

Fremde Welten meistern

Kommen Ärzte in Führungspositionen, sind zahlreiche neue Kompetenzen gefragt. Um die Aufgaben erledigen zu lernen, die dann bis zu 60 Prozent fern ihrer Fächer liegen, werden zahlreiche Managementkurse angeboten.

Alexandra Keller

Schuster, bleib bei deinem Leisten. Die Redewendung, die dem griechischen Malermeister der Antike Apelles zugeschrieben wird, unterstützt die eine Meinung. Die Meinung jener, die an der Kompetenz und Effizienz von Ärzten in Führungspositionen zweifeln und Managementaufgaben in Krankenhäusern lieber gelernten Managern anvertrauen würden. Befürworter dieser Seite unterschreiben mit dem Rechenstift. Ihnen gegenüber stehen jene, die das Fachwissen ärztlicher Führungskräfte als Schlüssel für die Qualität eines Hauses sehen – sowohl für die Arbeit direkt am Patienten als auch für die Erarbeitung sinnvoller, dem engen ökonomischen Rahmen angepasster Zukunftsstrategien. Hier führt der Äskulapstab die Unterschrift und diese Seite wird durch Studienergebnisse unterstützt, die dem antiken Meister widersprechen. 2010 hatte beispielsweise eine Studie von McKinsey & Company und der London School of Economics (*Management in Healthcare: Why good practice really matters*) Futter für Ärzte an der Spitze geliefert. Das Management von über 1300 Krankenhäusern in Großbritannien, den USA, Kanada, Schweden, Deutschland und Italien war dafür unter die Lupe genommen worden – mit dem Ergebnis: Krankenhäuser mit zahlreichen Ärzten in Führungspositionen schnitten um 50 Prozent besser ab als die anderen.



Linzer Dermatologie-Primar
Wolfram Hötzenecker:
Auf Augenhöhe mit der
Geschäftsführung.

KUK

Die beiden Positionen begleiten auch die anhaltend geführten Diskussionen zu den Spitalstrukturen in Österreich, die von der sogenannten kollegialen Führung geprägt sind. Es geht mal hin und mal her, doch sicher ist und sicher bleibt: Im Alltag der



©Eidler von Rabenstein - stock.adobe.com

unter Kostendruck leidenden Häuser werden mit Rechenstift und Äskulapstab in bitterer Regelmäßigkeit Kämpfe ausgefochten. „Vor 30 bis 40 Jahren hat es gereicht, dass man ein guter Arzt ist, um eine leitende Funktion zu übernehmen. Heutzutage reicht das nicht mehr aus. Man muss das Budget im Auge behalten, muss kurzfristige und längerfristige Strategien mitentwickeln, Leistungsziele definieren, man muss sich rechtlich auskennen, über Mitarbeiterführung Bescheid wissen und im Marketing“, weiß Wolfram Hötzenecker und hält fest: „Wenn man mit der Geschäftsführung nicht auf derselben Ebene diskutieren kann, wird man schnell über den Tisch gezogen.“

Neue Welten

Hötzenecker ist Dermatologe und Experte für Allergologie und Klinische Immunologie, er hat in Harvard geforscht, in Zürich habilitiert und seit Anfang April 2017 ist er Primarius der Klinik für Dermatologie und Venerologie am Kepler Universitätsklinikum Linz. Im Alter von 38 Jahren übernahm er die Leitung der Klinik – eine Position, auf die er sich schon Jahre zuvor vorbereitet hatte. 2010 erwarb Hötzenecker den Master of Business Administration und sagt nach eineinhalb Jahren im Amt: „Diese Ausbildung hat mir sehr geholfen. Ich kann das nur empfehlen. Es geht viel ums Budget und um Zahlen. Es ist wichtig, dass man da mitdiskutieren kann und das auch versteht.“

Wenn Ärzte in Führungspositionen kommen, sind sie mit Welten konfrontiert, die nur wenig mit ihrer ursprünglichen beruflichen Leidenschaft zu tun haben. „Je nachdem, wie hoch die Position ist, sind zwischen 50 und 60 Prozent – also etwa zwei Drittel – keine Fachaufgaben mehr“, stellt Reinhard Ammer klar. Seit vielen Jahren leitet Ammer den Lehrgang für Medizinische Führungskräfte, der ab dem Studienjahr 2018/2019 in Kooperation der Akademie für Medizin und Management mit der St. Elisabeth Universität durchgeführt wird. „Zwei Drittel aller Primarii kommen aus unserem Lehrgang“, sagt Ammer.

