

# „Medizin führt nur im Team zum Erfolg“

Klinikärzte müssen sich für Führung qualifizieren. Darum hat die B. Braun-Stiftung die Initiative „Expertise in Leadership“ ins Leben gerufen. Führungserfahrene Ärzte schulen 29 Klinikärzte, die solche bleiben wollen, an sechs Seminarwochenenden. Die Stiftung finanziert das Projekt und lobt insgesamt ein Preisgeld von 15 000 Euro aus. Die Auftaktveranstaltung „Wirtschaftlichkeit durch Innovation“ leitete Prof. Dr. Jörg F. Debatin, Ärztlicher Direktor und Vorstandsvorsitzender des Universitätsklinikums Hamburg-Eppendorf. f&w fragte ihn nach dem Führungsverhalten von Klinikärzten und den Anforderungen für eine leitende Position.



Prof. Dr. Jörg F. Debatin

**f&w:** Herr Professor Debatin, Mitte April begann im Langenbeck-Virchow-Haus in Berlin die Seminarreihe „Expertise in Leadership – Qualität durch Führung und Prozesse“ der B. Braun-Stiftung. Warum ist das Thema „Führung“ vor allem für die Ärzte eines?

**Prof. Dr. Jörg F. Debatin:** „Weil bei vielen Ärzten kein vollständiges Führungsverständnis vorhanden ist. Die mit Führung verbundene Verantwortung beschränkt sich eben nicht auf die ‚eigene‘ Abteilung, sondern muss auch die

Lage der Gesamteinstitution umfassen. So müssen wirtschaftliche Grundlagen in dem Führungsverhalten von Ärzten eine konkrete Berücksichtigung finden. Noch haben viele Ärzte nicht verstanden, mit Wirtschaftlichkeitsberechnungen konstruktiv umzugehen, da sie der Auffassung sind, dass sich gute Medizin und Wirtschaftlichkeit gegenseitig ausschließen. Genau das Gegenteil ist der Fall.“

**f&w:** Heißt das, alle Ärzte sollten Betriebswirte werden oder sich zum MBA qualifizieren?

**Prof. Dr. Jörg F. Debatin:** „Nein, bloß nicht. Wir brauchen unsere Ärzte in erster Linie, um gute Medizin zu machen. Darum wendet sich das Seminar der B. Braun-Stiftung an Ärzte, die in ihrem Beruf bleiben wollen. Natürlich geht es bei Ärzten primär um medizinische Aspekte – aber wir müssen natürlich auch sehen, dass die Führungsarbeit als Chefarzt allein mit der ärztlichen Sicht auf die Probleme nicht getan ist. Will man eine Gesamteinstitution zum Erfolg führen, braucht es ein gemeinsames Führungsverständnis aller verantwortlichen Mitarbeiter – Führung ist eben nicht das alleinige Hobby eines Vorstands oder eines Geschäftsführers.“

**f&w:** Muss ein Arzt also rechnen können oder nicht?

**Prof. Dr. Jörg F. Debatin:** „Ja, zum Führen gehört auch ein gewisses Zahlenverständnis. Die Umsetzung guter Ideen bedarf eines Business-Plans, und der muss Hand und Fuß haben.“

**f&w:** Womit tun sich die Ärzte noch schwer, wenn sie führen wollen?

**Prof. Dr. Jörg F. Debatin:** „Sie müssen begreifen, dass sie den Erfolg nicht als Einzelkämpfer erringen, sondern nur im Team. Sie müssen verstehen, dass das Konzept der Arbeitsteilung auch in der Medizin seine Berechtigung im Sinne einer besseren Medizin hat. Dabei müssen Kooperationen medizinisch und ökonomisch sinnvoll gestaltet werden, um von langfristiger Dauer zu sein. Das funktioniert nur, wenn es sich um eine von inhaltlichen Gemeinsamkeiten und nachweisbaren qualitativen Vorteilen getragene Zusammenarbeit handelt.“

**f&w:** Welches sind die Leitfragen, die eine Abteilung oder eine Klinik zum Erfolg führen, wenn sie sich neu ausrichten will oder muss?

