

Der Neue für ein halbes Jahr

Der externe Manager als kompetenter „Lückenbüßer“ auf Zeit

Die Nachricht vom kurzfristigen Ausscheiden des Geschäftsführers oder Verwaltungsdirektors trifft den Nerv des gesamten Krankenhauses. Gute Führungskräfte sind nicht so leicht zu finden, Auswahlverfahren brauchen ihre Zeit. Zeit, die kompetent überbrückt werden muss. Was in der Industrie seit langem üblich ist, wird inzwischen auch von Krankenhausträgern als Option gesehen: der Interimsmanager.

In Zeiten von grundlegenden Strukturveränderungen und schärfer werdendem Wettbewerb erfolgen auch Wechsel in Führungspositionen schneller. Gerade in solchen Zeiten ist aber kompetente Führung unbedingt notwendig. Über Vakanzen in Managementpositionen muss daher sehr schnell entschieden werden. Andererseits liegt exzellentes Führungspersonal auch nicht gerade auf der Straße. Sorgfältige Auswahlverfahren brauchen außerdem ihre Zeit. Da geht schon mal ein halbes Jahr ins Land, bis man den oder die Richtige gefunden hat. In der Industrie wird in solchen Fällen zeitweise auf externe Manager zurückgegriffen. Auch für Krankenhäuser ist das zunehmend eine Option.

Schnell Ersatz finden

In vier Wochen soll der neue OP-Trakt im Rahmen eines Tages der offenen Tür der Öffentlichkeit vorgestellt werden. Bis dahin sind noch zahlreiche Entscheidungen zu treffen und organisatorische Probleme zu lösen. Ganz abgesehen vom offiziellen Teil der Veranstaltung mit Festrede, Pressekonferenz, Kontaktpflege mit Kassenvertretern und Geschäftspartnern. Und das alles ohne Führung? Ein Anflug von Panik erfasst nicht nur die Bereichsleiter sondern auch

die kommunalen Gewährsträger. Aber es muss nicht einmal eine derartige „Katastrophensituation“ vorliegen, um an den kurzfristigen Einsatz eines externen Managers zu denken. Häufig reicht es schon, wenn eine Leitungsstelle regulär wieder nachbesetzt werden muss und eine Vakanz zu überbrücken ist.

Ein solcher „Interimsmanager“ muss natürlich über langjährige Berufs- und Führungserfahrung verfügen. Er muss sicherstellen, dass die Betriebsabläufe reibungslos weiter funktionieren, weil ansonsten bereits nach wenigen Monaten Führungslosigkeit Strukturen entstehen, die vom neuen Leiter erst wieder mühsam korrigiert werden müssen und seine wertvolle Arbeitszeit binden. Führungslosigkeit ist teuer.

Genauere Zieldefinition

Noch ist das Interimsmanagement für Kliniken wenig bekannt. Aber erste Erfahrungen zeigen, dass Krankenhausbetreiber in schwierigen Umstrukturierungsphasen oder Krisensituationen klare Vorteile aus dem Einsatz eines Interimsmanagers ziehen: Seine Aufgaben und das Projekt werden exakt beschrieben. Der Zeitrahmen wird – meist zwischen drei und sechs Monaten – festgelegt und die Ziele werden vereinbart. Der Auf-

traggeber kauft darüber hinaus eine weitaus höhere Qualifikation ein, als sie ansonsten in der Klinik vorhanden ist.

Grundlage für diese Zusammenarbeit ist eine genaue Zieldefinition. Sobald die Zielgröße festliegt, wird innerhalb der Klinik ein Projektteam zusammengestellt. Mit Hilfe des Interimsmanagers werden dann systematisch Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, die zur Zielerreichung führen. Es werden keine Lösungen vorgegeben, sondern die Teams müssen in die richtige Richtung motiviert werden. Hier wird sozusagen die Lücke gefüllt, die der Unternehmensberater nach seinem Abschlussbericht hinterlässt. Dabei geht es nicht um einseitige Personal- oder Sachkostensenkung, sondern um die Steigerung der Effizienz bei den wichtigsten Produktionsfaktoren Personal, Patienten, Produkt, Prozesse und PR.

Steigender Bedarf

Es ist abzusehen, dass der Bedarf an Interimsmanagern im Gesundheitswesen weiter steigen wird. Einige Beispiele: ►

Beispiel 1:

Im Fall eines ganz normalen Stellenwechsels muss ein Nachfolger für den bisherigen Stelleninhaber gefunden werden. Gute Führungskräfte werden per Stellenanzeige gesucht oder von einem Personalberater direkt angesprochen. Es sind Kündigungsfristen zu beachten, Nachfolger können oft erst in drei bis sechs Monaten ihre neue Aufgabe übernehmen.

Beispiel 2:

Eine größere Klinikgruppe übernimmt im Rahmen ihrer Expansion ein neues Haus. Die Zeit der Suche nach einem passenden Geschäftsführer muss überbrückt werden.