Managementausbildungen sind so etwas wie die Ausrüstung für jene Ärzte, die die hierarchische Leiter nach oben klettern oder sie nach oben klettern wollen, und es ist wohl auch der

Respekt vor der Führungsaufgabe, der die Lehrgänge füllt. Schließlich sind es nicht nur die Zahlen- oder Strategiespiele, die mit einer Berufung herausfordern. Mitarbeiter zu führen und Konflikte in der Klinik oder in der Abteilung zu lösen, ist auch kein Kinderspiel. „Die Führung von Expertenorganisationen ist eine heikle Geschichte. Erfahrungsgemäß sind Experten nicht leicht zu führen, weil sie – elegant formuliert – ein hohes Spezialwissen haben“, spricht Ammer nicht minder elegant die leicht reiz- oder entflammbare Stimmung an, die in Kliniken herrschen kann: „Daraus entwickeln sich natürlich Problemstellungen, die sie meistern müssen.“

Wirksames Führen

In Österreich gibt es eine Regelung, wonach für leitende Positionen in allen Krankenanstalten der Nachweis einer Managementausbildung verbindlich vorgesehen ist. Ammer: „Den kann man bei der Bewerbung mitbringen oder in einem Zeitrahmen von meistens eineinhalb bis zwei Jahren nachreichen.“

Die meisten Häuser haben eine Liste der von ihnen akzeptierten Ausbildungslehrgänge und am Beispiel der tirol kliniken GmbH kann nachvollzogen werden, wie ernst Führen als Erfolgsfaktor genommen wird. „Wir haben ein interprofessionelles Führungskräfteentwicklungsprogramm ‚Wirkungsvoll Führen‘, das mit al-



Reinhard Ammer, Lehrgang für Medizinische Führungskräfte: „Die Führung von Expertenorganisationen ist eine heikle Geschichte.“

len relevanten Berufsgruppen der tirol kliniken besetzt wird. Mindestens ein Drittel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer besteht darin aus Ärzten“, erklärt Gerit Mayer, Leiter der Abteilung Personalentwicklung/Personalmarketing und Mitarbeiterservice des Tiroler Krankenanstaltenträgers: „Wir haben diesen Weg bewusst gewählt, da wir der Ansicht sind, dass dieser Rahmen das Verständnis zwischen den Führungskräften der einzelnen Berufsgruppen erhöht und vor allem der Kooperationsnutzen sehr deutlich wird.“

Im ärztlichen Bereich sind die geschäftsführenden Oberärzte die primäre Zielgruppe des ausgeklügelten Angebotes. Sie sind auch verpflichtet, das Programm binnen einer bestimmten Frist zu absolvieren. Mayer: „Damit möchten wir ein gewisses Kompetenzlevel bei unseren Führungskräften aller Berufsgruppen sicherstellen.“ Ohne „gewisse Kompetenzen“ ist kein Chefposten mehr zu stemmen und die einzelnen Punkte des Tiroler Curriculums zeigen, auf welche Fähigkeiten besonders Wert gelegt wird. Das Dreieck setzt sich aus Individualkompetenz, Sozialkompetenz sowie Methoden- und Fachkompetenz zusammen, wird entsprechend untergliedert und geht nicht nur fachlich, sondern auch persönlich in die Tiefe. „Ein besonderes didaktisches Element in unserem Programm ist dabei das sogenannte ‚shadowing‘. Hier begleiten sich Teilnehmer verschiedener Berufsgruppen im realen Führungsalltag und geben sich

Smarte Technologien für ein besseres Gesundheitssystem

eHealth-Studierende beschäftigen sich mit der Entwicklung und managementgerechten Anwendung neuester Informations- und Kommunikationstechnologien im Sozial- und Gesundheitsbereich. Das Ziel ist es, die Lebensqualität für Menschen in allen Lebensabschnitten zu erhöhen. Der Bedarf an qualifizierten eHealth-Expertinnen und -Experten wird weiterhin steigen, die Berufsaussichten mit einem eHealth-Abschluss sind somit hervorragend.

