

F. Eitel

Ludwig-Maximilians-Universität, Klinikum Innenstadt, Chirurgische Klinik und Poliklinik, München

Zusammenfassung

Eine Strategie zur Reform der Medizinlehre kann in folgende Leitsätze gefasst werden: Innovative und intelligente Organisationsformen sollten mit „curricularen Sklerosierungen“ der traditionellen Lehre in Konkurrenz treten, ohne Möglichkeiten der Zusammenarbeit auszuschließen. Professionalität wird sich ohne Anpassung an die jeweiligen Rahmenbedingungen nicht unterstützen lassen. Qualitätsmanagement der Lehre, Coopetition und Leadership bieten sich als geeignete Reformstrategeme an.

Schlüsselwörter

Reform der Medizinischen Ausbildung · Professionalisierung der Lehre · Qualitätsmanagement · Koopetition

Abstract

A strategy for reforming medical education may be formulated as follows: Innovative and intelligent learning organizations should compete with traditional „curricular sclerosis“ without neglecting possibilities for cooperation. Professionalism in education will best be facilitated if there is sensitivity to contextual influences and constraints. Quality management, „coopetition“ and leadership appear as suitable strategems for reforming medical education.

Key words

Reform of medical education · change management · professionalization · coopetition

Ziel dieses Artikels ist die Darstellung von Strategien zur Gestaltung von Reformen in der medizinischen Aus-, Weiter- und Fortbildung

Problemstellung

Der traditionelle „Reformansatz“ der Fakultäten, der tatsächlich Probleme verursacht, ist den Fachleuten bekannt: „Die Begründungen für die Notwendigkeit einer tief greifenden Reform der AOA können nicht nachvollzogen werden. Die allgemeine Gesundheitsentwicklung in Deutschland widerlegt schlagend die monotone These von der Notwendigkeit einer radikalen Reform“ (Resolutionsentwurf deutscher Medizinischer Fakultäten 1996, S.1). Diese Verleugnung der Ausbildungsprobleme durch den Medizinischen Fakultätentag kann als eine Strategie der Traditionalisten gelten, um die Interessen zu wahren. Es ist verständlich, dass Innovation mehr oder weniger bewusste Abwehr oder Aggression erzeugen kann. Systemtheoretisch gesehen wehrt sich jedes intakte System naturgemäß gegen An- oder Eingriffe, ins-

besondere, wenn sie in Gestalt struktureller Veränderungserfordernisse daherkommen. Sie werden immer zumindest als un bequem empfunden.

Vertrauen und Compliance zum Status quo, Sorge bezüglich Kontrollverlust, die traditionelle Anerkennung von Forschungsleistung und Leistung in der Krankenversorgung, nicht aber in der Lehre, sowie Kostenschätzungen bezüglich curriculärer Innovationen, welche zu hohe Ressourcenallokation annehmen, erzeugen fakultären Widerstand gegen curriculare Reform. Er äußert sich beispielsweise in Non-Compliance zu modernen Lehrformen dergestalt, dass häufig Entscheidungen über die Unterrichtsdurchführung, z. B. Anwendung interaktiver Lehrformen, nicht rational nach Lehrzielen oder Lehrprogramm, sondern entsprechend der eigenen Interessenlage getroffen werden. So erscheint dem Dozenten, der sich auf den Unterricht didaktisch nicht eingestellt hat und häufig unvorbereitet in den Unterricht geht, Interaktion mit den Studierenden mehr oder weniger störend. Infolgedessen verwundert nicht, dass Einwegkommunikation, etwa Frontalvorlesung, als am geringsten aufwändig und damit als verfolgenswerte Rollenalternative gesehen wird. Wenn Einzel- und Gruppeninteressen anstatt Lehrziele das Curriculum steuern, ist es wohl erlaubt, dies als Regelungs-pathologie der Lehre zu apostrophieren. Kennzeichnend in diesen Fällen ist, dass eine systematische Evaluation der Lehre nicht stattfindet.

