



Die vakante Position „IT-Leitung“

Allrounder sind gefragt – aber schwer zu finden

Eine in der IT-Leitung entstandene Vakanz zu besetzen, ist für das Klinikmanagement Chance und Risiko zugleich. Aufgrund der veränderten Anforderungen an die IT müssen alte Fragen mitunter neu beantwortet werden. Personalberater Dr. Joachim Komorowski skizziert wesentliche Punkte für eine erfolgreiche Suche.

Der ideale IT-Leiter muss in der Lage sein, die verschiedenen Anforderungen zu verstehen, Widersprüche aufzulösen und zwischen den Interessensgruppen Management, Verwaltung, Ärztlicher Dienst und IT zu vermitteln. Im Zweifelsfall muss er sich gegen Widerstände durchsetzen, was nur gelingen kann, wenn die fachliche, methodische und menschliche Qualifikation außer Frage steht und die Rolle der IT-Leitung auch hierarchisch angemessen in der Organisation verankert ist. Gesucht ist offenbar die viel zitierte „Eier legende Wollmilchsau“, also ein Allrounder mit Vision, Profil und Pragmatismus, was die offensichtliche Frage aufwirft, wo eine solche Person zu finden ist und wie die Suche gestaltet werden muss. Das bekannteste und am häufigsten genutzte Rekrutierungsinstrument ist die Stellenanzeige. Anzeigen haben eine hohe Reichweite und verhelfen dem schaltenden Klinikum zu einem zusätzlichen Imageeffekt. Allerdings bewirbt sich nur, wer sich angesprochen fühlt und nicht unbedingt auch derjenige, der tatsächlich angesprochen werden soll. Um die Anzahl ungeeigneter Bewerbungen in Grenzen zu halten, ist die Zielgruppen-genauigkeit zu optimieren.

Ein Inserat muss daher Teil einer integrierten, professionell erarbeiteten Mediaplanung sein. Es ist nicht nur origineller, sondern oft auch preisgünstiger, in eine durchdachte Mischung aus zielgruppenspezifischen Fachblättern zu investieren, anstatt

mechanisch für „großes Geld beim Monopolisten“ zu schalten. Mitunter macht es auch Sinn, zunächst im Hintergrund zu bleiben und anonym über eine Personalberatung zu schalten. Erfahrungsgemäß erreicht ein Personaldienstleister ein breiteres Spektrum an Bewerbern, was die Chancen auf gute Kandidaten erhöht. Gibt die Personalberatung Kontingentrabatte an ihre Kunden weiter, profitiert das Klinikum auch preislich. Ein weiterer wichtiger Bestandteil ist die mediale Onlinepräsenz. Das Internet hat sich zur wichtigsten Informationsquelle entwickelt. Nach der Lektüre einer Stellenanzeige oder der Ansprache durch einen Headhunter gilt der erste Blick der Homepage des Klinikums. Inhaltlich ansprechend aufbereitete Anzeigen in Online-Stellenbörsen und auf der Internetseite des Klinikums sind mittlerweile Pflicht. In der Kür geht es noch weiter: Die IT-affine Zielgruppe verwendet das Internet nicht lediglich als Informationsquelle, sondern als Instrument des Dialogs und der Kollaboration. Die Nutzung von Businessnetzwerken, wie XING oder linkedin, Blogs oder mobilen Infodiensten als Rekrutierungsinstrument erfreut sich zunehmender Beliebtheit. Auch hier kann das Klinikum bei der Zielgruppe punkten und sich mit innovativen Rekrutierungskonzepten vom Wettbewerb unterscheiden.

Unabhängig von der Originalität und Intensität der Rekrutierungsbemühungen bestimmen auch die spezifischen Besonderheiten des Klinikums und die allgemeine Arbeitsmarktsituation für Medizin-IT-Spezialisten den Erfolg der Personalsuche. Der Markt für IT-Fachkräfte ist derzeit so angespannt wie zuletzt kurz vor der Jahrtausendwende. Erst recht sind Spezialisten mit Führungserfahrung und Berufserfahrung in der Krankenhaus-IT rar. Steht zusätzlich das suchende Klinikum z.B. aufgrund der Größe oder der regionalen Lage nicht im Fokus stel-

lensuchender Bewerber, erklären sich erfolgreiche Rekrutierungskampagnen häufig von selbst.

