

## INTERIMSMANAGER

# Die Tempomacher

Bisher galten Interimsmanager als Hiobsboten. Doch ihre Rolle ändert sich. Immer häufiger sollen sie jetzt Veränderungen beschleunigen. Auch holen Kliniken sich die Manager auf Zeit gern für Teilbereiche wie Haustechnik oder Einkauf ins Haus.

**W**enn er kommt, hat sich die Schlinge meist schon eng zugezogen. Kliniklieferanten haben ihre Zahlungsziele gekürzt, unter den Mitarbeitern gärt und brodelt es, die ersten Patienten bleiben weg. Es herrscht Krisenstimmung im Krankenhaus – und er kommt mit seinem Team, um zu retten, was zu retten ist. „Wir fangen oft da an, wenn andere aufhören“, sagt Markus Bazan, studierter Ökonom und Inhaber des Beratungshauses Bazan. Er begreift sich als Troubleshooter, als einen, der kurzfristig das Ruder einer Klinik übernimmt, oder mehr noch: es herumreißt. Seine Tätigkeit ist in den letzten 20 Jahren zu einer ganzen Branche ausgewachsen: Interimsmanager nennen sich die Fachkräfte, die auf Zeit in die Unternehmen geholt werden – zur Überbrückung von Vakanz, aber häufig auch in Ausnahmesituationen. „Die Akzeptanz von Interimsmanagement in Deutschland wächst stetig“, sagt Marei Strack, Vorsitzende der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM). „Gerade in schwierigen Unternehmenssituationen spielt dieser Dienstleistungsbereich seine ganzen Trümpfe aus.“

Manchmal wird Bazan von Insolvenzverwaltern, öfter aber direkt von Klinikträgern geholt – meist in der „vorinsolvenzlichen Phase“. Gerade in Bayern, Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz, wo viele kleinere

Häuser ums Überleben kämpfen – „nicht zuletzt, weil die großen Ketten ihr Kaufinteresse an ihnen verloren haben“, sagt Bazan, der mit seiner Mannschaft im Schnitt drei Kliniken gleichzeitig interimswise betreut. Bevor die Träger die einzelnen Häuser aufgeben, versuchen sie, sie gemeinsam mit einem Interimsgeschäftsführer aus der Schieflage zu holen.

### Wenn Betriebsblindheit herrscht ...

Doch es gibt auch die anderen, weniger alarmierenden Fälle: Etwa wenn ein Geschäftsführer vorzeitig pensioniert wird, der Klinikeigentümer aber nicht schnell genug einen neuen findet – und deshalb auf Interimsleiter ausweicht. Bazan: „Oder der Eigentümer merkt, dass der Laden langsam, aber stetig in die falsche Richtung läuft, und traut dem bisherigen Geschäftsführer kein Eingreifen, keine Kehrtwende zu.“ Der Interimsmanager agiert dann weniger als Feuerwehr, sondern als Dynamo, als einer, der „die Dinge wieder in Bewegung bringt“, wie es Hans-Peter Schlaudt formuliert. „Stellen Sie sich einen Umzug in ein neues Haus vor“, sagt der Berater und Partner des Berliner Consultinghauses Jomec. „Da hängt in einem Abstellraum eine nackte Glühbirne, die Sie anfangs stört, denn eigentlich gehört da ein ordentlicher Lampenschirm hin – aber irgendwann sehen Sie das nicht mehr, wenn Sie das Zimmer betreten. Die Glühlampe funktioniert – was also ändern?“

### Alte Fäden werden gekappt

Betriebsblindheit – darin liegt auch die Antwort auf die sich aufdrängende Frage, was eigentlich ein externer Manager besser machen kann als ein eingesessener Geschäftsführer, als einer also, der doch das Metier, das Haus, die Mitarbeiter mit ihren Befindlichkeiten genau kennt. „Genau hier, in dem Eingesessenen, liegt oft die Crux“, sagt Schlaudt. „Ein Geschäftsführer, der schon 15 Jahre in seiner Position ist, schwimmt in seinem Fahrwasser, Dinge haben sich eingeschliffen, da gab es vielleicht vor Jahren mal Arrangements mit Chefärzten oder Abteilungsleitern, die jetzt nicht mehr leicht zu lösen sind.“ Ein externer Manager dagegen

