



NEW CHAPTER PERSPECTIVES · JUNI 2026

Alle wollen mitreden. Wenige wollen entscheiden. *Über die einsamste Rolle im Krankenhausmanagement.*

EIN DISKUSSIONSBEITRAG

Über das Spannungsfeld, in dem eine Klinik-Geschäftsführung heute steht — zwischen Aufsichtsrat und zweiter Führungsebene. Und über die Frage, woran es wirklich liegt.

WER HIER SPRICHT

New Chapter ist eine Executive-Search- und Leadership-Advisory-Boutique mit besonderer Stärke im Gesundheitswesen und in transformationsgeprägten Unternehmensumfeldern. Mit New Chapter bündeln wir unsere langjährige Erfahrung im Gesundheitssektor – von Kliniken und Universitätsmedizin über ambulante Versorgungsstrukturen bis hin zu Private-Equity-geprägten Healthcare-Plattformen.

Seit vielen Jahren begleiten wir Mandate in Kliniken: auf Geschäftsführungsebene ebenso wie in zentralen Rollen der ersten und zweiten Führungsebene – von Ärztlichen und Kaufmännischen Direktionen bis in die operative Leitung. Ebenso stehen wir an der Seite der Aufsichtsräte und -gremien bei der Besetzung oder auch nachfolgend bei der Gestaltung ihrer Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung sowie bei der Frage, wie Kontrolle und Vertrauen im Krankenhaus neu gedacht werden können.

Dabei sprechen wir mit allen Seiten des Dreiecks aus Aufsichtsgremium, Geschäftsführung und operativer Führung. Was wir hören, ist oft deutlich vielschichtiger als das, was offiziell gesagt wird. Genau daraus entsteht unsere Perspektive auf Führung im Krankenhaus.



AUSGANGSPUNKT

Allein in der Mitte. Gefangen zwischen Aufsichtsgremium und zweiter Reihe

Geschäftsführer im Krankenhaus sagen es selten zuerst. Aber fast immer irgendwann: zwischen zwei Welten gefangen — nach oben ohne ausreichend Rückendeckung, nach unten ohne ausreichende Entlastung. Wer ein Krankenhaus führt, trägt die volle Verantwortung — und ist an zwei Ebenen gebunden, die ganz unterschiedlich ticken.

Über sich den Aufsichtsrat, der mitentscheidet, ohne mitzuhaften und dem oft das operative Verständnis fehlt. Unter sich die zweite Reihe, die entscheiden sollte, es aber immer seltener tut. Über Geld wird dabei viel geredet. Über diese beiden Beziehungen erstaunlich wenig. Genau dort schauen wir hin.

DIE BEZIEHUNG NACH UNTEN

„Die Ebene, die tragen soll – es aber oft nicht tut“

Es beginnt unauffällig. Die Ebene, die entscheiden sollte, entscheidet nicht. Themen wandern nach oben, Aufgaben bleiben liegen, bis die Geschäftsführung sie selbst erledigt. Operatives frisst die Zeit, die der Strategie gehört.

„Wir verbringen inzwischen mehr Zeit damit, Entscheidungen aufzufangen, die die Ebene unter uns nicht trifft, als damit, das Haus strategisch weiterzuentwickeln. Die zweite Reihe wartet – und wir warten auf das nächste Quartal.“

GESCHÄFTSFÜHRER:IN, GROSSES KOMMUNALES KRANKENHAUS

Die naheliegende Erklärung: die zweite Reihe trägt nicht mehr. Aber je länger man mit beiden Ebenen spricht, desto klarer wird — **dasselbe Phänomen kann drei völlig verschiedene Ursachen haben.** Und jede führt zu einer anderen Lösung.

— Sie können nicht?

