

Mentoring fördert die jungen Führungskräfte in der Gesundheitswirtschaft

Erfolgsparameter des ersten Mentoringprogramms der B. Braun-Stiftung



Überall, wo das öffentliche Gesundheitswesen in Nöten ist, erobern Private die Lücke: Die Klinik *Fundacion Teknon* in Barcelona beeindruckte in Medizin, Service und Architektur.

■ Prof. Dr. A. J. W. Goldschmidt

In der Gesundheitswirtschaft besteht großer Bedarf an Nachwuchsführungskräften mit interdisziplinärem Wissen und der Fähigkeit zu dessen praktischer Anwendung. Das gilt sowohl für die größte Gruppe im Krankenhaus, die Pflegekräfte, als auch für Ärzte oder Kaufleute. Die steigende Nachfrage nach solchem Personal verstärkt den Mangel. Die B. Braun-Stiftung brachte unternehmerisch begeisterte, qualifizierte junge Menschen mit den passenden Mentoren aus der Gesundheitswirtschaft zusammen. Professor Dr. Andreas J. W. Goldschmidt hatte das erste Mentoringprogramm der Stiftung für junge Führungskräfte in der Gesundheitswirtschaft konzeptioniert und wissenschaftlich betreut. Für alle Beteiligten war es ein Erfolg.

Ziel des Mentoringprogramms war es, in einem strukturierten Rahmen und mit dem vorrangigen Mittel des Wissens-, Erfahrungs- und Methodentransfers von Professoren und „Professionals“ zu dem dringend benötigten Nachwuchs an Führungskräften das Management in der Gesundheitswirtschaft zu fördern. Dabei stand die gezielte Förderung insbesondere des Führungskräfte-nachwuchses für Krankenhäuser im Mittelpunkt. Die komprimierte Wissensvermittlung und die individuelle Betreuung durch erfolgreiche Persönlichkeiten sollte bereits vorhandene Anlagen und Fähigkeiten weiterentwickeln und stärken, auf die Herausforderungen im Gesundheitsmarkt vorbereiten.

Die Mentorenschaft als Berufung und Ehrenamt

Mentorenschaft ist in diesem Zusammenhang als eine Berufung und ein Ehrenamt zu verstehen, um angehenden Führungskräften den Einstieg in die Verantwortung als Manager zu erleichtern. *Mentoren* sollten kein Eigeninteresse im beruflichen Umfeld ihrer Mentees haben. Die Chemie zwischen ihnen und ihren Mentees musste



Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. Michael Ungethüm:

„Die Mentees haben ihren Blick geweitet. Ich danke den Referenten und Mentoren, die dies ermöglicht haben. Die Qualität ihrer Beiträge entsprach dem Renommee. Aber auch für mich war das Programm ein Gewinn, denn ein erfahrener Unternehmer kann auch von jungen Menschen immer etwas lernen. Sie sind kritisch und offen und nicht so zurückhaltend wie die ‚alten Hasen‘. Kurzum: Es war für uns alle eine Win-Win-Situation. Wegen dieses großen Erfolges wollen wir, die B. Braun-Stiftung, für den Führungsnachwuchs in der Gesundheitswirtschaft weitere Mentoring-Programme initiieren.“



Karl-Josef Schmidt:

„Obwohl sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt aus Sicht der Unternehmen entspannt hat, werden gute Führungskräfte immer gesucht. Sobald die Konjunktur wieder anzieht, wird die Suche schwieriger werden. Wir kennen das. Wie vor wenigen Jahren werden wir dann wieder Probleme bei der Besetzung von Führungspositionen haben, zumal wenn auch andere Branchen junge Leute suchen. Wir, die Krankenhäuser, erwarten von unseren künftigen Führungskräften eine solide Ausbildung, Branchenkenntnis und ein hohes Maß an sozialer Kompetenz. Das Mentoring-Programm schafft den idealen Raum, damit sich jene, die suchen, finden.“



Günther Nierhoff:

