



© MedUni Wien/F. Matern

S. F. Shariat, Wien

Greatness driven by excellence

Das Ziel: aus einer guten Abteilung eine außergewöhnlich gute zu machen. Eine Bilanz nach zwei Jahren.

Vor zwei Jahren übernahm ich die Leitung der Universitätsklinik für Urologie an der MedUni Wien. Ich möchte vorab allen meinen Freunden und Kollegen, sowohl innerhalb als auch außerhalb der MedUni Wien, für ihre Unterstützung danken. Ich bin außerordentlich stolz auf die vielen Leistungen unserer Wissenschaftler und Kliniker, dank deren wir erhebliche Fortschritte machen konnten – vielen Herausforderungen zum Trotz, wie etwa neue Arbeitsstundenrestriktionen, Umstrukturierungen des Krankenhauses und der Abteilung, die Einführung des „Klinisch-Praktischen Jahres“ und eines neuen Ausbildungsprogramms sowie vieler Versuche, die urologische Abteilung in Umfang und Inhalt zu reduzieren. Ungeachtet dieser Herausforderungen sind wir im klinischen und wissenschaftlichen Bereich über alle Erwartungen hinausgewachsen. Es war uns vielmehr sogar möglich, Hindernisse in Chancen umzuwandeln, und ich bin der Meinung, dass wir uns nun in einer guten Ausgangsposition befinden, um unsere bisherigen Erfolge noch zu übertreffen.

Die Urologische Klinik des AKH/MedUni Wien hatte schon immer einen guten Ruf. Mein Streben war es von Anfang an, diesen in einen noch exzellenteren umzuwandeln. Was unterscheidet eine durchschnittliche Abteilung, die ihr Potenzial nur teilweise ausschöpft, von einer hervorragenden, auf ihrem Gebiet federführenden? Die Antwort darauf ist nicht so einfach. Zum jetzigen Zeitpunkt (vielleicht nach zu kurzer Zeit, um bereits einen vollständigen Überblick zu haben) bin ich der Überzeugung, dass sie in der perfekten Mischung aus richtiger Führung, dem Willen zum Erfolg und

einem gewissen Maß an Risikobereitschaft zu finden ist. Ich habe gelernt, dass Erfolg nicht nur davon abhängt, hart zu arbeiten und Ausdauer zu beweisen. Erfolg definiert sich durch eine Kombination der Faktoren Leidenschaft, Talent, Motivation und Risikobereitschaft.

Leidenschaft ist die Antriebskraft, um nötige Opfer zu bringen und viel zu riskieren, um aus einem Unternehmen das Beste herauszuholen. Talent für eine bestimmte Sache zu haben bedeutet, diese besonders gut zu können bzw. darin besser zu sein als andere. Erfolg aber bedarf wie erwähnt sowohl der Leidenschaft als auch des Talents und tatsächlich sind wir oft leidenschaftlich bei einer Sache, die wir auch besonders gut können.

Die Hauptmotivation hervorragender Führungskräfte, ihr Unternehmen bzw. die jeweilige Abteilung erfolgreich zu machen, liegt nicht primär in ihrem eigenen Erfolg, ihrem akademischen/finanziellen Gewinn oder etwa ihrem persönlichen Vermögen. Wenn eine Abteilung großen Aufschwung unter einer bestimmten Führungskraft erfährt, jedoch unter einer neuen stagniert oder sogar abbaut, gibt es dafür meiner Meinung nach zwei mögliche Ursachen: Entweder ist die neue Führungskraft schlichtweg ungeeignet für den Job oder der Vorgänger hat das Arbeitsumfeld für seinen eigenen Erfolg gestaltet, was es dem Nachfolger so gut wie unmöglich macht, daran anzuknüpfen. Es braucht einiges an persönlicher Bescheidenheit, um diese Situation zu vermeiden. Ich habe gelernt, dass es letztlich alle Beteiligten stärker macht, wenn sie aus einem größeren Kraftpotenzial schöpfen können. Um eine wirklich gute Abteilung/Klinik zu schaffen, muss man seinen Teammitgliedern zugestehen, auf dem eigenen bzw. dem

gemeinsamen Erfolg aufzubauen und auch die Früchte eines Projektes zu ernten. Ich habe leider bei vielen „guten“ Führungskräften beobachtet, dass sie diesen Erfolg ihren Nachfolgern verwehrt haben.

Es sind die Menschen, die eine Abteilung ausmachen, nicht Statistiken. Gute Leute schaffen eine gute Abteilung. Für eine hervorragende Abteilung/Klinik bedarf es hervorragender Leute. Daher sollte es eine der obersten Prioritäten sein, die Besten zu rekrutieren, auch wenn sich das vielleicht als schwierig herausstellt. Die besten bzw. geeignetsten Leute sind nicht unbedingt jene mit dem besten Skillset (obwohl dies natürlich sehr wünschenswert ist), sondern jene mit der höchsten Übereinstimmung hinsichtlich ihrer Wertvorstellungen. Diese sind mindestens genauso wichtig wie die Kompetenzen, wenn nicht noch wichtiger. Ein Umfeld an gleichgesinnten Menschen kreiert eine bestimmte Atmosphäre, die Innovation, Kreativität und Veränderung begünstigt. Ohne Innovation und Veränderung wird eine Abteilung zurückbleiben. Das Schaffen eines derartigen Arbeitsumfelds wird ihr helfen, viele Herausforderungen zu meistern, wie etwa Restriktionen an Ressourcen, unüberschaubare Arbeitsstundenregulierungen und vieles mehr.

