

Die Rolle der Chefärzte bei der Strategieentwicklung im Krankenhaus

Existenzbedrohende Rahmenbedingungen bergen die Gefahr eines Aktionismus als Ersatztherapie für eine nicht vorhandene strategische Ausrichtung. Leistungsträger aller Berufsgruppen im Krankenhaus sind aufgerufen, gemeinsam ein klares Zukunftsbild ihres Unternehmens zu entwerfen und es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern glaubhaft zu vermitteln.

Kosmetische Korrekturen helfen nicht oder nur kurzfristig weitert. Es ist an der Zeit, über drastische Schritte nachzudenken und sie umzusetzen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit eines klaren und abgestimmten Fahrplans zur Zukunftsgestaltung.

Systematische Organisationsentwicklung sieht vor, auf Basis eines klar definierten Leitbildes und einer umfassenden Umfeld- und Organisationsanalyse, Ziele festzulegen, Strategien zu entwickeln und Maßnahmen einzuleiten.

Der Zusammenhang zwischen Maßnahmen und Zielen muss allen deutlich sein. Einzelne Ziele im Veränderungsprozess müssen klar priorisiert und unter Inanspruchnahme der dafür notwendigen Ressourcen vollzogen werden. Zielsysteme sind kaskadenförmig auf die einzelnen Bereiche der Organisation herunterzubrechen und im kontinuierlichen Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern mit Leben zu füllen.

Die für das gesamte Krankenhaus festgelegten Ziele sind auch dann von Führungskräften verantwortlich mitzutragen, wenn sie eigene Interessen berühren oder Komfortzonen auflösen.

Die Sicherung eines wirtschaftlich ausreichenden Betriebsergebnisses ist ein wichtiges Ziel, um Zeit zu gewinnen und weitere strategische Überlegungen anstellen zu können. Kreative Lösungen im Kostenmanagement müssen ergänzt werden durch erlössichernde und erlösausweitende Maßnahmen. Endgültig vorbei ist die Zeit egoistischer Betrachtungen zur Stabilisierung eigener Positionen. Nur das Zusammenspiel aller Kräfte sichert den notwendigen Erfolg.

Nun zur Rolle der Chefärzte in diesem Prozess.

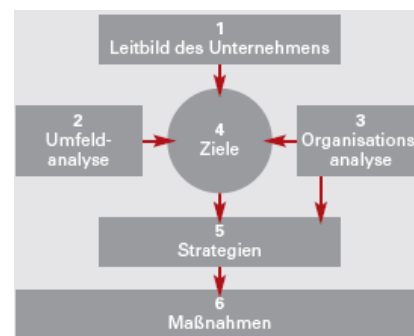
Führungskräfte – und damit auch Chefärzte – übernehmen in dieser Zeit die Rolle eines Lotsen, der das Schiff durch unruhiges Fahrwasser führt, die Mannschaft zusammenhält und durch gelebte Vorbildfunktion Vertrauen und Zuversicht auslöst – den unverzichtbaren Treibstoff für die Unternehmensentwicklung. Von ihrer Glaubwürdigkeit hängt es ab, ob gerade unangenehme Entscheidungen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstanden, akzeptiert und mitgetragen werden.

Wird die Addition von interdisziplinärer und interprofessioneller Kompetenz ernst genommen, ist es unumgänglich, die medizinischen Leistungsträger an der Strategieentwicklung zu beteiligen – wenn sie es denn zulassen – es sozusagen selbst als notwendig und attraktiv erachten. Häufig bleibt es den Kaufleuten alleine überlassen, welchen Weg ein Krankenhaus nimmt. Vielleicht ist dies eine Erklärung dafür, dass die medizinstrategische Ausrichtung nicht selten zu kurz kommt. Kaum ein Krankenhaus kann in der jetzigen Struktur in der Zukunft bestehen. Die Entscheidung, welche Korrekturen notwendig und sinnvoll sind, sollten nicht allein die Kaufleute treffen.

In diesem Sinne: beteiligen Sie sich als Chefarzt. Sprechen Sie mit, aber hören Sie auch zu, tragen Sie aktiv zur Überwindung der alt bekannten Abgrenzungsrituale in den Krankenhäusern bei. Wandeln Sie Schnittstellen in Ihrer Organisation in Nahtstellen um.

Viel Geduld und viel Erfolg dabei.

Die Notwendigkeit von zum Teil längst überfälligen Veränderungen in den Krankenhäusern ist unumstritten. Die Politik hat beträchtliche Lawinen ausgelöst und die verantwortlichen Führungskräfte im Krankenhaus vor Aufgaben ungewöhnlicher Komplexität gestellt.



Der Autor, Ralf König, Diplom-Kaufmann, Vorstand der GUB – Gesellschaft für Unternehmensanalyse und Betriebsberatung AG ist Unternehmensberater und begleitet zahlreiche Krankenhausprojekte.

Die GUB AG führt auch Seminarveranstaltungen zu den oben angesprochenen Themen durch

G ▶ U ▶ B ▶

GUB AG
Robert-Jungk-Straße 5 – 66459 Kirkel-Limbach
Tel: 06841/9248-0 Fax: 06841/9248-30
E-Mail: info@g-u-b.ag.de
www.g-u-b-ag.de