Foto: Schürmann





**Holger Dettmann:** Der Gesellschafter des Beratungshauses eptima ist zurzeit interimswise an der Uniklinik Halle beschäftigt und strukturiert dort die technische Abteilung neu.

sei frei von solchen Seilschaften. Bei seinem Antritt werden die Fäden erst mal gekappt, die Klinik kann auf neutraler Ebene neu starten. Und das – der weitere große Vorteil des Interimsmandats – ohne „lieb Kind“ tun zu müssen. Schlaudt: „Ein Geschäftsführer, der vor hat, zehn Jahre in dem Haus zu bleiben, wirbt um Verständnis, knüpft Beziehungen, plant langfristig. Ein Interimsmanager hat einen festen Auftrag – etwa: die Ergebnisse verbessern – und führt den in enger Abstimmung mit dem Eigentümer aus.“

#### **Neuer Trend: Einkaufsberatung**

Auch Olaf Schmidt hatte eine fest vorgegebene Aufgabe, als er im Juli

2014 bei den nordrhein-westfälischen Valeo-Kliniken einstieg: Innerhalb eines Jahres sollte er die Einkaufsprozesse der zehn Standorte verbessern, sie in einer neuen Zentralabteilung für Einkauf und Materialwirtschaft zusammenführen – ein Einsatz auf Interimsbasis für den Einkaufsfachwirt, der beim Beratungsunternehmen Prospitalia angestellt ist. „Das Interimsmanagement hat die Chance zur Neustrukturierung der Prozesse eröffnet“, resümiert Michael Wermker, Vorstand der Valeo-Kliniken. Gerade weil Schmidt „neue Methoden“ von außen eingebracht habe, etwa neue Preise verhandelt habe, konnte die Einkaufsabteilung professionalisiert

werden, so Wermkers Fazit. Schmidts Kurzzeit-Engagement zeigt einen weiteren Trend: Interimsmanager werden nicht mehr nur für die Geschäftsführung gebucht, sondern auch für andere Funktionen: die Verwaltung, die Pflegedienstleitung – oder auch technische Aufgaben: Holger Dettmann, Gesellschafter des Beratungshauses eptima, hat in den letzten fünf Jahren die Haus- und Gebäudetechnik in mehreren Kliniken geleitet. „Diese Aufträge resultieren bislang immer aus einem vorherigen Beratungsmandat“, sagt Dettmann, der derzeit interimswise an der Uniklinik Halle beschäftigt ist. „Aktiv bewerben wir diese Dienstleistung nicht.“ Oft sei es

so: Seine Kunden, neben einem freige-meinnützigen bislang stets öffentliche Häuser, fassten Vertrauen, nachdem er deren technische Abteilungen entwickelt oder neu strukturiert habe – „und möchten die Zusammenarbeit dann auch operativ fortsetzen.“ Außerdem seien gute Führungskräfte für die Technische Betriebsführung dünn gesät – laut Dettmann ein weiterer Grund, warum Kliniken auf Interims-kräfte zurückgreifen.

### Feingefühl ist gefragt

Doch so gut der Blick von außen dem Unternehmen tut – fehlt es den Managern auf Zeit nicht an Identifikation? Herrscht nicht eine gewisse Distanz zwischen Interimsmanager und Einrichtung, wenn sein Einsatz nur vorübergehend ist? Grundsätzlich bestehe diese Gefahr, räumt Dettmann ein. Dass aber Interimsmanager eine gewisse Skrupellosigkeit an den Tag legen, glaubt Hans-Peter Schlaudt nicht. „Ich habe mich noch bei jedem Einsatz mit dem jeweiligen Haus identifiziert“, betont der Berater. „Wer das nicht tut, wer nicht in der Lage ist, sich voll auf das Haus einzulassen, ist in seinem Job – auch und gerade als Interimsmanager – ohnehin falsch.“ Gerade Interimsmanager brauchen viel Feingefühl, sagt auch Markus Bazan. „Je nach Lage der Klinik sind die Leute

