

Uta Meurer

# Expertise in Leadership

Eine Initiative der B. Braun-Stiftung für Ärzte, die Klinikärzte bleiben wollen



Damit Ärzte in Kliniken Erfolg haben, benötigen sie Kompetenzen, die weder an der Hochschule, noch im Krankenhaus vermittelt werden. Sie müssen durch Analysefähigkeit potenzielle Prozesse identifizieren, konkrete Prozesse in ihren einzelnen Schritten formulieren und sie dank ihrer persönlichen Führungsstärke schließlich implementieren können. Führung wiederum ist zu einem Gutteil Kommunikation. Alle drei Stärken, die Analytik, die Führungs- und die Kommunikationskompetenz, sollen letztlich einem Ziel dienen: Der Qualität. Darum hat die B. Braun-Stiftung die Initiative „Expertise in Leadership – Qualität durch Führung und Prozesse“ ins Leben gerufen und auf dem Ärztetag

des Krankenhaustages vorgestellt. Sie hat namhafte Kuratoren gewonnen – darunter vor allem, aber nicht nur Ärzte –, die gemeinsam ein Konzept entwickelt haben, wie an sechs Seminarwochenenden im kommenden Jahr im Berliner Virchow-Haus die „Expertise in Leadership“ vermittelt werden soll.

Vorsitzender des Kuratoriums ist Prof. Dr. Jörg F. Debatin, Ärztlicher Direktor und Vorstandsvorsitzender des Universitätsklinikums Hamburg-Eppendorf. Jeder Kurator ist für die Inhalte seines Seminars selbst verantwortlich. Aber alle Seminare folgen einer Struktur, die Prof. Dr. Norbert Roeder, Vorstandsvorsitzender des Universitätsklinikums Münster, entwickelt hat.

Alle Seminarteilnehmer erhalten mit der erfolgreichen Teilnahme an

der Initiative ein Zertifikat der Medizinischen Fakultät Münster und der Uniklinik Münster. Zudem können sie sich an einem Wettbewerb beteiligen, dessen Preisgeld mit 10 000 und 5 000 Euro dotiert ist.

Die Initiative wendet sich an Klinikärzte, die solche bleiben wollen. Die Zahl der Plätze ist auf 25 begrenzt.

Auf dem Ärztetag des Verbandes Leitender Krankenhausärzte anlässlich des Krankenhaustages zur Medica in Düsseldorf haben sechs von insgesamt acht Kuratoren die Initiative in einer Podiumsrunde vorgestellt. Claus Peter Müller von der Grün (Frankfurter Allgemeine Zeitung) leitete das Gespräch, das wir in einem kurzen Auszug dokumentieren.

**?** Herr Professor Ungethüm, Sie sind Vorstandsvorsitzender der B. Braun-Stiftung. Warum hat die Stiftung diese Initiative ins Leben gerufen? Wie entstand die Idee, und warum wählten Sie diese Form der Vermittlung?

**Prof. Dr. mult. Ungethüm:** Keine Frage, unsere Ärzte sind kompetent. Aber wir wissen auch, in Führungs- und Prozessstrukturen gibt es Verbesserungspotenzial. Wir sagen als Stiftung nicht, dass dieses

oder jenes besser werden müsste, aber wir haben ein offenes Ohr gegenüber diesen Herren hier aus unserem Kuratorium. Mit ihnen gemeinsam haben wir erörtert, was besser werden kann, welche Kompetenz von Ärzten, die im Krankenhaus in Zukunft führen wollen, zu stärken ist. Und das Wissen und die Kompetenz zu stärken, das ist schließlich auch Aufgabe unserer Stiftung.

**?** Herr Professor Debatin, braucht man eigentlich auch einen MBA, um als Arzt Erfolg zu haben?

**Prof. Dr. Debatin:** Ich kriege immer etwas Sorge, wenn meine Chefärzte oder Oberärzte sagen, ich mache jetzt den MBA. Denn um ehrlich zu sein, brauchen wir unsere Ärzte nicht, um uns bei der Finanzinterpretation zu helfen, sondern wir brauchen sie, um gute Medizin zu machen. Denn noch mehr als gute

Manager brauchen wir gute Ärzte. Dafür einen Beitrag zu leisten, das ist die Aufgabe dieser Initiative. Mit dem Seminar haben wir ein ideal fokussiertes Programm zusammengestellt mit viel Expertise. Besonders gefällt mir dabei, dass es nicht nur um Zuhören geht. Sondern die Teilnehmer müssen eigene Ideen entwickeln und sich aktiv beteiligen.

Es geht nicht darum, den Arzt vom Krankenbett abzuziehen. Wir wollen jenen das Rüstzeug geben, denen die Medizin auch morgen noch Spaß macht, damit sie sie weiterentwickeln und eine bessere Medizin gewährleisten.

