

**Autor:** Gloger, Axel  
**Seite:** 018  
**Ressort:** Specials | Wirtschaft und Politik  
**Serientitel:** MBA & Business Schools (Handelsblatt-Beilage)

**Gattung:** Tageszeitung  
**Nummer:** 046  
**Auflage:** 122.585 (gedruckt) 118.034 (verkauft)  
 123.847 (verbreitet)  
**Reichweite:** 0,48 (in Mio.)

## 18 SPEZIAL

Handelsblatt  
WOCHENENDE 6./7./8. MÄRZ 2015, NR. 46

# Der neue Manager in Weiß

Das Denken in Kosten und Erlösen spielt heute in jedem Operationssaal eine Rolle. Wie Ärzte das notwendige Rüstzeug erwerben können.

**Axel Gloger**  
Bonn

**K**ostendeckung, Fallpauschalen, durchschnittliche Verweildauer, Patientenfrequenz. Das sind Wörter aus einer Sprache, die Ärzte lange kaum kannten, heute sind sie Alltag im Klinikbetrieb. 30 Prozent seiner Zeit verbringe ein Arzt mit Aufgaben, die ins Fach „betriebswirtschaftliche Steuerung“ gehören, sagt Ralph Tunder, Direktor des Health Care Management Institute an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht. Dokumentation, Controlling, Führungsaufgaben. „Das schafft immensen Druck.“

Das Denken in Kosten und Erlö-

sen, früher allein in den Büros der kaufmännischen Klinikleitung beheimatet, spielt in jedem Behandlungszimmer und in jedem Operationssaal eine Rolle. Das verlangt von Ärzten, vor allem in Leitungsfunktionen, neben dem Medizinischen auch das Handwerkszeug guter Führung zu beherrschen.

Aus Sicht eines Medizinprofessors klingt das so: „Mit Themen wie ‚Business Plan‘ oder ‚Geschäftsmodell‘ war ich nicht vertraut, konnte nicht mitreden.“ Das sagt Peter Schwarz, Arzt, Präventionsexperte und Diabetesspezialist an der Universitätsklinik in Dresden.

Eine einzige Stunde veränderte den Berufsweg des Professors. „Ich hörte einen Vortrag“, erinnert sich Schwarz, „jemand von der HHL



„Chefärzte sollten erkennen, dass es in vielen Situationen lohnt, nicht Anführer, sondern Moderator zu sein.“

**Daniel Walker**  
Inhaber der Beratungsfirma Walkerproject

stellte die Management-Studiengänge vor.“ Da machte es gedanklich „Pling“, ihm wurde klar: Er würde noch einmal studieren, einen Master in Business Administration (MBA) für erfahrene Berufstätige, kurz EMBA. Es sei eine Fünf-Minuten-Entscheidung gewesen. Schwarz schrieb sich an der privaten Wirtschaftshochschule HHL Leipzig Graduate School of Management für den zweijährigen berufsbegleitenden Studiengang ein. Das habe er „nie bereut“.

**Wer BWL-Wissen erwirbt, kann im ökonomisierten Gesundheitswesen mitreden - und mitgestalten. Deshalb erweist sich das MBA-Studium als ein Weg für Mediziner, die weiterkommen wollen. „Viele Ärzte merken, dass sie Überblickswissen brauchen, um im System besser bestehen zu können“, sagt EBS-Professor Tunder, der den Executive MBA Health Care Management verantwortet, einen zweijährigen berufsbegleitenden Studiengang an der Universität.**

**Von Absolventen hört er, dass sie eine neue Sichtweise auf das Geschehen im Klinik- und Gesundheitswesen erlangt hätten. „Die erzählen, dass sie plötzlich die Strategien von Klinikbetreibern, Krankenkassen und Politikern verstehen“, sagt der Studiengangsleiter.**

So öffnen sich verschlossen geglaubte Denkgrenzen. Aus der Fallstudie eines Unternehmens der Logistikbranche etwa habe er Parallelen zu seinem Fach gezogen, die es ihm erlaubt hätten, Vorgänge in der Klinik in neuem Licht zu sehen, sagt Mediziner Schwarz. „Auch hier geht es um Logistik, um die sinnvolle Gestaltung von Prozessen, um Qualität und Sicherheit.“ Durch das Verknüpfen von BWL- und Medizinerwissen habe er sich eine neue Welt erschlossen.

