

ÄRZTLICHE FÜHRUNG

Wer aktiv führt, vermeidet Fehler

Führungsfehler verursachen den Kliniken unnötige Kosten. Sie demotivieren und sorgen für eine hohe Mitarbeiterfluktuation.

Ärztliche Leitungskräfte wissen häufig nicht, dass es sehr gute Instrumente zur Mitarbeiterführung gibt. Sich vorzustellen, wie aktive Führungszeit überhaupt gestaltet werden kann, fällt ihnen schwer. Da erscheint es sicherer, den Umgang mit den Mitarbeitern auf medizinische Aufgaben zu fokussieren. Vor diesem Hintergrund kommt es zu immer wiederkehrenden Fehlern im Führungshandeln.

● **Fehler 1:** Führung nach dem Gießkannenprinzip. Alle Mitarbeiter werden nach denselben Grundsätzen geführt; eine Differenzierung hinsichtlich der individuellen Reifegrade findet zu selten statt.

Wird das Führungsverhalten an das individuelle Verhaltensprofil des jeweiligen Mitarbeiters angepasst, lassen sich Potenziale freisetzen. Die Mitarbeiter erhalten von ih-



Foto: Vario

rer Leitungskraft genau die Dosis an Führung, die sie brauchen. So benötigt ein gewissenhafter Mitarbeiter von seinem Chef umfassende Hintergrundinformationen, um sich vorbehaltlos einer Aufgabe widmen zu können. Für einen motivierten Mitarbeiter, der seine Aufgabe sicher beherrscht, reicht es hingegen aus, über die Eckpunkte informiert zu werden.

Den Mitarbeitern regelmäßig Rückmeldung über ihre Arbeitsleistung zu geben, fällt vielen Führungskräften schwer. Dies nimmt den Mitarbeitern die Chance, sich zu entwickeln.

● **Fehler 2:** Dem Denken und Handeln liegen keine erkennbaren Ziele zugrunde. Fehlt es an Zielen, wirkt sich dies auf die Mitarbeiterführung ebenso aus wie auf das Selbstmanagement.

Mitarbeiter, die in die Zielentwicklung einbezogen werden und Zielklarheit, -transparenz und -verbindlichkeit erfahren, konzentrieren ihre Kräfte auf das Wesentliche.

● **Fehler 3:** Vielen Führungskräften fällt es schwer, ihren Mitarbeitern Rückmeldung zu geben. Meist überwiegt das negative Feedback.

Mitarbeiter, die regelmäßig Rückmeldung erhalten, kennen ihr Stärken und Schwächen und haben so die Chance, sich zu entwickeln. Wer Erfolge seiner Mitarbeiter hervorhebt und darüber hinaus auch grundsätzlichen Respekt ausdrückt, erhält die Motivation und baut sie aus. Gleichzeitig wächst die Identifikation mit der Institution, dem Team und der Aufgabe. Damit eine Rückmeldung wirken kann, muss sie glaubhaft vermittelt werden und sich auf ein vereinbartes Ziel beziehen.

● **Fehler 4:** Führung bedeutet Verantwortung. Doch aus Angst vor dieser Verantwortung, erwächst sehr leicht Misstrauen, das sich in Kontrollsucht steigern kann. In der Folge wird zu wenig delegiert, alle Vorgänge müssen zunächst den Schreibtisch des Chefs passieren. Das demotiviert die Mitarbeiter und überlastet den Vorgesetzten.

Mitarbeiter berichten selbstständig über Fortschritte oder Hindernisse im Projektverlauf. Mit Teammitgliedern, denen es schwerer fällt, selbstständig über den Verlauf ihrer Projekte zu berichten, werden konkrete Rücksprachetermine vereinbart. Dennoch entbindet die Delegation von Aufgaben nicht von Stichproben – aber in einer Vertrauenskultur wirken sie grundsätzlich anders als in einer Misstrauenskultur. ▶

RECHTSREPORT

Gleichbehandlungsgesetz greift nur bei Benachteiligung

Eine Entschädigung wegen eines Verstoßes gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz kommt nur dann in Betracht, wenn tatsächlich jemand benachteiligt wurde. In einem Stellenbesetzungsverfahren kann dies nur für jemanden gelten, der sich subjektiv ernsthaft beworben hat und objektiv für die zu besetzende Stelle in Betracht kommt. Das hat das Landesarbeitsgericht Rheinland-Pfalz entschieden.

