

ÄRZTLICHE FÜHRUNG



Ein praxisorientiertes Intensivprogramm
der Ärztekammer Berlin

nach dem Curriculum der Bundesärztekammer





Dr. med. Günther Jonitz

Mit guter Führung allein lassen sich die strukturellen Probleme, die wir im Gesundheitssystem haben, nicht lösen. Aber Führungskompetenz entlastet uns Ärzte unmittelbar. Die eigene Führungskompetenz stärken heißt, sich klarer zu werden über die eigenen Stärken, Werte, Ziele, Möglichkeiten und Grenzen, um diese dann sicher und wirksam nutzen und vermitteln zu können.

Ärztliche Führung - eine neue Dimension

Jeder Arzt führt. Tagtäglich. Die Praxis, die Station, die Abteilung oder das ganze Krankenhaus und nicht zu vergessen, die Patienten.

Nur, wie führt man eigentlich? Praktisch niemand hat „Führung“ während seiner Aus- oder Weiterbildung gelernt. Dieser Zustand des „learning by doing“ mündete in der Vergangenheit nicht selten in einen Führungsstil, der eher durch „Befehl und Gehorsam“ und ein „Wem es nicht gefällt, der kann gehen“ geprägt war.

Dies hat sich jedoch grundlegend geändert. Unbesetzte Arztstellen, Budgetierung und eine ganze Flut an bürokratischen, aber auch ökonomischen Vorgaben belasten den medizinischen Alltag. Für Ärzte bedeutet dies, dass sie sich tagtäglich mit Zielkonflikten befassen müssen. Gute Patientenversorgung und eng gesteckte Zielvorgaben des Managements sind gleichzeitig zu bewältigen. In dieser komplexen Situation gewinnt ärztliche Führung eine neue Dimension. Es geht nicht mehr „nur“ um die fachliche und personelle Weiterentwicklung einer Abteilung, sondern viel mehr um die effektive Gestaltung des Organisationswandels und um das bestmögliche Zusammenspiel aller beteiligten Berufsgruppen. Professionelle Führungskompetenz, die all' das im Blick hat, ist gefragt.

Wie schaffe ich es, den medizinischen Anspruch an eine gute Patientenversorgung und ökonomische Vorgaben bestmöglich in Einklang zu bringen? Was brauchen diejenigen, die sich um die Patienten kümmern, um ihre Arbeit möglichst gut zu machen, von mir als Führungskraft? Wie kann ich mein Team positiv entwickeln? Wie können Krisen im Team bewältigt werden? Wie geht es mir als Führungskraft in diesem Spannungsfeld eigentlich?

Diese und andere Fragen sind allein durch ein „Bauchgefühl“ nicht zu beantworten. Die Balance zwischen den eigenen Werten und Zielen und den ständigen Fremdanforderungen kann durch einen steigenden persönlichen Einsatz nicht hergestellt werden.

In der Medizin kümmern wir uns um kranke Menschen und eben nicht um unbelebte Produkte. Insofern spielt gerade hier die Art, wie wir mit uns selbst und mit anderen umgehen eine besondere Rolle. Gut zu führen hilft der Führungskraft selbst und den Geführten. Der Ärztekammer Berlin ist es wichtig, gerade bei diesem Thema und gemeinsam mit einigen anderen Vorreiter zu sein und zu einem entsprechenden „Kulturwandel“ in der Medizin aktiv beizutragen.

Präsident der Ärztekammer Berlin

Professionelle ärztliche Führung fordert die ganze Person mit ihren Kompetenzen, Werten und Haltungen.



Die gestiegene Komplexität der Medizin erfordert einen Wandel von einzelnen, autonom handelnden hin zu vernetzt agierenden Experten, die in neuartiger Weise traditionelle ärztliche Professionalität mit erweiterten kommunikativen, strategischen und ökonomischen Kompetenzen vereinen.

Das hat Folgen für Führung. Im klinikinternen Verhältnis sorgte bislang wesentlich der Chefarzt als medizinische Autorität für Stabilität, Kontinuität und Entwicklung. Zunehmend fordert das System heute leitende Ärztinnen und Ärzte, die auch als Architekten und Supervisoren komplexer klinischer Prozesse und als Moderatoren multiprofessioneller Teams Verantwortung tragen. Dies erfordert eine neue Kultur der ärztlichen Führung.

