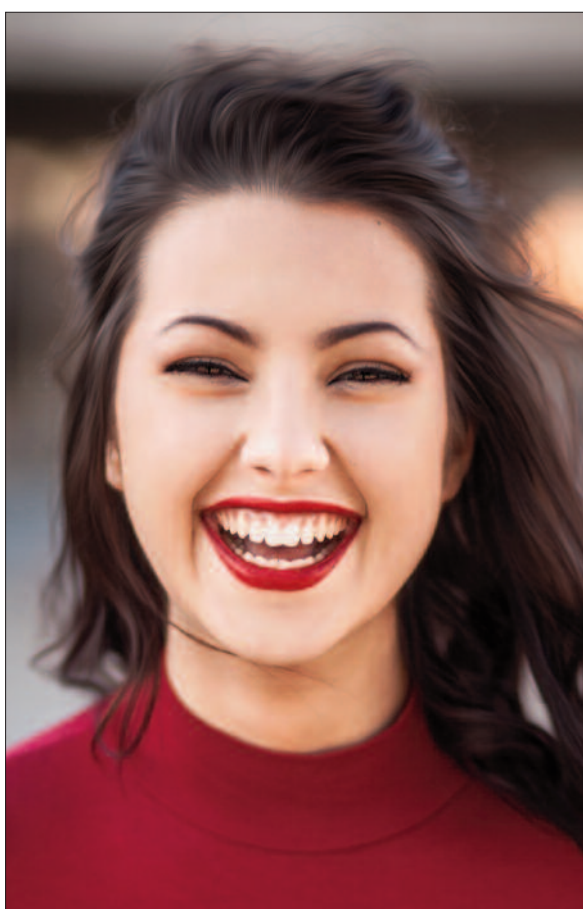


# Arzt & Karriere

Winter 2017/18 Ausgabe 14

Portrait: Die imland-Kliniken als Arbeitgeber  
Report: Als Chirurgin in die Roche-Forschung  
Coaching: Selbstbewusstsein tanken



**Leitfaden:** Wie erkenne ich eine gute Weiterbildung zum Facharzt?

**Interview:** Berater Thilo Kaltenbach über die Chancen der Digitalisierung

**Gründerin:** Maria Driesel will die Histopathologie revolutionieren

Nachwuchsmedizinerin vor der Weiterbildung

Roland Berger-Partner Dr. Thilo Kaltenbach

Maria Driesel

**FÜHRUNGSKRÄFTE**  
**DERMATOLOGIE**  
**ÄRZTLICHER DIREKTOR**

Der Einfluss der Chefs auf die Mitarbeiterbindung ist enorm hoch  
Die Nachwuchsorganisation JuDerm erleichtert den Karriereestieg  
Professor Dr. Michael Bamberg vom Universitätsklinikum Tübingen

# Plötzlich Verantwortung! Wie lerne ich als Arzt zu führen?

Ärzte brauchen Fachkompetenz, um als Mediziner erfolgreich zu sein. Das ist Grundvoraussetzung. Die universitäre und praktische Ausbildung soll Wissen vermitteln. Doch es stehen fast nur Inhalte auf dem Lehrplan. Oft wird vergessen, dass ein Arzt auch Führungskraft sein muss. Plötzlich stehen hochausgebildete Fachexperten in Verantwortung, sind Vorbilder, müssen eine Abteilung oder Praxis führen, Teams leiten und Wissen vermitteln. Gelernt haben die meisten das nicht. Die häufigste Reaktion: Frust, Abwehr oder Führen nach Bauchgefühl.



Fachkompetenz ist nicht gleich Führungskompetenz. Ein guter Mediziner braucht beides. Der Arzt ist immer auch Manager – eines Fachbereichs, einer Praxis, seines Teams und seiner Patienten. Doch sich selbst und andere wirkungsvoll zu führen, muss gelernt sein! Das geht nicht so nebenbei und irgendwie. Arzt und Führungskraft zu sein bedeutet: Verantwortung übernehmen – auf vielen Ebenen. Sowohl Kollegen, Mitarbeiter als auch Patienten spüren es, wenn ein Arzt Lust darauf oder Angst davor hat. Scheut ein

Arzt die Verantwortung seiner Rolle, kann er als Mediziner nicht bestehen. Doch was bedeutet Verantwortung eigentlich?