Kompromiss oder sinnvolle Alternative

Welche Kompromisse sind erforderlich und vertretbar, um eine vakante IT-Leitung dennoch erfolgreich zu besetzen? Ein Trend, der sich im Klinikmanagement und zunehmend auch in der Klinik-IT abzeichnet, ist die Besetzung von Schlüsselpositionen mit Quereinsteigern aus anderen Branchen oder Funktionsbereichen. Was zunächst als Kompromiss erscheint, kann bei näherer Betrachtung eine durchaus sinnvolle und gewollte Alternative sein. Analysiert man die erforderlichen Fähigkeiten vor dem Hintergrund der Anforderungen der Interessengruppen Management, Mediziner und IT-Mitarbeiter, ergibt sich diese fachliche Kontur:

- Der IT-Leiter muss in der Lage sein, in Unternehmenszusammenhängen zu denken und zu handeln. Im Rahmen von IT-Projekten muss er bestehende Prozesse und Organisationsstrukturen analysieren, um unternehmensstrategisch sinnvolle, ökonomisch vertretbare Lösungsvorschläge zu erarbeiten und dem Management zu präsentieren.
- Die erfolgreiche Abbildung von Geschäftsprozessen in IT-Landschaften erfordert Know-how im Umgang mit ERP-Systemen, Erfahrung im Projektmanagement und natürlich einen soliden und breiten durch Studium oder Ausbildung erworbenen informationstechnischen Wissenshintergrund.
- Um eine abteilungsübergreifende, unternehmensweite Akzeptanz notwendiger Veränderungen und Neuerungen zu garantieren, muss der IT-Leiter vernetzt denken, Interdependenzen berücksichtigen und Überzeugungsarbeit leisten, d.h. die beteiligten Menschen mit schlüssigen Argumenten abholen und in den Veränderungsprozess integrieren.
- Dies gilt für seine Rolle als Dienstleister gegenüber den medizinischen Fachabteilungen, ebenso wie in seiner Funktion als Abteilungs-

Generell individuell. Die Dienstplanung für Profis.

Unsere in vielen deutschen und europäischen Krankenhäusern eingesetzten Dienstpläne passen sich jeder Struktur perfekt an. Sie sind in nahezu alle Systeme integrierbar und setzen mit ihren anwenderorientierten Werkzeugen Standards.

Testen Sie kostenfrei.
Vertrauen Sie den Spezialisten.
Denn Dienstplan ist GeoCon.

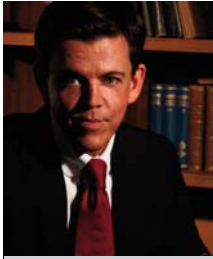
GeoCon

Dienstpläne für die Gesundheitswirtschaft

Radower: Chaussee 29 • 12489 Berlin
Telefon: 030 6202-2600 • Fax: 4070
www.geocon.de • geocon@geocon.de



chef, der Experte, Ratgeber und Vorbild für sein Team ist. Ein authentisches und selbstsicheres Auftreten ist daher ebenso gefragt wie die Fähigkeit, konstruktiv zu argumentieren und Kompromisse einzugehen sowie mit Widerständen umzugehen und Rückschläge zu bewältigen. Das Kompetenzprofil legt nicht zwingend nahe, einen IT-Leiter „alten Schlages“ von einem Konkurrenzklub abzu-



Dr. Joachim F. Komorowski ist Geschäftsführer von Business Matters Management Consultants. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Besetzung von Positionen im Ärztlichen Dienst, im Management und in der Verwaltung von Kliniken sowie in Unternehmen der Healthcarebranche. (www.business-matters.de)

werben, zumal die Zahl der geeigneten IT-Manager im Krankenhausmarkt auch eher überschaubar ist. Umgekehrt nehmen Manager aus fremden Branchen oder Funktionsbereichen die Krankenhaus-IT nicht unbedingt als potentielles Betätigungsfeld für die Entwicklung ihrer Karriere wahr, d.h. sie bewerben sich erst gar nicht auf freie Stellen in der Krankenhaus-IT.

Kandidatenanforderungen an die Position

Neben den Anforderungen des Klinikums an den Kandidaten spielen auch die Anforderungen des Kandidaten an die Stelle und an den neuen Arbeitgeber eine entscheidende Rolle. Gefragt sind interessante Aufgaben, vielfältige Entwicklungsperspektiven bzw. Karrieremöglichkeiten, ein angenehmes Betriebsklima und ein gutes Gehalt sowie private Aspekte wie eine attraktive Region mit guter Infrastruktur und eine ausgewogene Work-Life-Balance.

Ebenso entscheidend wie die professionelle Kandidatenansprache ist daher ein zwar effizientes, aber trotzdem bewerberfreundliches Auswahlverfahren. Ein Kandidateninterview ist kein einseitiges Bewerbungsgespräch. Zielführend ist ein unaufgeregter

durchgeführter und vom Personalprofi moderierter Dialog zwischen gleichberechtigten Gesprächspartnern. Auch sollten Interviews so zeitnah wie möglich geführt werden. Es ist mehr als unglücklich, einen Kandidaten aufgrund eines schlechten Zeitmanagements an die evtl. schnellere und entscheidungsfreudigere Konkurrenz zu verlieren.

