



Die jungen Führungskräfte - ihre Ziele, Vorstellungen, Wünsche und ihr Blick auf den Beruf

IM INTERVIEW FÜR DIE VKD-PRAXISBERICHTE:
JAN FRICKE, CHRISTIAN PELLEHN UND STEFAN GÜNTHER

Wie denken und arbeiten junge Führungskräfte und solche, die auf dem Weg in Führungspositionen sind? Sie gehören vom Alter her vermutlich zur sogenannten Generation Y, den Millennials, den Dreißig- bis Vierzigjährigen. Generationen werden gern ganz bestimmte Eigenschaften, Ziele, Verhaltensweisen zugeschrieben. Millennials sind, so heißt es, leistungsorientiert, identifizieren sich mit ihrem Unternehmen, sind loyal gegenüber dem Arbeitgeber, haben nichts gegen flexible Arbeitszeiten und -orte und vermischen oft berufliche und private Belange. Doch eine Generation ist ja keine wirklich homogene Gruppe von Menschen.

Der Verband der Krankenhausdirektoren wollte wissen, wie sich junge Mitglieder ihre Karriere vorstellen, welchen Weg sie ins Berufsleben genommen haben, welche Unterstützung sie von ihrem Arbeitgeber, Vorgesetzten, aber auch vom Verband wünschen und bekommen haben, wie sie sich engagieren und welche Ziele sie sich setzen.

Drei Mitglieder der Arbeitsgruppe Junger VKD – Jan Fricke, Christian Pellehn und Stefan Günther – haben dazu bereitwillig viele Fragen beantwortet. Ihr Start ins Berufsleben war durchaus unterschiedlich, aber ihre Antworten auf viele der Fragen zeigen zahlreiche Gemeinsamkeiten und dabei immer einen offenen, realistischen Blick auf die Möglichkeiten beruflicher Vervollkommnung. Kann man das verallgemeinern? Der Eindruck aus diesen Interviews ist jedenfalls: Hier kommt eine Gruppe in Führungspositionen der Krankenhäuser, die mit Kompetenz, klaren Zielen, Offenheit für Neues und Teamgeist Verantwortung übernehmen will. Sie sind auch für den VKD eine Bereicherung.

DER START INS BERUFSLEBEN
WAR FÜR JEDEN DER DREI EIN ANDERER

Jan Fricke ist sehr planvoll in seine Berufslaufbahn gestartet. „Mein Ziel war es, im kaufmännischen Bereich zu arbeiten.“



nischen Bereich, insbesondere im Finanzbereich eines Krankenhauses, in leitender Funktion tätig zu sein. Entsprechend habe ich im Studium die Schwerpunkte gesetzt und dabei auch gezielt Praktika im Krankenhaus absolviert“, schreibt er. Gerade diese Praktika empfindet er im Rückblick als enorm wichtig. Hier konnte er Praxiserfahrungen sammeln und schon erste Kontakte knüpfen. Ganz klassisch habe er nach dem Studium zunächst Erfahrungen in der Wirtschaftsprüfung gesammelt, weitere Kontakte geknüpft, um dann – und hier seien Glück und Zufall zu Hilfe gekommen – in seine erste leitende Position im Bereich Finanzen eines größeren Klinikunternehmens zu wechseln. Es folgten ähnliche Positionen in verschiedenen Klinikunternehmen, wobei sich der Fokus dann über den Finanzbereich hinaus auf den kaufmännischen Bereich und das gesamte Krankenhaus weitete. Karriereplanung, unterstützt durch Zufälle und Glück, resümiert er.

Stefan Günther wiederum hatte das Gesundheitswesen nach seinem Bachelorstudium ursprünglich gar nicht im Blick und bewarb sich erst einmal bei anderen Unternehmen. Er hatte eine Ausbildung zum Industriekaufmann gemacht und konnte sich deshalb auch eher eine Anstellung in der Industrie vorstellen. Letztlich

sei es Zufall gewesen, dass schließlich die Medizinischen Einrichtungen des Bezirks Oberpfalz seine berufliche Heimat wurden – seine erste und bisher auch einzige, denn „ich habe das bislang keinen Tag bereut“, bekräftigt er. Schon der erste Eindruck von den Menschen, auf die er traf, und vom Unternehmen sei positiv gewesen.

Christian Pellehn findet einen Karriereplan durchaus wichtig für eine erfolgreiche berufliche Laufbahn, vor allem, wenn die passende Bewerbung auf eine attraktive Stelle tatsächlich greifbar ist. „Soweit die Theorie“, meint er. Praktisch gesehen geht es aus seiner Sicht doch eher um ein Zusammenspiel von Ehrgeiz, Qualität der geleisteten Arbeit und zeitlich passenden sowie attraktiven Jobangeboten. Die er dann auch gefunden hat.