## Ärztliche Verantwortung erstreckt sich über drei Bereiche

- Verantwortung für sich selbst,
- Verantwortung für den Patienten und
- Verantwortung für die Mitarbeiter und die Organisation.

Verantwortung für sich selbst heißt, eigene Bedürfnisse zu befriedigen. Sich um

sein Wohlergehen und seine Ziele zu kümmern. Das fängt schon an mit regelmäßig essen, schlafen und auf seinen Körper hören. Dass ein Mediziner Verantwortung für seine Patienten übernimmt, sollte klar sein. Verantwortung für die Organisation zu übernehmen, bedeutet, den Unternehmenszweck erfüllen zu wollen. Eine Praxis oder ein Krankenhaus ist immer auch ein wirtschaftlicher Betrieb, der funktionieren muss.

Verantwortung bezieht sich also auf die Ergebnisse in verschiedensten Bereichen des Arztberufes. Welche Ergebnisse wünschen Sie sich für sich selbst? Mehr Zeit für die Familie? Mehr Zeit für Ihre Gesundheit? Verantwortung in der medizinischen Versorgung bezieht sich zum Beispiel auf Qualitätssicherungssysteme. Und wenn eine Führungskraft Verantwortung für die Organisation übernimmt, kann man das zum Beispiel an einem positiven Praxisklima oder einer hohen Vertrauenskultur ablesen. Sie sehen: Ärzte stehen ständig im Spagat. Den Umgang mit diesen unterschiedlichen Interessengruppen bezeichnen wir als Führung.



Leading Simple® – klare Aufgaben, Prinzipien und Hilfsmittel

**Implementieren Sie ein Führungssystem**  
Weil viele Ärzte Führung in ihrer Ausbil-

derung in der Regel nicht gelernt haben, entwickeln sie ihren eigenen Stil: Der eine organisiert sein Team spontan und lässt Dinge eher passieren, der Zweite agiert wie ein Fähnchen im Wind oder macht alles selbst anstatt sich mit seiner Mannschaft zu entlasten. Ein gewaltiger Hebel im Praxismanagement ist ein Führungssystem. Um im Spannungsfeld der Anforderungen zu bestehen, braucht ein Arzt klar definierte Aufgaben, Werkzeuge und Prinzipien, wie sie zum Beispiel Leading Simple® bietet. Nur eine transparente Struktur macht Prozesse, Erwartungen und Aufgabenverteilungen für alle nachvollziehbar und wirksam.

### Was bedeutet Führung und wie funktioniert sie?

Die Aufgaben einer Führungskraft bestehen darin, Menschen zu fördern, indem Sie sowohl ihre Kompetenz als auch ihr Engagement unterstützen. Zweite Aufgabe ist es, den Unternehmenszweck zu erfüllen. Das gelingt unter anderem dann, wenn Sie geeignete Systeme schaffen und effizient delegieren. Was nicht vergessen werden darf: Ergebnisse und Zwischenergebnisse regelmäßig kontrollieren.

Zur Umsetzung dieser Aufgaben dienen konkrete Hilfsmittel. Erstes Werkzeug ist das Lob. Erinnern Sie sich an ein Lob, das Sie besonders geprägt hat? Wahrscheinlich war es präzise und hat Sie emotional berührt. Hier gibt es klare Tipps, wie Sie auf diese Art und Weise loben können. Das gleiche gilt für eine kritische Rückmeldung: Sie hat ganz andere Qualität, wenn sie zielgerichtet und wohlbedacht ausgesprochen wird. Doch Vorsicht: Bei Mitarbeitern mit noch geringer Fachkompetenz ist Kritik selten hilfreich. Hier sollten Sie vielmehr das Bewusstsein für die schwache Leistung schaffen. In anderen Fällen kann Kritik durchaus hilfreiches Mittel sein. Wichtig dabei: Sie muss sachlich und unpersönlich bleiben. Die Prinzipien wirkungsvoller Führung bilden das Herz des Systems: die Übernahme von Verantwortung stärken, die Ergebnisorientierung erhöhen, sich auf Stärken statt auf Schwächen konzentrieren, das Vertrauensniveau im Unternehmen erhöhen und das Betriebsklima verbessern.

