

E-Interview

Titel des Interviews:	Führung und Management im Gesundheitswesen: Kompetenzen und Instrumente eines sich im rasanten Wandel befindenden Bereichs.
Name:	Dr. Johann Paula, Dr. Bernd Böhm, Helga Weyers
Organisation:	Stiftungsklinikum Mittelrhein
Funktion:	Dr. Paula: Geschäftsführer des ärztlichen Vorstandes, Dr. Böhm: Chefarzt und Direktor des ärztlichen Vorstandes, Frau Weyers: Qualitätsmanagementbeauftragte

Kurzeinführung in das Thema:

Das Gesundheitswesen befindet sich aktuell in einer bisher nie da gewesenen Phase des Umbruchs. Es muss sich heute den Anforderungen des geöffneten Marktes stellen, was dynamische Anpassungsprozesse notwendig macht. Diese Anpassungsprozesse vollziehen sich in einer rasanten Geschwindigkeit. Um heute und in Zukunft erfolgreich zu sein, sind bei Medizinern in einem zunehmenden Ausmaß neben Fachkompetenzen auch Führungs- und Managementkompetenzen gefordert. Leitende Ärzte müssen heute mehr denn je auch ökonomisch denken und handeln sowie ihre Mitarbeiter optimal einsetzen, entwickeln, fördern und motivieren. Angesichts leerer Kassen und wirtschaftlicher Engpässe, welche die Mitarbeiter im Gesundheitswesen stark zu spüren bekommen, eine herausfordernde Aufgabe. Daher werden zunehmend analog zur freien Wirtschaft Führungs- und Managementinstrumente eingesetzt, z.B. regelmäßige Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungssysteme und 360°-Feedbackverfahren. Ebenso müssen Qualitätsstandards in Prozessen als auch der Versorgung eingehalten werden. Um diese Standards zu entwickeln und zu dokumentieren, werden Krankenhäuser immer häufiger zertifiziert. Entsprechende Qualitätsmanagementprozesse werden eingeführt und evaluiert, um so für einen kontinuierlich laufenden Qualitätsmanagementprozess zu sorgen.

Inwieweit sind aber die Führungskräfte im Gesundheitswesen überhaupt auf diese Aufgaben vorbereitet? Verfügen sie über die notwendigen Führungs- und Managementkompetenzen? Werden sie entsprechend ausgebildet? Welche Trends hinsichtlich Führungs- und Managementinstrumenten sind heute sichtbar?

Diese und weitere spannende Fragen beantworten in diesem E-Interview Dr. Johann Paula, Dr. Bernd Böhm und Helga Weyers vom Stiftungsklinikum Mittelrhein.

Sehr geehrter Herr Dr. Paula, sehr geehrter Herr Dr. Böhm, sehr geehrte Frau Weyers,

Frage 1: Welche Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach heute im Krankenhaus unbedingt notwendig, um eine gleichermaßen marktwirtschaftliche wie auch patientenorientierte Medizin schaffen zu können?

Unter diesem Gesichtspunkt spielt auch das Qualitätsmanagement eine wichtige Rolle: Welches ist hierfür die Schlüsselkompetenz? Welche Führungskompetenzen sind notwendig, um Mitarbeiter im Gesundheitsbereich fördern und motivieren zu können?

Antwort:

Herr Dr. Paula: Wichtig ist natürlich die fachliche Kompetenz. Wir müssen aber auch eine Balance finden zwischen der Medizin und der Ökonomie. Mediziner müssen ein ökonomisches Grundverständnis haben. Soziale Kompetenz ist notwendig: die Fähigkeit der Führung und der Kommunikation. Empathie ist wichtig im Krankenhaus. Man muss als Mediziner eine Vermittlerrolle wahrnehmen, das ist anders als in der Industrie. Zwischen Medizinern und Ökonomen gibt es diametral andere Sozialisationen. Mediziner denken anders als Kaufleute. Man muss sich hineindenken können. Eine weitere wichtige Kompetenz ist die Gestaltungs- und Umsetzungskompetenz, Veränderungen gestalten und auch die Umsetzung anpacken zu können. Ich nenne es mal die Fähigkeit zur „kooperativen Selbstorganisation“ im Kontext der Klinik und darüber hinaus. Als führender Mitarbeiter muss ich auch Unternehmer sein, das befähigt mich dazu, einen Kooperationsgedanken zu leben.

Frau Weyers: Auch beim Qualitätsmanagement geht es um Kooperation: Vereinbarungen und Verabredungen müssen getroffen werden, ein Konsens erzielt werden. Das ist Kommunikation hoch fünf. Kommunikation ist unabdingbar, eine wichtige Führungskompetenz.

