

Vor dem Einsteigen in den Zug: «clinicum» traf Guido Meyer, Managing Partner, VERUS Advisory

«Erfolgsfaktor Nummer 1: Man muss die Menschen mögen»

Am Bahnhof trafen wir Guido Meyer, einen der erfahrensten Headhunter der Schweiz. Er hat unlängst seine neue Firma, VERUS Advisory, gegründet. Führungsleute zu suchen und zu vermitteln ist für ihn noch immer eine Leidenschaft, aber auch eine Herausforderung, «denn unsere Spitäler stehen vor enormen Herausforderungen. Strukturwandel gibt's zwar schon seit Langem, aber er hat sich beschleunigt, die Komplexität der Themen hat zugenommen, ebenso die Vielfalt an Projekten, die meist auf einmal bewältigt werden müssen.»

Das tönt interessant und macht betroffen – Grund genug, Guido Meyer zu bitten, einen Zug zu überspringen und ihn zu einem Kaffee einzuladen.

Beginnen wir mit ihrer Freude am Beruf. Was fasziniert Sie? Und welche Kriterien müssen erstklassige Führungskräfte heutzutage erfüllen?

Guido Meyer: Die Ansprüche an Führungspersonen sind in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Führung nach Innen und Aussen erfordert mannigfaltige Fähigkeiten, zudem sind in Krisensituationen andere Talente gefragt als

in einer Entwicklungsphase. Da kaum ein Kandidat resp. eine Kandidatin alle Facetten des umfassenden Anforderungsprofils abdecken kann, gilt es genau zu definieren, welche Kriterien für die nächsten 3–5 Jahre im Zentrum stehen. Generell gilt jedoch: Man muss Menschen mögen. Spital-Führungskräfte müssen Persönlichkeiten sein, die eine hohe Integrationsfähigkeit sowie eine hohe Glaubwürdigkeit aufweisen, aber auch richtungsweisend agieren und Sicherheit geben. Und gerade das macht ihre Aufgabe ausserordentlich reizvoll in der Zusammenarbeit mit so zahlreichen verschiedenen Berufs- und Anspruchsgruppen.

In diesem Kontext einen Beitrag zu leisten, spannende Persönlichkeiten kennen zu lernen und den Auftraggebern wie Kandidaten gleichermaßen eine positive «Candidate Experience» zu bieten, fasziniert mich seit mittlerweile 15 Jahren und spornt mich auch heute noch Tag für Tag an.

Also kein generelles, zielführendes Muster für alle Spitäler ...

Ganz genau. Ein positives Menschenbild in Kombination mit der Fähigkeit, Mitarbeitende für die gemeinsame Sache zu begeistern, bilden das Fundament einer erfolgreichen Führungsperson.

Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten zeichnen sich durch eine ausgeprägte Integrationsfähigkeit, Motivationskraft, Verständnis für den Einsatz neuer Technologien, Empathie und Glaubwürdigkeit aus und vermitteln damit ein hohes Mass an Sicherheit.





Auch stellen sich ihnen ähnliche Herausforderungen, so z.B. kämpfen alle mit den tarifarischen Rahmenbedingungen, dem Fachkräftemangel, hohen und dringend nötigen Investitionen in die Digitalisierung sowie neuen, zeitgemässen Arbeitszeitmodellen, um nur einzelne zu nennen. Je nach geografischer Lage, Grösse und Leistungsspektrum, präsentieren sich die Herausforderungen aber in verschiedener Ausprägung.

Daher gibt es kein generelles Patentrezept bezüglich der Schlüsselkompetenzen von CEOs und Topkadern. Zu unterschiedlich präsentieren sich die einzelnen Unternehmen, eingebettet in ihr politisches und marktspezifisches Umfeld. Standen früher Fachwissen, Führungserfahrung im Gesundheitswesen und solide Kenntnisse im Finanz- und Rechnungswesen im Vordergrund, hat sich das Spektrum zwischenzeitlich deutlich erweitert. Gesucht sind heute mannigfaltige Kompetenzen und Fertigkeiten: unternehmerisches Denken und Handeln, Erfahrungen in Transformationssituationen, Digitalisierungs-Affinität, Durchsetzungsvermögen, Integrationsfähigkeit und Empathie, Verhandlungsstärke, politisches Einfühlungsvermögen, Aufmerksamkeit für neue Lebens- und Arbeitszeitmodelle, Konsensorientierung, Kommunikationsgeschick sowie ein gutes Mass an Bescheidenheit. Die Liste an Skills liesse sich beliebig erweitern, sie verdeutlicht jedoch vor allem die hohe Bedeutung eines professionellen Rekrutierungs- und Selektionsprozesses, um eine möglichst hohe Passgenauigkeit der Kandidatinnen und Kandidaten sicherzustellen.

