

Management-Ausbildung für Chefärzte und Direktorium

Die Führungsebene des Münchner Krankenhauses arbeitet an gemeinsamen Zielen und Strategien

Die Arbeit im Krankenhaus von heute wird zunehmend durch den Druck der wirtschaftlichen, gesetzlichen und haftungsrechtlichen Rahmenbedingungen sowie den äußeren Konkurrenzdruck geprägt. Um diesem Druck adäquat begegnen zu können, reichen die rein fachlichen Qualifikationen der Verantwortlichen oft nicht aus. Diese typischen Managementaufgaben müssen neben der Verwaltung nun auch zunehmend von den Chefärzten und der Pflegedirektion wahrgenommen werden.

Daneben wird es immer wichtiger, die Zusammenarbeit der Abteilungen und Bereiche zu fördern und Konflikte, die im komplexen Krankenhausbetrieb auftreten können, abzubauen. Im Krankenhaus der Barmherzigen Brüder in München wurde hierzu die sogenannte Leitungskonferenz gegründet (Direktorium plus Chefärzte und leitende Ärzte), in der regelmäßig die aktuellen Zahlen diskutiert und gemeinsam die weiteren Maßnahmen verabredet werden.

Zur Unterstützung dieser Aufgaben der oberen Führungsebene findet seit ca. einem Jahr ein Kursus statt, der den Mitgliedern der Leitungskonferenz die notwendigen Fähigkeiten vermitteln soll. In Zweitagesseminaren zieht sich die Leitungskonferenz außerhalb des Krankenhauses zurück und befasst sich mit den zentralen Handlungsfeldern modernen Managements. Geleitet werden die Veranstaltungen von Werner Bauer von der Nürnberger Gesellschaft für Unternehmenskultur. Dieser sogenannte „Streitberg-Prozess“ – benannt nach dem Ort in der fränkischen Schweiz, in dem diese Ausbildung begann – setzt sich didaktisch aus mehreren Teilen und Phasen zusammen.

dem diese Ausbildung begann – setzt sich didaktisch aus mehreren Teilen und Phasen zusammen.

Emotionale Stabilisierung

Der rote Faden dieser Veranstaltungen ist das Prinzip des sogenannten „gemeinsamen Handelns“ – ein Begriff aus der Verhaltensbiologie. Grundlage hierfür ist die Beobachtung, dass erfolgreiche Gruppen in einem Klima gegenseitigen Verständnisses und gegenseitiger Akzeptanz agieren. Diese Phase eines sogenannten emotionalen Commitments (emotionale Stabilisierung) wird im Streitberg-Prozess an den Anfang gestellt und besteht aus drei Teilen:

In einer „**Schnitzeljagd**“ müssen zunächst zwei Gruppen eine Tageswanderung unternehmen und dabei auf dem Weg zum Ziel Aufgaben lösen und sich gegenseitig über Funk führen. Eine Videoaufzeichnung schafft dabei ein Abbild des Gruppenverhaltens auf spielerischer Ebene. In der anschließenden Kommentierung des Videofilms finden die Gruppenmitglieder Zugang zu ihrem eigenen Gruppenverhalten. Das Rollenverhalten, die Ziel- und Aufgabenorientierung, die individuellen Beiträge in der Gruppe und das Gruppenverhalten insgesamt werden ohne die konfliktgeladene Alltagslast deutlich und akzeptabel.

Um das Thema „**Kritik und Anerkennung**“ geht es im zweiten Teil. Hier liegt die Erkenntnis zugrunde, dass Kritik immer verletzt – auch wenn sie sachlich und nicht zur Person vorgetragen wird. Daher ist dieses Führungsinstrument vorsichtig und mit Bedacht zu handhaben. Dem gegenüber ist Anerkennung ein positiver und starker Motivator – vor allem, wenn es sich nicht nur um die Anerkennung der Leistung einer Person handelt, sondern die Person insgesamt gemeint ist. Voraussetzung ist, dass diese Anerkennung aufrichtig und ehrlich ist. In dem Seminar wird über Kritik lediglich theoretisch reflektiert, während Anerkennung tatsächlich praktiziert und damit erlebt wird: Jeder bekommt von den anderen zu hören, was sie an ihm schätzen und mögen.