Im zugrunde liegenden Fall hatte sich ein Krankenpfleger mit einer abgeschlossenen Ausbildung auf eine Stelle in einer fachinternistischen Gemeinschaftspraxis beworben. Die Ärzte stellten jedoch eine Medizinische Fachangestellte mit neunjähriger Berufspraxis ein. Der Kläger behauptete darauf hin, er sei wegen seines Geschlechts diskriminiert worden.

Nach Auffassung des Gerichts kommt er als Krankenpfleger für die ausgeschriebene Stelle aber nicht in Betracht. Ein Vergleich mit der Me-

dizinischen Fachangestellten zeige, dass hier Kenntnisse gefordert seien, über die der Kläger nicht verfüge. Verlangt wurden eine intensive Mitarbeit an der Anmeldung, die Terminorganisation sowie Kenntnisse über Vergütungssystemen. Daher mangle es bereits an der objektiven Eignung des Krankenpflegers für die Stelle.

Darüber hinaus steht dem Entschädigungsanspruch (drei Monatsgehälter) auch entgegen, dass es der Bewerbung an Ernsthaftigkeit mangelte. Eine Tätigkeit als Medizinischer Fachangestellter würde für einen Krankenpfleger eine finanzielle Einbuße darstellen. Gründe, die im entschiedenen Fall einen ernst zu nehmenden Ausstieg aus dem Beruf erkennen ließen, lägen nicht vor. Eine Bewerbung nur deshalb abzugeben, um Entschädigungsansprüche wegen des Verstoßes gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz auszulösen, sei unzulässig.

Eine entsprechende Klage kann mit Hinweis auf einen Rechtsmissbrauchs abgewiesen werden. (Urteil vom 11. Januar 2005, Az.: 6 Sa 522/07)

RA Barbara Berner

● **Fehler 5:** Viele Führungskräfte sind sich ihrer Rolle als Führungskraft und der damit verbundenen Erwartungen nicht ausreichend bewusst. So gibt es Vorgesetzte, denen es in erster Linie auf Titel und Renommee ankommt. Führungsverantwortung wird hingegen als lästig empfunden. Manche Vorgesetzte, die aus den eigenen Reihen befördert wurden, wollen als Kollegen wahrgenommen werden. Die Rolle einer Führungskraft, an der sich die Mitarbeiter orientieren können, liegt ihnen nicht. Daneben gibt es Vorgesetzte, die von ihren Mitarbeitern ausschließlich gemocht werden wollen. Konflikte versuchen sie zu umgehen.

Führen bedeutet weit mehr als der beste Chirurg zu sein. Führen heißt, die anvertrauten Mitarbeiter bewusst zu steuern und zu koordinieren. Dabei bleibt es nicht aus, auch Härte zu zeigen und Konflikte auszutragen. Wer als Arzt eine Leitungsposition übernimmt, muss 40 bis 60 Prozent seiner Zeit mit Leitungsaufgaben verbringen, die mit Medizin nichts zu tun haben. Nur wer sich diese Anforderungen bewusst macht und emotional positiv besetzt, wirkt in seiner Rolle als

Führungskraft souverän und wird von seinen Mitarbeitern anerkannt.

● **Fehler 6:** Den Führungsaufgaben wird zu wenig Zeit eingeräumt. Gespräche mit den Mitarbeitern finden nebenbei statt, Veränderungsprozesse werden nicht sorgfältig geplant.

Leitungskräfte, die einmal pro Woche mit jedem zugeordneten Mitarbeiter einen 20-minütigen „jour fixe“ durchführen, holen die Zeit dafür drei- bis fünfmal wieder rein. Wer darüber hinaus noch am Jahresende mit seinem Team einen Workshop durchführt, in dem das vergangene Jahr ausgewertet und die Ziele für das Folgejahr entwickelt werden, hat eine gute Basis für Zielvereinbarungsgespräche geschaffen. Dies setzt Kräfte frei und erhält die Motivation.

● **Fehler 7:** Wie erlebt mein Team die Zusammenarbeit mit mir? Diese Frage wird zu selten gestellt. Viele Vorgesetzte heben sich sogar von ihrem Team ab und erzeugen so eine Stimmung, in der Rückmeldungen unterbleiben.

Selbstreflexion ist eine Voraussetzung für die Entwicklung eines souveränen Führungsstils. Nur wer seinen Mitarbeitern Raum gibt und deren Meinung einholt, erhält ehrliche

Rückmeldungen. Zielvereinbarungsgespräche oder Mitarbeiter-Zufriedenheitsanalysen sind Methoden, mit denen ein strukturiertes Feedback eingefordert werden kann.

