

# Der Medizin-Manager – die neue Rolle des Arztes

**Krankenhäuser werden durch Änderungen im Gesundheitswesen zunehmend gefordert, wirtschaftlich zu arbeiten. Dabei soll die Qualität der medizinischen Maßnahmen weiterhin auf einem hohem Niveau gewährleistet sein, während die Kosten möglichst sinken sollen. Ärzte als wichtige Entscheidungsträger spielen hierbei eine große Rolle. Die bisherige Ausbildung der Ärzte wird jedoch dieser immer wichtiger werdenden betriebswirtschaftlichen Ebene nicht gerecht. Betriebswirtschaftliches Fachwissen als Qualifikationsmerkmal des Arztes kann auf jeden Fall hilfreich sein.**

Das Gesundheitswesen in Deutschland befindet sich in einer Phase der Neuorientierung, die deutlich betriebswirtschaftlich geprägt ist: Die medizinisch-pflegerische Versorgungsqualität ist auf hohem Niveau sicherzustellen und innovativ weiterzuentwickeln, gleichzeitig aber sind die Kosten zu senken.

Die Ärzteschaft ist in besonderem Maße gefordert, diese Herausforderungen anzunehmen, denn jeder Arzt trifft mit seiner Entscheidung über Art und Intensität von Diagnose und Therapie und ebenso mit der Festlegung von interner Arbeitsorganisation sowie Formen der Zusammenarbeit automatisch auch eine Entscheidung über das bedarfsgerechte und wirtschaftliche Erbringen dieser medizinischen Leistungsprozesse. Auch durch seinen Einfluss auf Beschaffungsentscheidungen (Medikalprodukte, Pharmaka, medizinisch-technische Geräte) wirkt der Arzt auf Kosten und Qualität ein. Schließlich steuert der Arzt den Einsatz von eigenem Personal ebenso, wie er sozialkompetent mit externen Partnern des Krankenhauses umgehen muss [1, 2].

## Was ist Management? Was ist Führung?

„Management und Führung“ sind dann gefordert, wenn die zu bewältigenden Aufgaben mengenmäßig oder vom Wissensbedarf her nicht mehr von einer Person in einer angemessenen Zeit erfüllt werden können.

Management konzentriert sich auf das Wesentliche und beinhaltet die Fä-

higkeit, die wirklich wichtigen Probleme von den weniger wichtigen zu unterscheiden und sorgt durch strategischen Weitblick dafür, dass wichtige Aufgaben nicht dringlich werden (Abb. 1).

**„Management heißt, durch  
zielgerechtes Entscheiden  
die Leistungsprozesse  
von Dritten resultatorientiert  
zu steuern.“**

Managemententscheidungen müssen:

- sachgerecht bzw. fachlich qualifiziert sein,
- zeitnah und situationsangemessen erfolgen,
- umsetzbar sein und durch Akzeptanz der Betroffenen zu erkennbaren Resultaten führen.

Managementfähigkeiten versetzen den Arzt nicht in die Lage, die Qualität seiner medizinischen Aufgaben direkt zu verbessern, aber mit ihrer Hilfe werden Störungen aus dem Arbeitsumfeld organisatorisch beherrschbarer. Dadurch wird der Kopf frei für die volle Konzentration auf die fachliche Aufgabe: medizinische und menschliche Hilfe für Patienten und Angehörige zu leisten.

---

Prof. Dr. Dr. W. von Eiff  
Centrum für Krankenhaus-Management,  
Universität Münster, Fliegenerstraße 21,  
48149 Münster  
E-Mail: ckm@wiwi.uni-muenster.de

## Die 5 Rollen des Arztes als Manager

Der Arzt ist Unternehmer und hat in dieser Funktion fünf Anforderungen zu erfüllen, die seine Persönlichkeit, seine Arbeitsweise, seine fachliche Qualifikation und seine Managementfähigkeit betreffen.

**Fachmann.** Der Arzt ist Fachmann auf seinem medizinischen Spezialgebiet. Ohne fachliche Qualifikation lässt sich auf Dauer kein „Markt“ bedienen, kein „Kunde“ zufriedenstellen. Wenn die medizinische Qualität in Verbindung mit der Fähigkeit zur Erbringung kundenorientierter Ergänzungsdienstleistungen („auf den Patienten eingehen“, „den Patienten ernst nehmen“) nicht stimmt, hilft auch kein „Praxis-Marketing“.