Methodik

Die Grundlage des methodischen Vorgehens in dieser Arbeit ist die Absicht, Lösungswege zu beschreiben, die das Problem der Ausbildungsmisere angehen. Die Problemlösungstheorie bietet dafür 4 Möglichkeiten an, die in Tab. 1 aufgelistet sind.

Tab. 1 Handlungsstrategien für Reformen: Wie können wir das Unmögliche möglich machen, unvereinbare Standpunkte (zum Beispiel: Reform versus Tradition [= keine Reform]) aufzuheben?

1. Das Dilemma „schubladisieren“: Es wird verdrängt und damit historisch: Ergebnis wie gehabt (= Reformstau)
2. ein Nullsummenspiel anzetteln: Nur einer der beiden kontroversen Standpunkte kann gewinnen (= Win-Lose-Situation)
3. das Problem deskriptiv analysieren, Wissen hilft Lösen
4. eine Win-Win-Situation anstreben: Beide Standpunkte werden in einer Synthese aufgehoben

Die vorliegende Untersuchung verfolgt das dritte Vorgehen: Deskription und qualitative Analyse, wobei ein moderner Ansatz der Ausbildungsforschung, die Qualitative Datenanalyse (Miles et al. 1993) im Sinne des Concept Mapping (Abb. 1) zur Anwendung kommt.

Material der hier vorzunehmenden Situationsanalyse sind die eigenen Erfahrungen im Münchner Curricularen Reformprojekt (M-CIP, Eitel et al. 1998) und eine unsystematische Literaturübersicht über curriculare Innovation.



Abb. 1 Strukturanalyse durch Concept mapping. Die Analyse der Ausbildungsmisere benutzt das in diesem einfachen Konzeptdiagramm dargestellte Strukturmodell der Lehre. Als Beispiel für die Unterrichtsdurchführung (2) mag beispielsweise die eigenständige, tutoriell supervidierte Arbeit der Studierenden in der Mediothek gelten, wo unter anderem computerisierte Lehrprogramme (1), aber auch andere Medien, vorhanden sind. Dieses Strukturmodell kann die Ausbildungsforschung – in Bezug auf ihre Gegenstände – leiten oder zumindest ihre Ansätze transparent machen. Die Analyse ist demnach hier als Ausbildungsforschung zu verstehen. Der wissenschaftliche Ansatz, der in dieser Arbeit verfolgt wird, kommt aus der Qualitativen Datenanalyse (Miles u. Huberman 1993) und entspricht dem, was ich als hermeneutischen Strukturalismus bezeichne: Modellierung von Problemfeldern oder -situationen mit Hilfe von Konzeptdiagrammen (als Beispiel dafür siehe Kästchen 1 – 3) und mit dem Ziel, die bestehenden (funktionalen) Zusammenhänge (siehe Pfeil im Diagramm) darzustellen.

Ergebnisse

Als Beispiel für eine moderne Reformstrategie kann die im Schrifttum ausgewiesene „Reframing“-Strategie (Schoen u. Rein 1994) gelten, die Widerstände gegen curriculare Reform (Bloom 1988) möglicherweise vermindert, das heißt: Lernprozesse in Gang setzen kann. Dabei werden nach der konstruktivistischen Lerntheorie semantische Netze im persönlichen Wissen *neu geordnet*, was als Reframing bezeichnet wird. Reframing ist demnach auch als Verhandlungstechnik im Sinne der konsensorientierten Moderation anzusehen und entspricht damit modernen Lehrformen, wie wir es etwa vom Problembasierten Lernen kennen. Beispiel für eine andere, mehr hermeneutische Leitstruktur für eine Reformstrategie wäre die Ausrichtung der curricularen Analyse und Gestaltung nach kulturell-ästhetischen Gesichtspunkten: Übernahme von Verantwortung hochschätzen und den Beteiligten rückmelden, Sorge von Reformern für ihre Reform vernehmbar bewundern; gelungene Reformleistungen miteinander feiern; sich als Reformierende um emotionale Offenheit bemühen; Selbstkritik üben zur Vermeidung erzieherischer Idiosynkrasien. Zusammengefasst heißt dies: auf der Leitungsebene eine Reformkultur schaffen, indem Symmetrie zwischen Verstärkung und Hemmung von Reform- und Projektaktivitäten gesucht und gepflegt wird, die Reform als eine eigene Gestalt gesehen und nachhaltig modelliert wird, Reform als kunstvolles Tun begriffen wird, mit anderen Worten: Form und Inhalt der Lehre werden entsprechend einer Vision in Wechselwirkung gebracht. Diese Synthese wird von den Reformstrategen deutlich herausgestellt mit der Absicht, den Betrachter zu eigenem Verstehen anzuregen.