Der Kurs „Ärztliche Führung - ein praxisorientiertes Intensivprogramm“ stellt darum die Führungsperson selbst in den Mittelpunkt. Denn Führung bedeutet viel mehr als nur ein Plus an Aufgaben oder den Einsatz spezifischer Management-Instrumente. Führung fordert die ganze Person. Der Kurs stellt dazu die inhaltlichen, instrumentellen sowie erfahrungsbezogenen Lernsettings zur Verfügung.

Nachhaltiges Führungslernen ist ein langfristiger Prozess, der wiederholtes Aufgreifen persönlicher Erfahrungen sowie gezieltes Erlernen neuer Führungstechniken erfordert.

Das 10-tägige Kursprogramm gliedert sich in vier Module. Die Themenschwerpunkte der einzelnen Module bilden zusammen eine kohärente Lerneinheit. Neben Wissens- und Theorievermittlung finden auch Fragen des persönlichen Lernens Berücksichtigung. Dem individuellen Erproben neu erlernter Techniken wird genauso Raum geboten wie gewinnbringendem Erfahrungsaustausch der Teilnehmer untereinander.

In den Intervallen zwischen den Modulen vertiefen zusätzliche Aufgaben zur Analyse der eigenen Führungskompetenz das praxisorientierte Lernen und intensivieren den Bezug zur eigenen Führungsrolle.

HNO-Arzt und Geschäftsführer eines MVZ:

» Der Kurs beleuchtet die unterschiedlichen Gruppeninteressen auf unterschiedlichen Ebenen des Gesundheitswesens. Angeboten wurden aber auch konkrete Hilfestellungen und praktische Übungen zum Beispiel durch Rollenspiele. Am meisten hat mir die abwechslungsreiche Gruppenarbeit unter Leitung der professionellen Seminarleitung gebracht.

Der Kurs hat meinen Horizont zum Thema Führung erweitert. Ich fand ihn abwechslungsreich, alles drin; sehr gut: Vier Module über ein Jahr garantieren die Nachhaltigkeit der Erfahrungen.

In meinem beruflichen Alltag gibt es jetzt Situationen, die ich nicht mehr als so anstrengend empfinde. Vielleicht gehe ich lockerer damit um. Durch den Kurs bin ich in meiner Führungsarbeit gestärkt worden.

Das Seminar hat ein Stück dieses Weges besser ausgeleuchtet. Und meine Selbsteinschätzung verändert. «

Kursteilnehmer 2010



ÄRZTEKAMMER
BERLIN

Führungsfähigkeiten sind Schlüsselkompetenzen für Ärztinnen und Ärzte in leitender Position

Der Kurs vermittelt:

Neurochirurg und Leiter eines MVZ:

» In vielen Bereichen konnte man sich selbst reflektieren und die eigenen Stärken und Schwächen erkennen. Gleichzeitig hat man Instrumente an die Hand bekommen, diese Stärken aus- und die Schwächen abzubauen.

Ich habe gelernt zu erkennen, dass bestimmte Dinge veränderbar sind, andere nicht. Ich bekam einen objektiveren Blick und dies gibt mir auch ein Stück Gelassenheit. Zudem ist die Sensibilität für eigene Fehler größer geworden.

Ein wichtiges Produkt des Kurses war außerdem, dass mir meine Visionen für unsere Einrichtung klarer geworden sind. «

