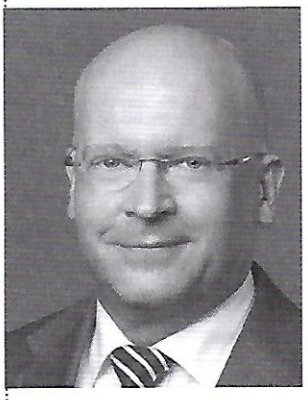
MITARBEITERFÜHRUNG

Die sechs Grundsätze wirksamen Führens



von Diplom-Pädagoge Werner Fleischer, Beratung – Coaching – Moderation, www.ihrcoach.com

Umgangssprachlich ist der Begriff „Prinzipien" sowohl positiv als auch negativ besetzt – von dem Chefarzt-Kollegen, der „seinen Prinzipien treu bleibt" bis zum Geschäftsführer, dem alten „Prinzipienreiter". Dabei geht es in beiden Fällen lediglich um die Bewertung von Verhalten, nicht aber um Prinzipien an sich. Hierunter sind Grundsätze zu verstehen, die dauerhaft gelten und sich nicht am Zeitgeist oder gesellschaftlichen Strömungen orientieren. Aber was haben Prinzipien mit wirksamer Führung zu tun und warum ist es für Chefärzte wichtig, mit Führungsprinzipien zu führen?

In Stresssituationen auf Führungsprinzipien besinnen

Führungsprinzipien wirken wie Verträge, die man mit sich selbst schließt. Im oftmals hektischen Führungsalltag ist es hilfreich, sich auf sie zu besinnen – insbesondere in schwierigen Situationen. Aber auch der tägliche Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen und Patienten wird von Führungsprinzipien beeinflusst. Je besser es Chefärzten gelingt, ihre Führungsprinzipien in ihrem Verhalten auszudrücken, umso verlässlicher und souveräner werden sie wahrgenommen. Welche konkreten Führungsprinzipien gibt es und wie spiegeln sie sich im Verhalten von Chefärzten wider?

Führungsprinzipien wirken wie Verträge mit sich selbst

1. Führungsprinzip „Vorbild in Haltung und Pflichterfüllung"

Vorbild in Haltung und Pflichterfüllung – hinter diesem preußisch klingenden Führungsprinzip verbirgt sich der wichtigste Anspruch, den Chefärzte an sich stellen sollten. Das Führungsprinzip basiert auf der Theorie „Lernen am Modell", die der Psychologe Albert Bandura in den 1950er-/60er-Jahren entwickelte. Seine Lerntheorie besagt, dass Menschen von Vorbildern lernen und deren Verhalten unbewusst nachahmen. Dabei ist es völlig unerheblich, ob sich das Vorbild positiv oder negativ verhält.

Menschen lernen von Vorbildern und ahmen deren Verhalten nach

Chefärzte sind Vorbilder für ihre Mitarbeiter. Sie stehen auf einem Podest und damit unter ständiger Beobachtung. Ihr berufliches Umfeld registriert sehr genau, wie sie ihre Führungsrolle ausgestalten. Dabei geht es in erster Linie nicht um fachliche Kompetenz. Im Fokus der Umwelt stehen vielmehr Werte und Standards und die Frage, wie gesteckten Ziele erreicht werden sollen.

Fachliche Kompetenz steht dabei nicht im Mittelpunkt

Aber auch das alltägliche Verhalten des Chefarztes steht unter Beobachtung: Werden Termine eingehalten? Setzt er die Hygienevorschriften konsequent um? Erscheint er pünktlich zu den Visitenzeiten? Alles wird genau registriert. Insbesondere Chefärzte, die aus den eigenen Reihen befördert wurden, werden kritisch beäugt. Die ehemaligen Oberarzt-Kollegen schauen sehr genau, wie sich der „Aufsteiger" in seiner neuen Führungsrolle verhält und ob er ihr gerecht wird. Doch Mitarbeiter beobachten das Verhalten ihrer Vorgesetzten

nicht nur, sie lernen auch davon und kopieren es. In der Praxis lassen sich dafür viele Beispiele finden: Kommt der Chefarzt häufig unpünktlich in den OP oder zur Besprechung, erscheinen bald auch die ersten Mitarbeiter nicht mehr rechtzeitig. Hält sich der Chefarzt nicht immer strikt an die Hygienevorschriften, werden auch die Assistenzärzte nachlässiger.

Chefärzte müssen sich hinterfragen: Wie verhalte ich mich?

Daher lautet die wichtigste Frage, die sich Chefärzte immer dann stellen sollten, wenn es Widerstände oder Konflikte gibt: Wie verhalte ich mich? Bin ich Teil der Lösung oder Teil des Problems? Das eigene Verhalten zu hinterfragen ist eine der wichtigsten Aufgaben wirksamer Führung. Sie führt oft zu sehr einfachen sowie verblüffenden Antworten und Lösungen.

