

Vorwort

In den vergangenen Jahren hat die Führungskompetenz Ärztlicher Leitungskräfte stark an Bedeutung gewonnen – eine Entwicklung, die im Wesentlichen auf den folgenden Ursachen beruht:

- Die Einführung des DRG-basierten Vergütungssystems im Jahr 2003 und die Deckelung des Budgets der Krankenhäuser haben zu grundlegenden Veränderungen im Gesundheitssystem geführt. Die wesentliche Herausforderung für die Krankenhäuser besteht darin, gute Qualität zu stabilen Kosten anzubieten.
- Die Zentralen Notaufnahmen (ZNA) spielen in diesem Zusammenhang für die Krankenhäuser eine zunehmend wichtige Rolle, so dass die Verankerung der ZNA im Krankenhaus mit der Implementierung einer strategischen und operativen Notaufnahme-Steuerung als wichtiger Wertschöpfungsimperativ in dieser Ausgabe ergänzt wurde.
- Dazu gehört auch die Implementierung Integrierter Notfallzentren in den Krankenhäusern, wie im GBA-Beschluss 2019 definiert. Die dadurch entstandene enge Verbindung zwischen ambulanter und stationärer Versorgung hat uns dazu bewogen, auch das Thema Medizinische Versorgungszentren (MVZ) mit aufzunehmen. Medizinische Versorgungszentren dominieren zunehmend den ambulanten Bereich, entweder als fachgleiche MVZs oder als fachübergreifende MVZs.
- Der wirtschaftliche Druck auf die Kliniken hat stark zugenommen – das spüren Ärztliche Leitungskräfte inzwischen unmittelbar. Damit verbunden sind erhöhte Anforderungen an die Qualität ihres Führungshandelns.
- In vielen Kliniken fehlen qualifizierte Ärzt*innen. Daher nehmen die Gewinnung, Entwicklung und Bindung engagierter Mitarbeiter*innen stark an Bedeutung zu – eine Aufgabe, der sich Ärztliche Leitungskräfte zusätzlich zu ihren fordernden medizinischen Tätigkeiten stellen müssen. Dafür bedarf es umfassender Führungskompetenz.
- In den Kliniken hat mit dem Heranwachsen einer neuen Generation von Assistent*innen und Pflegekräften ein Wertewandel stattgefunden: weg vom patriarchalischen Führungsstil autoritärer Chefärzte hin zu dialogorientiertem, kooperativem Führungshandeln eines Leitungsteams.

Doch noch immer werden Ärzt*innen während ihrer medizinischen Ausbildung und in den ersten Berufsjahren kaum auf die Übernahme von Führungsverantwortung vorbereitet – im Vordergrund steht in dieser Zeit der Ausbau des medizinischen Fachwissens. Auch die meisten Fachgesell-

schaften hielten bislang nur wenige Angebote für den gezielten Ausbau der Führungskompetenz ihrer Mitglieder bereit.

Daher verwundert es nicht, dass die Motivation vieler Aspirant*innen für eine Chef- oder Oberärzt*innenposition selten darin besteht, eine echte Führungsrolle auszufüllen. Im Vordergrund steht vielmehr der Anspruch, höchste medizinische Fachkompetenz einzubringen und diese zudem an jüngere Mitarbeiter*innen weitergeben zu können.

Mit der Übernahme einer Führungsposition sehen sich viele Ärzt*innen dann allerdings mit einer ganzen Reihe von Aufgaben (z. B. Mitarbeiterführung, Zielentwicklung, Veränderungsmanagement) konfrontiert, mit denen sie in dieser Form nicht gerechnet haben und die sie allein mit ihrem exzellenten fachlichen Know-how nicht bewältigen können. Gleichzeitig müssen sie erkennen, dass Personalmangel, strikte Sparvorgaben der Krankenhausträger und die enorme medizinische Leistungsverdichtung ihre Gestaltungsfreiraume mitunter erheblich einschränken.

