöst haben, vor denen auch das neue Haus steht. Diese „Vogelperspektive“ bietet gute Voraussetzungen dafür, von den positiven Erfahrungen anderer kommunaler Kliniken zu lernen statt im eigenen Saft zu schmoren und betriebsblind zu werden.

Stephanie Dreher

Interim-Management

ENDERA-Gruppe GmbH

s.dreher@endera-gruppe.de

+ 49 (22 41) 12 73 97-61