



Name: Dr. med. Michael Almeling
Tätigkeit: Geschäftsführer SRH Kliniken
Ausbildung: Ausbildung zum Mediziner bei der Marine, MBA-Studium Gesundheitsökonomie und BWL an der European Business School in Oestrich-Winkel

Name: Dr. med. Markus Mischenich
Tätigkeit: Vorstand Sana Kliniken
Ausbildung: Studium der Medizin und zusätzliches Masterstudium Public Health, beides an der Universität Düsseldorf

Name: Dr. med. Peter Langkafel
Tätigkeit: Director Emea Healthcare, SAP Deutschland
Ausbildung: Medizinstudium Uni Freiburg und Charité Berlin, zusätzlich MBA Healthcare-Management an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin

Im Doppelpack

Studieren Sie neben dem Beruf bei Spezialisten aus der Praxis! Das ist der Start einer gesunden Karriere! Mit diesen Worten wirbt die Apollon Hochschule der Gesundheitswirtschaft auf ihrer Internetseite um Ärzte, die Klinikmanager werden wollen. Auch die SRH Fernhochschule Riedlingen versucht, Mediziner anzulocken – mit der Aussicht, ihr Management-Studiengang qualifiziere für „anspruchsvolle Aufgaben“.

Die beiden Hochschulen rühren die Werbetrömmel auf einem umkämpften Markt. Hospital-Management, Gesundheitsökonomie oder Public Health – an allen Ecken schießen neue Studiengänge aus dem Boden. Hochschulen, Universitäten und Business-Schools haben erkannt, dass sich der Wettbewerb unter Krankenhäusern verschärft und diese verzweifelt nach fähigen Führungskräften suchen. Ein neuer Typ des Klinikchefs ist gefragt: ein Arzt, der nicht nur heilen, sondern auch rechnen kann. Zahlreiche Mediziner, die meist zwischen 35 und 45 Jahren alt sind, bereiten sich derzeit in einschlägigen Studiengängen parallel zu ihrem Berufsalltag darauf vor, bald die Chefsessel zu einzunehmen.

Was müssen sie mitbringen, die neuen Supermanager, die in schwierigen Zeiten das Ruder in einer Klinik herumreißen sollen? Den einen Studienabschluss, der automatisch einen Top-Job garantiert – den gibt es nicht, da sind sich die Experten einig. Eine Erkenntnis kristallisiert sich jedoch immer mehr heraus: Je genauer die Studierenden einzuschätzen vermögen, ob ihr Potenzial sie an die Spitze einer börsennotierten Klinikette führen soll oder ob sie eher das Management eines Krankenhauses auf dem flachen Land anstreben, desto weniger Zeit und Geld verschwenden sie für den Erwerb nutzloser Fähigkeiten und Kontakte.

Die Personalchefs vieler Kliniken haben genaue Vorstellungen, wer

Als Arzt in eine Managementposition zu rücken reizt immer mehr Mediziner. Viele von ihnen belegen deshalb einschlägige Kurse. Doch nur wer genau weiß, wo er optimal von der Zusatzqualifikation profitieren

Gunda Achterhold

künftig das Steuer in der Hand halten soll. „Wir brauchen Manager zum Anfassen“, sagt Jan Stanslawski, Vorstand und Arbeitsdirektor der privaten Klinikette Sana. „Persönlichkeiten, die Vertrauen schaffen und Mitarbeiter einbinden können.“ Die Mediziner sollten auch die Mechanismen des gesamten Gesundheitssystems verstanden haben. Und Prozesse in Medizin, Pflege und Ökonomie aus der „Helikopterperspektive“ analysieren und zu einem Bild zusammenfügen können. Sein idealer Kandidat, so sagt der Sana-Vorstand, „muss irgendwann bewusst in die Gesundheitswirtschaft abgebogen sein“. Wer zum Beispiel als Oberarzt Führungsverantwortung bewiesen habe „und dann einen MBA- oder Public-Health-Studiengang draufsetzt, hat bei uns exzellente Chancen.“