Letztlich repräsentieren Chef- und Oberärzt*innen ihre Klinik bzw. ihre Fachabteilung nach außen und innen. Sie müssen sich am Erfolg und Renommee ihres Verantwortungsbereiches messen lassen. Es sind also große Herausforderungen, die Chef- und Oberärzt*innen im Klinikalltag erbringen müssen. Um sie zu bewältigen, sind wirksames Führungshandeln und damit die kontinuierliche Investition in Führungszeit gefragt.

Das vorliegende Buch ist ein praxisorientierter Leitfaden, der Ärztliche Leitungskräfte konkret dabei unterstützt, im Spannungsfeld der vielfältigen Anforderungen die Hoheit des Handelns zu behalten. Die Unterteilung in einen Grundlagenteil und einen Praxisteil bietet die Möglichkeit, sich auf zwei Ebenen mit den relevanten Führungsthemen des Klinikalltags zu beschäftigen:

1. Der Grundlagenteil liefert ausführliche Informationen zu zentralen Themen rund um das Thema Führung und nimmt dabei direkt Bezug auf die besonderen Herausforderungen des Klinik- oder MVZ-Betriebs und andere ambulante Strukturen.
2. Der Praxisteil enthält kürzere Texte zu konkreten Führungssituationen im Klinik- und/oder ambulanten Alltag.

Je nach Fragestellung und Zeitbedarf liefert das Buch Grundlagenwissen oder schnelle Hilfestellung bei der Bearbeitung akuter Herausforderungen oder Probleme.

Da sich der Klinik-, ambulante und der MVZ-Alltag für Ärztliche Leitungskräfte hochkomplex darstellt und entsprechend differenziert bearbeitet werden muss, wird in diesem Buch der Versuch unternommen, mit einfachen, in der Praxis entwickelten Modellen und Lösungsideen eine Reduktion der Komplexität der Sachverhalte und Zusammenhänge vorzunehmen. Dabei ist es die vordringliche Absicht, regelmäßig vorkommende Herausforderungen und Probleme handhabbar und lösbar zu machen. Die enthaltenen Checklisten, Bewertungsbögen und Gesprächsleitfäden dienen diesem Ziel und sind als Orientierungshilfen gedacht.

Wohlwissend, dass kaum ein Fachbuch von vorne bis hinten gelesen wird, haben wir das Ziel, ein Praxishandbuch vorzulegen, das ähnlich wie FAQs (Frequently Asked Questions) das schnelle und gezielte Informationsbedürfnis der Leser befriedigt. Dabei versteht sich das Buch im erweiterten Sinne als eine Art Coach, der zur Entlastung, zur Problembearbeitung und zur konkreten Klinikentwicklung herangezogen wird.

Anhand der Marginalien am Rand jeder Buchseite, des umfassenden Schlagwortverzeichnisses sowie der Querverweise zu thematisch verwandten Textteilen ist eine schnelle inhaltliche Orientierung möglich.

Dieses Buch »Wirksam führen« ist Leitfaden und Nachschlagewerk zugleich – aus der Praxis für die Praxis. Das Autorenteam möchte mit diesem Buch Chef- und Oberärzt*innen ein »Heft des Handelns« an die Hand geben, mit dessen Hilfe sie das fordernde Aufgabenspektrum dauerhaft bewältigen und wirksam gestalten können.

Dr. med. Barbara Hogan, MBA
Werner Fleischer, Dipl.-Päd.

Wir bemühen uns, alle Texte nach modernen Richtlinien zu gendern. Sollte es in manchen Fällen wegen der besseren Lesbarkeit nicht möglich sein, gilt die männliche oder neutrale Form für alle Geschlechtsformen (männlich, weiblich, divers). Feststehende Begriffe wie beispielsweise »Ärztekammer«, »Mitarbeiterführung«, »Chefarztwechsel« oder »Mitarbeiterjahresgespräch« bleiben unverändert.