

Food for Thought

Nº2

reckhenrich **advisors**
ENRICH YOUR POSSIBILITIES



Dr. Stefan Reckhenrich
RECKHENRICH ADVISORS

Januar 2022 – das erste Mal nach zwei Jahren wieder in der Oper, La Traviata. Die Ouvertüre war kaum zur Hälfte gespielt, da hatten meine Frau und ich Tränen in den Augen. Musik berührt das Herz. Was man vermisst, merkt man oft erst dann, wenn man es lange nicht genießen konnte. Wie ist es den Musikern während der Pandemie mit all ihrer Unsicherheit ergangen? Wie führte ein Dirigent/ eine Dirigentin ein Orchester durch diese Zeit? Da ich mich seit über 30 Jahren professionell mit dem Thema Führung auseinandersetze, war die Idee geboren: Interviews mit einer Dirigentin und mit einer Intensivmedizinerin hierzu zu führen, die ihre Teams unter unendlich vielen Unbekannten und absoluter Überlastung oder Unterlastung zu führen hatten. Zwei Gespräche, die zur Reflexion anregen.

Eine Virusübertragung auf den Menschen in Wuhan, wenige Monate später Millionen von Toten und das Erlebnis des Eingeschlossenseins während der Pandemie. Was kann unsere Abhängigkeit voneinander auf dieser Welt stärker verdeutlichen?

Krisen ökonomischer, finanzieller, ökologischer, technologischer oder sozialer Art sind das Ergebnis einer Übermacht des Menschen, die nicht durch ein entsprechendes Niveau an Weisheit kompensiert wird.

Für jeden, der für eine Organisation, ein Unternehmen, eine Gruppe, eine Familie verantwortlich ist, liegt darin eine Herausforderung an die Führung. „Das Richtige tun“ erfordert viel Mut. Es erfordert die „richtigen“ – also kluge – Fragen zu stellen, nicht nur die – scheinbar – leichten. Dabei hilft es, sich unserer humanistischen Wurzeln zu besinnen. Das setzt voraus, sich selbst und seinen Werten treu zu bleiben und auf der Grundlage der Menschlichkeit zu planen und zu agieren. Das umschließt Würde, Respekt, Freiheit, Toleranz und das Bewusstsein um die Verletzlichkeit.

Lassen Sie uns nicht die Macht den Zynikern überlassen!

Ihr

Dr. Stefan Reckhenrich



Unter Auflagen und Absagen – zermürbende Rahmenbedingungen

**Gespräch mit Yi-Chen Lin,
Dirigentin an der Deutschen Oper Berlin**

Yi-Chen Lin berichtet darüber, wie es ihr gelang, musisch sensible und kreative Mitglieder großer Orchester durch die Krise zu führen: Führung angesichts zermürbender Unsicherheit und Ungewissheit.

Im Orchester besteht ein der Intensivmedizin vergleichbarer Performancedruck. In wenigen Proben müssen Ausnahmetalente aus unterschiedlichsten Nationen mit unterschiedlichen Zielvorstellungen zusammengeführt werden. Dirigentinnen und Dirigenten müssen auf dem Weg zum großen Ganzen und mit Perfektionsanspruch mitnehmen, inspirieren und vermitteln können. Dazu bedarf es wirkungsvoller Führungs- und Konfliktlösungsstrategien.

Dr. Stefan Reckhenrich: Guten Tag, Frau Lin! Wir wollen heute über das Thema Führen in Krisenzeiten sprechen und das insbesondere im Bereich des Kreativen und Künstlerischen. Sie haben Dirigieren studiert und sind intensiv ausgebildet worden. Sie haben mit Sicherheit sehr viele unterschiedliche Dirigenten beobachtet, gesehen, erlebt und über sie gelesen. Früher gab es das Bild des „genialen Maestros“, der, wenn Sie an Karajan oder andere denken, sicher einen anderen Führungsstil gehabt hat als viele andere heute. Wie hat sich das entwickelt?

Yi-Chen Lin: Sehr! Besonders im Vergleich zu den Jahren von Karajan oder davor: Toscanini – von ihm gibt es viele Aufnahmen, bei denen er das Orchester angeschrien und mit Pulten beworfen hat. Das wurde damals akzeptiert. Ich glaube,

solche Persönlichkeiten würden heutzutage nicht mal mehr engagiert. Mit den Maestros war das wirklich so: Er hat die Partitur. Die ist eine Art Bibel und die anderen spielen nach seinem Schlag. Er hat den Überblick und das ist schon diese Maestro-Aura – die Leute schätzen ihn sehr und beten ihn an.

Es war schon so, dass diese Maestros unglaublich viel wussten und ein geballtes Wissen mitbrachten. Deswegen hatten sie auch diese Ausstrahlung – heute haben das sicherlich auch einige. Aber der Umgang mit den Musikern, in einer Firma wären das die Mitarbeiter, ist heute ein ganz anderer.

Reckhenrich: Wie ist der?

Lin: Er ist freundschaftlicher und kollegialer geworden. Ich kann mir auch nicht

vorstellen, dass in der Zeit der Maestros jemand kumpelhaft hätte sein können.

