

Inhouse Consulting – Ein Modell auch für Krankenhäuser?

Seit 12 Jahren ist das Unternehmen als externe Beratung im Gesundheitswesen tätig. In Zeiten steigenden Kostendrucks stellt sich die Frage, ob einige Beratungsleistungen auch von internen Mitarbeitern übernommen werden können.

In der Industrie gehen tatsächlich immer mehr Unternehmen dazu über, eigene Beratungsabteilungen zu etablieren, das sog. Inhouse Consulting. Die Mitarbeiter dieser Abteilungen beraten das Unternehmen ganz ähnlich wie externe Berater zu Fragestellungen der Strategie, der Prozessreorganisation oder zu Kostensenkungs- und Wachstumsvorhaben. Im Gegensatz zu externen Beratern sind sie im jeweiligen Unternehmen fest angestellt und werden in der Regel nur für ihr Unternehmen tätig.

Große Unternehmen mit Inhouse Consulting-Abteilungen umfassen etwa BASF, Bayer, Deutsche Bahn, Deutsche Bank, RWE und Volkswagen. Im Krankenhausmarkt haben allerdings erst einzelne Kliniken und Klinikketten eine eigene Inhouse-Beratung etabliert, z. B. Sana und das Klinikum Ingolstadt.

Erfahrungen aus der Projektarbeit

Die Zahl und Komplexität der in Krankenhäusern durchgeführten Projekte

steigt kontinuierlich an. Ohne entsprechende Kenntnisse in Methodik und Praxis der Projektarbeit ist eine effektive und effiziente Durchführung von Projekten nicht möglich. Nicht selten zeigt sich, dass interne Projekte in Krankenhäusern entweder ergebnislos eingestellt werden oder sich zum Missfallen aller Beteiligten über Monate oder Jahre hinziehen, ohne dass ein signifikanter Durchbruch erreicht wird. Allein die Aufgabe, mehrere Entscheidungsträger zu einem Termin gemeinsam an einen Tisch zu bringen, erfordert häufig große Anstrengung.

Weitere Faktoren, die die Projektarbeit in Krankenhäusern erschweren, umfassen ein ausgeprägtes Ständedenken und Machtbewusstsein einzelner Akteure, eine streng hierarchische Organisation, teilweise intransparente Entscheidungsprozesse, eine starke Abhängigkeit der Ergebnis- und Prozessqualität von den durchführenden Personen sowie Personalengpässe in allen Bereichen, die die Übernahme von Projektaufgaben erschweren.

Eine Auswertung unserer Tätigkeiten in Krankenhausprojekten zeigt, dass wir unsere Projekte ca. 20 bis 30% günstiger anbieten können, wenn die Berater sich auf ihre Kernkompetenzen wie Prozessgestaltung oder Konfliktmanagement konzentrieren und insbesondere das Projektmanagement und eine mitarbeiternahe Umsetzungsunterstützung durch entsprechend geschulte Kundenmitarbeiter übernommen werden.

Aufbau und Entwicklung einer internen Beratungsabteilung

Die obigen Ausführungen machen deutlich, dass Projektarbeit im Gesund-

heitswesen noch schwieriger und komplexer ist als in den meisten anderen Branchen. Umso wichtiger ist es, dass Einrichtungen des Gesundheitswesens diese Besonderheiten durch entsprechende interne Strukturen ausgleichen. Zu wenige Mitarbeiter haben heute Kenntnisse in „Soft-Skills“ wie Kommunikation, Projektmanagement, Zeitmanagement etc.

Der Aufbau einer Abteilung oder einer Gruppe entsprechend geschulter Mitarbeiter, die im gesamten Haus die Koordination der anfallenden Projekte übernehmen, als Multiplikatoren fungieren und ihr Wissen, ihre Erfahrung und idealerweise auch ihre Begeisterung weitergeben, dürfte daher im Interesse jedes Krankenhauses sein.

Eine interne Beratungsabteilung zu etablieren, ist mit entsprechenden Investitionen und Herausforderungen für die Geschäftsführung verbunden, die sich jedoch bei einer seriösen Implementierung der Inhouse-Beratung nachhaltig amortisieren. Eine entsprechende Konzeptionierung und Umsetzungsbegleitung durch externe Spezialisten, insbesondere in der Aufbauphase, sichert dabei den langfristigen Erfolg.

Weiterführende Informationen:

<http://www.ruhl-consulting.de/beratung/inhouse-consulting.html>
sowie <http://blog.ruhl-consulting.de>.

Dr. Stefan Edinger, Stefan Ruhl
Ruhl Consulting AG
Strategy & Realisation, Mannheim
Tel.: 0621/3288500
info@ruhl-consulting.de
www.ruhl-consulting.de