

Der Arzt als Manager, Personalentwickler und Administrator

Entlastung für ärztliche Leitungskräfte in deutschen Kliniken
und Krankenhäusern durch *Coaching on the Job*

von

Werner Fleischer

Dipl.Päd.

(April 2004)

Gliederung:

1. Einleitung *Coaching on the job*
2. Herausforderung „Führung“
3. Erfolgreiches Veränderungsmanagement setzt Führungskompetenz voraus
4. Vorgehensweise und Vorteile des *Coachings on the Job*
5. Zusammenfassung
6. Informationen über den Autor



1. Einleitung *Coaching on the job*

Die Anforderungen an ärztliche Leitungskräfte in deutschen Kliniken sind schon lange mit denen an Führungskräfte in großen Unternehmen zu vergleichen. Allerdings muss der heutige Chefarzt sein Haus durch Veränderungsprozesse führen, die in der Industrie schon vor zehn Jahren begonnen und mittlerweile in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess übergeführt wurden.

So erfordert der immer stärker werdende Leistungswettbewerb zwischen den Krankenhäusern und die aktuellen Veränderungen im Gesundheitsmarkt verstärkt strategische Qualitäten gerade bezüglich wirtschaftlicher Faktoren, z.B. die Erhöhung des Deckungsbetrags, die Senkung der Verbleibzeit und die Analyse des Behandlungs-Portfolios.

Neben der Behandlung von Patienten befasst sich der Chefarzt heutzutage mit Prozessoptimierung, Kostencontrolling, Qualitätssicherung und Mitarbeiterführung. Diese neuen Herausforderungen sind eine zusätzliche Belastung zu dem an sich schon fordernden Arbeitsalltag. Eine Auseinandersetzung mit den neuen Aufgaben zum Beispiel in Form von Schulungen oder Weiterbildungen ist aufgrund zeitlicher Faktoren oftmals nicht möglich.

Stattdessen fordert der umbrechende Krankenhausmarkt schnelle Ergebnisse und Erfolge. Der Chefarzt muss sich in kürzester Zeit der Analyse und Bearbeitung der vorherrschenden Situation widmen und gleichzeitig eine Konkretisierung seiner eigenen Vorstellungen und Ideen verfolgen sowie Mitarbeiter und Verwaltung für seine Lösungen gewinnen – eine Aufgabe, die selbst vielen erfahrenen und geschulten Managern nicht leicht fällt.

Das *Coaching on the Job* ist eine gezielte Unterstützung und hilft ärztlichen Leitungskräften individuell, schnell und effektiv bei der Bewältigung der neuen Herausforderungen. *Coaching on the Job* ist ein Prozess der Hilfe zur Selbsthilfe. Was Manager von Unternehmen schon seit Jahren in Anspruch nehmen, findet nun auch Einzug in die Krankenhäuser. Immer mehr ärztliche Leitungskräfte in Deutschland erarbeiten gemeinsam mit einem Coach zielorientiert und effizient Antworten auf aktuelle Fragestellungen. Das *Coaching on the Job* erfolgt in persönlichen wöchentlichen Einzelgesprächen oder per zeitsparendem Telefoncoaching.

Sinnlose und kräftezehrende Reibungsverluste des Führungsalltags werden im *Coaching on the Job* minimiert und die ärztliche Leitungskraft erhält Hinweise für Handlungsbedarfe und Lösungsansätze im individuellen Verantwortungsbereich. Dabei erfolgt das Coaching unter strengster Vertraulichkeit mit dem Ziel des Coaches, sich nach und nach überflüssig zu machen.

2. Herausforderung „Führung“

Im deutschen Klinikalltag werden Woche für Woche von allen Beteiligten außerordentliche Leistungen vollbracht. Ärztliche Leitungskräfte sind dabei jedoch immer mehr einem erheblichen Führungs- und Steuerungsanspruch ausgesetzt. Das betrifft sowohl Ärzte, die zum ersten Mal eine Leitungsfunktion übernommen oder in eine nächst höhere gewechselt haben als auch erfahrene ärztliche Leitungskräfte, denen die Aneignung und der Ausbau der erforderlichen Führungsfähigkeiten oftmals aus Zeitmangel nicht möglich war.