Reckhenrich: Früher hierarchischer, heute kollegialer?

Lin: Genau. Natürlich gibt es auch heute noch eine gewisse Hierarchie. Jemand muss ja über dem Ganzen stehen und entscheiden, dafür ist man als Dirigent ja da. Bei über hundert Musizierenden würden Abstimmungsprozesse auch sehr lange dauern. In diesem Punkt unterscheidet sich das nicht viel von einem Unternehmen. Aber die Einstellung „Die Leute unten haben nichts zu melden, ich bin der Maestro und weiß alles besser.“ gibt es heutzutage nicht mehr.

Reckhenrich: Sie haben einmal gesagt, Sie beherrschen das „leichteste Instrument der Welt“. Wie würden Sie denn Ihre Art beschreiben, ein Orchester zu führen, was ja nicht nur in der Vorstellung, in der Aufführung stattfindet, sondern ja auch davor und danach, in der Probenarbeit, ...

Lin: Meinem Stil bzw. meinem Ansatz liegt folgender Gedanke zugrunde: Die Musiker haben genauso ihre Stimmen (Noten) vor Augen wie ich, aber eben nur ihre eigenen. Ich wiederum habe die Partitur mit allen Stimmen. Meine Aufgabe während

der Proben ist zu vermitteln: Was spielen die anderen? Wer macht was zusammen? Wie wollen wir das gestalten? Das kann auch von beiden Seiten kommen. Wenn es eine große Gruppe ist, z.B. wenn eine Streichergruppe zusammenspielt oder eine Begleitfigur, dann muss ich entscheiden: Wie spielen wir das? Aber wenn es beispielsweise eine schöne Sololinie gibt, beim Holz oder bei den Streichern ein Soloinstrument, eine Solo-Geige oder ein Blech-Solo, dann überlasse ich das teilweise auch dem Musiker, so dass er seine Ideen einbringen kann.

Im Orchester ist es im Idealfall so, dass sich alle gegenseitig zuhören, dadurch aufeinander hören und auf diese Weise zusammenspielen.

Wir machen das im Prinzip kammermusikalisch, also zusammen.

Ich habe natürlich auch meine Vorstellung und ich bin dann immer froh, wenn diese nicht weit von der des Solisten weg ist. Im Grunde

sitzt man da zusammen und musiziert wie in einer Kammermusik-Gruppe und ich versuche da etwas herauszukitzeln, zuzuhören und die anderen dazu zu bringen, bewusst zuzuhören. Das ist mein Ansatz, weil ich finde, dass Zuhören in einem Orchester das A und O ist. Das ist in vielen Bereichen des Lebens auch so, auch wenn man – mich eingeschlossen – eher dazu tendiert, viel zu sagen, statt zuzuhören. Im Orchester ist es im Idealfall so, dass sich alle gegenseitig zuhören, dadurch aufeinander hören und auf diese Weise zusammenspielen. Das ist in kleineren Gruppen einfacher, bei großen

Orchestern schwerer. Hier in der Deutschen Oper haben wir beispielsweise einen sehr langen, aber schmalen Orchestergraben. Dann sitzen die Trompeten rechts und die Hörner links von mir. Beide Gruppen haben viele gemeinsame Passagen, sind aber über die ganze Breite voneinander entfernt. Sie hören sich natürlich gegenseitig, allerdings mit akustischem Verzug. Würde man sich auf das Zuhören alleine verlassen, käme es zu Verzögerungen. In diesem Fall würde die eine Seite denken: „Ah, die spielen noch nicht“. Und wenn sie dann hören, dass die andere Seite einsetzt und entsprechend einsteigen, sind sie zu spät. Meine Aufgabe ist es also, so etwas in der Probe zurückzumelden. Die Musiker können das manchmal nämlich gar nicht beurteilen oder merken es erst danach. Gleiches gilt für das Zusammenspiel mit dem Gesang auf der Bühne. Es ist dann meine Aufgabe, das ein bisschen zu balancieren und ich versuche, meinen Ansatz so zu vermitteln, dass die Musikerinnen und Musiker das mitmachen wollen.

Reckhenrich: Nachdem Sie gemerkt haben, dass die Pandemie nicht nach drei Monaten vorbei ist und Sie die Reaktionen der Musikerinnen und Musiker gespürt haben: Haben Sie sich da angepasst? Haben Sie auf bestimmte Dinge mehr geachtet oder andere Dinge gemacht?

Lin: In der Arbeit mit den Musikern und was die Musik angeht kaum, da das – Gott sei Dank – größtenteils gleich

bleibt. Auf jeden Fall aber in Bezug auf die Rahmenbedingungen, weil häufig jemand ausfällt. Die Probe läuft dann zwar ähnlich ab, wird aber um eine halbe Stunde oder auf einen anderen Termin verschoben. Man muss flexibel bleiben. Man kann sich nicht auf irgendwas festlegen oder sich reinbeißen, weil man ohnehin nichts ändern kann.