Im Folgenden werden innovative strategische Ansätze zur Reform der medizinischen Ausbildung, die sich im Schrifttum finden, dargestellt. Dies sind im Einzelnen:

1. Professionalisierung der Lehre,
2. Qualitätsmanagement der Lehre,
3. Coopetition der Reformen,
4. Leadership in der Reform.

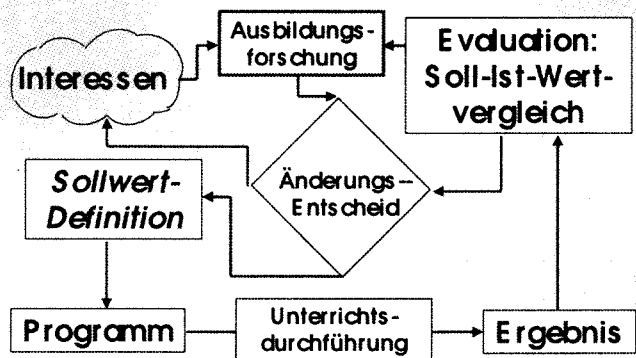


Abb. 2 Evidenzbasierung der Lehre. Beseitigung der dargestellten Regelungs-pathologie in der Lehre durch *Sollwertdefinitionen* (Lehr- und Lernziele), welche zu Führungsgrößen für das Unterrichtsprogramm werden. Nutzung von Ergebnissen des Schrifttums bei Änderungen bzw. Entscheidungen in der Gestaltung von Lehre. Die Anwendung von Ergebnissen pädagogischer Forschung auf Entscheidungen zur Unterrichtsgestaltung kann als Evidenzbasierung der Lehre charakterisiert werden.

Professionalisierung der Lehre

Reform wird im Schrifttum als Aufrechterhaltung und Entwicklung professionellen Handelns gesehen, insofern kann Reform als kontinuierlicher Professionalisierungsprozess verstanden werden, der auf stetige Verbesserung zielt (vgl. Eitel et al. 1998, 2000). Als Determinanten professioneller Lehre werden angegeben: pädagogische Kompetenz der Lehrenden, ihre Einstellung zur Professionalität, ihre Lehrmotivation, der Zeitaufwand; auf institutioneller Aggregationsebene sind Wissenschaftlichkeit der curricularen Gestaltung durch Ausbildungsforschung, Personalentwicklung und medizinpädagogische Ausbildung der Ausbilder sowie Zertifizierungsverfahren Einflussgrößen für die Professionalität.

Berücksichtigt man den Gesichtspunkt der Professionalität, so lässt sich die eingangs dargestellte Regelungs-pathologie zugunsten eines rationaleren Konzeptes der Unterrichtsgestaltung ändern (Abb. 2). Die Ergebnisse empirischer, pädagogischer Forschung können als Argumente für Entscheidungsalternativen bei der Gestaltung von Lehre herangezogen werden. Ein derart auf Evidenz beruhendes Konzept der Lehre stellt eine vernünftige Grundlage zur Reform des Unterrichts dar. Abb. 2 kann als Handlungsleitlinie für die Unterrichtsgestaltung gesehen werden, wobei jedes Element der Abb. 2 zu einzelnen, konkreteren, d.h. operationalen „Unter“-Leitlinien präzisiert werden kann. Der Effekt ist insgesamt eine strukturiertere und besser nachvollziehbare, somit kontrollierte Vorgehensweise als bei implizitem, intuitivem Entscheiden und Handeln. Wesentlich erscheint auch die Ausbalancierung der Interessen durch objektive Zielsetzungen.

