

Claus Peter Müller von der Grün

Expertise in Leadership

Qualität durch Führung und Prozesse

„Expertise in Leadership – eine Initiative der B. Braun Stiftung für Klinikärzte“, die Ärzte bleiben wollen, war unbestreitbar ein Erfolg. Sowohl die 28 Teilnehmer, als auch die Kuratoren, welche die Seminare an sechs Wochenenden im Laufe dieses Jahres geleitet hatten, waren zum Abschluss der Reihe am 19. November 2011 in Berlin voll des Lobes.

Im Langenberg-Virchow-Haus, wo die gesamte Reihe stattgefunden hatte, nahmen die Ärzte ihre Urkunden aus den Händen von Prof. Dr. Dr. Dr. h. c. Michael Ungethüm, Vorstandsvorsitzender der Stiftung, Prof. Dr. Jörg F. Debatin,

mehren, wie es im Untertitel der Seminarreihe hieß, hatte die Stiftung mit ihrem Angebot neues Terrain betreten. Die Unsicherheit, aber auch die Erwartung in der Fachöffentlichkeit waren gleichermaßen groß, als das Angebot auf

Dialyseabteilung am Vivantes Klinikum und wurde mit 10 000 Euro prämiert. Als Jabs das Seminarprogramm zum ersten Mal studierte und die Überschrift der Themenblöcke las, dachte er, er habe dies doch alles schon einmal gehört.



Mit einer praktischen Projektarbeit der 28 Teilnehmer und einer feierlichen Abendveranstaltung fand die Initiative „Expertise in Leadership“ am 18. und 19. November in Berlin ihren erfolgreichen Abschluss.

Vorstandsvorsitzender der Amedes Holding AG, und Prof. Dr. Norbert Roeder, Ärztlicher Direktor und Vorstandsvorsitzender des Universitätsklinikums Münster, entgegen. Die Urkunden trugen nicht nur den Namenszug der Stiftung, sondern die Teilnahme bescheinigten auch die Medizinische Fakultät der Universität Münster und das dortige Universitätsklinikum, denn das Curriculum war in Zusammenarbeit der Stiftung sowie der Kuratoren der Reihe mit der Fakultät und dem Klinikum in Münster entwickelt worden.

Geleitet von der Überzeugung, dass es notwendig sei, „Qualität durch Führung und Prozesse“ zu

der Medica im November 2010 präsentiert wurde. Was sollte die Reihe anderes oder besseres bieten als andere Fortbildungsangebote?

Diese Frage stellte sich damals offenbar auch einer der Teilnehmer, PD Dr. Wolfram Jabs vom Vivantes Klinikum im Friedrichshain in Berlin. Er ist Leitender Oberarzt und stellvertretender Direktor der Klinik für Innere Medizin und Nephrologie. Jabs ist aufgrund dieser Position repräsentativ für die Teilnehmer der Seminarreihe und zugleich Träger des ersten Preises im Wettbewerb „Expertise in Leadership“, zu dem die B. Braun Stiftung parallel eingeladen hatte. Jabs Arbeit galt dem Neubau einer

Fünf leitende Referenten waren jeweils für einen zusammenhängenden Seminarblock an einem Freitag und Samstag verantwortlich. Sie referierten selbst, gewannen aber auch Koreferenten. Den Auftakt bildete im April Prof. Debatin mit dem „Erfolgsfaktor: Wirtschaftlichkeit durch Innovation“. Es folgten die Erfolgsfaktoren Personalführung und Management unter der Leitung von Prof. Dr. Oliver Schnell, geschäftsführender Vorstand der Forschergruppe Diabetes e.V. am Helmholtz Zentrum München, der Erfolgsfaktor Prozessoptimierung, den Prof. Dr. Ulrich Stöckle, Leiter der Unfallchirurgie am Klinikum rechts der Isar

der TU München, vermittelte, der Erfolgsfaktor Kommunikation unter der Ägide von Prof. Dr. Roeder und schließlich der Erfolgsfaktor Qualität im fünften Seminarblock, den Prof. Dr. Christof Veit, Geschäftsführer der BQS-Bundesgeschäftsstelle Qualitätssicherung gGmbH in Düsseldorf, verantwortete. Im sechsten Seminarblock mussten die Teilnehmer in drei Gruppen ein Klinikum der Zukunft bauen, ein defizitäres Haus umstrukturieren, um es wieder zum Erfolg zu führen, und ihre Arbeitsergebnisse dem Rat der fiktiven Kommune Neustadt vorstellen.