### Führung kann jeder lernen ...

Führen mit Kopf (Aufgaben), Herz (Prinzipien) und Hand (Werkzeuge): Mit diesem systematischen Raster lässt sich ein wirkungsvolles Management implementieren. Entscheidende Erkenntnis dabei ist, dass Führung jeder lernen kann wie ein Handwerk. Und Ärzte sollten sie auch lernen. Verantwortung zu übernehmen, sich selbst, sein Team, Kollegen und Patienten wirkungsvoll führen zu können, ist entscheidender Teil des Arztberufes. Ein Arzt muss kein Halbgott in Weiß sein. Vielmehr macht sich eine gute Führungskraft selbst immer überflüssiger, damit und weil ihr Team so gut funktioniert. Die Folge: kompetenter Nachwuchs und bessere Ergebnisse. Das Führungssystem Leading Simple® für das Gesundheitswesen wird im Buch *Arzt sein heißt scheitern* von Atila Vuran und Univ.-Prof. Dr. med. Stefan Jockenhövel praxisnah aufgezeigt.

### ... Selbstführung auch

Führungskompetenz ist nicht nur im medizinischen Alltag entscheidend. Sich selbst und andere managen zu können, wirkt sich auf das ganze Leben und Wohlbefinden aus. Es ist nie zu früh, Selbstverantwortung zu lernen. Hat beispielsweise ein

Medizinstudent nicht gelernt, sich selbst zu führen, steht er im Laufe seines Studiums immer wieder vor Problemen, Ängsten oder schwachen Ergebnissen. Auch viele Doktoranden scheitern, wenn sie während ihrer Promotion nicht wissen, mit Hindernissen umzugehen. Die Ursachen für den Abbruch einer Doktorarbeit liegen oft nicht auf inhaltlicher Ebene. Viel häufiger basiert er auf Unzufriedenheit durch fehlende oder falsche Selbstverantwortung. Atila Vuran und Prof. Dr. Gunnar Seide haben sich im Buch *Promovieren heißt scheitern* mit den verschiedenen Themen zur Selbstführung und Selbstverantwortung während der Promotionszeit auseinandergesetzt und ein praxisnahes Konzept zusammengestellt.

### Wachstum und Effizienz

Die Fähigkeit zur Selbstführung bestimmt den Erfolg der Ausbildung. Und später den Erfolg als Arzt. Das ist insbesondere deshalb wichtig, weil Selbstführung immer die Basis zur Führung anderer ist. Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere erfolgreich führen. Leider wird selten weder das eine noch das andere in einem systematischen Prozess an Hochschulen gelehrt. Doch mit den richtigen Antworten kann jeder lernen, wirkungsvoll zu führen. Wenn jeder weiß, was seine Aufgaben sind, welche Hilfsmittel verwendet werden und den Sinn seiner Tätigkeit erkennt, wachsen Arbeitsfreude und Effizienz.



Atila Vuran ist Mitbegründer und seit 2003 Leiter der Grundl Leadership Inhouse Akademie. In den vergangenen Jahren hat er in vielen Unternehmen und an Hochschulinstituten das Führungssystem Leading Simple® erfolgreich eingeführt und umgesetzt. Mit „Arzt sein heißt scheitern“ ist es ihm anschaulich gelungen, das System auf die Herausforderungen im Klinikalltag zu übertragen.



Univ.-Prof. Dr. med. Stefan Jockenhövel hat an der RWTH Aachen Medizin studiert. Während seiner langjährigen Tätigkeit in der Herz-, Thorax- und Gefäßchirurgie in Deutschland, der Schweiz und in Luxemburg hat er verschiedenste Führungskulturen kennengelernt. In „Arzt sein heißt scheitern“ bilden seine Geschichten aus dem klinischen Alltag die lebendige Grundlage, Führung im Gesundheitswesen neu zu denken.



Mit „Arzt sein heißt scheitern“ wird das Führungssystem Leading Simple® speziell für das Gesundheitswesen greif- und umsetzbar. Die Aufgaben, Hilfsmittel und Prinzipien wirkungsvoller Führung werden in der Kombination von Geschichten, die das (klinische) Leben schreibt, und den passenden Sachtexten praxisnah aufgezeigt, tief verwurzelte Mythen der Führung werden widerlegt.

# arzt & Karriere

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe 2/2017 des Magazins arzt & karriere erschienen.  
arzt & karriere wird von dem Verlag Evoluzione Media AG herausgegeben.

Weitere spannende Artikel finden Sie auf [www.arztundkarriere.com](http://www.arztundkarriere.com)