Reform selbst, so sie Professionalität anstrebt, muss Rückmelde-, Korrektur-, Regelungsmechanismen enthalten. Cronbach (1963) forderte bereits die Evaluation von Lehrpraxis wie bei einem wis-

senschaftlichen Experiment und kann somit als einer der Vorreiter der Evidenzbasierung der Lehre gelten. Mittlerweile ist im angloamerikanischen Sprachraum die Evidenzbasierung zu einem bedeutsamen Reformansatz geworden.

Professionalisierung der Lehre ist ein historisch althergebrachtes Konzept, dem die Universitäten letztlich ihre Entwicklung zu verdanken haben (Bonner 1995). Professionalisierung ist demnach eine unabdingbare Reformstrategie.

Qualitätsmanagement der Lehre

Innovativer als Professionalisierung ist das Qualitätsmanagement der Lehre. Qualitätsmanagement bedeutet, etwas mit dem Ziel der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung zu organisieren bzw. zu implementieren (Tab. 2). Die Organisation selbst soll lernen, sich ihrem Umfeld anzupassen (Argyris 1992).

Tab. 2 Ansatzpunkte des Qualitätsmanagements der Lehre

1. Deregulierung: z. B. Auswahlverfahren, Prüfungen in Verantwortung der Fakultät geben
2. korrekte Kapazitätsberechnungen
3. Modellversuche zur Entwicklung von Standards
4. Struktur-, Prozess- und Ergebnisevaluation der Lehre zu deren Entscheidungsunterstützung
5. getrennte betriebliche Kostenrechnung für Lehre
6. evaluationsgesteuerte Ressourcenallokation für die Lehre
7. rollengerechte Stellenbeschreibungen sollten umgesetzt werden: Clinician-Educator, Researcher-Educator, Manager-Educator, Education-Educator
8. Verbesserung von bestehenden Sanktions- und Gratifikationssystemen für die Lehre
9. kriteriengesteuerte Auswahl der Lehrziele
10. Algorithmierung der Lerninhalte (Leitlinien)
11. nach didaktischen Kriterien indizierter Einsatz von Lehr-/Lernmethoden
12. von Testgüte- und Effizienzkriterien gesteuerte Entwicklung, Implementierung und Validierung von Prüfungen

Insgesamt stellen Evaluationsergebnisse beim Qualitätsmanagements richtungweisende empirische *Entscheidungshilfen* für die weitere qualitative Gestaltung des curricularen Programms dar: Qualitätsmanagement besteht nicht nur in einer Qualitätskontrolle der Ergebnisse des curricularen Programms (Lernerfolge) oder in einer Sicherung von Qualität der Unterrichtsdurchführung (Varianzminimierung der Prozesse), sondern auch und vor allem in einer kontinuierlichen Entwicklung und Anpassung der Struktur (Konzepte bzw. Lehrplan, Ressourcen) hinsichtlich neuer Erkenntnisse in der Erwachsenenbildung und in Bezug auf fortwährend auftretende Veränderungen der materiellen und personellen Ausstattung.

Das Konzept des Qualitätsmanagements ist in die Lehre implementiert (vgl. Eitel et al. 1998).

Es erscheint notwendig, die Evaluationsmethodik im Sinne einer Evaluationsforschung weiter zu entwickeln, um so weitere Messinstrumente für ein Qualitätsmanagement der Lehre zu be-

kommen. Damit könnten noch mehr der erforderlichen Daten (insbesondere Kosten) in den kontinuierlichen Konzeptualisierungs- und Organisationsprozess zurückgekoppelt werden.

