

INTERVIEW

Erst Skepsis, heute stark nachgefragt

Das Klinikum Itzehoe schult ärztliche Führungskräfte allein und im Verbund. Personalleiterin Gunda Dittmer hat gute Erfahrungen mit den Seminaren gemacht.



ZUR PERSON

Gunda Dittmer ist stellvertretende Krankenhausdirektorin und Personalleiterin am Klinikum Itzehoe sowie ausgebildeter systemischer Coach. Bevor sie ihre Tätigkeit in Itzehoe aufgenommen hat, war sie mehrere Jahre für ein Krankenhaus in Niedersachsen tätig und hat als Personalentwicklerin in einem Landesbetrieb in Hamburg gearbeitet. Als aktuelle Schwerpunkte in der Mitarbeiterorientierung nennt Gunda Dittmer folgende Punkte: Arbeitgeberattraktivität ausbauen, Kompetenzen weiterentwickeln, Gesundheit und Prävention stärken und die Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmer ab 55 Jahren sichern.

Das Klinikum Itzehoe schult Oberärzte, die sich bereits in dieser Position befinden oder dafür vorgesehen sind, in Führungsseminaren. Die stellvertretende Krankenhausdirektorin und Leiterin der Itzehoer Personalabteilung, Gunda Dittmer, erläutert im Gespräch mit dem Schleswig-Holsteinischen Ärzteblatt, weshalb sich ihr Haus zu den Schulungen entschlossen und welche Erfahrungen es dabei gesammelt hat.

SHÄ: Frau Dittmer, das Klinikum Itzehoe schult seit acht Jahren Ärzte in Führungsseminaren. Warum ist dieses Programm notwendig?

Gunda Dittmer: Das lässt sich vielleicht an einem Beispiel verdeutlichen: Früher sind Ärzte auf dem Flur von ihren Chefsärzten darüber informiert worden, dass sie Oberärzte werden. Dann wurden sie Oberarzt, ohne dass jemand sie auf diese Aufgabe vorbereitete. Sie wurden also ins kalte Wasser geworfen. Das wollten wir ändern. Ärzte, die Führungsaufgaben übernehmen, sollten wissen, was damit zusammenhängt, und sollten sich im Vorwege mit dieser neuen Rolle bzw. Position beschäftigen.

Wie bereiten Sie die Ärzte vor, was sind Inhalte Ihrer Führungsseminare?

Dittmer: Wir liefern den Ärzten eine theoretische Grundlage und vermitteln ihnen ein Führungsverständnis. Das geschieht mit hohem Praxisbezug, u. a. durch Rollenspiele. Dabei lernt man z. B., wann und wie man ein Mitarbeitergespräch führt, welche Kommunikationsstrategien es gibt und wie das eigene Verhalten auf andere wirkt. Auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse werden vermittelt. Das sind alles Aspekte, die für die Führung von Mitarbeitern elementar sind.

Wie viele Ärzte haben bislang teilgenommen?

„Nicht in dem Programm gewesen zu sein bedeutet ja nicht, dass man für eine Führungsposition im Krankenhaus nicht geeignet wäre.“
Gunda Dittmer

Dittmer: Inzwischen haben 80 Prozent aller bei uns tätigen Oberärzte ein solches Programm durchlaufen. Die Resonanz ist durchweg positiv. Inzwischen schulen wir nicht mehr allein, sondern im Verbund mit dem 6K-Verbund.

Wie oft finden solche Programme statt und für welche Hierarchiestufen bieten Sie das an?

Dittmer: Aktuell bieten wir jährlich zwei Durchgänge unter dem Titel „Führungskompetenzen“ an. Daran können jeweils 14 Ärzte aus dem gesamten 6K-Verbund teilnehmen. Das Programm richtet sich gezielt an Oberärzte und angehende Oberärzte. Für Chefsärzte haben wir derzeit kein Programm – alle haben entsprechende Seminare durchlaufen. Jeder kann sich nach Absprache mit uns aber auch coachen lassen.