„Um im Krankenhaus Führungsverantwortung übernehmen zu können, reicht ein Studium keinesfalls aus. Wer eine Position im Management anstrebt, sollte eine Ausbildung beim Berufsbildungswerk Deutscher Krankenhäuser ans Studium anschließen. Ferner rate ich schon während des Studiums zu Praktika. Wer natürlich die Gelegenheit hat, an einem Mentoring-Programm wie jenem der B. Braun-Stiftung teilzunehmen, gewinnt Einblicke, die über das hinausgehen, was an Schulen und Hochschulen zu vermitteln ist.“

stimmen. Aufgabe war es, den jeweiligen Mentee zu falsifizieren und verifizieren, Perspektiven aufzuzeigen und Erfahrungen weiterzugeben, aber auch zu verhindern, dass Führungskräfte zu sozial inkompetenten Wirtschaftsgeistes werden.

Die *Mentees*, betreute „Trainees“, befanden sich im Rahmen des Mentoringprogramms der B. Braun-Stiftung nicht in einer Organisationslinie mit ihren Mentoren und konnten sich diese auch nicht selbst aussuchen. Die fachliche und empirische Bereicherung, nicht die Karriere, stand im Vordergrund, denn auch wenn ihnen die Mentorenschaft bestimmte Erfahrungen schon vorab vermittelt, ohne diese persönlich gemacht zu haben, sollten die Mentees ihre Stärke letztlich aus sich selbst ziehen. Trotz der zeitlichen Komprimierung des Erfahrungshorizontes wurden sie somit nicht von der eigenen Verantwortung entbunden.

Die Erfolgsparameter: Qualität erfordert Mut zur Selektion

Teilnahmevoraussetzungen für Mentees

Inhalt und Qualität der Bewerbungsschreiben mit Zeugnissen, Lebenslauf und Empfehlungsschreiben sowie den persönlichen Angaben zur Motivation waren die Gradmesser für die Auswahl der einzelnen Teilnehmer. Die Bewerber mussten ein mindestens mit „gut“ abgeschlossenes Hochschulstudium (an einer Universität oder Fachhochschule) vorweisen. Aufgrund ihres Alters und ihrer Position sollten sie darüber hinaus tatsächlich zum Nachwuchs zählen.

Etwa die Hälfte aller Bewerber konnte schließlich ins Programm aufgenommen werden, nachdem zuvor über eine telefonische Hotline eine Vielzahl von chancenlosen Bewerbern ausgefiltert worden war.

Auswahl der Mentees und das Mentorenmatching

Nach Ausschreibung des Programms und nachdem die Teilnehmer qualitätsgesichert auf der Grundlage ihrer eingereichten Bewerbungsunterlagen ausgewählt worden waren, hatten der Autor und Karl-Josef Schmidt, Kuratoriumsmitglied der B. Braun-Stiftung und Geschäftsführer des St.-Josefs-Hospitals in Wiesbaden, gemeinsam eine Vorauswahl von Mentoren und Mentees getroffen und diese in einem ersten Vorschlag einander zugeordnet. Die letztendliche Entscheidung oblag dem Kuratorium der B. Braun-Stiftung in Absprache mit den Mentoren. In einer ersten gemeinsamen Sitzung mit den Mentees wurde das Matching dann vorgestellt, so dass abschließende Korrekturen noch möglich waren.

Die Herkunftsländer

Das Augenmerk lag aufgrund kontinuierlich zunehmender, grenzüberschreitender Herausforderungen im *deutschsprachigen Europa* mit den Ländern Deutschland, Österreich, Schweiz und Luxemburg. Das Programm war also auf Mentees ausgerichtet, die primär Führungspositionen in diesen Ländern anstrebten.

Die Mentoren

Die Mentoren, allesamt erfolgreiche und erfahrene Führungskräfte, unterstützten die Mentees individuell während einer initialen Vorbereitungs- und Evaluierungsphase, in der diese auf ihren künftigen Verantwortungsbereich vorbereitet wurden. Die Mentoren fungierten hier als persönliche Ansprechpartner in berufs- und karrierebezogenen Fragen. Vorstände, Geschäftsführer, Verwaltungsdirektoren, Chefärzte, Institutsleiter und weitere Führungskräfte aus Krankenhäusern, Universitäten und der freien Wirtschaft arbeiteten ehrenamtlich mit.

