

TRENDSTUDIE

Entscheidungsstrukturen müssen sich verändern

Eine aktuelle Umfrage unter Ärztinnen im Klinikbetrieb zeigt, warum eine Transformation des Führungsstils zum Wohle des medizinischen Personals und der Patienten dringend erforderlich ist.

In einer Zeit, in der die Gesundheitsbranche unter enormem Druck steht und die Belastungen für das medizinische Personal stetig zunehmen, gewinnt die psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz sprunghaft an Bedeutung. Unabhängig, ob Mediziner oder Pfleger: Unisono lässt sich sagen, dass ein empathischer Führungsstil, der Leitplanken definiert und Orientierung in einem agilen Arbeitsumfeld bietet sowie einen wertschätzenden, respektvollen Umgang in Verbindung mit einer positiven Fehlerkultur sicherstellt, insbesondere im Klinikbetrieb mehr gefragt ist denn je. Das gilt ganz besonders für Ärztinnen, da sie sich neben fachlichen und organisatorischen Herausforderungen auch mit geschlechtsbezogenen Widerständen struktureller Art konfrontiert sehen, die ihren persönlichen und fachlichen Entwicklungsmöglichkeiten im Wege stehen. Hierarchische Strukturen sowie tradierte Denk- und Verhaltensmuster auf Entscheider-Ebene beeinflussen die Arbeitsbedingungen im Krankenhaus sowie die individuelle Zufriedenheit und das mentale und körperliche Wohlbefinden der Ärztinnen negativ. Entwicklungen, die auch direkte Auswirkungen auf die Qualität der Patientenversorgung haben können.

Der Arbeitsalltag von Ärztinnen an deutschen Krankenhäusern ist oft von einem Mangel an psychologischer Sicherheit, Frustration und innerem Rückzug geprägt. Das legt die aktuelle Studie „Ärztinnen im Krankenhaus - Arbeiten am Limit 2023“ dar, die ein facettenreiches und alarmierendes Bild der Arbeitssituation weiblicher Medizinerinnen in den deutschen Krankenhäusern zeichnet.



Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz ist ein wichtiger Faktor für herausragende Leistungen und eine optimale Versorgung der Patienten.

© Kim Schneider/stock.adobe.com – Stock Photo. Posed by a model.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Ärztinnen mit herausfordernden Arbeitsbedingungen konfrontiert sind, die zu körperlicher und seelischer Erschöpfung führen. Ursächlich sind neben den fachlichen und organisatorischen Herausforderungen mangelnde psychologische Sicherheit sowie geschlechtsbezogene, strukturelle Widerstände, die die persönlichen und fachlichen Entwicklungsmöglichkeiten von Medizinerinnen im Klinikbetrieb substanzial behindern.

Die Verantwortung liegt bei den Krankenhäusern und anderen Akteuren im Gesundheitswesen, Verbesserungen der Arbeitsbedingungen auf individueller und systemischer Ebene umzusetzen, wenn

sie als Arbeitgeber wettbewerbsfähig und attraktiv bleiben wollen. Andernfalls besteht das Risiko, dass Ärztinnen ihre Expertise und Ressourcen vermehrt aus dem Krankensektor abziehen, sei es durch eine Niederlassung, den Wechsel in andere Branchen der eine berufliche Tätigkeit im Ausland.

Etwa 40 Prozent der befragten Ärztinnen stufen ihre Zufriedenheit im Berufsleben lediglich als „Okay“ ein, während 20 Prozent angeben, unzufrieden zu sein. Diese Zahlen allein verdeutlichen, in welcher Dysbalance sich der Klinikbetrieb befindet und wie unabdingbar ein Handlungsbedarf zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist.

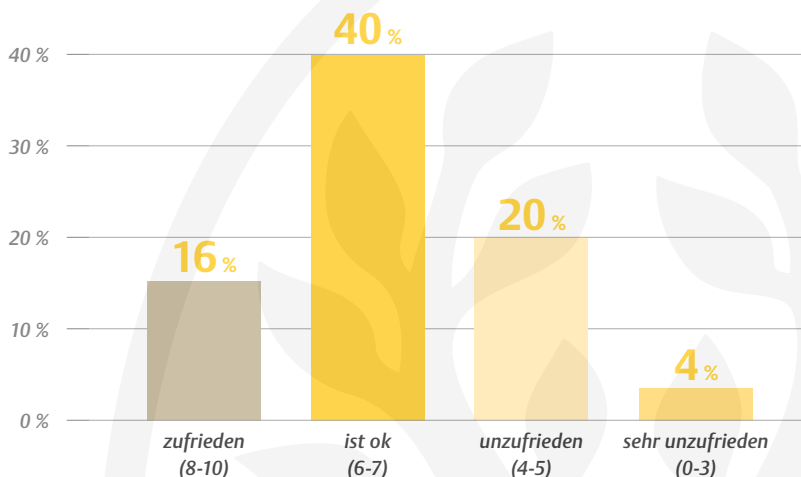
© Kim Schneider/stock.adobe.com – Stock Photo. Posed by a model.

