

„Führen in der Dermatologie (DDA)“

Autorinnen und Autoren:

Solimani F^{1,2}, Heinrichson M³, Berneburg M⁴, Hertl M⁵, Welzel J⁶, Meier K¹

ZUSAMMENFASSUNG

In der medizinischen Ausbildung, sowohl im Studium als auch in der fachärztlichen Weiterbildung, stehen medizinisches Wissen und klinische Kompetenzen im Vordergrund. Dagegen ist die Vermittlung von Führungskompetenzen nicht Bestandteil des Lernzielkatalogs, obwohl diese entscheidend sind für die reibungslose Teamarbeit im klinischen Alltag, der studentischen Lehre und in der Forschung. Die Fähigkeit, eine Hautklinik, Praxis oder wissenschaftliche Arbeitsgruppe effektiv und nachhaltig zu führen, ist heute wichtiger denn je, um bei zunehmender Komplexität und Verdichtung der Arbeit produktive und effiziente Arbeitsabläufe sicherzustellen, dadurch Konflikte zu vermeiden bzw. professionell zu lösen und die Motivation des Teams für das Fach zu erhalten bzw. aufzubauen. Daher sollte das Erlernen von Führungsmodellen und -strategien wie auch die Vermittlung von Selbstreflexion und das Grundverständnis betriebswirtschaftlichen Handelns fester Bestandteil der Ausbildung angehender Führungskräfte sein. In der Dermatologie ist dies von hoher aktueller Relevanz, um berufspolitischen Veränderungen gerecht zu werden und unser Fach für zukünftige Entwicklungen und Veränderungen optimal aufzustellen.

Die Deutsche Dermatologische Akademie (DDA) hat daher mit dem Zertifikat „Führen in der Dermatologie (DDA)“ ein wichtiges Fortbildungsangebot für junge Dermatologinnen und Dermatologen in Führungsfunktion geschaffen.

Die Fortbildungsinhalte für die Zertifizierung „Führen in der Dermatologie (DDA)“ werden in vier Modulen (25,5 Stunden) vermittelt. Drei der vier Module werden in Präsenz abgehalten, eines virtuell. Die Seminare sind interaktiv mit Kleingruppen oder Rollenspielen konzipiert. Wesentlich sind die praxisorientierte Präsentation der Wissensinhalte und die interaktive Diskussion mit ausgewiesenen Expert:innen. Es soll hierdurch auch ein Netzwerk junger Führungskräfte in der deutschen Dermatologie entstehen.

EINLEITUNG

Während des gesamten ärztlichen Berufslebens nimmt die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung eine zentrale Rolle ein, um der rasanten Entwicklung der Medizin gerecht zu werden. Entsprechend wird nach der Facharztprüfung der klinische Kompetenzgewinn durch in der Berufsordnung vorgesehene Zusatzbezeichnungen abgebildet. In der klinischen Praxis werden darüber hinaus aber weitere, ganz wesentliche Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Gesprächsführung, Flexibilität, Ausdauer und Mitarbeiterführung gefordert, ohne dass diese explizit vermittelt werden oder Teil des Ausbildungs-Curriculums sind. Hinzu kommen die Anforderungen an eine optimale und ethisch hochwertige Patientenversorgung, wobei

ökonomische Ziele, zunehmende administrative Aufgaben und die komplexere Personalsituation immer weniger Raum dafür lassen. Ärztinnen und Ärzte gelangen, ob formal durch Leitungsaufgaben oder informell durch ihren zunehmenden Erfahrungs- und Wissensstand, oftmals sehr früh und manchmal unvorbereitet in Führungs- und Leitungssituationen. Der Umgang mit diesen Zusatzanforderungen ist dann mitunter frustrierend, wenn die Betroffenen nicht über entsprechende Kompetenzen verfügen.¹ Mit zunehmender Verantwortung stehen Ärzt:innen in einer Vorbildfunktion und müssen neben den Fachkompetenzen vor allem Führungskompetenzen aufweisen, um im Alltag Entscheidungsfindungen, Teambuilding, Delegation von Aufgaben und die Implementierung von Maßnahmen zur Vermeidung von Fehlern qualifiziert zu vermitteln. Dies stärkt nicht nur die eigene Sicherheit, sondern optimiert Arbeitsprozesse, vermeidet Fehler, reduziert Arbeitsbelastungen und Stress, was zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitseffizienz führt.² Hinzu kommt, dass das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten durch erlernte Führungsstrategien dazu führt, dass Teilnehmende sich selbst in Führungspositionen wohlfühlen und diese nachhaltig anstreben.³