Kursteilnehmer 2010

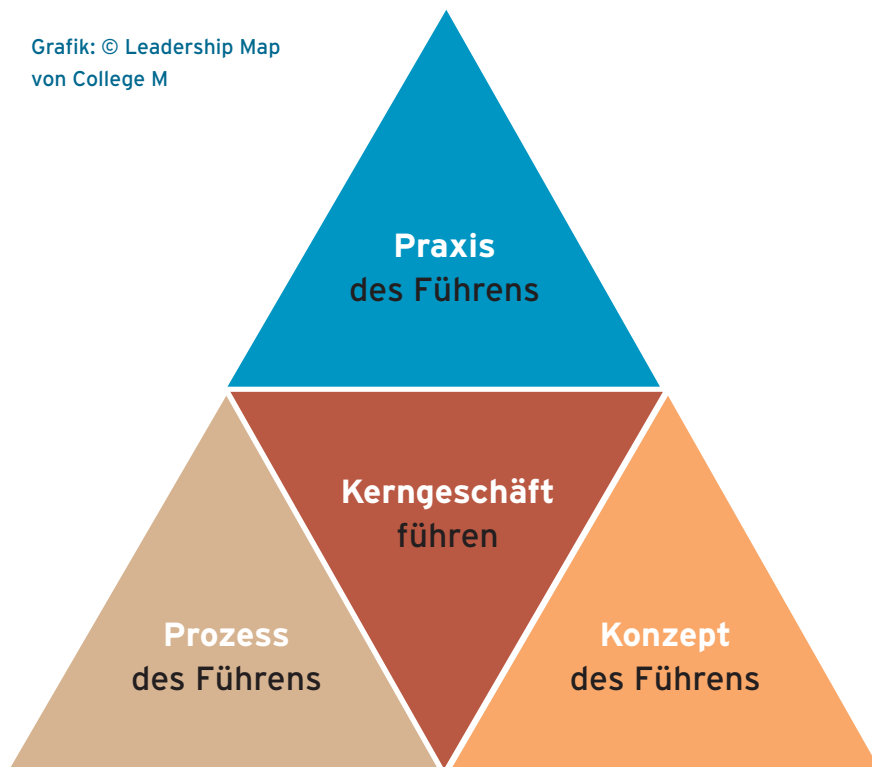
- Einen Führungs- und Managementansatz, der sich explizit auf die Besonderheiten der ärztlichen Führung und des Managements von Einrichtungen der Patientenversorgung bezieht.
- Haltungen und Fähigkeiten, die erfolgreiches Handeln in den komplexen Einrichtungen der Patientenversorgung ermöglichen. Worauf kommt es an, wenn wir erfolgreich führen wollen? Welche Prinzipien gelten, damit wir gemeinsam unsere Kernaufgaben, die Patientenversorgung, erfüllen können?
- Eine differenzierte Auseinandersetzung mit den vielfältigen Führungsaufgaben von Ärzten anhand der „Leadership Map“ (s. Grafik S. 3).
- Die Entwicklung eines persönlichen Führungsstils, der sich an den individuellen Stärken der Führungsperson orientiert.
- Kommunikations- und Interaktionstraining.
- Die Erfolgsfaktoren für die direkte Teamführung ebenso wie diejenigen „lateraler“ Führung, also der Wahrnehmung des Einflusses auf nicht direkt Untergeordnete - eine Standardsituation in Gesundheitsorganisationen.
- Die Grundzüge ökonomischer und betriebswirtschaftlicher Aspekte zur Steuerung von Einrichtungen der Patientenversorgung.

Die Didaktik des Kurses orientiert sich an den Erkenntnissen der modernen Führungslehre.

Diese Didaktik vereint die drei wichtigen Dimensionen Wissen, Haltung und Skills. Lernen wird auf kognitiver sowie auf emotionaler Ebene ermöglicht.

- Die vermittelten Themen werden konsequent mit der individuellen Handlungspraxis und dem Arbeitsumfeld der Kursteilnehmer verschränkt.
- Die breite Vielfalt der didaktischen Methoden bietet die Möglichkeit eines nachhaltigen, persönlichen Lernens. Erfahrungsbezug und -austausch, Experimentier- und Reflexionsräume werden eröffnet.
- Es werden konkrete Feedback-Schleifen eingebaut und dadurch der persönliche- wie auch der Praxisbezug gestärkt.
- Der intensive Austausch der Kursteilnehmer untereinander und wechselseitig unterstützendes Lernen werden gefördert.

Grafik: © Leadership Map von College M



Oberärztin einer städtischen Klinik:

» In meiner beruflichen Entwicklung vollzog sich gerade der Wechsel von der Assistenzärztin zur Oberärztin. Durch unterschiedliche Vorgesetzte mit unterschiedlichen Führungsstilen habe ich aber gemerkt, dass die Arbeit unter einer guten Führung motivierend und leichter ist.

Den Aufbau des Kurses mit Wechsel zwischen Theorie und interaktiven Einheiten wie Rollenspielen und praxisnahen Aktionen in Kleingruppen fand ich sehr effektiv.

