

PORTRÄT WULF-DIETRICH LEBER

Der GKV-Entertainer

Wulf-Dietrich Leber ist einer der mächtigsten Männer der Selbstverwaltung. „Leber-Papiere“ sind in der Klinikszene gefürchtet. Seine Sternstunden erlebte der Kassenlobbyist jedoch als Komödiant auf großer Bühne.

Gäbe es einen Preis für schonungslose Reden im Gesundheitswesen, Wulf-Dietrich Leber würde ihn wohl gewinnen. Er habe mehrere Pfarrer im Stammbaum, bemerkt er, „das ist wahrscheinlich von Vorteil.“ Das Predigen liegt ihm. Populär sind Lebers Ländervergleiche: Holland und Nordrhein-Westfalen sind gleich groß, haben gleich viele Einwohner, aber NRW leistet sich dreimal so viele Kliniken. Oder: Dänemark und Schleswig-Holstein sind gleich groß, haben gleich viel Einwohner, aber die Deutschen haben viermal so viele Kliniken. Diese Folien kennt fast jeder in der Krankenhaus-Szene, sie gehören zu Lebers Standardrepertoire. Ende 2016 sorgte ein neuer Coup von Leber für wütende Reaktionen: der GKV-Kliniksimulator im Internet. Dort kann jeder Besucher virtuell eine Klinik schließen und sehen, welche Auswirkungen das auf die Versorgungssituation hat – oder auch nicht. Rund 20.000 Zugriffe hat es in den ersten vier Wochen gegeben. „Das

heißt, jedes deutsche Krankenhaus ist virtuell schon zehnmal geschlossen worden“, konstatiert Leber schelmisch. Die „Strukturbereinigung der Krankenhauslandschaft“, also das systematische Schließen hunderter Krankenhäuser, ist eines der Dogmen, die Leber seit Jahren predigt. Bisher mit wenig Erfolg: Es gibt noch immer nahezu 2.000 Akutkliniken. Die „Perpetuierung der Überversorgung“, wie Leber diesen Zustand gerne nennt, existiert weiter. Doch der gebürtige Hesse nimmt das gelassen: „Wenn Sie die großen Veränderungen betrachten – etwa den morbiditätsorientierten Risikostrukturausgleich oder die Einführung der Fallpauschalen – dann sehen Sie, dass man in dieser Branche ungefähr fünf bis zehn Jahre über etwas reden muss, ehe es passiert.“

Draufhauen, aber mit Witz und Charme

Der promovierte Volkswirt steht seit knapp 30 Jahren im Dienste der Krankenkassen und ist heute als





Foto: Benjamin Pritzkeleit

Wulf-Dietrich Leber ist seit Februar 2008 Leiter der Abteilung „Krankenhäuser“ beim GKV-Spitzenverband. Seine erste Berufsstation war eine Stelle beim Sachverständigenrat im Gesundheitswesen (1987–1990), während dieser Zeit promovierte Leber zum Thema „Risikostrukturausgleich“. Es folgte eine Karriere bei der AOK: 1990 leitete er die neu gegründete Dependence des AOK-Bundesverbands in Ostberlin. Seine Aufgabe war es, auf die anstehende Gesetzgebung der Volkskammer in der DDR im Sinne der AOK Einfluss zu nehmen. Der Job endete nach nur drei Monaten, weil die Volkskammer geschlossen wurde. Leber übernahm daraufhin verschiedene Leitungspositionen, ehe er 2004 Geschäftsbereichsleiter „Gesundheit“ im AOK-Bundesverband wurde. Leber hat zwei Töchter.



Leber ganz oben: Die Tafel des ersten DRG-Systems aus dem Jahr 2000 hängt vor Lebers Büro. „Wenn Sie noch einen Kalauer brauchen: Das DRG-System fängt immer mit der Leber an“, sagt er. Die Lebertransplantation ist die erste und teuerste Fallpauschale.