2. Das Führungsprinzip „Verteilungsgerechtigkeit"

Das Führungsprinzip „Verteilungsgerechtigkeit" hat zwei Aspekte:

Qualität und Menge der Arbeit ist gleichmäßig zu verteilen

1. Die Qualität und Menge der zu erledigenden Arbeit wird auf alle Mitarbeiter im Verantwortungsbereich gleichmäßig verteilt. Das bedeutet: Auch unbeliebte Aufgaben werden von allen Mitgliedern im Team übernommen. Besonders qualifizierte Mitarbeiter erhalten keine Sonderbehandlung und werden nicht davon befreit, unangenehme Arbeiten zu erledigen. Außerdem achten Chefärzte genau darauf, dass kein Ungleichgewicht hinsichtlich der Menge der zu bearbeitenden Tätigkeit entsteht. Sobald sie in Bezug auf die Arbeitsqualität oder -menge Veränderungen bemerken, die die Verteilungsgerechtigkeit gefährden, greifen sie ein.

Alle Mitarbeiter bekommen die gleiche Zeit für persönliche Gespräche

2. Die Präsenz und die Aufmerksamkeit der Leitungskraft werden auf alle Mitarbeiter im Verantwortungsbereich gerecht verteilt. Chefärzte achten genau darauf, dass sie ihre Zeit für persönliche Gespräche allen Mitarbeitern zu gleichen Teilen widmen – Sympathien spielen keine Rolle. Bestehen Ungleichheiten, werden diese erläutert.

Vor allem für Chefärzte mit großer Führungsspanne und großen Teams ist es nicht immer einfach, die Verteilungsgerechtigkeit einzuhalten. Ohne es zu bemerken oder zu wollen, wenden sie sich im hektischen Klinikalltag immer denselben, ihnen sympathischen Mitarbeitern zu und tauschen sich schwerpunktmäßig mit ihnen aus. Solches Verhalten wird von den anderen Teammitgliedern sehr wohl bemerkt. Sie fühlen sich vernachlässigt und ziehen sich daraufhin bewusst von ihrem Vorgesetzten zurück. Das Führungsprinzip der Verteilungsgerechtigkeit hilft, dem entgegenzuwirken.

3. Führungsprinzip „Fürsorgepflicht"

Chefärzte haben gegenüber allen Mitarbeitern ihres Verantwortungsbereichs eine Fürsorgepflicht. Diese bezieht sich auf alle klinikinternen Aspekte, für die sie zuständig sind. Konkret bedeutet das:

Chefarzt geht aktiv auf Mitarbeiter zu

- Chefärzte achten darauf, ob ein Teammitglied z. B. nach einem Schockraumeinsatz „durchhängt", gehen dann aktiv auf es zu und machen ihm dann ein entsprechendes Gesprächsangebot.

- Sie bereiten Mitarbeiter sorgfältig auf bevorstehende Veränderungen vor.
- Sie sorgen dafür, dass ihre Mitarbeiter ihre Arbeit in der dafür vorgesehenen Zeit erledigen können – andernfalls schaffen sie Abhilfe.
- Sie kümmern sich um Leistungsträger, die klaglos zahlreiche Überstunden machen, und sorgen mit ihnen gemeinsam für eine Lösung.
- Sie befähigen ihre Mitarbeiter dazu, vorhandene Talente zu nutzen.

Offenes Ohr bei Klagen über große Arbeitsbelastung

Chefärzte, die das Führungsprinzip „Fürsorge" befolgen, haben ein offenes Ohr, wenn Mitarbeiter sie z. B. über zu hohe Arbeitsbelastung oder eine persönliche Krise klagen und tun dies nicht als bloße Befindlichkeitsstörung ab.

Beispiel

Sie haben den Eindruck, dass einer Ihrer Oberärzte neuerdings mit seiner Arbeit überfordert ist. Bei den Visiten wirkt er unkonzentriert. Und auch im OP arbeitet er längst nicht so souverän wie Sie es bislang von ihm gewohnt sind. Zunächst fragen Sie ihn, wie es ihm aktuell bei seiner Arbeit geht. Erklären Sie ihm dann genau, wie Sie sein aktuelles Verhalten wahrnehmen und was Sie von ihm erwarten. Fragen Sie Ihren Oberarzt danach, welche Erklärung er für sein aktuelles Verhalten hat und welche klinikinternen Maßnahmen aus seiner Sicht nötig sind, um seine Situation zu verbessern. Vereinbaren Sie konkrete Schritte mit ihm und übernehmen Sie ggf. seine Vorschläge, wenn sie gut sind. In nächster Zeit kontrollieren Sie häufig, ob die Arbeit wie vereinbart vorangeht.

4. Führungsprinzip „Informationsfluss"

Informationen auf richtigem Weg, in der richtigen Menge und zur richtigen Zeit

Chefärzte sind dafür verantwortlich, die für ihre Mitarbeiter relevanten Informationen zu kanalisieren. Das bedeutet: Sie sorgen dafür, dass ihre Mitarbeiter die erforderlichen Informationen auf dem richtigen Weg, in der richtigen Menge und zur richtigen Zeit erhalten.

