

Plädoyer für eine Neudefinition ärztlicher Führung im Krankenhaus

C. Mahr
Malik Management

Arzt oder Manager-Arzt oder Manager?

Kostendruck, Wettbewerbsdruck, Produktivitätsdruck und Mangel an qualifiziertem Personal sind nur einige der Herausforderungen, mit denen sich Krankenhäuser heutzutage konfrontiert sehen. Es steht außer Frage, dass sich damit auch die Anforderungen an ärztliche Führung radikal verändert haben.

Viele leitende Ärzte leiden stark darunter: Sie beklagen sich über steigenden administrativen Aufwand, über viel zu wenig Zeit für ihre Patienten und über den (vermeintlichen) Widerspruch zwischen Patientenwohl und Wirtschaftlichkeit. Sie fühlen sich für diese neuen Aufgaben gar nicht oder sehr schlecht ausgebildet.

Selbstverständlich gibt es zahlreiche Möglichkeiten der Weiterbildung. Die meisten Angebote vermitteln aber entweder lediglich betriebswirtschaftliche Kenntnisse oder simplifizierte Führungspsychologie, wie z.B. triviale Motivations-, Gesprächs- und Selbstführungstechniken, je nachdem, was der aktuellen Mode entspricht. Diese verwirren den Praktiker meist mehr als sie ihm nützen.

Was den meisten Ärzten in leitenden Positionen fehlt, ist solides, praxistaugliches Managementwissen. Dieses Wissen befähigt Menschen, komplexe Organisationen richtig und gut zu gestalten, zu entwickeln und zu steuern.

Was benötigt wird, ist Wissen darum, wie eine so komplexe Organisation wie ein Krankenhaus so gesteuert werden kann, dass sie mit den vorhandenen und

meist knappen Ressourcen ihren Zweck bestmöglich erfüllt. Genau dies ist die Aufgabe von Management auf allen Ebenen einer Organisation.

Führungskräfte müssen wissen, wie komplexe Systeme funktionieren und wie man diese am Funktionieren hält. Dazu müssen Sie die Gesetzmäßigkeiten lebender und komplexer Systeme kennen und wissen, wie man diese Systeme so reguliert und organisiert, dass sie sich selbst regulieren und selbst organisieren.

Erst durch Management entfalten Medizin, Pflege, Verwaltung, Technik usw. ihre volle Wirkung. Erst durch Management funktioniert das Zusammenspiel zwischen Berufs- und Anspruchsgruppen, zwischen einzelnen Bereichen und verschiedenen Fachkliniken. Erst durch Management sinken Fehlerraten und steigt die Qualität von Diagnose und Therapie.

Es reicht deshalb nicht, in einem Krankenhaus leitende Ärzte zu haben, die nebenbei ein wenig Management betreiben. Es braucht Führungskräfte, die sowohl Arzt als auch Manager sind.

Nur dieser radikale Wandel im Selbstverständnis ärztlicher Führung wird dazu führen, dass Krankenhäuser auch in Zukunft bei weiter sinkenden Ressourcen den bestmöglichen Beitrag leisten.

Um diesen Wandel wirklich nachhaltig zu vollziehen, müssen die drei folgenden Bedingungen gleichermaßen erfüllt sein.

1. Die Bereitschaft, den Beruf des Managers zu erlernen, muss vorhanden sein

Leitende Ärzte müssen bereit sein, einen Teil Ihres Arztberufes aufzugeben, den Beruf des Managers zu lernen und ihn professionell auszuüben. Management ist ein Beruf wie jeder andere auch. Das heißt, er ist lernbar und lehrbar.

Ärzte, die Führungspositionen übernehmen, müssen bereit sein, den Beruf des Managers zu erlernen und auszuüben. Dies wird zwangsläufig dazu führen, dass sie ihren Ursprungsberuf Arzt weniger ausüben können als bisher. Mit steigender Hierarchieebene wird der Anteil an Führungsaufgaben (Beruf des Managers) steigen und der Anteil an Sachaufgaben (Beruf des Arztes) sinken.

Wer dazu nicht bereit ist, kann in Zukunft in einem Krankenhaus keine Führungsfunktion übernehmen. Management ist nicht das bloße Streben nach einer „schwarzen Null“ oder nach Gewinn, sondern das Streben nach bestmöglichem Patientenwohl bei knappen Ressourcen. Wer erlebt hat, welch großen Nutzen er durch richtiges und gutes Management stiften kann, dem wird der Wechsel vom Arztberuf hin zum Managerberuf leicht fallen.

2. Ärzte müssen befähigt sein, den Manager-Beruf professionell auszuführen

Im Grunde gibt es für den Beruf des Managers keine systematische Ausbildung. Die meisten Führungskräfte haben ihn schlicht über Versuch und Irrtum oder über Vorbilder gelernt. Niemand würde sich von einem Arzt behandeln lassen, der derart miserabel ausgebildet ist. Warum also lassen wir Krankenhäuser durch schlecht ausgebildete Manager führen?

Jeder Beruf ist durch die Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge, die für die Ausübung notwendig sind, gekennzeichnet.