Wie waren die ersten Reaktionen zum Start – gab es Vorbehalte, wenn ja: welche?

Dittmer: Anfangs herrschte viel Skepsis. Die von uns ausgewählten Ärzte haben sich gefragt, warum sie angesprochen wurden. Ihnen war es eher unangenehm, weil sie dachten, sie hätten ein solches Seminar im Gegensatz zu ihren Kollegen nötig. Es bestand auch große Sorge, vor anderen Teilnehmern Schwächen offenbaren zu müssen. Für die im Seminar stattfindende Eigenreflexion und die Rollenspiele braucht man viel Vertrauen, dass alles intern bleibt. Und als wir begannen, im Verbund klinikübergreifend zu schulen, gab es neue Vorbehalte, weil man zunächst Schwächen des eigenen Hauses nicht offenlegen wollte.

Hat sich die Einstellung der Ärzte zu solchen Schulungen inzwischen verändert?

Dittmer: Absolut. Wir haben inzwischen mehr Interessenten als Plätze. Das ist keinesfalls selbstverständlich,

weil die Seminare den Teilnehmern einiges abverlangen. Es wird ja deutlich, wo der einzelne Teilnehmer Handlungsbedarf hat. Inzwischen bereitet den Teilnehmern auch die klinikübergreifende Schulung keine Sorgen mehr, sondern wird als bereichernd empfunden.

Wer entscheidet, welcher Arzt für ein Seminar infrage kommt?

Dittmer: Die Chefsärzte schlagen der Personalabteilung Kandidaten vor und wir stimmen das gemeinsam ab. Da ist es noch zu keinem Dissens gekommen.

Warum gibt es noch immer Ärzte in führenden Positionen, die solche Programme nicht durchlaufen haben?

Dittmer: Nicht in dem Programm gewesen zu sein bedeutet ja nicht, dass man für eine Führungsposition im Krankenhaus nicht geeignet wäre. Es macht keinen Sinn, auf der Teilnahme zu bestehen. Wenn wir jemanden als geeignet betrachten für eine Führungsaufgabe und sich der Kandidat nicht mit dem Programm anfreunden kann, suchen wir nach anderen Möglichkeiten, ihn zu unterstützen.

Wie hoch sind die Investitionen des Klinikums Itzehoe in ärztliche Führungsseminare?

Dittmer: Nur für Ärzte lässt sich das schwer beziffern, weil wir ja auch interprofessionell schulen. Insgesamt investiert unser Klinikum jährlich rund 250.000 Euro in die Fortbildung der Mitarbeiter. Hinzu kommen noch die Kosten für die Schulungen im 6K-Verbund.

Binden sich Ärzte, die entsprechende Programme durchlaufen, längerfristig an das Klinikum?

Dittmer: Nein. Wir haben das anfangs diskutiert und haben uns trotz des finanziellen Aufwands für die Schulungen dagegen entschieden. Ausschlaggebend war die Befürchtung, dass eine solche vertragliche Bindung für manche Kandidaten auch abschreckend wirken könnte. Heute betrachten wir die Schulungen als Werbe- und als Bindungsinstrument. Das funktioniert auch – die Fluktuation unter unseren Oberärzten ist vergleichsweise gering. Nach den bisherigen Erfahrungen in Itzehoe sind wir entschlossen, das Programm weiterzuführen.

INTERVIEW: DIRK SCHNACK

**GESUNDHEIT.
STEUERN.**

FACHBERATER
für das Gesundheitswesen
(DStV e.V.)



Nikolaus B. Hamann Steuerberater
Klaus B. Hamann Rechtsanwalt

**Steuerhirm
HAMANN**

*Wir sind für Sie da –
seit über 60 Jahren*

Steuerbüro Hamann & Partner

Uhlandstraße 1, 24116 Kiel

Rufen Sie an: 0431 - 16 35 6

Schreiben Sie uns: kontakt@steuerbuero-hamann.de

www.steuerbuero-hamann.de