

Johannes Wesling Klinikum Minden
Krankenhaus Lübbecke
Krankenhaus Rahden
Krankenhaus Bad Oeynhausen
Auguste-Viktoria-Klinik GmbH
Akademische Lehrkrankenhäuser
der Medizinischen Hochschule Hannover



Mühlenkreiskliniken (AöR)

Dr. Matthias Bracht, Vorstandsvorsitzender

**Nichtmedizinisches
Rüstzeug für Chefärzte
und Oberärzte**

- Personalführung -

Deutscher Krankenhaustag 2010



Mühlenkreiskliniken (MKK) – 5 Häuser im Verbund

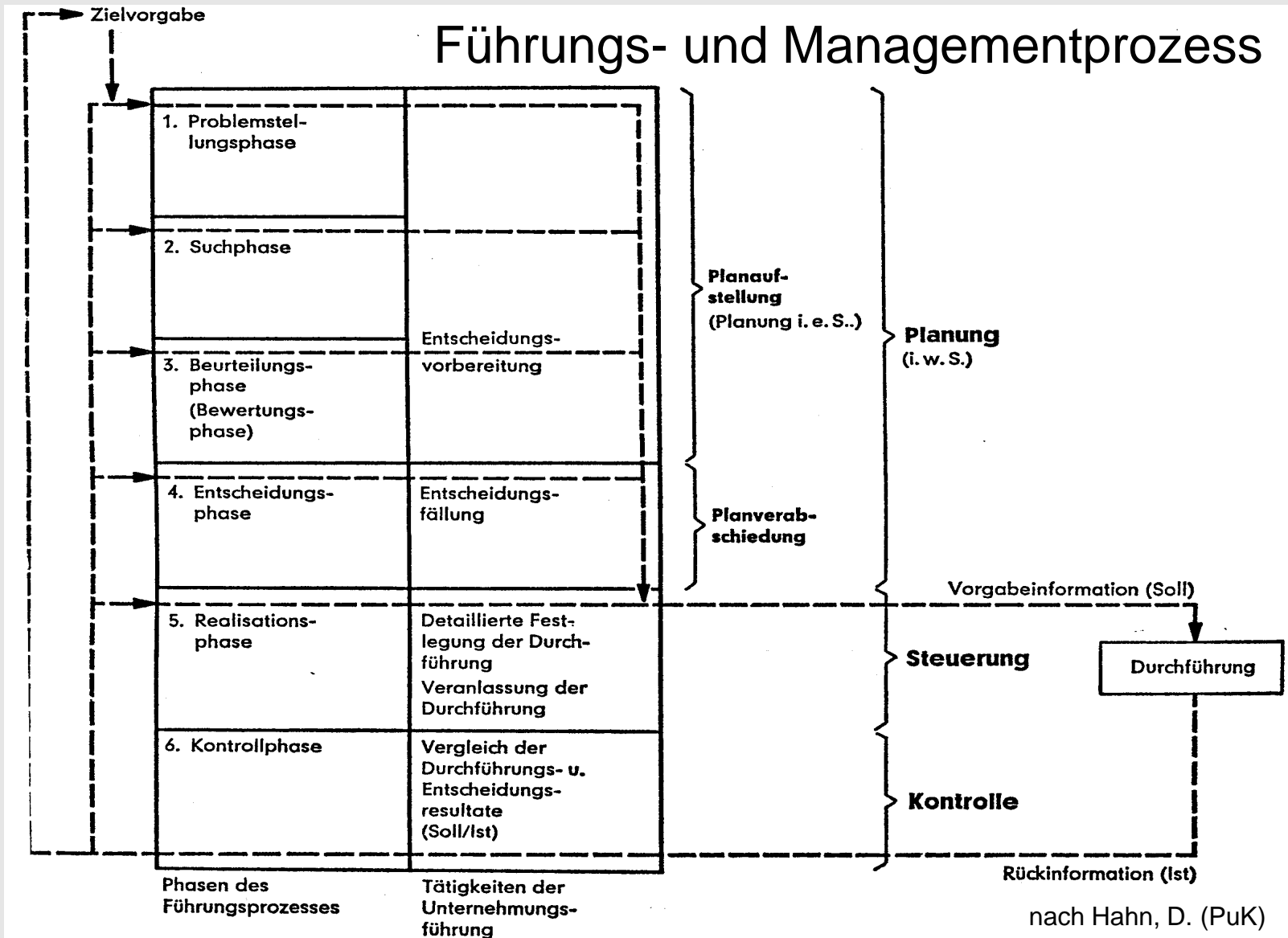
Standortnahe flächendeckende Patientenversorgung im Krankenhausverbund

