

Ist Klinikmanagement Spitzensport?

Kliniken erfolgreich zu leiten ist nicht immer einfach und der Chefarzt-Alltag ähnelt manchmal eher einer sportlichen Herausforderung.

Auf den ersten Blick sind sie vielleicht ein ungewöhnliche Kombination: Stefan Ruhl berät professionell Klinikmanager und unterstützt sie mit Erfolgsstrategien. Normann Stadler hingegen gewann als ehemaliger Triathlet und Duathlet diverse Preise und widmet sich heute ganz neuen Herausforderungen. Im Gespräch teilen Sie mit uns ihre Ansichten zu den Themen Erfolg, Disziplin und Niederlagen.

M&K: Herr Stadler, Sie waren als Sportler sehr erfolgreich. Welche Eigenschaften halten Sie für die wichtigsten, um an die Spitze zu kommen?

Normann Stadler: Nur Talent hilft im Jugend- und Junioren-Alter. Aber Talent und harte Arbeit zusammen sind ein unschlagbares Team. Ausserdem ist Flexibilität, um auch aussichtslos erscheinende Situationen zu meistern, hilfreich. Beispielsweise wollte mir ein Zehenbruch drei Wochen vor dem Ironman Hawaii einen Strich durch die Rechnung machen. Ich ließ mich nicht entmutigen und stellte mein Training komplett um, und konnte ohne Lauftraining in den letzten Wochen den Ironman Hawaii trotzdem gewinnen! Ebenso wichtige Punkte sind Geduld und Beharrlichkeit. Ich musste 16 Jahre lang trainieren, um 2004 zum ersten Mal den Ironman Hawaii zu gewinnen. Diese Fokussierung auf das Ziel ist entscheidend.

Wie wichtig ist die mentale Einstellung?

Stadler: Sehr wichtig, denn das Rennen wird letztendlich im Kopf entschieden. Aber das Bewusstsein der konzentrierten Vorbereitung ist die Grundlage. Alleine auf mentale Stärke kann man keinen Wettkampf aufbauen.

Herr Ruhl, welche Fähigkeiten erkennen Sie hier, die auch Klinikmanager beherrschen sollten?

Stefan Ruhl: Spitzensport und Topleistungen in Medizin und Management liegen nicht weit auseinander. Im Spitzensport werden als wesentliche Erfolgsfaktoren Zielformulierung, Motivation,



Zur Person

Stefan Ruhl, gelernter Volkswirt, ist Unternehmer, Führungskraft und Coach. Zu seinen Kernkompetenzen gehört die Begleitung von Führungskräften medizinischer Fachabteilungen im Veränderungsprozess. Seine Tätigkeit umfasst die Strategieentwicklung, die Neukonzeption des medizinischen Leistungsspektrums, Optimierung der Prozesse sowie eine nachhaltige Verbesserung der Abteilungsergebnisse.

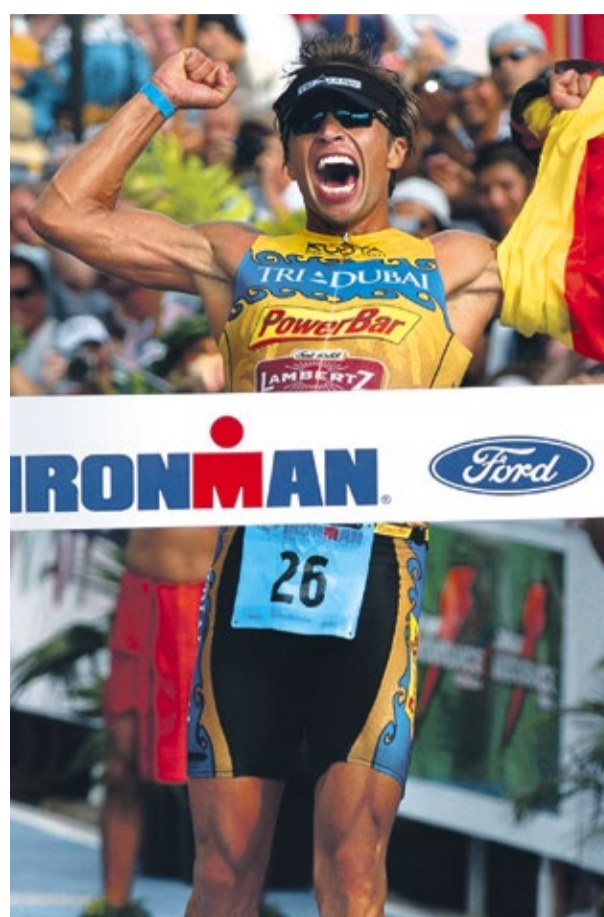
Individualitätsgrad, Selbstvertrauen, Fehlermanagement, Wir-Gefühl, Veränderung und Respekt identifiziert. Diese Faktoren und Erkenntnisse aus dem Spitzensport finden auch Eingang in den Führungsalltag von Chefarzten und Klinikmanagern. Die identifizierten sportimmanenten Indikatoren stellen eine Art Rüstzeug dar, das Führungskräften Impulse für Transfermöglichkeiten geben soll.

