

## **Der Sanierungsmanager – Zerreiβprobe zwischen Fach- und Führungskraft**

### **Steigender Bedarf an Sanierungsmanagern**

In Zeiten der aktuellen COVID-19-Pandemie geraten Krankenhäuser deutschlandweit in eine existenzbedrohende Lage. Die Zahlungsunfähigkeit droht. Eine Insolvenz kann oftmals nur durch harte wirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen vermieden werden, die zu einer zusätzlichen und kaum vertretbaren – auch emotionalen – Belastung der Mitarbeitenden im Haus führen.

Nicht jeder Manager sieht sich dazu in der Lage, die Sanierung einzuleiten und durchzuführen. Hierfür muss er bereit und emotional in der Lage sein, in der ohnehin schon schwierigen Zeit auch unliebsame Entscheidungen zu treffen und zu kommunizieren.

Die fachlichen und persönlichen Anforderungen an einen solchen Sanierungsmanager sind hoch. Es ist nahezu unmöglich, diese als einzelne Person „All in one“ zu erfüllen.



### **Der Krisenfall**

Jeder erfahrene Krankenhausmanager fürchtet diese Situation: Die Liquidität des Krankenhauses ist gefährdet, Erlöse und Kosten stehen nicht im Gleichgewicht. Obwohl auf Ebene des Managements lange dafür gekämpft wurde und man sich entschieden gegen Personalabbau gewehrt hat, scheint dieser nun unausweichlich bevorzustehen.

Mühsam erst gewonnene qualifizierte Fachkräfte in Medizin, Pflege und Verwaltung müssen voraussichtlich entlassen werden. In weiteren Bereichen wie Küche oder Hauswirtschaft sind ebenfalls Kosten einzusparen. Keine angenehme Entscheidung – denn gerade in diesen Bereichen wird es für die betroffenen Mitarbeiter besonders schwer, einen neuen und ebenso attraktiven Arbeitsplatz zu finden. Die Sachkosten - vom Einkauf von Medikalprodukten über Wartungsverträge im technischen Bereich - sind oftmals bereits in allen Bereichen optimiert. Weitere Einsparungen können in benötigter Größenordnung nur über die Senkung von Personalkosten erreicht werden.

Um auf der anderen Seite gleichzeitig Erlöse zu steigern, bedarf es Ideen, wie die Leistungen des Krankenhauses ausgeweitet werden können – denn „gesundschrumpfen“ ist für viele Einrichtungen keine Option, da die Existenz kleiner Krankenhäuser mehr denn je gefährdet ist. Hinzu kommen Sorgen und Nöte um die Stabilisierung des aktuellen Leistungsgeschehens, das aus verschiedenen Gründen droht, wegzubrechen. Neben der perspektivischen Steigerung von Leistungszahlen gilt es daher zunächst, aktuelle Leistungszahlen zu bewahren.

In einer solchen wirtschaftlichen Krisensituation breitet sich sehr schnell Verunsicherung unter den Mitarbeitenden aus. Die Stimmung ist schlecht. Das Management bemüht sich, nach außen einen entspannten und optimistischen Eindruck zu vermitteln, aber hinter der geschlossenen Bürotür und in Gremiensitzungen herrscht oftmals Ratlosigkeit.

Der Typ „Sanierungsmanager“ ist gefragt!

Doch kann jeder erfolgreiche Manager auch eine Sanierungsphase erfolgreich gestalten? Und noch wichtiger: Möchte er das überhaupt? Auch im eigenen Krankenhaus, das er bereits seit Jahren führt und in dem er Menschen persönlich enttäuschen würde, wenn er jetzt über Krise und Personalabbau spricht?

### **Persönliche Bindungen stehen einer erfolgreichen Sanierung entgegen**

Um ein Krankenhaus wirtschaftlich erfolgreich sanieren zu können, bedarf es eines Managers, der keine tiefe Bindung zu den Mitarbeitenden vor Ort hat. Was in guten Zeiten ein Erfolgsgarant ist – die persönliche Bindung zu Fach- und Führungskräften, aber auch die Mitarbeiter-schaft im Haus – ist im Falle der wirtschaftlichen Krise eher hinderlich.

Es bedarf sachlicher Entscheidungen, die im ersten Schritt ausschließlich im betrieblichen Interesse getroffen werden, um die Existenz des Krankenhauses und damit alle Arbeitsplätze langfristig zu sichern.

Einzelschicksale und persönliche Verbundenheit können und dürfen hier keine Berücksichtigung finden. Diese sind erst in einem späteren Schritt zu betrachten, dann darf und muss es natürlich Ziel sein, möglichst vielen Mitarbeitenden noch eine Perspektive oder einen bestmöglichen Übergang zu einer neuen beruflichen Herausforderung zu bieten. Notwendige Unternehmensentscheidungen dürfen aber von diesen persönlichen Belangen nicht beeinflusst werden.

