

# WHITE PAPER

## FÜHRUNG IN DER KRISE:

**Warum Spitzenmedizin und soziale Träger an einem Mangel von Haltung statt von Talent scheitern.**

**Ein Leitfaden für Aufsichtsräte und Eigentümer zur nachhaltigen Besetzung von C-Level-Positionen im regulierten Markt.**

---

31. Mai 2026

---

**Personalberater**  
Dr. Sven Lorenz

---

**DELTA CON Hamburg GmbH**  
Executive Search



# Inhalt

Executive Summary	01
Die Status-Analyse	02
Der Lösungsansatz	03
Der Fahrplan für Gremien	04
Über den Autor und Kontakt	05

# Executive Summary

## Der Status quo im C-Level-Recruiting – Zeit für einen Paradigmenwechsel:

Sehr geehrte Damen und Herren,  
werte Kolleginnen und Kollegen aus Aufsichtsräten und Gremien,

das Gesundheitswesen, das Sozialwesen und der öffentliche Sektor in Deutschland stehen unter permanentem Dauerdruck. Wirtschaftliche Konsolidierungswellen, komplexe regulatorische Vorgaben und ein verschärfter Fachkräftemangel auf allen Ebenen verlangen nach einer Führung, die mehr leisten muss als reines Verwalten.

Doch wenn Spitzenpositionen vakant werden, greifen viele Gremien noch immer nach den Rezepten der Vergangenheit: Es werden Lebenslauf-Schablonen abgeglichen und rein funktionale Kompetenzen abgefragt. Das Resultat? Eine besorgniserregend hohe Fluktuationsrate in den ersten 12 Monaten nach einer Neubesetzung.

Dieses Whitepaper zeigt auf, warum der sogenannte „Nachfolge-Kollaps“ kein reines Mengenproblem des Marktes ist. Es ist ein Auswahlproblem. Wahre Exzellenz in der Führung entscheidet sich in stark regulierten Märkten nicht auf dem Papier – sondern auf der Ebene der persönlichen Haltung und Integrität.

### Was Sie aus diesem Leitfaden mitnehmen:

- Warum die klassische Personalberatung bei regulierten Trägern scheitert.
- Wie Sie die ideale Person im Auswahlprozess durch psychometrische Haltungs-Diagnostik finden.
- Einen konkreten 5-Schritte-Fahrplan für eine risikofreie Nachfolgeplanung.



# Status

**Der „Nachfolge-Kollaps“ im Norden:** Die unterschätzte Gefahr für Träger

Die Zahlen der Branchenverbände sprechen eine deutliche Sprache: Bis zum Ende des Jahrzehnts wird ein erheblicher Teil der aktuellen Geschäftsführungen und Vorstände im Hamburger Gesundheits- und Sozialwesen aus Altersgründen ausscheiden. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Nachfolge exponentiell. Eine Top-Führungskraft muss heute Sanieren, Digitalisierungen, Transformieren und diplomatisch im Umgang mit der Politik und eine empathische Person in einem sein.

1. **Der Fokus auf „Hard Skills“:** Fachwissen und Branchenkenntnis sind zwingende Grundvoraussetzungen (Hygienefaktoren). Sie sagen jedoch nichts darüber aus, wie eine Führungskraft unter extremem wirtschaftlichem oder politischem Druck entscheidet.
2. **Die Ignoranz gegenüber der Trägerkultur:** Eine Führungskraft, die in einem rein renditegetriebenen, privaten Konzern erfolgreich war, scheitert nicht selten an den komplexen, partizipativen Entscheidungsstrukturen eines freigemeinnützigen Wohlfahrtsverbandes oder eines kommunalen Eigenbetriebs.
3. **Die Jagd nach dem „lückenlosen“ Lebenslauf:** Top-Performer, die echte Transformationen vorangetrieben haben, besitzen oft Ecken und Kanten. Wer nur nach stromlinienförmigen Biografien sucht, kauft das Mittelmaß ein.

# Lösungsansatz

## Das Prinzip des „Ehrbaren Kaufmanns“ im 21. Jahrhundert

Um den Teufelskreis der Fehlbesetzungen zu durchbrechen, müssen wir den Blickwinkel verschieben:

Weg von der reinen Qualifikation, hin zur fundierten Haltung. Das traditionelle hanseatische Leitbild des *Ehrbaren Kaufmanns* (Integrität, Verlässlichkeit, Weitblick und gesellschaftliche Verantwortung) feiert in Zeiten von KI-basierter Vorauswahl eine notwendige Renaissance. Gerade im Öffentlichen Sektor, im Gesundheits- und Sozialwesen, wo das Wohl von Menschen im Mittelpunkt steht, darf wirtschaftliches Handeln niemals von moralischer Standfestigkeit entkoppelt werden.