? *Herr Professor Roeder, Sie waren entscheidend daran beteiligt, die Seminarreihe zu entwickeln, ihr eine Struktur zu geben. Was sind denn jetzt die harten Themen und Inhalte der Seminarreihe, um darin die Soft Skills zu entwickeln?*

**Prof. Dr. Roeder:** Wir versuchen, Defizite auszugleichen, die entstanden sind, weil sie vorher in den Qualifikationsmaßnahmen, die Ärzte durchlaufen, eben nicht genügend behandelt wurden. Im Medizinstudium lernt man wenig über Kommunikation, wenig über Wirtschaftlichkeit und wenig über Qualität. Und auch in der Weiterbildung lernt man das nicht. Wenn der, der weiterbildet, der Chefarzt nämlich, diese Kompetenzen auch nicht besitzt, kann er sie natürlich auch nicht weitervermitteln an die sich fortbildenden Ärzte. Und deswegen wollen wir uns im Schwerpunkt um Themen der Kommunikation kümmern. Nicht nur die Kommunikation der Ärzte untereinander ist wichtig, sondern natürlich auch die Frage, wie kommuniziere ich mit dem Patienten. Und das Thema Qualität wird eine große Rolle spielen. Wir müssen natürlich einen Qualitätswettbewerb antreten.

? *Herr Professor Stöckle, Sie leiten die Unfallchirurgie am Klinikum rechts der Isar. Was denken Sie, wird einer Ih-*

#### Prof. Dr. Hans-Fred Weiser

„Es ist wirklich löblich und dringend erforderlich, dass Seminare kommen, die sich mit dem gesamten Thema Qualität und Prozessmanagement, Prozessorientierung im Krankenhaus beschäftigen. Bei dem hochbesetzten Kuratorium und den gut dotierten Preisen gehört dieses Seminar sicher zu einem der besseren. Was mir aber fehlt, das ist ein Ansatz, prozessorientierte Neuerungen im Krankenhaus wirklich praktisch umzusetzen. Das, was wir im Moment haben, ist die Optimierung von Prozessen: berufsgruppenspezifisch oder abteilungsspezifisch, das heißt, die Prozesse sind nicht aufeinander abgestimmt und haben ihr Optimierungspotenzial in den allermeisten Krankenhäusern bislang aus meiner Sicht zumindest nicht ausgeschöpft. Deshalb würde ich anregen, die Reihe zu ergänzen und fachbezogen in realiter solche Konzepte umzusetzen und solche Studien aufzulegen.“



rer Ärzte, wenn er an der Initiative teilnehmen sollte, nachher besser machen?

**Prof. Dr. Stöckle:** Es ist der übergreifende Charakter, der die Qualität dieser Initiative ausmacht. Sie geht eben nicht nur von einem Klinikkonzern, von einer Fachgesellschaft aus. Die Absolventen werden besser werden, nicht nur in der Strukturierung von Prozessen, sondern auch in Personalführung und Kommunikation. In der Tat hat sich mein Leitender Oberarzt bereits beworben, und das, obwohl er nächstes Jahr zwei Monate Elternzeit nehmen möchte. Aber das ist genau die Situation, in der wir stehen. Wir wollen und müssen unsere Mitarbeiter weiterqualifizieren, und wir müssen auf den deutlich erhöhten Anspruch der Mitarbeiter eingehen. Deshalb empfehle ich diese Initiative in meinem Haus, aber ich kann sie auch allen anderen als Zusatzqualifikation empfehlen.

? *Am Ende gibt es nicht nur ein Zertifikat, sondern die Initiative mündet auch in einem Wettbewerb. Was ist das für ein Wettbewerb?*

**Uta Meurer:** Dieser Wettbewerb soll einen weiteren Anreiz bieten, sich an der Initiative der B. Braun-Stiftung zu beteiligen.

1. Es ist ein Wettbewerb, in dem es um vorhandene, gelebte Praxisbeispiele geht, die sich bewährt haben, und die zeigen, wie durch

Führung und gute Prozesse die Qualität gesteigert werden kann.

Wir wollen damit den Wettbewerb um bereits bestehende Expertise beflügeln. Es soll offenbar werden, dass das, was wir in den Seminaren vermitteln, in der Wirklichkeit Wirkung entfalten kann und an einigen Orten schon Wirkung entfaltet hat. Ziel ist es, auch hier von den Erfolgreichen zu lernen.

2. Beteiligen können sich nur die Teilnehmer an unserer Initiative.

3. Wir loben zwei Preise aus, der erste ist mit 10 000 Euro dotiert und der zweite mit 5 000 Euro.

Wir erwarten von den Interessenten, dass sie

- **Klinikärzte bleiben** wollen,
- in der **Medizin fachlich herausragend** sind und
- **Interesse** an Themen haben, die über das **rein Medizinische** hinausgehen, zum Beispiel Interesse an der **Gesundheitspolitik**.
- **Führungspotenzial** besitzen.

Neben einer **schriftlichen Bewerbung** benötigen wir eine **Empfehlung des derzeitigen Arbeitgebers**.

Interessenten richten ihre Bewerbung bitte an die **B. Braun-Stiftung** (siehe nächste Seite).