Führung ist ja etwas, was tagtäglich und unvermeidlich im Berufsalltag stattfindet. Für mich findet Führungsarbeit durch den Kurs nun sehr viel bewusster statt als zuvor. Die intensive Beschäftigung mit den eigenen Schwächen, vor allem aber mit den eigenen Stärken war eine ganz wichtige Basis für eine verbesserte eigene Führungskompetenz. «

Kursteilnehmerin 2010

Die **Zielgruppe** des Kurses bilden vor allem Oberärztinnen und Oberärzte aus Krankenhäusern sowie Ärztinnen und Ärzte in leitender Funktion in anderen größeren Einrichtungen der Patientenversorgung.

Aufgaben zwischen den Modulen – Die Lernprozesse werden zusätzlich durch „Hausaufgaben“ gefördert und intensiviert. Konkretes Feedback zur eigenen Führungspraxis in unterschiedlichen Formen sind integraler Bestandteil dieser Übungen.

In **Abendveranstaltungen** wird das Thema ärztliche Führung ergänzend zum Tagesprogramm aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet. Der Perspektivwechsel trägt zur Vertiefung der Kursinhalte bei.

Modul 1	Die Praxis des Führens	10. - 12. Mai 2012
Referenten	PD Dr. Peter Berchtold Dr. Christof Schmitz	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Managen und Führen heute – Entwicklungslinien des Managements Ziel: Orientierung über die Grundthemen und Ansätze des Führens 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Besonderheiten von Managen und Führen in Organisationen des Gesundheitswesens Ziel: Die Besonderheiten ärztlicher Führung und spezifische Führungskonzepte für das Krankenhaus, MVZ u.ä. kennen lernen 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Leadership Map Ziel: Orientierung im Dschungel des Führens gewinnen 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Selbst-Assessment und eigenes Führungskonzept Ziel: Erarbeiten eines individuellen Führungskonzeptes anhand der Leadership Map 		
<p>Abendveranstaltung: Perspektivwechsel 1</p>		
<p>Zwischen den Modulen: Stärken orientiertes Feedback einholen</p>		



Modul 2	Führen als Prozess	14. - 16. Juni 2012
Referenten	PD Dr. Peter Berchtold Dr. Christof Schmitz	
<p>■ Direkte und laterale Führung Ziel: Vertiefte Kenntnis relevanter Konzepte erhalten und auf sich und die eigene Situation anwenden können</p>		
<p>■ Mit anderen zusammenarbeiten Ziel: Möglichkeiten, Dynamiken und Grenzen der Zusammenarbeit mit anderen (Mitarbeitenden, Partnern, Peers, Vorgesetzten etc.) erkennen, gestalten und nutzen können</p>		
<p>■ Führung, angewandt Ziel: Zentrale Aspekte der Personalführung erproben und anwenden können (z. B. schwierige Führungssituationen bewältigen, Konflikte lösen)</p>		
<p>■ Kommunikation: Zentrales Medium von Führung Ziel: Kommunikation als zentrales Medium von Führung nutzen können: Z. B. anspruchsvolle Gespräche führen, informieren, inspirieren, motivieren, kritisches Feedback geben etc.</p>		
<p>Abendveranstaltung: Perspektivwechsel 2</p>		
<p>Zwischen den Modulen: Wechselseitige Visitationen</p>		

Ein **Eintrittsgespräch** vor Kursbeginn klärt individuelle Motivation, Erwartungen und Qualifizierungsbedürfnisse der Teilnehmer. Es ermöglicht den Referenten, die Lerninhalte präzise auf die Bedürfnisse der Kursteilnehmer auszurichten.

Der Kurs baut auf dem Curriculum „Ärztliche Führung“ der Bundesärztekammer auf und ist von der Ärztekammer Berlin mit **80 Fortbildungspunkten** anerkannt.

Als zusätzliches Angebot zum Intensivprogramm kann ein **Refresher-Tag** vereinbart werden. Der Refresher-Tag findet ca. sechs Monate nach Abschluss des Intensivprogrammes statt. Ziel ist es, die zwischenzeitlich gewonnenen neuen Erfahrungen zu reflektieren und anhand von Praxisbeispielen der Teilnehmer spezifische Aspekte zu vertiefen.



**Betriebswirtschaftliches
Planspiel**

Bilanz – Gewinn- und Verlustrechnung – Cashflow – betriebswirtschaftliche Kennzahlen – Diese zunächst eher sperrig erscheinende Themen werden anschaulich und anregend vermittelt. Mit dem betriebswirtschaftlichen Planspiel „Krankenhaus“ wird spielerisch, aber zugleich realitätsnah die konkrete Bedeutung und der Umgang mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und wirtschaftlichen Abläufen gelernt und erfahren, wie man diese beeinflussen kann.