**Controller.** Der Arzt ist Controller, der seinen Praxisbetrieb (besser: sein „Unternehmen Praxis“) am Markt positioniert, seine Leistungsstrukturen marktgerecht ausrichtet und darauf achtet, dass marktgängige Leistungen kostengerecht erbracht werden.

**Organisator.** Der Arzt ist Organisator, der dafür sorgt, dass die Arbeitsabläufe in seiner Praxis reibungslos organisiert sind: ohne Leerlaufzeiten oder Belastungsspitzen für das Personal und ohne Wartezeiten für die Patienten.

**Kommunikator.** Der Arzt ist Personalführer und Kommunikator, der es versteht, seine Mitarbeiter für ihre Arbeit zu begeistern. Denn es ist jeder einzelne Mitarbeiter, der mit seinem Verhalten das Erscheinungsbild der Praxis prägt und zur Entwicklung eines Meinungsbildes in der Öffentlichkeit beiträgt. Und es ist der Mitarbeiter, der Arbeitsabläufe mit Leben erfüllt und in kritischen Situationen durch seine Improvisationskunst Herr der Lage bleibt, damit sich die Patienten auch in dieser Situation gut aufgehoben fühlen.

### Marketing-Manager – Marktschreier oder kluger Kopf?

Der Arzt ist auch Marketing-Manager, der durch öffentlichkeitswirksame Kommunikation dazu beiträgt, dass die Leistung seiner Praxis in der Region von möglichst vielen Patienten, Angehörigen und Krankenhäusern als:

- einzigartig,
- unverwechselbar und
- unverzichtbar eingeschätzt wird.

Einem Irrtum sei sofort vorgebeugt: Marketing bedeutet nicht, in marktschreierischer Weise und unter Verletzung von ethischen Standesregeln eigene Leistungen anzupreisen, um Patienten zu „überreden“, die eigene Praxis aufzusuchen.

Marketing dient dazu, alle Leistungsprozesse auf den ganzheitlichen Kundennutzen auszurichten, um die wirtschaftliche Existenzfähigkeit des Praxisbetriebs auf hohem qualitativem Niveau zu sichern. Nur was heute verdient wird, kann morgen für Weiterbildung, qualifizierte Technik- und Organisationsaustattung eingesetzt werden und führt übermorgen für den Patienten zu höherer medizinischer Qualität bei tendenziell niedrigeren Kosten.

### Der Arzt als Controller – was heißt das?

Die Controlling-Funktion führt bei Ärzten immer wieder zu Missverständnissen. Viele Ärzte vertreten die Ansicht, Controlling sei Aufgabe der Betriebswirte, ebenso könne die Verantwortung für die Kosten originär nur dem Ökonomen zugemutet werden. Beide Ansichten sind grundlegend falsch.

Jeder Arzt ist gleichzeitig Controller. Denn mit seiner Entscheidung über Diagnose und Therapieverfahren entscheidet er nicht über die medizinische Qualität seiner Leistung, sondern er trifft automatisch auch über die Kostenstrukturen, die mit diesem Leistungsangebot verbunden sind, eine Feststellung.

### „Der beste „Controller“ des Arztes ist der Arzt selbst.“

Die medizinische Ethik des Arztes ist damit um die Dimension der Ökonomie erweitert: Es geht nicht darum, durch Sparen die Qualität vor Patient zu vermindern; gespart werden muss am Überflüssigen. Denn was heute gespart wird, steht morgen für Investitionen in Innovationen bereit, mit deren Hilfe übermorgen eine Qualitätsverbesserung der medizinischen Versorgung erreicht werden kann.