Mentoren unterstützten die Mentees

Prof. Christel Bienstein, Leiterin, Institut für Pflegewissenschaft, Fakultät für Medizin, Universität Witten/Herdecke; Kuratorin der B. Braun-Stiftung, Melsungen

Dr. Jürgen Faltin, Referatsleiter Gesundheitsrecht und Gesundheitsschutz, Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit Rheinland-Pfalz, Mainz

Prof. Dr. Andreas Ferbert, Direktor, Neurologische Klinik, Klinikum Kassel gGmbH, Kassel; Regionalbeauftragter, Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe für Nordhessen, Kassel; Kurator der B. Braun-Stiftung, Melsungen

Prof. Dr. Heinrich-Konrad Geiss, Professor für Klinische Pharmazie und theoretische und praktische Ausbildung, Karlsruhe; Kurator der B. Braun-Stiftung, Melsungen

Renate Heinzmann, Geschäftsführendes Mitglied, Caritas-Akademie für Pflegeberufe e. V., Freiburg; Kuratorin der B. Braun-Stiftung, Melsungen

PD Dr. Martin Kirschner, Geschäftsführer, BBD Aesculap GmbH, Tuttlingen; Leiter Vorstandsabteilung Medizinische Wissenschaft, B. Braun Melsungen AG, Melsungen; Kurator der B. Braun-Stiftung, Melsungen

Werner Lüttgen, Chefapotheker, Apotheker für Klinische Pharmazie und theoretische und praktische Ausbildung, Krankenhaus Düren gGmbH, Düren; Kurator der B. Braun-Stiftung, Melsungen

Therese Lutnik, Pflegedirektorin, Krankenhaus der Barmherzigen Brüder, Wien; Kuratorin der B. Braun-Stiftung, Melsungen

Dr. Günter Merschbächer, Stellvertretender Vorstandsvorsitzender, Caritas Trägergesellschaft Trier e. V., Trier

Günther Nierhoff, Geschäftsführer, Kath. St. Johannes-Gesellschaft Dortmund gGmbH, Dortmund

Prof. Dr. Hartmut Oßwald, Direktor, Pharmakologisches Institut, Eberhard-Karls-Universität Tübingen, Tübingen

Peter Pfaffenberger, Stellvertretender Geschäftsführer, St. Josefs-Hospital Wiesbaden, Wiesbaden

Margit Purwin, Pflegedienstleiterin, Elisabeth-Krankenhaus gGmbH, Kassel

Hans-Ulrich Schmidt, Geschäftsführer, Klinikum Offenbach GmbH; Geschäftsführer, Offenbacher Klinik Management GmbH, Offenbach

Karl-Josef Schmidt, Geschäftsführer, St. Josefs-Hospital Wiesbaden; Kurator der B. Braun-Stiftung, Melsungen

Dr. Gerhard M. Sontheimer, Vorstandsvorsitzender, Gesundheit Nordhessen Holding AG, Kassel

Dr. Harald Stallforth, Mitglied der Geschäftsleitung, Aesculap AG & Co. KG, Tuttlingen; Stellvertretender Vorstandsvorsitzender, Aesculap-Ungethüm Stiftung, Tuttlingen

Prof. Dr. Dr. h.c. Michael Ungethüm, Vorsitzender, Geschäftsleitung der Aesculap AG & Co. KG, Tuttlingen; Vorstandsvorsitzender, Ungethüm-Aesculap Stiftung, Tuttlingen; Stellvertretender Vorstandsvorsitzender, B. Braun Melsungen AG, Melsungen; Stellvertretender Vorstandsvorsitzender, B. Braun-Stiftung, Melsungen



Carolin Stupp, Assistentin der Geschäftsführung, Invade gGmbH:

„Die B. Braun-Stiftung ist mit ihrer Philosophie ‚Sharing Expertise‘ wieder mal einen Schritt voraus. Dank der intensiven interdisziplinären Verzahnung im Mentoringprogramm gelingt es mir, barrierefrei mit den einzelnen Berufsgruppen zu diskutieren und schneller ganzheitliche Lösungen zu finden. Der Austausch mit den Experten war für mich eine Bereicherung. Es war eine Synergie aus Erfahrung und frischen Ideen.“



Frauke Tzscheuschler, Assistentin des Vorstandes, Schwenninger BKK:

„Wissen, Erfahrung und der Dialog sind Faktoren des Erfolgs. Diesen Dialog hat die B. Braun-Stiftung ermöglicht. Jetzt liegt es an uns Mentees, dieses Netzwerk zum dauerhaften Erfolg zu führen.“



Alex Penssler, Leiter Managed Care-Fachsupport, Stellvertretender Geschäftsführer, Sanacare AG, Winterthur, Schweiz:

„Ein lohnenswertes Programm. Durch hervorragende Referenten, die Mentoren und nicht zuletzt durch den intensiven Austausch mit den anderen Mentees konnte ich stark profitieren und viele Anregungen für meine persönliche Tätigkeit in einem dynamischen Unternehmen mitnehmen.“



Ines Lägel, Leiterin der Kinder-, Jugend- und Familienberatungsstelle Auryr Wege:

„Der interdisziplinäre Austausch war bereichernd und eröffnet neue Perspektiven.“



Stefanie Vollmar, Abteilung „Patientenangelegenheiten“, Universitätsklinikum Würzburg:

„Das Mentoringprogramm bot nicht nur hervorragenden Einblick in die aktuellen, sondern auch in die künftigen Entwicklungen im Gesundheitssektor. Die Teilnahme am Arbeitsalltag meiner Mentorin war eine besondere und wertvolle Erfahrung. Ich wünsche mir, dass das neu gegründete Netzwerk unter den Mentees fortbesteht. Ich möchte mich bei der B. Braun-Stiftung für das Sponsoring und die Organisation des Mentoringprogramms ganz herzlich bedanken.“



Alexander Heinz, Mitarbeiter Projekt- und Qualitätsmanagement, Klinikum Offenbach GmbH:

„Das Mentoringprogramm bot die einmalige Chance, direkt von den Erfahrungen der Entscheider im deutschen Gesundheitswesen zu profitieren.“



René Klinger, Leitung Patientenmanagement, Medical Park Bad Rodach:

„Multidisziplinarität, Praxisbezug, Erfahrungsaustausch sowie die fachliche Weiterentwicklung und der Netzwerkgedanke waren für mich die wichtigsten Aspekte dieses bisher einmaligen Mentorenprogramms. In keiner meiner bisherigen Ausbildungen wurden diese Bereiche so umfassend integriert und meine ganz persönlichen Erwartungen so außergewöhnlich übertroffen.“



Tobias Bruckhaus, Leiter Controlling, Ruhrlandklinik Essen:

„Ein Mentoringprogramm, das Fach- und Führungskräfte interdisziplinär zusammenbringt, hat in der Gesundheitswirtschaft noch gefehlt. Der Austausch mit erfahrenen Mentoren und wissbegierigen Mentees fördert neue Denkweisen zutage, von denen die eigene Arbeit deutlich profitieren kann.“



Carsten Fruhner, Kosten- und Leistungsrechnung, Marien-Hospital Euskirchen:

„Das Mentoringprogramm hat mir gute berufliche Kontakte ermöglicht. Seit Oktober 2006 arbeite ich nach meinem BBDK Traineeprogramm im Marien-Hospital Euskirchen. Hier wird in der Verwaltung mit SAP gearbeitet. Sofort hatte ich einen Ansprechpartner aus den Reihen des Mentoringprogramms, und Herr Bruckhaus aus der Ruhrlandklinik Essen stand zu allen Fragen Rede und Antwort.“



