



Foto: gesrey – Fotolia

Luxus oder Pflicht?

Erfahrene MVZ-Leiter sind rar, die Suche kann sich jedoch lohnen

Von Stefan Hoch

Die Mehrzahl der Klinik-MVZ verfügt über eine eigene kaufmännische Leitung, deren Hauptaufgabe die strategische und wirtschaftliche Steuerung des MVZ ist. Daneben gibt es Klinik-MVZ, die durch die kaufmännische Klinikleitung in Personalunion mitbetreut werden. Ab einer Größe von vier MVZ-Ärzten wächst der Leitungsaufwand jedoch stark an. Dieser Aufwand kann zusätzlich zur Hauptaufgabe von Klinik-Leitern in vielen Fällen nicht mehr „nebenbei“ bewältigt werden. Betriebsvergleiche zeigen, dass das wirtschaftliche Ergebnis in Klinik-MVZ mit eigener Leitung trotz der damit verbundenen Kosten tendenziell besser ausfällt.

Keywords: Ambulante Versorgung, MVZ, Personalmanagement

Gemäß aktueller Statistik der Kassenärztlichen Bundesvereinigung (KBV) waren zuletzt in Deutschland 1.168 Klinik-MVZ zugelassen. In diesen Klinik-MVZ arbeiten 8.727 Ärzte, im Durchschnitt also rund 7,5 Ärzte pro Einrichtung. Aufgrund der Größe dieser MVZ besteht Bedarf an qualifizierten Führungskräften, welcher vielfach jedoch nicht gedeckt werden kann. Denn kaufmännische Füh-

rungskräfte mit der benötigten beruflichen und persönlichen Qualifikation sind selten, weil in typischen Karrieren im Gesundheitswesen die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Führung eines MVZ zumeist nicht erworben werden können. Hinzu kommt, dass die Anforderungen an einen MVZ-Leiter vielfältig und anspruchsvoll sind: Klinik-Personal fehlt es in der Regel an Erfahrung mit der Abrechnung ambulanter Leistungen. Führungspersonal aus Arztpraxen hat häufig wenig Erfahrung mit der Leitung eines Unternehmens von der Größe eines durchschnittlichen Klinik-MVZ. Zusätzlich gibt es eine Reihe von Besonderheiten (bspw. steuerlicher und rechtlicher Art), deren Kenntnis Voraussetzung für die erfolgreiche Führung eines MVZ ist.

Umfang und Kosten einer eigenen Leitungsebene in Klinik-MVZ

Die sinnvolle personelle Ausstattung einer Führungsebene ist abhängig von der Größe eines Klinik-MVZ. Gemäß des aktuellen Betriebsvergleiches Klinik-MVZ des Statis e.V. (vgl. „Den Vergleich wagen“ KU 05/2018) verfügen Klinik-MVZ mit mehr als 4 Millionen Euro Jahresumsatz durch-

schnittlich über 4,0 VK-Stellen in der Verwaltung und in der Führungsebene. Hierfür werden von diesen Häusern im Durchschnitt 3,2 % des Umsatzes aufgewendet.

Bundesweit fallen in Klinik-MVZ pro VK-Stelle für Leitungspersonal jährliche Kosten in Höhe von durchschnittlich gut 65.000 Euro an. Die Bandbreite ist allerdings groß. In eher ländlich geprägten (von potenziellen Kandidaten als unattraktiv wahrgenommenen) Regionen liegen die durchschnittlichen Kosten für Leitungspersonal in Klinik-MVZ nach Zahlen des Statis e.V. um rund 29 % höher, als in Großstadtlagen, die als attraktiv gelten. Unter anderem durch höhere Gehälter muss also in ländlichen und kleinstädtischen Regionen der lagebedingte Wettbewerbsnachteil im Ringen um knappe Führungskräfte kompensiert werden. Eine gute Idee kann es sein, die Führungskräfte mit einer variablen Gehaltskomponente am wirtschaftlichen Erfolg des MVZ zu beteiligen. Damit hat ein MVZ-Leiter die Möglichkeit, eine attraktive Gehaltshöhe zu erreichen. Gleichzeitig senkt das MVZ das wirtschaftliche Risiko, das mit hohen Fixgehältern einhergeht.

Personalbeschaffung

Eine Stellenbeschreibung für einen MVZ-Leiter kann in den meisten Fällen nicht einfach aus vorhandenen Krankenhaus-Stellen abgeleitet werden, sondern muss speziell auf die Erfordernisse in einem Klinik-MVZ zugeschnitten sein. U.a. sollten folgende Aufgaben eines MVZ-Leiters in einer Stellenbeschreibung detailliert beschrieben werden, damit sich potenzielle Kandidaten ein möglichst genaues Bild von der zu besetzenden Stelle machen können:

- Gestaltung der organisatorischen Abläufe
- Führung und Steuerung der im MVZ tätigen Ärzte
- Durchführung und Prüfung der Honorarabrechnung (u.a. Regressabwehr)
- Vorbereitung und Verhandlungsführung mit Praxisabgebern
- Einhaltung aller rechtlichen Rahmenbedingungen
- Überwachung und Steuerung der Wirtschaftlichkeit
- Berichterstattung an den Träger