Zum einen ist ein Spitzensportler ein Einzelkämpfer. Zum anderen spielt auch die Motivation durch Familie und Trainer eine Rolle. In welchem Maß ist das der Fall?

Stadler: Zielformulierung und Motivation verstärken sich gegenseitig. Von Beginn einer Trainingssaison entwickelt der Trainer gemeinsam mit seinem Athleten auf Basis seiner Individualressourcen motivierende Ziele und einen korrespondierenden Trainingsplan. Dabei sind die Individualressourcen jedes einzelnen Athleten auszuschöpfen und für den Gesamterfolg gewinnbringend einzusetzen. Das Mannschafts-Minimalziel „Qualifizierung für Hawaii“ wirkte dabei auf mich ebenso motivationsauslösend wie das weitergehende Ziel, den Ironman auf Hawaii zu gewinnen.

Erkennen Sie auch hier Parallelen, Herr Ruhl?

Ruhl: Das Vorgehen im Management ist völlig vergleichbar mit den Erfahrungen aus dem Spitzensport. Ein von allen Entscheidungsträgern gestecktes Ziel einer „hohen medizinischen Qualität und individualisierten Medizin“ entwickelt erst seine Strahlkraft und Sogwirkung wenn es nach Abgleich mit den individuellen Ressourcen der Leistungsträger und der situativen Möglichkeiten der Klinik von allen als erreichbar eingestuft wird. Es entstehen positive Vorstellungen vom



Zur Person

Normann Stadler ist ehemaliger deutscher Triathlet und Duathlet. Er gewann 2004 und 2006 die Ironman World Championship, drei weitere Ironman-Wettkämpfe (2000, 2001, 2005), 1994 die Duathlon-Weltmeisterschaft und wurde Deutscher Meister im Triathlon 2003 und 2008 sowie im Duathlon (1995, 1996 und 2004). Im August 2011 beendete er seine aktive Karriere.

Erfolg. Dadurch wird Motivation ausgelöst, die von der Überzeugung getragen ist, die Ziele Wirklichkeit werden zu lassen. Die Folge ist, dass negative Gedanken weitgehend ausgeschlossen werden und bei Chefarzten und Klinikmanagern eine offene, nach vorne gerichtete Denkweise entsteht. Die tägliche Anstrengung und das Engagement in der Patientenversorgung bleiben für den Arzt sinnstiftend und wirken damit motivierend.

Welchen Stellenwert nimmt die Fähigkeit für einen Spitzensportler ein, andere motivieren zu können?

Stadler: Als Triathlet hatte ich immer ein hohes Selbstvertrauen in meine Leistungsfähigkeit. Diese wurde durch eine positive Grundstimmung und mentaler Grundhaltung „Ich traue mir zu, jeden Gegner zu schlagen!“ wirksam ergänzt. Meine Haltung basierte auf einer ausgewiesenen Fitness, die ich mir über Jahre im gemeinsamen Training mit den Besten erarbeitet habe. Jede Saison war für mich die härteste Vorbereitung, die ich je zuvor hatte. Als Trainer mache ich immer wieder Erfahrung, dass meine Athleten bereits in sich extrem motiviert sind. Die Kunst als Trainer besteht darin, diese absolute intrinsische Motivation vertrauensvoll zu fördern und aufrecht zu erhalten.

Kann ein Klinikmanager einen guten Job machen, auch wenn er nicht motivieren kann?