Und wenn man schlechte Stimmung verbreitet oder zulässt, dass sie sich verbreitet, ist das kontraproduktiv. Ich versuche, wenn das passiert locker zu reagieren und aufbauend zu sagen: „Hey, wir müssen doch froh sein, dass wir überhaupt spielen können.“ Wenn dann wieder auch für die ganze Aufführung eine Absage kommt, ist das für alle Beteiligten hart. Da finde ich auch manchmal keine Worte mehr. Eine Aufgabe des Dirigenten ist es auch, sich vor der Probe zu überlegen, was, wie und unter welchen Bedingungen wir überhaupt proben können. Einerseits muss man veränderte Rahmenbedingungen wie z.B. regelmäßiges Durchlüften einhalten, andererseits innerhalb einer bestimmten Zeit durchkommen. Bei Symphonien hat man zwei Tage, bei Opern vielleicht zwei Wochen Probezeit – das muss man irgendwie planen und mit Gegebenheiten zurecht kommen: „Okay, vielleicht schaffen wir in diesem Block noch das – das hingegen schaffen wir nicht mehr.“ Teilweise muss man auch während der Probe Dinge ändern. Man hat vielleicht an einem Tag keinen dritten Kontrabassisten – was kann

man da machen? Dann muss man sich das vielleicht im Kopf vorstellen: „Okay, ja, so hätte es geklungen.“

Reckhenrich: Wie ist das jetzt?

Lin: Inzwischen spielen wir im Orchester eigentlich wieder normal. Teilweise gibt es aber noch die Empfehlung, dass ein Chor mit Masken singen soll. Das macht einen großen Unterschied, weil man Leute, die etwas über dem Mund tragen, nicht gut versteht. Die müssen dann anders artikulieren – oder man muss einfach damit leben, dass die nicht mehr geben können und man diese ideale Balance, die man im Kopf hat, verwerfen muss, weil es einfach nicht anders geht. Auch während der Proben gibt es immer wieder Situationen, in denen alle mit Masken arbeiten müssen. Normalerweise gibt es eine Person, die souffliert. Die macht ja Mundbewegungen, aber mit Maske ist diese Arbeit für die Katz'. Natürlich ist jedem klar, dass es nicht anders geht. Aber wenn man seinen Job dann nicht so gut machen kann, wie man will, schlägt das auf's Gemüt. Da gab es Fälle, wo Leute losgeheult haben. Diese Leute muss man als Kollegin trösten oder einfach sagen: „Du machst den Job schon gut, aber es geht halt nicht anders.“

Reckhenrich: Es gibt ja noch nicht so viele weibliche Dirigenten. Haben Sie Unterschiede wahrnehmen können, wie ein Orchester auf einen männlichen Dirigenten und auf eine weibliche Dirigentin reagiert?

Lin: Das kommt darauf an. Einerseits habe ich viel im Orchester gespielt und bemerkt, dass es am Ende nicht darauf ankommt, welches Geschlecht da vorne steht, sondern ob jemand gut ist oder nicht. Und das entscheidet sich wirklich innerhalb von drei bis fünf Minuten. Vielleicht schauen die Leute beim ersten Auftreten schon: „Oh, hier kommt eine Asiatin.“ Ich denke aber, dass wirklich alle Orchestermusiker nach kurzem Ein- und Zusammenspielen wissen, ob eine Person gut ist oder nicht. Und nur das zählt. Es schadet nicht, wenn jemand gutaussehendes vorne steht – egal welches Geschlecht. Aber am Ende ist auch das egal, denn es hilft der Musik nicht weiter. Musik ist eine Geisteswissenschaft. Da will man wirklich wissen: „Was hat diese Person in der Birne?“ Und ob jemand musikalisch etwas vermitteln kann, spürt man sofort. Das ist dann wichtiger als das Geschlecht. Andererseits kann ich mir aber denken und habe es auch manchmal mitgekriegt, dass es bei manchen Leuten vielleicht doch eine Rolle spielt.

Reckhenrich: Was haben Sie da festgestellt?

Lin: Es gibt bestimmte Kreise, bestimmte Länder, wo es unüblich ist, dass eine weibliche Person in der Hierarchie höher steht. Manche haben damit ein Problem. Aber das sind wenige und das ist insgesamt eine absolute Ausnahme. Da würde auch jedes andere Orchestermitglied einen schief ansehen. Es sind eher die jungen

„Meine Aufgabe während der Proben ist zu vermitteln: Was spielen die anderen? Wer macht was zusammen? Wie wollen wir das gestalten?“



Yi-Chen Lin beim Leiten einer Orchesterprobe

Dirigenten, die Lektionen vom manchem Orchestermusiker bekommen und das hat weniger etwas damit zu tun, ob man eine Frau oder ein Mann ist.

Reckhenrich: Was bekommt man als junger Dirigent zu hören?

Lin: Als ich das erste Mal ein Profi-Orchester dirigiert habe, hieß es zum Beispiel: „Wir spielen so, wie Sie dirigieren.“ Das kam, wenn ich etwas korrigiert habe.

Reckhenrich: Mit anderen Worten: Würden Sie besser dirigieren, würden wir besser spielen.

