

## Ärztinnen und Ärzte in der Unternehmensberatung

# Der etwas andere Patient

**Was bringt Ärzte dazu, statt der medizinischen Karriere eine Laufbahn als Unternehmensberater einzuschlagen? Ein Erfahrungsbericht von Viktor Hediger – früher Arzt, heute Unternehmensberater.**

Viktor Hediger

Zuhören, sich ins Gegenüber hineinversetzen, Chancen und Risiken erkennen, im Team mit anderen und für andere arbeiten – was einen guten Arzt oder eine gute Ärztin ausmacht, ist auch für eine Tätigkeit in der Unternehmensberatung wichtig. Ich habe vor gut sieben Jahren den Arztkittel gegen den Berateranzug getauscht. Ein Sprung in eine andere Welt? Nein, denn was ich als Arzt gelernt und praktiziert habe, kommt mir und meinen Patienten – Verzeihung: Klienten – in meiner Beratertätigkeit zugute. Gerade mit der Kombination von medizinischem, ökonomischem und Managementwissen kann ich viel bewegen.

Zum Beispiel: In der Golfregion habe ich mit meinem Projektteam eine Regierung beim Aufbau des Gesundheitswesens unterstützt. In nur 18 Monaten hat der Klient ein von Grund auf neues Gesundheitssystem für eine Million Patientinnen und Patienten entworfen und implementiert. Zuvor hatte ich die Gelegenheit, eine Non-profit-Organisation in Afrika zu beraten – hier ging es darum, die Sterblichkeit von schwangeren Frauen und Säuglingen in Westafrika zu senken. Das haben wir geschafft: Dank eines gemeinsam entwickelten Programms zur besseren Betreuung ging die Sterblichkeitsrate der Frauen innerhalb eines halben Jahres von 747 Todesfälle per 100 000 Geburten auf 103 Todesfälle per 100 000 Geburten zurück. Solche Erfolge bringen mir Freude und Befriedigung; sie zeigen mir immer wieder, dass meine Entscheidung richtig war, als Arzt in die Unternehmensberatung zu gehen.

### Wie es begann: ein Artikel in der SÄZ und seine Folgen

Als ich mich vor rund acht Jahren fragte, wie meine weitere Karriere als Mediziner wohl aussehen würde, fiel mir ein Artikel in der «Schweizerischen Ärztezeitung» auf: Jürg Eckhardt berichtete darin über seine Entwicklung vom Arzt zum Unternehmensberater [1]. Was ich dort über die Möglichkeiten in der Unternehmens-

beratung las, beeindruckte mich – bis dahin hatte ich keine Ahnung, was das «consulting business» eigentlich genau bedeutet. Für mich war dieser Artikel zur richtigen Zeit am richtigen Ort ein willkommener Anstoss. Ich rief Jürg an und bat ihn um ein Gespräch. Er schilderte seine Tätigkeit so spannend, dass ich mich entschloss, mich als Berater zu bewerben.

Mit Erfolg: Ende 1999 begann meine «zweite Laufbahn» als Unternehmensberater bei McKinsey. Ich lernte die Vielfalt der Projekte und Branchen kennen, die das Consulting wie kaum eine andere Tätigkeit bietet; ich konnte in kurzer Zeit Einblick in die verschiedensten Branchen und Themen gewinnen – auch und gerade in solche, die erst einmal nichts mit meinem Arztberuf zu tun hatten. Zum Beispiel habe ich an Projekten in der Telekommunikations- und Pharmaindustrie gearbeitet. In den unterschiedlichsten Gebieten Erfahrungen zu sammeln ist Teil des Programms. Erst später ist eine Spezialisierung gefragt. In meinem Fall war es – durchaus naheliegend – der Bereich Health Care.

### Beratung und Medizin: Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Die Gemeinsamkeiten zwischen der Arbeitsweise eines Unternehmensberaters und derjenigen eines klinisch tätigen Arztes sind grösser, als man zunächst vermuten würde. Wie in der Medizin beginnt die Arbeit der Unternehmensberater mit einer «Anamnese», dann folgen Untersuchungen und Analysen, Differentialdiagnosen und «Konsilien» mit Spezialisten, bevor schliesslich ein «Therapieplan» festgelegt wird. Auch ist die Interaktion mit dem Klienten – ähnlich wie in der Arzt-Patienten-Beziehung – für eine erfolgreiche Zusammenarbeit wesentlich.

Doch gibt es auch einige wichtige Unterschiede: Die Laufbahn von Beraterinnen und Beratern ermöglicht eine viel grössere Flexibilität als die stark strukturierte Karriere im Krankenhaus. Während sich Ärztinnen und Ärzte oft früh für ein bestimmtes Fachgebiet entscheiden

Korrespondenz:  
Regula Scheidegger  
McKinsey & Company, Inc.  
Alpenstrasse 3  
CH-8065 Zürich  
regula\_scheidegger@mckinsey.com

müssen und später nur noch mit Zeitverlust und grossem Aufwand wechseln können, ist im Consulting eine Neuausrichtung der «Spezialisierung» auch noch später in der Karriere möglich. Ein weiterer Unterschied: Als Arzt kann man nur eine begrenzte Anzahl von Patientinnen und Patienten behandeln; als Berater hat die eigene Arbeit einen Multiplikatoreffekt: Ein neues, für die Regierung eines sich entwickelnden Landes entworfenes Gesundheitssystem beispielsweise kann ein Segen für Millionen von Menschen sein. Die Möglichkeit, Wissen und Erfahrung auf eine Vielzahl von Situationen in verschiedensten Ländern anzuwenden, gehört ebenfalls zu den Kennzeichen der Beratertätigkeit, die ich selbst erleben konnte.

