PANORAMA 01.08.2021

Hire and Fire – Kongressbericht



Hire and Fire – Kongressbericht

Kongressbericht – Deutscher Chirurgen Kongress 2021 – digital

BDC-Sitzung „Hire and fire – die wichtigsten Tipps, um als Chefarzt nicht zu scheitern“, 16. April 2021

Referenten
Matthias Barkhausen, Coach, Barkhausen Health Care Consulting, Bad Honnef
Sabine Brase, Pflegedirektorin, M.Sc., Dipl. Pflegewirtin (FH), Klinikum Oldenburg
Prof. Dr. Frank Alexander Granderath, Chefarzt der Chirurgen Klinik, Krankenhaus „Maria von den Aposteln“, Neuwerk, Mönchengladbach
Prof. Dr. med. Achim Jockwig, Vorstandsvorsitzender, Klinikum Nürnberg
Dipl. Psych. Roland Liebig, Personalberater, büro:liebig, Köln

Zum „Deutschen Chirurgen Kongress 2021 – digital” hatte der BDC fünf hochkarätige Referenten in das Übertragungsstudio nach Mainz geladen, um unter dem Titel „Hire and fire – die wichtigsten Tipps, um als Chefarzt nicht zu scheitern“ das Sisyphus-Thema von Erfolg und Misserfolg als Klinikleiter zu diskutieren. Dabei wurde die spannende und durchaus oft auch anspannende Thematik unter der Moderation von Prof. Dr. Daniel Vallböhmer und Prof. Dr. Carsten J. Krones aus den unterschiedlichen Perspektiven von Personalberatung (Herr Dipl. Psych. Roland Liebig), Klinikvorstand (Prof. Dr. Achim Jockwig), Coach (Matthias Barhausen), Pflege (M.Sc., Dipl. Pflegewirtin Sabine Brase) und ärztlicher Direktion (Prof. Dr. Frank A. Granderath) beleuchtet.

Zum Auftakt bot Herr Liebig eine sehr illustrative Übersicht über die chronologische Entwicklung der Einflusssphären leitender Krankenhausmitarbeiter aus Klinik und Management im Verlauf der letzten vier Jahrzehnte. Wie aus dem Schaubild ersichtlich, betonte Liebig aus Sicht des Personalberaters vor allem die Verschiebung der Machtverhältnisse im Wandel der Zeit. Verbindendes Element blieb dabei zu jedem Zeitpunkt die Kommunikation. Während in den 1980er/1990er Jahren Chefärzte fast autokratisch unabhängig agieren konnten und eine Kommunikation mit dem System Krankenhaus fast gar nicht nötig war, hatte sich dieses Szenario in den 2000ern annähernd umgekehrt, als das System Krankenhaus über das Management leitende Ärztinnen und Ärzte vornehmlich direktiv kontrollierte. Kommunikation war zu dieser Zeit zwar nötig, aber oft nicht möglich. Erst in den letzten Jahren erkennt der Personalberater zunehmend eine dialogische Zusammenarbeit auf Augenhöhe (Abb. 1).



Abbildung 1: Chronologische Entwicklung der Einflusssphären leitender Krankenhausmitarbeiter aus Klinik und Management im Verlauf der letzten vier Jahrzehnte

Aus dem „Hire" wirtschaftlicher Unbedarftheit wurde nach Liebigs Fazit so zunächst das „Fire" der gewaltsamen Ökonomisierung und aktuell schließlich ein „Hire and fire and hire again" der konstruktiven Partnerschaft, die seiner Meinung nach das Erfolgsprinzip der Zukunft darstellt und in Analogie zu vielen anderen Branchen einen chefärztlichen Stellenwechsel mehr als eine Chance auf einen Neubeginn als eine ewige Niederlage versteht.

