

# Neues wagen statt jagen

Jens Hollmann, Christoph Schmitz

Der Markt für Headhunter boomt seit Jahren. Doch die Personalberater bieten nach Ansicht unserer Autoren keine Lösung gegen den Ärztemangel. Im Gegenteil. Sie umverteilen Fachkräfte lediglich. Krankenhäuser sind daher gefordert, den Einkaufsprozess von Personaldienstleistungen – Auswahl, Beauftragung und Qualitätscontrolling – zu professionalisieren. Innovative Recruiting- und Personalbindungsmodelle sind gefragt, um dauerhaft den Bedarf an ärztlichen Spitzenkräften zu decken.



Foto: Mauritius Images

**H**eadhunter sind aktuell dick im Geschäft. Beachtlich ist allein der Umsatz der drei Branchengrößten, der sich im Jahr 2010 nach Angaben von „Spiegel Online“ auf über 150 Millionen Euro. Insbesondere der Markt der Gesundheitswirtschaft hat rasant an Bedeutung gewonnen. Es gibt allerdings nur unzureichende Datenquellen zur Zahl der tätigen Dienstleister in der Personalsuche, zu deren Umsätzen sowie zum Quantum der vermittelten Kandi-

daten. Der Markt ist intransparent, kaum überschaubar und neben den großen Personaldienstleistern von einer Vielzahl kleiner Anbieter geprägt.

## Kriterien für die Beraterauswahl

In der Praxis werden die etablierten Einkaufsprozesse hochpreisiger Sach- oder Dienstleistungen nur selten für Auswahl und Beauftragung der Personalberater angewendet. Hinzu kommt,

dass im Gegensatz zu beispielsweise den Freien Berufen, wie Rechtsanwälte oder Steuerberater, für die Zunft der Personalberater keine Kammer existiert, die Marktzugang und Qualität reguliert. Dies erschwert es den Nutzern, die richtige Entscheidung zu treffen, obgleich hierfür nur wenige aber entscheidende Fragen an die Grundqualifikation zu stellen sind:

- Womit wirbt der Personalberater?
- Welche nachweisbaren Garantieverprechen gibt der Personalberater? Inwieweit hat er diese in der Vergangenheit gehalten?
- Über welche nachgewiesenen Qualitätskriterien verfügt der Personalberater?
- Leistet der Personalberater ein regelmäßiges Einarbeitungscoaching, und wie erfolgt dieses?
- Welche Branchenkompetenz hat der Personalberater?

Die Vermittlung von ärztlichen Spitzenkräften ist eine Investition. Dabei ist eine Summe von 30 000 bis 40 000 Euro pro Vermittlung im Durchschnitt schnell erreicht. Für Chefarztpositionen ist in einzelnen Fällen sogar mehr zu veranschlagen.

Ein Rechenbeispiel: Besetzt eine Klinik der Maximalversorgung im Jahr durchschnittlich drei Arztpositionen mithilfe einer Personalberatung, so fallen 120 000 bis 150 000 Euro direkte Kosten der Personalbeschaffung an. Dieses Geld entspricht dem Jahresgehalt eines zusätzlichen Oberarztes oder den Personalkosten für insgesamt drei Pflegekräfte. Alternativ hätte die Klinik auch in die strategische Personalentwick-

lung seiner ärztlichen Spitzenkräfte investieren können, was im Falle von circa 50 Personen einem Potenzial von 3 000 Euro pro Kopf entspricht.

## Umschlagshäufigkeit ist kein Erfolg

Headhunter können die Disbalance von vakanten Arztpositionen und der Nachfrage von Kliniken nicht beseitigen. Ihre Tätigkeit verschiebt lediglich die Personalnot von einer Klinik zur nächsten, indem sie das rare Arztpersonal an einer Klinik abwerben, um es an einer anderen wieder einzusetzen. Das Gesamtpotenzial bleibt in der Summe gleich und wird lediglich umverteilt, allerdings um den Preis erheblicher Finanzmittelabflüsse aus dem Gesundheitssystem an die Branche der Personalberater. Die steigende Zahl der Personalberater hat eine Spirale in Gang gesetzt, die eine erstaunliche „Umschlagshäufigkeit“ an Ärzten produziert, ohne die eigentliche Ursache zu beseitigen.

## Krankenhäuser müssen selbst aktiv werden

Da der zunehmende Einsatz von Headhuntern die Personalknappheit für die Kliniken allgemein nicht zu lösen vermag, werden die Krankenhäuser künftig vermehrt ihre ärztlichen Fach- und Führungskräfte mithilfe strategischer Personalentwicklungskonzepte halten und gewinnen müssen. Entscheidend ist ein Umdenken der ärztlichen wie auch der kaufmännischen Führungskräfte. Zum einen ist daher das Thema Personalentwicklung in den Köpfen der Chefärzte als originäre und zukunftssichernde Führungsaufgabe zu verankern. Dies erfordert, dass Chefärzte ihre Position als Leader auch mit entsprechender Personalverantwortung annehmen und über die notwendigen Führungskompetenzen verfügen. Immer mehr Chefärzte haben dies für sich erkannt und fordern dies auch aktiv ein.