- > Rund 2.000 Planbetten im Verbund
- > 5 Krankenhäuser an 4 Standorten im Kreis Minden-Lübbecke
- > **Johannes Wesling Klinikum Minden:** KH der überregionalen Maximalversorgung mit 864 Planbetten
- > **KH Lübbecke:** KH der Regelversorgung mit 494 Planbetten
- > **KH Bad Oeynhausen:** KH der Regelversorgung mit 330 Planbetten
- > **KH Rahden:** KH der Grundversorgung mit 78 Planbetten
- > **Auguste-Viktoria-Klinik Bad Oeynhausen GmbH:** Orthopädisches Fachkrankenhaus mit 136 Planbetten, 100%ige Tochter der AöR

MKK als Verbund

- ... 5 Häuser
- ... 2.000 Planbetten
- ... rd. 70.000 stat. Patienten
- ... rd. 100.000 amb. Patienten
- ... rd. 4.300 Mitarbeiter
- ... Jahresbilanzsumme rd. 430 Mio. Euro
- ... Jahresumsatz rd. 270 Mio. Euro

Führungs- und Managementprozess



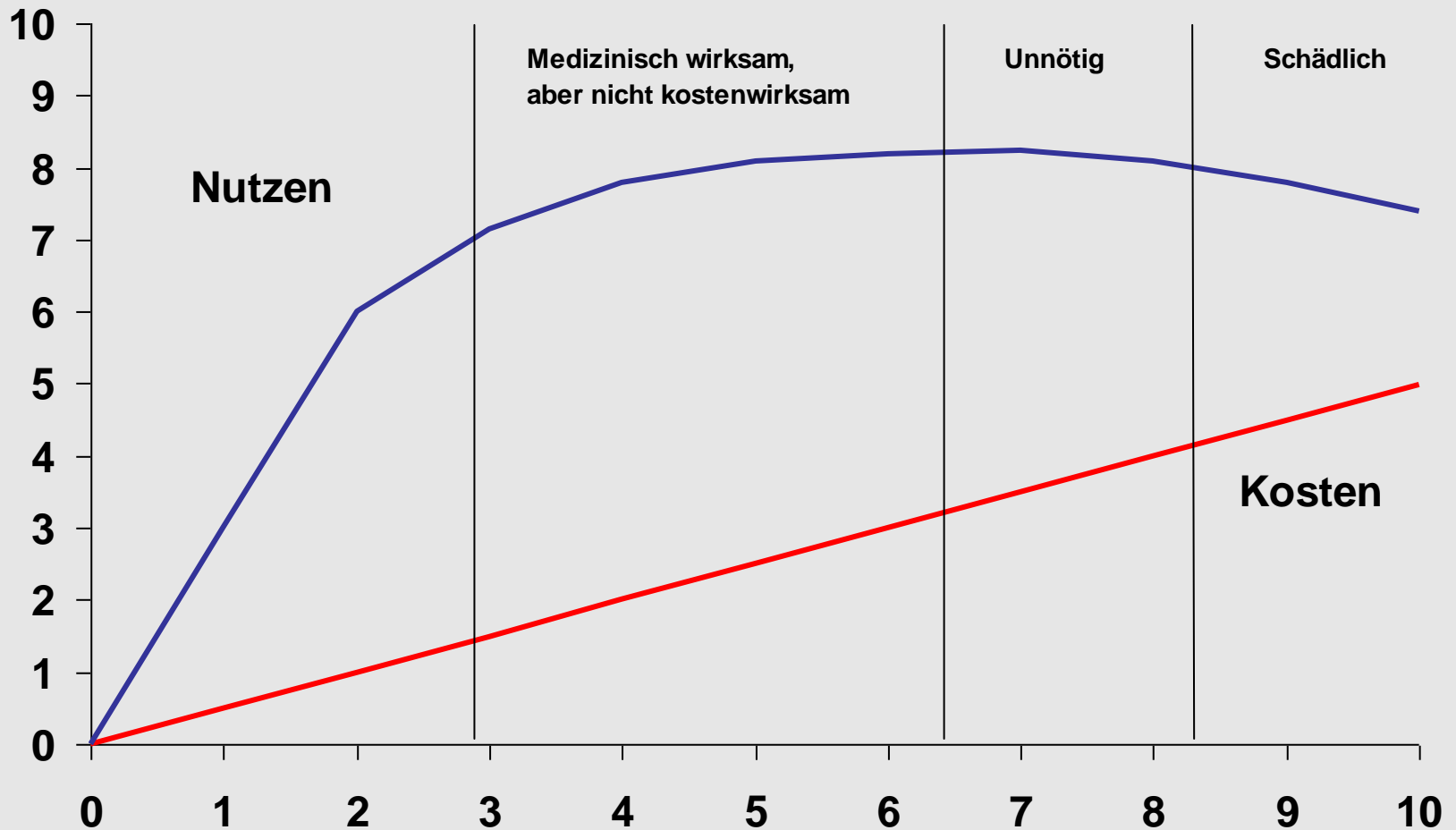
Führung bedeutet

- Für Ziele sorgen
(Planung)
- Nachvollziehbare Entscheidungen treffen
(Entscheidung)
- Organisation schaffen, die Ergebnisse unterstützt
(Voraussetzungen schaffen)
- Durchsetzen
(Umsetzung)
- Kontrollieren, messen, beurteilen, fördern und entwickeln
(Kontrolle)

Für Ziele sorgen

- Die Personalführung dient der Umsetzung der Ziele des Unternehmens auf den einzelnen hierarchischen Ebenen durch Vorgesetzte. Sie ist zielorientiert und personenbezogen.
- Ziele des Unternehmens müssen akzeptiert werden
- Ergebnisse des Führungsverhaltens häufig deswegen unbefriedigend, da nicht die Unternehmensziele angestrebt werden
- Keine individuellen Ziele
- Kein Pseudokonflikt zwischen Medizin und Ökonomie. Gemeinsames Ziel ist der höchstmögliche Nutzen für den Patienten unter den vorhandenen Rahmenbedingungen

Kosten- Nutzen Analysen



Denken in Lösungen

Erfolgreiche Führungskräfte

- denken gerade in schwierigen Zeiten knapper Ressourcen in Lösungen
- fühlen sich nicht als Opfer, sondern suchen nach Möglichkeiten die Gegenwart und Zukunft zu gestalten
- klagen und jammern nicht über schlechte Rahmenbedingungen, sondern versuchen diese zu gestalten

Nachvollziehbare Entscheidungen treffen

- **Transparenz der Entscheidungen**