In Ihrer Beratungsarbeit haben Sie sicher auch ganz spezielle Momente im Recruiting für Spitäler erlebt ...

Das kann man wohl sagen. Ich erinnere mich an eine Chefarzt-Rekrutierung, bei welcher die finalen drei Kandidaten sich einem Gremium von 25 Ärzten präsentieren mussten. Ich war sehr skeptisch, ob dies gut gehen wird. Unsere Auftraggeberin verfügte aber über langjährige

Erfahrung in derartigen Prozessen und hat die delicate Situation souverän gemeistert und den Kandidaten eine wertschätzende Diskussionsplattform ermöglicht.

Gerade die Arbeit mit interprofessionell und interdisziplinär zusammengesetzten Findungskommissionen macht meine Rolle spannend und widerspiegelt die Besonderheiten einer klinischen Expertenorganisation. Als Headhunter wird man nicht immer gleich mit offenen Armen empfangen und muss sich das Vertrauen zuerst verdienen. So zählen denn auch die langjährigen Partnerschaften mit zahlreichen sehr zufriedenen Kandidaten und Kunden zu den schönsten Erfahrungen und Momenten.

Externe Beratung wird oft als teuer angesehen. Sind die hohen Kosten gerechtfertigt?

Häufig wird der Aufwand einer professionellen Rekrutierungskampagne noch immer unter-

Guido Meyer, Managing Partner VERUS Advisory, ist überzeugt, dass der Fächer an Führungsqualitäten viel breiter geworden ist und erfolgreiche CEOs und Topkader in erster Linie die Menschen mögen müssen, die sie führen.



schätzt. Die Suche geeigneter und interessierter Personen ist schwieriger denn je und erfordert eine umfassende Marktbearbeitung mit proaktivem Active-Sourcing. Dies ist zeitaufwändig und erfordert entsprechendes Fachwissen sowie Erfahrung. Dazu kommt, dass der externe Partner eine wertvolle Aussensicht miteinbringt und teilweise festgefahrene Verhaltensmuster resp. Ansichten hinterfragen kann. Auch tauschen sich Interessierte in einer ersten Phase eines Rekrutierungsprozesses aus Diskretionsüberlegungen gerne zuerst mit einer unabhängigen Person aus als gleich den Kontakt zum Unternehmen zu suchen. Neue Lebensvorstellungen der jüngeren Generationen in Kombination mit dem enormen Druck im System lassen das Streben nach einer Führungsfunktion zudem in einem anderen Licht erscheinen und erschweren die Generierung einer guten Auswahl an valablen Kandidaturen zusätzlich.

Und last-but-not-least erwarten die Kandidaten heutzutage eine enge Betreuung während des Prozesses sowie eine zeitgemässe Gesprächskultur und keine einseitig gestalteten Interviews. Der sog. «Candidate Experience» kommt eine wichtige Bedeutung zu.

Was zeichnet einen guten Headhunter aus?

Ein guter Headhunter bringt tiefes Branchenwissen mit und versteht die strategischen Ziele seiner Auftraggeber. Er verfügt über exzellente Netzwerke und erreicht auch passive Top-KandidatInnen, die dem offenen Arbeitsmarkt entzogen sind. Neben fachlicher Qualifikation erkennt er auch Charakter, Werte und Führungsverständnis – und achtet auf den Cultural Fit. Diskretion, Integrität und professionelles Auftreten sind für ihn selbstverständlich. Er kommuniziert empathisch, überzeugt auf Augenhöhe und baut nachhaltige Beziehungen auf. Zudem agiert er strukturiert, lösungsorientiert und begleitet den Prozess bis zur erfolgreichen Integration der Führungskraft. Ein guter Headhunter ist nicht nur Vermittler, sondern strategischer Partner in der Führungskräftegewinnung.

Wie kann der Routinier aus der Beratung die Erfolgsaussichten einer Rekrutierung erhöhen?