**Prof. Dr. Jörg F. Debatin:** „Die Ärzte müssen lernen zu fragen: Was wollen wir eigentlich machen? Was ist unser Produkt? Was ist mein Unique Selling Point? Was können wir besser als andere?“

**f&w:** Was ist also das größte Defizit in der Sichtweise vieler Ärzte?

**Prof. Dr. Jörg F. Debatin:** „Nicht zu erkennen oder zugeben zu wollen, dass die Zukunft nicht mit dem, was war, zu gewinnen ist. Es muss darum gehen, die Zukunft auf die eigenen Stärken auszurichten.“

**f&w:** Und die Schwierigkeit, in Netzwerken zu denken ...

**Prof. Dr. Jörg F. Debatin:** „Ja, genau. Das fängt schon im eigenen Haus an. Die Geschäftsführung zum Beispiel sollte nicht als Gegner, sondern als kritischer Begleiter und Partner gesehen werden. Das muss verstanden, das muss verinnerlicht werden.“

**f&w:** Warum neigen die Ärzte denn so offenkundig zum Einzelkämpfertum?

**Prof. Dr. Jörg F. Debatin:** „So sind wir aus gutem Grund ausgebildet worden. In einer Notfallsituation ist schließlich Entscheidungsfähigkeit gefordert und keine langfristige anzuberaumende Teambesprechung. Zu kurz gekommen dabei ist die Realisation, dass Medizin immer nur im Team zum Erfolg führt. Dabei geht es nicht nur um die Zusammenarbeit von Ärzten unterschiedlicher Fachrichtungen, sondern auch um die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Berufsgruppen in einem Krankenhaus. Und ebenso verhält es sich mit Strategien. Auch die lassen sich nur gemeinsam entwickeln und umsetzen.“

**f&w:** Sind junge Ärzte solchen Ideen gegenüber aufgeschlossener?

**Prof. Dr. Jörg F. Debatin:** „Modernität im Denken ist keine Funktion des chronologischen Alters.“

**f&w:** Herr Professor Debatin, Ihr Thema des ersten Seminarwochenendes lautete: „Wirtschaftlichkeit durch Innovation“. Nach einer Phase des Kennenlernens und der theoretischen Debatte am ersten Tag lernten die Teilnehmer am zweiten Tag an einem praktischen Beispiel. Welche Aufgabe hatten Sie ihnen gestellt?

**Prof. Dr. Jörg F. Debatin:** „Es ging um unser Herzzentrum, das vor einigen Jahren aufgrund verschiedener Skandale in raues Fahrwasser geraten war. Herzchirurgie und Kardiologie waren in Verruf geraten. Wir sagten den Ärzten im Seminar: Stellen Sie sich vor, Sie sollen als neuer Chefarzt die Kardiologie wieder zum Erfolg führen, doch der Misserfolg schlägt Ihnen an Ihrem ersten Arbeitstag auf der Fahrt im Zug zu Ihrem neuen Arbeitsplatz schon auf der ersten Seite der Lokalzeitung entgegen.“

**f&w:** Was sollten die Seminarteilnehmer nun tun?

**Prof. Dr. Jörg F. Debatin:** „Sie sollten unter Berücksichtigung der in dem Fallbeispiel beschriebenen Stärken und Schwächen des Herzzentrums eine Gesamtstrategie entwerfen und diese dem Referententeam präsentieren. Als Rüstzeug gab es natürlich umfassendes Zahlenmaterial wie Personalstärke, Bettenauslastung oder Casemix-Punkte. Es ging darum, die als ‚Vorstand‘ auftretenden Referenten von der Strategie zu überzeugen und die zugrunde liegenden Alleinstellungsmerkmale zu erläutern.“