Herr Dr. Böhm: Als Chefarzt lege ich sehr viel Wert darauf, Vorbild zu sein. Ich halte das für eine wichtige Führungskompetenz, Vorbild zu sein. Für eine ebenso wichtige Führungskompetenz halte ich die Kritikfähigkeit. Man hat häufig ein besseres Bild von sich selbst. Die Frage, die sich stellt, ist: warum habe ich ein besseres Bild von mir als andere? Man muss also ständig die Kritikfähigkeit der eigenen Person hinterfragen. Wenn man für sich in Anspruch nimmt, dass es Dinge gibt, die in der Selbst- und Fremdwahrnehmung diskrepant sind, führt das zu einer Kompetenzverbesserung in der Führung.

Frage 2:

Wie werden Ärzte in ihrer Ausbildung auf ihre Führungs- und Managementaufgaben hin ausgebildet? Haben Sie den Eindruck, diese Ausbildung ist ausreichend für die Anforderungen, denen sich Ärzte heute stellen müssen? Wie sehen die Fortbildungsmöglichkeiten auf Mitarbeitererebene aus?

Antwort:

Herr Dr. Paula: Aus meiner Sicht sind sie im Studium und in der Weiterbildung völlig unzureichend vorbereitet. Es ist eher Glückssache, wenn sie einen Chefarzt bekommen, der sie darauf gut vorbereitet. Das ist Zufall, keine systematische Entwicklung. Man muss also Glück haben oder selbst die Initiative ergreifen. Oft sucht man sich etwas, findet auch eine Weiterbildung, macht diese auch, praktiziert es dann aber nicht mehr. Ein späteres Lernen durch das Tun findet nicht statt. Viele Geschäftsführer von Krankenhäusern lassen ihre Ärzte das gar nicht ausüben. Oder der Chefarzt lässt es nicht zu. Hier gibt es noch oft ein Denken: „Ich bin Chef, ich bin allmächtig, ich weiß und kann alles.“ Viele lassen nachgeordnete Ärzte gar nicht hochkommen. Fachlich ja, aber nicht, wenn es um Führung geht. Sie haben Angst, dass Ihnen etwas weggenommen wird.

Ich bin aber überzeugt, dass es eine zunehmende Anzahl an Ärzten gibt, die motiviert sind, an sich und anderen zu arbeiten und sich hinsichtlich ihrer Führungskompetenzen fortzubilden. Auch ist die Marktlage derzeit sehr angespannt, man kann nicht mehr aus dem Vollem schöpfen. Da ist zunehmend Antrieb und Motivation zu erkennen, sich auch diesen Themen anzunehmen. Es gibt hier zunehmend die Einstellung: ich muss gut führen, positiv auf die Mitarbeiter eingehen.

Frau Weyers: Auf Mitarbeitererebene wird Fortbildung groß geschrieben. Im Stiftungsklinikum haben wir eine innerbetriebliche Fortbildung sowie eine kontinuierliche Lernkultur geschaffen. Unsere Mitarbeiter haben ein hohes Selbstverständnis darüber: nur gut ausgebildete Mitarbeiter erzielen auch gute Ergebnisse.

Frage 3:

Zu welchen konkreten Führungsthemen sollten Ärzten Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden, damit sie ihre Führungs- und Managementaufgaben kompetent ausführen können?

Antwort:

Herr Dr. Paula: Es müssen systematische Schulungen gemacht werden. Es muss klar werden, dass das zur Verpflichtung von Medizinern gehört. Werkzeuge für Mitarbeiterführung müssen gelernt werden, vielleicht auch in einem Traineeprogramm für Ärzte. So könnten Ärzte z.B. in anderen Häusern und anderen Abteilungen verschiedene Führungsstrukturen kennen lernen. Offenere Häuser wären hierfür die Voraussetzung. Zur Zeit wird hier aber noch nicht der Return in ein solches Investment der intensiven Einarbeitung gesehen. Weitere Themen sind: strategisches Denken, wie positioniere ich ein Unternehmen, wie kann ich die Wertschöpfung steigern, was bedeutet Veränderung, was sind Werkzeuge des Controllings und des Qualitätsmanagements, Selbstorganisation muss gelernt werden, auch Emotionale Intelligenz.

Frau Weyers: Man muss meiner Meinung nach die Führungskräfte auch in Kommunikation ausbilden. Chefärzte machen zwar viel, kommunizieren häufig aber nicht. Diese Nicht-Kommunikation muss aufgerissen werden. Hier muss man die Führungskräfte ausbilden.

Frage 4:

Welche Führungs- und Managementinstrumente erscheinen Ihnen gerade heute wichtig, in Zeiten des Wandels als sinnvoll, um die leitenden Ärzte bei ihren Führungsaufgaben zu unterstützen? Welche Erfahrungen haben Sie bereits mit einzelnen Instrumenten gesammelt? Was können bestimmte Führungsinstrumente bewirken?

Antwort:

Herr Dr. Paula: Ich sehe da drei große Überschriften: Erstens eine klare Ziel- und Ergebnisausrichtung als wichtige Aufgabe und wichtiges Instrument in Form von Ziel- und Fördergesprächen. Zweitens Schaffung von Motivation, Identifikation und Leistungsbereitschaft: Hier müssen als Instrument Anreizsysteme geschaffen werden. Und drittens: Konfliktlösung und Empathie: Hier sollten Mediation und Verhandlungstechniken zur Anwendung kommen, da wir uns in zunehmender Komplexität befinden.