Das gilt auch für die Gehaltsverhandlung. Gespräche über das Salär und die vertraglichen Rahmenbedingungen müssen frühzeitig und mit einem klaren Ergebnis geführt werden, um beiderseitig Verbindlichkeit und Verlässlichkeit zu demonstrieren. Leider scheitern Gehaltsverhandlungen sehr oft bereits an einer extremen Diskrepanz zwischen der Erwartungshaltung des Kandidaten und dem Angebot des Klinikums. Bezüglich etablierter Gehaltsstrukturen in der Krankenhaus-IT ist ein Umdenken erforderlich, da auch der Personalmarkt nach dem Prinzip des Angebots und der Nachfrage geregelt wird. Insbesondere Kandidaten aus der Unternehmensberatung oder IT-Manager aus anderen Branchen sind deutlich höhere Saläre gewöhnt. Ein flexibles Gehaltsmodell kann helfen, zu hoch empfundenen Gehaltsforderungen angemessen zu begegnen. Ein Kandidat mit unternehmerischen Qualitäten erwartet und akzeptiert auch ein Gehaltsmodell mit hohen erfolgsabhängigen Anteilen, was durch Bonuszahlungen und Leistungszulagen auch im Rahmen geltender Tarifregelwerke realisierbar ist. Steuert man die IT-Leitung mit unternehmensstrategisch sinnvollen Kennzahlen, amortisiert sich ein als hoch empfundenes Gehalt innerhalb kürzester Zeit. Aus Gehaltsgründen den Kandidaten aus der zweiten oder dritten Reihe zu rekrutieren, ist auch aus wirtschaftlicher Sicht sehr selten die richtige Langfristlösung.

Headhunter und Direktansprache

In Fällen, in denen aus den genannten Gründen der Erfolg klassischer, annoncengestützter Rekrutierungsmethoden fraglich erscheint, bietet sich die Personalsuche im Wege der

Direktansprache an. Ein Personalberater identifiziert wechselwillige Kandidaten und spricht sie aktiv an. Dieses Vorgehen ist dann sinnvoll, wenn aufgrund einer Mangelsituation an möglichen Kandidaten der Bewerberstrom abreißt, sich – wie im beschriebenen Beispiel des Krankenhaus-IT-Leiters – die Kandidatenzielgruppe aufgrund der komplexen Anforderungen nicht eindeutig segmentieren lässt, oder wenn eine Position aus taktischen Gründen aus dem Hintergrund besetzt werden muss, was eine öffentliche Ausschreibung ausschließt. Der Personalberater definiert auf der Grundlage des Stellenprofils und der individuellen Anforderungen in die konkrete Position eine detaillierte Suchstrategie, die er mit dem Klienten abstimmt und dann systematisch abarbeitet. Im Falle der Krankenhaus-IT kommen beispielsweise neben IT-Managern aus verwandten Branchen auch erfahrene Prozess- und Implementierungsberater mit Consultinghintergrund im Gesundheitswesen, Projektmanager von KIS-Softwareanbietern, aber auch z.B. Mitarbeiter von IT-Systemhäusern in Frage.

Kliniken sollten sich bei der Auswahl des „Headhunters“ vor schwarzen Schafen hüten. Im Falle der Besetzung einer IT-Leitungsfunktion im Krankenhaus muss der Personalberater Erfahrung mit der Suche von IT-Managern haben und zusätzlich über umfassende Kenntnisse der Besonderheiten von Kliniken verfügen. Zu einem erfolgreichen Projekt gehört neben einer umfangreichen, projektspezifischen Recherche immer auch die Erstansprache neuer Kandidaten. Was die Kosten betrifft, sind Honorarmodelle nach der klassischen Drittelregelung üblich, wobei sich die Höhe des Honorars am Gehalt der zu besetzenden Position orientiert. Üblich sind 30 bis 35% zahlbar in drei Tranchen (Briefing, Kandidatenpräsentationen, Arbeitsvertragsabschluss). In der Regel geben Personalberater eine so genannte „Probezeitgarantie“, d.h. führen im Falle einer erfolglosen Probezeit kostenfrei eine erneute Suche durch.

GeoCon. Generell professionell.

Sehr gute Dienstplanprogramme brauchen sehr spezielle Erfahrungen besonderer Entwickler. Denn kaum ein Bereich ist komplexer als die wirtschaftlich, juristisch sowie gesundheits- und finanzpolitisch beeinflusste Personalplanung.

Vertrauen Sie den Spezialisten.

GeoCon

Disziplin für die Gesundheitswirtschaft

Radower Chaussee 29 • 12489 Berlin
Telefon: 030 6292-3593 • Fax: 4810
www.geocon.de • geocon@geocon.de