Eine neue Führungskraft sieht sich nicht selten mit den brutalen Fakten der Missstände in einer Abteilung konfrontiert und steht vor der Aufgabe, diese zu bereinigen – so schmerzhaft das auch sein mag. Dies kann sogar so weit führen, dass man sich beruflich von Leuten trennen muss, die man zu seinen engsten Freunden zählt. Umgeht man jedoch diese oft sehr unangenehmen, aber essenziellen Maßnahmen, wird langfristig jeder Einzelne in der Abteilung Schaden davontragen. In manchen

Fällen müssen ganz gravierende Umstrukturierungen vorgenommen und der gesamte Fokus der jeweiligen Abteilung verändert werden. Eine gute Führungskraft zu sein bringt oft einen hohen emotionalen und finanziellen Aufwand mit sich. Jemand, der sich wirklich aufrichtig bemüht, seine Abteilung zu einer exzellenten zu machen, ist auch bereit, dafür entsprechende Opfer zu bringen.

Hinter jedem Wachstum in einer Abteilung stehen neue Erkenntnisse in den Bereichen Innovation bzw. Fortschritt. Wir leben in einem Zeitalter der Technologie, und davon nicht zu profitieren wäre für eine Abteilung sicher von Nachteil. Die bloße Verwendung einer bestimmten Technologie ist allerdings noch keine Garantie für Erfolg. Ausschlaggebend ist die Art und Weise, in welcher diese in die Unternehmenskultur integriert wird, um der Vision und dem höheren Ziel der Abteilung gerecht zu werden sowie deren Effizienz und Innovationsorientiertheit zu steigern.

Selbstverständlich wird sich jeder nach Möglichkeit bemühen, die Dinge von Anfang an richtig zu machen, anstatt im Nachhinein Fehler korrigieren zu müssen. Dieses Bemühen bringt zudem das Gewinnen von Vertrauen und Respekt mit sich – zwei unerlässliche Zutaten im Erfolgsrezept.

Eine der wohl generell größten Herausforderungen – und dies nicht nur im Streben nach Exzellenz innerhalb einer Abteilung – ist es, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die den Menschen weitestgehende Freiheiten bietet und für deren Konsequenzen sie auch bereit sind, die Verantwortung zu tragen. Eine derartige Atmosphäre lässt Kreativität zu, ohne aufoktroyierte Einschränkungen. Ein in diesem Sinne ideales

Arbeitsumfeld ermutigt zu Teamarbeit, begünstigt das Teilen neuer Ideen und schafft eine gesunde Balance zwischen Verantwortungsgefühl und Freiheit. Sind diese beiden Faktoren im Ungleichgewicht, kann dies zu Ineffizienz, Chaos sowie auch zu einem Mangel an Kreativität und Innovationen führen. Ist diese Balance intakt, agieren die Mitarbeiter selbstmotiviert und eine Abteilung funktioniert auch ohne autoritäre Führungskraft. Aufgrund ihrer dynamischen Natur ist es jedoch nicht einfach, eine solche Balance aufrechtzuerhalten. Unterschiedliche Meinungen etwa sind hierfür meist von Vorteil – sie erlauben mehrere Lösungsoptionen zu einem spezifischen Problem.

Es sei hier auch noch eine weitere Erfolgskomponente erwähnt: der Impuls. Dieser definiert sich meines Erachtens neben dem Ziel, das man für seine Abteilung erreichen möchte, auch durch einen ausgeprägten Sinn für Loyalität sowie gemeinsame Wertvorstellungen. Das **Warum** treibt den Menschen an, gibt ihm den Sinn in seinen täglichen Aktivitäten. Ohne Sinn und Zweck wird niemand gewillt sein, für eine Sache ein großes Maß an Hingabe und Verzicht aufzubringen – und wirklich gut in etwas zu sein hat eine Menge mit Verzicht zu tun. Je mehr Leute dieselben Wertvorstellungen teilen, umso mehr Energie entsteht – welche wiederum umso mehr entscheidende Impulse erzeugt, die sowohl dem Wachstum der Abteilung zugutekommen als auch dem Wachstum des Teams als Teil dieser Abteilung.

Zu begreifen, dass die Zeit auf niemanden wartet und dass man daher unablässig danach streben sollte, sein Bestes zu geben und noch besser zu werden, stellt sicherlich ebenfalls eine Herausforderung dar. Sich nach einem erreichten Erfolg auf den Lor-

beeren auszuruhen oder nicht aus seinen Fehlern lernen zu wollen, ist meiner Meinung nach allerdings ein Zeichen von Arroganz, das schnell auch wieder zum Verlust des Erreichten führen kann. Nichts in unserer Welt ist konstant, alles befindet sich in ständigem Wandel. Erfolg ist mit einem Wettlauf gleichzusetzen. Der Sieger läuft nicht nur schnell, er läuft schneller als alle anderen. Sobald er an der Spitze ist, muss er weiterhin brillieren, um seine Führungsposition verteidigen und auch genießen zu können.

Zusammenfassend kann ich sagen, dass ich – obwohl ich mich in meiner derzeitigen Position noch ganz am Anfang befinde – in den letzten beiden Jahren sehr viel dazugelernt habe. Vor allem bin ich zu der Überzeugung gekommen, dass einer der wichtigsten Schlüssel zu Exzellenz in der perfekten Balance zwischen Freiheit und Verantwortung liegt. Ich wünsche mir von ganzem Herzen, dass es meinen Mitarbeitern und mir auch weiterhin gelingt, in dem, was wir tun und wie wir es tun, auf einem Top-Level zu agieren – denn **warum** wir es machen, steht fest: um eine bessere Welt zu schaffen. Dazu muss man stetig den Status quo hinterfragen, um jede Möglichkeit wahrzunehmen, näher an unser Ziel zu kommen.

Ich danke Ihnen, dass Sie diese Zeilen gelesen haben. ■

Ihr

Prof. Dr. Shahrokh F. Shariat