



Wittener  
KRANKENHAUS  
FORUM

Beitrag aus der Schriftenreihe zum

**Wittener Krankenhausforum 2015//»Riskante Mutationen«**

**Themenschwerpunkt//Innovation & Tradition**

**Workshop//Chefarztsuche heute**

#### **Kontakt**

Gesellschaft für Krankenhausmanagement mbH  
Alfred-Herrhausen-Str. 44  
D-58455 Witten

T +49 (0)2302 926 874  
info@wittener-krankenhausforum.de  
www.wittener-krankenhausforum.de

## Chefarztsuche heute

### Impuls//Zusammenarbeit als Herausforderung

»Wie ist es möglich, den Konflikt zwischen Ökonomie und Medizin konstruktiv aufzulösen?«

Diese Frage haben sich Dr. André Nemat (Chefarzt für Thoraxchirurgie) und Christian Engler (Geschäftsführer Sana Krankenhaus Düsseldorf - Gerresheim) ebenfalls gestellt. Die derzeitige Situation, in der Chefärzte von ihrer Geschäftsführung durch deren wirtschaftliche Ansprüche unter Druck gesetzt werden, ist eindeutig ausgereizt und für Krankenhäuser, deren Mitarbeitende und deren Patienten nicht mehr tragbar. Ökonomen und Ärzte stehen sich in festgefahrenen Rollen gegenüber, in denen eine Kommunikation auf Augenhöhe nicht mehr stattfindet. Daraus resultiert auf beiden Seiten ein hohes Maß an Ratlosigkeit und Frustration, was zur Folge hat, dass weder die Ärzte noch die Ökonomen innovativ bzw. motiviert Problemlösungen anstreben.

Anhand eigener Erfahrungen mit einem gemeinsamen Projekt in Düsseldorf - Gerresheim veranschaulichten Herr Dr. Nemat und Herr Engler, wie dieses Konfliktfeld aufgelöst werden kann. Bei ihrem Beispiel gehen sie insbesondere auf die Möglichkeiten und die erhöhte Nachfrage der Lungenmedizin ein, welche in der derzeitigen Altersentwicklung immer mehr an Bedeutung gewonnen hat. Durch den Impulsvortrag von Herrn Dr. Nemat und Herrn Engler wurde besonders deutlich, dass beide das gleiche Ziel verfolgen – ein ungewöhnliches Bild für einen Chefarzt und einen Geschäftsführer. Beide stehen für die Möglichkeit, den Konflikt zwischen Medizinern und Ökonomen langfristig und konstruktiv aufzulösen.

### Diskussion//Drahtseilakt der Chefärzte

Wie kann eine Klinik einerseits genug Profit erwirtschaften und andererseits ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Ärzten, Mitarbeitenden, Patienten und der Geschäftsführung gewährleisten? Diese Fragen stellten sich auch die Teilnehmenden. Neben der medizinischen Tätigkeit müssen Chefärzte einen Großteil ihrer Zeit für Managementtätigkeiten freihalten. Dieser Drahtseilakt verlangt von ihnen, dass sie ihre ärztlichen Tätigkeiten ausüben und neben der personellen Führung ebenfalls für Strategieentwicklungen, Kapazitätsauslastungen und Budgetsteuerung in den eigenen Abteilungen verantwortlich sind. Diese Entwicklung führt dazu, dass Chefärzte verpflichtet sind ihre Klinikbereiche am



Referent:  
Dr. André Nemat



Referent:  
Christian Engler

Markt zu positionieren, Prozesse der Bürokratisierung zu implementieren und sich Sparzwängen zu beugen. Im Gegensatz zu den meisten anderen Kliniken, die sich dieser gängigen Praxis gebeugt haben, möchten Herr Dr. Nemat und Herr Engler einen anderen Weg gehen. Sie setzen unter anderem auf Wachstum, um der Abwärtsspirale entgegenzuwirken. Es wird innovativ nach alternativen Wachstumsmöglichkeiten gesucht, anstatt nur die Kosten zu senken. Grundvoraussetzung ist, dass alle Ärzte des Krankenhauses aktiv in den Prozess mit eingebunden werden, um neue medizinische Konzepte zu entwickeln. Das Lungenzentrum des Sana Krankenhauses Düsseldorf - Gerresheim veranschaulicht, wie durch die Zusammenarbeit der Geschäftsführung und der Chefarzte eine vielversprechende Idee durch Kooperation in die Tat umgesetzt werden kann.