Foto: Benjamin Pritzkeleit

Privat, aber nicht geheim

Was tun Sie für Ihre Gesundheit?

Ich versuche zweimal in der Woche zu laufen. Letztes Jahr habe ich es sogar geschafft, mit einer meiner Töchter und ihren Freunden Halbmarathon zu laufen – die längste Strecke die man als genetisch mittelmäßig ausgestatteter Mensch ohne Änderung des Lebensstils schaffen kann.

Welches Buch lesen Sie gerade?

Ich lese gerade die Autobiographie „Warte nicht auf bessere Zeiten“ von Wolf Biermann. Die Lebensgeschichte ist beeindruckend, manchmal etwas zu belehrend, aber durchgängig wortmächtig.

Abteilungsleiter „Krankenhäuser“ beim GKV-Spitzenverband eine der Schlüsselfiguren in der Selbstverwaltung. „Früher in den 70ern war das ‚Leber-Papier‘ ein geflügeltes Wort“, bemerkt kma Herausgeber Axel Ekkernkamp. Gemeint waren Schriftstücke des SPD-Bundesministers Georg Leber. „Heute ist das ‚Leber-Papier‘ immer noch ein fester Begriff, aber gemeint sind die Papiere von Wulf-Dietrich Leber.“ Leber gilt als absoluter Fachmann, immer gut vorbereitet. Sein großer Gegenspieler ist Georg Baum, Hauptgeschäftsführer der Deutschen Krankenhausgesellschaft (DKG) – auch er schon lange im Geschäft. Die beiden handeln pro Jahr etwa 40 Rahmenvereinbarungen für Krankenhäuser aus und sind mittlerweile so etwas wie ein eingespieltes Team. „Wenn Herr Leber mit seinem Planungscomputer bei

uns auftaucht, möchte ich ihm am liebsten den Stecker ziehen“, scherzt Baum. Leber setzt sich nach Verhandlungen mit der DKG dagegen gern ans Klavier. „Das ist gut zum Abreagieren. Die Nachwirkungen einer Psych-Entgeltverhandlung erkennt man für gewöhnlich am Fortefortissimo“, verrät er. Am liebsten spielt er „irgendetwas zwischen Chopin und Duke Ellington“. Was Baum an Leber schätzt? „Er hat die Fähigkeit, seine überzogenen Forderungen durchaus spaßig anzubringen.“ Draufhauen, aber mit Witz und Charme – das beschreibt in etwa Lebers Markenkern. Er provoziert seine Gegner gern, erntet dabei aber oft auch ein Schmunzeln. „Meine schlimmsten Attacken gegen die Krankenhäuser oder die Bundesländer haben meistens eine ironische Brechung“, konstatiert er. Legendar sind seine Auftritte auf dem

DRG-Forum in Berlin. 2007 setzte er sich am Ende eines Vortrags plötzlich Sonnenbrille und Wollmütze auf, guckte grimmig und rappte drauf los. „Elektiv ist selektiv“ so der Titel des Poetry Slams, in dem Kliniken, Ulla Schmidt und Krankenhausplaner ihr Fett abbekamen. Vier Jahre später spielte er auf dem Forum einen selbst produzierten Film über die Arbeit des InEK ab und erklärte dazu im Stil der „Sendung mit der Maus“ den DRG-Grouper. Die zwei Vorstellungen waren denkwürdig – und sind heute bekannter als jedes „Leber-Papier“. Es ist vor allem diese Fähigkeit, Leute mit dem Thema Krankenhausfinanzierung zum Lachen zu bringen, die Leber zum heimlichen Star in der Selbstverwaltung macht.