Gleichzeitig müssen auch die Mitarbeiter gewährleisten, dass der Informationsfluss funktioniert. Es ist für die Patientensicherheit und die Behandlungsqualität in diesem Zusammenhang besonders wichtig, dass die Visitenanordnungen gewissenhaft dokumentiert werden.

Beispiel

In Ihrem Verantwortungsbereich stellen Sie sicher, dass alle relevanten Daten exakt in der Kurve bzw. in der elektronischen Patientenakte festgehalten werden, sodass alle an der Behandlung beteiligten Fachkräfte jederzeit auf die notwendigen Informationen zurückgreifen und aktuelle Anordnungen umsetzen können. Kommen neue Anordnungen hinzu oder werden bestehende verändert, wird auch dokumentiert, wer für die Veranlassung verantwortlich ist.

Schriftliche Infos nur dann, wenn ein „Vorgang" geschaffen werden soll

Im Klinikalltag müssen nicht alle Informationen per E-Mail oder in anderer Schriftform mitgeteilt werden – häufig ist die mündliche Weitergabe eines Sachverhalts vorzuziehen. Den Weg der schriftlichen Informationsübermittlung sollten Sie als Chefarzt jedoch immer dann wählen, wenn Sie bewusst einen „Vorgang" schaffen möchten.

Beispiel

Eine junge Oberärztin Ihres Teams ist in letzter Zeit oft unpünktlich im OP und macht auch sonst einen gehetzten Eindruck. Sie haben sie deshalb bereits mehrfach zu einem Gespräch eingeladen. Dieses kam bislang nicht zustande, weil die Oberärztin den Termin immer wieder verschob. Sie verspätet sich auch weiter im Dienst. Jetzt sollten Sie Ihrer Forderung in schriftlicher Form Nachdruck verleihen, sodass – falls erforderlich – ein dokumentierter Vorgang entsteht.

Vor allem bei Veränderungen sollten Informationen strukturiert fließen

Vor allem bei Veränderungen sollten Informationen strukturiert fließen. Hier sind die Informationen rechtzeitig bereitzustellen. Leitungsgremien sollten am Ende jeder Sitzung fragen: Was geben wir an die Mitarbeiter weiter? In welcher Form? Mit welchem Wording? Zudem ist Transparenz wichtig – „Geheimniskrämerei" ruft bei Mitarbeitern Widerstand hervor.

PRAXISHINWEIS | Unterschätzen Sie Mitarbeiter nicht in Bezug auf ihr eigenes informelles Informationssystem („Flurfunk")! Konkret bedeutet das: Ihre Teammitglieder wissen meist mehr, als Sie als Vorgesetzter ihnen mitgeteilt haben.

5. Führungsprinzip „Fairness"

Fairness ist eine Werthaltung im Umgang mit Menschen

Fairness ist eine Werthaltung im Umgang mit Menschen. Als Führungsprinzip bedeutet es, sich den Mitarbeitern gegenüber redlich zu verhalten. Es kommt meist in schwierigen Situationen zum Tragen. Fair sein heißt z. B.,

- dem Mitarbeiter die Chance zu geben, direkt Stellung zu nehmen und
- ihn nicht aufgrund von Informationen anderer vorzuverurteilen,
- finanzielle Mittel (z. B. für Kongressteilnahmen) gerecht zu verteilen und
- sich bei Schwierigkeiten eines Mitarbeiters, seine Arbeit zu schaffen, zu fragen: Habe ich ihn ausreichend befähigt, die Aufgabe zu übernehmen?

PRAXISHINWEIS | Bei diesem Führungsprinzip sollten eigene Sympathien und Antipathien gegenüber Mitarbeitern nicht zum Impulsgeber Ihres Führungshandelns werden. Fairness hat jeder Mitarbeiter in jeder Situation verdient!

6. Führungsprinzip „Respekt, Wertschätzung, Achtsamkeit"

Respekt und Wertschätzung sind Begriffe der inneren Haltung

Hinter den Begriffen Respekt, Wertschätzung und Achtsamkeit verbirgt sich eine innere Haltung: eine Haltung des Herzens. Alle drei Begriffe beziehen sich in erster Linie auf die eigene Person. In ihrem Ursprung sind sie ein säkularisierter Ausdruck des Bibelzitats „Liebe deinen Nächsten wie dich selbst". Denn nur wer im Umgang mit sich selbst respektvoll, wertschätzend und achtsam ist, kann dies auch im Umgang mit seinen Mitarbeitern sein.

FAZIT | Es lohnt sich, die sechs Führungsprinzipien zu reflektieren und sie sogar schriftlich festzuhalten. Im Klinikalltag ist es hilfreich, sich an ihnen zu orientieren, sich regelmäßig auf sie zu besinnen und das eigene Verhalten immer wieder mit ihnen abzugleichen. Auf diese Weise wird das Führungshandeln nicht der Beliebigkeit überlassen, sondern erhält einen für alle verlässlichen Rahmen.