Lin: Man muss mit den Jahren lernen, das an sich abprallen zu lassen. Das kriegt man aber hin. Ich glaube, von zehn jungen Dirigenten, die man befragt, haben alle zehn so etwas schon mal erlebt. Die sehen eine junge Person, haben vielleicht 30 Jahre mehr Berufserfahrung und denken sich: „Wieso willst Du mir irgendwas sagen?“ Ich glaube, so ist das in jeder Firma und Branche – da muss man einfach durch. Die Zeit zeigt dann doch, ob jemand was kann. Und wenn die merken, du hast das wirklich in der Hand und du weißt, was du willst und das ist gut begründet, dann läuft es auch gut.

Reckhenrich: Sie leiten ja ein Orchester mit Personen aus vielen verschiedenen Nationen und unterschiedlichen Kontexten. Damit haben Sie nicht nur die Aufgabe

alle zur konstruktiven Zusammenarbeit zu bringen, sondern in der Führung auch so wahrzunehmen, dass sie möglichst allen gerecht werden. Wenn Sie zum Beispiel Kritik äußern, ist das vielleicht für den einen schwierig, der sich dadurch nicht angenommen fühlt. Jemand anderes wiederum weiß direktes Feedback zu schätzen, weil er dann besser weiß, was verändert werden muss. Wie gehen Sie damit um?

Lin: Man muss tatsächlich sehr spontan reagieren können und spüren, wie eine Person dabei ist. Meist merkt man nach wenigen Sätzen, ob jemand z.B. „Widerstand leisten will“ oder nicht. Mit jeder Person muss man ein bisschen anders arbeiten. Das Gute an meiner Arbeit ist, dass ich immer die Musik habe, die am Ende für sich spricht: Sie muss stimmig sein. Wenn man es schafft, die Musik für sich selbst sprechen zu lassen, sind meist alle schnell mit an Bord. Bei Aufführungen sage ich mir das selbst manchmal auch: „Lass einfach die Musik sprechen.“ Wir sind alle Musiker – das ist der gemeinsame Nenner, der Verständnis schafft. Ich glaube, dass in den wenigsten Branchen alle Beteiligten so unmittelbar über beispielsweise zwei Stunden dasselbe und gleichzeitig doch etwas Verschiedenes tun, so dass es am Ende ein Orchester ist, die Persönlichkeiten aber trotzdem herausstechen. Einheit in Vielfalt – ein guter Dirigent muss genau das steuern können.

Reckhenrich: Wenn Sie solche Spannungen feststellen und sagen, das muss man dann ganz schnell bereinigen: Wie bereinigt man das? Wie bereinigen Sie es?

Lin: Das ist je nach Situation, Orchester und Verfassung unterschiedlich. Man muss das intuitiv lösen. Manchmal reicht ein kleiner Witz, manchmal nicht. Wenn man bemerkt, dass Spannung in der Luft ist, hilft es grundsätzlich etwas Lockeres zu erzählen, worüber alle lachen können. Dann ist die Stimmung wieder aufgelockert und man kann wirklich besser arbeiten. Es muss auch kein Witz sein, sondern vielleicht eine humorvoll ausgesprochene Anweisung. Im besten Fall ist es so, dass man sich für etwas entscheidet oder eine Lösung vorgibt, mit der beide Parteien leben können. Dann sind die meisten zufrieden und können wieder miteinander musizieren. Das hängt aber auch von meiner Tagesform ab. Wenn ich selbst sehr beschäftigt und gestresst bin mit dem, was vor mir liegt, habe ich für lockere Bemerkungen weniger Kapazitäten. In jedem Fall braucht man ein gutes Gespür und ich glaube, das ist etwas, was man noch lernen kann von den großen, älteren Meistern, die es teilweise schaffen mit einem Wort...

Reckhenrich: Haben Sie ein Beispiel, wie jemand damit umgeht?

Lin: Ein ganz banales Beispiel aus einer Bruckner Sinfonie, die ich gespielt habe: Da wurde in der Probe, zwei Tage lang, immer an derselben Stelle ein falscher Ton gespielt. Auf Englisch kann man das natürlich so korrigieren: „b-flat, not b!“ Der Dirigent hat stattdessen gesagt: „Maybe try b-flat.“ Das ist lustig formuliert und dann lacht man darüber und merkt es sich beim nächsten Mal viel eher. Das Gedächtnis arbeitet mit Emotionen. Und wenn ein Ereignis mit einer Emotion verbunden ist, merkt man sich das besser.

Einheit in Vielfalt – ein guter Dirigent muss genau das steuern können.

Reckhenrich: Gibt es für Sie ein Fazit oder eine Empfehlung, aus dem, was Sie aus dem Umgang mit der Krise und den letzten zwei Jahren über Führung gelernt haben?

