

# „Manche Ärzte sind hilflos“



Der Coach Werner Fleischer: „Ärzte müssen ihre Führungs- und Managementrolle ohne Wenn und Aber annehmen.“ FOTO: PRIVAT

## ZUR PERSON

Der Diplom-Pädagoge Werner Fleischer (46) ist selbständig als Berater, Coach und Moderator tätig. Seine Schwerpunkte sind **Führungs- und Veränderungsprozesse** insbesondere im Klinikbereich. Nach dem Studium an der Uni Hannover begann Fleischer 1986 als Leiter Weiterbildung im Krupp-Konzern. 1989 wechselte er zur Robert Bosch GmbH, wo er als Projektleiter in der Personalentwicklung ver-

antwortlich war für Entwicklung und Einführung des Mitarbeitergesprächs in Deutschland, Großbritannien, Österreich und der Schweiz. 1993 übernahm er die Vertriebsleitung für Bosch-Powertools in Norddeutschland. Von 1997 bis 2000 war der Oberleutnant d. R. **Geschäftsführer** der Unternehmensberatung Voss + Partner in Rellingen, anschließend bis 2003 als Geschäftsführer verantwortlich für

Marketing und Personalentwicklung in der Stiftung Grone-Schule. Fleischer ist **Lehrbeauftragter** für Konfliktmoderation am Institut für Friedensforschung und Sicherheitspolitik der Uni Hamburg. Zur Zeit berät er Prof. Peter Riedesser (UKE) und zwei Stiftungen beim Aufbau eines kinderpsychotherapeutischen Netzwerks im Nahen Osten. Er lebt in Seevetal. Internet: [www.arztcoach.com](http://www.arztcoach.com). (MHW)

## Mediziner auf Managementaufgaben schlecht vorbereitet.

**ABENDBLATT:** *Ärzte werden in der Regel nach ihren medizinischen und wissenschaftlichen Leistungen befördert. Können Chef- und Oberärzte den Anforderungen als Führungskraft gerecht werden?*

**WERNER FLEISCHER:** Unsere Ärzte leisten Tag für Tag Außerordentliches. Die meisten führen ihre Leitungsaufgaben nach bestem Wissen und Gewissen aus. Aber das reicht oft nicht. Der Vorstand einer großen Klinikgruppe brachte vor kurzem die Situation auf den Punkt: „Ärzte sind ausgebildet, Leben zu retten, aber keine Klinik vor dem Bankrott.“

**ABENDBLATT:** *Ist das denn die Aufgabe eines Arztes?*

**FLEISCHER:** Mediziner haben ihren Beruf gewählt, um Krankheiten zu bekämpfen und Menschen zu helfen. Doch in den letzten zehn Jahren hat sich das Aufgabenspek-

trum rapide gewandelt. So investieren Ärzte bis zu vier Stunden ihrer täglichen Arbeitszeit in administrative und organisatorische Tätigkeiten, und zudem werden die Auflagen von Kassen und Verwaltungen immer komplizierter. Der Wettbewerb zwischen den Kliniken und zwischen den Praxen wird stärker, der wirtschaftliche Druck größer. Abgesehen von dem eigentlichen Auftrag der medizinischen Versorgung von Patienten ist jeder Arzt heute auch zugleich Unternehmer und Manager seines Verantwortungsbereichs. Dazu braucht er Know-how, das während des Studiums nicht vermittelt wird.

**ABENDBLATT:** *Wo sehen Sie die größten Defizite?*

**FLEISCHER:** In der Mitarbeiterführung. Nicht wenige Kliniken oder Abteilungen sind immer noch „eminenzgesteuert“, also autoritär geführt, während der Wertewandel in der Gesellschaft vor den Klinikmitarbeitern nicht Halt gemacht hat. Auch diese wollen in Entscheidungen einbezogen und über Ziele informiert werden. Zu verbessern sind außerdem Prozeßoptimierung, Kostencontrolling, Qualitätssicherung und Marketing. Diese Aufgaben miteinander zu verzahnen und strategisch zu denken und zu handeln, ist für viele ärztliche Führungskräfte eine zusätzliche Herausforderung.

**ABENDBLATT:**

*... die zur Zeit eher irgendwie beiläufig bewältigt wird?*

**FLEISCHER:** Vieles davon hat der einzelne Arzt inzwischen zwar nachgelesen, gehört oder bei früheren Chefs abgeschaut, aber nicht systematisch vermittelt bekommen. Ein Teil der Chef- und Oberärzte leidet unter dieser Situation und ist hilflos, genauso wie die Mitarbeiter. Immer wieder hö-

ich, daß sich Ärzte von der Verwaltung allein gelassen fühlen. Zur eigenen Entlastung fordern Ärzte immer lauter eine Verwaltung mit einem ausgeprägten Serviceverständnis.

**ABENDBLATT:** *Was können Ärzte tun, um auch als Führungskraft erfolgreich zu sein?*

**FLEISCHER:** Sie müssen ihre Führungs- und Managementrolle und die damit verbundene Verantwortung ohne Wenn und Aber annehmen und leben. Dafür ist es unerlässlich, erstens konsequent Zeiten pro Tag und Woche einzuplanen für Führungs- und Managementaufgaben und zweitens sich in Führungsfragen im Job coachen zu lassen.

Interview: MARK HÜBNER-WEINHOLD

## VERLOSUNG

Das Abendblatt verlost einmal fünf Coaching-Stunden à 60 Minuten mit Werner Fleischer. Teilnehmen können **Klinikärzte** mit Personalverantwortung. Schreiben Sie bitte bis zum 31. Mai (Poststempel) eine **Postkarte** mit Angabe von Klinik, Funktion und Mitarbeiterzahl an: Hamburger Abendblatt Beruf & Erfolg Stichwort: Klinik 20732 Hamburg