**f&w:** Und diese Aufgabe bekam jeder der 29 Ärzte für sich gestellt?

**Prof. Dr. Jörg F. Debatin:** „Natürlich nicht. Wenn wir schon für Gruppenarbeit plädieren, dann praktizieren wir diese auch. Wir teilten die 28 Teilnehmer in vier Gruppen, die dann gegeneinander angetreten sind.“

**f&w:** Hat es in den Gruppen geklappt mit der Zusammenarbeit? Oder gab es nur Alpha-Tiere?

**Prof. Dr. Jörg F. Debatin:** „Es war schon erstaunlich, wie schnell es allen vier Gruppen gelungen ist, sich zu organisieren. Aufgaben wurden schnell zugeteilt – schließlich musste am Ende von drei Stunden eine überzeugende Präsentation stehen.“

**f&w:** Waren Sie von den Ergebnissen der Gruppen begeistert?

**Prof. Dr. Jörg F. Debatin:** „Zunächst waren wir von der Akribie und der Selbstständigkeit, mit der alle zu Werke gingen, fasziniert. Und dann gab es natürlich interessante Vorschläge, die jeweils auf einer umfassenden Stärken-/Schwächenanalyse beruhten. Im Fokus standen Mitarbeitermotivation, Einweisung, aber vor allem die Frage nach den medizinischen Inhalten, die das Herzzentrum in Zukunft auszeichnen sollte. Es gab wirklich keinen Mangel an Innovation! Schwerpunkte lagen auf minimal-invasiven Techniken und telemedizinischen Konzepten. Das Ganze musste dann noch in Form eines Business-Plans durchgerechnet werden.“

**f&w:** Gab es eine Siegergruppe?

**Prof. Dr. Jörg F. Debatin:** „Die Präsentationen wurden von den Referenten in

Juryform bewertet. Dabei ging es um die Elemente ‚Stringenz der Strategie‘, ‚Kreativität der Strategie‘, ‚finanzielle Solidität der Planung‘ und ‚Qualität der Präsentation‘. Am Ende gab es keine Verlierer. Interessant war, dass wir die Vorschläge mit der tatsächlich umgesetzten Strategie und der wirklichen sehr erfolgreichen Entwicklung kontrastieren konnten.“

**f&w:** Woher kommen die Teilnehmer des Kurses, welche Funktionen haben sie im Klinikalltag?

**Prof. Dr. Jörg F. Debatin:** „Bei den Teilnehmern handelt es sich um erfahrene Ärzte aus unterschiedlichen Krankenhäusern, darunter viele Universitätskliniken. Es sind zahlreiche Fachrichtungen vertreten. Es ist eine bunte Mischung, die viel Humor und Engagement mitbringt. Die Kandidaten mussten sich mit einem Empfehlungsschreiben ihres Vorgesetzten bewerben.“

**f&w:** Ist diese Leadership-Initiative auf ihre Weise einzigartig?

**Prof. Dr. Jörg F. Debatin:** „Ich denke schon. Wir haben den Anspruch, Ärzten die auch Ärzte bleiben wollen, das für Führungsaufgaben notwendige Rüstzeug zu vermitteln. Damit besetzen wir eine wichtige Nische.“

**f&w:** Was steht an den folgenden Wochenenden auf dem Programm?

**Prof. Dr. Jörg F. Debatin:** „Es folgen vier Wochenenden mit weiteren spannenden Themen. Dabei geht es um folgende Erfolgsfaktoren: ‚Personalführung und Change Management‘, ‚Prozessoptimierung‘, ‚Kommunikation‘ und ‚Qualität‘. Am Ende steht ein Wochenende, an dem die Teilnehmer ein gesamtes Krankenhaus inhaltlich beplanen sollen.“

**f&w:** Hat Ihnen in Berlin die Arbeit mit den Kollegen Freude bereitet?

**Prof. Dr. Jörg F. Debatin:** „Es hat dem gesamten Referententeam großen Spaß gemacht. Dabei steht für mich immer die Faszination für gute Medizin im Vordergrund.“

Das Gespräch führte  
Claus Peter Müller von der Grün