

PERSONALFÜHRUNG

Entwicklung einer Führungskultur: So werden Chefärzte wirklich durch ihre Oberärzte entlastet

von Dipl.-Psych. Matthias Barkhausen, Bad Honnef, barkhausen.de
und Dr. Lars Holldorf, Dr. Holldorf Consult GmbH, klinik-kenner.de/ifg

■ Als Chefarzt sind Sie in Ihrer Klinik i. d. R. der Letztentscheider: Egal ob es um Diagnosen, Behandlungspläne, Personalentscheidungen oder Organisatorisches geht, müssen Sie viel und schnell entscheiden. So können Sie leicht den Eindruck bekommen, dass Sie als Getriebener nur reagieren statt planvoll zu gestalten. Wird dieser Eindruck zur Dauereinstellung, kann das viel Arbeitskraft und -freude rauben. Die Lösung ist, Führungsverantwortung an Ihre Oberärzte abzugeben – zum Wohle der Patienten, der Mitarbeiter, des Krankenhauses und nicht zuletzt zu Ihrer eigenen Zufriedenheit. ■

Führungsverantwortung als Erfolgsfaktor

Die komplexe, arbeitsteilig erbrachte ärztliche Dienstleistung ist vor allem erfolgreich, wenn jeder Mitarbeiter möglichst eigenverantwortlich seine Aufgaben im Zusammenspiel mit dem Team wahrnimmt. Dazu braucht es eine gut funktionierende Führungsmannschaft aus Chef- und Oberärzten.

Allerdings erlebt man immer wieder Oberärzte, die keine Führungsverantwortung übernehmen können oder wollen. Sie konzentrieren sich auf ihre fachliche Verantwortung und wirken eher als „Oberfachärzte“ oder „Oberassistenten“, selbst wenn sie den Dienst- oder Urlaubsplan erstellen. Dies führt zu Führungslöchern, weil die Assistenten keine adäquate und präzise Anleitung und die Chefärzte keine oder zu wenig Unterstützung und Entlastung in ihrer Führungsarbeit erfahren. Dafür gibt es drei mögliche Ursachen: Entweder ist der Chefarzt nicht bereit oder in der Lage, Führungsverantwortung sinnvoll zu delegieren, die Oberärzte können oder wollen sie nicht übernehmen oder eine Kombination aus beidem. Einen Miniselbsttest, der Sie bei der Problem- und Ursachenanalyse unterstützt, finden Sie online unter iww.de/s4468.

Ursachenschwerpunkt Chefarzt

Führungstechniken (z. B. Delegation) können Sie sich kurzfristig in Seminaren oder per Selbststudium aneignen, Führungshaltung dagegen nur mittelfristig entwickeln. Denn sie ist nicht trainierbar, sondern nur reflektierbar. Dies erfordert einen intensiven Dialog (z. B. in einem Chefarzt-Coaching).

■ So entwickeln Sie Ihre eigene Führungshaltung

- Klären Sie Ihre Hemmnisse und modifizieren Sie Ihre persönlichen Glaubenssätze, die es Ihnen erschweren, Führungsverantwortung an die Oberärzte zu delegieren!
- Übertragen Sie nicht nur Aufgaben, sondern delegieren Sie die Verantwortung wirkungsvoll!
- Vermitteln Sie dabei den Sinn dieser Delegation nicht nur aus der Perspektive der Patienten oder der Klinik, sondern zeigen Sie auch den persönlichen Nutzen für den Oberarzt auf!



Es gibt mehrere Ursachen für „Führungslöcher“

Führungstechniken kann man studieren, Führungshaltung nur reflektieren

Sie können Teile der Führungsentwicklung auslagern

Ursachenschwerpunkt Oberärzte

Fördern und fordern Sie die Führungskompetenz Ihrer Oberärzte! Die Führungsentwicklung Ihrer Oberärzte können Sie z. T. an externe Trainer delegieren, z. T. ist es Ihre persönliche Führungsaufgabe.