Alarmierende Arbeitssituation in den deutschen Krankenhäusern

In der Trendstudie „Ärztinnen im Krankenhaus - Arbeiten am Limit 2023“ wurden in Tiefeninterviews Ärztinnen im Klinikbetrieb zu ihrer Zufriedenheit im Berufsleben befragt.

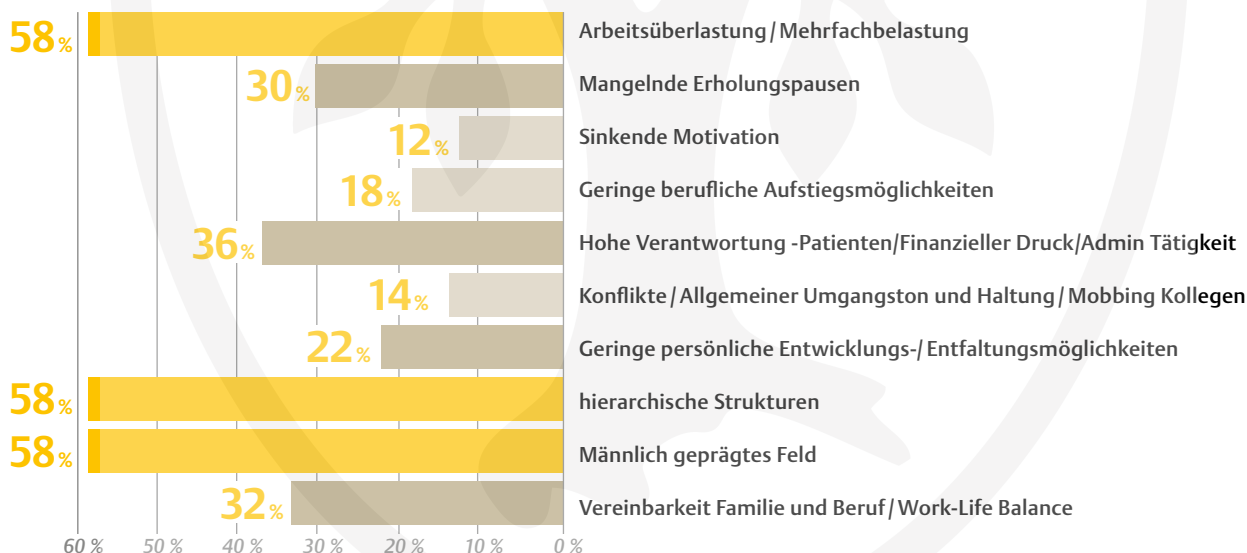
„Wie würden Sie aktuell Ihre Freude/Zufriedenheit im Berufsleben einstufen?“

Abb. 1



„Welche Art von Hürden und Herausforderungen kommen Ihnen in den Sinn, wenn Sie an Ihr Arbeitsumfeld denken?“

Abb. 2, Mehrfachauswahl



Quelle: Claudia Nacci

Wenn es um Hürden und Herausforderungen im Arbeitsumfeld geht, nennen etwa 58 Prozent Arbeitsüberlastung, hierarchische Strukturen und ein männlich dominiertes Feld als Hauptproblem. Auf Platz zwei stehen die hohe

Verantwortung, administrative Aufgaben und geringe persönliche Entwicklungsmöglichkeiten.

Darüber hinaus betonen die Teilnehmerinnen der Umfrage immer wieder die

„gläserne Decke“ und die „alten weißen Männer“ im Zusammenhang mit den Herausforderungen und Hürden im Klinikalltag. Faktoren, die sich massiv auf die Karriereentwicklung und die allgemeine Motivation der Ärztinnen auswirken.

Fallzahl: N = ~ 50

Studienteilnehmende: Fach- und Oberärztinnen, Chefärztinnen, leitende Chefärztinnen sowie leitende Ärztinnen und Assistenzärztinnen in Krankenhäusern innerhalb der Bundesrepublik Deutschland.

Methode: Persönlich geführte, fragebogengestützte Tiefeninterviews, Dauer jeweils zwischen 30 und 70 Minuten, durchgeführt als Videogespräch

Umfragezeitraum: Januar 2023 – Oktober 2023

Studienleitung und -durchführung: Claudia Nacci, Hamburg

Psychologische Unsicherheit frühzeitig erkennen

Die Auswirkungen dieser Probleme beeinflussen nicht nur die psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz, sie belasten die Arbeitsbeziehungen in allen Richtungen. Von den leitenden Ärzten bis hin zu den Pflegekräften und Assistenzärzten ist geschlechterübergreifend ein Klima der Unzufriedenheit spürbar. Geringe Wertschätzung, erschwerte Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie der allgemeine Umgangston unter Kollegen und Vorgesetzten führen zu Verunsicherung und werden als demotivierend wahrgenommen. Die Folgen sind Konflikte, Kommunikationsprobleme, mangelnder Austausch und Frustration bis hin zu Behandlungsfehlern.

