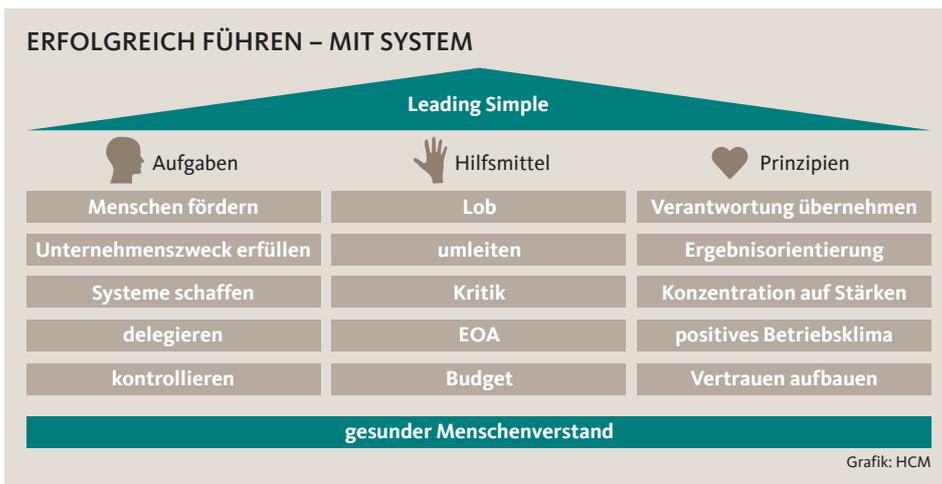


VOM RICHTIGEN UMGANG MIT ASSISTENZÄRZTEN

Nicht am Scheitern scheitern

Assistenzärzte richtig führen, ist oft eine Herausforderung. Wie bereitet man sie korrekt auf den Klinikalltag vor? Wie darauf, heikle Entscheidungen zu treffen? Und wie darauf, selbst einmal eine gute Führungskraft zu werden? Atila Vuran und Univ.-Prof. Dr. med. Stefan Jockenhövel verraten, wie das nach dem Leading-Simple-Prinzip funktioniert.



Die Säulen des Leading-Simple-Konzeptes.

HCM: In Ihrem Buch „Arzt sein heißt scheitern“ skizzieren Sie zu Beginn eine heikle Alltagssituation aus dem Leben eines Assistenzarztes. Sind es solche Situationen, die Sie dazu bewegt haben, diesen Ratgeber zu schreiben?

Jockenhövel: Ärzte sind stark darin, Fachwissen zu vermitteln. Was sie vergessen: Assistenzärzte sind später auch Führungskräfte. Frage ich Anfänger, ob ihnen das bewusst ist, ernte ich erstaunte Blicke. Wir dachten, da muss sich etwas ändern. Wir brauchen ein gutes Konzept, um Kliniken für das Thema Führung zu begeistern.

Vuran: Die Überlegung war, das Thema emotional und intellektuell aufzubereiten. Wir haben uns die 15 Module des Führungs-Prinzips Leading Simple angeschaut und mit Beispielen aus dem medizinischen Alltag belegt.

HCM: „Mitarbeiter müssen lernen, selbstständig und selbstbewusst zu entscheiden“, schreiben Sie. Warum ist das so wichtig und warum fällt es so schwer?

Jockenhövel: Es geht um unser höchstes Gut – unsere Gesundheit. Bei jeder Ent-

scheidung besteht die Gefahr, danebenzuliegen. In der Medizin gibt es selten richtig oder falsch. Nicht zu entscheiden, erweist sich oft als schlimmer. Das müssen junge Ärzte erst lernen.

Vuran: Wir stellen im Buch die Entwicklungsknöpfe vor: Es geht um Engagement und Kompetenz. Beides wird in der Medizin auf sehr hohem Niveau gehalten. Oft vernachlässigen Führungskräfte aber, Ziele richtig zu setzen und eine Zielidentifikation zu schaffen. Außerdem müssen Vertrauen und Selbstvertrauen entwickelt werden. Die Ausbildung legt oft wenig Wert darauf.

HCM: Wie bringt man das den Assistenzärzten bei?

Jockenhövel: Selbstvertrauen kann man nicht antrainieren. Es ist ein Entwicklungsprozess, der einem Plan folgen sollte. Leider läuft die Ausbildung im Klinikwesen selten nach einem strukturierten Prozess – eher nach Zufall und Beliebtheit.

Vuran: Es muss ein Bewusstsein geben, dass Fachkompetenz nicht reicht. Es geht um Beziehungen und Kommunikation. Führungskraft ist ein Beruf mit festen

Aufgaben, Hilfsmitteln und Prinzipien, den man lernen kann.

HCM: Darf es auch mal heißen „Du, Idiot!“, wie Sie es beschrieben haben?

Vuran: In der Realität darf es so nicht zugehen. Wir haben diese Emotion bewusst genutzt, um auf die Themen Umgang und Respekt aufmerksam zu machen.