Lin: Ich glaube in erster Linie muss man motivierend bleiben. Für andere und sich selbst. Ich kann nicht authentisch motivieren, wenn es mir selbst schlecht geht. Der erste Schritt dazu ist, eine Situation angemessen zu beurteilen, sich aber zu sagen, „Wir sind Glückspilze, die das machen dürfen, was sie immer geliebt haben: Die Musik und die Kunst.“ Das sollte immer Motivation genug sein weiterzumachen. Man kann nur gesund sein, wenn man dankbar für das ist, was man hat. Und wenn man selbst gesund ist, kann man sich auch um andere kümmern.



Null-Fehler-Toleranz an der Belastungsgrenze

Gespräch mit PD Dr. med. Sandra Frank,
geschäftsführende Oberärztin
an der Klinik für Anästhesiologie
der LMU München in Großhadern

Dr. Sandra Frank stand zu Beginn der Coronakrise vor der Herausforderung, eine komplett neue Corona-Intensivstation aufzubauen: Führung unter unendlich vielen Unbekannten und absoluter Überlastung.

In der Intensivmedizin werden unter Einsatz umfassender Ressourcen lebensbedrohlich erkrankte Patienten versorgt. Therapie- und Behandlungsmethoden erfordern eine hochkomplexe, kooperative Zusammenarbeit – oft unter Zeitdruck und in unvorhersehbaren Extremsituationen. Der Erfolg hängt hier ganz unmittelbar vom Teamwork, der Teamkommunikation, der Führungskompetenz und der Art der Entscheidungsfindung ab.

Reckhenrich: Guten Tag, Frau Dr. Frank. Ihr Spezialgebiet, zu dem Sie intensiv geforscht haben, ist das „akute Lungenversagen“. Meine These ist, dass es in der Intensivmedizin eigentlich immer eine große Herausforderung, einen hohen Stressfaktor gibt. Inwiefern spielen Führung und Führungsstile eine Rolle?

Frank: Das Thema Führung oder auch Führungsstile ist in der Medizin immer Thema, weil man sich in verschiedenen Situationen unterschiedlicher Führungsstile bedienen muss. In einer Notfallsituation auf der Intensivstation, z.B. einer Reanimation, ist das ganz klar: Es gibt den Teamleader, der sagt „Du drückst auf den Patienten.“, „Du beatmest den Patienten.“, „Du ziehst die Medikamente auf.“ Und so muss es auch sein. Wenn dabei zu viele

Leute den Hut aufhaben und mitreden wollen, funktioniert es nicht.

Wenn ich hingegen in einer Visitsituation mit der Pflege bin, muss ich auf Augenhöhe agieren. Das heißt, die Pflegekraft muss mir sagen, wie es dem Patienten geht. Sie hat viel mehr Zeit mit dem Patienten verbracht und kann besser einschätzen: Ist heute ein guter Tag? Geht das Ganze in die richtige Richtung? Macht der Patient Fortschritte? Kann er z.B. vom Beatmungsgerät entwöhnt werden? Kann er heute zum ersten Mal aufstehen? Das heißt, sie hat da ihren eigenen Blickwinkel und in der Krankenversorgung sind wir Partner. Dann hat man wieder Situationen, wo man junge Assistenzärzte ausbilden muss. Das ist eine ganz andere Hierarchieebene und benötigt eine andere Führung.

Das Thema Führung an sich war schon immer wichtig und hat sich im Rahmen der Pandemie dahingehend verändert, dass in dieser Zeit meist wenige Personen Entscheidungen getroffen haben und vielleicht nicht immer die, die am besten Bescheid gewusst haben oder die auch wirklich Betroffene waren.

Reckhenrich: Wurde das mal diskutiert oder thematisiert?

Frank: Ich glaube, was man gelernt hat, was auch ich gelernt habe, ist Kommunikation: Man wusste eigentlich vorher schon, wie wichtig es ist, Leute bei sich abzuholen und oft hundertmal zu erklären, warum man etwas so macht. Das hat sich wieder bewahrheitet. Mangelnde Kommunikation – das wurde aus meiner Sicht am meisten kritisiert.

In der ersten Welle hatte beispielsweise keiner das Reinigungspersonal im Blick. Ein Teil des Reinigungspersonals ist in Asylunterkünften untergebracht. In solchen Gemeinschaftseinrichtungen gibt es das höchste Infektionspotential. Da hat irgendwie keiner dran gedacht. Klar muss man das Pflegepersonal und die Ärzte schulen, Schutzmasken richtig anzuziehen, aber das gilt ebenso für das Personal, das nicht direkt am Patienten arbeitet und vielleicht nur wenig Deutsch spricht. Das darf man nicht aus den Augen verlieren. Gerade in interprofessionellen Teams ist es essenziell, dass man an jeden denkt,

Berührungängste berücksichtigt und jeden da abholt, wo er ist – beispielsweise mit einfacher Sprache.

Reckhenrich: Wenn Sie morgen oberste Klinikleitung in Großhadern wären und oberste Spitze eines Krisenstabes in einer ähnlich herausfordernden Situation, was würden Sie anders machen?

Frank: Es wäre gut, wenn man verschiedene Gruppen hat, die einen in ihren Fachgebieten beraten. Man muss denen aber auch zurückspeiegeln und erklären, wenn man von den Empfehlungen abweichende Entscheidungen trifft. Sicherlich gibt es oft gute Gründe dafür, aber das wurde meiner Meinung nach häufig schlecht kommuniziert. Manche Entscheidungen kann man aber auch einfach nicht diskutieren.