Ruhl: Nach F. Malik sollen die Ziele und Aufgaben den Menschen motivieren und nicht der Vorgesetzte. Demnach könnte ein Klinikmanager einen guten Job machen, auch wenn er nicht motivieren kann. Lassen Sie uns einen Blick auf Jürgen Klopp werfen: Kaum ein anderer Trainer versteht es so gut, die Entwicklung eines leistungsfördernden Selbstvertrauens bei seinen Spielern entstehen zu lassen. Dabei schafft er es, eine positive mentale Grundstimmung über die gesamte Spielzeit hinweg durch vorbildliches Führungsverhalten hochzuhalten. Die Mannschaften von Klopp waren in der Vergangenheit von einer positiven Grundstimmung „be-seelt“. Sichtbar wurde dies durch erhöhte Kreativität, reflektierte Risikobereitschaft, ungezwungenes Miteinander und große Anstrengungsbereitschaft.

Aus der Perspektive der Führungstheorie gehört Klopp eher zu den transformationalen Führungspersonen, die sich durch einen Führungsstil auszeichnen, der auf vier Komponenten beruht: Vorbildfunktion des Führenden, Motivation durch große Ziele, Übertragung von Verantwortung sowie individuelle Berücksichtigung des Einzelnen. Diese Erfolgsfaktoren können auch den Führungsalltag im Krankenhauswesen beflügeln und unternehmerischen Erfolg begünstigen. Möglichkeiten und Grenzen eines Transfers dieser Erfolgsfaktoren im Spitzensport auf die Wirtschaft sind durchaus erkennbar. Dennoch gibt es keine Garantien, dass ein solcher Transfer einen sportlichen oder wirtschaftlichen Erfolg zwingend nach sich ziehen muss. Chefarzte sind wie Top-Spieler und zeichnen sich durch spezifische medizinische

Kompetenzen aus, sind intrinsisch motiviert, überdurchschnittlich leistungs- und begeisterungsfähig. Fehlende Motivation oder sogar demotivierendes Verhalten von Klinikmanagern können leicht diese wichtigen Fähigkeiten begrenzen.

Herr Stadler, Sie haben nicht nur Siege erlebt, sondern mussten auch Niederlagen einstecken. Welche Eigenschaften haben Ihnen auf Ihrem Weg geholfen?

Stadler: 2004 musste ich auf Grund eines Infektes das Rennen beim Ironman Frankfurt vorzeitig abbrechen. Danach stellte ich alles in Frage. Ich hatte eine mentale Krise und war kurz davor meine noch junge Karriere zu beenden. Letztendlich hat mich mein Wille doch dazu gebracht, weiter zu machen und an meine Fähigkeiten zu glauben. Als dann 2011 bei einem Checkup ein Aortenaneurysma und eine defekte Aortenklappe diagnostiziert wurde, war mir sofort klar, dass dies mein Karriereende bedeutet. Hier hat mir das Bewusstsein geholfen, im Triathlon alles erreicht zu haben. Ich hatte auf dem Weg dorthin gelernt zu kämpfen. Mein neu gestecktes Ziel war, gesund zu werden und für meine Familie da zu sein.

Was raten Sie Klinikmanagern in Krisenzeiten?

Ruhl: Wirtschaftlich rückläufige Zahlen sind für Krankenhäuser ein bekanntes Problem, welches nur durch nachhaltige Restrukturierungsmaßnahmen lösbar ist. Die Veränderungsstrategie zu gestalten ist primäre Führungsaufgabe. Ziel des Veränderungsmanagements ist es dann, den Wandlungsbedarf, die Veränderungsfähigkeit und Bereitschaft dazu damit möglichst frühzeitig zur Deckung zu bringen und Missverhältnisse zu vermeiden.

Wesentlich ist, dass die Mitarbeitenden den Wandel verstehen und Top-Führungskräfte ihnen das „Wozu“ beantworten. Die Beantwortung dieser „Sinn-Frage“ ist an sich sinnstiftend und motivierend. Sie schafft Information und Transparenz auch ohne alle Detailfragen gleich klären zu müssen. Weitere Ansatzpunkte sind eine konsequente Unterstützung, klare Vorgaben und stimmiges Vorleben seitens der Führungskräfte. Bestenfalls sind die Mitarbeiter von der überfälligen Erfordernis und Richtigkeit des Transformationsprozesses überzeugt und die positive Veränderungsbereitschaft intensiviert sich.

| www.ruhl-consulting.de |

Gesundheitsangebote entscheidend

Für rund jeden zweiten deutschen Arbeitnehmer sind Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung wichtig bei der Jobsuche. 9% würden deshalb sogar die Firma wechseln.