 - Transparenz auf dem Weg zur Entscheidung, nicht nur nach der Entscheidung
 - Authentizität
- **Information**
 - Viele Informationen bleiben auf der Ebene Chefarzt hängen
 - Ist Hol- und Bringschuld
- **Kommunikation**
 - Erfordert vom Vorgesetzten Qualifikation, Engagement und hinreichende Autorität

Mögliche Machtgrundlagen der Autorität

- Legitimationsmacht
 - Ergibt sich aus der hierarchischen Ordnung des Unternehmen
- Referenzmacht
 - Mitarbeiter identifiziert sich mit Vorgesetzten auf Grund persönlicher Wertschätzung
- Expertenmacht
 - Fachliche Qualifikation des Vorgesetzten
- Belohnungsmacht
 - Ausbildung, finanzielle Beteiligung
- Bestrafungsmacht
 - OP-Entzug, Karrierenachteile

Die Führungsrolle muss stärker erarbeitet werden

- Die Autorität beruht mehr und mehr auf der Referenzmacht
- Dies führt zu einem radikalen Wandel im Selbstverständnis ärztlicher Führung
- Gefragt ist nicht mehr nur die eigene fachliche Expertise, sondern der Respekt vor dem Können und Wissen der anderen

Führungsaufgabe annehmen

- Mehr Zeit für Führung nehmen
- Ärzte müssen die Bereitschaft aufbringen, einen Teil ihrer ärztlichen Tätigkeit aufzugeben, um Management und Führung zu lernen und auszuüben
- Mit steigender Hierarchieebene wird der Anteil der reinen ärztlichen Tätigkeiten sinken
- Dies widerspricht dem klassischen Expertendenken
- Bereitschaft auf klassische Anerkennungsrituale zu verzichten

Voraussetzungen schaffen

- Führung braucht Struktur
- Regelung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Optimierung der klinischen Prozesse ist der wesentliche Erfolgsfaktor im Krankenhausmanagement
- Teiloptimierungen einzelner Bereiche (z.B. Fachabteilungen) garantieren keine Optimierung des Gesamtprozesses im Krankenhaus
- Verrichtungs- oder Gruppenorganisation

Arzt und Organisation

- Individuelle Allüren und Eitelkeiten gefährden den Beitrag für das Ganze
- Ärzte sind durch die Expertenorganisation geprägt
- Weg vom Einzelfall
 - Primäre Aufgabe der Führungskraft ist die Organisation des Regelfalles
 - Das ad hoc Management im Einzelfall ist Expertenaufgabe
 - Problem: Mediziner denken im Einzelfall