SIND PRAKTIKA GRUNDSÄTZLICH SINNVOLL?

Dass „Hineinschnuppern“ in die Praxis wichtig sei, bestätigten alle drei. Sie würden einen ersten Einblick in den Betrieb vermitteln und man habe die Möglichkeit, praktische Kenntnisse und Erfahrungen zu sammeln.

Christian Pellehn schreibt, für ihn sei das sein Praktikum bei einem Medizintechnikhersteller gewesen „und ja, das war motivierend“. Während der Semesterferien war ich im Finanz- und Rechnungswesen sowie im Controlling tätig, um das Gelernte aus dem Studium zielgerichtet umsetzen zu können.

„Ich war während meines Studiums in den Semesterferien immer als Praktikant im kaufmännischen Bereich von Krankenhäusern tätig... Es ist mir dabei nicht nur darum gegangen, etwas Geld zu verdienen, sondern wichtig waren auch die Praxiserfahrungen und die Kontakte, die ich knüpfen konnte. Von diesen Kontakten profitiere ich teilweise noch heute.“

Jan Fricke

Stefan Günther findet, Praktika seien eine sehr sinnvolle Ergänzung zur theoretischen Ausbildung. „Die Theorie vermittelt einem nicht, wie es ist, den ganzen Tag zu arbeiten, sich mit konkreten Problemen zu beschäftigen und sich mit Kollegen und Führungskräften auszutauschen.“ Ein Praktikum motiviere immer – entweder, weil sich die theoretische Erwartung bestätige oder weil man feststelle, dass der Job oder das Unternehmen nicht zu einem passe und man einen Kurswechsel vollziehen müsse.

Jan Fricke empfand seine Praktika ebenfalls als wichtigen Baustein für seinen beruflichen Werdegang. „Ich war während meines Studiums in den Semesterferien immer als Praktikant im kaufmännischen Bereich von Krankenhäusern tätig, entweder direkt im Controlling oder in der Wirtschaftsprüfung mit Schwerpunkt Krankenhausprüfung bzw. -beratung. Es ist mir dabei nicht nur darum gegangen, etwas Geld zu verdienen, sondern wichtig waren auch die Praxiserfahrungen und die Kontakte, die ich knüpfen konnte. Von diesen Kontakten profitiere ich teilweise noch heute.“

UND WIE SIEHT ES MIT TRAINEEPROGRAMMEN AUS?

Daran habe er, so **Jan Fricke**, selbst nicht teilnehmen können, sehe sie aber ebenfalls als wertvoll, um systematisch Nachwuchskräfte auf-

zubauen, Potenziale zu erkennen und zu fördern und über den „berühmten Tellerrand schauen zu können.“

Grundsätzlich sinnvoll findet auch **Stefan Günther** Traineeprogramme. Es komme allerdings auf den persönlichen Background an. Mit einer schon absolvierten einschlägigen Ausbildung, die einem Traineeprogramm nahekomme, sei das vielleicht weniger sinnvoll. Aber, meint er, man lerne in solchen Programmen viele verschiedene Fachbereiche im Unternehmen kennen. Das sei in dieser Geschwindigkeit und Tiefe sonst nicht möglich. Er selbst hat kein Traineeprogramm durchlaufen, vermisst diese Erfahrung aber nicht und glaubt, dass sein Weg für ihn persönlich der richtige war. Letztlich muss das auch jeder für sich individuell entscheiden.

Für eine Karrieregruppe, die bis dahin nur wenige bis keine praktischen Erfahrungen sammeln konnte oder die einen schnellen Aufstieg als Geschäftsführer schon mit 30 Jahren anstrebe, seien Traineeprogramme sicher am sinnvollsten, findet **Christian Pellehn**. Auch er war nie Trainee, weil er schon sehr frühzeitig im Krankenhaus an verschiedenen Stellen tätig war.

VIEL UNTERSTÜTZUNG, ABER AUCH IMMER WIEDER EIN SPRUNG INS KALTE WASSER?

Christian Pellehn startete seine berufliche Laufbahn in der Berliner Charité – dem größten Universitätsklinikum Europas. Er bekam gleich die Chance, einen Fachbereich weiterzuentwickeln – Pionierarbeit, wie er meint, aber auch ein Sprung ins kalte Wasser. Es sei aber mit der Zeit auch die Erkenntnis gewachsen, den richtigen Weg eingeschlagen zu haben. Unterstützer habe es aber für ihn auch auf jeder beruflichen Etappe gegeben – in der Berufsausbildung Anni Simon, während seiner Zeit in der Landeskrankengesellschaft Brandenburg Dr. Jens-Uwe Schreck, und auch im Klinikum Brandenburg. Geschäftsführerin Gabriele Wolter habe ihn sehr unterstützt. Sie alle hätten ihn geprägt.