Modul 3	Führung und Entwicklung	23. - 25. Aug. 2012
Referenten	PD Dr. Peter Berchtold Dr. Christof Schmitz Prof. Dr. Dr. Daniel Wichelhaus	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Verändern und entwickeln – Veränderungsprozesse und ihre Herausforderungen für Führungskräfte Ziel: Change Management kennen und in seinen Grundzügen anwenden können 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sich selbst führen Ziel: Zentrale Themen der Selbstführung kennen und anwenden können 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ökonomisierung im Gesundheitswesen und ihre Folgen Ziel: Den Zusammenhang zwischen der Finanzierung von Krankenhäusern und ihrer Entwicklung verstehen 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Betriebswirtschaftliches Planspiel Ziel: Betriebswirtschaftliche Grundlagen und die finanzielle Steuerung in Gesundheitseinrichtungen verstehen 		
<p>Abendveranstaltung: Perspektivwechsel 3</p>		

Modul 4	Transfertag	7. Dezember 2012
Referent	Dr. Christof Schmitz	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Der Transfertag dient dazu, die im Verlaufe der ersten drei Module gesammelten Erfahrungen zu bündeln, zu reflektieren und zu analysieren. Ziel: Die Erfolgsfaktoren für Führung definieren und die Ergebnisse des persönlichen Entwicklungsprozesses nachhaltig für den Arbeitsalltag verfügbar machen 		

Referenten

PD Dr. med. Peter Berchtold (Wissenschaftliche Kursleitung)

Facharzt für Innere Medizin mit Forschungstätigkeit im Bereich Immunologie und Hämatologie. Langjährige Führungstätigkeit als internistischer Klinikarzt auf allen Funktionsebenen und 1995 bis 1998 als operativer Leiter des Departements Innere Medizin am Universitätsspital in Bern. Mitbegründer und seit 1999 Co-Leiter des College M. Lehraufträge an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen. Präsident des Forums Managed Care. Tätigkeitsschwerpunkte: Führungsweiterbildung in Krankenhäusern, Führungscoaching, Projekte zur Verbindung zwischen Wissenschaft und Kunst sowie Entwicklung und Evaluation von Integrationskonzepten in der Gesundheitsversorgung.

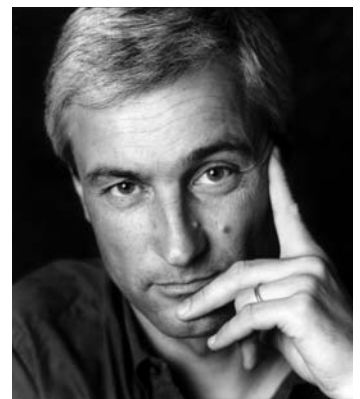


Dr. rer. soc. oec. Christof Schmitz

Betriebswirt und Soziologe. Verschiedene Beraterausbildungen (u.a. IGST, Tavistock). Langjährige Berater- und Trainertätigkeit in Organisationen des Gesundheitswesens und anderen Branchen.

Geschäftsführender Gesellschafter des College M. Dozent an diversen Management- und Berater-Weiterbildungs-Institutionen.

Tätigkeitsschwerpunkte: Management-Development, Projekte zur Optimierung von Strategien, Strukturen und Kulturen, Führungscoaching, Positive Management.



Prof. Dr. Dr. med. Daniel P. Wichelhaus

Arzt, Studium in München, Wien, Paris, Madrid und Oxford. Tätigkeit als wissenschaftlicher Assistent an der LMU-München, Arzt an der Universität Düsseldorf, Projektmanager bei der B. Braun Melsungen AG, Senior Consultant bei Roland Berger Strategy Consultants, Projektleiter bei Horváth & Partners Management Consultants. Leiter der Stabsstelle Unternehmensentwicklung der Medizinischen Hochschule Hannover.

Seit 2005 Geschäftsführer der Hannover School of Health Management GmbH und seit 2009 Professor an der FH-Hannover Fakultät IV Wirtschaft. Schwerpunkte: Vision- & Strategieumsetzung, Prozess- & Projektmanagement, Motivation & Teammanagement und Krankenhausbetriebswirtschaft.