Ärzte, die den Beruf gewählt haben, um Krankheiten zu bekämpfen und Menschen zu helfen, müssen heutzutage teilweise mehr als sechs Stunden ihrer täglichen Arbeitszeit in die Umsetzung und Lösung von Aufgaben investieren, die nicht dem grundsätzlichen Berufsbild entsprechen. Gleichwohl werden Erfolg und persönliche Zufriedenheit in der Leitungsaufgabe mehr denn je eine Folge der bewussten und motivierten Besetzung und Ausgestaltung der übernommenen Führungsrolle sein. Dies ist leicht gesagt und schwer getan und dennoch für jede Leitungskraft zwingend.

Auch die Studie *Personalmanagement und Arbeits(zeit)organisation im Krankenhaus** der Fachpublikation f&w hat ergeben, dass Ärzte nahezu 50 Prozent ihrer Tätigkeit als patientenfern und nicht medizinisch einstufen. Ebenso sahen andere Studien in der Überfrachtung des ärztlichen Dienstes mit Verwaltungsarbeit einen Hauptgrund für die Unzufriedenheit der Krankenhausärzte, zumal den Ärzten für diese neuen Aufgabengebiete keine Hilfestellungen an die Hand gegeben werden.

Darüber hinaus beginnt sich das Werteverhalten der Mitarbeiter in Kliniken und Krankenhäusern – den Bastionen traditionell hierarchisch geprägter Kulturen – langsam aber sicher zu verändern. In aller Munde ist zwar das Modell der „evidenzbasierten Therapie“, nach der sich Ärzte fachlich auf dem Laufenden halten. Von der Führung her sind aber viele Bereiche eher „eminenzgesteuert“.

In diesem Zusammenhang erfährt der eine oder andere Chefarzt, dass seine hohe klinische Kompetenz nur ein Teil der heute erforderlichen Fähigkeiten einer modernen ärztlichen Leitungskraft abdeckt und diese Kompetenz allein nicht mehr ausreicht. Die traditionellen Rollen als Chef- und Oberarzt sind in Veränderung begriffen, ein neues Verständnis von Führung ist von den Stelleninhabern zu entwickeln.

Mitarbeiter wollen gefragt, gehört und einbezogen jedoch nicht dominiert werden. Führungskräfte, die so denken, reden und auch handeln, machen damit durchweg positive Erfahrungen. Die Mitarbeiter setzen sich aus eigenem Antrieb mit all ihren

* Ausgewählte Ergebnisse einer nicht repräsentativen Marktstudie zum Thema „Personalmanagement und Arbeits(zeit)organisation im Krankenhaus“, die von f&w gemeinsam mit Oberender und Partner im Jahr 2003 durchgeführt wurde.

Fähigkeiten für die Klinik und ihre Patienten ein, wenn sie sich persönlich ernst genommen fühlen und ihnen Raum gegeben wird, ihre Potentiale zu entfalten. Vorausgesetzt den Leitungskräften gelingt es, Kompetenz und Engagement der Mitarbeiter bezogen auf die Aufgabe richtig einzuschätzen und dann entsprechend auf den Mitarbeiter einzugehen und adäquate Ziele zu definieren.

Nach der Übernahme der Leitungsaufgabe findet sich die ärztliche Leitungskraft schnell in einer der drei folgenden Gruppen wieder:

1. Fokus auf die Kernkompetenz:

Der Arzt macht das, was er am Besten kann und wie von selbst findet er sich auf dem sicheren Wege wieder, den er aufgrund seines ärztlichen Spezialwissens beherrscht: Die Behandlung von Patienten.

Die Führungsaufgabe bleibt auf der Strecke, wird verschoben, verdrängt und überspielt. Zurück bleibt ein schlechtes Gefühl, da das Unterbewusstsein um diese unausgefüllte Position weiß und nach kurzer Zeit ein unzufriedenes Umfeld bestehend aus unmotivierten und verwirrten Mitarbeitern vorherrscht.

