Aufsichtsräte suchen Geschäftsführer

Den richtigen Treffer landen

Fehlbesetzungen auf Geschäftsführungsebene in Kliniken sind ein großes Problem für die Entwicklung des Unternehmens und für die Mitarbeiter. Hier sind die Gremien des Trägers in der Verantwortung, schreibt unsere Autorin. Ein Blick auf das professionelle Vorgehen bei der Besetzung von Geschäftsführungspositionen an Kliniken.

Von Andrea Köhn

Im September gab der Aufsichtsrat des Klinikums Peine offiziell bekannt, eine neue Geschäftsführerin bestellt zu haben. Zwei Wochen später ruderte er zurück und teilte mit, man habe der Kandidatin abgesagt, da man sich vertraglich nicht einigen konnte, und sei nun mit dem zweiten Kandidaten im Gespräch.

Nach der Aufsichtsratssitzung, in der sich alle Kandidaten vorgestellt hatten, war besagte Kandidatin auf Platz eins. Aber von der Pressemitteilung wurde sie völlig überrascht, es gab dazu keine Abstimmung, es lag noch kein verhandelter Vertrag vor. Sie sagte ab, da sie mit diesem Gremium keine Basis für eine zukünftige Zusammenarbeit sah. Die Situation in der Unternehmensführung ist dort seit Jahren schwierig.

Dieses Beispiel verdeutlicht: Viele Mitglieder von Aufsichtsgremien hatten bisher nie mit Krankenhausmanagement und Gesundheitspolitik zu tun, insbesondere dann, wenn sich nach Kommunalwahlen die Gremien neu zusammensetzen. Um vernünftig als Krankenhausmanager arbeiten zu können, braucht es aber auch Professionalität auf der Aufsichtsratsseite.

Das Verfahren schnell über die Bühne bringen

Kandidaten entscheiden sich heute auch aufgrund der Professionalität des Verfahrens für einen neuen Arbeitgeber, da sie den Markt kennen und vergleichen können. Ein großer kommunaler Arbeitgeber in Nordrhein-Westfalen verlor im letzten Jahr den Top-Kandidaten aus dem langwierigen Prozess, weil ein privater Träger das komplette Verfahren in zehn Tagen durchzog und den Kandidaten so gewinnen konnte. Die Vorstandsposition bei dem kommunalen Haus ist bis heute nicht besetzt.

Warum stehen kommunale Kliniken häufig schlechter da als freigemeinnützige oder private? Die Entscheidungsprozesse in den Gremien sind schwierig, dauern zu lange und sind oft von politischen Themen beeinflusst. Für die Bedürfnisse der Kandidaten gibt es kaum Interesse oder Verständnis. Allerdings gibt es auch immer wieder gute Beispiele, die meistens einhergehen mit einem kleineren Gremium, verstandenen Regeln und einem starken Aufsichtsratsvorsitzenden.

Häufig wird von den Gremien am Anfang eines Besetzungsverfahren viel Zeit vergeudet, man versucht es erst einmal selbst. Das geht zulasten einer stringenten Führung der Klinik und führt zu hoher Unzufriedenheit der Belegschaft, sodass als erstes die Leistungsträger gehen. Aktuell sucht ein kommunales Krankenhaus in Süddeutschland selbst per Anzeige, nachdem der Managementvertrag mit einem Top-Geschäftsführer nicht weitergeführt wurde, man diesen aber auch nicht als angestellten Geschäftsführer gewinnen konnte. Auch wenn auf die Anzeige viele Bewerbungen eingegangen sind, was nun passiert, ist der Klassiker: Der Ruf des Hauses hat gelitten, im Bewerber-Markt ist bekannt, dass die Situation mit dem Träger sehr schwierig ist. Es bewerben sich viele Manager, die auf dem Markt sind und oft schon länger nach einem Job suchen. Der Landrat als Aufsichtsratsvorsitzender und dessen Stellvertreter sind relativ neu im Amt und hatten vorher zu Krankenhausthemen keinen fachlichen Bezug. Informationen zu den Stationen im CV können nicht richtig eingeordnet werden, die Zusatzinformationen aus dem Markt fehlen. Wenn wenige einzelne wirklich gute Kandidaten dabei sind, die in die Region wollen, sind das Zufallstreffer.

Bei einem Träger in Hessen, der über eine Anzeige gesucht hatte, waren uns alle Kandidaten bekannt. Der, der am Ende vom Aufsichtsrat gewählt wurde, weil er sich selbst in einer einstündigen Präsentation ganz gut darstellen konnte, war bei einem anderen kommunalen Träger in Bayern wegen schlechten Managements vor die Tür gesetzt worden. Der Aufsichtsrat ließ die Gelegenheit verstreichen, bei den Kollegen in Bayern eine verlässliche Referenz einzuholen.