## **Überdurchschnittliche und breit gefächerte Fachkompetenz ist gefragt**

In der Sanierungsphase bedarf es einer überdurchschnittlichen und breit gefächerten fachlichen Kompetenz des Sanierungsmanagers und seiner Führungskräfte der zweiten Ebene. Es bedarf insbesondere der Entwicklung nachhaltig erfolgreicher Fachkonzepte für die medizinisch-strategische Ausrichtung sowie der Optimierung medizinischer und pflegerischer Prozesse und räumlicher Strukturen.

Die Qualität der Daten aus der Finanzbuchhaltung und Controlling ist zu überprüfen und sicherzustellen, denn diese Daten sind sowohl Grundlage für jegliche Unternehmensentscheidungen als auch Basis für finanzierende Banken, dem Krankenhaus in dieser Phase neue Darlehen zur Verfügung zu stellen und gleichzeitig das Vertrauen in die Bonität für bestehende Darlehen zu erhalten. Auch das Forderungs- und MDK-Management sowie die Liquiditätsüberwachung sind bestmöglich zu optimieren. Es sind Business- und Finanzierungsplanungen zu erstellen und Bankengespräche zu führen, um notwendige Zwischenfinanzierungen und ggf. auch langfristige Finanzierungen für dringend notwendige Investitionen auf den Weg zu bringen.

Gemeinsam mit der Personalabteilung gilt es, aktuelle und zukünftige Personalbedarfe zu ermitteln und mit der Mitarbeitervertretung über notwendige Personalanpassungen sowie ggf. auch einen Sozialplan zu sprechen.

Über das gesamte Krankenhaus hinweg sind alle bestehenden Verträge auf Optimierungs- und Einsparpotenziale zu prüfen, soweit nicht in den letzten Monaten bereits erfolgt.

Die in der Sanierungsphase notwendige breit gefächerte Fachkompetenz über alle Fragen des Krankenhausmanagements hinweg kann nahezu unmöglich von nur einer Person abgedeckt werden. Nur selten kann sie innerhalb des Krankenhauses durch die zweite Führungsebene aufgefangen werden, zudem diese noch im operativen Tagesgeschäft versinkt und kaum freie zeitliche Kapazitäten für übergeordnete strategische Konzepte hat.

Die Hinzuziehung eines externen Sanierungsteams, das die fachliche Konzeptentwicklung mit neutralem Blick unterstützt, ist oftmals unumgänglich.

## **Erfolgsfaktor Führung und Kommunikation**

Um die entstandene Unruhe bei Führungskräften und Mitarbeitern aufzufangen und diese zeitgleich zu motivieren, sich konstruktiv in den Sanierungsprozess einzubringen und an dessen Erfolg zu glauben, bedarf es einer guten Kommunikation.

Nicht nur die Kommunikation in das Unternehmen hinein ist entscheidend für den Erfolg der Sanierung. Auch die Kommunikation und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Trägern des Krankenhauses und dessen Organen, insbesondere dem Aufsichtsrat, ist eine nicht zu unterschätzende Aufgabe.

## **Die Zerreißprobe**

Der Sanierungsmanager muss einerseits die Fähigkeit und den Mut haben, fachliche Entscheidungen zu treffen und klare Marschrichtungen vorzugeben, zugleich aber auch die Fähigkeit, Gremien, Führungskräfte und Mitarbeitende für neue Wege zu begeistern und Vertrauen in das Management und die Zukunft des Unternehmens aufzubauen.

Um hierbei nicht langjährige Weggefährten im Krankenhaus zu enttäuschen und persönliche Bindungen vor fachliche Entscheidungen zu stellen, ist es oftmals hilfreich, einen Sanierungsmanager von außen in die Verantwortung zu übernehmen, der ausschließlich die betrieblichen Interessen in den Vordergrund stellt – im Sinne einer langfristigen Sicherung des Krankenhauses und der Arbeitsplätze.

Um in der Zerreißprobe zwischen fachlichen Anforderungen und Kommunikation bestmöglich zu bestehen, ist es notwendig, den Sanierungsmanager sehr sorgfältig auszuwählen. Mögliche Kandidaten sind im Rahmen des Auswahlverfahrens dahingehend zu bewerten, ob sie die erforderlichen fachlichen und persönlichen Voraussetzungen mitbringen, um das Krankenhaus in seiner individuellen Situation führen zu können. Hierfür ist die Erstellung eines detaillierten Anforderungs- und Suchprofils notwendig, das die spezifische Situation und die Handlungsbedarfe des Krankenhauses berücksichtigt.

Nicht jeder gute Manager ist für jedes Krankenhaus in jeder Situation der Richtige. Nur wenn die Auswahl des Sanierungsmanagers passgenau gelingt, kann die Sanierung des Krankenhauses erfolgreich gestaltet werden.

Fred Andree  
Stephanie Dreher  
ENDERA-Gruppe GmbH  
Wilhelmstraße 26  
53721 Siegburg  
Tel: + 49 (22 41) 127 39 7-61  
Fax: + 49 (22 41) 127 39 7-99  
E-Mail: [s.dreher@endera-gruppe.de](mailto:s.dreher@endera-gruppe.de)  
Web: [www.endera-gruppe.de](http://www.endera-gruppe.de)