



DR NEXT FRAGT

»Ihr könnt etwas bewegen!«

Karin Gräppi im Interview mit Dr. Next

Mehr als 12.000 Ärzte arbeiten für die Helios Kliniken, Europas größtem ambulanten und stationären Patientenversorger. Karin Gräppi ist für deren Belange an der Spitze des Konzerns zuständig und will jungen Medizinerinnen Mut machen, etwas zu verändern. Wir treffen die Personalchefin von Helios in der Unternehmenszentrale in Berlin.

Interview: [Anja Bittner](#)

Fotos: [Amac Garbe](#)

URL: drnext.de/interview-karin-graepi

Dr. Next: Was macht einen Arzt heute zu einem guten Arzt?

Gräppi: Ein guter Arzt braucht Leidenschaft für den Beruf mit dem Ziel, Patienten zu helfen. Er sollte heute darüber hinaus auch den Anspruch haben, das Gesundheitssystem in seiner Gesamtheit zu verstehen. Ich glaube, man kann nur dann gut wirken, wenn man weiß, in welchem Kontext man arbeitet.

Karin Gräppi ist Geschäftsführerin Personal der Helios Kliniken GmbH und als solche unter anderem verantwortlich für das Personal- und Talentmanagement des Unternehmens. Die gelernte Arzthelferin und Wirtschaftsassistentin hat mehr als 25 Jahre Erfahrung in der Klinikverwaltung und -geschäftsführung.



Dr. Next: Entsteht dieses Systemverständnis durch Erfahrung, oder sollte man das Wissen in Medizinstudium und ärztlicher Weiterbildung vermitteln?

Gräppi: Wünschenswert wäre natürlich, dass der Arzt das zum Beginn seiner klinischen Tätigkeit mitbringt. Natürlich kein Detailwissen, aber ein Grundverständnis für sektorale Schnittstellen, Interprofessionalität und Systemfinanzierung. Das würde vielen den Alltag erleichtern. Ärzte sollten mit Wissen über das Gesundheitssystem Probleme in ihrem Gesamtkontext betrachten und somit besser lösen können.

Dr. Next: Wie verändert sich der Arztberuf zukünftig?

Gräppi: Die Veränderung muss sich daran orientieren, was der Patient braucht. Deshalb ist auch die eingangs erwähnte Leidenschaft, Patienten zu helfen, eine zentrale Voraussetzung. Aber man muss die Art seines Tuns im Laufe der Zeit anpassen können – das erfordert eine grundsätzliche Bereitschaft für Veränderung.

Dr. Next: Haben Sie das Gefühl, dass junge Ärzte diese Bereitschaft mitbringen?

Gräppi: Das ist auch für uns eine sehr spannende Frage. Aus der Erfahrung heraus ist die Bereitschaft unterschiedlich hoch. Wir haben gemeinsam mit jungen Chirurgen eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, aus der inzwischen ein kleiner Kongress erwachsen ist. Wir diskutieren über das Krankenhaus im Jahr 2025 und die Frage, wie Ärzte zukünftig arbeiten wollen. Einige schauen weit über den Tellerrand, andere wiederum sind extrem strukturkonservativ. Das hat mich verblüfft.

Dr. Next: Haben Sie Antworten gefunden? Welche Vorstellung haben die jungen Ärzte von ihrer Zukunft?

»Der Patient soll und muss im Mittelpunkt stehen. Und zwar in einer modernen, effizienten und digitalen Umgebung.«

Gräppi: Es wurde ein zentraler Punkt herausgearbeitet: Der Patient soll und muss im Mittelpunkt stehen. Und zwar in einer modernen, effizienten und digitalen Umgebung.

Dr. Next: Eine strikte Ausrichtung des ärztlichen Handelns an den Bedürfnissen des Patienten geht auch einher mit der Bereitschaft, Dienstleister zu sein. Ist das die Rolle, in der sich die Ärzte von morgen sehen?

