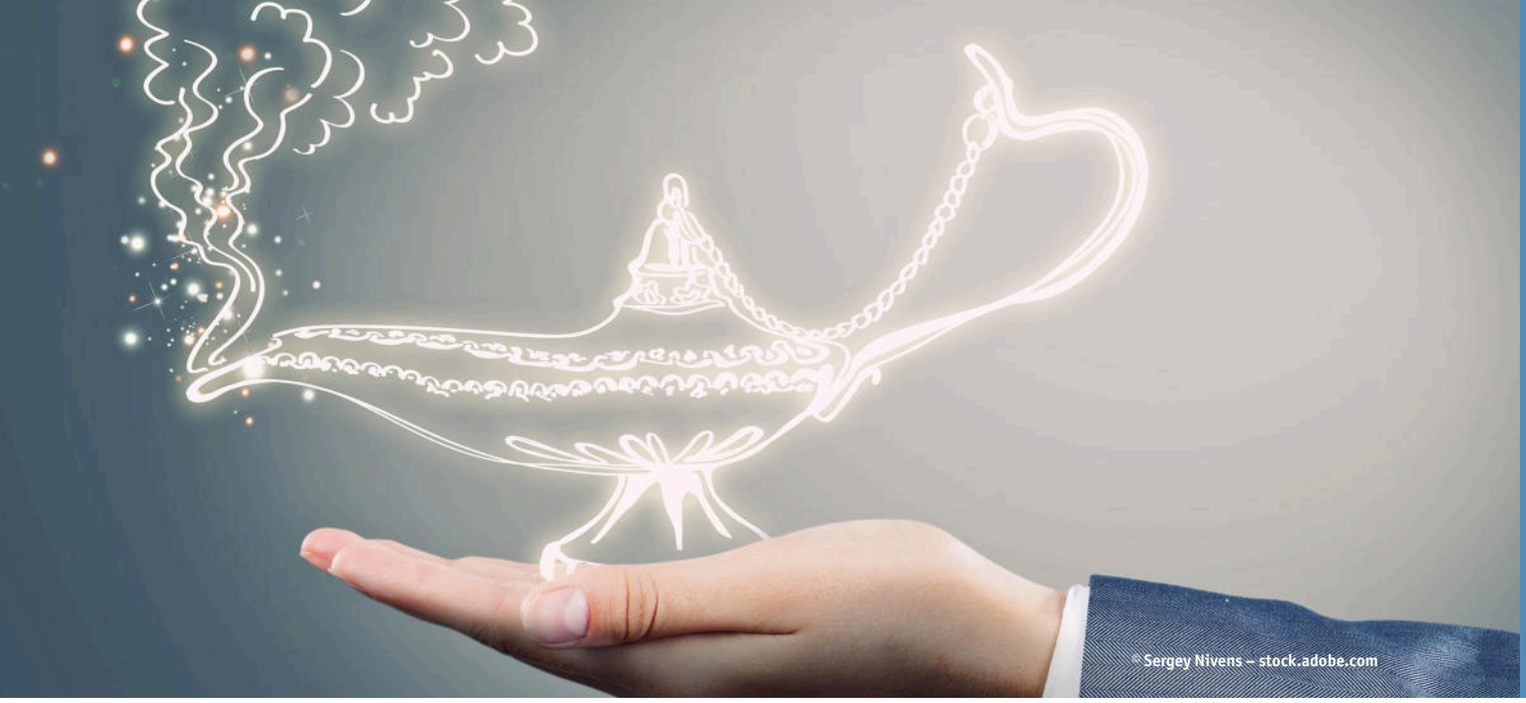



# Was Geschäftsführer wirklich wollen

## Kliniken konfessioneller Träger als Arbeitgeber

*Von Dr. Christoph Engelbrecht*

Eine kürzlich von der Personalberatung Köhn & Kollegen durchgeführte Befragung von Geschäftsführern, die von privaten zu gemeinnützigen Trägern gewechselt sind, zeigt, dass Geschäftsführer genau das gleiche suchen wie alle anderen Arbeitnehmer auch: Vertrauen, Gestaltungsspielraum und Wertschätzung, dies aber nicht finden. Was läuft da schief?