Frau Weyers: 360° - Feedback – Maßnahmen sind ein gutes Instrument, das Nicht-Kommunizieren zurückzuspiegeln. Ich halte diese Maßnahme als Personalentwicklungsinstrument für Führungskräfte für ungeheuer gut. Das allein reicht jedoch nicht, es müssen auch flankierende Schulungsmaßnahmen ergriffen werden. Es kommt auch immer darauf an, was die einzelnen Führungskräfte daraus machen. Diese Maßnahme ist sicher geeignet für Führungskräfte, die in der Lage sind, sich selber in Frage zu stellen. Die Frage ist jedoch, inwieweit so eine 360° - Feedback – Maßnahme auch für die „Resistenten“ greift.

Herr Dr. Böhm: Ich selbst konnte positive Erfahrungen mit einer 360°-Feedback-Maßnahme sammeln. Vor drei Jahren habe ich mit meinem gesamten Bereich an einer solchen Befragung teilgenommen. Es war eine spannende Phase. Mein Anspruch war es, ehrliches Feedback zu bekommen. Ich bin generell immer an Feedback interessiert. In der obersten Führungsetage bekommen Sie selten echtes Feedback. Im täglichen Arbeitsleben sind immer alle nett und sagen Ihnen nichts ins Gesicht. So habe ich gerade auch bewusst mir kritisch gegenüberstehende Personen um Feedback gebeten. Wenn man es ernst nimmt, führt diese 360° - Maßnahme zu einer Kompetenzverbesserung. Ganz wesentlich war der Einfluss dieses Instruments auch auf ein anderes Führungsinstrument, die Ziel- und Fördergespräche, die wir jährlich durchführen. Hier wurde nach dem Feedback gefragt und es wurden individuelle Maßnahmen ergriffen. Die Frage, was sich durch solche Maßnahmen nachhaltig verändert, ist sicher schwierig zu beantworten. Wir hatten auch eine Präsentation der Gesamtergebnisse im Team, die Fragen des Teams beantwortet hat. Und ich finde, dass jede Maßnahme, die Fragen des Teams beantwortet, etwas bringt. Es ist zwar schon drei Jahre her, aber es kommt mir regelmäßig in den Sinn. Insofern hat es sehr viel gebracht.

Frage 5:

Was sind die Trends im Bereich Führung und Management im Krankenhaus, welche konnten Sie im Laufe der Jahre beobachten? Wo liegt Ihrer Meinung nach der Trend bzw. die Zukunft von Führung und Management im Krankenhaus?

Antwort:

Herr Dr. Paula: Sehr stark haben in den vergangenen Jahren Schulungen im ärztlichen Qualitätsmanagement dazu geführt, dass größeres Interesse am Erlernen und Anwenden von Qualitätsmanagement-Instrumenten besteht. Es gibt eine stärkere Zuwendung zum Ergebnis, zu Kunden und zu Mitarbeitern. Ich sehe hier den Trend zu einer immer stärkeren Auseinandersetzung mit dem Qualitätsmanagement, seinen Instrumenten und Werkzeugen.

Frau Weyers: Wir haben im Stiftungsklinikum in den letzten Jahren viele Qualitätsmanagementprozesse angestoßen, die wir auch unabhängig von der Zertifizierung kontinuierlich evaluieren. Das Qualitätsmanagement steht und fällt jedoch damit, dass Führungskräfte hinter diesem System stehen. Das bedeutet auch: Umdenken in der Führung, weg von Befehlen, hin zu Kommunikation. Führung muss Vorbild sein. Führung, die voran geht, motiviert. Dabei dürfen Führungskräfte auch Fehler machen. Mitarbeiter haben lediglich ein Problem damit, wenn gemauschelt wird. Wenn man als Führungskraft Fehlentscheidungen gefällt hat, muss man sie transparent machen. Dann bleiben Sie Vorbild und motivieren auch weiterhin.

Herr Dr. Paula: Was die Zukunft von Führung und Management im Krankenhaus betrifft, ist aus meiner Sicht der Begriff des Mitarbeiters als Mitunternehmer das Ziel für eine zukünftige Entwicklung. Ich sehe zunehmend die Bedeutung von einem Chefarzt als die eines tatsächlichen „Leaders“, der nicht immer allein von seiner fachlichen Seite her beurteilt wird. In der Komplexität des Unternehmens sind natürlich auch Spezialisten notwendig. Aber der Chefarzt braucht gar nicht unbedingt der beste Spezialist zu sein, dafür hat er seine Spezialisten, die er führt und leitet. Ich sehe für die Zukunft des Krankenhauses daher eine Zentrenbildung mit einem ärztlichen Leiter, der seine Spezialisten koordiniert und führt.

Sehr geehrter Herr Dr. Paula, Herr Dr. Böhm, sehr geehrte Frau Weyers: vielen Dank für das Interview!