

Flexibilität ist Trumpf!

Sanierung durch Interimsmanager

Die wirtschaftliche Situation vieler Krankenhäuser ist kritisch. Spät, häufig erst zu spät, wird eine umfassende Restrukturierung oder eine Sanierung angestoßen. In einer solchen Situation ist gut beraten, wer auf externe Hilfe in Form eines Interimsmanagers zurückgreift. Hiermit wird eine unbelastete Führungspersonlichkeit gewonnen, die alle objektiv notwendigen, aber unbeliebten Maßnahmen umsetzen kann. Weitere Vorteile von Interimsmanagern sind die kurzfristige und zeitlich begrenzte Verfügbarkeit sowie die breite Erfahrung in vergleichbaren Projekten/Situationen. Des Weiteren sind sie in die Organisationsstruktur des Unternehmens eingebettet und gelten somit nur formal als externe Mitarbeiter.

Wie finde ich den Richtigen?

Die erste Schwierigkeit besteht in der Auswahl der richtigen Person. Auch wenn der Interimsmanager nur auf Zeit engagiert wird, muss er zur Kultur des Hauses passen und die Mitarbeiter bei den anstehenden Veränderungsprozessen mitnehmen können. Ein Auswahlverfahren kostet aber wertvolle Zeit – und genau die ist oft Mangelware. Je



Foto: Rido – Fotolia

Kandidaten und können bei der Auswahl professionell unterstützen. Zudem senkt man hierdurch auch die Kosten, die ein Auswahlverfahren in Eigenregie verursachen würde. Der Provider wird in der Regel nur vergütet, wenn auch einer seiner Kandidaten tätig wird.

Unterstützungsleistung durch den Provider?

Viele Provider bieten als zusätzliche Dienstleistung während des Projektes eine Begleitung an. In der Eigenwerbung der Provider wird dann die aktive Rolle als Sparringspartner für Kunden und Interimsmanager und als Moderation bei Problemen und Konflikten beschrieben. Diese Form von Unterstützung ist auch notwendig; sie greift nur viel zu kurz. Sinnvolle und nachhaltige Unterstützung kann der Provider nur liefern, wenn er über das notwendige Know-how und die Krankenhauserfahrung verfügt. Der Blick über den Tellerrand in andere Branchen kann wertvoll sein, ist aber in einer Krisensituation nicht angezeigt. Daher sollte man ausschließlich Krankenhausexperten in Betracht ziehen.

Vorgehen bei der Sanierung

Ausgangspunkt einer Sanierung ist eine umfassende Strategische Zielplanung. Die reine Kostenreduktion

ohne langfristige strategische Ziele ist der Beginn einer Abwärtsspirale, an deren Ende nur der Verkauf oder die Schließung des Krankenhauses steht. Im Grundsatz gilt daher: Sanieren ja, aber nicht um jeden Preis! Ziel muss es sein, kurzfristig wirtschaftliche Stabilität herzustellen, ohne die langfristige Strategie zu gefährden. Erfahrung in Kombination mit hoher Analysekompetenz, aber auch Einfühlungsvermögen für die Belange der Beteiligten qualifizieren einen erfahrenen Sanierer. Erfolgsfaktoren einer Sanierung sind eine schnelle Analyse, auf Erfahrung basierende Entscheidungen, soziale Kompetenz und die Motivation von Mitarbeitern im Veränderungsprozess. Diese Attribute und die Fülle an notwendigem Spezialwissen kann eine Einzelperson nicht mitbringen. Deshalb ist es wichtig, dass das Sanierungskonzept von einem Expertenteam und nicht von einem Einzelkämpfer entwickelt und umgesetzt wird.

Klotzen, nicht kleckern

Die Erstellung des Sanierungskonzeptes ist eine (externe) Teamarbeit. Die Einbindung von Mitarbeitern bei der Analyse kann punktuell erfolgen, aber diese müssen sich auf das operative Geschäft konzentrieren. Die begrenzten zeitlichen und

Es gibt viele gute Gründe, für eine Sanierung einen Interimsmanager zu engagieren. Der klassische Einzelkämpfer wird aber nur schwer in der Lage sein, das Krankenhaus aus der existenzbedrohenden Lage zu führen. Wichtig ist, dass der Interimsmanager in ein Expertenteam eingebettet ist, das über eine höhere Flexibilität und größeres Know-how verfügt und somit schneller Ergebnisse erzielt.

schneller und durchgreifender die Sanierungsmaßnahmen sind, desto höher sind die Chancen, dass das Krankenhaus den Umschwung schafft. Daher ist es durchaus sinnvoll, dass man sich an einen Interimsdienstleister, einen sogenannten Provider, wendet. Diese haben einen großen Pool an geeigneten

personellen Ressourcen verbieten eine übermäßige Belastung der Mitarbeiter. Die Erfahrung zeigt, dass die Doppelbelastung der Mitarbeiter entweder zu einer Vernachlässigung des operativen Geschäftes oder zu einer deutlichen Verzögerung bei wichtigen Sanierungsprojekten führt. Eine Sanierung kostet Geld! Falsche Sparsamkeit bei der Erstellung und Umsetzung der Sanierung verursachen nur noch höhere Kosten. Die zeitkritische Situation bedeutet auch, dass man nur einen Wurf hat.