Teilzeit-Führungskraft und Familienmensch

Ein wichtiger Teil in seinem Leben ist die Familie – Leber hat zwei erwachsene Töchter. Einen harten Schicksalsschlag mussten die drei vor mehr als zehn Jahren einstecken, als Lebers Frau starb – die Mädchen waren damals neun und elf Jahre alt. „Seither kann ich einiges über die Balance zwischen Beruf und Familie erzählen – vor allem eines: Man schafft es nicht allein und braucht einen großen Kreis von engagierten Freunden und Verwandten.“ Leber hat daraufhin mehrere Jahre als Führungskraft in Teilzeit gearbeitet – auch während der DRG-Einführung. „Die AOK hat das mitgemacht, dafür bin ich heute noch dankbar“, sagt er. Mittlerweile studieren beide Töchter in Berlin und das mache ihn „ein bisschen stolz“. Eine der beiden hat ihm kürzlich eine Webseite gemacht, auf der er jetzt alle jene publizistischen Werke veröffentlicht, die ihm wichtig sind (siehe Link). Darunter ist auch die Trauerrede für seinen verstorbenen Vater, der als AEG-Vorstand für die Planung mehrere Atomkraftwerke

verantwortlich war. Die Rede ist ein echter Leber: Packend, ironisch und mit Liebe fürs Detail. Der Leser erfährt dort etwa, dass Leber sein Zimmer aufräumen musste, als der chinesische Staatspräsident Jiang Zemin die Familie zu Hause besuchte und dass er zu Hause nur „Kernkraft“ und nicht „Atomkraft“ sagen durfte. Ganz spurlos ist dieses kontroverse

Lebers große Leistung ist es, den Tunnelblick eines Experten mit politischem Gespür zu vereinen. Derzeit erscheint Krankenhauspolitik ohne ihn schwer vorstellbar. Leber ohne Krankenhauspolitik aber auch. Da er ihm März seinen 60. Geburtstag feiert, ist die Frage erlaubt: Wie sieht seine Zukunft aus? „Unsereins wird wohl noch zehn Jahre weiterarbeiten“, schätzt er. Er kann sich

„ Er hat die Fähigkeit, seine überzogenen Forderungen durchaus Spaß anzubringen.“

Georg Baum, DKG-Hauptgeschäftsführer

Thema offenbar nicht an Leber vorübergegangen: Als junger Mann studierte er Physik, schmiss jedoch nach dem Vordiplom hin, weil er gemerkt hatte, dass ihm „Formulierungen mehr liegen als Formeln“.

Kein Platz auf dem AOK-Thron

Bei all seinem Sendungsbewusstsein ist Leber im Grunde ein zurückhaltender Mensch. Freundlich, kontrolliert, teilweise verschmitzt – so wirkt er im Gespräch. Die Atmosphäre in seinem großen Büro, das nur einen Steinwurf vom Hauptgebäude der Charité entfernt liegt, ist nahezu familiär. Viele seiner Mitarbeiter kennt Leber seit Jahren, einige haben schon zu AOK-Zeiten für ihn gearbeitet. Auch wenn man Weggefährten nach Leber fragt, hört man vor allem Positives. Nicht wenige hatten ihn deshalb 2015 auf der Rechnung, als der AOK-Bundesverband einen Nachfolger für seinen Vorstandschef Jürgen Graalmann suchte. Leber lässt offen, ob er den Posten gern übernommen hätte – es wurde Martin Litsch.

gut vorstellen, in dieser Zeit etwas über den Krankenhausbereich hinaus aufzugreifen, etwa das „unselige Nebeneinander“ von GKV und PKV. „Oder die Digitalisierung im Gesundheitswesen – das ist ein Bereich, in dem völlig neue Player aufs Parkett treten und der Wettbewerb neue Regeln braucht.“ Der Wille, etwas zu verändern, treibt ihn an. Ob er sich wirklich von den Krankenhäusern abwenden wird... wer weiß? Bei einer Sache ist sich Leber jedoch sicher: Die Strukturbereinigung der Krankenhauslandschaft wird in zehn Jahren deutlich sichtbar sein. ■

Jens Mau

Mehr Infos

 www.wulf-dietrich-leber.de

Auf seiner Webseite veröffentlicht Leber Kolumnen, Vorträge, die Highlights aus dem DRG-Forum und Persönliches.