



© Dilok - stock.adobe.com

Vom Chefarzt zum Change-Agent

Neue Rollen für Führungskräfte im Gesundheitswesen

Von Laura Johnen

Sie haben Vorbildfunktion, Entscheidungsfähigkeit und Berufserfahrung – und damit die Kraft und Möglichkeit, ihr Arbeitsumfeld in den Kliniken selbst mitzugestalten. Wenn es darum geht, das Gesundheitswesen zukunftsfähig zu machen, haben Chefärzte und Chefärztinnen eine wichtige Schlüsselposition inne. Dadurch wandelt sich die klassische Rolle von Führungskräften. Ihre neue Aufgabe: Sie müssen zu „Change-Agents“ werden. Doch was bedeutet das konkret und welche Kompetenzen sind gefragt?

Keywords: Changemanagement, Führung, Innovation

Als Change-Agent sollten Führungskräfte nicht nur auf Veränderungen reagieren, sondern sie auch fördern und daran mitwirken. Ein moderner Chefarzt ist damit nicht mehr der einsame Entscheider, sondern derjenige, der alle Stimmen an einen Tisch bringt und gemeinsam Lösungen erarbeitet.

Das bringt ein neues Rollenverständnis mit neuen Aufgabengebieten mit sich:

- **Vision entwickeln und kommunizieren:** Neben der Medizin steht in Zukunft auch die Strategie im Vordergrund. Medizinische Führungspersonen sollten daher eine klare Vision für ihren speziellen Fachbereich und das

medizinische Angebot entwickeln und transparent und verständlich an alle Mitarbeitenden transportieren.

- **Wandel anstoßen:** Digitalisierung, neue Arbeitszeitmodelle, patientenzentrierte Versorgung – die Anforderungen an das Krankenhaus der Zukunft sind vielfältig. Der Chefarzt oder die Chefarztin müssen als Motor für diese Prozesse agieren und aktiv dafür sorgen, dass Neuerungen im Krankenhausalltag Einzug finden.
- **Netzwerke aufbauen:** Wandel allein anzustoßen ist sehr mühsam. Kooperationen mit anderen Krankenhäusern, Universitäten und externen Partnern sind essenziell, um Innovationen voranzutreiben und von gegenseitigen (Miss-)Erfolgen zu lernen.
- **Interdisziplinäre Zusammenarbeit:** Tiefgreifende Veränderungen in der Klinik betreffen alle Abteilungen. Silodenken ist daher wenig förderlich. Stattdessen sind die enge Kooperation und ein vertrauensvoller Austausch zwischen Krankenhausmanagement, Pflegekräften, ärztlichem Personal, Verwaltungsmitarbeitenden und technischen Diensten entscheidend für den Erfolg von Veränderungen.
- **Kulturwandel fördern:** Aus dem Changemanagement weiß man: Veränderungsprozesse verlaufen nicht li-

near. Sie sind auch geprägt von Misserfolgen und Unsicherheiten. Um gut durch diesen Prozess zu navigieren, braucht es offene und ehrliche Kommunikation, eine Fehlerkultur und Vertrauen.

Von der Hierarchie zur moderativen Führung

Lange Zeit war die traditionelle Chefarztrolle durch klare Hierarchien geprägt. Diese Strukturen sind stark vom Vorbild der eigenen Mentoren und der Haltung des eigenen Berufsstandes beeinflusst. Heute gelten sie als überholt. Change-Agents fungieren als Schnittstelle zwischen Medizin, Management und Pflege. Zusammenarbeit, Flexibilität und die Fähigkeit, komplexe Strukturen zu moderieren, rücken in den Vordergrund. Die neue Rolle verlangt es, dass Chefärzte die unterschiedlichen Perspektiven und Interessen im hochkomplexen System Krankenhaus zusammenführen und ein kooperatives und kollaboratives Arbeitsumfeld schaffen. Statt Entscheidungen von oben nach unten zu befehlen, geht es nun um das Finden eines gemeinsamen Konsenses.