Aktuelle Führungsstrategien in der Medizin basieren vorrangig auf hierarchischen Strukturen und lassen wenig Raum für flexible Lebensläufe, insbesondere in dem Spannungsfeld von klinischer Versorgung und Forschung. Führungsdidaktische Ansätze sind vor allem aus dem Medizinstudium bekannt, wo eine konsequente Schulung der Lehrenden zu einer besseren Ausbildung der Studierenden führt.⁴ Hier knüpft die Führungsakademie an. Die demographische Entwicklung der Ärzt:innenschaft in Deutschland mit bis zu drei Generationen in einer Organisationsstruktur mit unterschiedlichen Wertvorstellungen fordert eine nachhaltige Führungsstrategie, um Mitarbeiterzufriedenheit zu fördern, Versorgungsqualität zu sichern und dadurch junge Mitarbeiter*innen nachhaltig für die Dermatologie zu begeistern. Damit verbunden hat die Fachgesellschaft die Chance, Arbeitsethik und Entwicklungen in der Berufspolitik in Leitungspositionen mitzugestalten.⁵

Die Deutsche Dermatologische Gesellschaft (DDG) unterstützt mit der Führungsakademie „Führen in der Dermatologie“ junge Dermatologinnen und Dermatologen in Führungsposition durch den strukturierten Erwerb praktischer Führungskompetenzen mit Hintergrundwissen zu Führungsaufgaben und politischen Rahmenbedingungen in der Dermatologie. Die Führungsakademie ist Teil des Nachwuchsprogramms der DDG und findet in vier Modulen, die sich in 18 Monaten wiederholen, in Berlin statt.

ZERTIFIZIERUNGS-CURRICULUM „Führen in der Dermatologie (DDA)“

Das Curriculum soll genau diese Führungskompetenzen vermitteln und so qualitätsgesichert zum Zertifikat „Führen in der Dermatologie“ führen. (Tab. 1)

Als Zielgruppe stehen junge Dermatolog:innen am Ende ihrer Weiterbildung oder auf fachärztlichem Niveau im Vordergrund, die eine Führungs- oder Leitungsposition in einer Hautklinik oder großen Praxis anstreben oder bereits innehaben.

Das Curriculum besteht aus vier Modulen.

Im **Modul 1**, der „**Führungsakademie Dermatologie**“, wird die DDG als wissenschaftliche Fachgesellschaft vorgestellt und ihre fachlichen und berufspolitischen Aufgaben erläutert. Dabei werden die aktuellen, medizinischen Versorgungsstrukturen und die Entwicklung der Dermatologie innerhalb der Medizin beleuchtet. So werden die Notwendigkeit und die Zielstellung der zu erwerbenden Kenntnisse verdeutlicht, indem auf die Organisation der Fachgesellschaft, Dachverbände der politischen Selbstverwaltung und politische Gremien eingegangen wird, um Entscheidungsprozesse in der Berufspolitik nachvollziehen zu können. Um eine Personalentwicklung tragen zu können, muss den Teilnehmenden bewusst sein, wie sich die Dermatologie in der Zukunft verändert. Hierzu werden Entwicklungen in der digitalen Medizin wie die Nutzung künstlicher Intelligenz in der Dermatologie aufgezeigt. Damit eng verknüpft werden Versorgungsstrukturen in der Zukunft besprochen, sowohl in der Praxis als auch in der Klinik, und die demographische Entwicklung des Faches thematisiert. Arbeitsmodelle aus dem In- und Ausland sowie deren arbeitsrechtliche und finanzielle Umsetzung werden aufgezeigt. Zudem werden Kompetenzen vermittelt, wie berufliche Ziele erreicht werden können. Dabei liegt der Fokus sowohl auf der klinischen Tätigkeit als auch auf der Integration klinischer Forschung und Grundlagenforschung.