Man muss als Führungskraft wissen, welches die Grundsätze sind, deren Einhaltung den Beruf erst erfolgreich werden lassen. So orientieren sich erfolgreiche Manager in erster Linie am Ergebnis ihrer Arbeit. Sie fragen sich, welchen Nutzen sie stiften und wie sie diesen steigern können. Sie orientieren sich eben nicht an der schwarzen Null, sondern am Nutzen für Patienten.

Erfolgreiche Manager leisten einen Beitrag ans Ganze. Sie stellen sich unabhängig von ihrer hierarchischen Position in den Dienst der Sache und verlangen dies auch von anderen. Somit haben individuelle Allüren und Eitelkeiten keinen Platz. Eine Operation glückt nur, wenn alle Beteiligten ihren Beitrag leisten und dieser Beitrag auch von anderen respektiert wird.

Auch in sehr schwierigen Zeiten, auch wenn Ressourcen knapp sind und es scheinbar ausweglos ist, denken erfolgreiche Führungskräfte in Lösungen. Sie fragen sich, wie könnte es dennoch gelingen, was könnte der nächste Schritt sein, wie können wir weiter besser werden und noch mehr Nutzen stiften. Sie fühlen sich nicht als Opfer, sondern suchen immer wieder nach Möglichkeiten, die Gegenwart und die Zukunft selbst zu gestalten. Sie klagen und jammern nicht ständig über schlechte Rahmenbedingungen, sondern suchen nach Lösungen, diese zu gestalten.

Darüber hinaus kennen erfolgreiche Führungskräfte die wirklich wichtigen Aufgaben von wirksamer Führung. Sie sorgen für Ziele, treffen nachvollziehbare Entscheidungen, Organisieren ihren Bereich so, dass die Struktur die Ergebnisse unterstützt und ihnen nicht im Weg steht. Sie kontrollieren, messen, beurteilen und sie fördern und entwickeln Ihre Mitarbeiter.

Sie trainieren die Werkzeuge wirksamer Führung und können diese professionell ausüben. Wer würde einen Chirurgen akzeptieren, der nicht in der Lage ist, sein Skalpell professionell zu handhaben? Warum akzeptieren wir Führungskräfte, die Sitzungen unprofessionell gestalten oder ihre Arbeitsorganisation nicht im Griff haben?

3. Leitenden Ärzten muss die Möglichkeit gegeben werden, ihren Management-Beruf auszuüben

Dazu müssen notwendige Strukturen geschaffen werden, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen dementsprechend verteilt werden.

Selbst wenn Ärzte in leitenden Positionen bereit sind, ihren neuen Beruf des Managers auszuführen, und wenn sie dazu befähigt sind, den Beruf durch die Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge professionell auszuüben, scheitern viele an den vorhandenen Strukturen in Krankenhäusern, die es oftmals unmöglich machen, Führungsverantwortung wirklich zu übernehmen. Wenn ärztliche Führungskräfte in Seminaren von ihrer Situation vor Ort berichten, hat man oftmals den Eindruck, dass die vorhandenen Strukturen die Ausübung des Manager-Berufes gar verhindern.

Ein Chefarzt zum Beispiel, der heute Ergebnisverantwortung für seine Klinik übernehmen will, kann dies kaum tun, da er gar keinen unmittelbaren Zugriff auf die für die Leistungserbringung notwendigen Ressourcen hat. Um Prozesse in seinem Bereich optimal zu gestalten, braucht er Zugriff auf alle für den Kernprozess notwendigen Ressourcen. Er hat aber in der Regel lediglich Zugriff

auf die ärztlichen Mitarbeiter, die aber nur einen kleinen Teil am gesamten Prozess ausmachen. Er hat zum Beispiel gar keinen Zugriff auf Pflegekräfte, die in der Regel der Pflegedienstleitung unterstehen. Er hat ebenfalls keinen Zugriff auf Therapeuten, Reinigungskräfte, sonstige Dienstleister.

Einem OP-Manager geht es da heute nicht viel besser. Er wird zwar für die Reduzierung der Wechselzeiten verantwortlich gemacht, hat aber keinen disziplinarischen Zugriff auf die OP-Pflegekräfte, auf Anästhesie-Pflegekräfte und schon gar nicht auf einen Chirurgen, der es nicht als notwendig erachtet, sich durch einen OP-Manager organisieren zu lassen. Wer Verantwortung tragen soll, dem müssen auch die Möglichkeiten gegeben werden, diese Verantwortung zu übernehmen. Dazu gehören die genaue Definition der Aufgaben, der Kompetenzen und der Verantwortung und der Zugriff auf die erforderlichen Ressourcen.

Management braucht die erforderlichen Strukturen und Management schafft diese. Befähigte Manager können diese Strukturen schaffen, und sie werden durch die richtigen Strukturen befähigt. Ein Widerspruch? Nein systemische Realität. Alles beeinflusst alles.

Korrespondenzadresse



Christoph Mahr

Malik Management
Geltenwilenstraße 18
9001 St. Gallen, Schweiz

Tel.: +41 71 2743473

Fax: +41 71 2743499

E-Mail: christoph.mahr@mzsg.ch
www.malik-mzsg.ch