2. Die neue Aufgabe als tägliche Überforderung:

Die ärztliche Leitungskraft will es unbedingt richtig machen, verliert sich im Detail und fängt schon nach kurzer Zeit an, an der Führungsaufgabe zu leiden. Mitarbeiter zu führen, erscheint kompliziert, anstrengend und zeitraubend. Ohne Struktur und Anleitung bietet die neue Position zahlreiche Gelegenheiten für falsche Entscheidungen, unpassende Worte und Anleitungen für die Mitarbeiter. Dies resultiert nach kurzer Zeit in einem unzufriedenen Umfeld. Die Anfangseuphorie hat sich in bitteres Erwachen aufgelöst. „Wenn man gewusst hätte, dass das so kommt, hätte man den Job nicht angenommen.“ Das belastet schwer.

3. Strukturiertes Zusammenspiel zwischen Kerntätigkeit und neuem Aufgabengebieten:

Nur wenigen Naturtalenten gelingt es von Anfang an und ohne Unterstützung die an sie herangetragene Führungsrolle bewusst anzunehmen, zu besetzen und auszugestalten.

Schon der zunächst lobenswerte Ansatz, alle Mitarbeiter gleich zu behandeln, ist zum Scheitern verurteilt. Jeder Mitarbeiter braucht von der ärztlichen Leitungskraft die richtig dosierte Unterstützung und Anweisung, damit eine effiziente Umsetzung im Arbeitsalltag erfolgen kann. So werden verantwortungsvolle Aufgaben an einen hochkompetenten und engagierten Mitarbeiter delegiert und seine Leistungen und Ergebnisse verfolgt. Diese bilden wiederum die Grundlage für eine richtige Positionierung des Mitarbeiters in der Abteilung aber auch für eventuelle Gehaltsverhandlungen. Ein wenig engagierter Mitarbeiter erhält klare unmissverständliche Anweisungen im Rahmen seines Aufgabengebiets und gleichzeitig ein offenes Ohr sowie Unterstützung für die Schwierigkeiten, die ihm aus seiner Sicht die Arbeit schwer machen. Erst diese Kombination ermöglicht spätere Leistungssteigerungen.

Und dennoch bleiben viele Fragen: Wie soll man mit demotivierten Mitarbeitern umgehen, die man mit der Leitungsaufgabe übernommen hat? Welche besondere Ansprache benötigen Pflegekräfte? Wie soll man mit einer Verwaltung umgehen, die sich nicht als Dienstleister versteht und/oder sich nicht so verhält?

Im differenzierten Denken und Handeln als Leitungskraft allein liegen Herausforderung und Chance zugleich. Nur wenige der zur Zeit verantwortlich tätigen Chef- und Oberärzte haben allerdings Mitarbeiterführung systematisch gelernt.

3. Erfolgreiches Veränderungsmanagement setzt Führungskompetenz voraus

Die Anforderungen an ärztliche Leitungskräfte in Kliniken sind schon lange mit denen an Führungskräfte in Unternehmen identisch. Allerdings muss der heutige Chefarzt sein Haus durch Veränderungsprozesse führen, die in der Industrie schon vor 10 Jahren begonnen und mittlerweile in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess überführt wurden. So erfordert der Leistungs-Wettbewerb zwischen den Krankenhäusern auch strategische Qualitäten, z.B. zur Beantwortung folgender Fragestellungen:

- ◆ Wie kann ich mit vorhandenen Ressourcen die Behandlungsqualität optimieren?
- ◆ Mit welcher Behandlungsmethode erreichen wir welchen Umsatz mit welchem Deckungsbeitrag (Produkt-Portfolio)?
- ◆ Auf welche Behandlungsmethode sollten wir unsere Kräfte konzentrieren?
- ◆ Welche Kooperationen mit anderen Kliniken wären hilfreich?

Wenn diese Analysen und Entscheidungen auch nicht vollkommen isoliert, sondern (hoffentlich) mit Unterstützung einer kompetenten Verwaltung getroffen werden, möchten und sollten die ärztlichen Leitungskräfte zumindest als adäquater Verhandlungs- und Gesprächspartner auftreten, der sowohl eine gewisse Kompetenz als auch konkrete Lösungsansätze einbringen kann.

