

Zertifizierung: „Führen in der Dermatologie (DDA)“ Certificate: “Leaders in Dermatology (DDA)”

Autoren:

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

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

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.

ABSTRACT

In medical training, both in undergraduate and in postgraduate specialist training, the focus is on medical knowledge and clinical skills. In contrast, the teaching of leadership skills is not part of the curriculum of learning objectives, although these are crucial for smooth teamwork in everyday clinical practice, during student teaching and within a research group. The ability to effectively and sustainably lead a dermatology clinic, a private practice or a scientific working group is more important today than ever before in order to ensure productive and efficient workflows in the face of an increasing complexity of work, thereby avoiding or professionally resolving conflicts and maintaining or building team motivation for the subject. Therefore, the learning of leadership models and strategies as well as the teaching of self-reflection and basic understanding of business management should be an integral part of the training for prospective leadership positions. In dermatology, this is of high current relevance in order to do justice to changes in professional policy and to optimally position our discipline for future developments and changes.

The German Dermatological Academy (DDA) has therefore created a continuing education program for young dermatologists in leadership positions with the certified course "Leading in Dermatology (DDA)".

The training content for the certification "Führen in der Dermatologie (DDA)" is taught in four modules (25,5 hours). Three of the four modules are held in presence, one virtually. The seminars are designed to be interactive with small groups or role plays. The main focus is on the practice-oriented presentation of the knowledge content and the interactive discussion with proven experts. The aim is also to create a network of young leaders within the German dermatological community.

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 „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 **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 „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 Curriculum ist fortlaufend in einem 18-monatigem Rhythmus. Planung und Durchführung erfolgen durch die DDG. Modul 1, Modul 3 und 4 finden als Präsenzveranstaltungen statt. Das Modul 2 „Wirtschaftlich führen“ wird virtuell als live-Veranstaltung durchgeführt. Mitglieder der DDG können kostenfrei an den Modulen teilnehmen. Anreise- und Übernachtungskosten müssen selbst getragen werden.

Die jeweiligen Module werden über die Landesärztekammer Berlin und die DDA mit ca. 12 Punkten zertifiziert. Nach Meldung an die zuständige Ärztekammer kann das Zertifikat im Briefkopf und auf der Homepage geführt werden. Für den Erhalt des Zertifikats ist keine erneute Teilnahme notwendig.

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: <https://www.akademie-dda.de/>.

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

Modul		Hinweise und Präzisierung	Material	Unterrichtsform	Da uer
Modul 1: „Dermatologie heute und morgen“ (insgesamt 7 Stunden)	Begrüßung und Einleitung	Vorstellung der Referent:innen, Einführung, Ziele, Zertifizierung	Literatur und Folien (* .pdf digital verfügba r)	Präsenz	30´
	Die DDG: Aufgaben, Ziele und Möglichkeiten	Fachvertretungen: DDG, Arbeitsgemeinscha ften	Folien (* .pdf digital verfügba r)	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 verfügba r)	Präsenz	60´
	Die Zukunft der klinischen Forschung	Demographische Entwicklung in der Medizin und Dermatologie, klinische und Grundlagenforschu ng, Anträge, Forschungsgruppe n	Literatur und Folien (* .pdf digital verfügba r)	Präsenz	60´
	Stärkung der Teamfähigkeit und vernetztes Denken: Eine	Hands on: Team- Building, Building Bridges			90

	praktische Übung				
	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: „Wirtschaftlich führen“ (insgesamt 5,5 Stunden)	Begrüßung und Einleitung	Vorstellung der Referenten, Einführung, Ziele, Wirtschaftlichkeit und Versorgungsrealität	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Online/ Live	20´
	Betriebswirtschaftliche Grundlagen für Mediziner:innen		Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Online/ Live	45´

	Grundlagen der Krankenhausfinanzierung	Stellen- und Kosten-Budgets, DRG, MD, Regress	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Online/Live	30´
	Betriebswirtschaftliche Strategien: Wie erstelle ich einen Business Plan?			Online/Live	60´
	Verhandlungen mit Geschäftsführung: Gesprächsführung- und strategie	<ul style="list-style-type: none"> - Gesprächstechniken - Verhandlungsstrategien - Körpersprache 	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Online/Live	30´
	Modellprojekt: Planklinik		Gruppenarbeit	Online/Live	120´
Modul 3: „Fachkompetent führen“ (insgesamt 7Stunden)	Begrüßung und Einleitung	Vorstellung der Referent:innen, Einführung, Ziele,	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	20´
	Mitarbeiter:innen 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	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	90´

		Maßnahmen zur Team- und Mitarbeiterbindung Delegation			
	Rechtliche Rahmenbedingungen für Führungskersonen	Medizinrecht	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	30´
	Gesprächstechnik: Feedback geben & Mitarbeitergespräche	Personalauswahl & Vorstellungsgespräche Motivationsförderung, Verstand vs. Emotionen	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	90´
	Konfliktmanagement im Team und mit der Leitungsebene	Konfliktdefinition, Konfliktodynamik, 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: „Wissenschaftlich führen“ (insgesamt 6 Std)	Begrüßung und Einleitung	Vorstellung der Referenten, Einführung, Ziele		Präsenz	20´
	Wissenschaftliche Karriere	Wissenschaftliche Arbeitsgruppe, DFG, Förderanträge, öffentliche Förderplattformen	Literatur und Folien (*.pdf digital verfügbar)	Präsenz	30´
	Forschungsaufenthalte im In- und Ausland	Motivation und Beratung zur wissenschaftlichen	Literatur und Folien	Präsenz	30´

		Karriere, Arbeitsgruppen, Forschungsaufenth alte und -förderung	(* .pdf digital verfügba r)		
	Drittmittelfinanzi erung	Klinische Studien, Rahmenbedingun gen, nötige Infrastruktur, Antragstellung, Kostenkalkulation	Literatur und Folien (* .pdf digital verfügba r)	Präsenz	45´
	Persönliche Arbeitsmethodik	Strategieentwicklun g & Arbeitsstruktur	Literatur und Folien (* .pdf digital verfügba r)	Präsenz	75´
	Lehre und Weiterbildung	Moderne Lehrformen, Approbations- & Weiterbildungsordn ung	Literatur und Folien (* .pdf digital verfügba r)	Präsenz	60´
	Publikationen	Vom Journal Club zur Publikation	Literatur und Folien (* .pdf digital verfügba r)	Präsenz	45

Interessenkonflikte

Die Autoren sind Mitglieder der Deutschen Dermatologischen Gesellschaft e.V. .

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.