Stefan Günther macht es kurz und knapp, aber sehr deutlich: „Nach meiner kaufmännischen Ausbildung und dem Studium habe ich direkt in dem Unternehmen begonnen, bei dem ich heute noch beschäftigt bin. Ich denke, das spricht für das Unternehmen und meine Integration.“



Seine vielen Praktika während des Studiums hätten ihn, so **Jan Fricke**, zwar sehr gut auf das Berufsleben vorbereitet, das er sich größtenteils auch so vorgestellt habe. Eine Art „Praxisschock“ will er dennoch nicht leugnen. Zwar habe er bei allen beruflichen Stationen immer auch eine gewisse Unterstützung zur Einarbeitung erhalten, Schulungen und Mentorenprogramme, aber letztlich sei es dann doch darauf hinausgelaufen, sich vor Ort selbst „durchzuboxen“. „Da trifft dann ein theoretisches Hochschulstudium auf die betriebliche Praxis.“

SICH DURCHBOXEN ZU MÜSSEN – DAS IST ZWAR ANSTRENGEND, ABER AM ENDE VIELLEICHT DENNOCH GAR NICHT SO SCHLECHT?

Es sei schon durchaus eine schwierige Zeit, wenn man neue, unvertraute Aufgaben bewältigen müsse, meint **Jan Fricke**, andererseits aber auch wieder spannend. „Ich finde es wichtig, breit aufgestellt zu sein und das bedeutet dann eben auch, dass es viele unterschiedliche Themen gibt, die verstanden und umgesetzt werden müssen.“ Er habe auch nie erwartet, in erheblichem Maße „an die Hand genommen zu werden“. Aber natürlich sei es schön, für neue Aufgaben erst einmal die Grundlagen vermittelt zu bekommen. Alle seine Fragen beantwortet zu bekommen, sei aber nie seine betriebliche Realität gewesen. Einerseits – andererseits also. „Ich habe daher von Anfang an gelernt, eigenständig Aufgaben und Themen zu erkennen, sich zu erschließen und schließlich auch umzusetzen.“ Hier betont er: Im Team. Diese Eigenschaft – den Sprung ins kalte Wasser zu wagen – erkennt er als durchaus wichtig an.

Wenn man sich in herausfordernder Lage bewähren, also eben auch durchboxen muss, ist das immer arbeitsintensiv, oft schwierig, im Rückblick war es dann aber oft auch eine wichtige Zeit. **Stefan Günther** hat das erlebt, als ziemlich bald nach seinem Berufsstart sein Vorgesetzter das Unternehmen verlassen hat und eine Lücke hinterließ, die kurzfristig zu füllen war. „Im Nachhinein betrachtet war es das Beste, was mir passieren konnte, weil ich vieles sehen und lernen konnte, was ich ansonsten erst viel später geschafft hätte. Ich bin an dieser Aufgabe gewachsen. Das war auch für meine Entwicklung im Unternehmen sehr hilfreich.“

Auch für **Christian Pellehn** fühlte sich der Start in den Beruf wie ein Sprung ins kalte Wasser an.



Jan Fricke

Jan Fricke, 38 Jahre alt, gebürtiger Hildesheimer, ist Verwaltungsleiter der Burghof-Klinik GmbH. Sein Studium der Wirtschaftswissenschaften absolvierte er an der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover mit Studienschwerpunkten Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung, Controlling sowie Unternehmensführung und Organisation, das er als Diplom-Ökonom abschloss. Seine berufliche Laufbahn startete er als Consultant bei der PricewaterhouseCoopers AG WPG. Es folgten nahtlos die Positionen als Leiter Finanz- und Rechnungswesen an der Klinikum Warendorff GmbH, als Ressortleiter Finanzen der Arbeiterwohlfahrt Gesundheitsdienste gGmbH und gleichzeitig als Interims-Geschäftsführer der Krankenhaus Hann. Münden gGmbH. Er wechselte dann als Ressortleiter Finanzen zur Agaplesion Ev. Klinikum Schaumburg gGmbH bis er 2017 die Verwaltungsleitung der Burghof-Klinik übernahm. Seit 2018 ist Jan Fricke außerdem Mitglied der Schiedsstelle für die Festsetzung der Krankenhauspflegesätze in Niedersachsen, Beisitzer im Vorstand der VKD-Landesgruppe Niedersachsen/Bremen und seit dem vorigen Jahr Mitglied des Beirats der Niedersächsischen Krankenhausesellschaft.

Seine Aufgabe, an der Charité einen Fachbereich weiterzuentwickeln, empfindet er auch heute noch als herausfordernd. Er meint ebenfalls, die Herausforderungen hätten seinen Charakter geprägt und für künftige Aufgaben vorbereitet.

WIE WICHTIG SIND BERUFLICHE NETZWERKE?