Auch Peter Coy, der auf der kaufmännischen Seite der Klinikführung arbeitet, sieht das so. „Früher waren die Ärzte Halbgötter in Weiß, heute sind sie Manager in Weiß.“ Das alte, eher hierarchische

ANZEIGE



PARIS | LONDON | BERLIN | MADRID | TORINO

## JETZT KARRIERE GESTALTEN!

Management-Weiterbildung im internationalen Kontext

CORNELIA BIRTA



Mediziner im Krankenhaus: Logistikwissen lässt sich im Klinikalltag anwenden.

xy - Fotolia

Fachbereichen hinweg und die Bereitschaft, Führungsregeln, die nicht von Medizinern erfunden wurden, zum Gewinn aller anzuwenden. „Chefärzte sollten erkennen, dass es in vielen Situationen lohnt, nicht Anführer, sondern Moderator zu sein“, sagt Daniel Walker, Spezialist für Krankenhausorganisation und Inhaber der Beratung Walkerproject.

Asklepios habe seine Chefärzte durch einen Lehrgang geschleust, sagt Coy. Der Titel: „Führung im Fokus“. Hier hätten sie neben Grundkenntnissen der BWL etwa gelernt, wie gute Führung funktioniert, wie man Veränderungen managt und Konflikte angeht, wenn sie noch klein sind.

**Manche Ärzte seien zunächst skeptisch gewesen**, ihre Haltung: „Was soll ein Operateur mit Kenntnissen im Changemanagement anfangen?“ Nach dem Lehrgang aber hätten sie gemerkt, wie viel dieses Wissen im Alltag bringt. Wenn Ärzte dann noch eins drauflegten, sei das nur zu begrüßen, sagt Coy. „Ein Zweitstudium, etwa ein MBA, ist die Königsdisziplin.“

Line Bjørge ging diesen Schritt im Jahr 2008, als sie sich an der Business School der Universität Mannheim einschrieb. Ihr Medizinstudium lag da schon 13 Jahre zurück, mit dem MBA tauchte die Norwegerin in eine neue Welt ein. „Wir arbeiteten sehr viel im Team. Da gab es Mitstudenten aus Deutschland, Frankreich, Brasilien und anderen Ländern. Hier lernte ich, in einer Umgebung ohne Über- und Unterordnung meine Rolle zu finden.“ Überdies habe sie trainiert, immense Mengen von Fachinformation und Zahlen in kurzer Zeit zu bearbeiten und den Überblick zu behalten.

Mit diesen Kenntnissen gewappnet, trat Line Bjørge in eine medizinische Führungslaufbahn, sie wurde zur Professorin an der Universität Bergen berufen, im Jahr 2013 rückte sie dann als Medizinische Direktorin der gynäkologischen Onkologie in die Chefetage der dortigen Universitätsklinik auf.

System öffne sich zunehmend, sagt der für Personal zuständige Geschäftsführer der Asklepios Verwaltungsgesellschaft, einem Klinikbetreiber. Das Bild des Chefarztes, der als Koryphäe unnahbar über die Flure schwebte, mit seiner Gefolgschaft von Assistenzärzten wortlos im Schlepptau, verblasse langsam.

Das sei auch gut so. Hier wie in anderen Professionen auch herrsche ein harter Kampf um die besten Leute. Personaler aus Unternehmen nennen es „War for Talent“ - und dem müssen sich auch die Kliniken stellen. „Junge Nachwuchsärzte schauen sich die Arbeitgeber sehr genau an. Sie achten auf das Arbeitsklima und Führungsstile, sind wählerisch“, sagt Coy. Deshalb sei gute Mitarbeiterführung kein Hobby einzelner Chefarzte mehr.

Zudem hat der von den Unternehmen ausgerufene „Kampf gegen das Silodenken“ auch im Krankenhausbetrieb Einzug gehalten. Er verlangt mehr gemeinsame Wertschöpfung über die Grenzen von