Gräppi: Ich denke, die Formulierung »Patient im Mittelpunkt« beschreibt das Zielbild sehr gut. Dazu gehört hohe medizinische Qualität genauso wie eine hohe Servicequalität.

Dr. Next: Immer mehr Ärzte ziehen der Selbstständigkeit ein Angestelltenverhältnis vor, die junge Generation fordert allerdings auch eine gemäßigte Arbeitsbelastung sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wie können Kliniken dem gerecht werden?

»Die jüngeren Ärzte wollen vor allen Dingen einen Sinn finden in dem, was sie tun.«

Gräppi: Unsere jungen Chirurgen, mit denen wir zu solchen Themen im Gespräch sind, bestätigen genau diese Erwartungshaltung. Homeoffice ist zum Beispiel aufgabenspezifisch auch bei Ärzten möglich; auch wenn klar ist, dass ein Chirurg nicht am Küchentisch operieren kann. Für Radiologen spielt es aber beispielsweise keine Rolle, von welchem Ort aus sie CT- und Röntgenbilder befunden. Innerhalb der Klinik wollen die Ärzte attraktive Arbeitsplätze – beispielsweise ordentliche Büros und Fitnessräume. Ein ganz wesentlicher Punkt ist auch die Verfügbarkeit einer flexiblen Kinderbetreuung. Am wichtigsten bleibt aber: Die jüngeren Ärzte wollen vor allen Dingen einen Sinn finden in dem, was sie tun.

Dr. Next: Ist das eine neue Entwicklung?

Gräppi: Viele Ärzte der älteren Generation haben für eine steile Karriere eher in Kauf genommen, 14 Stunden am Tag zu arbeiten; ja. Problematisch ist, dass einige Chef- und Oberärzte das auch von ihren jüngeren Kollegen erwarten. Vor 20 Jahren hat man keinen Arzt danach gefragt, ob er zu Überstunden bereit ist. Ich war damals eine junge Klinik-Geschäftsführerin und habe gedacht: Warum lassen die das mit sich machen? Irgendwann ist die Haltung umgeschlagen, und das ist wirklich gut so.

Dr. Next: Ist die nächste Ärztegeneration also nicht mehr so leistungsbereit?

Gräppi: Ich glaube da nicht dran sondern denke, diese Generation hat einfach andere Werte. Und darauf muss sich jeder Arbeitgeber einstellen.

Dr. Next: Wie zum Beispiel?

Gräppi: Indem es selbstverständlich wird, dass auch ein Mann Elternzeit nimmt oder eine Teilzeitstelle besetzt. Wir setzen dieses Signal als Unternehmen, aber es muss natürlich auch von den Chefärzten weitergetragen werden.

Dr. Next: Aus der Sicht vieler junger Ärzte sind die Arbeitsbedingungen vor allem in den Kliniken immer noch alles andere als günstig. Trotzdem lassen die meisten ohne großen Widerstand viel mit sich machen. Haben Sie dafür eine Erklärung?

Gräppi: Ich finde diese Beobachtung spannend und erlebe eine gewisse Resignation auch auf unserer Veranstaltung mit jungen Ärzten. Wie gesagt, einige Ärzte möchten gestalten, andere sagen: »Wir können doch eh nichts ändern.« Denen habe ich gesagt: »Von wegen: Ihr habt doch die Macht in euren Händen. Wir brauchen euch

Anja Bittner im Gespräch mit Karin Gräppi



»Viele Ärzte kommen ins Krankenhaus und denken dann, sie seien eine Marionette. Denen müssen wir helfen und zeigen: »Ihr könnt was bewegen!«

doch.« Viele Ärzte kommen ins Krankenhaus und denken dann, sie seien eine Marionette. Denen müssen wir helfen und zeigen: »Ihr könnt etwas bewegen!«

Dr. Next: Das ist ein Anspruch, den man aus der Unternehmensführung heraus sicherlich gut formulieren kann. Lässt er sich auch auf Ihre Chefärzte übertragen?