Gerade in einer Krisensituation braucht man Top-Down-Entscheidungen, um das Ganze schlank und effizient zu halten. Ich glaube, auch das muss klar ausgesprochen werden. Dann versteht das auch jeder. Das ist dann wie beim Militär. Da kann man auch nicht die Kriegsführung diskutieren.

Da muss es einen geben, der sagt „So wird's gemacht!“ und die anderen müssen mitziehen. Klar kann man manche Entscheidungen demokratisch entscheiden, wenn man mehr Zeit hat, für alle eine zufriedenstellende Lösung zu finden. Aber in Krisen- oder gewissen Notfallsituationen braucht es schnellere Entscheidungen,

„Gerade in interprofessionellen Teams ist es essenziell, dass man an jeden denkt, Berührungängste berücksichtigt und jeden da abholt, wo er ist – beispielsweise mit einfacher Sprache.“



Dr. Sandra Frank bei der Stationsarbeit

die dann vielleicht nicht immer die richtigen sind. Auch das kann und muss man meines Erachtens klar so ansprechen.

Reckhenrich: Interessante Parallelen, die Sie zum Militär ziehen. Soweit ich informiert bin, gibt es in Bereichen mit Null-Fehler-Toleranz, also beim Militär, bei der Feuerwehr oder in der Luftfahrt, hinterher Debriefings, bei denen man evaluiert, was gut und was nicht gut gelaufen ist und man sich miteinander austauscht. Gibt es so etwas im Zusammengreifen verschiedener Bereiche und zur Krisenbewältigung auch an einer Klinik? Würden Sie so etwas als sinnvoll erachten, um eine Krise noch effektiver bewältigen zu können?

Frank: Definitiv. Im Kleinen machen wir das auch. Zum Beispiel findet nach einer Reanimationssituation auf der Station ein Debriefing statt. Und wir versuchen, auch im Team auf der Intensivstation Briefing und Debriefing auf einer täglichen Basis zu implementieren. Aus meiner Sicht mangelt es daran aber im großen Kontext der Klinikorganisation. Es ist auch schwierig im Zusammenspiel mit vielen Ordinarien und Teamchefs einen Weg zu finden, Kritik zu üben oder auch Kritik anzunehmen.

Reckhenrich: Sie sprachen das Thema „interprofessionelle Zusammenarbeit“ an.

Was ist in der Führung von interprofessionellen Teams besonders wichtig?

Frank: Ein wichtiger Faktor, den man berücksichtigen muss, ist die unterschiedliche Ausbildung des Klinikpersonals. Die Pflege wird zwar immer mehr professionalisiert und es gibt immer mehr, die studieren oder studiert haben, aber die Pflege-Ausbildung ist immer noch sehr unmittelbar, „hands-on“ und findet auf gleicher Hierarchieebene oder ein bisschen

Es ist auch schwierig im Zusammenspiel mit vielen Ordinarien und Teamchefs einen Weg zu finden, Kritik zu üben oder auch Kritik anzunehmen.

darüber statt. Die Ärzte sind es hingegen gewöhnt, dass das, was der oder die Vorgesetzte sagt, Gesetz ist. Zumindest in meiner Studienzeit wurde das dann auch so umgesetzt und häufig nicht groß hinterfragt. Beide Seiten sind ganz andere Führungsstile gewohnt. Gerade im chirurgischen Umfeld ist das noch viel schlimmer.

Da geht es ausgesprochen hierarchisch zu. Das trifft dann auf eine ganz andere Kultur, wo Vieles ausdiskutiert werden will, wo normalerweise auch jedem der Raum dafür gegeben wird mitzuentcheiden und wo autokratische Entscheidungen nicht einfach so hingenommen werden. Hinzu kommt beispielsweise, dass unser Pflegepersonal sich oft nicht gesehen oder nicht ausreichend gehört fühlt, obwohl wir sagen, „Ihr könnt doch immer mit uns sprechen.“ Teilweise wird dann aber nicht der richtige Gesprächspartner gesucht.

Wenn es beispielsweise einen Dissens in der Weiterbehandlung eines schwerkranken Patienten gibt, sagt die ärztliche Seite, „Wir haben schon Patienten gesehen, die das überlebt haben. Die Chancen für diesen Patienten stehen schlecht, aber wir wollen ihm die Chance geben und es gibt die und die Gründe, dass wir jetzt einfach noch mit der Therapie weitermachen.“ Damit ist dann das Pflegepersonal – z.B. im Nachtdienst – unzufrieden. Diese Unzufriedenheit und die Bedenken, das es bezüglich der Weiterbehandlung hat, werden mit dem Nachtdienst-Schichtarzt besprochen, der aber der jüngste Assistent in der Gruppe ist. Dabei wäre der richtige Ansprechpartner der Oberarzt und der richtige Zeitpunkt die Visite.

Reckhenrich: Haben Sie daraufhin etwas anders gemacht?