Sie sind sehr wichtig, ja geradezu essenziell dafür, um im Berufsleben auf oberster Ebene weitreichend agieren zu können, erklärt **Christian Pellehn**. „Der Austausch mit Fachkollegen aus anderen Kliniken, sowohl vor Ort als auch auf Landes- und Bundesebene, ist ein Erfolgsfaktor, den man nicht vernachlässigen sollte.“ Nicht verwerflich sei dabei, dass bei solchen Gesprächen andere Unternehmen auch auf jemanden aufmerksam würden, der sich informiert, offen und qualifiziert zeige. Das könne natürlich positiv für die eigene Karriere sein.

Netzwerke haben enorme Bedeutung und sind unerlässlich für jeden, der im Beruf Erfolg haben will – für den gezielten Informationsaustausch. Nicht jeder müsse ja das Rad neu erfinden. „Die Kliniken stehen alle vor ähnlichen Herausforderungen,“ meint **Jan Fricke**. Solche Kontakte seien auch hilfreich für das Verständnis komplexer Themen, wobei bei einem Netzwerk immer gelte: Qualität vor Quantität. Hinsichtlich der Besetzung von Positionen könnten Netzwerke natürlich auch durchaus hilfreich sein, wenn es sich dabei nicht um eine Konkurrenzsituation handele. „Neben dem Austausch von Erfahrungen und Wissen zu aktuellen Themen geht es daher auch um die Erarbeitung gemeinsamer Positionen.“

„Sich ein berufliches Netzwerk aufzubauen ist ungemein hilfreich“, findet auch **Stefan Günther**. Er verweist darauf, dass sich gerade im Gesundheitswesen Rahmenbedingungen sehr schnell ändern. Es gebe ständig neue Entwicklungen – leider oft nicht zum Vorteil der Krankenhäuser.



Christian Pellehn

Christian Pellehn, 33 Jahre alt, gebürtiger Brandenburger, ist Projektleiter Unternehmensentwicklung der GLG Gesellschaft für Leben und Gesundheit mbH in Eberswalde. Seine Ausbildung zum Kaufmann im Gesundheitswesen hat er in der Städtisches Klinikum Brandenburg GmbH absolviert. Hier startete er auch sein Berufsleben als Krankenhauscontroller. Es folgte ein Studium an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Studiengang Controlling in der Gesundheitswirtschaft mit Abschluss Bachelor of Arts, an das er gleich noch ein Studium Health Care Management mit Abschluss Master of Science an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald anschloss. Er kehrte zunächst nach Brandenburg zurück, wurde Patientenmanager und wechselte dann an die Berliner Charité als Manager für die Ambulante Spezialfachärztliche Versorgung. Es folgten zwei Jahre als Referent für Krankenhausfinanzierung und Krankenhausplanung der Landeskrankenhausgesellschaft Brandenburg, bis es ihn wieder nach Brandenburg zurückzog. Einen besonderen Auftrag nahm er hier dann nach Ausbruch der Corona-Pandemie an. Er leitete das Versorgungscluster Corona Westbrandenburg mit Standort im Städtischen Klinikum, bis der Standort, wie ursprünglich vorgesehen, nach Potsdam verlegt wurde.

Da sei der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen sehr wichtig, um von den Erfahrungen der anderen zu profitieren und die eigenen Erkenntnisse ebenfalls zu teilen. „Das ist unverzichtbar für mich und für den Erfolg des Unternehmens“, betont er. Die Krankenhäuser müssten sich viel besser vernetzen, austauschen und abstimmen, um den Krankenkassen und dem Medizinischen Dienst gestärkt entgegenzutreten zu können. Nein, nach „Klassenkampf“ solle das nicht klingen, aber es falle ihm schon auf, dass die Krankenkassen sich hier untereinander viel besser abstimmen würden. „Wir lassen uns oft zu einfach auseinanderdividieren und gegeneinander ausspielen. Da sollten wir wirklich durch gezielten Austausch gegensteuern.“

UND WIE SOLLTEN NETZWERKE BESCHAFFEN SEIN?