Coopetition der Reformer

Coopetition ist ein Kunstwort aus der amerikanischen, organisationswissenschaftlichen Literatur (Brandenburger et al. 1996). Es verbindet „Competition“ mit „Cooperation“. *Wettbewerb mit Zusammenarbeit* scheinen sich prima vista gegenseitig auszuschließen. Ist aber a) der Wettbewerb geregelt durch eine vereinbarte gemeinsame Strategie oder gemeinsame Interessen und wird b) im einzelnen fokussierte Projektarbeit mit von den Partnern anteilig eingebrachten, gemeinsamen Ressourcen betrieben, so wird Koopetition möglich. Beispielsweise kann das Marketing der Partner im Wettbewerb durch eine gemeinsame Auffassung von Reform als eigenständigem Wert geregelt sein, wobei durchaus diversifizierte Reformprojekte im Rahmen gemeinsamer Evaluation miteinander in Konkurrenz treten können. Das Motto:

„Getrennt marschieren, vereint schlagen“ mag andeutungsweise illustrieren, was mit Coopetition gemeint ist.

Weitere Beispiele für Koopetition sind: Kompetitive Akquisition von Ressourcen für die Lehre und Teilen dieser Ressourcen mit einem Projekt gleicher Zielsetzung, etwa Weitergabe eines selbst entwickelten computergestützten Lernprogramms zur Implementierung und Evaluation in einer anderen Fakultät (externe Validierung), oder: Weitergabe von Evaluationsfragebogen zur Überprüfung von deren Validität, oder: organisatorisch kooperative Schaffung kompetitiver Situationen (Wissenschaftlicher Austausch und Diskussion von Projekten während Tagungen zur Qualität der Lehre).

Wesentliches Element des Wettbewerbes in der Lehre ist das Reform-Marketing, der Kern der Kooperation ist die Netzwerkbildung.

Reform-Marketing behandelt Uninformiertheit über Lehre, Unprofessionalität in und Ignoranz gegenüber der Lehre durch Wissensvermittlung und Pflege von Kommunikationskanälen. Reform-Marketing „verkauft“ Lehre und ihre Reform durch Öffentlichkeitsarbeit, sucht aktiv Ansprechpartner („Markt, Kunden, Lieferanten, Sponsoren“). Reformmarketing orientiert die Reform am Ergebnis der Besten und nutzt deren Reputation für sich.

Kooperationsheuristiken entstammen bei der Koopetition aus der Spieltheorie. Ein altbekanntes Beispiel für eine Kooperationsheuristik ist das „Do ut des“, das „Wie Du mir, so ich Dir“; oder in modernerer Form als Ansatz der mathematischen Spieltheorie: „Tit for tat“, was so viel bedeutet wie „Sei nett zu deinen Mitspielern“ in Bezug auf deine Spielzüge, sei provozierbar durch die Art von deren Spielzügen, sei versöhnlich, sei einfach, d. h. in deinem Spiel berechenbar.

Die organisatorische Struktur für Kooperation ist die gezielte *Netzwerkbildung* mit Gleichgesinnten. Reformnetzwerke in der

Tab. 3 Persönlichkeitsprofil eines Idealmanagers

1. schöpferische Gestaltungsfähigkeit
2. Urteilskraft
3. Selbstvertrauen
4. vielseitiges Wissen
5. Entschluss- und Risikofreude
6. Zähigkeit
7. Fleiß
8. Phantasie
9. Sensitivität
10. Robustheit
11. gute Gesundheit
12. Bereitschaft, ständig zu lernen

Lehre sind allerdings die Ausnahme. Weshalb das so ist, ist nicht Gegenstand empirischer Untersuchungen, kein Thema, obgleich die Wahrscheinlichkeit, dass aus derartig strategischen Ansätzen für Reformen Nutzen zu ziehen wäre, gegeben zu sein scheint.

Leadership in der Reform

Definition von Leadership entspricht einem Persönlichkeitsprofil. Eine Leitlinie für die Entwicklung von Leadership kann aus Tab. 4 deduziert werden.