Nicht selten kommt es in Kliniken vor, dass für eine positive Entwicklung nicht nur eine partielle Veränderung, sondern eine grundsätzliche Umgestaltung erforderlich ist, sprich: Tägliche Abläufe und Routinen im Klinikalltag kommen auf den Prüfstand und werden schlanker und effizienter gestaltet. Das erfordert hohe Führungskompetenz. Die Mitarbeiter sind zu informieren, zu interessieren, zu überzeugen und zu motivieren. Aufkommende Widerstände sind in mehreren Gesprächen aufzulösen. Manchmal müssen Veränderungen auch mit einer nachdrücklichen und taktischen Vorgehensweise durchgesetzt werden. Gelingt das, werden aus Vorgesetzten endlich Führungskräfte, denen die Mitarbeiter gerne folgen.

Genau hier schließt sich der Kreis der Anforderungen an eine ärztliche Leitungskraft von der Mitarbeiterführung, über strategische Herausforderungen bis hin zum Veränderungsmanagement. Nur begeisterte und begeisternde Chef- und Oberärzte haben begeisterte Mitarbeiter. Sie zusammen sorgen für gut behandelte und zufriedene Patienten, die über ihren Klinikaufenthalt nur Gutes zu berichten haben. Was die niedergelassenen Ärzte wiederum veranlasst, weiterhin in diese Klinik zu überweisen.

4. Vorgehensweise und Vorteile des *Coaching on the job*

Welche Möglichkeiten gibt es, ärztliche Leitungskräfte, die durch ihre Leistung, ihr Verhalten und ihre Persönlichkeit das Bild ihrer Klinik in der Öffentlichkeit prägen, gezielt auf die veränderten Anforderungen und Erwartungen vorzubereiten?

Hinzu kommt, dass Mitarbeiterführung ein sehr mächtiges und komplexes Thema ist. Ein Weg neben den traditionellen Führungstrainings, mit all ihren Stärken und Schwächen, kann das *Coaching on the job* sein.

Ein berufsbegleitendes Coaching kann

- ◆ **Kliniken** bei der Bewältigung anstehender Veränderungen sowie bei der qualifizierten Förderung von Nachwuchskräften unterstützen,
- ◆ **Einzelpersonen** im Tagesgeschäft entlasten,
- ◆ **Neueinsteiger** in ihrer Einarbeitungsphase begleiten und vor üblichen Kardinalfehlern neuer Leitungskräfte bewahren,

- ♦ **ärztliche Leitungskräfte** befähigen, mit veränderten Aufgabenstellungen umzugehen,
- ♦ **die Steuerung komplexer Veränderungsprozesse** erleichtern helfen,
- ♦ **letzten Endes die Behandlungsqualität und den effizienten Einsatz der vorhandenen begrenzten Ressourcen steigern und das Engagement in Qualitätsmanagement in jeder Beziehung unterstützen.**

Nach einer systematischen Bestandsaufnahme in Form einer „Baustellen- und Kraftfeldanalyse“ (Dauer 90 Minuten) erarbeiten sich die Leitungskräfte im Einzelgespräch mit ihrem Coach in jeder Gesprächseinheit (Dauer 60-90 Minuten) beispielsweise 1mal pro Woche effizient und praxisnah Antworten auf die Fragen, die ihnen wichtig geworden oder aktuell für sie von höchster Bedeutung sind.

Sie erarbeiten so rasch umsetzbare Lösungen und lernen gleichzeitig, bewährte Instrumente der Mitarbeiterführung zu nutzen. Dem Erst-Gespräch, das immer im direkten Kontakt mit dem Coach erfolgen muss, können Leitungskräfte dann auch das wöchentliche und/oder anlassbezogene Telefon-Coaching folgen lassen und sich damit in kurzer Zeit, kostengünstig und ohne großen organisatorischen Aufwand Entlastung, Klärung, Führungskompetenz und damit Erfolgserlebnisse schaffen, um sich derart entlastet ihren ärztlichen Aufgaben und ihren inzwischen immer besser informierten Patienten gezielter widmen zu können.

Wie wird im Coaching-Gespräch gearbeitet und welche Vorteile kann es ärztlichen Leitungskräften bringen?