Christian Pellehn findet ein Netzwerk aus jungen und älteren Kollegen deutlich interessanter als eher altershomogene Netze. „Von älteren Kollegen lernt man, Fehler zu vermeiden. Junge Kollegen wiederum sind gegebenenfalls Innovationen gegenüber offener.“ Ihre Sicht zum Beispiel auf die Optimierung von Prozessen könne andere motivieren. Wobei – zu verallgemeinern sei das natürlich nicht. Je nach Informations- und Wissensbedarf kontaktiere er seine Netzwerkpartner. „Vor der Pandemie konnte man sich natürlich sehr gut in den diversen Veranstaltungen austauschen. Nun müssten alle eben in Videokonferenzen das Beste daraus machen.“

Es gibt ja sehr unterschiedliche Situationen und Fragestellungen, für die ein gutes Netzwerk von Vorteil sein kann. Deshalb findet **Jan Fricke**, dass alle Netzwerke wichtig sind. „Ich selbst nutze am aktivsten den Austausch mit Menschen in ähnlicher Position und Situation. Alter spielt da keine Rolle. Kontakte in andere Branchen hinein sind aber auch sehr wertvoll.“ Auf jeden Fall kontaktiere er Netzwerkpartner regelmäßig. „Die Netzwerkpflege ist entscheidend.“ Zwar gebe es wegen der Corona-Pandemie derzeit keine Präsenzveranstaltungen mehr. Per Telefon oder Videokonferenz funktioniere das zwar auch, aber in Präsenz gehe es doch am besten.

Der Austausch mit Menschen in ähnlichen Situationen und Positionen sei vor allem für fachliche Diskussionen wertvoll und praxisnäher, meint **Stefan Günther**. Aber von den erfahrenen Kolleginnen und Kollegen zu profitieren – unabhängig von der konkreten, arbeitsbezogenen

Situation – findet er ebenfalls sehr wichtig. Sein Fazit: Man sollte sich ein Netzwerk schaffen, in dem beides möglich ist – und von dem auch alle gleichermaßen etwas haben. Dabei versuche er, sich regelmäßig auszutauschen. Oftmals sei es aber ein sehr situativer Austausch.

KANN DER VKD IM NETWORKING GERADE AUCH DIE JÜNGEREN MITGLIEDER UNTERSTÜTZEN? WAS ERWARTEN SIE VON IHREM VERBAND?

Christian Pellehn würde sich zunächst über Kontakte freuen, die seiner Alters- bzw. Berufsposition gleichen, zu Kollegen aus einer ähnlichen Klinikstruktur. Gut fände er aber auch die Idee, dass ein Mitglied, das eine Kollegin oder einen Kollegen für den Verband interessiert, dieses neue Mitglied in der ersten Zeit begleitet und mit den Strukturen des VKD vertraut macht. Das ist Mitgliedern der AG Junger VKD auch ein Anliegen.

Stefan Günther meint: Der VKD bietet genau das, was es braucht: Junge und erfahrene Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichen Hierarchieebenen, mit unterschiedlichem Background, aus unterschiedlichen Regionen und Krankenhäusern. „In den seltensten Fällen sind wir direkte Konkurrenten und können uns ge-

„Netzwerke sind sehr wichtig, ja geradezu essenziell dafür, um im Berufsleben auf oberster Ebene weitreichend agieren zu können. Der Austausch mit Fachkollegen aus anderen Kliniken, sowohl vor Ort als auch auf Landes- und Bundesebene, ist ein Erfolgsfaktor.“

Christian Pellehn

genseitig unterstützen.“ Sein Vorschlag: Der VKD kann dafür ein gutes Forum bieten, indem er kleinere, themenspezifische Veranstaltungen ermöglicht, in denen es leichter ist, in einen direkten Austausch zu kommen. Interessant fände er auch Arbeitsgruppen, die sich um ganz spezielle Themen kümmern.

Der VKD ermögliche es, über das eigene Bundesland hinaus Netzwerkpartner aus der eigenen Branche in verschiedenen Positionen zu finden.



Es gebe Fach- und Arbeitsgruppen, Gremien, in die man sich einbringen könne. „Allerdings fällt es neuen Mitgliedern vermutlich etwas schwer, sich hier erst einmal einen Überblick zu verschaffen. Eine unterstützende ‚Navigation‘ wäre hilfreich“, empfiehlt **Jan Fricke**.

**UNVERZICHTBAR FÜR ALLE:
FORTBILDUNG**

Fortbildungsangebote und Kurse sehen alle drei als wichtig an. Jeder müsse sein Wissen auf dem aktuellen Stand halten. Gerade im Gesundheitswesen passiere so viel, dass Weiterbildung unverzichtbar sei. Angeregt wird die Fokussierung vorrangig auf kaufmännische Themen, differenziert u. a. zwischen den unterschiedlichen Bereichen, etwa den psychiatrischen Kliniken oder somatischen Häusern.

Sinnvoll seien aber auch Angebote zum Training von Softskills, etwa die Simulation zu praktischen Themen aus der Klinik, u. a. der Umgang mit den Medien, das Führen von Personal- sowie Krisengesprächen oder auch Redetrainings, denn Vorträge, Laudationen und Ehrungen gehörten für Führungskräfte mit dazu.

Wobei – auch das wird durchaus gesehen – der VKD nicht unbedingt alles als Verband selbst anbieten könne. Aber eine Art Lotsenfunktion und die Empfehlung bestimmter Angebote wären sicher hilfreich.