HCM: Wie verteilt man Kritik an Assistenzärzten richtig?

Jockenhövel: Kritik ist ein Instrument, um Menschen weiterzuentwickeln. Sie sollte zeitnah und unter vier Augen stattfinden. Es ist immer die Sache und nicht der Mensch zu kritisieren.

Vuran: Kritik muss wohl dosiert sein. Besser ist es, umzuleiten und den Blick des Assistenzarztes dafür zu öffnen, wie er Dinge besser machen kann. So generiert er die Antwort aus sich heraus.

DIE EXPERTEN

Vuran und Jockenhövel



Atila Vuran ist Mitbegründer und seit 2003 Leiter der Grundl Leadership Inhouse Akademie. Mit „Arzt sein heißt scheitern“ hat er das

System auf die Herausforderungen im Klinikalltag übertragen,
Kontakt: atilla.vuran@arzt-sein-heisst-scheitern.de



Univ.-Prof. Dr. med. Stefan Jockenhövels Geschichten von seiner Klinikerfahrungen in Deutschland, der Schweiz und in Luxemburg

bilden die lebendige Grundlage von „Arzt sein heißt scheitern“,
Kontakt: stefan.jockenhoewel@arzt-sein-heisst-scheitern.de

HCM: Sie sprechen die oft vorherrschende Haltung „Ohne mich geht gar nichts“ an. Warum ist diese im Umgang mit neuen Ärzten so problematisch?

Jockenhövel: Der klinische Alltag ist geprägt durch starre und steile Hierarchien. Damit implementieren sich automatisch Engpässe und der Eindruck „Ohne mich geht es nicht“. Das ist nicht zeitgemäß.

Vuran: Es geht um Dienst am Menschen, da dürfen keine Fehler passieren. Sie passieren aber. Da fällt Delegieren an Unerfahrene oft schwer. Das ist die klassische Zwickmühle: Man soll delegieren, damit Menschen sich entwickeln. Aber am Patienten „üben“ ist nicht so einfach.

HCM: Sie schreiben oft über die Ergebnisorientierung bei der Aufgabenverteilung. Warum ist sie so wichtig?

Jockenhövel: Das Ergebnis ist das, was wir brauchen – sowohl in der Entwicklung von Mitarbeitern als auch in der Arbeit am Patienten. Wir brauchen ein nachhaltiges Gesamtergebnis.

Vuran: Bei Ergebnisorientierung denken wir an Fakten. Vergessen wird oft, dass auch Prinzipien der Führung Ergebnisse sind wie z.B. eine Verantwortungskultur, ein positives Betriebsklima oder das Selbstvertrauen von Mitarbeitern.

HCM: Wie können sich leitende Ärzte einen guten Ruf und den nötigen Respekt bei ihren „Schützlingen“ aufbauen?

Jockenhövel: Mit Klarheit und Konsistenz. Klarheit bedeutet auch, dass man Fehler zugibt. Das fördert Respekt und Vertrauen.

Vuran: Indem ich mir zwei Brillen aufsetze. Durch die eine Brille verschaffe ich mir Respekt, ein fachlich kompetenter Arzt zu sein. Die andere Brille zeigt meine Führungskompetenz.

HCM: Sie schreiben, Arzt sein heißt führen und scheitern. Das hört sich demotivierend an, oder?

Jockenhövel: Ursprung des Gedankens war, dass Ärzte immer scheitern, denn all unsere Patienten sterben einmal. Natürlich haben wir mit dem Titel kokettiert. Scheitern ist in unserer Gesellschaft negativ belegt. Doch in Wahrheit hat das Erkennen von Scheitern etwas Positives.

Vuran: Das bedeutet auch nicht, dass es nicht weitergeht. Sondern, dass es anders weitergehen muss.

Das Interview führte Bianca Flachenecker.



Verpassen Sie keine Ausgabe von **Health&Care Management** mit essentiellen Informationen für intelligente Lösungen und ein nachhaltiges Wirtschaften im Gesundheitswesen.

Sie erhalten mit dem Vorteilsabo:

- 10 Ausgaben zum Vorzugspreis frei Haus
- und wahlweise unsere LKW-Planentasche als Bonusgeschenk



Bestellen Sie gleich Ihr Vorteils-Abo auf www.hcm-magazin.de/aboshop

LESETIPP

„Arzt sein heißt scheitern“



Im Sachbuch wird das Führungssystem Leading Simple für das Gesundheitswesen erklärt. Die Aufgaben, Hilfsmittel und Prinzipien wirkungsvoller Führung werden mit Geschichten, die das (klinische) Leben schreibt, und passenden Sachtexten praxisnah aufgezeigt; tief verwurzelte Mythen der Führung werden widerlegt.

Vuran A. & Jockenhövel S. (2016) **Arzt sein heißt scheitern. Führen im Gesundheitswesen: klar, einfach, effizient.** Offenbach: Jünger Medien Verlag