40% der Arbeitnehmer sehen in Gesundheitsangeboten einen zusätzlichen Anreiz bei der Wahl ihres Arbeitgebers. Das zeigt: Im Wettbewerb der Unternehmen um gut qualifizierte Arbeitskräfte sind Angebote zur Gesundheitsförderung ein wichtiges Argument, um Talente anzulocken. Wenn Unternehmen mehr Betriebssport, gesundes Kantineessen, Vorsorgeuntersuchungen und Massagen anbieten, steigt ihre Attraktivität als Arbeitgeber. Doch noch haben das nicht genügend Arbeitgeber erkannt: Fast drei von vier Arbeitnehmern wünschen sich, dass ihr Unternehmen das Angebot an gesundheitsfördernden Maßnahmen ausweitet. Das sind Ergebnisse der Studie „Gesundheitsförderung“ der Asklepios Kliniken. Bundesweit wurden dafür insgesamt 1.000 deutsche Arbeitnehmer ab 18 Jahren in Unternehmen ab zehn Mitarbeitern befragt.

Insgesamt erhalten laut Studie bisher 58% der Angestellten in Deutschland mindestens ein gesundheitsförderndes

Angebot von ihrem Arbeitgeber (61% in der Metropolregion Hamburg). Am häufigsten sind das mit je 19% gesundes Essen und gemeinschaftlicher Betriebssport. Dicht dahinter folgen Rückenschulungen und regelmäßige Vorsorgeuntersuchungen, die jeweils 17% der Arbeitnehmer angeboten werden. Das gesunde Essen und die medizinischen Untersuchungen sind dabei besonders beliebt: Jeweils mehr als die Hälfte der Mitarbeiter, denen diese Angebote gemacht werden, nutzen sie häufig, rund ein weiteres Drittel manchmal. Tendenziell, so das Ergebnis der Studie, achten große Unternehmen besser auf die Gesundheit ihrer Angestellten: Mehr als zwei Drittel der Arbeitnehmer in Betrieben mit mehr als 500 Mitarbeitern erhalten gesundheitsfördernde Maßnahmen. In Firmen mit 10 bis 50 Mitarbeitern sind es hingegen nur 40%. „Die kleineren Unternehmen täten gut daran, sich die großen in dieser Hinsicht zum Vorbild zu nehmen“, sagt Prof. Dr. Dr. Ernst Hanisch, Ärztlicher Direktor der Asklepios Klinik Langen, „denn von einer gesunden Belegschaft profitiert letztlich auch der Arbeitgeber. Und je weniger Mitarbeiter ein Betrieb hat, umso schwieriger ist es, einen überdurchschnittlich hohen Krankenstand auszugleichen.“

Arbeitsstress hindert Arbeitnehmer am Sport

Unabhängig von den Angeboten ihrer Arbeitgeber geben insgesamt 85% der

Arbeitnehmer an, etwas für ihre Gesundheit zu tun – auch hier vor allem durch eine gesunde Ernährung (48%) und regelmäßige Vorsorgeuntersuchungen (38%). Viele gute Absichten für einen gesunden Lebenswandel werden aber durch einen Faktor torpediert: Stress. 48% der Arbeitnehmer sagen, Arbeitsstress halte sie häufig davon ab, etwas für ihre Gesundheit zu tun. „Ein Teufelskreis – denn gerade gestresste Berufstätige müssten zum Ausgleich dringend Sport machen und sich gesund ernähren“. „Auf Dauer kann unkompensierter Stress zu schweren Erkrankungen führen, sowohl körperlich als auch psychisch.“ Am meisten haben junge Arbeitnehmer mit dem Druck zu kämpfen: 57% der 18- bis 29-jährigen werden häufig durch Arbeitsstress davon abgehalten, sich um ihre Gesundheit zu kümmern. Nur wenige Arbeitgeber helfen ihren Angestellten in dieser Lage: Lediglich 10% der Arbeitnehmer stimmen der Aussage voll und ganz zu, ihr Arbeitgeber bemühe sich, Stress im Arbeitsalltag zu vermeiden.