**WÄRE ES AUFGABE DES VKD, WICHTIGE
INFORMATIONEN UND HINTERGRÜNDE
FÜR SEINE MITGLIEDER ZU
ERSCHLIESSEN UND ZUR VERFÜGUNG
ZU STELLEN ODER GIBT ES GENÜGENDE
ANDERE INFORMATIONENQUELLEN?**

Einen „Informationsoverkill“ möchte niemand. Auch die Landeskrankenhausgesellschaften informierten ja ihre Mitglieder, größere Klinikunternehmen täten das aus ihrer Sicht ebenfalls, vor allem, wenn es um Fachfragen gehe. Der VKD sei aktuell schon eine gute Informationsquelle, aber es gehe eben doch auch noch mehr. Wichtig seien konzentrierte und regelmäßige Informationen, auf Führungskräfte zugeschnittene Reporte, kurze Diskussionspapiere, Aufarbeitung gesundheitspolitischer Themen für Politiker und Vorlagen, um diese Themen auch selbst vor Ort umsetzen zu können.



Stefan Günther

Stefan Günther, 33 Jahre alt, gebürtiger Straubinger, ist Referent des Direktors des Geschäftsbereichs Wirtschaft und Finanzen und Leiter Controlling bei den Medizinischen Einrichtungen des Bezirks Oberpfalz (medbo) in Regensburg. Er studierte an der Hochschule Regensburg Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Controlling und begann anschließend ein berufs begleitendes Masterstudium im Bereich der Gesundheitsökonomie an der Hochschule Fresenius. Derzeit beschäftigt er sich berufsbegleitend mit seiner Promotion an der Universität Bayreuth. Neben der Beschäftigung in der medbo ist er zudem als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Psychiatrie und Psychotherapie der Universität Regensburg tätig und beschäftigt sich dort mit Projekten der Versorgungsforschung. Er ist im Verband der Krankenhausdirektoren Deutschlands Mitglied im Fachausschuss für Betriebswirtschaft.

In letzter Zeit arbeitete Stefan Günther vorwiegend an Projekten und in Gremien mit, in denen es um die Einführung der Personalausstattung in der Psychiatrie und Psychosomatik (PPP-RL) geht. Er hat gemeinsam mit anderen Autoren zahlreiche Artikel publiziert. Zudem ist gerade Deutschlands erstes Praxishandbuch zur PPP-RL im medhochzwei-Verlag erschienen, worin Ramon Krüger und er als Herausgeber zusammen mit 40 weiteren Autoren Rahmenbedingungen, Erfahrungen und Umsetzungshilfen zur Richtlinie schildern.

Foto: Privat

WAS BEDEUTET KARRIERE? UND IST SIE IN UNTERNEHMEN MIT MEHREREN VERSCHIEDENEN STANDORTEN UND BEREICHEN EINFACHER, WEIL MAN DAS UNTERNEHMEN, DESSEN KULTUR UND VIELE MITARBEITER UND FÜHRUNGSKRÄFTE BEREITS KENNT?

Egal, wie groß und vielfältig es aufgestellt ist – Karriere ist in jedem Unternehmen möglich, meint **Stefan Günther**. Man müsse immer durch sein eigenes Können und den Willen, zu gestalten und sich einzubringen, überzeugen. Das sei die Grundvoraussetzung. Als nicht unwesentlich sieht er aber auch, dass in einem Unternehmen Positionen zum Wachsen vorhanden sind. Wenn alle Positionen besetzt sind, wird es eben schwierig mit der Karriere.

Diese aber ausschließlich als das Streben nach Führungspositionen zu sehen, hält er für zu einseitig betrachtet. „Karriere kann für mich auch bedeuten, dass ich mich als Spezialist etabliere, ohne dabei eine Führungsposition zu übernehmen. Welchen Weg man wählt, hängt von einem selbst ab. Bin ich jemand, der gerne Führungsverantwortung übernimmt? Das ist keine einfache Aufgabe und nicht jeder eignet sich dafür. Das sollte gut überlegt sein.“

Ähnlich denkt auch **Jan Fricke**. Für ihn endet eine erfolgreiche Karriere ebenfalls nicht unbedingt in einer Führungsposition. Vielmehr stehe das Erreichen der eigenen beruflichen Vor-

spielraum sowie die direkte Kommunikation über alle Ebenen.

