



Foto: Alexander Raths – Fotolia

Spitzenkräfte für Kliniken nur auf Rezept!

Personalberatung im Spannungsfeld der Erwartungen von Mandanten und Kandidaten

Versierte Medizinmanager müssen sie sein, die neuen Fach- und Führungskräfte, die das deutsche Gesundheitswesen jetzt dringender denn je benötigt.

Vereinfacht gesagt: Nicht mehr und nicht weniger, als die Verbindung von aktuellem, medizinischen Know-how und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen ist gefragt. Gesucht ist der Allrounder mit Fach- und Methodenwissen, kombiniert mit Sozialkompetenz und einer unternehmerischen Sicht auf sein medizinisches Arbeitsgebiet und auch über den Tellerrand hinaus.

Nicht nur die Nachfrage nach medizinischen Dienstleistungen wird künftig deutlich zunehmen, sondern auch die Anforderungen an Verfügbarkeit, Preis und Qualität. Zwar werden jährlich milliardenschwere Etats verteilt, dennoch ist das Umfeld, wie bei anderen Industrien auch, durch Aktionismus und anhal-

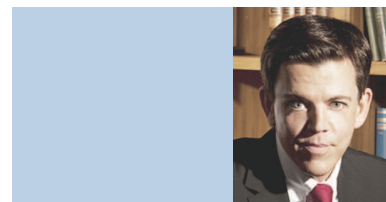
tende Sparzwänge gekennzeichnet. Das verwundert kaum, wenn man in Betracht zieht, dass im Zeitraum von 2006 bis heute einer 25%igen Personalkostensteigerung in den Kliniken eine nur etwa 15%ige Steigerung der durchschnittlichen Behandlungskosten gegenüber steht.

Generalisten gefragt

Um die Situation in den Griff zu bekommen, sind jetzt neben den reinen Fachspezialisten auch die spezialisierten Generalisten gefragt – also genau jene, die über medizinisches Fachwissen ebenso verfügen, wie über ökonomisch-betriebswirtschaftliche Expertise und Führungsqualitäten. Neben der unmittelbaren Problemlösungskompetenz benötigt das Klinikwesen Protagonisten mit einer langfristigen Vision und dem Wissen darüber, wie man sie umsetzt.

Wer das Gesundheitswesen der Zukunft gestalten will, muss demnach

Die Besetzung von Schlüsselpositionen im Spannungsfeld „Medizin, Management und Ökonomie“ ist eine der größten unternehmerischen Herausforderungen für das Management von Kliniken.



Dr. Joachim F. Komerowski
Geschäftsführer
Business Matters Management Consultants
München

also behandeln und forschen, gleichzeitig aber auch planen und kalkulieren können. Tradierte Rollenbilder über die Zuständigkeiten von Chefarzten und Klinikmanagern führen zwangsläufig zu Konflikten, wenn es darum geht, sich neuen

Marktgegebenheiten anzupassen. Ein erfolgreicher Top-Mediziner muss nicht nur wie bisher sein fachspezifisches Wissen ständig auf den aktuellen Stand bringen und sein Team im Griff haben, sondern auch unternehmensstrategisch und ökonomisch bewerten können, mit welchem medizinischen Leistungsportfolio nicht nur die Versorgung der Patienten, sondern auch die Zukunftsfähigkeit des Klinikums gesichert werden kann.

Gesuchte Raritäten

Entsprechend qualifizierte und berufserfahrene Führungskräfte werden nicht nur von den Kliniken gebraucht. Für Institutionen des öffentlichen oder privaten Gesundheitswesens, für die pharmazeutische Industrie, medizinisch-technische Betriebe oder einzelne Bereiche der progressiv wachsenden, auf Healthcare und eHealth spezialisierten Consulting- und IT-Branche gilt gleichermaßen: Fach- und Führungskräfte mit interdisziplinären fachlichen, methodischen, sozialen und unternehmerischen Qualifikationen sind gesuchte Raritäten.

Zumindest ein Arzt versteht, warum: Wer sich einst für eine medizinische Laufbahn entschieden hat, tat dies in der Regel aus sozialer Überzeugung und Interesse an der Medizin. In der Praxis zeigt die Erfahrung, dass sich Mitarbeiter aus klassischen medizinisch-sozialen Berufen nur ungern auf Kompromisse einlassen. Nicht selten wird unternehmerisches Denken und Handeln als lästige Notwendigkeit oder sogar als Widerspruch zum ethischen Berufsverständnis empfunden.

Mediziner springen in die Wirtschaft ab

Trotz aller Bedenken wagen dennoch immer mehr Mediziner bereits in jungen Jahren den Absprung in die Wirtschaft und verabschieden sich vom Klinikalltag. Das Health Care Business lockt: Schluss mit unterbezahlten Jobs, unregelmäßigen Arbeitszeiten, rigorosen Abrechnungsklauseln.