■ Aspekte der Führungsentwicklung Ihrer Oberärzte

- **Theorie:** Die reine Wissensvermittlung (z. B. Theorien zu Führung, Konflikt- und Veränderungsmanagement sowie Kommunikationsmodelle) sollte prägnant und praxisorientiert erfolgen.
- **Training:** In einem Übungsteil sollten die Teilnehmer die jeweiligen Techniken ausprobieren können (z. B. die Durchführung von Anerkennungs-, Delegations- und Kritikgesprächen).
- **Transfer:** Entscheidend ist die Anwendung und Umsetzung des Erlernten in der eigenen Führungspraxis sowie der Austausch und die Reflexion der Erfahrungen.

IHR PLUS IM NETZ
Audio-Podcast online
unter www.de/s4469



Die Verfasser dieses Beitrags haben ein Praxiskonzept für moderne Onlineführungsentwicklung entworfen. Dieses kann auch unter den derzeitigen Pandemiebedingungen durchgeführt werden. Inhaltlich setzt es auf eine Kombination aus Wissensvermittlung durch prägnante Lernvideos, die die Teilnehmer unabhängig von Zeit und Ort studieren können, praxisorientierten Checklisten zum Download (z. B. zur Führung von Anerkennungs-, Kritik- und Delegationsgesprächen) sowie einer kontinuierlichen Umsetzungsunterstützung durch Live-Online-Coaching. So können die Teilnehmer ihre persönlichen Fragen und Fälle regelmäßig besprechen. Nähere Informationen im Audio-Podcast online unter www.de/s4469.

Führungskultur
entwickeln

Ursachenschwerpunkt Interaktion aus Chef- und Oberärzten

Entwickeln Sie die Führungskultur und pflegen Sie das Führungsteam Ihrer Klinik, sodass sich ein effektives Führungssystem herausbildet.

■ So bauen Sie erfolgreich Ihr Führungsteam auf!

- Formulieren Sie Ihre Führungserwartungen und Ihren -anspruch gegenüber den Oberärzten bereits im Bewerbungsgespräch und geben Sie ihnen kontinuierlich Feedback!
- Führen Sie regelmäßige Führungsbesprechungen mit Ihren Oberärzten durch! Achten Sie darauf, dass diese Besprechungen auch stattfinden, wenn Sie einmal nicht mit dabei sein können. Überprüfen Sie Ihren Redeteil: Wenn er größer als 40 bis 50 Prozent ist, dann sollten Sie in Zukunft stärker auf Dialog und Beteiligung setzen. Denn in Führungsfragen gilt: Reden ist Silber, Zuhören Gold!
- Delegieren Sie nicht nur Managementaufgaben (z. B. Erstellen und Führen von Listen, Dienst- und Urlaubsplänen, Übernahme bestimmter zu vergebener Posten), sondern auch Führungsverantwortung an Ihre Oberärzte (z. B. Mentorensystem in der Aus- und Weiterbildung der Assistenten, Führen von Mitarbeitergesprächen)!
- Beteiligen Sie Ihre Oberärzte an der Entwicklung und Umsetzung der Klinikstrategie, z. B. in einem Jahresworkshop, wo Klinikstrategie, Jahresziele und Umsetzungsmaßnahmen gemeinsam diskutiert und vereinbart werden.

INFORMATION
Autoreninformation



ZU DEN AUTOREN |

- Dipl.-Psychologe Matthias Barkhausen ist Organisationsberater, Coach, Trainer und Supervisor in Krankenhäusern und Inhaber von Barkhausen Health Care Consulting, Bad Honnef, barkhausen.de.
- Dr. Lars Holldorf ist Personalexperte für Krankenhäuser und Geschäftsführer, Dr. Holldorf Consult GmbH, Köln, klinik-kenner.de/ifg.