„Karriere bedeutet, seinen eigenen Weg zu gehen. Das bietet viel mehr Möglichkeiten, Abzweigungen und ja, manchmal auch Umwege zu nehmen, um an das Ziel zu gelangen“, schreibt **Christian Pellehn**. Dabei könne ein Unternehmen mit verschiedenen Standorten und Strukturen sowie Leistungsangeboten dazu beitragen, den Horizont zu erweitern. In einem Unternehmen für längere Zeit zu bleiben, helfe sicherlich, bereits erworbenes Wissen in (Krisen-)situationen besser umzusetzen. „Doch ein Blick nach Links und Rechts der Laufbahn hat auch noch niemandem geschadet.“

GERADE IN GESUNDHEITSUNTERNEHMEN SIND FÜHRUNGSKRÄFTE GESUCHT. PERSONALIA IN FACHZEITSCHRIFTEN UND ONLINE ZEIGEN ZUM TEIL RELATIV SCHNELLE UNTERNEHMENSWECHSEL. WIE WICHTIG IST HEUTE BESTÄNDIGKEIT?

„Heutzutage wird vom Personal generell viel Flexibilität verlangt. Das bezieht sich nicht nur auf Führungskräfte“, gibt **Christian Pellehn** zu bedenken. Wer Führungsverantwortung trage, wisse um den Stellenwert stabiler Teams. Die Voraussetzung dafür: „Die Mitarbeiter müssen sich im Unternehmen wohl- und in ihrer Arbeit wertgeschätzt fühlen. Hochwertige Arbeit ist

“*Die besten Führungskräfte überzeugen mich durch ihre Art und ihr Auftreten, nicht durch bloße Worte. Sie müssen authentisch sein und sollten nicht künstlich wirken, sie sollten zuhören können und Ideen der Mitarbeiter einbeziehen. Wichtig ist, dass auch Führungskräfte Fehler eingestehen können.*“

Stefan Günther

stellungen im Zentrum. „Es geht darum, seine Potenziale auszuschöpfen, nicht unter seinen Möglichkeiten zu bleiben, die eigenen Aufgaben als spannend zu empfinden und letztlich zufrieden zu sein. Auf die Größe des Unternehmens kann man das nicht beschränken. Große Konzerne haben ebenso wie kleinere oder mittelständische Kliniken Vor- und Nachteile.“ An mittelständischen Häusern gefalle ihm persönlich die Themenvielfalt und der Gestaltungs-

nur in festen, gut qualifizierten Teams möglich.“ Er persönlich würde nur wechseln, wenn ihm ein besonders interessanter Job mit gewissen Handlungsspielräumen angeboten würde und in dem eine gute Atmosphäre sowie ein fairer Umgang mit den Mitarbeitern bestehe.

Stefan Günther räumt ein, er gehöre vom Alter her sicher einer Generation an, die wohl zu häufigeren Unternehmenswechseln neige. Er

“ *Der VKD bietet genau das, was es braucht: Junge und erfahrene Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichen Hierarchieebenen, mit unterschiedlichem Background, aus unterschiedlichen Regionen und Krankenhäusern. In den seltensten Fällen sind wir direkte Konkurrenten und können uns gegenseitig unterstützen.* “

Stefan Günther

persönlich sei diesbezüglich allerdings sehr beständig, was aber vor allem dem Arbeitsklima geschuldet sei. „Ich schätze die Möglichkeiten und Freiheiten, die mir mein Arbeitsgeber bietet und fühle mich hier sehr wertgeschätzt. Ich gehe gern zur Arbeit und mein Unternehmen verfolgt Ziele, mit denen ich mich identifizieren kann. Das ist für mich viel mehr wert, als eine schnelle Karriere in einem vielleicht unter Umständen weniger positiven Umfeld.“ Deshalb würde er nur dann einen Wechsel anstreben, wenn die Atmosphäre nicht mehr stimme, er sich nicht mehr wertgeschätzt fühle oder die Ziele des Unternehmens mit seinen Wertvorstellungen nicht mehr übereinstimmten. Private Gründe könnten natürlich auch eine Rolle spielen.

„Häufige Arbeitsplatzwechsel sind heute keine Seltenheit mehr, insbesondere bei hochqualifizierten Fachkräften“, schreibt **Jan Fricke**. „Das kann für das persönliche Fortkommen durchaus hilfreich sein. Insbesondere nach dem Studium sollte man sich ausprobieren dürfen. Allerdings sollte man es nicht übertreiben: Wer zu oft wechselt, nährt Zweifel an seiner Loyalität, Teamfähigkeit und Kompetenz.“ Persönlich würde er einen Unternehmenswechsel in Erwägung ziehen, wenn eine weitere Karrierestufe möglich wäre, aber auch, wenn die Atmosphäre schlecht sei oder wenn seine Vorstellungen mit denen des Unternehmens nicht übereinstimmten.

Allen dreien ist das menschliche Miteinander, sind der soziale Austausch, Kooperationen am Arbeitsplatz, eine gute Unternehmenskultur sehr wichtig. Damit seien alle glücklicher und produktiver. Wenn das fehle, wirke sich das auf das seelische Wohlbefinden aus.