Das **Modul 2 „Wissenschaftlich führen“** stellt wissenschaftliche Fördermöglichkeiten vor und gibt Einblicke in nationale und internationale Forschungsstrukturen sowie wissenschaftliche Karrierewege. Es folgen Einblicke in Finanzierungsmodelle von klinischen Studien sowie der Forschungsantragsstruktur in Deutschland. In einem Kurs zur persönlichen Arbeitsmethodik, wie zum Beispiel Strategieentwicklung und Arbeitsstruktur, werden Kompetenzen erworben, die sowohl im wissenschaftlichen Alltag als auch in der Klinik angewandt werden. Zuletzt wird auf die Lehre und Weiterbildung eingegangen. Hier werden Kenntnisse zur Approbations- und Weiterbildungsordnung vermittelt und moderne Lehrformen aufgezeigt. Die Grundlagen zum Verständnis und der praktischen Umsetzung wissenschaftlicher Publikationen werden vermittelt.

Das **Modul 3 „Fachkompetent führen“** zeigt Führungsstile und erläutert deren Umsetzung. Hierbei liegt der Fokus auf wirksamen und nachhaltigen Strategien: Gesprächstechniken zur Feedbackgabe und für Mitarbeitergespräche werden erlernt, dazu Strategien zum Konfliktmanagement im Team, aber auch zur Kommunikation auf Leitungsebene erläutert. Zudem wird auf rechtliche Aspekte des medizinischen Handelns eingegangen. Ferner sind Grundlagen medizinischer und personalführender Dokumentation wie auch die Vermittlung von Kompetenzen der schriftlichen Kommunikation Inhalt dieses Moduls.

Das **Modul 4 „Wirtschaftlich führen“** vermittelt betriebswirtschaftliche Grundlagen in der Medizin. Dabei wird auch auf die Krankenhausfinanzierung eingegangen, sodass Deckungsbeiträge, Budgets und das DRG-System erläutert werden und darauf basierend ein Businessplan erstellt werden kann. Im Anschluss an einen praktischen Kurs zum Erwerb von Techniken der Gesprächsführung wird mit allen Teilnehmenden das Planspiel einer Modellklinik durchgeführt.

Das Curriculum ist fortlaufend in einem 18-monatigem Rhythmus. Planung und Durchführung erfolgen durch die DDG. Modul 1, 3 und 4 finden als Präsenzveranstaltungen statt. Das Modul 2 „Wissenschaftlich führen“ wird als virtuelle Veranstaltung durchgeführt. Voraussetzung für die Teilnahme am Curriculum ist die Mitgliedschaft in der DDG.

Die Selbstkostenbeteiligung für die aus vier Modulen bestehende Fortbildung beträgt insgesamt 1.000,00 Euro, einschließlich des Zertifikats „Führen in der Dermatologie“.

Die erfolgreiche Teilnahme an allen vier Modulen ist Voraussetzung für den Erhalt des DDA-Zertifikats „Führen in der Dermatologie“. Um an der Führungsakademie Dermatologie teilnehmen zu können, ist eine vollständige Teilnahme am Curriculum notwendig.

Das Modul 1 zertifiziert die DDA zusätzlich über die jeweilige Landesärztekammer. Es können ca. 10 CME-Punkte erreicht werden. Nach Meldung an die zuständige Ärztekammer kann das Zertifikat im Briefkopf und auf der Homepage geführt werden.