Arbeitnehmer werden sportlicher

Insgesamt erfreuen sich die meisten Gesundheitsangebote der Arbeitgeber steigender Beliebtheit. Das gilt insbesondere für betrieblich geförderte Mitgliedschaften in Fitnessclubs und Sportvereinen: Unter den Mitarbeitern, die solche Angebote nutzen, rafft sich fast ein Drittel häufiger

auf. Demgegenüber nutzen nur 12% dieses Sportangebot jetzt seltener. Und unter denjenigen, die sich an betrieblichem Gemeinschaftssport beteiligen, tun dies 21% häufiger gegenüber 13%, die seltener den Weg zum Sportplatz oder in die Turnhalle finden. Dabei darf die Fitness auch gern etwas kosten: Sieben von zehn Angestellten, die über ihren Arbeitgeber Mitglied in einem Fitnessclub oder Sportverein sind, beteiligen sich an den Kosten. Unter den Gemeinschaftssportlern greifen 35% dafür ins eigene Portemonnaie. Insgesamt geben die Berufstätigen, die sich privat oder vom Arbeitgeber gefördert um ihre Gesundheit kümmern, dafür durchschnittlich 42 € im Monat aus und verwenden 15 Stunden darauf. In der Metropolregion Hamburg investieren die Arbeitnehmer sogar noch mehr in die eigene Gesundheit: sie geben durchschnittlich 58 € im Monat aus und nehmen sich 17 Stunden Zeit.

Auch die Asklepios Klinik Langen fördert die Gesundheit ihrer Mitarbeiter: So bietet sie wöchentlich kostenfreie Yoga- und Rückengymnastikkurse und im Sommer einen Lauftreff für alle Mitarbeiter an. Darüber hinaus steht in der Mitarbeiterkantine täglich u.a. ein „Fitness Menü“ sowie ein reichhaltiges Angebot verschiedener Salate zur Auswahl.

| www.asklepios.com |

BGH-Urteil: Gewährung von Beihilfen

In der Verhandlung des Bundesgerichtshofs (BGH) am 24. März diesen Jahres hat der BDPK einen wichtigen Teilerfolg erzielt.

Der BDPK hatte sich im Frühjahr 2013 mit einer Klage dagegen gewandt, dass der Landkreis Calw den Kreiskliniken ein Defizit von 6 Mio. € im Jahr 2012 sowie sämtliche zu erwartenden Defizite in den Jahren 2013 bis 2016 ausgleichen will. Dieser Klage gab der BGH nun teilweise statt und verwies das Verfahren an das OLG Stuttgart als Berufungsgericht zurück.

Nach dem Urteil des Bundesgerichtshofs unterliegt die Gewährung von Beihilfen durch Kommunen an ihre Krankenhäuser strengen Vorgaben. Diese Vorgaben hat der Landkreis Calw laut BGH in weiten Teilen nicht beachtet. Insbesondere fehlt es an einer genauen Zuordnung im Rahmen des sogenannten Betrauungsakts, für welche Kosten der Krankenhausversorgung

der Landkreis welche Subventionen gewährt (Transparenzkriterium). Deshalb hätte es einer Genehmigung durch die Europäische Kommission bedurft. Diese hatte der Landkreis jedoch nicht eingeholt.

Das OLG Stuttgart als Berufungsgericht muss nunmehr abschließend darüber entscheiden, ob die vom Landkreis Calw gewährten Subventionen Beihilfen im Sinne des EU-Rechts sind. Diese Frage hatte es im Berufungsverfahren offen gelassen, weil es hierauf nach seiner – vom BGH jetzt korrigierten – Auffassung nicht ankam. Der BGH stellt demgegenüber klar, dass die Kommunen ihre Krankenhäuser nicht schrankenlos aus Steuergeldern subventionieren dürfen. Welche weiteren Konsequenzen sich aus dem Urteil des BGH ergeben, kann erst nach Vorliegen der schriftlichen Urteilsbegründung beurteilt werden.

| www.bdpk.de |

Metastasenzentrum eröffnet

Die Charité-Universitätsmedizin Berlin eröffnet das Europäische Metastasenzentrum Charité. Das interdisziplinäre Zentrum am Campus Süd Mitte dient als Anlaufstelle für Patienten aus ganz Europa mit fortgeschrittenen Tumorerkrankungen und stellt ihnen exzellente Universitätsmedizin, ein Team von Spezialisten unterschiedlicher Fachrichtungen sowie modernste Verfahren und Techniken zur Verfügung. So erhalten Betroffene mit vermeintlich aussichtsloser Prognose die Möglichkeit

zu einer Zweitmeinung, Reevaluierung und Therapie. Das Metastasenzentrum ist das erste dieser Art im deutschsprachigen Raum. Organisator Priv.-Doz. Dr. Robert Öllinger erläutert den Ansatz: „Wir wollen zu einer besseren Versorgung der Patienten beitragen. Experten verschiedenster Fachrichtungen besprechen jeden Fall individuell und entwickeln einen maßgeschneiderten Therapieansatz.“

| www.charite.de |