„Sich hinter Aktenbergen zu verstecken ist nicht die Lösung. Ein freundliches Miteinander verbessert maßgeblich die Kommunikation und es gelingt besser, auch Distanzen zu überwinden“, schreibt auch **Christian Pellehn**. „Gute soziale Kontakte ermöglichen Synergien und bedeuten einen Kraftschub.“ Sie wirkten motivierend – ganz unabhängig davon, ob es um den Beruf oder das Privatleben gehe.

„Auch wenn wir alle zum Arbeiten da sind und nicht zum Vergnügen, sollte man doch versuchen, sich gut miteinander zu verstehen. Das soziale Miteinander ist ein wichtiger Punkt im Unternehmen“, resümiert **Stefan Günther**.

ALS MITGLIEDER DES VKD SIND CHRISTIAN PELLEHN, JAN FRICKE UND STEFAN GÜNTHER BEREITS IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN ODER AUF DEM WEG DORTHIN. KANN MAN „FÜHRUNG LERNEN“, WELCHE FÜHRUNGSEIGENSCHAFTEN FINDEN SIE WICHTIG?

„Die Fähigkeit, zu führen, ist nicht angeboren“, meint **Jan Fricke**. Daher seien Mentoring, Coaching, Traineeprogramme, Persönlichkeitsentwicklung notwendig und wichtig. „Negative Führungseigenschaften führen zu Problemen und setzen Beziehungen unter Spannung.“ Für ihn sind wichtige Führungsqualitäten u. a. Aufmerksamkeit, Anerkennung und Anregung.

„Die besten Führungskräfte überzeugen mich durch ihre Art und ihr Auftreten, nicht durch bloße Worte“, schreibt **Stefan Günther**. Sie müssten authentisch sein und sollten nicht künstlich wirken, zuhören können und Ideen der Mitarbeiter einbeziehen. Denn idealerweise entwickle man Ideen ohnehin gemeinsam. Wichtig sei, dass sich

auch Führungskräfte Fehler eingestehen könnten. „Fehler zu machen ist menschlich, aber ich muss als Vorgesetzter dann im Team dazu stehen und mich vielleicht auch entschuldigen.“ Allerdings, fügt er mit Augenzwinkern hinzu, sollte sich die Anzahl der Fehler in Grenzen halten. „Ich selbst habe die Erfahrung gemacht, dass ich eine Arbeit lieber übernehme, wenn auch ein Teil meiner Ideen darin enthalten ist.“

Führungseigenschaften wie aktives Zuhören, die Fähigkeit zur Konfliktlösung und Entschlussfreudigkeit sind für **Christian Pellehn** besonders wichtig. Durch Seminare oder Coachings könnten Führungskräfte sich entwickeln und auch Defizite ausgleichen. „Aber die Grundvoraussetzung – führen zu wollen und Mitarbeiter zu motivieren – muss vorhanden sein.“ Für ihn waren Vorgesetzte immer auch Vorbilder. Das zu erreichen, was andere bereits geschafft haben, dabei aber nicht dieselben Fehler zu machen, von positiven Eigenschaften zu lernen, sei für ihn wichtig.

KARRIERE – VERSTANDEN ALS BERUFLICHE LAUFBAHN – IST SICHER NICHT DAS EINZIGE ZIEL IM LEBEN. WELCHE GANZ PERSÖNLICHEN ZIELE SIND WICHTIG?

„Ein Masterplan für das Leben ist bei mir nicht in Stein gemeißelt“, meint **Christian Pellehn**. Jedoch stehe ganz oben auf seiner Liste, den All-

tag etwas zu entschleunigen. Gerade macht er seinen Sportbootführerschein, um auf den Seen und Flüssen des Brandenburger Landes die Natur genießen zu können. Da er in naher Zukunft auch mit dem „Nestbau“ beginnen will, kann man annehmen, dass er das nicht ganz allein für sich plant. Er wolle Wurzeln schlagen.

“ *Eine erfolgreiche Karriere mündet nicht unbedingt in eine Führungsposition. Vielmehr steht das Erreichen der eigenen beruflichen Vorstellungen im Zentrum. Es geht darum, seine Potenziale auszuschöpfen, nicht unter seinen Möglichkeiten zu bleiben, die eigenen Aufgaben als spannend zu empfinden und letztlich zufrieden zu sein.* “

Jan Fricke

Stefan Günther verfolgt neben seiner beruflichen Entwicklung privat gerade viele kleinere Ziele und Projekte, die ihm Spaß machen, aber auch herausfordernd sind. „Doch so lange sich Spaß und Herausforderung die Waage halten, ist alles gut“.

Und **Jan Fricke** meint schlicht, im beruflichen Bereich könne er sich vorstellen, mehr Führungsverantwortung zu übernehmen. Privat freue er sich, „wenn alles so bleibt, wie es gerade ist“.