Professor Jockwig definierte im Anschluss aus Sicht von Vorstand und Geschäftsführung in seinem sehr versierten und bemerkenswert gelassenen Beitrag die aus seiner Sicht wichtigsten Fähigkeiten, die leitende Klinikärzte im Spannungsdreieck zwischen Autonomie, Monetik und Ethik mitbringen sollten, um ein Scheitern zu vermeiden. Chefärzte befänden sich nicht mehr im Olymp und müssten akzeptieren, dass zur erfolgreichen Klinikleitung neben technical skills auch Fähigkeiten in Management und Führung gehören. Das individuelle Profil benötige Kompetenzen in Methodik, Persönlichkeit und Sozialem. Begeisterung und Pioniergeist erlaube dann die Entwicklung vom „Klassensprecher zur Führungskraft". Dabei sei auch ein grundlegender Respekt vor Generationswechseln nötig – man führe am besten so, wie man selbst geführt werden wolle. Die zentralen Erfolgsschrauben sind nach seiner Einschätzung:

- eine gute, patientenorientierte Medizin
- die fundierte Indikationsstellung
- gute Qualität, gute Abläufe und gute Prozesse
- Verbindlichkeit gegenüber Patienten, Kollegen und Mitarbeitern
- ein fundiertes Interesse an der Gesamtsituation des Krankenhauses
- eine verlässliche interprofessionelle Zusammenarbeit

Abschließend stellte der Klinikvorstand vielleicht auch angesichts des Wusts der Herausforderungen mildernd heraus, dass Chefarztpositionen weiterhin sehr sichere Stellungen böten – auch weil eine Trennung immer mit hohen Hürden versehen sei.

Aus Sicht des erfahrenen Coachs von leitenden Krankenhausangestellten kategorisierte Herr Barkhausen die Tätigkeit als Chefarzt zunächst als fast unmögliche Aufgabe in der Klemme zwischen Patientenversorgung, Managementvorgaben und Personalführung und unter dem Druck unbeeinflussbarer, externer Vorgaben. Ausgewählt würde man für seine angenommenen Fähigkeiten, doch gefeuert nicht wegen der Persönlichkeit, sondern vornehmlich wegen Mängeln in Haltung und Verhalten. Seine 5 1/2 Tipps, um als Chefärztin oder Chefarzt nicht zu scheitern, lauten deshalb:

1. Nehmen Sie die „unmögliche Tätigkeit" an!
2. Handeln Sie mikropolitisch!
3. Reden Sie wirkungsvoll! Und hören Sie aufmerksam zu!
4. Nehmen Sie sich Zeit für Wichtiges!
5. Seien Sie Teil eines größeren Ganzen!
   5. ½ Und wenn Sie doch einmal scheitern ...

Barkhausens Fazit seines sehr versierten und empathischen Beitrags referiert auf den irischen Autor Samuel Beckett, der seine eigenen harten Lehrjahre im Spätwerk „Worstward Ho" 1983 sechs Jahre von seinem Tod mit „Immer versucht. Immer gescheitert. Egal. Wieder versuchen. Wieder scheitern. Besser scheitern." anklingen lässt. Ein Leitspruch, der auch an unsere innovativen chirurgischen Vorbilder des späten 19. und frühen 20. Jahrhunderts erinnern könnte.

Die Pflegedirektorin am Klinikum Oldenburg Frau Brase stellte in ihrem Vortrag vor allem die Bedeutung einer interprofessionellen Arbeitsweise erfolgreicher Klinikleitungen in den Vordergrund. Traditionelle Rollenbilder seien überholt, das Krankenhaus der Zukunft entspreche viel eher einer Expertenorganisation als einem Statusmodell. Wissen müsse ausgetauscht, Wissensgrenzen akzeptiert und Wissenslücken gefüllt werden. Man scheitere an Mängeln an Verständnis, Bereitschaft und Eigeninitiative. Das Idealbild der Zusammenarbeit kombiniere fachliche Expertise aufseiten aller Beteiligten mit Vertrauen in die Fähigkeiten der anderen, Anerkennung der eigenen Limits. Erst daraus resultiere die notwendige Kooperation auf Augenhöhe. Die Referentin schloss ihren sehr informationsdichten, wertvollen Beitrag mit der Empfehlung, über gemeinsame Ausbildungsmodule für Medizin- und Pflege-Studierende in interprofessionelles Simulationstrainings und Assessments das Bewusstsein aller Beteiligten im System Krankenhaus zu schulen und zu fördern.