#### **Branchenkenntnisse und spezifisches Know-how erforderlich ...**

Aufgrund meiner Ausbildung sowohl zum Mediziner als auch zum Berater wollte ich mein Wissen und Know-how nach meinen «Lehr- und Wanderjahren» in der Schweiz und anderen industrialisierten Ländern auch im Nahen Osten einbringen. Gerade dort gibt es viele Länder, die ihr gesamtes Gesundheitswesen neu aufbauen. Dabei geht es um sehr grundsätzliche und gerade deshalb äusserst spannende Fragen: Wie soll das Gesundheitswesen finanziert werden? Wie lässt sich die Krankenversicherung gestalten? Wie soll

die Bereitstellung der Pflege organisiert werden – wie viele und welche Art von Krankenhäusern werden benötigt? Was mir daran grossen Spass macht, ist die Kooperation mit wichtigen Entscheidungsträgern, die meist sehr an einer engen Zusammenarbeit mit den Unternehmensberatern interessiert sind. Auf diese Weise können schnell greifbare Ergebnisse erzielt werden.

Ich bin mir sicher, dass ich dieser anspruchsvollen Arbeit nur gewachsen bin, weil ich mir einerseits zuvor die nötigen Branchenkenntnisse habe aneignen können, andererseits aber auch von meinem medizinischen Background profitieren kann. Ich konnte diese Projekte nur umsetzen, weil ich zuvor bereits in jeden Teilbereich Einblicke hatte, wie ich sie nirgendwo anders in dieser Breite und Tiefe hätte gewinnen können. Zudem hilft mir meine medizinische Ausbildung, mich schnell und umfassend in medizinische Bereiche einzuarbeiten.

#### **... aber auch die unterschiedlichsten Soft Skills**

Fachwissen, Können und Erfahrung sind notwendig – aber kaum hinreichend für die erfolgreiche Arbeit als Unternehmensberater. Soft Skills sind ebenso wichtig: das Zuhörenkönnen, die Offenheit für andere Kulturen, die Sensibilität für besondere Situationen, eine angemessene Kommunikation. Um so mehr gilt dies, wenn



Die Gemeinsamkeiten zwischen Beratung und Medizin sind grösser, als man zunächst vermuten würde, doch gibt es auch einige wichtige Unterschiede.

sich eine Beraterin oder ein Berater entscheidet, in einem fremden Kulturkreis tätig zu sein. Wie zum Beispiel bei meiner Tätigkeit im Nahen Osten: In dieser Region beruht die Beratung stark auf engen Beziehungen. Das heisst, wir müssen uns zuerst mit der Kultur auseinandersetzen und uns mit ihr vertraut machen – allzu rasches Vorpreschen mit Hypothesen oder Lösungen kann eher schaden. Dies bedeutet unter anderem, dass wir in den ersten Meetings mit den Klienten hauptsächlich zuhören, auf ihre spezifischen kulturellen Gegebenheiten eingehen und versuchen, mit den Entscheidungsträgern, bei denen es sich häufig auch um sehr wichtige politische Persönlichkeiten handelt, eine starke und enge Beziehung und letztlich Vertrauen aufzubauen.

Nicht nur gegenüber den Klienten sind Soft Skills gefragt – auch in der Teamarbeit sind sie unabdingbar. Jede Beraterin und jeder Berater muss sich immer wieder in kürzester Zeit in ein ganz neues Team integrieren können, um es dann nach ein paar Wochen oder Monaten wieder zu verlassen. Man muss sich also jedesmal neu orientieren, das Alte hinter sich lassen und sich voller Interesse und Neugier auf die neuen Projekte einlassen.

Nicht zuletzt sollte man keine Probleme damit haben, als erfolgreiche Beraterin oder erfolgreicher Berater «in der zweiten Reihe» zu stehen: Man weiss zwar um die spezifischen Fragestellungen und hat an deren Lösung gearbeitet – kann aber ausserhalb des Projekts nicht darüber sprechen, denn der vertrauliche Umgang mit Informationen ist ein Merkmal jeder professionellen Beratung, ähnlich der ärztlichen Pflicht zur Verschwiegenheit.

### Mein Fazit nach sieben Jahren

Meine Tätigkeit als Unternehmensberater begeistert mich nach wie vor. Ich weiss aber auch: Was mich an meiner Arbeit reizt, der Wandel, die Flexibilität, die immer wieder neuen Situationen, mag andere Menschen vielleicht abschrecken, die nach einer gewissen Zeit ein etwas stabileres Arbeitsumfeld bevorzugen.

Mir persönlich macht es Spass, dass mein Terminkalender jeden Tag anders aussieht, dass er unter Umständen auch innerhalb kürzester Frist überholt ist, dass ich nie weiss, wie der nächste Arbeitstag aussieht. Die Beratertätigkeit erfordert aufgrund der unterschiedlichsten Projekte in den verschiedensten Ländern eine grosse Flexibilität. Um so wichtiger ist die richtige Work-Life-Balance: Eine Tätigkeit, die solch interessante Möglichkeiten bietet, kann leicht viel «Lebenszeit» beanspruchen – dies darf aber nicht zu sehr zu Lasten von Familie und Freundeskreis gehen, die ja auch bei persönlichen Karriereentscheidungen eine wichtige Rolle spielen.

Gerade die Kombination von ärztlichen Fähigkeiten und den Skills eines Beraters erschliesst viele Möglichkeiten für eine erfüllende und bereichernde Karriere – unabhängig davon, ob man in der Unternehmensberatung bleibt oder sich nach einer gewissen Zeit dafür entscheidet, die beiden Laufbahnen in anderer Weise neu miteinander zu verknüpfen.

### Literatur

- 1 Eckhardt J. Als Mediziner bei McKinsey. Schweiz Ärztezeitung. 1998;79(16):699-700.