Die Anforderungen haben sich in wenigen Jahren grundlegend verschoben. Reformdruck, Regulatorik, das Tempo gesetzlicher Änderungen verlangen eine fachliche Tiefe und Eigenständigkeit, für die ein Teil der heutigen Führungskräfte nie ausgewählt und nie ausgebildet wurde. Strukturen, die jahrelang getragen haben, halten den neuen Anforderungen schlicht nicht mehr stand. In dieser Lesart liegt das Problem in der Qualifikation — und die Lösung beginnt bei Auswahl und Entwicklung.

— Sie trauen sich nicht – eine Frage des Vertrauens?

Vielleicht liegt es gar nicht am Können. Sondern am Klima. Wer erlebt, dass Entscheidungen nachträglich korrigiert werden — und Fehler Konsequenzen haben, aber keine Lernchancen — hört irgendwann auf, sie zu treffen. Nicht aus Unvermögen, sondern aus Erfahrung.

Eine Geschäftsführung, die jede Entscheidung an sich zieht und keine Fehlerkultur zulässt, erzieht sich über die Jahre eine Führungsebene, die wartet, statt zu handeln. Vertrauen und psychologische Sicherheit sind keine weichen Zutaten — sie sind die Voraussetzung dafür, dass Delegation überhaupt funktioniert.

— Sie können gar nicht entscheiden?

Gremienschleifen, Mitzeichner, ein Prokurist mit eigenem Mandat, ein Träger, dessen Zustimmung vorausgesetzt ist. Wer vorprescht, riskiert mehr, als er gewinnt. Was wie Zögerlichkeit aussieht, ist die



rationale Antwort auf eine Architektur, die Mut sanktioniert. Dann hilft kein neues Personal — nur neue Entscheidungswege.

„Die zweite Reihe ist nicht mehr gut genug“ ist die bequemste Erklärung — und nicht selten die falsche. Weil sie die Verantwortung genau dorthin verschiebt, wo sie am wenigsten wehtut.

DIE BEZIEHUNG NACH OBEN

„Der Taktgeber, der einen anderen Takt hat“

Nach oben sieht es anders aus — aber nicht leichter. Die Geschäftsführung trägt die Verantwortung für ihr Haus, ist aber an eine Ebene gebunden, die mitentscheidet, ohne mitzuhaften. Läuft es gut, ist es ein Erfolg vieler. Geht es schief, steht die Geschäftsführung allein da.

— Der falsche Taktgeber.

Aufsichtsräte sind oft mit Politik besetzt, selten mit Krankenhausesexpertise — und denken in Wahlperioden, wo die Geschäftsführung in Versorgungsjahren denken muss. Schon hier liegt der erste Interessenskonflikt. Vor Wahlen wird alles langsamer, nach Wahlen alles neu sortiert. Strategische Entscheidungen mit Zehnjahreshorizont geraten in einen Takt, der alle paar Jahre die Richtung wechselt. Allein gelassen heißt hier: mit dem Langfristdenken allein zu sein — in einem Gremium, das im Kurzfristigen zu Hause ist.

„Als ich anfang, wusste ich eigentlich mehr über den Betrieb als der gesamte Aufsichtsrat. Ich musste ihnen erklären, was ein DRG ist – und was es bedeutet, wenn eine Station nicht mehr kostendeckend arbeitet. Das hat sich in vier Jahren nicht geändert.“

GESCHÄFTSFÜHRER:IN, GROSSES KOMMUNALES KRANKENHAUS

— Führen, wo man eigentlich geführt werden sollte.

Daraus entsteht ein zweiter, leiserer Druck. Wer mehr versteht als die, denen er berichtet, muss jede Entscheidung nicht nur treffen, sondern auch erklären, übersetzen, absichern. Führung nach oben wird zur Daueraufgabe. Man wird nicht geführt und beraten — man muss umgekehrt diejenigen führen und überzeugen, die eigentlich die eigenen Entscheidungen tragen oder gar treffen sollten.

— Die Entscheidung, die niemand abnimmt.