- ♦ Die Leitungskräfte bearbeiten ihre Fragestellungen systematisch, analytisch und unter Abwägung der Alternativen. Unüberschaubares wird durch Visualisierung von Abläufen, Beziehungen und Strukturen übersichtlich, klar und gestaltbar.
- ♦ Sie erhalten sich Weitblick und Reflexionsfähigkeit, indem sie sich im Schonraum der Beratung unabhängig von Denkrichtungen ihres Umfelds machen.
- ♦ Die Leitungskräfte suchen und entwickeln neue Standpunkte und Perspektiven; schon ein Perspektivenwechsel kann Konflikte lösbarer machen.
- ♦ Sie denken Entscheidungen bis zu Ende durch und entwickeln Varianten.
- ♦ Sie analysieren Erfolge und Misserfolge bei der Umsetzung von Maßnahmen und optimieren ggf. Weg, Form und Stil.
- ♦ Die Leitungskräfte lernen über grundlegende Prinzipien des Zeitmanagements mit dem wachsenden Anspruch des Multitasking umzugehen.
- ♦ Sie entwickeln mentale Strategien, wie sie dem permanenten Druck durch Patienten, Vorgesetzten, Kollegen und Verwaltung auf fachlicher, ökonomischer und zeitlicher Ebene erfolgreich begegnen können.

Darüber hinaus lernen Chef- und Oberärzte durch gezielte Inputs

- ◆ zu fragen, zu verhandeln, zu führen, Ziele mit Mitarbeitern zu entwickeln und zu vereinbaren, Menschen in Gesprächen und Verhandlungen zu gewinnen, ihre Stärken zu erkennen, zu nutzen und diese auszubauen.

Das *Coaching on the job* funktioniert mit wenig Leistungsverlust durch lange Abwesenheit, wie es beispielsweise bei teuren mehrtägigen Seminaren der Fall wäre. Im Gegenteil, schon während des Coachinggesprächs werden Baustellen analysiert und bearbeitet, Prozesse beschleunigt und optimaler Zeitgewinn sichergestellt. Sinnlose und Kräfte zehrende Reibungsverluste des Führungsalltags werden im *Coaching on the job* auf das rechte Maß gebracht und die Leitungskraft erhält Hinweise für Handlungsbedarf und Lösungsansätze in ihrem Verantwortungsbereich.

Bei der Reflexion der aktuellen Führungssituation werden individuelle Schwächen, Probleme und Entwicklungsbedarfe rechtzeitig und personenbezogen aufgefangen. Die Leitungskräfte werden von mal zu mal besser in der Anwendungskompetenz und sorgen in ihrem Mitarbeiterkreis für einen zielorientierten und gewinnenden Umgang. Das wiederum zeigt Wirkung: Motivation und Zuverlässigkeit der Mitarbeiter erhöhen sich, der Leitungskraft wird merklich mehr Anerkennung entgegengebracht und sie erlebt so die Bestätigung für die Entwicklung eines kompetenten Führungsstils.

Coaching on the job erfolgt unter strengster Vertraulichkeit. Grundsätzlich arbeitet der Coach im Hintergrund als Schatten. Die Leitungskraft selbst vertritt ihre Entscheidungen vor ihren Mitarbeitern. Von Gespräch zu Gespräch ist es das Ziel des Coaches, sich mehr und mehr überflüssig zu machen. Der Erfolg des Coaches muss sich am Erfolg der von ihm betreuten Leitungskraft messen lassen.

5. Zusammenfassung

Kliniken und Krankenhäuser brauchen ärztliche Leitungskräfte,

- ◆ die ihre Führungsrolle bewusst und motiviert besetzen und ausgestalten,
- ◆ die anstehende Aufgaben engagiert und konzentriert aufgreifen,
- ◆ die sich unvermeidlichen Konflikten offen stellen und sie kooperativ lösen und
- ◆ die Veränderungen vorantreiben und dabei in einer Atmosphäre von Offenheit gegenseitigem Respekt patienten-, ziel- und kostenbewusst handeln.