Den Auftrag vor der Suche klären

Bei der Suche nach einem Geschäftsführer muss mit dem Gremium zuerst der eigentliche Auftrag geklärt werden. Ein Maximalversorger im nördlichen Nordrhein-Westfalen suchte zunächst eine Personalberatung, um einen „Vorstand Bau“ zu finden. Bei Nachfragen und Klärung der Herausforderungen wurde schrittweise deutlich, dass man einen starken Krankenhausmanager

brauchte. Entsprechend wurden auch andere Anforderungen an den zukünftigen Stelleninhaber mit dem Gremium erarbeitet sowie ein gemeinsames Verständnis des Verfahrens. Durch eine systematische Recherche, viele Seiteninformationen und eine hochsensible Ansprache lassen sich auch Kandidaten aktivieren, die nie auf eine Anzeige reagiert hätten.

Dazu gehört es auch, die Kompetenzen des Kandidaten in der Tiefe zu überprüfen und sicherzustellen, dass jeder der vorgestellten Kandidaten die Aufgabe erfüllen könnte, da das Gremium dies oft selbst nicht beurteilen kann. Das Gremium muss den Arbeitsmodus bei dieser für sie seltenen und ungewöhnlichen Aufgabe finden und den politischen Konsens suchen. Die Qualität der Entscheidung verbessert sich, wenn die Kandidaten in einer ersten und in einer zweiten Runde unterschiedliche Arbeitsaufträge bekommen, unterschiedliche Kompetenzen beobachtet werden können und das Gremium nicht nur einen schön gefärbten Lebenslauf vorgetragen bekommt.

Das Gremium kompakt halten

Problematisch wird es immer für Kandidaten, wenn aus diesen Vorstellungsrunden schon Informationen oder Namen in den politischen Fraktionen diskutiert oder an die Presse weitergegeben werden. Trotz Informationsveranstaltungen von Wirtschaftsprüfern zur Rolle der Aufsichtsratsmitglieder und der Vertraulichkeit von Informationen in dem Gremium gelingt die Rollentrennung zur Parteipolitik nicht, es wird zum Beispiel in der Fraktion über die Personen mit Namen, die sich vorgestellt haben, geredet.

Die letzte Hürde sind die Gehaltsverhandlungen, an denen Einstellungen immer wieder scheitern. Landräte, die selbst ein Einkommen unter 150.000 Euro haben, tun sich oft schwer mit Gehaltsklassen von über 200.000 Euro und mehr. Das erste Angebot führt oft zu Frustration bei den Kandidaten, die die Marktpreise besser kennen. Das wieder auszubügeln, bedeutet oft viel Moderationsaufwand.

Ziel im Interesse der Kliniken und der Mitarbeiter sollte es sein, die Gremien zu verkleinern und zu professionalisieren. Der Aufsichtsrat eines kommunalen Krankenhauses muss nicht 16 Mitglieder haben und nur politisch besetzt sein. Nicht nur dem Auswahlverfahren, sondern auch der Aufsichtspflicht des Trägers ist es dienlich, wenn nicht von allen Parteien einzelne Parteimitglieder in den Aufsichtsrat entsandt werden. Diese sind meistens mit dem Gesundheitsmarkt und professionellem Krankenhausmanagement noch nie in Berührung gekommen. So hilft auch der 76 Jahre alte niedergelassene Arzt, der noch seine Privatpraxis führt, in dem Gremium aber alle harten wirtschaftlichen Entscheidungen blockiert, nicht weiter.

Ein kleines Gremium, in dem durch die einzelnen Mitglieder verschiedene für Entscheidungen benötige Kompetenzen vertreten sind, kann das Management professionell unterstützen und seiner Aufsichtspflicht in ganz anderer Qualität nachkommen und damit ein echter Sparringspartner für die Geschäftsführung sein. So kann zum Beispiel ein Vorstand einer Bank das Feld Finanzen/Finanzierung abdecken, ein Chef eines ortsansässigen größeren IT-Dienstleisters ein guter Berater für Digitalisierung sein, ein Personalchef eines größeren Unternehmens die Personalthemen aktiv unterstützen. Gutes Beispiel sind gerade die Nachbesetzungen im Aufsichtsrat der Charité, unter anderem mit einem Bayer-Vorstand.

Andrea Köhn
Geschäftsführerin und Gesellschafterin
Köhn & Kollegen GmbH
E-Mail: ak@koehnundkollegen.de



Foto: GettyImages.com/Laurent Hamels