### Krankenhaus-Geschäftsführer wechseln viel zu schnell

„Viele Träger haben Handlungsbedarf, um ihre Geschäftsführer länger zu binden und schnelle Wechsel zu vermeiden", erklärt Dr. Christoph Engelbrecht, Geschäftsführer bei Köhn & Kollegen. Als Personalberater, spezialisiert auf das Gesundheitswesen, kommt er immer wieder in Gespräche mit seinen Mandanten und Kandidaten auf die Frage, warum so viele Chefärzte erzählen, sie hätten schon vier oder fünf Geschäftsführer in den letzten zehn Jahren erlebt. „Dabei sind die Herausforderungen in der Krankenhausführung oftmals langfristiger Natur. Es geht um die Etablierung von neuen Fachabteilungen, langwierige und komplexe Bau- oder Sanierungsaufgaben und natürlich um die guten Beziehungen zur lokalen Politik und zu den Ministerien. All das beginnt immer wieder von vorne, wenn ein neuer Geschäftsführer das Ruder übernimmt", führt Engelbrecht aus.

Die schnellen Wechsel auf Geschäftsführer-Positionen im Krankenhaus sind eine Tatsache, die auch in Studien schon seit Jahren betont wird: Zuletzt ergab die aktuelle Befragung der BDO Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und des Deutschen Krankenhausinstituts (DKI), dass im Durchschnitt jedes Krankenhaus in Deutschland 2,5 Geschäftsführer in den letzten 10 Jahren hatte. Engelbrecht kommentiert: „Manchmal arbeiten wir für Träger, die eine Nachbesetzung für einen Geschäftsführer suchen, der 10 oder gar 15 Jahre am Haus war. So etwas ist immer etwas ganz Besonderes, man spürt wie sehr diese Menschen das Haus geprägt haben, was für ein Wandel der Wechsel bedeutet. Aber das ist sehr sehr rar geworden."

*Die Fluktuation unter Krankenhaus-Geschäftsführern ist groß, was sowohl für die Krankenhäuser als auch für die Geschäftsführer selbst oft eine schwierige Situation darstellt. Der Beitrag beleuchtet, was Geschäftsführer sich für ihre Position wünschen und welche Unterschiede es zwischen den Trägern als Arbeitgeber gibt.*

***Keywords:*** *Personalmanagement, Führung, Strategie*

### Ein guter Geschäftsführer bleibt, bis die Aufgabe erledigt ist

„Manchmal erlebe ich, wie ein Geschäftsführer der alten Schule mir glaubhaft vermittelt, er kann jetzt noch nicht wechseln oder in Ruhestand gehen, es sind noch schwierige Aufgaben zu erledigen, das Feld ist noch nicht bestellt für den Nachfolger", sagt Engelbrecht. „Diese Einstellung zeugt von einem Geschäftsführer, der sich seines Teams und seiner Verantwortung bewusst ist, der nicht für die nächste Karrierechance springt, sondern sich fragt, ob er wirksam war." Aber im Rahmen ▶

seiner Erfahrung als Personalberater erlebt er das immer seltener, sagt Engelbrecht. Oftmals ist die eigene Karriere offenbar sinnstiftender als die Erledigung der Aufgabe.

### Druck von allen Seiten – bei Geschäftsführern und Stationsleitungen

„Eigentlich müsste diese Problematik in der obersten Führungsetage bestens bekannt sein", erläutert Engelbrecht: „Bei Stationsleitungen ist es nicht anders. Wer eine Station führen soll, erlebt unglaublich viel Druck und Erwartung aus dem eigenen Pflegeteam. Die eingeteilten Dienste passen nicht. Die Besetzung der Schichten ist wieder viel zu knapp. Die Absprachen zwischen Ärzten und Pflegekräften werden immer noch nicht eingehalten. Und der Einkauf sollte doch die neuen Einweghandschuhe, die immer reißen, aussortieren. Gleichzeitig erlebt die Stationsleitung großen Druck von der Pflegedienstleitung: Die Betten müssen offenbleiben, heute Nacht sollen Notaufnahmen auf diese Station gelegt werden, und nein, mehr Personal haben wir gerade nicht."

Engelbrecht ergänzt: „Stationsleitungen sind die einzigen Führungskräfte, die oftmals nach einiger Zeit ihr Mandat wieder niederlegen und als einfache Pflegekraft weiterarbeiten, weil es sich einfach nicht lohnt, diese Aufgabe zu übernehmen!". Das erleben viele Stationsleitungen: Enormer Druck, fehlende Anerkennung und gleichzeitig oft das Gefühl, nicht genug bewirken zu können. „Und nicht anders fühlen sich viele Geschäftsführer", so Engelbrecht.