Wenn die Qualifizierung in Mitarbeiterführung gerade in der aktuellen Zeit erheblich über das Wohl einer Klinik entscheidet, müssen schon kurzfristig drei Bedingungen sichergestellt werden:

1. Vor der Neubesetzung von Stellen sind über die Fachkompetenz hinaus die weichen Kriterien (Sozial- und Führungskompetenz) bei jedem Kandidaten tatsächlich festzustellen.
2. Ärzte, die erstmals eine Leitungsfunktion übernehmen oder aber in die nächsthöhere Leitungsebene aufsteigen, sollten die Möglichkeit erhalten, sich in den ersten Monaten berufsbegleitend coachen zu lassen.
3. Chef- und Oberärzte, die seit Jahren in Leitungsfunktionen sind, sollten angeregt werden, durch ein *Coaching on the job* ihre Führungs- und Managementkompetenz in inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht gezielt und wirksam weiterzuentwickeln.

Vorständen, Geschäftsführern, Verwaltungs- und Personalleitern sei gesagt: Investieren Sie stärker in die Einarbeitungs- und Etablierungsphase ihrer ärztlichen Leitungskräfte. Da der Besuch von ausgewählten, anspruchsvollen und wirksamen Trainings zeitlich und finanziell nicht immer oder nur schwer möglich ist, kann hier das berufsbegleitende *Coaching on the job* durch erfahrene Manager mit der Mehrfachqualifikation in Beratung, Coaching und Moderation sinnvoll und hilfreich sein.

In einem Prozess der Hilfe zur Selbsthilfe erarbeiten sich ärztliche Leitungskräfte zielorientiert und effizient mit ihrem Coach Antworten auf anstehende aktuelle Fragestellungen und lernen dabei gleichzeitig sowohl bewährte Instrumente der Mitarbeiterführung einzusetzen als auch ein stärkeres Gefühl für Stimmungen von Einzelpersonen und Gruppen und deren Gestaltungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Dort, wo das nicht der Fall ist, sollten ärztliche Leitungskräfte die Entwicklung ihrer Führungskompetenz selbst in die Hand nehmen und für ihre Entlastung und Erleichterung im Führungsalltag bei gleichzeitigem Know-how-Zuwachs sorgen. Der Grad an überzeugenden Führungsqualitäten hängt oftmals von methodischem Wissen und innerer Sicherheit ab. Diese hängen wiederum oft an kleinen, aber entscheidenden Dingen, die man im *Coaching on the job* individuell zugeschnitten erlernen kann.

6. Informationen über den Autor

Dipl. Päd. Werner Fleischer hat sich auf den Bereich ***Coaching on the Job*** im medizinischen Bereich spezialisiert und betreut seit mehreren Jahren Chefärzte in ganz Deutschland: „Neben dem individuellen persönlichen Coaching lernen die ärztlichen Führungskräfte dabei sowohl bewährte Instrumente der Mitarbeiterführung einzusetzen als auch eine Strukturierung der eigenen Handlungsweise. Nur strukturierte, begeisterte und begeisternde Chef- und Oberärzte haben begeisterte und effektiv arbeitende Mitarbeiter. Beide zusammen sorgen für zufriedene Patienten, die wiederum eine entscheidende Rolle im Krankenhauswettbewerb spielen.“

Angaben zum Coach

- ◆ Werner Fleischer, Jg. 1958, verheiratet, drei Kinder
- ◆ Diplom Pädagoge (Schwerpunkt Erwachsenenbildung und Psychologie)
- ◆ 20 Jahre Unternehmenserfahrung, davon mehr als sechs Jahre im Klinikbereich
- ◆ Führende Positionen in namhaften Unternehmen der Industrie, Dienstleistung und Unternehmensberatung
- ◆ Umfassende Erfahrung als Geschäftsführer, Personalentwickler, Vertriebsleiter und Führungstrainer
- ◆ Seit Jahren in Unternehmen, Kliniken und mit Einzelpersonen
- ◆ als Berater, Coach und Moderator für Führungs- und Veränderungsprozesse erfolgreich tätig



Weitere Informationen unter:

Werner Fleischer - Schulstraße 5e - 21220 Seevetal - Tel.04105/ 66 80 52 -
Fax 04105/ 66 80 53

E-Mail: W.Fleischer@ihrcoach.com - Internet: www.ihrcoach.com