Gräppi: Wir versuchen das, indem wir unseren Führungskräften »top down« sagen, was wir von ihnen erwarten – beispielsweise eine partizipative Führung. Darüber hinaus machen wir aber auch dediziert jungen Ärzten Mut, Veränderung einzufordern. Wenn man gute Argumente hat, hört ein Chef auch zu. Außerdem bieten wir Ärzten in Weiterbildung und jungen Fachärzten mit unserem Format »Fit für Führung« die Möglichkeit herauszufinden, ob sie später eine Führungsposition einnehmen wollen. Dieses Format ist übrigens interprofessionell, auch Pflegepersonal nimmt daran teil.

Dr. Next: Wie wird sich das Tätigkeiten- und Fertigkeitenprofil der Ärzte in Zukunft verändern?

»Ärzte brauchen zukünftig die Fähigkeit zur interdisziplinären und interprofessionellen Zusammenarbeit.«

Gräppi: Es gab in den vergangenen Jahren eine zunehmende Spezialisierung in den einzelnen Fachbereichen, und das wird auch weiterhin stattfinden. Umso mehr brauchen Ärzte zukünftig die Fähigkeit zur interdisziplinären und interprofessionellen Zusammenarbeit. Mehr und mehr werden sich auch neue Berufsgruppen etablieren, wie zum Beispiel Physician Assistants – um Ärzte durch Übernahme von Aufgaben zu entlasten, die nicht unbedingt von Ärzten erledigt werden müssen. Gerade bei älteren Ärzten, die schon länger im System Krankenhaus arbeiten, gibt es dazu aber oft noch Vorbehalte.

Dr. Next: Haben Sie in Ihren Kliniken bereits konkrete Erfahrungen dazu gesammelt, welche ärztlichen Aufgaben delegierbar sind?

Gräppi: In einer Klinik setzen wir bereits Physician Assistants ein, die Anamnesen und Dokumentationen durchführen, die also den Arzt in der Stationsarbeit tatsächlich entlasten. In einzelnen Kliniken beschäftigen wir auch CTAs, also Chirurgisch-Technische Assistenten. Die können dann im OP richtig assistieren.

Dr. Next: Wie finden das die Chirurgen?

Gräppi: Nicht alle jungen Chirurgen finden das gut, denn ein CTA nimmt vielleicht auch mal den Platz eines Weiterbildungsassistenten ein. Es darf aber natürlich nicht passieren, dass ein junger Arzt dadurch keine gute Ausbildung erhält. Deshalb sollten CTAs dort eingesetzt werden, wo wir Probleme haben, ausreichend viele Ärzte zu finden.

Dr. Next: Ein abschließender Blick auf einen Klinikkonzern, der den Patienten im Mittelpunkt sehen will: Wie sollen Ärzte von morgen ihre Patienten dorthin bringen?

Gräppi: Wir müssen unsere Ärzte befähigen, schon im ersten Patientengespräch herauszufinden, was eigentlich das Behandlungsziel ist. Überspitzt: Wenn der Arzt den Anspruch hat, dass der Achtzigjährige nach erfolgter Therapie einen Marathon laufen kann, der Patient aber lediglich wieder in seinem häuslichen Umfeld mobil sein will, geht es schief. Es ist ärztlicher Auftrag, Behandlungsziele vorab gemeinsam mit dem Patienten festzulegen und dann vor allem auch die medizinischen Maßnahmen daran auszurichten.

»Dr. Next fragt«

Wie sieht der Arztberuf der Zukunft aus? »Dr. Next« hat mit zehn Experten darüber gesprochen: drnext.de/fragt

Herausgeber

Dr. Next GmbH, Dresden
Mai 2018

Korrespondenz

Dr. med. Anja Bittner
anja.bittner@drnext.de
(0351) 26 44 11-12