## Wie misst man Haltung? Die wissenschaftliche Diagnostik

Haltung ist kein diffuses Bauchgefühl. In unserer Beratungspraxis bei DELTACON nutzen wir validierte, psychometrische Diagnose-Verfahren, um die Persönlichkeitsstruktur von Kandidaten tiefgehend zu analysieren. Dabei betrachten wir gezielt Dimensionen, die in keinem Lebenslauf stehen:

### Frustrationstoleranz & Resilienz:

01



Wie agiert die Person, wenn Restrukturierungen gegen den Widerstand von Belegschaft oder Politik durchgesetzt werden müssen?

### Werte-Kongruenz:

02



Deckt sich das persönliche Motivationsprofil der Führungskraft mit dem gemeinnützigen oder öffentlich-rechtlichen Auftrag des Trägers?

### Ego vs. Auftrag:

03



Handelt die Person im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung der Organisation oder zur Maximierung der eigenen Sichtbarkeit?

# Fahrplan für Gremien



## Der 5-Schritte-Fahrplan für Aufsichtsräte und Eigentümer

Ein strukturierter, diskreter Suchprozess ist die beste Versicherung gegen teure Fehlbesetzungen. Gehen Sie bei der nächsten Vakanz strategisch in fünf Phasen vor:

### Schritt 1: Das Kultur- und Werte-Audit

Bevor ein Anforderungsprofil erstellt wird, muss das Gremium eine ehrliche Bestandsaufnahme machen. Welche ungeschriebenen Gesetze herrschen im Träger? Welche kulturellen Barrieren muss die neue Geschäftsführung aufbrechen und welche muss sie respektieren?

### Schritt 2: Die verdeckte Zielfirmenanalyse

Die besten Führungskräfte befinden sich in ungekündigten, erfolgreichen Positionen. Sie suchen nicht aktiv nach neuen Stellen und lesen keine Jobbörsen. Über ein präzise definiertes Zielgruppen-Mapping identifizieren wir die High-Performer, die in vergleichbaren, hochregulierten Strukturen bereits messbare Erfolge nachgewiesen haben.

### Schritt 3: Die diskrete Direktansprache (Executive Search)

Die erste Kontaktaufnahme erfolgt absolut vertraulich und auf Augenhöhe. Von Geschäftsführung zu Geschäftsführung. Hierbei wird nicht primär eine Stelle „verkauft“, sondern ein strategischer Dialog über Werte, Gestaltungsmöglichkeiten und Visionen eröffnet.

### Schritt 4: Die wissenschaftliche Haltungs-Diagnostik

Im Rahmen der Interviewphasen durchlaufen die Finalistinnen und Finalisten die DELTACON-Haltungs-Diagnostik. Die Ergebnisse spiegeln wir an das Auswahlgremium, um eine objektive, datenbasierte Entscheidungsgrundlage jenseits des ersten Sympathieeindrucks zu sichern.

### Schritt 5: Das Werte-Onboarding als Option

Die Begleitung endet nicht mit der Unterschrift unter dem Dienstvertrag. Ein strukturiertes Onboarding in den ersten 100 Tagen sorgt dafür, dass die neue Führungskraft schnell Vertrauen zu den internen Stakeholdern, dem Betriebsrat und den politischen Entscheidern aufbaut.

# Über den Autor

Dr. Sven Lorenz ist Partner und Managing Director der DELTACON Executive Search und Geschäftsführer am Standort Hamburg. Seine Branchenschwerpunkte liegen im Gesundheitswesen, wo er Kliniken und Pflegeeinrichtungen berät, in der Sozialwirtschaft, für die er Wohlfahrtsverbände und soziale Träger unterstützt, sowie im Öffentlichen Sektor, in dem er Verwaltungen und öffentliche Institutionen bei der Personalsuche begleitet.

---

Als erfahrener Dozent an der IU Internationalen Hochschule für *Personal- und Unternehmensführung* sowie *Leadership 4.0* verbindet er fundierte akademische Lehre mit über 20 Jahren eigener Führungs- und Managementenerfahrung, unter anderem als Geschäftsführer und Klinikdirektor. Im Sinne des Ehrbaren Kaufmanns engagiert er sich aktiv in der Hamburger VEEK für wertorientiertes Wirtschaften und begleitet als Mitglied der Deutschen Digitalen Beiräte Unternehmen strategisch durch die digitale Transformation und den KI-Wandel im HR-Management.

DELTACON Hamburg GmbH  
Mittelweg 144, 20148 Hamburg



+49 160 92372788



[lorenz@deltacon.com](mailto:lorenz@deltacon.com)



<https://www.personalberater.hamburg>

