

Ärztliche Führung – eine neue Dimension



Angelika Mindel-Hennies

Die Anästhesistin hat seit 2007 das Projekt Qualitätssicherung der Ärztekammer Berlin geleitet.

Mehr Systemwandel im Gesundheitswesen gab es nie – die medizinische Entwicklung bringt immer neue diagnostische und therapeutische Herausforderungen mit sich, die Krankenhauslandschaft ändert sich unentwegt: Neue Kooperationen entstehen, zwischen verschiedenen Häusern, deren Abteilungen oder auch zwischen stationären und ambulanten Einrichtungen. Patienten stellen höhere Ansprüche an Behandlung und Betreuung und gleichzeitig steigen Kostendruck und Ressourcenverknappung.

Innerhalb der Institutionen prägt die steigende Professionalität bei Ärzten, Pflege und Management das jeweils eigene Selbstverständnis. Unterschiedliche Erwartungen, unterschiedliche Bewertungen von internen Strukturveränderungen prallen aufeinander. Bei Personalabbau und Arbeitsverdichtung wird das besonders unschön deutlich. Und so rücken an die Stelle der immer notwendiger werdenden Kooperation eher Abgrenzungen des medizinischen Bereichs vom Management und des ärztlichen Bereichs von der Pflege.

In dieser komplexen Situation gewinnt ärztliche Führung eine neue Dimension. Es geht nicht mehr „nur“ um die fachliche und personelle Weiterentwicklung einer Abteilung, sondern viel mehr um die effektive Gestaltung des Organisations-

wandels und um das bestmögliche Zusammenspiel in einem erweiterten Rahmen mit neuen Playern.

Die Kooperation mit dem Management und die engere Einbindung in betriebswirtschaftliche Belange sind hier nur ein Teil der zusätzlichen Aufgaben, die von leitenden Ärztinnen und Ärzten die Auseinandersetzung mit anderen Denkinhalten und Denk-Kulturen fordern.

Viel größer sind die Herausforderungen an die Personalführung in diesen Zeiten des Wandels. Denn wie überall sind Veränderungen, vor allem wenn sie mit Arbeitsverdichtung oder gar drohendem Verlust des Arbeitsplatzes einhergehen, untrennbare Geschwister von Angst und Abwehr, Macht- und Revierkämpfen bei den betroffenen Mitarbeitern. Das resultierende Arbeitsklima führt zu innerer oder tatsächlicher Kündigung gerade von Leistungsträgern und fördert die Häufigkeit von Fehlern.

Hier ist von ärztlichen Führungskräften ganz besonders ein hohes Maß an sensiblen und gleichzeitig zielorientiertem Personalmanagement gefordert. Der sichere Einsatz der eigenen Führungsstärken, ein klares persönliches Führungsprofil sowie Durchsetzungskraft mit einem ausgewogenen Gefühl für Nähe und Distanz.

Umfragen bei leitenden Ärztinnen und Ärzten zeigen, dass neben dem Interesse an der Festigung des eigenen Führungsstils das Interesse, die eigenen Kompetenzen vor allem in Bezug auf die Personalführung zu erweitern, groß ist. Gerade für die Entwicklung und Führung aktiv kooperierender Teams besteht großer Bedarf an Unterstützung durch Schulung und zusätzliches Wissen.

Gefragt ist also von Ärztinnen und Ärzten nicht weniger als eine Stärkung ihrer Führungskompetenz, die sie für diese komplexen Situationen eines Gesundheitssystems im Wandel spezialisiert.

Und gefordert fühlten wir uns in der Ärztekammer unseren Kolleginnen und Kollegen hierfür Unterstützung anzubieten durch unseren Kurs „Ärztliche Führung in Zeiten des Wandels“, der die Festigung des eigenen Führungsstils ebenso im Fokus hat wie den professionellen und sicheren Umgang mit Mitarbeitern auf der einen und dem Management auf der anderen Seite.

Denn die schlechte Botschaft ist: So gut wie niemand verfügt über eine genetische Disposition für diese Führungsaufgaben. Die gute Botschaft ist: Führung kann man lernen.

A. Mindel-Hennies