Die Inhalte dieser Veranstaltung werden produktneutral dargestellt. Potenzielle Interessenkonflikte der wissenschaftlichen Leitung und der Referentinnen/Referenten werden gegenüber den Teilnehmenden offengelegt.

ZUSAMMENFASSUNG

Das Curriculum für den Erwerb des Zertifikats „Führen in der Dermatologie (DDA)“ vermittelt in umfangreicher Weise die erforderlichen Kenntnisse, um fachkompetent und nachhaltig zu führen. Die neu gewonnen Fähigkeiten ermöglichen es den angehenden Führungskräften, engagiert und motiviert die zukünftige Entwicklung des Fachs Dermatologie mitzugestalten.

Aktuelle Informationen zum Zertifikat und zu Zertifikatsveranstaltungen sind verfügbar über die Webpage der DDA: <http://www.akademie-dda.de>

Tabelle 1: Aktualisiertes Curriculum des Zertifikats „Führen in der Dermatologie“ der Deutschen Dermatologischen Akademie (DDA).

Modul	Inhalt	Hinweise und Präzisierung	Material	Unterrichtsform	Dauer
Modul 1: „Dermatologie heute und morgen“ (7 Stunden)	Begrüßung und Einleitung	Vorstellung der Referent:innen, Einführung, Ziele, Zertifizierung	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	30´

	Die DDG: Aufgaben, Ziele und Möglichkeiten	Fachvertretungen: DDG, Arbeitsgemeinschaften	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	30'
	Wie sieht die klinische Medizin in 10 Jahren aus? Digitale Medizin und künstliche Intelligenz	Bestehende und mögliche KI-Anwendungen in der Dermatologie	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	60'
	Die Zukunft der klinischen Forschung	Demographische Entwicklung in der Medizin und Dermatologie, klinische und Grundlagenforschung, Anträge, Forschungsgruppen	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	60'
	Stärkung der Teamfähigkeit und vernetztes Denken: Eine praktische Übung	Hands on: Team-Building, Building Bridges			90'
	Patientenversorgung im Spannungsfeld der Ökonomie	Krankenhausreform, AOP-Katalog, DRG, MD, Ambulantisierung	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	30'
	Wie kann ich berufliche Ziele umsetzen?	Eigene Ressourcen erkennen und fördern	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	60'

	Deutsches Gesundheitssystem: Key Player in der Dermatologie	Selbstverwaltung, gemeinsamer Bundesausschuss, Ministerium für Gesundheit, Ärztevertretungen: Ärztekammern, Ärztetag			60
--	---	--	--	--	----

Modul 2 (vormals 4): „Wissenschaftlich führen“ (6 Stunden)	Begrüßung und Einleitung	Vorstellung der Referenten, Einführung, Ziele		online	20'
	Wissenschaftliche Karriere	Wissenschaftliche Arbeitsgruppe, DFG, Förderanträge, öffentliche Förderplattformen	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	online	30'
	Forschungsaufenthalte im In- und Ausland	Motivation und Beratung zur wissenschaftlichen Karriere, Arbeitsgruppen, Forschungsaufenthalte und -förderung	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	online	30'
	Drittmittelfinanzierung	Klinische Studien, Rahmenbedingungen, nötige Infrastruktur, Antragstellung, Kostenkalkulation	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	online	45'
	Persönliche Arbeitsmethodik	Strategieentwicklung & Arbeitsstruktur	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	online	75'
	Lehre und Weiterbildung	Moderne Lehrformen, Approbations- & Weiterbildungsordnung	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	online	60'

	Publikationen	Vom Journal Club zur Publikation	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	online	45
--	---------------	----------------------------------	--	--------	----