Fred Andree
Geschäftsführer



Irina Schilert
Consultant Bereich Strategie und Sanierung



Kristin Blendow
Consultant Bereich Strategie und Sanierung

Rolle des Interimsmanagers

Der Interimsmanager vertritt das Sanierungskonzept gegenüber den Mitarbeitern und ist das Gesicht sowie der erste Ansprechpartner vor Ort. Seine Kompetenzen sollten daher in erster Linie im Bereich von Führungsqualitäten und Durchsetzungsvermögen liegen. Er muss die Kultur des besonderen Unternehmens Krankenhaus verstehen und gegenüber den verschiedenen Berufsgruppen, insbesondere den Ärzten und der Pflege, sprachfähig sein. Im Hintergrund benötigt er den Zugriff auf ein Expertenteam, das das Sanierungskonzept erstellt und bei Schwierigkeiten in der Umsetzung hilft. Er ist der Kopf eines

Sanierungsteams. Auf diese Weise können die unterschiedlichen Rollen und Anforderungen in einem Sanierungsvorhaben erfüllt werden. Der Interimsmanager verantwortet und bestimmt darüber hinaus vor Ort die Umsetzung der notwendigen Maßnahmen sowie die Identifikation und Betreuung der relevanten internen und externen Interessensgruppen und den zeitlichen Rahmen, in dem sich alles umsetzen lässt.

Schmerzhaftes Umsetzungsphase

Sanierung erfolgt immer in einem schwierigen Umfeld. Die Umsetzung des Sanierungskonzeptes ist für die Mitarbeiter fast immer mit besonderen persönlichen Belastungen verbunden, nicht zuletzt, da es unter hohem Zeit- und Leistungsdruck erstellt und umgesetzt werden muss. Auch wird es keine Sanierung ohne personelle Veränderungen geben. Das Unternehmen muss sich schnell und nachhaltig den Gegebenheiten anpassen. Dies führt dazu, dass gewachsene Strukturen aufgebrochen werden und auch Privilegien wegfallen. Der Interimsmanager hat dabei nicht nur die Aufgabe, die Mitarbeiter zu motivieren, sondern auch verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen. Er muss aber auch unbeliebte Entscheidungen gegen den Widerstand der Betroffenen durchsetzen. Die Krise des Krankenhauses hat viele Gründe, aber es sind nie nur externe Faktoren. Die internen Faktoren für die Krise lassen sich jedoch immer an Führungspersonen festmachen.

Vor der Zusammenarbeit müssen Interimsmanager und Unternehmen die Ziele klar definieren. Es ist außerdem erforderlich, dass das Krankenhaus die Rolle, die der Interimsmanager einnimmt, respektiert. Nicht nur der Interimsmanager hat Leistungen zu erbringen. Die deutliche und klare Unterstützung des Krankenhausträgers ist genauso wichtig, denn die Probleme kann

der Manager auf Zeit nie alleine lösen, sondern nur im Team mit seinen Kollegen und den Mitarbeitern des Hauses. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für den schnellen und nachhaltigen Erfolg.

Fazit

Zweifellos verfügen insbesondere kleine und mittlere Krankenhäuser oft nicht über die nötigen finanziellen Reserven, um langfristig speziell ausgebildete fest angestellte Führungskräfte für besondere Aufgaben zu beschäftigen. Die Sanierung eines Krankenhauses ist eine besondere Aufgabe, bei der es darauf ankommt, dass Erfolge schnell erkennbar und messbar sind. Gleichzeitig sind aber die langfristige Strategie und die Kultur des Hauses nicht außer Acht zu lassen. Das sind viele Anforderungen, die auf mehrere Köpfe verteilt werden müssen, um erfolgreich zu sein.

Hier liegt auch der klare Vorteil für das Krankenhaus. Ein Interimsmanager als Umsetzer und Sprachrohr und ein Expertenteam im Hintergrund liefern Know-how auf Anfrage, d.h. branchenerfahrene Analytiker und Manager, die gezielt und objektiv handeln. Der Interimsmanager vor Ort ist der Fachmann im Rahmen der Sanierung: Er weiß, wie man in dieser Spezialsituation Maßnahmen umsetzt. Denn für den Interimsmanager ist die Krise kein Ausnahmefall, sondern die „Normalität“. Er besitzt daher viel Erfahrung beim Verhalten in Sondersituationen. ■

Fred Andree
Geschäftsführer

Irina Schilert
Consultant
Bereich Strategie und Sanierung

Kristin Blendow
Consultant
Bereich Strategie und Sanierung

Andree Consult GmbH
Wilhelmstr. 26
53721 Siegburg