Controlling heißt steuern, und die Kernfragen der Steuerung sind ebenso simpel wie prägnant:

- „Tun wir die richtigen Dinge?“ (Versorgungsauftrag, Leistungsziele, Mengenplanung),
- „Tun wir die richtigen Dinge richtig?“ (Wie erbringen wir die Leistung; mit welchen Ressourcen; in welcher Organisation?),
- „Was können wir verbessern, um weiterhin die richtigen Dinge zu tun (Strategien) und die richtigen Dinge noch kostengünstiger („Wie kann

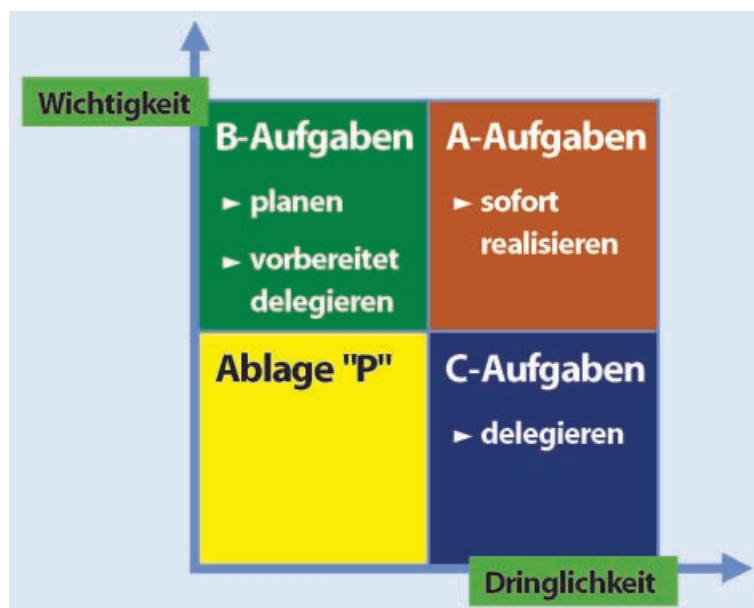


Abb. 1 ▲ Die wichtigste Fähigkeit des Managers: wichtige B-Aufgaben nicht zu dringlichen A-Aufgaben werden lassen

## Die Controlling-Kernfragen

Controlling heißt nicht, Kosten verursachungsgerecht zu verrechnen.

Controlling hat zu fragen, ob

- eine Leistung überhaupt und in welcher Form erforderlich ist (Bedarfsgerechtigkeit),
- die Kosten der Leistungserstellung wettbewerbsvergleichbar sind (Wirtschaftlichkeit),
- durch die Leistung der Prozess der Wertschöpfung unterstützt wird (Wertschöpfungsbeitrag)

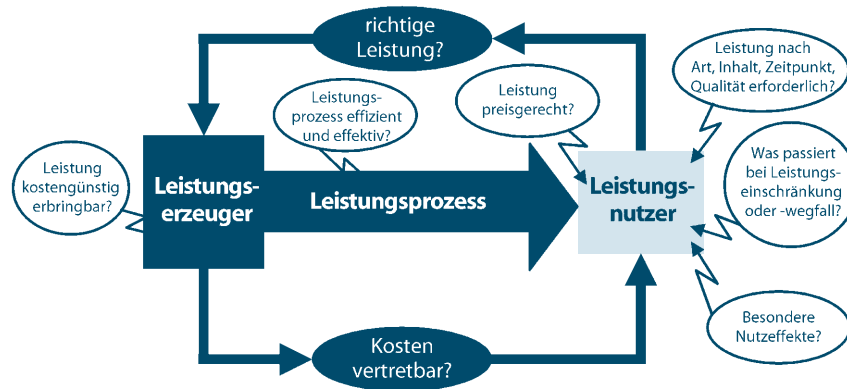


Abb. 2 ▲ Controlling-Kernfragen

Verschwendung vermieden werden?“ und qualitätsgerechter („Wie kann die Kundenorientierung verbessert werden?“) zu tun?

Damit ist Controlling ausgerichtet auf die Steuerung von Wertschöpfungsbeiträgen. Über Wertschöpfung befinden im Krankenhaus diejenigen Personen, die im Kerngeschäft arbeiten: Ärzte und Pflegekräfte. Controlling heißt also primär: „Kernfragen gezielt stellen!“ Dieses „Stellen der Kernfragen“ ist die nicht delegierbare Aufgabe einer jeden Führungskraft, also auch des Arztes in seiner Rolle als Manager (Abb. 2).