Und doch lohnt hier der zweite Blick mehr als irgendwo sonst. Denn die unbequeme Kehrseite ist: Aufsichtsgremien folgen Stärke, nicht Schwäche. Wer keine klare Linie vorgibt und insgeheim hofft, dass das Gremium ihm die schwierige Entscheidung abnimmt, wird genau das nie erleben. Manch eine Geschäftsführung, die sich allein gelassen fühlt, hat schlicht versäumt, sein Aufsichtsgremium früh genug und mit Zahlen und Transparenz mitzunehmen — und so aus dem Kontrolleur einen Verbündeten zu machen.

„Der Aufsichtsrat nimmt Ihnen keine schwierige Entscheidung ab – nicht die Standortfrage, nicht die Personalentscheidung, nicht die Frage, ob eine Station geschlossen werden muss. Sie sitzen allein damit. Und das ist auch richtig so – aber man muss es wissen, bevor man anfängt.“

GESCHÄFTSFÜHRER:IN, GROSSES KOMMUNALES KRANKENHAUS

Und vielleicht ist das ständige Mitreden ohnehin kein Defekt, sondern Absicht. Ein Krankenhaus ist öffentliches Gut, kein Privatunternehmen — und ein öffentliches Gut soll von mehreren getragen werden. Wer es führt, führt es nie ganz allein.



DER GEGENPOL

Und dann die Häuser, in denen genau das gelingt

Es wäre zu einfach, hier aufzuhören. Denn nicht in jedem Haus klingt es so. In manchen Gesprächen kippt der Ton vollständig — und auf einmal ist von Vertrauen die Rede, von einer zweiten Reihe, die trägt, von einem Aufsichtsgremium, das den Rücken freihält.

„Wir haben eine extrem starke zweite Reihe. Ich lasse mich von ihr beraten — ich sage ihr nicht, was sie zu tun hat.“

GESCHÄFTSFÜHRER:IN, GROSSES KOMMUNALES KRANKENHAUS

Dieselbe Branche, dieselben Reformen, derselbe Finanzdruck — und doch ein völlig anderes Bild. Hier wird die zweite Ebene nicht beklagt, sondern bewusst stark gehalten: starke Leute, die widersprechen dürfen, klare Erwartungen, echte Delegation. Und auch nach oben dreht sich das Vorzeichen.

Das ist eine Momentaufnahme, kein Naturgesetz. Nicht überall stehen dieselben Vorzeichen, und es gibt sie auf jeder Ebene: die schwierigeren Konstellationen, die echten Qualitätsunterschiede. Pauschal lässt sich das nicht sagen. Aber, dass es überhaupt Häuser gibt, in denen beide Beziehungen tragen, ist der eigentliche Befund.

Aus unserer Arbeit mit Klienten wissen wir: Manchmal braucht es ein Assessment, manchmal die Überarbeitung der Governance-Struktur, mal genügt gezieltes Coaching oder Training, — und manchmal braucht es eine Neubesetzung, um wieder erfolgreich auf Kurs zu kommen.

GANZ EHRlich GEFRAGT

- Liegt es an den Menschen in der zweiten Reihe — oder an Strukturen, die niemandem erlauben zu entscheiden?
- Lässt das Aufsichtsgremium Sie wirklich allein — oder haben Sie es nie früh genug mitgenommen?

Wir wollen darüber reden — nicht über Sie, sondern mit Ihnen. Sagen Sie uns, wo Sie sich wiedererkennen oder wo wir danebenliegen. Aus diesen Gesprächen entstehen die nächsten Perspektiven und Diskussionen.

Treffen Sie uns auf dem **Hauptstadtkongress in Berlin** — oder schreiben Sie uns vorab.

IHRE ANSPRECHPARTNER BEI NEW CHAPTER

Katharina John · Ann Katrin Glasemacher · Alexander Scholvien · Dr. Anne Wichels-Schnieber

NEW CHAPTER EXECUTIVE SEARCH GMBH · Gurlittstraße 27, 20099 Hamburg · www.newchapter.io

Alle Zitate sind anonymisiert. Das Papier erhebt keinen wissenschaftlichen Anspruch — es ist ein Diskussionsbeitrag.

