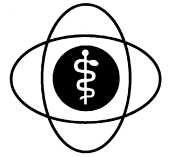


Volker Bernhard Schulte<sup>1</sup>, Lukas Zemp<sup>2</sup>



# Managementausbildung für Ärzte – Segen oder Fluch?

Was waren das noch für Zeiten, als sich der Arzt mit geringem bürokratischem Aufwand voll auf seine konsiliarischen Tätigkeiten konzentrieren konnte. Heute müssen Ärzte, die Karriere im Spital, in einer Gemeinschaftspraxis oder in einer eigenen Praxis machen wollen, in zunehmendem Masse unternehmerische Aufgaben wahrnehmen. Diese haben mit Medizin oft wenig oder nichts zu tun. Massgeschneiderte Managementausbildungen helfen, zusätzliche Orientierung sowie den nötigen Durchblick im zunehmend komplexeren und interdisziplinären ärztlichen Arbeitsumfeld zu schaffen.

## Der Arzt ist heute auch ein Manager

Tarifdschungel, juristische und wirtschaftliche Restriktionen vergällen vielen Medizinern die Freude an ihrem Beruf sowie ihrem beruflichen Alltag. Zunehmend sind neben ihrer medizinischen Kern- und Fachkompetenz auch Management- und Führungskompetenzen gefordert. Die Ärzte sehen sich mit einem ernsthaften Dilemma konfrontiert: Während des Studiums erlernen sie vorrangig medizinisches Wissen und Fähigkeiten im Umgang mit dem Patienten. Doch all das, was heute unter Führung und Management subsumiert wird, fehlt den Ärzten in der Regel völlig oder kann nur mit grossem persönlichem und finanziellem Aufwand neben dem intensiven und fordernden Arbeitsalltag im ambulanten Bereich oder im Spital erworben werden. Zusehends sind aber gerade diese Qualitäten gefragt, um als Kader im Spital, in der Gruppenpraxis oder als «freier Unternehmer» in der Hausarztpraxis bestehen zu können. Von dieser Entwicklung sind oft auch das unmittelbare berufliche Umfeld der Ärzte sowie das medizinische Kaderpersonal betroffen. Hilft hier nur noch resignatives Kopfschütteln weiter?

## Managementmangel beheben – Freiraum schaffen

Die grossen Spitäler versuchen bereits, vermehrt Managementkompetenzen z.T. mit externen Anbietern zusammen zu vermitteln. Bei den kleineren Spitälern wie auch im ambulanten Bereich stecken systematische Managementausbildungen für Ärztinnen und Ärzte sowie medizinisches Kaderpersonal noch in den Anfängen. Mediziner sind heute bereits eine «Mangelware». Aber auch

medizinisches Personal fehlt zunehmend. Zugleich nehmen Management- und Führungsaufgaben parallel zur hierarchischen Stufe bei beiden Berufsgruppen rapide zu und können zur beruflichen und persönlichen Überforderung der Betroffenen führen. Im Gegensatz zu anderen Branchen der Privatwirtschaft weisen Ärzte in Führungspositionen selten betriebswirtschaftliche Kenntnisse auf. Befördert werden die Ärzte oft wegen ihres fachlichen Know-how. Wenn sie dann Führungsaufgaben übernehmen, fehlt die Managementausbildung und -erfahrung.

**Management ist ein wichtiger Baustein für mehr beruflichen und persönlichen Freiraum im medizinischen Alltag.**

Je besser jedoch die Mediziner in Führungs- und Managementfähigkeiten geschult sind, umso besser und effizienter können sie sich auch auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und sich unnötigen Frust und Ärger ersparen. Ein gutes Management ist ein möglicher, wichtiger Baustein für mehr beruflichen und persönlichen Freiraum im medizinischen Alltag.

## Zentrale Elemente eines guten Managements

Doch was heisst Management konkret? Welche unternehmerischen Fertigkeiten muss ein Arzt heute erlernen?

**Personalführung:** Diese wird praktiziert durch das nachhaltige Management. Im Zentrum aller Aktivitäten und Bemühungen zur erfolgreichen Führung stehen das unternehmerische Denken, das eigenverantwortliche Handeln, die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden. Wie gehe ich mit meinem Personal um? Hat es Entwicklungsmöglichkeiten? Wie kann ich mein Personal motivieren? Warum ist Teamarbeit so wichtig?

**Entrepreneurship** ist eine weitere Kernkompetenz. Sie bedeutet, Marktchancen zu erkennen, neue Geschäftsideen und Geschäftsmodelle zu finden und diese geplant und erfolgreich am Markt einzuführen und umzusetzen.