Gesundheitsinformatik / eHealth (Bachelor)

Dieses Bachelor-Studium (Vollzeit) bietet einen Mix aus den Fachgebieten Informatik, Wirtschaft, Management, Recht, Gesundheit, Prozess-, Projekt- und Qualitätsmanagement sowie Englisch. Die Studierenden werden darauf vorbereitet, Verbesserungen im Gesundheitssystem sowohl technologisch als auch organisatorisch voranzutreiben.

eHealth (Master)

In diesem berufsermöglichenden Master-Studium vertiefen sich die Studierenden sowohl in smarte Technologien wie z.B. Health-Apps oder Electronic Health Records als auch in Fachgebiete wie „Public Health“, „Health



Technology Assessment“ oder „Evidence Based Medicine“. Als eHealth-Experten sind unsere Absolventinnen und Absolventen bestens für die aktuellen Herausforderungen im Gesundheits- und Sozialwesen qualifiziert und können innerhalb weniger Jahre Führungsaufgaben übernehmen. ::

FH JOANNEUM Graz, Institut eHealth

Tel.: +43(0)316/5453-6500

ehhealth@fh-joanneum.at

www.fh-joanneum.at/geb

www.fh-joanneum.at/eh

FH JOANNEUM
University of Applied Sciences

anschließend Feedback zu ihren Beobachtungen. Es wird also in ‚real time‘ gelernt und zugleich wiederum das gegenseitige Verständnis weiter ausgebaut.“ Abgerundet wird das Programm durch individuelles Coaching, das die Teilnehmer über einen Coachinggutschein anonym einlösen und sich dabei in persönlichem Rahmen beraten lassen können.

Gestaltungsspielraum

Ziel jeder berufsbegleitenden Managementausbildung ist es, ein Paket an führungsrelevanten Instrumenten zu vermitteln, damit dann im Alltag Luft für den Gestaltungsspielraum bleibt, dessen Fülle sich – wie die erwähnte Studie zeigt – auf die Qualität des Hauses auswirkt. Vor diesem Hintergrund und in diesem Sinne haben sich österreichische Top-Führungskräfte aus der Medizin zum Weitmoser Kreis zusammengeschlossen. Treffen sich die Mitglieder im namensgebenden Gründungs- und Veranstaltungsort Weitmoser Schössl in Bad Hofgastein, steht die Förderung der Managementkompetenzen auf dem Programm, wobei viel Wert auf die Weiterentwicklung des Systems gelegt wird sowie die Übersetzung der Managementtheorien in die alltägliche Spitalspraxis. *Lasst uns endlich arbeiten! Gestaltungsmöglichkeiten für ärztliche Führungskräfte im österreichischen Gesundheitswesen* lautete beispielsweise das Thema der Jahrestagung 2017, und der mit Ausrufezeichen versehene Leitsatz zeigt schon, wie sehr administrative Aufgaben den kreativen Blick in die Zukunft hemmen können.

„Am Anfang habe ich das etwas unterschätzt“, hält auch Primar Hötzenecker fest. „Es ist schon so, dass man sehr viele administrative Aufgaben dazubekommt, die jeden Tag auf dem Tisch des Chefs landen und die es gilt, abzuarbeiten.“ Hinzu komme die Patientenversorgung, „die man nicht einschränken möchte“, und Forschung ist mit einem Primarius auf der Visitenkarte nur noch sehr eingeschränkt bis gar nicht mehr möglich. „Natürlich kann ich jetzt nicht mehr selber pipettieren und im Labor stehen, aber ich kann die Richtung vorgeben. Die Forschung weiterzuentwickeln, ist mir ein großes Anliegen“, sagt der Dermatologe. Das Allergiezentrum, das zusammen mit anderen Fachdisziplinen gegründet wurde, ist ein Beispiel dafür, dass er es ernst damit meint und Wege findet, sein Anliegen umzusetzen.

Während es auch in Österreich Beispiele für Ärzte gibt, die ihre Führungsposition aufgegeben haben, um zu 100 Prozent ins Fach zurückzukehren, ist Hötzenecker glücklich mit seiner Aufgabe und sagt: „Ich habe es bisher noch nicht bereut. Durch die viele administrative Arbeit habe ich eine gewisse Selbstständigkeit verloren, allerdings habe ich auch an Gestaltungsmöglichkeiten gewonnen.“ ::



Alexandra Keller
Journalistin, Innsbruck
alexandra.keller@chello.at



**FACHHOCHSCHULE
WIENER NEUSTADT**
Austrian Network for Higher Education

GESUNDHEIT STUDIEREN!

Top-ExpertInnen für Ihre Ausbildung – jetzt über unsere Studien- & Weiterbildungslehrgänge informieren.

Bachelor-Studiengänge – Vollzeit

- Allgemeine Gesundheits- & Krankenpflege
- Biomedizinische Analytik
- Ergotherapie
- Gesundheits- & Krankenpflege
in Kooperation mit dem Campus Rudolfinerhaus
- Logopädie
- Radiologietechnologie

Weiterbildungslehrgänge – berufsbegleitend

- Master-Lehrgang Zytodiagnostik & angewandte Molekularpathologie
- Basales & mittleres Pflegemanagement
- Praxisanleitung



Perspektiven durch Praxis!
fhwn.ac.at/gesundheits