**ÄRZTEKAMMER
BERLIN**

Herausgeber:
Ärztekammer Berlin K.d.Ö.R.
Friedrichstraße 16
10969 Berlin

Redaktion und Inhalt:
Dr. med. Henning Schaefer
Leiter der Abteilung Fortbildung/Qualitätssicherung
Angelika Mindel-Hennies

Gestaltung:
SEHSTERN Berlin

Bildnachweis:
Aus dem Besitz der
Referenten, der Redaktion und
der Ev. Bildungsstätte auf
Schwanenwerder, Titelgrafik
(BERLINER ÄRZTE 4/2006) und
Grafik-Rückseite (BERLINER
ÄRZTE 5/2001) Sehstern

Copyright
2011 Ärztekammer Berlin

Die aktuelle Fassung des Kurs-
programms finden

Sie auch unter:

http://www.aekb.de/10arzt/25_Aerztl_Fb/12_Fortbildungen_AEKB/index.html

Kursdaten im Überblick

Modul 1	Donnerstag, 10. Mai – Samstag, 12. Mai 2012	
	Donnerstag	11.00 - 19.00 Uhr
	Freitag	09.00 - 19.00 Uhr
	Abendveranstaltung	19.00 - 22.00 Uhr
	Samstag	09.00 - 17.00 Uhr
Modul 2	Donnerstag, 14. Juni – Samstag, 16. Juni 2012	
	Donnerstag	10.00 - 18.00 Uhr
	Freitag	09.00 - 19.00 Uhr
	Abendveranstaltung	19.00 - 22.00 Uhr
	Samstag	09.00 - 17.00 Uhr
Modul 3	Donnerstag, 23. Aug. – Samstag, 25. Aug. 2012	
	Donnerstag	10.00 - 17.00 Uhr
	Abendveranstaltung	17.00 - 22.00 Uhr
	Freitag	09.00 - 19.00 Uhr
	Samstag	09.00 - 17.00 Uhr
Modul 4	Freitag, 7. Dezember 2012	
	Transfertag	
	Freitag	09.00 - 17.00 Uhr

Anmeldung

KONTAKT

Ärztekammer Berlin, Abteilung Fortbildung/Qualitätssicherung
Friedrichstraße 16, 10969 Berlin

Angelika Mindel-Hennies

Tel.: 030 / 40806-1405, Mobil: 0176 / 23 12 02 24

Fragen zum Inhalt des Kurses

Anke Andresen-Langholz

Tel.: 030 / 40806 - 1301, Organisation und Anmeldung

Zentrale E-Mail: aerztliche-fuehrung2012@aekb.de

ANMELDUNG

Bitte melden Sie sich bis spätestens **1. März 2012** unter der folgenden E-Mail an: aerztliche-fuehrung2012@aekb.de

Der Kurs ist von der Ärztekammer Berlin mit

80 Fortbildungspunkten anerkannt.

Die Teilnehmerzahl ist begrenzt. Die Registrierung erfolgt in der Reihenfolge der Anmeldungen.

GEBÜHREN

Die Teilnehmergebühr für den Kurs beträgt: **3.400 Euro**

Die Teilnehmergebühr für den Kurs mit 6 Übernachtungen und Frühstück in dem Hotel der Tagungsstätte beträgt: **3.850 Euro**



Evangelische Bildungsstätte auf Schwanenwerder

Inselstraße 27-28
14129 Berlin - Schwanenwerder
Tel. 030/803 54 86
www.berlin-schwanenwerder.de
info@schwanenwerder.de

Anreise mit dem Auto:

Autobahn A 115 (AVUS)
Ausfahrt Spanische Allee,
über den Wannseebadweg bis
zur Inselstraße

Anreise mit der Bahn:

Nächster Fernbahnhof:
Berlin-Wannsee,
nächste S-Bahn-Station:
Berlin Nikolassee (von hier holt
Sie ein Shuttle-Bus ab)



ÄRZTLICHE FÜHRUNG

Ein praxisorientiertes Intensivprogramm
der Ärztekammer Berlin



Modul 1: Donnerstag, 10. Mai - Samstag, 12. Mai 2012

Modul 2: Donnerstag, 14. Juni - Samstag, 16. Juni 2012

Modul 3: Donnerstag, 23. Aug. - Samstag, 25. Aug. 2012

Modul 4: Freitag, 7. Dez. 2012



ÄRZTEKAMMER
BERLIN