Vertreter der medizinisch-sozialen Berufe haben verschiedene Möglichkeiten, sich berufsbegleitend Schlüsselqualifikationen zu erwerben, die in der Gesundheitsökono-

mie gefragt sind. So werden etwa mehrere MBA-Programme im Bereich „Health Care Management“ von verschiedenen Bildungseinrichtungen in Deutschland angeboten.

Hier werden den Teilnehmern die fachlichen und methodischen Qualifikationen vermittelt, um die wesentlichen Herausforderungen des Gesundheitswesens aus strategischer und ökonomischer Sicht zu analysieren, dabei aber gleichzeitig den Spagat zu den medizinischen und ethischen Anforderungen im Blick zu behalten.

Zur Zielgruppe gehören neben Medizinerinnen auch Pharmazeuten, Naturwissenschaftler und Ingenieure, die für die Wahrnehmung ihrer künftigen Fach- und Führungsaufgaben sowohl ein umfassendes Verständnis für das General Management als auch ein aktuelles Healthcare-Wissen für eine Karriere im Gesundheitswesen benötigen.

Viele rudern wieder zurück

Viele der mutigen Protagonisten rudern jedoch genauso schnell wieder zurück: „Umsatz, Cashflow, Rendite“: Das ist oft nicht die Erfüllung für viele, die bisher lieber Patienten behandelten. Im Ergebnis bedeutet das eine hohe Fluktuation unter den Fachkräften im transdisziplinären Gesundheitssektor. Hinzu kommt die Dynamik der von Unsicherheit geprägten Wachstumsindustrien mit ihren markttypischen Change- und Konsolidierungstendenzen. Die damit verbundenen Risiken für den Arbeitsplatz lassen entsprechende Karrierepfade auch nicht unbedingt heimeliger erscheinen.

Sie finden und binden

Die Situation ist eine Chance für jene Kliniken, die genau an der Schnittstelle zwischen Medizin und Ökonomie einen Bedarf für derart qualifizierte erkannt haben und interessante Aufgaben anbieten können. Das gilt sowohl im Top Management des ärztlichen Dienstes, als auch in der kaufmännischen Führungsriege. Für die Personalsuche des Klinikums bedeutet das: Ein in die Unternehmensstrategie der Klinik integriertes Konzept für die Anwerbung von Topkräften und sinnvoll aufeinander abgestimmte Rekrutierungsmaßnahmen sind gefragt, um die

richtigen Führungspersönlichkeiten anzusprechen beziehungsweise zu finden und sie langfristig an das Klinikum zu binden.

Zur Besetzung von vakanten Positionen müssen die Personalverantwortlichen aufwendiges Recruiting betreiben. Oft aber ohne den gewünschten oder nur mit kurzfristigem Erfolg. Häufig sind die Ergebnisse anzeigen- und onlinegestützter Maßnahmen enttäuschend und die Suche im eigenen Netzwerk der Aufsichtsräte, Geschäftsführer und Chefärzte schnell erschöpft.

Je gefragter und spezieller das gesuchte Profil, desto länger der Suchprozess und desto höher das Risiko, dass sich der Wunschkandidat am Ende eines langwierigen Auswahlverfahrens doch für ein Angebot der Konkurrenz entscheidet. Schnelle Intervention ist gefragt, wenn eine Schlüsselposition falsch besetzt ist oder unerwartet und plötzlich vakant wurde.

Personalberater nach objektiven Kriterien auswählen

Scheiden die klassischen Rekrutierungsformen aufgrund von Zeit- und Qualitätserwägungen beziehungsweise aus Gründen der Diskretion aus, oder waren bisherige Versuche erfolglos, kann die Beauftragung einer auf das Gesundheitswesen spezialisierten Personalberatung sinnvoll sein. Zwar ist die Auswahl an Personaldienstleistern groß und nimmt stetig zu. Dennoch gilt: Executive-Search-Berater, die im Klinikwesen gute Ergebnisse erzielen, sind mindestens genauso rar, wie ausgezeichnete Kandidaten.

Die gute Nachricht: Es gibt objektive Kriterien für die Auswahl eines passenden Dienstleisters. Ein fähiger Headhunter ist branchenspezifisch vernetzt, hat dementsprechend einen aktuellen Überblick über den Karrierestatus in Frage kommender Kandidaten und kann relevante Referenzen aus erfolgreichen Personalsuchprojekten nennen. Er setzt sich mit der Historie des Klienten, der momentanen Situation und den unternehmensstrategischen Ambitionen seines Mandanten auseinander. Erfahrung und Professionalität spiegeln sich im Verlauf des Suchprojektes in einem systematischen, pro-

zess- und lösungsorientierten Arbeitsstil wider.