**Organisationsentwicklung:** Führungskräfte müssen auf dem neusten Stand des Wissens in Fragen der nachhaltigen Organisationsentwicklung (OE) sein. Jede organisatorische Einheit unterliegt heute einem ständigen Wandel. Personal kommt und geht, das Kleinunternehmen Arztpraxis wie auch eine Spitaleinheit müssen sich auf neue Kundenwünsche und Dienstleistungen einstellen. Dafür braucht es einen kontrolliert geführten sozialen Wandel in der Organisation selber, um bewusst und gezielt geplante Veränderungen herbeizuführen.



Unternehmerische Fertigkeiten, die ein Arzt heute für erfolgreiches Management benötigt.

<sup>1</sup> Prof. Dr., Head Competence Center Health Management, Hochschule für Wirtschaft FHNW.

<sup>2</sup> Generalsekretär/Geschäftsstellenleiter SGIM.

## Empfohlene Literatur

- Frodl A. *BWL für Mediziner. Betriebswirtschaftslehre für Studium und Selbststudium* Berlin: Gruyter; 2008. ISBN: 978-3110201123
- Hugentobler W, Schaufelbühl K, Blattner M. *Integrale Betriebswirtschaftslehre. Lehrbuch zur Webplattform www.bwl-online.ch*. Zürich: Orell Füssli; 2011. ISBN 978-3280054116

### Managementausbildung für Ärzte – planbarer Aufwand und grosser Nutzen

Doch wie kann ein Arzt, eine Ärztin oder medizinisches Kaderpersonal all diese Fertigkeiten erlernen und anwenden? Die Schweizerische Gesellschaft für Allgemeine Innere Medizin (SGIM) bietet in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Wirtschaft FHNW ab April bis August 2013 in Olten einen massgeschneiderten Zertifikatskurs «CAS Management of Medical Units» für Ärzte sowie medizinisches Kaderpersonal an. Beim neuen Fortbildungsangebot der SGIM handelt es sich für 2013 um ein Pilotprojekt in der deutschen Schweiz und vor allem in deutscher Sprache. Dieses baut auf den Elementen eines bewährten international angebotenen Executive Master in Business Administration EMBA der Hochschule für Wirtschaft FHNW und orientiert sich gleichzeitig an den spezifischen Bedürfnissen von Ärzten in Ambulanz und Spital. Der neue CAS integriert allgemeine betriebswirtschaftliche Kenntnisse mit spezifischen Themen des Gesundheitsmanagements. Die Teilnehmenden gewinnen das wesentliche Managementwissen in den wichtigen betriebswirtschaftlichen Disziplinen, um ihre Führungsfunktion verantwortungsvoll und erfolgreich wahrnehmen zu können. Dazu gehören neben eigentlichen «hard facts»-Themen auch «soft skills»-Fragestellungen wie Führung, erfolgreiche Unternehmenskultur, Wirtschaftsethik, Projektmanagement, Personalführung, interne Kommunikation, Konfliktmanagement, Stressma-

nagement und Teambildung sowie Finanzmanagement und Marketing. Abgerundet wird der Kurs mit dem Erwerb der notwendigen Grundlagen

und Erkenntnisse, um das schweizerische Gesundheits- und Versorgungssystem sowie die schweizerische Gesundheitspolitik zu verstehen und das Erlernete in ihrem beruflichen Kontext rasch und erfolgreich anzuwenden und sich Freiraum für das Eigentliche und Zentrale im Arztberuf, die medizinische Herausforderung und den Kontakt mit den Patienten, zu schaffen.

Die offizielle Lancierung der in der Schweiz einzigartigen und neuen Managementausbildung «CAS Management of Medical Units» der SGIM in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Wirtschaft FHNW erfolgte an der Jahresversammlung 2012 der SGIM vom 23.–25. Mai 2012 in Basel.

Die erfolgreichen Absolventen des neuen Zertifikatskurses erhalten 15 ECTS-Punkte. ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System) ist ein System zur Förderung von Transparenz zwischen europäischen Bildungssystemen. Zudem sind pro Jahr 25 SIWF-Credits im Rahmen der erweiterten Fortbildung anrechenbar, total innerhalb einer Fortbildungsperiode von drei Jahren maximal 75 SIWF-Credits für erweiterte Fortbildung.

Zusätzliche Informationen sind zu finden unter:  
[www.fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung/cas](http://www.fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung/cas) oder  
[www.sgim.ch/veranstaltung](http://www.sgim.ch/veranstaltung)

---

Korrespondenz:  
 Lukas Zemp  
 Generalsekretär/Geschäftsstellenleiter  
 SGIM, Schweiz. Gesellschaft für Allgemeine Innere Medizin  
 Postfach 422  
 4008 Basel  
[lzemp\[at\]sgim.ch](mailto:lzemp[at]sgim.ch)