Schaffen von Strukturen, die die Wahrnehmung von Verantwortung ermöglichen

Einheit von

Aufgabe

Kompetenz

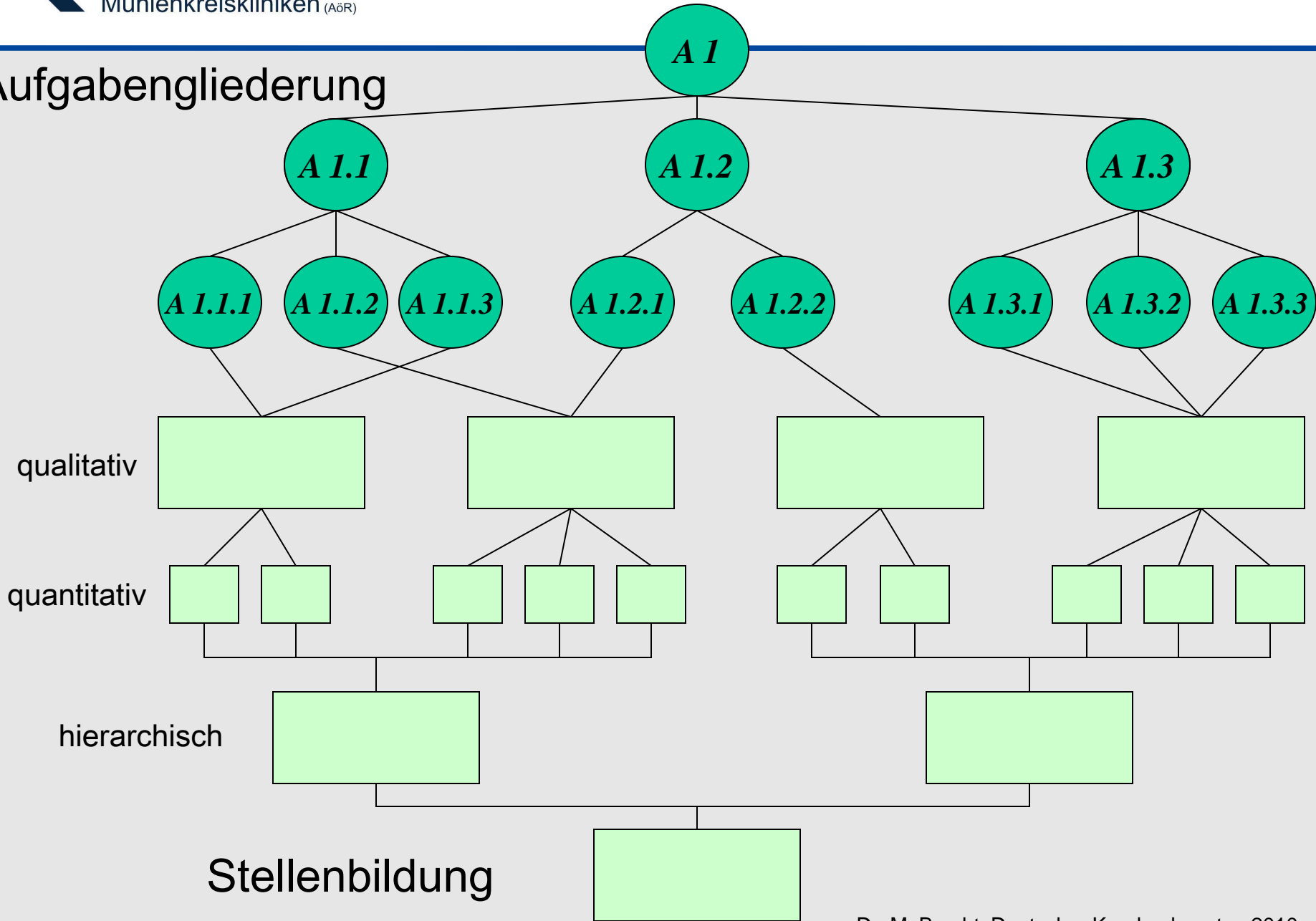
Verantwortung

Kongruenzprinzip der Stellenbildung

Wer Ergebnisverantwortung trägt, braucht

- unmittelbaren Zugriff auf die für die Leistungserbringung notwendigen Ressourcen
- das notwendige Wissen (Arzt in der Aufnahme)

