

# Eine Frage der Augenhöhe

Der Neue ist ein alter Bekannter: Ulrich Hornstein (46) hat bis vor fünf Jahren als kaufmännischer Direktor für die Kreiskliniken gearbeitet, dann verließ er das Krankenhaus. Jetzt ist er als Geschäftsführer zurückgekehrt.

■ *Sie waren zuletzt in verschiedenen Kliniken tätig, darunter auch in privat geführten. Jetzt kommen Sie zurück. Was bedeutet das für Sie?*

Ich bin froh, wieder im Mühldorfer Krankenhaus zu arbeiten. Ich kenne das Umfeld und weiß, was auf mich zukommt.

■ *Das Krankenhaus gehört dem Landkreis. Wie gehen Sie mit der politischen Einflussnahme um?*

Der Landrat und damit der Kreistag haben ein sehr großes Interesse am Gesundheitswesen im Landkreis. Das ist goldwert für das Krankenhaus, denn es gibt den Willen, es fest zu etablieren. Es läuft in der Kreispolitik nicht nebenbei, der Landrat ist als Vorsitzender des Aufsichtsrats ein richtiger Fan des Krankenhauses und hat sich in den vergangenen Jahren eine große Fachkompetenz angeeignet. Da bin ich gerne eng angebunden. Die Zusammenarbeit ist mir wichtig, ich will den Aufsichtsrat mitnehmen.

■ *Sie haben zuletzt auch in privat geführten Kliniken gearbeitet. Ist der wirtschaftliche Druck dort höher?*

Auch ein kommunales Krankenhaus muss wirtschaftlich geführt werden. Die schwarze Null kann kein Ziel sein, weil das Haus dann keine Rücklagen für Investitionen bilden kann. Auf der anderen Seite muss es auch keine 15-prozentige Rendite erwirtschaften. 2,5 bis fünf Prozent sollten aber schon drin sein.

■ *Wie wollen Sie das erreichen?*

Es gibt drei Bereiche: Mehrleistungen im Rahmen des zur Verfügung stehenden Budgets oder Reduktion der beiden Kostenbereiche Sach- und Personalkosten. Um



**Auf dem Schreibtisch** liegt viel Arbeit: Ulrich Hornstein ist der neue Geschäftsführer der Kreiskliniken. Eine der großen Herausforderungen für ihn ist es, die Krankenhäuser in Mühldorf und Haag wirtschaftlich zu führen. Eine schwarze Null genüge nicht, sagt er.

FOTO HON

wirtschaftlich arbeiten zu können, müssen wir die beiden Kostenblöcke reduzieren und Leistungen in einem gewissen Rahmen steigern.

■ *Heißt das, dass Sie beim Personal sparen wollen?*

Die Personalkosten müssen sich im Rahmen des Budgets bewegen. Wir werden aber nicht mit eisernem Besen durchgehen. Es geht vielmehr darum, Prozesse zu verschlanken, um die Personalstärke anpassen zu können, das Personal muss atmen. Zugleich muss die Leistungsfähigkeit der Klinik gewahrt bleiben.

■ *Schließt das die Entlassung von Mitarbeitern ein?*

Wir werden versuchen, ohne Entlassungen auszukommen, das ist nur die Ultima Ratio. Es geht eher um Nachbesetzungen, wenn jemand in den Ruhestand geht. Es ist ein schmaler Grat, um das Unternehmen wirtschaftlich zu führen. Aber auch der Landrat sagt: ‚Es muss sich rechnen‘. In einem privaten Haus liegen die Personalkosten bei 55 Prozent, bei uns sind es 65 bis 68.

■ *Gleichzeitig klagen Mitarbeiter in der Pflege über hohe Belastungen?*

Die Belastung ist hoch, wenn sich an den Prozessen nichts ändert. Die Lösung liegt also in der Optimierung der Prozesse und der Befreiung von Aufgaben, die nicht zur Pflege gehören. Putzen oder die aufwendige Dokumentation sollten nicht die Aufgabe des Pflegepersonals sein, sondern speziellem Personal übertra-

gen werden. Um Prozesse zu vereinfachen, investieren wir in diesem Jahr vor allem in die EDV-Technik, fast eine Million Euro. Ziel sollen elektronische Dokumentationen und Patientenakten sein.

■ *Wie könnte eine Steigerung der Leistungen aussehen?*

Unsere Patientenzahlen zeigen, dass das Leistungsspektrum, das wir jetzt haben, in Ordnung ist. Derzeit laufen die Budgetverhandlungen mit den Krankenkassen, wir hoffen, dass wir weiterhin eine Leistungssteigerung hinkommen; die Zahl der Patienten soll noch einmal um 500 pro Jahr steigen.

■ *Im Herbst wurde angekündigt, aus der Belegabteilung Gynäkologie eine feste Abteilung zu machen. Das ist zum 1. Januar geschehen. Was ändert sich dadurch?*

Grund sind gestiegene Versicherungsprämien für Belegärzte. Deshalb sind Mühldorfs Frauenärzte jetzt mit einem bestimmten Zeitkontingent beim Krankenhaus angestellt. Das soll für die Belegabteilung Orthopädie ebenfalls kommen. Für Patienten ändert sich nichts.

■ *Die Planungen für die Erweiterung laufen. Wann ist Baubeginn?*

Wir wollen im nächsten Jahr beginnen. Im jetzigen Garten entsteht ein neues Bettenhaus mit 100 Betten auf vier Stockwerken. Wenn es fertig ist, wird auch der Haupteingang dorthin verlegt.

■ *Die Sozialpolitik drängt auf eine Bereini-*

*gung des Krankenhausmarkts. Was bedeutet das für die Kreiskliniken Mühldorf?*

Die Krankenhauspolitik geht dazu über, Verbünde stärker zu fördern. Das heißt, dass für Mühldorf einmal die Zeit kommen wird, in der man das Einzelkämpfertum nicht

mehr schafft. Zusammenarbeit ist aber immer eine Frage der Augenhöhe. Deshalb ist es wichtig, die Kliniken bedarfsorientiert baulich und strukturell so darzustellen, dass man den Ton angeben kann, wenn es darum geht, die Gesundheitspolitik in der Region zu gestalten.

hon

## Zur Person

Ulrich Hornstein ist 46 Jahre alt, verheiratet und hat zwei Kinder. Während der Sohn noch in die Grundschule geht, studiert die Tochter bereits. Die Familie lebt in Weiden. Seit Hornstein vor fünf Jahren die Kreiskliniken Mühldorf verließ, hat er für verschiedene Häuser in Pasing und Rotenburg an der Fulda gearbeitet, einige Zeit davon für den privaten Krankenträger „Rhönkliniken“. Hornstein spielt Badminton, das er lieber als Federball bezeichnet, und Fußball.