Dahingehend haben sich Anforderungen an die eigenen Fähigkeiten entsprechend erweitert. Die medizinische

Expertise bleibt weiterhin das Fundament. Chefärzte müssen in ihrem Fachgebiet führend sein und den Überblick über aktuelle Entwicklungen behalten.

Gleichzeitig gewinnen neue Fähigkeiten an Bedeutung. So sind Krankenhäuser mehr und mehr wirtschaftlichen Zwängen unterworfen, die häufig in Konflikt mit medizinischen Idealen stehen. Medizinische Führungskräfte müssen wirtschaftlich Denken und ökonomische Ziele mit medizinischer Qualität in Einklang bringen können.

Damit einher gehen soziale und kommunikative Fähigkeiten, die eine Brücke zwischen den Berufsgruppen bauen. Wo früher ein direkter Führungsstil im Vordergrund stand, sind Empathie, Konfliktfähigkeit und die Fähigkeit, ein Team zu inspirieren, inzwischen unverzichtbar. Insbesondere, weil aufrichtige und verständliche Kommunikation wesentlich dazu beiträgt, Widerstände in Veränderungsprozessen abzubauen und bei allen Beteiligten eine breite Akzeptanz zu schaffen (► Abb.).

Wie Führungskräfte zu Change-Agents werden

Der Wandel vom traditionellen Chefarzt zum Change-Agent geschieht jedoch nicht von alleine. Es braucht Freiraum zum Ausprobieren, Vertrauen seitens der Klinikleitung und Weiterbildungsmaßnahmen, um die neuen Fähigkeiten zu erwerben und zu sichern. Was Letzteres angeht, gibt es eine Reihe bereits erprobter Formate. So bieten sich beispielsweise Real-Time-Simulationen an, in denen reale Herausforderungen

Kompetenz	Früher	Heute
Fachliche Expertise	hoch	weiterhin hoch
Wirtschaftliches Denken	mittel	hoch
Kommunikationsfähigkeit	mittel	sehr hoch
Veränderungsmanagement	kaum relevant	essenziell
Teamführung	mittel	sehr hoch

Abb.: Veränderung der Kompetenzbereiche

gen in persönlichen Gesprächen die Möglichkeit, Rückmeldungen aus ihrer Perspektive zu geben. Gerade der persönliche Austausch ist wichtig, damit die Botschaften auf zwischenmenschlicher Ebene nicht untergehen. Damit ergibt sich für Führungskräfte ein umfassendes Bild ihrer Leistungen. Die Ergebnisse werden dann in individuellen Coaching-Sitzungen aufgearbeitet.

Ebenfalls eine kollaborative Fortbildungsmethode sind Peer-Learning-Gruppen. Hier treffen sich Führungskräfte aus dem eigenen Haus und auch aus anderen Kliniken regelmäßig, um Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Diese Treffen werden durch eine erfahrene Moderation geleitet und oft durch Fachleute ergänzt, die tiefergehende Einblicke in spezielle Themen bieten.

Ein Punkt, der im Klinikalltag jedoch häufig Mangelware ist, um Neuerungen umzusetzen: Zeit. Auch hier braucht es ein Umdenken und den Mut, neue Wege zu gehen. Ein paar Ansätze, wie diese aussehen könnten:

können viele administrative Prozesse automatisiert werden. Beispielsweise durch die elektronische Patientenakte, automatisierte Terminplanung und digitale Kommunikationstools. Das kann die Arbeitsabläufe schlanker machen, Zeit sparen und Führungskräfte entlasten.

- **Flexiblere Arbeitsgestaltung:** Es lohnt sich, neue Arbeitszeitmodelle zu testen, die sich besser mit den neuen Aufgaben vereinbaren lassen. So kann die Arbeit im Homeoffice Führungskräften mehr Zeit und Spielraum geben, sich auf strategische Aufgaben zu konzentrieren.
- **Ausbildung und Unterstützung für mittleres Management:** Durch die Stärkung des mittleren Managements können Entscheidungen dezentralisiert und Führungsaufgaben verteilt werden. Dies entlastet die höheren Führungsebenen und erlaubt ihnen, sich auf übergeordnete strategische Initiativen zu fokussieren.
- **Priorisierung und Zielmanagement:** Führungskräfte sollten in effektiven Priorisierungstechniken geschult werden, um sicherzustellen, dass sie sich auf die wesentlichen Aufgaben konzentrieren, die den größten Einfluss auf die Organisation haben.