## Ein Interimsmanager kostet eine Klinik etwa 20 bis 30 Prozent mehr als ein langfristig angestellter Geschäftsführer. Das ist der Preis der Flexibilität.

verunsichert, die Gerüchteküche brodelte.“ Und ohnehin seien Kliniken ein sensibles Einsatzfeld. „Die Kommunikation im Krankenhaus läuft emotionaler ab als etwa in der Industrie, hier herrschen andere Abhängigkeiten. Der Operateur ist zum Beispiel von der OP-Schwester abhängig – wenn die das Instrument fallen lässt, es neu sterilisiert werden muss, kann der Chirurg erst

mal nicht arbeiten.“ Es seien scheinbar unbedeutende Prozesse wie diese, die auch ein Interimsgeschäftsführer kennen muss, um eine Klinik zu verstehen. Versteckte Agenden erspüren, sprachlich stark sein, ein gemeinschaftliches Klima schaffen, das gehöre zum Repertoire eines Interimsmanagers, „sonst bocken die alle.“ Hans-Peter Schlaudt ergänzt: „Wichtig ist außerdem, dass sich der Interimsmanager auf den Träger und damit den Charakter des Hauses einstellen kann.“ In einem kirchlichen Haus herrschen andere Entscheidungswege als etwa in einer privaten Klinik, wo es auf schnelle Rendite ankommt. „Und in einem kommunalen Haus muss er sich mit politischer Gremienarbeit befassen – und intensive Überzeugungsarbeit leisten können.“

### „Nicht verheizen lassen“

Bazan hat auch schon einmal ein Mandat abgelehnt, als ihm die Forderungen des Eigentümers nicht ganz geheuer waren – oder dessen Absichten. „Wir müssen vorher immer genau ausloten, ob wir nicht etwa zur Legitimation eines Niedergangs herangezogen werden sollen“, sagt Bazan. Soll heißen: Ob nicht bereits im Vorfeld feststeht, dass die Klinik in die Insolvenz gehen soll – aber eben nicht unter der bisherigen Leitung, sondern unter der Verantwortung der Berater. „Dann

können die anschließend sagen: Seht ihr, das war ein hoffnungsloser Fall, selbst die Externen haben es nicht geschafft.“ Mittlerweile hat Bazan, der nie allein, sondern immer im Team mit zwei oder drei anderen Mitarbeitern in einen Interimseinsatz geht, ein Gespür für solche Fälle. „Wir schauen uns die Auftraggeber genau an, lassen uns Datensätze der letzten zwei Jahre geben,



Foto: Schinermann

**Manager auf Zeit:** frei von Seilschaften und über Jahre eingefahrene Lösungs- und Abwehrmechanismen.

prüfen den Fallmix. Wir müssen vorab feststellen, ob wir überhaupt eine Chance haben.“

### Nachfrage steigt

Ein Interimsmanager kostet eine Klinik etwa 20 bis 30 Prozent mehr als ein langfristig angestellter Geschäftsführer. „Das ist der Preis der Flexibilität“, erklärt Schlaudt. Die wirtschaftlichen Aussichten für Interimsmanager sind laut DDIM insgesamt mehr als gut: Für das vergangene Jahr prognostizierte der Verband seiner Branche ein Honorarvolumen von 1,5 Milliarden Euro, zehn Prozent mehr als im Vorjahr. Der Bedarf an Interimskräften steigt, sagt auch Bazan, wenngleich er auch die hohen DDIM-Prognosen für den Krankenhausmarkt nicht bestätigen würde. „Die Zahlen sind verzerrt, weil der DDIM branchenübergreifend rechnet.“ Und noch etwas werde sich in den Kliniken künftig ändern, sagt Hans-Peter Schlaudt: „Heute werden Interimsmanager noch meist unter Druck eingekauft.“ Bald jedoch würden Kliniken erkennen, dass „Interimsmanager ein Instrument zur Gesundung und Entwicklung sind, der Stein, der das Wasser in Bewegung bringt.“ Dann werden sie nicht erst ins Haus geholt werden, wenn die Schlinge immer enger wird. Sondern noch bevor sie überhaupt geknüpft ist. ■

Romy König