Tab. 4 Managerqualifikationen (nach Herrhausen 2001)

1. Verantwortlichkeit gegenüber Gesellschaft und Institution
2. Entscheiden zur Erhaltung oder Förderung dynamischer Gleichgewichte, Wachheit gegenüber Gleichgewichtsgefährdungen
3. Einfühlungsvermögen für und kritische Distanz zum Zeitgeist
4. Führung als Integration von Menschen: Mitarbeiter als Mitwirkende, nicht Untergebene sehen, menschliche Unvollkommenheit akzeptieren
5. Motivation statt Anordnung oder Befehl
6. innere Bescheidenheit, bescheiden-gelassener Umgang mit sich selbst
7. konzeptorisches Denken, verträgliche Problemlösungen schaffen
8. Antizipation anstehender oder absehbarer Entwicklungen
9. menschliche Gleichstellung bei durchaus weiter gültigem hierarchischen Vorrang, respektvolle Gegenseitigkeit, die das klar erkannte Aufeinanderangewiesensein nicht krampfhaft in zwischenmenschliche Beziehungen ummünzen will, die auf Gefühlen der Sympathie aufbauen, sondern die die verbindende Grundlage des Mitarbeiterverhältnisses in einer gemeinsamen Aufgabe sieht, der arbeitsteilig gedient wird
10. Offenheit für Diskussion und sachliche Kritik, Zuhören, Distanz zu sich selbst
11. Atmosphäre schaffen können zur Förderung von Kreativität, Humor, Optimismus, Nehmerqualitäten haben, nicht empfindliches Beleidigtsein zeigen
12. ökonomischer Eigennutz darf nicht den Gemeinnutz übersehen
13. Entwicklung und Vorleben von Formen der honorigen Konfliktaustragung

Literatur

- Argyris C. On Organizational Learning. Cambridge MA, Oxford UK: Blackwell, 1992
- Bloom SW. Structure and Ideology in Medical Education: An Analysis of Resistance to Change J. Health and Social Behaviour 1988; 29: 294–306
- Bonner TN. Becoming a Physician. Oxford University Press, 1995
- Brandenburger A, Nalebuif BJ. Coopetition. New York: Doubleday, 1996
- Cronbach LJ. Course improvement through evaluation. Teach Coll Rec 1963; 64: 672–683
- Donabedian A. The Quality of Medical Care. Methods for assessing and monitoring the quality of care for research and for quality assurance programs. Science 1979; 200: 856–864
- Eitel F, Schoenheinz RJ, Kanz G, Sklarek J, Neumann A, Schweiberer L. Entwicklung einer Fachdidaktik als Aufgabe chirurgischer Forschung Acta Chir. Austriaca 1990; 3 (22): 69
- Eitel F. Die Studienreform ist tot, es lebe die Studienreform. Med Ausbild 1993; 10/2, 114–122
- Eitel F, Steiner S, Tesche A. Quality management: making the transition to medical education. Med Teach 1998; 20 (5): 444–449
- Eitel F, Kanz K-G, Tesche A. Training and certification of teachers and trainers: the professionalisation of medical education. Med Teach 2000; 22 (5): 517–526
- Hart IR, Harden RM. Best evidence medical education (BEME): a plan for action. Med Teach 2000; 22 (2): 131–135
- Herrhausen A. Über das Persönlichkeitsprofil eines Spitzenmanagers. Universitas 2001; 56 (663): 951–956
- Schön DA. Educating the reflective practitioner. Towards a new design for teaching and learning in the professions. San Francisco: Jossey-Bass, 1987
- Kaufman A, Mennin S, Waterman R, Duban S, Hansbarger C, Silverblatt H, Obenshain SS, Kantrowitz M, Becker T, Samet J, Wiese W. The New Mexico experiment: educational innovation and institutional change. Acad Med 1989; 64: 285–294
- Netzwerk. Positionspapier zur Reform der Medizinischen Ausbildung. Med Ausbild 1993; 10/2: 123–138
- Levine A. Why Innovation Fails. Albany: State University of New York Press, 1980
- Schön DA, Rein M. Frame reflection – Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies. New York: BasicBooks, 1994

Korrespondenzadresse: Prof. Dr. F. Eitel · Ludwig-Maximilians-Universität · Klinikum Innenstadt · Chirurgische Klinik und Poliklinik · Nußbaumstraße 20 · 80336 München