### Eile ist geboten

Das Wissen der Geschäftsführer, dass sie jederzeit ausgetauscht werden können, führt aber auch zu einer schwindenden Loyalität auf der anderen Seite. Engelbrecht führt aus: „Früher war es üblich, dass eine mündliche Zusage, der berühmte Handshake, verlässlich war. Mindestens aber die Unterschrift unter dem Anstellungsvertrag. Inzwischen erleben wir öfter, dass auch Geschäftsführer einen Vertrag unterschreiben und ein paar Monate später plötzlich dem Arbeitgeber mitteilen, sie werden ihren Vertrag nicht antreten. Die Gründe dahinter mögen alle individuell nachvollziehbar sein, aber wir sehen eine Erosion der Verbindlichkeit und Loyalität", führt Engelbrecht aus. „Wenn ein Geschäftsführer weiß, bei schlechten Zahlen steht der Träger nicht mehr zu ihm, warum soll er wiederum Loyalität gegenüber seinem Arbeitgeber aufbringen?"

### Aber was tun?

„Gute Geschäftsführer hält man nicht in erster Linie über gehaltliche Anreize oder langlaufende Verträge", ist Engelbrecht überzeugt. „Es geht um Vertrauen und Wertschätzung. Das ist gar nicht so schwer." Er erinnert sich an ein Gespräch mit einem seiner Kandidaten, der sagte: „Lob gab es bei uns für Geschäftsführer nicht. Jeder Tag, an dem es nichts zwischen die Hörner gab, war ein guter Tag."

### Lobt eure Geschäftsführer

Der bekannte Beziehungsforscher J.M. Gottmann erkannte in seiner empirischen Forschung die „5 zu 1"-Regel: Auf einmal Kritik sollte fünf Mal Lob folgen, damit das Verhältnis zwischen Positivem und Negativem als ausgewogen empfunden wird. Das gilt nicht nur für Ehen, die Gottmann erforschte, sondern auch für eine stabile Arbeitsbeziehung. Doch nicht nur die Befragung unter Geschäftsführern ergab, dass Lob äußerst spärlich kommt. Druck bekommt der Geschäftsführer nicht nur durch seine Belegschaft und oftmals durch Medien oder Politik, sondern auch von ganz oben. Engelbrecht hierzu: „Es ist wirklich erstaunlich, wie sehr Geschäftsführer im vertraulichen Gespräch zugeben, dass sie darunter leiden, dass ihre Erfolge oftmals als selbstverständlich genommen oder zumindest schnell abgetan werden, die Problemfelder aber oft ihnen persönlich zur Last gelegt werden. Dabei sind viele Probleme über Jahre und Jahrzehnte entstanden und brauchen ihre Zeit."

### Weg mit der Rechtfertigungsspirale

Natürlich müssen auch Geschäftsführer ihren Fortschritt und die aktuellen Zahlen dokumentieren und darlegen – sei es gegenüber dem Gesellschafter, gegenüber Gremien oder gegenüber ihren Vorgesetzten. Aber es gibt auch Grenzen. Aus vielen Gesprächen weiß Engelbrecht, wie weit das Reporting-Rad gedreht werden kann: „Es gibt Träger, bei denen hat der Geschäftsführer im Fall von Abweichungen im Ergebnis monatlich Maßnahmenlisten aufzusetzen und zu führen, die dokumentieren, wie er kurzfristig die Lücke schließen will. Und monatlich muss er den Fortschritt der Maßnahmen dokumentieren und begründen, warum eine Maßnahme noch nicht fruchtet oder noch nicht umgesetzt ist".

Engelbrecht führt aus: „Das führt nicht nur zu enormem Druck bei dem Geschäftsführer und kostet ihn viel Zeit, die er besser einsetzen könnte. Viel schlimmer ist die Situation des Vertrauensverlustes, des Misstrauens und die Aufforderung zu kleinteiliger Rechtfertigung. Das führt zu zunehmender Aggression gegenüber der Zentrale oder den Vorgesetzten und senkt die Loyalität. Es gibt auch einen Namen für diese Art Führung: Mikromanagement – etwas, das eigentlich nicht mehr zeitgemäß ist."