Die Abzweigung in Richtung Management hat Christian Schmidt bereits genommen. Er ist Medizinischer Vorstand der finanziell angeschlagenen Mühlenkreiskliniken in Minden und hat hochfliegende Pläne. „Mein Ziel ist es, eine Uniklinik zu leiten“, sagt der habilitierte Chirurg. Gut gerüstet dafür fühlt er sich unter anderem durch ein Gesundheitswissenschaftsstudium an der Universität Bielefeld. Der Fokus auf die „knallharten“ betriebswirtschaftlichen Fragen war für ihn besonders wichtig. Als Arzt weiß Schmidt aber auch aus Erfahrung, wie lästig Buchführung im stressigen Klinikalltag sein kann. Umso überzeugender, so hofft er, kann er Mitarbeiter wegen seiner Zweifachqualifikation von der Notwendigkeit der Verwaltungspflichten überzeugen. „Wenn ich vermitteln kann, wo für etwas gut ist, bekomme ich auch die Leute hinter mich.“

Dass eine Doppelqualifikation hilfreich sein kann, hat Hans-Jürgen Hennes bereits erfahren. Neben seiner Tätigkeit als Oberarzt am Universitätsklinikum in Mainz absolvierte der promovierte Anästhesist an der

Medizinischen Hochschule Hannover den Masterstudiengang in Medical Hospital-Management. Anschließend packte er noch einen Master of Business Administration (MBA) darauf.

Die Aufstockung seiner Expertise hat Hennes den Sprung in die Medizinische Geschäftsführung am Katholischen Klinikum in Mainz ermöglicht. „Mir nutzt diese Ausbildung sehr“, sagt der Medizinmanager. „Ich wollte die Organisationsstrukturen verstehen lernen. Das kann man sich nicht autodidaktisch beibringen.“

Sich einen MBA an einer der renommierten Business-Schools zuzulegen, zum Beispiel im Studiengang Healthcare-Management an der European Business School (EBS) im nicht weit von Mainz entfernten Oestrich-Winkel, kam für Facharzt Hennes nicht infrage. „Es ist eine simple Kosten-Nutzen-Analyse“, stellt der Mediziner fest, der seine Zukunft in regionalen Strukturen sieht. „Ich wage zu bezweifeln, dass Top-Schools tatsächlich mehr an Methodenkompetenz vermitteln. Aber sie bieten die internationale Schiene und werden von außen auch anders wahrgenommen.“

Für den Kaufmännischen Direktor des Münchner Uniklinikums (LMU), Gerd Koslowski, sind spezifische wissenschaftliche Abschlüsse kein Muss. „Ich bin ein großer Verfechter des Training on the Job“, sagt der Betriebswirt, der bereits bei der privaten Klinikette Helios als Geschäftsführer arbeitete. „Wer Mediziner ist, hat gelernt, sich Wissen anzueignen, und bringt Methodenkompetenz mit.“ Ob jemand geeignet sei oder nicht, zeige sich nicht primär an einer Anhäufung von Abschlüssen, sagt der Klinik-Direktor. Seine Erfahrungen, sowohl bei Helios als auch an der LMU, hätten gezeigt, dass es aufschlussreicher sei, Ärzte in internen Trainee-Programmen an konkreten Fällen aus dem Krankenhaus arbeiten zu lassen. „MBA-Programme sind zu wenig zu-



Name: Dr. med. Wolfram Otto
Tätigkeit: Gründer der Polikum Gesundheitszentren
Ausbildung: Medizinstudium in Gießen, Heidelberg, New Orleans und Durban, Zweitstudium Gesundheitsökonomie an der Uni Köln



Name: Dipl.-Kauffrau Barbara Schulte
Tätigkeit: Vorstand Uniklinik Göttingen
Ausbildung: Fachkrankenschwester Anästhesie und Intensivpflege, berufsbegleitendes BWL-Studium an der FH Osnabrück, Schwerpunkt Gesundheitsökonomie



Name: Prof. Dr. h. c. Herbert Rebscher
Tätigkeit: Vorstandschef DAK
Ausbildung: Studium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Universität der Bundeswehr München, Schwerpunkt u. a. Gesundheitsökonomie

geschnitten auf das, was im Krankenhausalltag gefragt ist“, sagt Koslowski.