Aufgabengliederung



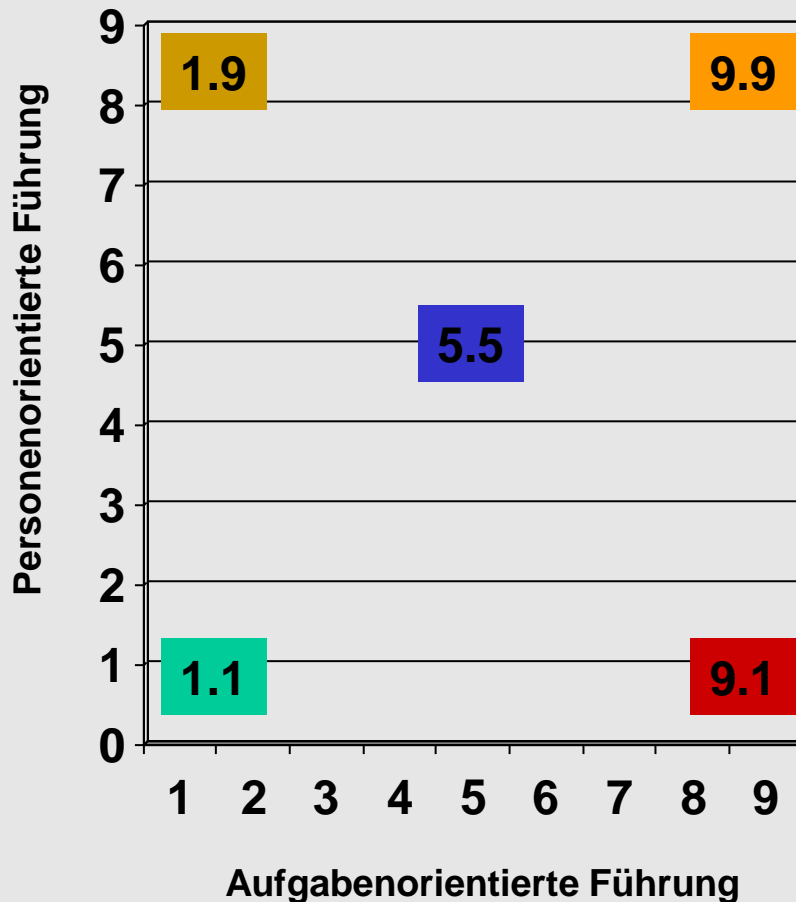
Durchsetzung: Führungstechniken

Kooperation

Delegation

Partizipation

Durchsetzung: Führungsstile



- 1.1: Laissez-faire Führungsstil
- 1.9: gute Stimmung, wenig Ergebnis
- 5.5: Durchschnitt
- 9.1: Autoritärer Führungsstil
- 9.9: Ziel?

Die Mitarbeiter müssen individuell geführt werden

- Leistungsfähigkeit
 - Unter- oder Überforderung
- Temperament
 - Pflichtbewusst, unbekümmert, pedantisch, geltungsbedürftig, schüchtern
- Motive
 - Extrinsisch
 - Intrinsisch
 - Die Handlungsantriebe der Mitarbeiter müssen keinesfalls mit meinen eigenen übereinstimmen
- Die Medizin wird mehr und mehr weiblich!

Kontrollieren und Beurteilen

- Je genauer die Zieldefinition, je gerechter die Beurteilung
- Je individuelle die Aufgabendefinition, je gerechter die Beurteilung
- Je gerechter die Beurteilung, je höher die Motivation
- Praxistaugliches Führungswissen
 - Wissen über Steuerungstechniken der knappen Ressourcen
 - Wissen, wie komplexe Systeme funktionieren
- Identifikation und Bearbeitung von Konflikten
 - Intra-individuelle Konflikte
 - Zwischenmenschliche Konflikte
 - z.B. Verteilungskonflikte (Ressourcen, Gestaltungsspielräume)

Die Bedeutung der Personalführung nimmt zu

- Stetiger Wandel mit zunehmende Komplexität
- Mitarbeiter verändern sich
 - Anderes Leistungsverständnis, höheres Selbstbewusstsein
- Rahmenbedingungen ändern sich
 - Situation auf dem Arbeitsmarkt
 - Kostendruck, Wettbewerbsdruck
- Fortschreitende Spezialisierung der Medizin
 - Informationsvorsprünge der Mitarbeiter
- Sinkende Sanktionsmacht
- Dies erfordert von Führungskräften
 - Bereitschaft
 - Befähigung
 - Umsetzung

Führungskräfte sollen emotional intelligent und sozial kompetent sein, sie sollen visionär, kommunikativ und dynamisch sein.

Ja! - aber:

Nicht wie Führungskräfte sind ist entscheidend, sondern wie sie handeln!

Fredmund Malik