„Ein moderner Chefarzt kann nur in einem Umfeld erfolgreich sein, das Veränderung nicht als Risiko, sondern als Chance begreift. Krankenhäuser, die diesen Wandel aktiv unterstützen, schaffen nicht nur bessere Arbeitsbedingungen, sondern sichern langfristig die Zukunft ihrer Einrichtungen und eine optimale Patientenversorgung.“

ungen in einem geschützten Rahmen simuliert werden, um die Führungskräfte auf schwierige Gespräche, Krisenmanagement und zeitkritische Entscheidungsfindung vorzubereiten.

Auch das sogenannte 360-Grad-Feedback hat sich bewährt, um die eigene Rolle zu schärfen. Hier haben Vorgesetzte sowie Kolleginnen und Kolle-

- **Delegation von Aufgaben:** Führungskräfte sollten ermutigt werden, Routineaufgaben an kompetente Teammitglieder zu delegieren. Das kann durch die Einrichtung klarer Verantwortlichkeiten und das Training von Mitarbeitenden in spezifischen Aufgabenbereichen geschehen.
- **Technologieeinsatz:** Durch den verstärkten Einsatz von Technologie

Chefärzte sehen in dieser Weiterentwicklung ihres Berufsbildes selbst eine große Chance: Ihre Rolle wird vielschichtiger und gibt Raum, um persönliche Kompetenzen wie Kommunikation, Resilienz und strategisches Denken auszubauen. Das macht die Arbeit in Summe erfüllender. Ebenso verbessert eine neue Teamkultur, die durch Vertrauen, Transparenz und Kollaboration geprägt ist, die Zufriedenheit innerhalb der eigenen Führungsrolle.

Die vielleicht größte Chance liegt jedoch darin, das eigene Arbeitsumfeld und die eigene Arbeitskultur durch eigene Vorstellungen und Visionen zu prägen. Die Möglichkeit, aktiv zu gestalten, erhöht für viele Führungspersonen die Attraktivität des Arbeitsplatzes. Für Kliniken ist dies ein relevanter ►

Faktor, um ihre Mitarbeitenden gerade in Zeiten des Fachkräftemangels in ihren Positionen zu halten.

Worauf es jetzt ankommt

Die Krankenhäuser stehen in der Verantwortung, ihre Chefärztinnen und Chefarzte nicht nur als medizinische Fachleute, sondern als strategische Führungspersönlichkeiten zu fördern. Es ist unerlässlich, ihnen die nötigen Ressourcen und Werkzeuge an die Hand zu geben, um die Herausforderungen der modernen Kliniklandschaft zu bewältigen.

Das bedeutet, gezielt in Weiterbildungsprogramme zu investieren und die Führungs-, Kommunikations- und Change-Management-Kompetenzen

zu stärken. Gleichzeitig sollten Kliniken eine Unternehmenskultur schaffen, die Offenheit, Innovation und interdisziplinäre Zusammenarbeit fördert. Führungskräfte benötigen Freiräume, um Visionen zu entwickeln und umzusetzen sowie Unterstützung in Form von Weiterbildungsmaßnahmen und struktureller Entlastung, damit sie sich auf strategische Aufgaben konzentrieren können.

Ein moderner Chefarzt kann nur in einem Umfeld erfolgreich sein, das Veränderung nicht als Risiko, sondern als Chance begreift. Krankenhäuser, die diesen Wandel aktiv unterstützen, schaffen nicht nur bessere Arbeitsbedingungen, sondern sichern langfristig die Zukunft ihrer Einrichtungen und eine optimale Patientenversorgung. ■



Laura Johnen
Senior Consultant
Rochus Mummert Healthcare
Consulting GmbH
ABC-Straße 10
20354 Hamburg
Laura.Johnen@rochusmummert.com