Margit Schneider, OP-Koordinatorin und PDL, Hegau-Bodensee-Hochrhein Klinikum, Standorte Singen und Engen:

„Das Mentoringprogramm ist durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit eine große Bereicherung. Vom Aufbau eines Mentee-Netzwerkes verspreche ich mir weitere Denkanstöße. Nochmals vielen Dank an meine hervorragende Mentorin.“



Dr. Peter Wagener, Leiter Medizincontrolling, SLK-Kliniken Heilbronn:

„Für mich war vor allem der Einblick in das Projekt- und Qualitätsmanagement in der Medizingeräteindustrie hilfreich und interessant. Von dieser können die Krankenhäuser noch viel lernen und profitieren.“



Dr. Jochen Baierlein, Berater bei Oberender und Partner, Bayreuth:

„Ein Programm, das ich ohne Einschränkung empfehlen kann. Durch das besondere Engagement der Initiatoren wurde der Erfolg für alle Beteiligten erst ermöglicht. Der direkte Austausch mit Mentoren und Mentees ermöglichte mir eine umfassende Sicht auf die Gesundheitswirtschaft.“

Intensivkurse des Mentoringprogramms

Univ.-Prof. Dr. A. J. W. Goldschmidt Evidente Probleme und virulente Fragen und Antworten im Management des Gesundheitswesens	Mai 2006
Univ.-Prof. Dr. G. Neubauer Makro-ökonomische Rahmenbedingungen für die Krankenhausversorgung: Trends und Entwicklungen	Juni 2006
Univ.-Prof. Dr. M. Lingenfelder Strategien in der Gesundheitswirtschaft: Herausforderungen und Lösungsansätze	Juni 2006
Univ.-Prof. Dr. Dr. s. c. K. W. Lauterbach Aktuelle gesundheitspolitische Entwicklungen: Evidenzbasierte Medizin	Juli 2006

Die Wissensvermittlung und der Praxisbezug

Gemeinsam mit den Kollegen Prof. Dr. Michael Lingenfelder, Prof. Dr. Günter Neubauer und Prof. Dr. Dr. Karl W. Lauterbach vermittelte der Autor anwendungsorientiertes Managementwissen am Beispiel aktuellster Fragestellungen in jeweils zweitägigen Intensivseminaren an fünf Wochenenden. Die Seminare bestanden aus Präsentationen mit Übungscharakter oder so genannten „Problem Based Learning/Independent Studies“ (PBL/IS).

Ziel der PBL/IS war es, durch die eigenständige Arbeit der Teilnehmer an Fallstudien deren fachliche Kompetenz in den Wissenserwerb einzubinden und gleichzeitig den Wissens- und Kompetenztransfer zu sichern. Die Unterrichtssprache war Deutsch.

Die Abschlussveranstaltung

Den Abschluss des Mentoringprogramms begingen alle Teilnehmer gemeinsam mit einer Studienreise, deren Ziel, die katalanische Hauptstadt Barcelona, die Mentees ausgewählt hatten. Die Gruppe besuchte ein Krankenhaus, befasste sich mit der Entwicklung der medizintechnischen Industrie in der Region sowie mit dem spanischen Gesundheitswesen.

Anschließend präsentierten die Mentees in vier Gruppen unterschiedliche Businesspläne auf zum Teil sehr hohem Niveau, die dem eigenen beruflichen Umfeld entlehnt waren, neue, kreative Ideen aufgriffen und mit den Mentoren ausführlich diskutiert wurden.

Zertifikate

Als Bescheinigung der erfolgreichen und lückenlosen Teilnahme am Mentoringprogramm erhielt jeder Mentee ein Zertifikat.

Anschrift des Verfassers:

Univ.-Prof. Dr. Andreas J. W. Goldschmidt
Lehrstuhlinhaber für Health Care Management und Logistik
Geschäftsführender Leiter des IHCI – Internationales HealthCare Management
Institut im Fb IV (WiSo) der Universität Trier
Wissenschaftspark 29
54286 Trier
E-Mail: goldschmidt@uni-trier.de