### Erreichbare Ziele setzen

Engelbrecht erinnert sich an eine Situation in einer hoch defizitären Klinik, in der der Geschäftsführer das Ergebnis von minus 3 Mio. Euro innerhalb von drei Jahren in den schwarzen Bereich heben sollte und sich das auch zutraute: „Der Träger schrieb dann aber einfach ein Ergebnis von plus einer Million Euro in die Planung für das nächste Jahr. Als der Geschäftsführer protestierte, bekam er als Antwort, dass der Träger grundsätzlich keine Negativplanungen akzeptiere. Dass der Geschäftsführer schnell demotiviert war, ist wohl nicht verwunderlich."

### Führung zulassen

Je größer die Trägerstruktur, desto eher gibt die Zentrale Projekte, Maßnahmen und Personalquotienten vor, die der Geschäftsführer lokal anwenden muss, ob es passt oder nicht. „Geschäftsführer wollen strategisch gestalten und haben oftmals ein besseres Gespür für die Spezifika ihres Hauses, müssen sich aber den Vorschlägen aus der Zentrale unterordnen – sie fühlen sich nicht mehr als Gestalter, sondern als Ausführer", so Engelbrecht. Das Problem ist aus anderen Branchen bekannt: Das ständi-

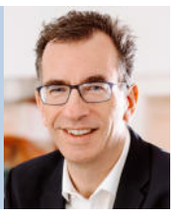
ge Oszillieren zwischen überzogener Zentralisierung, der wiederum starke Dezentralisierung folgt - stets auf der Suche nach dem Optimum - ist insbesondere bei international operierenden Branchen gut bekannt. Dort hat sich meist der Grundsatz durchgesetzt, im Zweifelsfall entscheidet derjenige, der lokal die Umsatzverantwortung hat. Ist der lokale Geschäftsführer zu sehr abhängig von den Vorgaben der Zentrale, kann daraus sogar ein Karriere-Nachteil entstehen. Engelbrecht hierzu: „Ich habe Träger kennengelernt, die bei der Nachbesetzung von Geschäftsführer-Positionen die eigentlich bestens ausgebildeten Kandidaten von privaten Trägern sehr skeptisch betrachten. Die Sorge ist, dass sie nicht wirklich gelernt haben, strategisch zu arbeiten, weil sie stets umsetzten, was von der Zentrale vorgegeben war."

### Gibt es Unterschiede zwischen den Trägern?

„Ja, durchaus", bestätigt Engelbrecht: „Wir haben insbesondere private und gemeinnützige Träger angeschaut und deren Geschäftsführer befragt. Insgesamt neigen gerade private Träger dazu, ihre Geschäftsführer enger zu führen, mehr zu kontrollieren und dadurch auch mehr Frustration auszulösen. Teilweise liegt das auch an der größeren Struktur der Träger, denen dann nichts anderes übrig bleibt als stark zu standardisieren und über Berichtswesen und Kennzahlen zu steuern." Die Befragung ergab aber durchweg, dass Geschäftsführer von konfessionellen Trägern ein größeres Vertrauen und mehr Gestaltungsspielraum vorfinden. „Aber nahezu alle Träger haben hier Nachholbedarf, gerade im Vergleich zu anderen Branchen", sagt Engelbrecht. „Man muss sich nur anschauen, wie in vertriebsorientierten Branchen Erfolge gefeiert werden. Das ist eine andere, viel positivere Kultur als im Gesundheitswesen. Die meisten Träger haben hier klaren Handlungsbedarf – aber dieser ist für private Träger nochmals höher." ■

*Die vollständige Studie „Kliniken konfessioneller Träger als Arbeitgeber" kann beim Autor kostenfrei angefordert werden.*

**Dr. Christoph Engelbrecht**
Geschäftsführer
Köhn & Kollegen
christoph.engelbrecht@koehnundkollegen.de



Dr. Christoph Engelbrecht

KU GESUNDHEITSMANAGEMENT

ONLINE LESEN

Exklusiv und kostenfrei bei jedem Abonnement dabei.
Überzeugen Sie sich jetzt unter www.ku-archiv.de

Oder scannen Sie einfach den QR-Code




Sie haben noch keinen Lizenzschlüssel?
Dann wenden Sie sich bitte an unseren Kundenservice unter 09221 949-311 oder kundenservice@mgo-fachverlage.de

ku-gesundheitsmanagement.de

KU GESUNDHEITSMANAGEMENT