

Moheddin Dakak, SLG St. Paulus GmbH (mkhd1987@yahoo.com)

Kimberley Deutloff, Evangelisches Klinikum Niederrhein gGmbH (kimberley.deutloff@googlemail.com)

Christoph Rensing, BG Universitätsklinikum Bergmannsheil gGmbH (christoph.rensing@gmx.de)

Henrik Siewert, St. Elisabeth Gruppe GmbH – Katholische Kliniken Rhein Ruhr (henrik.siewert@web.de)

Mazlüm Yenigün, Ev. Krankenhausgemeinschaft Herne | Castrop-Rauxel gGmbH (mazluem.yeniguen@gmail.com)

Von Überleben zu Erfolg: Neugedachte M&A-Strategien zur Transformation von Krankenhäusern durch Mitarbeiter- und Kulturintegration

Aufgrund der aktuellen Unsicherheiten im Krankenhaussektor, besonders im Hinblick auf die Krankenhausplanung, die immer weiter fortschreitende Ambulantisierung und der finanziell angespannten Situation vieler Krankenhäuser, rücken Krankenhausfusionen in den Vordergrund, um die Effizienz zu steigern, gemeinsame Ressourcen zu bündeln und von Synergieeffekten zu profitieren.

Diese Projektarbeit befasst sich mit Krankenhausfusionen vor dem Hintergrund von Mergers & Acquisitions-Prozessen (M&A). Dabei nimmt besonders die Mitarbeiter- und Kulturintegration eine Schlüsselrolle ein. Ein gelungener Integrationsprozess kann die Effizienz steigern, die Mitarbeiterzufriedenheit und ihr Engagement erhöhen und damit unmittelbar zu einer Verbesserung der Patientenversorgung beisteuern. Aufgrund dieser Schlüsselrolle ist es wichtig, die klassischen M&A-Prozesse zu überdenken und die Integrationsphase (Post Merger Phase) vorzuziehen, um die Mitarbeiter bereits frühzeitig in den Fusionsprozess mit einbeziehen zu können. Zu diesem Ergebnis gelangt diese Projektarbeit durch die Durchführung von Interviews mit Experten aus verschiedensten Abteilungen und Bereichen unterschiedlichster Krankenhäuser. Dabei kristallisiert sich unter anderem die Bedeutung der Kommunikation seitens der Geschäftsführung und das Vorhandensein von Bedenken und Unsicherheiten der Mitarbeiter vor einem Fusionsprozess heraus.

Um diese Unsicherheiten durch die Geschäftsführung geeignet adressieren zu können und damit die Mitarbeiter- und Kulturintegration optimal gestaltet zu können, wird im Verlauf der Arbeit anhand der geführten Experteninterviews ein standardisierter Fragebogen entwickelt, welcher von den Geschäftsführungen unterschiedlicher Häuser eingesetzt werden kann. In Häusern, welche eine Fusion anstreben, kann der konzeptionierte Fragebogen eingesetzt werden und somit die individuelle Präferenz und die unterschiedlichen Perspektiven der Mitarbeiter des Krankenhauses ermittelt werden. Dies erhöht aufgrund der Einbindung der Mitarbeiter schneller ein „Wir“-Gefühl und schafft Akzeptanz für die angestrebte Fusion. Weiterhin kann der Fragebogen an die spezifischen Gegebenheiten der Krankenhäuser angepasst werden, um so eine eindeutige und auf das eigene Haus zugeschnittene Datenlage zu ermöglichen. Die Ergebnisse einer solch eingesetzten Mitarbeiterbefragung können genutzt werden, um Unsicherheiten und etwaige Vorstellungen der Mitarbeiter zu einem gegebenen Zeitpunkt im Fusionsprozess zu adressieren und die Herausforderung der Mitarbeiter- und Kulturintegration zu bewältigen.

Die Mitarbeiter- und Kulturintegration sollte im M&A-Prozess bereits in der Pre Merger Phase stattfinden. Der in dieser Projektarbeit entwickelte Fragebogen unterstützt in dieser Phase bei der Analyse der Ist-Situation, führt durch das Erfragen von Unsicherheiten der Mitarbeiter eine Risikoanalyse im Hinblick auf das Personal durch und liefert Erkenntnisse für die Kommunikationsstrategie. Im weiteren Verlauf des M&A-Prozesses lässt sich mit den Ergebnissen aus dem Fragebogen die Integration in der Merger-Phase weiter planen. Werden in dieser Phase die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung berücksichtigt und adäquat adressiert, kann ein Fusionsprozess und die damit verbundene Mitarbeiter- und Kulturintegration gelingen.