Frank: Wir haben ethische Fallbesprechungen eingeführt, am Anfang auch mit der Hilfe eines externen Coaches. Wir hatten jemanden aus der Palliativ-Klinik, der dazukam – ein Team-Ethiker, der geholfen hat. Die Fälle sollten dann von Mitarbeitern der Pflege kommen, die dann Gelegenheit haben, einen besonderen Fall oder ein generelles Problem zu schildern. Das hat zunächst nicht gut geklappt, weil die Themen aus dem Team und nicht von uns Ärzten kommen sollten. Das klappt

jetzt besser: Wir setzen uns nun etwa einmal im Monat für eine Stunde zusammen und dann wird so ein Fall besprochen.

Reckhenrich: Um dabei Verständnis zu wecken? Möglicherweise auch, um andere Verhaltensweisen anzuregen?

Frank: Um Verständnis zu wecken und zu erklären, warum wir so gehandelt haben. Manchmal sagt es sich leicht, „Der Patient hat doch keine Chance“.

Das klappt jetzt besser: Wir setzen uns nun etwa einmal im Monat für eine Stunde zusammen und dann wird so ein Fall besprochen.

Aber als Arzt muss ich dann zu dem Patienten gehen, der vielleicht noch wach ist oder zu den Angehörigen, und sagen „Wir stellen jetzt die Therapie ein.“ Das ist nicht einfach und das ist eine Entscheidung, die man nicht zurücknehmen kann. Dann stirbt dieser Patient.

Was wir vorher schon hatten, sind regelmäßige Mortalität- und Morbidität-Konferenzen, wozu auch die Pflege eingeladen ist. Dabei werden alle verstorbenen Patienten sowie Zwischenfälle besprochen und was man aus diesen Fällen lernen kann.

Reckhenrich: Wenn man Ihre Stationsleiter, Ihre Fachkollegen in den verschiedenen Fachbereichen fragen würde, was Sie nach den zwei Jahren anders machen – z.B. im Umgang, in der Art, Dinge zu organisieren, in der Kommunikation, in der Führung. Was würden die sagen?

Frank: Vor kurzem hat eine Kollegin zu mir gesagt, dass sie es gut findet, dass ich auch mal ganz klar sage, „jetzt ist Feierabend und du gehst jetzt auch mal nach Hause“, also dass ich die Leute auffordere, die Arbeit auch mal liegenzulassen. Das habe ich in der Zeit gelernt – die Arbeit hört nie auf und dem muss man auch mal etwas gegensetzen. Das ist wichtig.

Reckhenrich: Gibt es nach den zwei Jahren Aspekte, wo Sie selbst sagen, das würde ich heute anders machen?

Frank: Vielleicht würde ich öfter manches einfach mal ausprobieren – auch gegen Widerstand. Früher war ich da zurückhaltender. Ein besonderes Vorbild war hier der ehemalige Leiter der Intensivmedizin, bei ihm wusste man einfach: Der hält einem den Rücken frei und wird sich immer für die Station einsetzen, für die Ärzteschaft und die Intensivmedizin. Er konnte aber auch unliebsame Entscheidungen treffen, war ein Macher und Entscheider. Er ist für einen in die Bresche gesprungen und hat einen auch mal vor den Chirurgen verteidigt. Ich glaube, solche Persönlichkeiten braucht man gerade im Krisenfall. Jemanden, der alles überblickt und Entscheidungen trifft, aber auch die richtigen Leute holt. Dafür braucht man viel Erfahrung und ein besonderes Gespür.

Reckhenrich: Kann man Überlastungen im Team erkennen? Spürt man das rechtzeitig, dass man jemanden vielleicht auch mal bewusst rausnimmt und signalisiert „Wir sorgen für dich.“ oder wie geht man da vor?

Frank: Was wir immer machen, wenn eine Notfallsituation oder Reanimation vorkam, ist das angesprochene Debriefing danach, bei dem man – am besten kurzfristig – das Team zusammenholt und

fragt „Wollt ihr da nochmal drüber sprechen? Braucht ihr noch Hilfe? War das gut für euch so?“ Da holt man sich auch nochmal wertvolles Feedback ein, ob man in einer Notfallsituation nächstes Mal was anders machen sollte.

Leider kommen in einer so großen Abteilung auch immer mal wieder Suizide im Team vor. Das zeigt aber, wie wichtig es ist, dass es niederschwellige Angebote gibt. Seit dem Selbstmord einer Ärztin vor ein paar Jahren haben wir eine Telefonnummer, bei der man anonym, also ohne Angabe seines Namens und ohne seine Krankenkarte abzugeben – dann wäre es ja doch irgendwo dokumentiert – mit einer Psychologin sprechen und sich Hilfe holen kann. Das ist sicher ein wichtiges Angebot. Ich denke, es könnte aber noch mehr gemacht werden, gerade was den Ausgleich angeht. Es gibt mittlerweile ein paar Angebote,

Jemanden, der alles überblickt und Entscheidungen trifft, aber auch die richtigen Leute holt. Dafür braucht man viel Erfahrung und ein besonderes Gespür.

z.B. eine Yoga-Stunde über Zoom vor bzw. nach der Arbeit. Wir haben auch ein Schwimmbad im Klinikum, das auch für das Personal geöffnet ist. Da kann man sich auch abreagieren. Manche Krankenhäuser haben Fitness-Studios für das Personal. Das ist auch nicht schlecht.