● **Fehler 8:** Führungskräfte werden nicht ausreichend geführt. Wenn der „große“ und der „kleine“ Chef miteinander sprechen, geht es in der Regel um Patienten, Kosten oder Strategien. Führungsthemen kommen zu kurz. Dadurch werden Konflikte nicht bearbeitet und Potenziale nicht erkannt.

Wichtig sind regelmäßig abgehaltene Vieraugengespräche zwischen Führungskräften. Eine solche Gesprächsroutine sollte mindestens ein Drittel der Zeit „weichen Führungsthemen“ widmen. Auf diese Weise wird das Gespräch zum „Transmissionsriemen“ gegenseitiger Führungskräfteentwicklung.

Aktives Führungsverhalten lässt sich entwickeln, wenn einige Grundregeln und Führungsinstrumente beherrscht werden. Diese können genau so erlernt werden wie medizinische Behandlungsmethoden nach Standard Operation Procedures. ■

Werner Fleischer
Internet: www.ihrcoach.com

GOÄ-RATGEBER

Individuelle Gesundheitsleistungen – Vertragsgestaltung

Die Definition des Begriffs IGeL (Individuelle Gesundheitsleistung) ist im vorausgegangenen GOÄ-Ratgeber erfolgt. Damit die infrage kommende Leistung dem gesetzlich versicherten Patienten nach der Amtlichen Gebührenordnung für Ärzte (GOÄ) in Rechnung gestellt werden kann, müssen die Voraussetzungen aus § 18 Absatz (Abs.) 8 Ziffer (Zif.) 3 des Bundesmantelvertrages-Ärzte (BMV-Ä) beziehungsweise des gleichlautenden § 21 Abs. 8 Zif. 3 des Bundesmantelvertrages-Ärzte/Erstattungskassen (EKV) erfüllt worden sein: „Der Vertragsarzt darf vom Versicherten eine Vergütung nur fordern, wenn [...] für Leistungen, die nicht Bestandteil der vertragsärztlichen Versorgung sind, vorher die schriftliche Zustimmung des Versicherten eingeholt und dieser auf die Pflicht zur Übernahme der Kosten hingewiesen wurde.“ Die Pflicht, im Vorfeld der Behandlung einen schriftlichen Vertrag mit

dem Patienten zu schließen, ist hier festgelegt. Ebenfalls erwähnt wird die besondere Aufklärungspflicht gegenüber den anfallenden Kosten („wirtschaftliche Aufklärung“). Zusätzlich wird der Arzt (an anderer Stelle) verpflichtet, dem Patienten möglichst objektiv Auskunft über den Umfang und die Einschränkungen der Leistungen zu geben, auf die er im Rahmen seiner Versicherung bei der Krankenkasse Anspruch hat, weil der Patient nur so in die Lage versetzt wird, sich frei zu entscheiden.

Der Vertrag sollte also nicht nur die Information enthalten, dass der Patient eine privatärztliche Behandlung wünscht, sondern auch, die Entscheidungsfindung des Patienten dokumentieren, dass er die genannte(n) Leistung(en) wünscht, da er weiß, dass diese gerade nicht Bestandteil der vertragsärztlichen Versorgung ist. Der Vertrag sollte unbedingt den Hinweis enthalten, dass die anfallenden Kosten weder ganz noch teilweise von der Krankenkasse erstattet werden und in vollem Umfang vom Patienten zu tragen sind. Bestandteil des Vertrags

sind außerdem Art und Umfang der Leistung, auch die (voraussichtlich) anfallenden Kosten für die Behandlung nach der GOÄ. Muster für Vertragsformulare gibt es von verschiedenen Verlagen und Dienstleistern im Gesundheitswesen.

Es wird immer wieder in Zweifel gezogen, dass die GOÄ für IGeLeistungen angewendet werden muss. Dies lässt sich einfach mit § 1 Abs. 1 GOÄ belegen: „Die Vergütungen für die beruflichen Leistungen der Ärzte bestimmen sich nach dieser Verordnung, soweit nicht durch Bundesgesetz etwas anderes bestimmt ist.“ Daraus ergibt sich zwangsläufig, dass die GOÄ für ärztliche IGeLeistungen gilt und folglich alle Regelungen der GOÄ greifen. Das bedeutet auch, dass eine Abrechnung mittels Pauschalen nicht zulässig ist.

Im nächsten GOÄ-Ratgeber werden abschließend einige Tipps gegeben, wie die Regelungen der GOÄ korrekt genutzt werden können, um etwa den gewünschten „runden“ Betrag zu erhalten oder eine analog bewertete IGeLeistung korrekt darzustellen.

Dr. med. Anja Pieritz