In einer aktuellen Umfrage der Frielingsdorf Consult GmbH aus Köln unter Kliniken mit eigenem MVZ gaben knapp 91 % der Befragten an, eine explizite kaufmännische MVZ-Leitung installiert zu haben. In gut 52 % der Fälle wurde hierfür vorhandenes Krankenhaus-Personal qualifiziert und delegiert. Knapp 48 % der Häuser stellten hingegen für die MVZ-Leitung gezielt Personal neu ein. In der Regel dauerte die Suche nach externem Personal dabei gemäß Umfrageergebnissen bis zu drei Monate, teilweise wurde jedoch auch bis zu einem Jahr nach geeigneten Kandidaten gesucht.

Aus Sicht der Personalbeschaffung ist unter anderem das spezielle Anforderungsprofil an einen Klinik-MVZ-Leiter problematisch. Der ideale Kandidat verfügt u.a. bereits über fachliche Erfahrung im Bereich des ambulanten Gesundheitswesens und ist vertraut mit den einschlägigen rechtlichen Rahmenbedingungen. Hierzu zählen u.a.:

- Regelungen des SGB V (Vertragsarztrecht)
- Regelungen der Kassenärztlichen Vereinigung (z.B. Honorarverteilungsvertrag, Arznei- und Heilmittelvereinbarungen, Notdienstsatzung)

- Arbeitsrecht
- Datenschutzgrundverordnung – DSGVO

Daneben bringt ein idealer Kandidat für die Leitung eines Klinik-MVZ Führungserfahrung (insbesondere die Führung von angestellten Ärzten) und die erforderliche persönliche Reife mit. Kandidaten dieses Kalibers sind jedoch selten und zudem meist teuer. In der Regel wird man daher Abstriche machen und fehlende Qualifikationen oder Berufserfahrung zunächst akzeptieren müssen, um sie durch Training on the Job oder gezielte Fortbildung nach und nach zu kompensieren.

Eine zusätzliche Herausforderung besteht in dem sich kontinuierlich verändernden Informationsverhalten potenzieller Kandidaten. Zunehmend werden zur Informationsbeschaffung und zur Bildung beruflicher Netzwerke Social Media-Plattformen genutzt. Dies führt dazu, dass die klassische Anzeigenschaltung immer seltener zum gewünschten Ergebnis führt.

Jedoch überwiegen die Vorteile dieser Entwicklung die Nachteile bei weitem. Denn bei professioneller Herangehensweise ermöglichen Business-Netzwerke wie XING oder LinkedIn die Identifikation fachlich und persönlich besonders geeigneter Kandidaten sowie die Einschätzung deren mutmaßlicher Wechselneigung. Zudem bieten derartige Plattformen einen individuellen, einfachen und schnellen direkten Zugang zu potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten.

Anstatt also nach einer Anzeigenschaltung passiv auf das Eintreffen hoffentlich passender Bewerbungen zu hoffen (die erfahrungsgemäß immer zögerlicher eintreffen), bietet die aktive Personalrekrutierung über soziale Business-Netzwerke um ein Vielfaches bessere Erfolgchancen in kürzerer Zeit. Voraussetzung ist der Zugriff auf die (allerdings recht teuren) Recruiting-Tools von sozialen Business-Netzwerken.

Fazit

Die Führung eines Klinik-MVZ gehört ab einer Größe von vier Ärzten

aus wirtschaftlichen und organisatorischen Gründen in die Hände einer expliziten MVZ-Leitung. Qualifizierte und erfahrene Kräfte sind jedoch aufgrund der speziellen Anforderungen an eine MVZ-Leitung rar. Insbesondere in regionalen Lagen abseits der Metropolen müssen daher neben höheren Kosten erfahrungsgemäß bei der Besetzung Kompromisse akzeptiert und Lücken durch Nachqualifikation und Learning on the Job geschlossen werden.

Besonders aussichtsreich ist die Suche in sozialen Business-Netzwerken, in die sich Kommunikation und Netzwerkpflege zunehmend verlagern. Diese Plattformen bieten Recherche- und Kontakt-Möglichkeiten, die in klassischen Recruiting-Kanälen nicht zur Verfügung stehen.

Dipl.-Kfm. Stefan Hoch
 Personalberater
 Frielingsdorf Consult GmbH
 Hohenstauenring 48-54
 50674 Köln
 info@frielingsdorf.de



Stefan Hoch

WWU MÜNSTER

MBA Management in der Medizin

Berufsbegleitender MBA-Studiengang der Universität Münster – speziell für Ärzte und Führungskräfte

Starttermin: 13. März 2020

Infoveranstaltung: 14. Januar 2020
www.wwu-weiterbildung.de/medizin
mba.medizin@uni-muenster.de

wissen.leben WWU Weiterbildung