Reckhenrich: Inwieweit spielt eine eher männerbeherrschte Organisation mit hierarchischen Struktur- und Rollenverständnissen bei der Bewältigung krisenhafter Führungssituationen eine Rolle?

Frank: Führungskompetenz in Krisensituationen wird Frauen jedenfalls oft nicht zugetraut – das merke ich jeden Tag: Früher waren wir zwei Frauen in der Oberarztriede von acht Oberärzten, jetzt sind wir fast mehr Frauen als Männer – das hat sich also gewandelt. Und im täglichen Miteinander ist das schon ein Unterschied, ob eine Frau dabei ist oder keine Frau dabei ist.

Reckhenrich: Woran machen Sie das fest?

Frank: Dazu gibt es Untersuchungen. Es gibt eine Studie aus dem OP, wo rein weibliche Operationsteams, rein männliche und gemischte Teams untersucht wurden. In reinen Frauen- und in reinen Männerteams war die Kommunikation signifikant schlechter. Die Frauentteams haben zwar mehr miteinander geredet, aber da sind dann auch mal wichtige Dinge untergegangen. Bei den Männerteams wurde insgesamt weniger geredet und da wurden manche wichtigen Dinge nicht kommuniziert.

In gemischten Teams gab es die sicherste Versorgung des Patienten. So würde ich das auch aus meiner Erfahrung beurteilen.

Ein gemischtes Team wäre immer das Team meiner Wahl. Aber gerade in der interprofessionellen Tätigkeit ist es mit Blick auf die weiblich geprägte Pflege häufig so, dass man sich als Counterpart auf der ärztlichen Seite einen Mann wünscht. Hier muss ein entsprechendes Umdenken stattfinden, dass eine Frau auf der gleichen Position die gleiche Schlagkraft hat wie ein Mann.



Johannes Pastor
RECKHENRICH ADVISORS

Seit Juli 2022 unterstütze ich Herrn Dr. Reckhenrich im Executive Search bei der Besetzung von C-level- und Aufsichtsratspositionen. Hier bringe ich mein globales Netzwerk sowie meine langjährige Erfahrung bei der Beurteilung fachlicher Kompetenzen ein.

Im Bereich Board Advisory berate ich Vorstände sowie Aufsichtsräte in Fragen der Unternehmensführung, der Zusammenarbeit im Gremium sowie von Aufsichtsrat und Vorstand.

Durch unsere unterschiedlichen Blickwinkel generieren Herr Dr. Reckhenrich und ich einen noch größeren „Mehrwert“ für unsere Klienten.

Der persönliche Austausch mit meinen Kunden hat mein ganzes bisheriges Berufsleben bestimmt. Als Bankkaufmann, Betriebswirt, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und CPA sind persönlicher Einsatz, Integrität und Unabhängigkeit zum Wohle des Klienten meine Leitlinien. Meine Klienten vertrauen mir und schätzen meinen objektiven und unabhängigen Blick.

Meine Erfahrung in der Prüfung und Beratung globaler Banken, Versicherungen, Corporates sowie Familienunternehmen basiert auf meiner 35-jährigen Tätigkeit bei KPMG, davon 27 Jahre als Partner. Leben und arbeiten in Frankfurt, München, New York, Madrid, Toronto und Amsterdam und damit der Umgang mit unterschiedlichen Kulturen haben mich geprägt.

reckhenrich **advisors**

ENRICH YOUR POSSIBILITIES

EXECUTIVE SEARCH

Reckhenrich Advisors berät Aufsichtsratsvorsitzende, Nomination Committees, Vorsitzende von Vorständen und Geschäftsführungen von börsennotierten und privat geführten Unternehmen sowie von öffentlichen Institutionen bei strategischen Personalentscheidungen. Dies umfasst die Bewertung der Eignung und des Potentials interner und externer Kandidaten, sowie das Suchen und Gewinnen der besten Persönlichkeiten für diese Gremien am Markt. Hierzu gehört auch die strukturierte langfristige Nachfolgeplanung.

BOARD ADVISORY

Reckhenrich Advisors fokussiert sich im Rahmen von Board Advisory auf den Sinn unternehmerischer Tätigkeit. Es geht um die Möglichkeiten, ein Unternehmen nachhaltig und verantwortlich weiterzuentwickeln. Als Gesprächspartner, Impulsgeber und Ratgeber von Führungspersönlichkeiten. Basis sind intensive, persönliche Gespräche in einer Atmosphäre von höchster Diskretion.



Reckhenrich Advisors

Dr. Stefan Reckhenrich

Prinzregentenplatz 21

81675 München

T +49 89 523 078 70

F +49 89 523 0768 77

mail@reckhenrichadvisors.com

www.reckhenrichadvisors.com