Rückblickend sagte Jabs: „Die fünf Blöcke machten Sinn. Es gab wenig Überlappungen.“ Die Seminarreihe war für ihn geprägt von den starken Persönlichkeiten der Refe-



renten. Den Teilnehmern sei kein „durchexerziertes Powerpointprogramm“ geboten worden, sondern alle seien bei der Ehre und beim Ehrgeiz gepackt worden, nicht Vorlesungen zuzuhören, sondern an jedem Wochenende in praktischen Arbeiten Lösungsvorschläge zu entwickeln. Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen sei stets von neuem gemischt worden, so dass sich keine Cliques gebildet haben. An der Reihe nahmen aus der Sicht Jabs ausgeprägte Individuen teil, von denen einige schon die Funktion des Chefarztes hatten. Aber sie passten zusammen, auch weil sie erkannten, dass sie alle im Alltag vor denselben Herausfor-

derungen stehen. Den Teilnehmern sei in den Seminaren eine „strukturelle Denkweise vermittelt worden“, wie Qualität durch Führen und Prozesse zu mehren sei. „Ich kenne viele Kollegen, denen ich die Teilnahme an einem solchen Seminar auch wünschen würde.“

Für Prof. Roeder war die Seminarreihe vor allem ein Erfolg, weil alle Ärzte freiwillig daran teilnahmen. Kein Arzt sei mit Zwang zur Qualifikation abgeordnet worden. Das habe spürbar die Motivation geprägt: „Es waren alles Menschen, die sich entwickeln wollen, im Gegensatz zu Menschen, die denken, dass sie schon entwickelt seien.“ Zahlreiche Teilnehmer lobten die Seminarreihe als „angstfreien Raum“ und hofften auf ein

Netzwerk, das sich daraus entwickeln möge. Prof. Roeder bestätigte diese Einschätzung. Im Netzwerk, das in Berlin zu knüpfen begonnen worden sei, gebe es weder Macht, noch Konkurrenz.

Prof. Debatin war begeistert von den „hervorragend qualifizierten Teilnehmern“ und dem „sehr guten Format“. Die Projektarbeit in Kleingruppen sei das zentrale Element der Reihe gewesen. Darum sei „viel Kreativität auf die Straße gekommen“. Auch Prof. Debatin lernte nach eigenem Bekunden hinzu. Die Diskussion der Seminarteilnehmer über die Verschränkung von ambulanter und stationärer Versorgung offenbare den Gene-

rationswechsel unter den Ärzten: „Die reden nicht nur darüber, die tun es.“ Prof. Debatin war beeindruckt vom „anderen Empfinden von Hierarchien“ unter den jüngeren Kollegen. Alte Formen von Hierarchie und Macht würden aufgebrochen. Es genüge heute nicht mehr, gut operieren zu können und junge Ärzte etwa über die Macht, ihnen die Weiterbildung zu ermöglichen, an sich zu binden. Die jungen, erfolgreichen Ärzte setzten Wirtschaftlichkeit nicht mehr reflexhaft mit Einsparung gleich, sondern mit guter Medizin, die über gute Qualität zu gutem Geld führe. Das sei eine ehrliche Haltung.

Prof. Ungethüm sprach von einem „vollen Erfolg“, denn die motivierten Teilnehmer, von denen einige schon Privatdozent oder Professor gewesen seien, identifizierten sich mit der Seminarreihe. Bei jedem Seminarteilnehmer werde nicht zuletzt wegen der praxisbezogenen Abschlussarbeit „viel hängen bleiben“. Prof. Ungethüm sagte, er werde

den vielfach geäußerten Wunsch, die Teilnehmer in ein Netzwerk einzuschließen, gerne aufgreifen und es in einer Alumni-Vereinigung verwirklichen. Die Geschäftsführerin der Stiftung, Uta Meurer, kündigte an, die Stiftung wolle „Expertise in Leadership“ als Initiative für Ärzte im Rhythmus von zwei Jahren fortsetzen. Die Stiftung plane ferner ein ähnliches Angebot für Führungskräfte in der Pflege.

Claus Peter Müller von der Grün ist Redakteur der Frankfurter Allgemeinen Zeitung.