**„Kernfragen gezielt stellen! – eine wichtige Aufgabe des Controllings.“**

Controlling heißt entscheidungsorientiertes Steuern von Leistungsprozessen sowie kontinuierliche Beeinflussung von Kostenstrukturen nach den Kriterien der Bedarfsgerechtigkeit, Qualität und Wirtschaftlichkeit.

### Personalführung als Herausforderung

Je nach Situation nimmt eine Führungskraft die Funktion des Orientierungsgewehrs ein, der Richtungen entwickelt und Ziele vorgibt, Entscheidungen trifft und Entwicklungsprozesse vorantreibt. Oder

die Führungskraft fungiert als Moderator und Gesprächspartner, der dem Mitarbeiter hilft, sein eigenes Problemlösungspotential zu erkennen und nutzbar zu machen. Oder er schlüpft in die Rolle des „hierarchielosen Kollegen“, wenn seine besondere Fachmannschaft auf einem bestimmten Gebiet gefragt ist.

Der Manager der Zukunft muss einen bunten Strauß an Qualifikationsmerkmalen aufweisen. Dabei werden sich die Anforderungen deutlich in 5 Richtungen ausprägen:

- Fachkompetenz (Selbstverständlichkeitsfaktor),
- unternehmerisches Bewusstsein,
- betriebswirtschaftliche Methodenkenntnis,
- personalwirtschaftliche Methodenkompetenz sowie
- Sozialkompetenz.

### Die Berufschancen für den Arzt als Manager

Aufgrund der „Neuen Marktdynamik“ im Gesundheitswesen ist der Arzt als Arzt und als Manager gefordert. Eine betriebswirtschaftliche Zusatzqualifikation für Mediziner bietet aber darüber hinaus weitere berufliche Chancenfelder. Denn im personalpolitischen Bereich der Industrie ist ein Trend auszumachen, der für das Gesundheitswesen Relevanz hat: Qualifizierte Positionen in Fach- und Führungslaufbahnen werden

zunehmend mit Personen besetzt, die über Erfahrungen bzw. Spezialwissen im jeweiligen Kerngeschäft einer Organisation verfügen.

So wie in der Automobilindustrie Ingenieure, die nicht nur für Entwicklungs- und Fertigungsbereiche, sondern auch für Controlling, Personalentwicklung und Vertrieb oft den Vorzug vor anderen Berufsgruppen erhalten, dient in Zukunft die Fachqualifikation in den Bereichen Medizin und Pflege als Grundlage für die Übernahme von:

- Managementpositionen im Gesundheitswesen,
- Consulting-Tätigkeiten,
- Aufgaben im Controlling-Bereich von Krankenhäusern,
- attraktiven Positionen in der Fachlaufbahn von Versicherungen und Verbänden,
- Managementpositionen in der Medizinindustrie (Medikalprodukte, Pharma, Medizintechnik, Medizinsoftware) sowie
- Managementpositionen in Logistikunternehmen, die in zunehmenden Maß das Gesundheitswesen als interessanten Markt ausgemacht haben und medizinische Expertise in Verbindung mit ökonomischem Verständnis dringend als Markteintrittsvoraussetzung benötigen.

## Fazit für die Praxis

Ein Arzt mit Fach-, Führungs- und Organisationsaufgaben kann sich gleichzeitig als „Medizin-Manager“ verstehen. Denn seine Fachverantwortung ist von der Kostenverantwortung nicht zu trennen. Als sog. „Controller“ stellt der Arzt wichtige Kernfragen, wie z. B. ob eine Leistung erforderlich ist und ob sie wirtschaftlich ist. In dieser neuen Rolle können betriebswirtschaftliche Zusatzqualifikationen dem Arzt diese Aufgaben erleichtern und ihm zudem neue Berufschancen eröffnen.

## Literatur

1. von Eiff W (2000) Krankenhaus-Betriebsvergleich. Controlling-Instrumente für das Krankenhaus-Management. Neuwied/Kriftel
2. von Eiff W (2000) Führung und Motivation in Krankenhäusern. Perspektiven und Empfehlungen für Personalmanagement und Organisation. Stuttgart