

Radiologie-Management und der Faktor Mensch

Empfehlungen für erfolgreiche Führung

Radiologie-Management fokussiert auf die Optimierung der Prozesse und die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. Der Mensch – zentraler Faktor für die Kommunikation und Zusammenarbeit – wird in diesem Kontext oft übersehen. Doch gute Prozesse werden nur von zufriedenen Mitarbeitern gelebt. Von Wolfgang von Schretter, Beratung im Gesundheitswesen; Diplom-Ingenieure & Partner

Sie haben gerade eine radiologische Klinik übernommen. Ausgewählt wurden Sie wegen Ihres guten radiologischen Expertenwissens und dem zusätzlichen Abschluss als MBA in Gesundheitsmanagement. Dies sind gute Voraussetzungen zum Einstieg in die Verantwortung als Chefarzt einer eigenen Radiologie.

Am Anfang geht es erstmal darum, die neue „eigene“ radiologische Klinik kennen zu lernen. Was läuft gut, wo gibt es vielleicht Baustellen? Als technologiegetriebenes Fach geht der Blick schnell auf die Schnittbildverfahren CT und MRT. Welcher Bedarf kann abgedeckt werden, in welchem Zustand sind die Geräte? Reicht ein Upgrade oder gilt es, Ersatz zu beschaffen? Sind im Budget der Geschäftsführung Mittel für den Ersatz eines MRT-Gerätes vorgesehen? RIS und PACS sind auch nicht mehr neu. Microsoft hat die Pflege einiger Betriebssysteme eingestellt. Der Ersatz duldet keinen Aufschub.

Radiologie-Management

Die Geschäftsführung des Klinikums erwartet von der neuen Leitung, dass sie die Radiologie zukunftssicher aufstellt. Dazu gehört, den Bedarf der klinischen Kollegen zu kennen und umzusetzen. Nach oft jahreslangem Warten wünschen diese sich den Ausbau der radiologisch interventionellen Eingriffe. Was braucht es dazu?

Abreden mit den Gefäßchirurgen für den Schwerpunkt der Eingriffe müssen getroffen werden. Wo und an welchem Gerät können die Interventionen vorgenommen werden? Wäre ein interdisziplinär genutzter Hybrid-OP die richtige Lösung, gemeinsam genutzt auch mit der Kardiologie? Welches Personal ist dafür erforderlich? Wer tut was? Welche Weiterbildungen sind erforderlich? Und lässt sich der neue Schwerpunkt wirtschaftlich gestalten? Meist fehlt die Zeit zur Beantwortung dieser Fragen und es gibt keine Erfahrung aus vergleichbaren Projekten.

Zum Management gehört der kontinuierliche Blick auf Kennzahlen. Wie entwickeln sich die Untersuchungszahlen und wie die Kosten? Das Controlling hat schon den starken Anstieg der Schnittbild-Untersuchungen CT und MRT in den ersten Monaten bemängelt. Management heißt täglich planen, organisieren, koordinieren und kontrollieren.

Die einflussreiche amerikanische Management-Expertin Mary Parker Follet prägte Anfang des 20. Jahrhunderts den folgenden Satz: „Management is the art getting things done through other people“. Und sie verfolgte die Philosophie, dass man Gemeinschaften bilden muss, um Dinge zu bewegen. Das Miteinander der Menschen ist der Kern von Erfolg. Sie war mit ihrer Auffassung der Zeit weit voraus.

Die zentrale Aufgabe der radiologischen Leitung ist, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass effektives und effizientes Arbeiten für Führungskräfte und Mitarbeiter möglich wird. Und damit sind wir beim Faktor Mensch angelangt.

Der Faktor Mensch

Gute Mitarbeiter für die Radiologie zu finden ist regional unterschiedlich schwer. Das betrifft sowohl Radiologinnen und Radiologen als auch MTRAS. Geeignete Mitarbeiter finden und vor allem binden ist leichter gesagt als getan. Aber gerade

die erfolgreiche Bindung von Leistungsträgern führt zu hoher Qualität der Abteilung und zu ausstrahlender Attraktivität des Arbeitsplatzes.

Oft erwarten und hoffen Mitarbeiter, dass nach dem Chefarztwechsel alles anders wird. Aus Sicht des Chefarztes aber muss es erst einmal darum gehen, die Mitarbeiter einzuschätzen und zu klären, wer was kann, welche Forderungen berechtigt sind und welche nicht. Ein Oberarzt möchte wie bisher schwerpunktmäßig nur Mammographie-Untersuchungen machen, der andere ist ausschließlich auf MRT fokussiert. Die MTRA-Leitung beklagt die vielfach erfolglosen Bedarfsanforderungen für mehr Mitarbeiter an die Personal-Abteilung. Es scheinen MTRAS zu fehlen, insbesondere aber Personen, die das MRT perfekt bedienen können. Das Chefarzt-Sekretariat tut sich schwer mit der Umstellung vom Vorgänger auf die neue Zeit. Ein konstruktives Miteinander ergibt sich nicht von selbst. Dies ist ein Faktor, der oft vergessen wird.

Klärungen und Veränderungen stehen für die gesamte Abteilung an. Nicht MRT oder der interventionelle Arbeitsplatz sind die schwierigen Themen für die Leitung. Vielmehr gilt es, mit Transparenz und Fairness neue Ziele vorzugeben und Rahmenbedingungen so zu schaffen, dass alle Mitarbeiter gut zusammenarbeiten können. Probleme in der Zusammenarbeit und Widerstände gegen die Vorgaben brauchen Aufmerksamkeit und die Bereitschaft, diese konstruktiv zu lösen. Veränderungen sind bei der Gestaltung neuer Prozesse unvermeidlich und nicht immer willkommen. Wie kann man aber als Chefarzt die Menschen dabei mitgehen lassen? Wie bringt man Mitarbeiter dazu, lieb gewonnene Gewohnheiten abzulegen? Da ist Führung gefragt!