Edmund Fröhlich

Beispiel 3:

Ein Krankenhausträger muss sich aus Gründen, die nicht öffentlich diskutiert werden können, von seinem Klinikdirektor trennen. Der bisherige Stelleninhaber bleibt vorläufig im Amt und die Stelle soll nicht offiziell ausgeschrieben werden, weil die Absicht, sich zu trennen, nicht bekannt werden soll und man auch niemanden brüskieren will. Bis zur Klärung der Situation kann der Interimsmanager die Führungsaufgaben ersatzweise oder begleitend übernehmen.

Beispiel 4:

Der Träger hat eine Unternehmensberatung mit einer Schwachstellenanalyse beauftragt, die auch Vorschläge für die Umsetzung beinhaltet. Der Auftraggeber erwartet auch dafür Unterstützung. Wenn die Unternehmensberatung keine Ressourcen frei hat für die mehrmonatige Leitungsaufgabe, kann sie sich – quasi als Subunternehmer – einen Interimsmanager holen.

Beispiel 5:

Eine Klinik befindet sich in wirtschaftlicher Schieflage. Die Verantwortlichen sind sich sicher, dass eine neue Leitung die Lage wieder verbessern kann. In diesem Fall übernimmt der Interimsmanager zusätzlich Restrukturierungsaufgaben – eventuell gemeinsam mit einem Unternehmensberater oder Wirtschaftsprüfer.

Beispiel 6:

Wenn eine Insolvenz eingetreten ist und der Insolvenzverwalter mit den Gläubigern die Klinik führt, wird für das operative Management bis zur Schließung, zur Übergabe oder zum Verkauf eine erfahrene Leitung benötigt.

Derartige kurzfristig auftauchende personelle Engpässe im Führungsbe-
reich kann eine externe Führungskraft, die für einen bestimmten Zeit-

rahmen und/oder eine genau umschriebene Aufgabe ins Unternehmen geholt wird, überbrücken helfen. Objektiv und unvoreingenommen kann sie Probleme lösen, die nur schwer von Personen angegangen werden können, die stark im sozialen Netzwerk des Unternehmens eingebunden sind.

Neu ist diese Idee nicht: Bereits in den letzten Jahren wurden Externe für die unterschiedlichsten Projekte und Aufgaben in die Krankenhäuser geholt. Es begann mit EDV-Beratern und ging weiter mit einer Outsourcingwelle im Facility- und Cateringbereich. Managementverträge und Umwandlungen der Rechtsform sowie letztlich Privatisierungen, Fusionen und Klinikverkäufe erforderten weitere Schritte in diese Richtung. Das Ende dieser Umstrukturierungen ist noch lange nicht in Sicht. Dabei wird gerade der Mangel an ausgebildeten und erfahrenen Klinikmanagern die Situation für die Träger von Kliniken verschärfen. Immer häufiger werden deshalb Manager auf Zeit die anfallenden Spezialaufgaben lösen müssen. Fachleute mit Erfahrungen bei der Änderung der Rechtsform oder mit Sanierungsfällen werden da ge-

nauso gefragt sein, wie gestandene Personalmanager, die Entlassungen durchführen sowie Sozialpläne erarbeiten und umsetzen können oder Marketing- und Vertriebsprofis.

Notwendige Kompetenzen

Letztlich sind Interimsmanager „Zeitarbeiter“, die ein hohes Maß an Führungserfahrung mitbringen und auch schwierige und weniger angenehme Aufträge übernehmen können. Diese Männer und Frauen haben meist langjährige und einschlägige Berufserfahrung, suchen aber keine Festanstellung sondern sehen in den immer wieder neuen Aufgaben eine abwechslungsreiche Herausforderung.

Dabei zählt einerseits das fachliche Know-how des Interims-Klinik-Managers, wobei zum Beispiel die Umstellung auf das neue diagnoseorientierte Fallpauschalensystem oder die Einführung von Disease-Management-Programmen selbstverständlich zum Standardrepertoire gehören müssen. Andererseits werden gerade auch an seine sozialen Fähigkeiten hohe Anforderungen gestellt. Er muss in unterschiedlichste Unternehmenskulturen eintauchen und sich darin bewegen können. Neben Überzeugungskraft und starker Durchsetzungsfähigkeit sind auch soziale Kompetenzen wie Konfliktbereitschaft und Begeisterungsfähigkeit gefragt. Ein gesunder Blick für die zwischenmenschlichen Dinge, die schlimmstenfalls die erfolgreiche Umsetzung von Vorhaben zum Scheitern bringen können, ist ebenfalls unabdingbar. Und natürlich das Bestreben, sich immer wieder neuen Herausforderungen zu stellen. Ein Interimsmanager muss immer seinen Koffer gepackt haben. ■

Edmund Fröhlich