Modul 3: „Fachkompetent führen“ (7 Stunden)	Begrüßung und Einleitung	Vorstellung der Referent:innen, Einführung, Ziele,	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	20´
	Mitarbeiter:inn fordern und fördern: Stärken und Schwächen erkennen, Ziele gestalten	Führungsmodelle Grundlagen von Führungsaufgaben und -instrumente	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	60´
	Wirksam und nachhaltig führen	Eigenreflexion, Grenzen der Kommunikation, Möglichkeiten und Grenzen der Führung, Zeitmanagement Transparenz, Compliance, Loyalität Maßnahmen zur Team- und Mitarbeiterbindung Delegation	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	90´
	Rechtliche Rahmenbedingungen für Führungspersonen	Medizinrecht	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	30´
	Gesprächstechnik: Feedback geben & Mitarbeitergespräche	Personalauswahl & Vorstellungsgespräche	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	90´
		Motivationsförderung, Verstand vs. Emotionen			

	Konfliktmanagement im Team und mit der Leitungsebene	Konfliktdefinition, Konfliktdynamik, Eskalationsstufen	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	60'
	Dokumentation und schriftliche Kommunikation	Ziel- und lösungsorientierte Kommunikation, Pitfalls	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	60'

Modul 4 (vormals 2): „Wirtschaftlich führen“ (5,5 Stunden)	Begrüßung und Einleitung	Vorstellung der Referenten, Einführung, Ziele, Wirtschaftlichkeit und Versorgungsrealität	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	20'
	Betriebswirtschaftliche Grundlagen für Mediziner:innen		Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	45'
	Grundlagen der Krankenhausfinanzierung	Stellen- und Kosten-Budgets, DRG, MD, Regress	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	30'
	Betriebswirtschaftliche Strategien: Wie erstelle ich einen Business Plan?			Präsenz	60'
	Verhandlungen mit Geschäftsführung: Gesprächsführung- und strategie	Gesprächstechniken, Verhandlungsstrategien, Körpersprache	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	30'
	Modellprojekt: Planklinik		Gruppenarbeit	Präsenz	120

Interessenkonflikte

Die Autorinnen und Autoren sind Mitglieder der Deutschen Dermatologischen Gesellschaft e. V. (DDG)

Literatur

1. Torti JMI, Inayat H, Inayat A, et al. Perspectives on physician leadership: The role of character-based leadership in medicine. *Med Educ.* 2022; 56: 1184-93.
2. Gibson R, Armstrong A, Till A, et al. Learning from error: leading a culture of safety. *Br J Hosp Med (Lond).* 2017; 78: 402-06.
3. Nose B, Sankey E, Moris D, et al. Leadership Training in Medicine-12 Years of Experience From the Feagin Leadership Program. *Mil Med.* 2023; 188: e510-e15.
4. van Diggele C, Burgess A, Roberts C, et al. Leadership in healthcare education. *BMC Med Educ.* 2020; 20: 456.
5. Hengy M, Farooqui S, Dimitrion P, et al. Leadership training in dermatology: a narrative review. *Int J Dermatol.* 2023; 62: 97-102.

Affiliation:

- ¹ Charité - Universitätsmedizin Berlin, corporate member of Freie Universität Berlin and Humboldt-Universität zu Berlin, Klinik für Dermatologie, Venerologie und Allergologie, Berlin, Germany.
- ² Berlin Institute of Health at Charité-Universitätsmedizin Berlin BIH, Biomedical Innovation Academy, BIH Charité Clinician Scientist Program, Berlin, Germany.
- ³ Deutsche Dermatologische Gesellschaft
- ⁴ Klinik und Poliklinik für Dermatologie, Universitätsklinikum Regensburg.
- ⁵ Klinik für Dermatologie und Allergologie, Universitätsklinikum Gießen und Marburg GmbH, Marburg.
- ⁶ Klinik für Dermatologie und Allergologie, Universitätsklinikum Augsburg, Augsburg

Korrespondenzadresse:

Dr. Katharina Meier, Klinik für Dermatologie, Venerologie und Allergologie, Charité Universitätsmedizin - Berlin, Charitéplatz 1 10117 Berlin, katharina.meier@charite.de