Umso wichtiger ist es, psychologischer Unsicherheit konsequent entgegenzuwirken, um nicht nur eine optimale Patientenversorgung zu gewährleisten, sondern auch das Wohlbefinden und das Potenzial speziell der Ärztinnen zu fördern und eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Dazu gehören Kommunikation auf Augenhöhe sowie ausgeglichene Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, um als Team insgesamt leistungsfähiger zu sein.

Umdenken der Entscheidungsstrukturen und Führungsmethoden

Die notwendigen Veränderungen im Gesundheitswesen erfordern mehr als nur eine bloße Auflistung von Maßnahmen. Es geht vielmehr darum, eine grundlegende System-Transformation einzuleiten. Dies umfasst das Aufbrechen hierarchischer Strukturen zugunsten von Geschlechtergleichheit sowie größerer innerbetrieblicher Mobilität und Durchlässigkeit, um eine vielfältigere und inklusivere Arbeitsumgebung zu schaffen.

Gleichzeitig müssen Klinikbetreiber die Personalressourcen erhöhen, um die Arbeitsbelastung zu normalisieren und sicherzustellen, dass Ärztinnen (und Ärzte) effektiv arbeiten und optimale Ergebnisse erzielen können. Zudem ist eine Refor-

mierung der Auswahlverfahren, -kriterien und -gremien unerlässlich, um gerechtere und transparentere Aufstiegschancen für Ärztinnen zu gewährleisten. Es ist auch wichtig, flexible Arbeitszeitmodelle und Betreuungsangebote in der Nähe der Klinik zu entwickeln, die den Bedürfnissen von Ärztinnen und ihren Familien gerecht werden.

„Geringe Wertschätzung und erschwerte Entwicklungsmöglichkeiten demotivieren und führen zu Frustration.“

Eine Unternehmenskultur, die auf Kooperation, Unterstützung und Diversität ausgerichtet ist, schafft eine positive Arbeitsatmosphäre, die das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert. Arbeitgeber sollten auch ein verbessertes Angebot an Rückzugsräumen und Ausgleichsmaßnahmen bereitstellen, um die mentale und physische Gesundheit der Ärztinnen zu stärken.

Darüber hinaus ist die Stärkung sozialer Kompetenzen und die Vermittlung zeitgemäßer Führungsfähigkeiten bereits während der Ausbildung von entscheidender Bedeutung. Auch die Führungspraxis von Ärzten, die heute bereits in leitender Position sind, sollten die Kliniken im Rahmen verpflichtenden Weiterbildungsmaßnahmen in Richtung einer zeitgemäßen Führungskultur verändern.

Um diese umfassende Transformation in Gang zu bringen und damit die Zukunft des Klinikbetriebs nachhaltig sicherzustellen, sind ein intensiverer Austausch sowie Vernetzung zwischen den Akteuren im Gesundheitswesen auf verschiedenen Ebenen erforderlich.

Coaching für mehr Resilienz auf individueller Ebene

Auf individueller Ebene spielt Coaching für Resilienz und die Entwicklung von Führungsqualitäten eine entscheidende Rolle, insbesondere für Ärztinnen. Die Begleitung durch einen Coach ermöglicht es Ihnen, ihre Kommunikations- und Durchsetzungsfähigkeiten innerhalb des von den beschriebenen strukturellen und organisatorischen Belastungen geprägten Systems zu verbessern und ihre persönliche Entwicklung konsequenter voranzutreiben.

Einzelcoachings und Gruppencoachings sind effektiv, um Ärztinnen die Möglichkeit zu geben, sich zu stärken, motivierter und resilienter gegen Stress zu werden und neue Lösungswege für ihre Probleme und Herausforderungen zu erarbeiten. Durch derartige fachliche Weiterbildungsangebote stärken Ärztinnen (und Ärzte) ihr Selbstvertrauen und erreichen ein höheres Maß an Selbstwirksamkeit.

Das trägt zur Stärkung ihrer Führungsfähigkeiten, ihrer Resilienz sowie ihres Wohlbefindens und Selbstbewusstseins im aufreibenden Arbeitsumfeld des Gesundheitswesens bei. Besonders effektiv sind in diesem Zusammenhang Methoden wie das Focusing. Diese körperbezogene Praxis ist in belastenden Situationen sofort, überall leicht anwendbar; es fördert die Selbstwirksamkeit, Achtsamkeit und mentale Resilienz. ■



Claudia Nacci ist systemischer Coach und Focusing-Beraterin mit Sitz in Hamburg.
© Birgit Klemt