Individuell, gezielt, überzeugend

Zielgruppe des Headhunters ist die Gruppe der „passiv Suchenden“, also der Menschen, die einem Wechsel zwar nicht abgeneigt sind, sich aber nicht aktiv bewerben. Ein seriöser Personalberater recherchiert jeden Kandidaten individuell, spricht ihn gezielt mit überzeugenden und vorher mit dem Mandanten abgestimmten Argumenten an und präsentiert ihn ausschließlich beim beauftragenden Klinikum. Durch diese gegenseitige Exklusivität entsteht eine Vertrauensgrundlage, die die Chancen signifikant erhöht, den Wunschkandidaten am Ende des Auswahlprozesses auch für die betreffende Position zu gewinnen.

Headhunting ist rechercheintensive Präzisionsarbeit. Um passende Kandidaten zu finden, ist neben Know-How und einer guten Vernetzung auch Fleiß gefragt. Im Schnitt spricht ein Personalberater pro Suchauftrag mit circa 100 Personen, um eine hinreichende Anzahl an geeigneten und wechselwilligen Kandidaten für den sich anschließenden Auswahlprozess zu identifizieren. Ziel des Selektionsverfahrens ist es, dem Klienten anhand besprochener Kriterien eine präzise Auswahl optimal geeigneter Kandidaten zu präsentieren und ihn nicht in einer Flut mehr oder weniger passender Bewerber ersticken zu lassen. Neben dem „Sourcing“, also der Identifizierung der Kandidaten, erfordert insbesondere die Suche nach einer Top-Führungskraft daher auch ein fundiertes eignungsdiagnostisches Know-how auf Seiten des Personalberaters.

Ehrlich vermitteln

Dass ein auf das Klinikmanagement beziehungsweise die Suche nach Chefärzten spezialisierter Headhunter relevant vernetzt ist und den Kontakt zu geeignet qualifizierten Spitzenkräften kontinuierlich pflegt, sollte gleichermaßen vorausgesetzt werden, wie eine regelmäßige Präsenz des Beraters auf relevanten Kongressen im Gesundheitswesen.

Ein Headhunter arbeitet zwar im Auftrag des suchenden Unterneh-

mens, dennoch sollte er auch für den Kandidaten ein objektiver Gesprächspartner sein. Es geht darum, den wechselwilligen Interessenten bei der Bewertung der aktuellen beruflichen Situation zu unterstützen und die Perspektiven eines möglichen Wechsels fair, objektiv, sachlich und vollständig – kurzum: ehrlich – zu vermitteln. Ein – im schlechtesten Fall nicht überzeugter sondern überredeter – Kandidat wird teuer, falls es nach kurzer Zeit wieder zur Trennung kommt. Das ist natürlich auch nicht im Sinne einer guten und vertrauensvollen Beziehung zwischen der Klinik, dem Kandidaten und dem Berater.

Fazit

Wenn ein Kandidat den Headhunter als Karrierecoach und nicht als Jobmakler wahrnimmt, wurde der Job richtig gemacht. Ein Personalberater nimmt Einfluss auf einen wesentlichen Lebensbereich seiner Gesprächspartner und trägt damit auch eine hohe Verantwortung. Ein beruflicher Wechsel ist nicht nur mit Chancen sondern auch mit Risiken verbunden. Nicht selten ist auch das private Umfeld des Kandidaten – etwa durch einen Umzug – direkt betroffen.

Um den Bogen zum Gesundheitswesen zu schließen: Ein guter Personalberater hat die Verantwortung für seine Kandidaten gleichermaßen im Blick, wie ein guter Arzt sich trotz ökonomischer Überlegungen primär für das Wohl seiner Patienten verantwortlich fühlt. Egal ob als Klient oder Kandidat eines Headhunters: Die Zusammenarbeit mit dem Personalberater sollte vom sicheren Gefühl begleitet sein, dass der Berater an einer fairen und für alle Beteiligten vorteilhaften Zusammenarbeit interessiert ist und nicht mit aller Gewalt mehr oder weniger geeignete Kandidaten „verkaufen“ will, um ein Erfolgshonorar in Rechnung stellen zu können. ■

Dr. Joachim F. Komorowski

Business Matters Management Consultants
Personalberatung im Gesundheitswesen
Nymphenburger Straße 4
80335 München
joachim.komorowski@business-matters.de

Schnelle Lieferanten- und Dienstleistersuche

Die Blaue Datei 2016 macht's möglich



Per Mausklick gezielt suchen und schneller finden:

- Anbieter aus rund 20 verschiedenen Kategorien
- Über 700 unterschiedliche Produktwelten
- Bequeme Herstellersuche
- Rund 5.500 Adressen namhafter Krankenhauslieferanten
- Alle wichtigen Informationen für Ihren Aufgabenbereich u.v.m.

Die Onlineversion der Blauen Datei ist der ideale Navigator zu Dienstleistungen und Produkten für die Gesundheitswirtschaft und unterstützt Sie einfach und unkompliziert bei Ihrer Suche.

Überzeugen Sie sich selbst unter www.ku-gesundheitsmanagement.de