Doch nicht jeder will sich darauf verlassen, seine Chance auch ohne Zusatzqualifikation zu bekommen. Wer sich für einen Management-Abschluss entscheidet, wird jedoch derzeit von der Vielzahl der Angebote förmlich überrollt. Was will man erreichen? Das müsse bei der Auswahl die Gretchenfrage sein, sagt Peter Herrendorf, Partner der Personalberatung Ray & Berndtson. Er plädiert für eher generalistisch und international ausgerichtete Studiengänge. „Ein MBA soll Vorbereitung darauf sein, ein Unternehmen zu steuern und zu führen“, sagt der studierte Betriebswirt, der Chefarztpositionen besetzt. „Es ist wichtig zu erkennen, dass das Krankenhaus keine abgeschottete Welt ist und dass es in anderen Branchen Parallelen gibt, von denen man lernen kann.“

Er rät Medizinern mit Managementambitionen, sich offen zu zeigen für Studiengänge, die nicht ausschließlich für Ärzte ausgelegt sind. Der Austausch mit Vertretern aus anderen Branchen erweitere das Blickfeld. „Das ist ein Karrierevorsprung“, sagt Herrendorf. „Aber diese Angebote sind natürlich wesentlich teurer als die Fachhochschule um die Ecke.“

Die Gebühren für einen MBA- oder Public-Health-Studiengang liegen bei etwa 32 400 € an der EBS, bei etwa 28 000 € an der vom Gesundheitskonzern Fresenius gegründeten Nations Healthcareer School of Management in Berlin oder bei 500 € Studiengebühr pro Semester an den meisten Universitäten.

„Es ist ein Unterschied, ob ich die Leitung eines Kreiskrankenhauses übernehme oder in eine internationale Klinikgruppe einsteige“, sagt Bent Lügen, Geschäftsführer der auf die Gesundheitswirtschaft spezialisierten Unternehmensberatung B-lue-Management in Hamburg. „Das hat auch mit der internationalen Vergleichbarkeit der Abschlüsse zu tun.“ Je höher gesteckt die Karriereziele, desto generalistischer sollte der Abschluss seiner Einschätzung

nach sein. Für die rein in Deutschland angesiedelten Studiengänge hätten sich bislang noch keine allgemein akzeptierten Qualitätsabstufungen herauskristallisiert, sagt Sabine Hansen, Personalberaterin bei Heidrick & Struggles. „Wenn Sie dagegen an einer Hochschule studieren, die mit einer anerkannten amerikanischen Universität kooperiert, dann hat der Abschluss eine Wertigkeit.“

Im Zweifel also lieber einen generalistischen MBA an einer der renommierten Business-Schools – als Garant für Qualität? Für die Privatwirtschaft gelte das in jedem Fall, sagt Headhunterin Sabine Hansen. „Mit dem Abschluss an einer der bekannten Top-Schools kaufe ich mir mit dem Alumnus-Status auch ein Netzwerk“, sagt die Personalberaterin. „In den Privatkliniken sitzen viele ehemalige Strategieberater, die sich sehr stark an diesen Abschlüssen orientieren.“

Noch ist es wohl zu früh, um Aussagen über die Qualität der Studiengänge mit Schwerpunkt Gesundheitswirtschaft zu treffen. Akkreditierungsagenturen wie die FIBAA sichern zwar Mindeststandards und bieten einen ersten Anhaltspunkt, aber Rankings fehlen bislang. Erschwerend kommt nach Einschätzung von Branchenexperten hinzu, dass sich hinter identischen Etiketten nicht dieselben Inhalte verbergen. Die fachliche Ausrichtung der Studiengänge hängt oft stark von den Schwerpunkten ihrer Macher ab.