Das emotionale Commitment der Gruppe wird im dritten Teil verstärkt durch die „**Biographie**“, bei der sich jeweils zwei Gruppenmitglieder ihre Lebensgeschichte erzählen. Diese Biographien werden anschließend in Plädoyers in der Gruppe vorgetragen. Die Intimsphäre bleibt dabei geschützt. In der Regel kennen sich berufliche Gruppen lediglich auf der professionellen Ebene. Durch diesen einfachen Zugang zur Persönlichkeit wird das Verständnis und Vertrauen in der gesamten Gruppe gestärkt.

In dieser Phase der emotionalen Stabilisierung muss niemand seine Standpunkte aufgeben – sie werden allerdings transparenter und können konfliktfrei dargestellt und ausgetauscht werden.

„**Befähigungsphase**“

In der anschließenden „Befähigungsphase“ werden sowohl didaktisch die Werkzeuge des Managements vermittelt, wie auch mittels dieser Werkzeuge konkrete Themen und Ergebnisse entwickelt und verabredet. Im „Positiv – Negativ – Abgleich“ werden die zukünftigen Themen festgelegt. „Führung“ und „Strategie“ sowie „Motivation“ – sowohl für die Mitarbeiter wie für sich selbst – schließen sich an.

Die „Strukturanalyse“ wurde sogar am konkreten Objekt geübt. Direktorium und Chefärzte besuchten ein namhaftes Hotel in München, führten Interviews und stellten die Struktur bildlich dar. Neben dem Lerneffekt zum Thema „Struktur“ ergaben sich zahlreiche Parallelen zwischen Hotelbetrieb und Krankenhaus.

In einem weiteren Treffen wurden die unterschiedlichen Prinzipien und Theorien der gängigen Managementsysteme erarbeitet und vermittelt: „Total quality management“, „Lean management“, „Business process reengineering“, „Kaizen“, „Poka yoke“, „Fraktale Fabrik“ wie auch „Engpass-Steuerung“ wurden intensiv studiert und bezüglich ihrer Wirkfaktoren, ihrer Philosophie und ihrer Orientierung am Menschen analysiert.

Es ist wichtig zu betonen, dass das Gelernte kompatibel ist mit anderen Prozessen, die im Moment in unserem Haus laufen: Die Erarbeitung des Leitbildes – ausgehend vom Ordensleitbild der Bayerischen Ordensprovinz – ist inzwischen abgeschlossen. Nun kommt es darauf an, dass das Leitbild im gesamten Haus gelebt wird. Hier ist die Initiierung und Unterstützung durch die Führungspersonen besonders wichtig. Durch die Managementausbildung ist gewährleistet, dass die Einführung des Leitbildes von dieser Ebene getragen und mit den richtigen Instrumenten auf den Weg gebracht wird. (vgl. Beitrag von Georg Betz in diesem Heft, Seite 12f.)

Gleiches gilt auch für die zukünftigen Prozesse, die sich im Qualitätsmanagement aus den Ergebnissen der Patienten- und Mitarbeiterbefragung wie auch dem Qualitätsbericht ergeben. Die Chefärzte und Direktoriumsmitglieder wissen nun, worauf es dabei ankommt. Vor allem: Das „human process coaching“ stimmt in seinen Prinzipien völlig mit der christlichen Orientierung eines katholischen Krankenhauses überein: Gegenseitige Akzeptanz und Orientierung an Patienten- und Mitarbeiterinteressen sind zentrale Forderungen an die Führungsebene einer christlichen Einrichtung.

*Dr. Gerhard Boeden
Ärztlicher Direktor, Krankenhaus der
Barmherzigen Brüder München ■*

*Auszug aus „Misericordia“,
Zeitschrift der Barmherzigen
Brüder in Bayern
April 2000*



Wollen mit neuer Power das Haus zukunftsfähig machen: Führungskräfte des Krankenhauses der Barmherzigen Brüder in München; vorne sitzend unser Autor: Dr. Gerhard Boeden, Ärztlicher Direktor und Chefarzt für Anästhesie.