Professor Granderath beschrieb unter einer launigen Abwandlung des Sitzungstitels („Vom Hiremann zum Firemann") aus der Perspektive eines Chefarztes und ehemaligen langjährigen Ärztlichen Direktors zunächst den Wechsel der Chefarzt-Rolle, die sich unter den in allen Bereichen mittlerweile begrenzten Ressourcen vom fürsorglichen, „medizinischen Freund" in eine „Dienstleister-Kunden-Beziehung" entwickelt habe. Chefärztinnen und Chefärzte stehen bei ihm in der Triangel von können, wollen und dürfen. Man könne viel und wolle handeln, aber dürfe wenig. Es seien als Klinikleitung aber nur Prozesse und Ergebnisse zu verantworten, die man auch selber beeinflussen und steuern könne. Dazu dominiere die Rolle ein ständiger Wechsel zwischen externen und internen Anforderungen. Extern dürfe nicht nur tumbes Marketing dominieren – Granderath nutzt hier als literarischen Vergleich Salingers „Fänger im Roggen". Stattdessen solle man besser eine authentische Identifikation mit der Einrichtung entwickeln, die sich übrigens auch in der nur scheinbar unmodernen lokalen Präsenz und Integration spiegele. Intern sind Sozialkompetenz und Selbstorganisation seine verbindlichen Erfolgsparameter. Die wichtigsten Gründe für Misserfolge in Klinikführung aber auch Management seien Eigenbrötlerei, Alleingänge und Mängel in Kommunikation und Information. Unstimmigkeiten könne man thematisieren, doch ein professioneller Umgang mit Konflikten betrachte andere Meinungen als gerechtfertigt. Die Hybris des Einzelkämpfers bewertet der Referent dagegen durchgehend negativ. Ein ständiger Blick über den Tellerrand erwecke zudem die zündende Kraft der Lust auf Neues. Für eine Modernisierung der Krankenhausführung fordert Granderath eine Anpassung der Anreizsysteme und zitiert dabei in seinem souveränen Vortrag den sozialkritischen Autor Upton Sinclair: „Es ist unmöglich, jemandem etwas verständlich zu machen, wenn sein Einkommen davon abhängt, es nicht zu verstehen."

Die spannende, erstklassig besetzte und sehr informative Online-Sitzung verfolgten über 400 Teilnehmer – eine Zahl, die in einer Präsenzveranstaltung niemals erreicht worden wäre. Die Anzahl der eingehenden Chat-Kommentare entsprach diesem begeisterten Interesse. Da das enge Zeitfenster der Videoübertragung nur einen begrenzten Bezug erlaubte, bieten wir ergänzend einen kleinen, repräsentativen Auszug:

„Arbeitsbeschränkungen und Zentralisierung gewisser Operationen machen es zunehmend schwierig sich als zukünftiger Chefarzt eine breite handwerkliche Expertise anzueignen. Hier wird es notwendig sein, insgesamt im Team dieses breite Spektrum abzudecken."

„Das kann keiner alles erfüllen. Es wird quasi die eierlegende Wollmilchsau vom CA-Bewerber erwartet."

„Werden die Generation Y und die Feminisierung in der Chirurgie wirklich (noch) als Probleme wahrgenommen? Denn die Generation Y ist selber bald so weit in CA-Positionen zu rücken, und die Feminisierung in der Medizin nicht abzustreiten."

„Was macht man denn in folgender Situation: Erfahrener Oberarzt – junger Chefarzt übernimmt die Klinik neu?"

Als Moderatoren danken wir allen Beteiligten für ihre exzellenten Beiträge, die das ständigen Veränderungen und wechselnden Einflüssen ausgesetzte und damit immer junge Thema unzweifelhaft sehr bereichert haben. Wir sind stolz, dass wir ein Teil dieser Sitzung sein durften.

Krones J, Vallböhmer D: Hire and Fire –Kongressbericht. Passion Chirurgie. 2021 Juli/August; 11(07/08): Artikel 09_01.

Autor:innen des Artikels



Daniel Vallböhmer

Stellv. Leiter Themen-Referat Leitende KrankenhauschirurgInnen
Ev. Klinikum Niederrhein gGmbH
Klinik für Chirurgie
Fahrner Str. 133
47169 Duisburg

Kontakt



Carsten Johannes Krones

Leiter BDC-Themen-Referat Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Mitglied des erweiterten BDC-Vorstands
Mitglied BDC-Themenreferat Krankenhausstrukturen, sektorenübergreifende Versorgung und Nachhaltigkeit
Chefarzt der Klinik für Allgemein-, Viszeral- und Thoraxchirurgie, Proktologie
Krankenhaus Düren gem. GmbH

Kontakt