„Es ist auch eine Imagefrage“, sagt Peter Oberender, Gesundheitsökonom und ehemaliger Lehrstuhlinhaber für Wirtschaftstheorie. Unter seiner Leitung bietet die Campus Akademie Bayreuth seit mehr als zehn Jahren einen MBA im Healthcare-Management an. Etwa 250 Postgraduates aus der Gesundheitswirtschaft haben den Abschluss bislang erworben. „Aus Umfragen wissen wir, dass die Entscheidung für den Studiengang zu 50 Prozent aus personenbezogenen Motiven ge-

Verzweifelt gesucht

Nachfrage Rund 2000 Führungskräfte strömen pro Jahr neu in die Gesundheitswirtschaft, schätzen Experten.

Abschlüsse Die meisten neuen Healthcare-Management-Studiengänge sind berufsbegleitend und schließen mit einem MBA ab, aber auch Diplom- und Bachelorstudiengänge werden angeboten.

Akkreditierung Staatliche Überprüfungen sollen helfen, die Qualität der Studiengänge zu vergleichen. Ausgesuchte Institute verleihen Akkreditierungen, im deutschsprachigen Raum vor allem die schweizerische Non-Profit-Agentur FIBAA.



Name: Prof. Dr. med. Jörg F. Debatin
Tätigkeit: Vorstandschef UKE
Ausbildung: Medizinstudium an der Uni Heidelberg, zusätzlich Executive MBA an der Hochschule Sankt Gallen

troffen wird“, sagt Oberender. Sprich: Die Popularität des streitbaren Gesundheitsexperten zieht Teilnehmer aus dem gesamten Bundesgebiet nach Franken. An anderen Hochschulstandorten sind es Wissenschaftler wie Jürgen Wasem an der Uni Essen-Duisburg, Karl Lauterbach in Köln oder Günter Neubauer in München, die einem Lehrstuhl oder Institut Glanz verleihen und Aufmerksamkeit sichern. „Es ist allerdings immer die Frage, wie präsent die Kollegen sind“, sagt Forscher Oberender über die prominente Konkurrenz.

„Es hat sich in den letzten Jahren eine Reihe von Studiengängen etabliert, die erfolgreiche Absolventen hervorgebracht haben“, sagt Silvia Dobrindt. Die Personalberaterin besetzt seit 15 Jahren Führungspositionen im Gesundheitsmarkt und leitet bei der Personalberatung Kienbaum die Healthcare-Abteilung. „Für den Einstieg in eine internationale Klinikgruppe mag ein generalistischer MBA vorteilhafter sein“, sagt die Headhunterin. „Aber für unsere 2000 Krankenhäuser in Deutschland brauchen wir Leute, die die Brücke schlagen können zwischen dem medizinisch Optimalen und dem wirtschaftlich Notwendigen.“

Vor allem verlangt sei ein tiefes Wissen um medizinische Leistungen, sagt Expertin Dobrindt. Auf die Besonderheiten der Gesundheitswirtschaft zugeschnittene Studiengänge hält sie deshalb für besonders geeignet, um Ärzte vorzubereiten. Nicht nur Bayreuth, Hannover und Bielefeld genießen nach ihrer Einschätzung einen guten Ruf. Auch mit Absolventen aus Münster, Osnabrück, Kiel oder Düsseldorf hat die Headhunterin gute Erfahrungen gemacht. Letzten Endes sei der Abschluss – wo immer er gemacht worden ist – jedoch nur die halbe Miete, sagt Dobrindt. Der Chef müsse seine Expertise auch kommunizieren können. „Wenn ein Mediziner als Klinikmanager scheitert, liegt es nicht am Studium, sondern daran, dass er seine Leute nicht mitnehmen kann.“

www.praeseforum-personal.de; Privat; Marco Urban; Universitätsmedizin Göttingen Georg-August Universität; Peter Frischmuth / Angus; Uta Rademacher