Es gilt, das Anforderungsprofil nie aus den Augen zu verlieren und – wo nötig – den Kunden wieder an das ursprünglich verabschiedete Anforderungsprofil zu erinnern, um beispielsweise eine «sympathische Fehleinstellung» zu vermeiden. Ein Headhunter muss daher seine Sparring-Rolle sowohl gegenüber dem Kunden wie auch gegenüber den Kandidaten gut spielen, z. B.

Special 1: Spitäler: grosse Herausforderungen, ebenso grosse Chancen (2. Serie)

wenn Unsicherheiten in der Motivation festgestellt werden. Kritische Fragen sind hier das A und O. Wichtig ist schliesslich, in der Entscheidungsfindung eine Ausgewogenheit der fachlichen, kulturellen und persönlichen Aspekte sicherzustellen.

Erwarten Sie weitere Veränderungen im Recruiting in Zukunft?

Die Rekrutierung von Führungspersonen wird zunehmend von digitalen Technologien, Wertewandel und komplexeren Anforderungsprofilen geprägt. Neben Fachkompetenz rücken Soft Skills wie emotionale Intelligenz, Transformationsfähigkeit und Diversitätskompetenz in den Fokus. Künstliche Intelligenz und datenbasierte Verfahren unterstützen die Vorauswahl und stärken die Qualität der Besetzung. Führung auf Distanz machen Remote-Leadership und interkulturelle Fähigkeiten unverzichtbar. Gleichzeitig erwarten Kandidatinnen eine klare Werteorientierung, transparente Prozesse und individuelle Ansprache. Unternehmen setzen verstärkt auf eine Mischung aus externer Executive Search und interner Nachfolgeplanung. Die Rolle spezialisierter Headhunter wird strategischer, da sie Zugang zu passiven Talenten und tiefes Branchenwissen

bieten. Insgesamt wird das Recruiting von Führungskräften agiler, wertorientierter und technologiegetriebener.

Headhunter müssen auch auftanken und Impulse für neue Perspektiven gewinnen. Wie gelingt Ihnen das?

Einerseits liebe ich das, was ich mache, und gute Kontakte wie erfolgreiche Platzierungen geben mir Kraft. Es sind die vielen Impulse, die ich tagtäglich erfahre durch die Interaktion mit spannenden Persönlichkeiten, welche in erstklassigen Unternehmen arbeiten, die immer wieder Ansporn sind. Auch durch den internationalen Austausch mit Search Unternehmen in anderen Ländern gewinnen wir wichtige Impulse.

Last, but not least: Was wünschen Sie sich persönlich für Ihre Zukunft und die Zukunft der Menschen, die Sie vermitteln?

Ich wünsche mir ein Gesundheitswesen, das von echter Zusammenarbeit zwischen allen Akteuren geprägt ist – über Sektorengrenzen hinweg und im Sinne der Patientinnen und Patienten. Wertschätzung und Augenhöhe zwischen Leistungserbringern, Kostenträgern, Politik und Industrie

sollten die Grundlage für nachhaltige Lösungen sein. Es braucht mehr Transparenz, digitale Vernetzung und einen offenen Dialog, der die Kompetenz jedes Partners anerkennt. Entscheidungen sollten gemeinsam und datenbasiert getroffen werden – nicht gegeneinander, sondern miteinander. Innovation darf nicht durch Bürokratie gehemmt, sondern sollte durch mutige Pilotprojekte und Vertrauen gefördert werden. Vor allem wünsche ich mir, dass Menschlichkeit, Qualität und Verantwortung den Takt vorgeben. Nur so kann ein zukunftsfähiges, gerechtes und resilientes Gesundheitssystem entstehen.

Persönlich wünsche ich mir, dass ich weiterhin partnerschaftliche und wertschätzende Kundenbeziehungen erleben darf, dass meine Kandidaten in Ihrer Führungsrolle erfolgreich sind und die Möglichkeiten erhalten, ihr Leistungsvermögen unter Beweis zu stellen und nicht bei der ersten Krise an Unterstützung verlieren. Ich sage das ein wenig augenzwinkernd, weil dies für mein Geschäft eigentlich kontraproduktiv ist ...

Weitere Informationen

www.verus-advisory.ch



Siemens und KSB: Gemeinsam wird Innovation Realität.

Gemeinsam gestalten wir mit dem Siemens Xcelerator eines der digital fortschrittlichsten Spitäler der Schweiz. Für mehr Effizienz, optimierte Prozesse und ein echtes Smart Hospital. Siemens – Ihr Partner für die digitale Zukunft im Gesundheitswesen.

siemens.ch/ksb

SIEMENS