### **Kooperation – möglich oder hoffnungslos?**

Die Kooperation zwischen der Geschäftsführung und der Ärzte ist besonders bei neuen Umsetzungen, Wachstumsvorhaben oder grundlegenden Strukturveränderungen in Krankenhäusern unausweichlich. Das Beispiel »Krankenhaus Düsseldorf – Gerresheim« zeigt, dass bestehende Spannungsverhältnisse aufgelöst werden können. Ein Großteil der Teilnehmenden betrachtete eine solche Zusammenarbeit allerdings eher kritisch. Wie kann Kooperation stattfinden, wenn beide Parteien unterschiedliche »Sprachen« sprechen?

Kooperation kann natürlich nur gewährleistet werden, wenn Mediziner bereit sind, Veränderungen durch die Übernahme einer aktiven Rolle und Verantwortung mitzugestalten. Im Gegenzug müssen die Ökonomen den Mediziner die Verantwortung auch überlassen und ein gewisses Maß an Autonomie ermöglichen. Das bedeutet auch, sie bei diesem Änderungsprozess nicht wirtschaftlich zu »beschneiden«. Nur ein Geben und Nehmen von beiden Seiten ermöglicht Veränderung. Wenn sich beide Parteien auf Augenhöhe begegnen, können gemeinsame Ziele formuliert, Veränderungsprozesse gestaltet, Kommunikation gefördert und Transparenz ermöglicht werden.

An vorderster Stelle sollte immer die Team- und nicht die Eigenleistung stehen, auch wenn das bedeutet, dass Ärzte sich manchmal Situationen auf Managementebene aussetzen müssen, »die weh tun«. Durch die Anwendung dieser Kooperationsmaßnahmen findet eine Kompetenzrevolution statt, die durch Eigeninitiative Veränderungen schaffen kann. Neben den bereits genannten Parteien profitieren von der Zusammenarbeit langfristig gesehen auch die Patienten. Generell sollte die maximale Qualität der Patientenversorgung immer als selbstverständliche Begründung für Kooperation gesehen werden.



*Die Kooperation zwischen Geschäftsführung und Ärzten gestaltet sich oft schwierig.*

### **Ausblick//**Perspektivwechsel erforderlich

Die Zukunft der Krankenhäuser liegt unter den Bedingungen der DRGs in den Händen der derzeitigen und kommenden Generationen von Ärzten und Ökonomen. Viele Verbesserungsansätze wurden bereits umgesetzt, doch um eine tatsächlich grundlegende Veränderung durchzusetzen, müssen weitere Schritte folgen. Sowohl Mediziner als auch Ökonomen müssen aufeinander zugehen, Verständnis füreinander entwickeln und den Willen zur innovativen Veränderung mitbringen. Um sich anzunähern muss in gewisser Weise ein Perspektivenwechsel stattfinden. Ökonomen und Mediziner sollten sich fragen: »Wie reagiert der jeweils Andere auf dominante ökonomische Strukturen und warum reagiert er in dieser Weise?«, »Was können wir gemeinsam in bereits bestehenden Strukturen gestalten, verändern, verbessern?« und »Was genau sind unsere Ziele?«. Es ist an der Zeit, langfristig bestehende Systeme durch Eigenverantwortung, Eigeninitiative und vor allem Kooperation in Bewegung zu bringen.

**Sie haben Fragen zum Thema?**

Kontaktieren Sie uns!  
[info@wittener-krankenhausforum.de](mailto:info@wittener-krankenhausforum.de)