Führung

Wir alle kennen Beispiele fehlender Führung und haben deren Auswirkung beklagt. Die leitende MTRA verhindert zeitnahe Untersuchungen, weil ihr die Orientierung fehlt und sie keine klare Priorisierung kennt. Ausgebildet als Arzt und Radiologie sind Sie nun in der Funktion eines Managers gefordert. Alle schauen auf Sie.

Was aber ist gute Führung? Bei Führung geht es nicht um Zahlen, Daten, Fakten. Die sind die Basis guten Managements. Bei Führung geht es vor allem um Menschen. Menschen brauchen einen verlässlichen Rahmen, innerhalb dessen sie sich bewegen und handeln können.

Als neuer Chefarzt oder Chefärztin der Radiologie setzen Sie die Standards. Ihr Führungsverständnis ist die Grundlage Ihrer Management-Tätigkeit. Welchen Führungsstil wollen Sie pflegen? Wie entscheiden Sie? Und wo beziehen Sie Ihre Mitarbeiter mit ein? Wie kann es anders gehen, außer dass man es anordnet? Wie bekommt man alle ins Boot? Als Chefarzt sollten Sie das Ganze im Blick haben. Sie müssen das Bild der Zukunft skizzieren: „Das ist mein Ziel – da will ich mit Euch gemeinsam hin!“

Es gilt, die Stärken und Verbesserungspotentiale aller Mitarbeiter zu kennen und diese entsprechend ihrer Kompetenzen einzusetzen. Und dafür zu sorgen, dass

mittels regelmäßiger Weiterbildungen neue Fertigkeiten erlernt werden können. Die Herausforderungen sind vielfältig und ungewohnt. Die Übung fehlt. Die Werkzeuge sind unbekannt. Fragt man schon langjährig erfolgreiche Chefs, so ist zu hören: „Man fühlt sich oft recht einsam“. Und wen sollte man nach Unterstützung fragen und möglicherweise Schwäche zeigen? Hier besteht die berechtigte Sorge vor einem Gesichtsverlust.

Lange wurde angenommen: „Führung kann man oder auch nicht!“ Aber Führung ist ein Handwerk, das erlernbar ist. In Führungsseminaren werden allgemeine Prinzipien und Grundlagen von Führung vermittelt. Wie diese sich in Ihrer Radiologie umsetzen lassen, damit sind Sie weiterhin allein. Ein Sparringspartner im Rahmen eines individuellen Coachings ermöglicht ein „Training-on-the-Job“ und damit die Bearbeitung der konkreten Themen in der eigenen Abteilung. Auch Sie brauchen einen Freiraum, um Ihren Führungsstil zu finden und Neues auszuprobieren. Und es braucht Mut und eine klare Strategie, die „unangenehmen Themen“ anzugehen. Auch als Chef möchte man gemocht werden, gleichzeitig muss man führen und Konflikte in Sinne aller lösen.

Fazit

Gutes Management der Prozesse in der Radiologie ist eine notwendige Selbstver-

ständigkeit im Wettbewerb der Krankenhäuser. Der Faktor Mensch ist aber zentraler Punkt für eine konstruktive Zusammenarbeit. Menschen brauchen Führung, also verlässliche Leitlinien, damit sie Freude an der Leistung haben. Und damit das Miteinander gelingt, braucht es eine Leitung, die klar sagt, wohin der Weg führen soll. Führung ist das Stichwort. Hierfür externe Hilfe anzunehmen, ist ein Zeichen von Stärke.



Wolfgang von Schretter, DELPHIMED, Beratung im Gesundheitswesen: „Gutes Management der Prozesse in der Radiologie ist eine notwendige Selbstverständlichkeit im Wettbewerb der Krankenhäuser. Der Faktor Mensch ist aber zentraler Punkt für eine konstruktive Zusammenarbeit.“

Abnahme- und Konstanzprüfung nach neuer DIN

TOTOKU QA unterstützt schärfere Regelungen

Bei Radiologen wurde die neue Norm DIN 6868-157 zur Abnahme- und Konstanzprüfung nach Röntgenverordnung (RöV) an Bildwiedergabesystemen in ihrer Umgebung lange erwartet – und auch heiß diskutiert. Ziel der neuen Regelungen ist es, im Sinne der Patientensicherheit eine optimale Bildqualität und Zuverlässigkeit zu gewährleisten. Dabei berücksichtigen die Vorschriften insbesondere die stetigen Fortschritte bei den Diagnosteknologien, etwa die Umstellung von CRT- auf LCD-Monitore.

Alle zusätzlichen Kriterien wie neue Prüfelemente und Prüfmethode berücksichtigt TOTOKU QA, die aktuelle Qualitätssicherungssoftware des japanischen Monitor- und Displayanbieters. „Wir begrüßen die strengeren Standards für die Konstanz- und Abnahmeprüfung“, so Marcel Herrmann, Marketing Manager Medical Displays bei TOTOKU, „weil sie sowohl im Sinne der Patienten wie auch einer sicheren und fortschrittlichen Bildwiedergabe sind.“

Das Unternehmen ermöglicht assistenzgeführte Prüfungen und unterstützt die automatische Übernahme von Messwerten aus externen Messgeräten. „Künftig nutzt die Software die integrierten Sensoren der i2-Serie-Monitore für die Konstanzprüfung, so dass dafür keine externen Messgeräte mehr eingesetzt werden müssen“, so Herrmann. TOTOKU QA wird kostenlos bei allen Displays des Herstellers mitgeliefert und unterstützt sowohl Windows-8- als auch Windows-10-basierte Systeme.