Zum anderen sind aber auch seitens der Human Resource Management-Abteilungen (HRM) und der Klinikführungen wichtige Voraussetzungen zu schaffen. Sie müssen die Bedeutung einer strategischen Personalentwick-

## Marienkrankenhaus Hamburg besetzt offene Stellen intern

Das Marienkrankenhaus Hamburg ist als Maximalversorger und größtes konfessionelles Krankenhaus einem hohen Wettbewerbsdruck in der Metropolregion Hamburg ausgesetzt. Über 30 Kliniken unterschiedlicher Trägerschaft und Größe sind allein im Stadtgebiet Hamburg tätig und buhlen um die Gunst der Patienten und der ärztlich-pflegerischen Fachkräfte. Vor diesem Hintergrund kommt der Gewinnung und dauerhaften Anbindung von qualifiziertem ärztlichem und pflegerischem Personal eine besondere Bedeutung zu.

Das Marienkrankenhaus Hamburg bindet das Thema Personal schon im Rahmen der strategischen Entwicklung und jährlichen Zielplanung der medizinischen Abteilungen intensiv ein. Hierzu gehört beispielsweise die Ableitung der Qualifikations- und Stellenprofile für neue Leistungsbereiche aus der angestrebten Organisationsstruktur und den medizinischen Behandlungsprozessen. Dadurch wird frühzeitig geklärt, ob eine interne Stellenbesetzung sinnvoll und möglich ist oder eine Struktur mit einem externen Spezialisten angestrebt wird. Außerdem sind für den Ärztlichen Dienst sektorenübergreifende Beschäftigungsmodelle für Vertrags- oder MVZ-Ärzte mit gleichzeitiger Betätigung im Krankenhaus Optionen zur klassischen Festanstellung. Für eine interne Stellenbesetzung ist vor allem entscheidend, für die Mitarbeiter Entwicklungsspielräume und Perspektiven vorzuhalten. Jede Oberarztternennung erfolgt im Marienkrankenhaus deshalb im intensiven Dialog zwischen Chefarzt, Krankenhausleitung und (vorgesehenem) Kandidaten. Auf diese Weise ist es in den vergangenen Jahren gelungen, einen großen Teil der offenen Stellen ohne Zuhilfenahme kostspieliger Personalberater zu besetzen.

Falls keine interne Besetzung möglich ist, greift das Marienkrankenhaus auf ein umfangreiches Netzwerk mit externen Verbindungen zurück. Dabei ist die Einbindung in die im Jahr 2011 gegründete katholischen Ansgargruppe sowie den Verbund der freigemeinnützigen Krankenhäuser Hamburgs elementar.

Das Marienkrankenhaus Hamburg konsultiert Personalberater nur noch für ausgewählte Spezialpositionen, wenn sich im Haus oder innerhalb des Netzwerks keine potenziellen Bewerber finden. Die Entscheidung hierüber trifft die Krankenhausleitung im Rahmen eines sorgfältigen Auswahlprozesses, wobei Kriterien wie langjährige Branchenexpertise und nachweisbare Garantieverprechen eine Rolle spielen.

lung für die Zukunft der Krankenhäuser erkennen und die dafür notwendigen Strukturveränderungen zur Professionalisierung der Personalarbeit leisten. Hierzu gehört, dass die HRM-Abteilungen personell und organisatorisch neu aufgestellt werden, um den veränderten Anforderungen, nämlich gemeinsam mit den ärztlichen Führungskräften zukunftsfähige Personalstrategien zu entwickeln, gewachsen zu sein.

Die Kliniken müssen ihre bisher eher reaktive und passive Rolle zugunsten neuer und innovativer Gestaltungsformen aufgeben. Dazu gehört es, dass sie den Markt für Personaldienstleistungen nicht mehr ungesteuert den Anbietern überlassen, sondern selbst aktiv auf eine höhere Transparenz und einheitliche Qualitätsstandards hinwirken.

Denkbar wäre beispielsweise, eine Lizenz für Personalberater im Gesundheitswesen einzuführen. Eine solche Lizenz ermöglichte eine definierte Qua-

lität und die Einhaltung eines Dienstleister-Kodex (zum Beispiel ein Abwerbeverbot von zuvor an ein anderes Krankenhaus vermittelten Ärzten). Die Kriterien für ein solches Verfahren könnten von einer zentralen Organisation, wie etwa der Deutschen Krankenhausgesellschaft, erarbeitet werden. Ganz neue Wege, um ärztliches Personal zu gewinnen, bieten sich auch über Einkaufsgemeinschaften und -verbände an, die preiswerter und gezielter die Personalbedarfe ihrer Mitglieder untereinander decken könnten.

### Anschriften der Verfasser:

Jens Hollmann  
medplus-kompetenz®  
Seggerweg 4  
21255 Böttersheim  
E-Mail: hollmann@medplus-kompetenz.de

Christoph Schmitz  
Kaufmännischer Direktor  
Marienkrankenhaus Hamburg  
Alfredstraße 9  
22087 Hamburg  
E-Mail: Schmitz.direktion@marienkrankenhaus.org