

Coaching on the job im Krankenhaus

Der Arzt als Manager, Personalentwickler und Administrator

■ W. Fleischer



Kliniken brauchen ärztliche Führungskräfte, die ihre Rolle bewusst und motiviert wahrnehmen und ausgestalten. Das entsprechende Rüstzeug müssen sie dazu mit auf den Weg bekommen. Neben dem traditionellen externen Führungstraining ist das *Coaching on the job* eine Möglichkeit, berufsbegleitend Führungskompetenzen weiter auszubauen.

Die Führungsebene von heute muss die anstehenden Aufgaben, die auf das Krankenhaus zukommen, engagiert und konzentriert aufgreifen. Chef- und Oberärzte müssen sich unvermeidlichen Konflikten offen stellen, sie kooperativ lösen und die Veränderungen vorantreiben. Und das alles in einer Atmosphäre von Offenheit und gegenseitigem Respekt mit dem Ziel, patienten-, ziel- und kostenbewusst zu handeln.

Besonders im klinischen Alltag warten auf die ärztlichen Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeitern die verschiedensten Anforderungen:

- Wie soll ich mit demotivierten Mitarbeitern umgehen?
- Wie kann ich mich durch Delegation gezielt entlasten?
- Welche besondere Ansprache benötigen Ärzte und Pflegekräfte in Zeiten der Veränderung?
- Wie soll ich mit einer Verwaltung umgehen, die sich nicht als Dienstleister versteht und/oder sich nicht so verhält?

Coaching on the job

Neben dem traditionellen Führungstraining ist das *Coaching on the job* eine Möglichkeit, mit dem sich Führungskräfte, die durch ihre Leis-

tung, ihr Verhalten und ihre Persönlichkeit das Bild ihrer Klinik in der Öffentlichkeit prägen, gezielt auf die veränderten Anforderungen und Erwartungen vorbereiten.

Das berufsbegleitende 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 bewahren,
- ärztliche Führungskräfte befähigen, mit veränderten Aufgabenstellungen umzugehen,
- die Steuerung komplexer Veränderungsprozesse erleichtern,
- die Behandlungsqualität und den effizienten Einsatz der vorhandenen begrenzten Ressourcen steigern und das Engagement im Qualitätsmanagement unterstützen.

Systematische Analyse der derzeitigen Situation

Nach einer systematischen Bestandsaufnahme von 90 Minuten in Form einer „Baustellen- und Kraftfeldanalyse“ erarbeiten sich die Leitungs-

Die Qualifizierung zur Mitarbeiterführung ist für jede Klinik ein bedeutender Faktor. Dazu müssen drei Bedingungen sichergestellt sein:

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, könnten durch ein *Coaching on the job* ihre Führungs- und Managementkompetenz in inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht gezielt und wirksam weiterentwickeln.

kräfte im Einzelgespräch mit ihrem Coach in jeder Gesprächseinheit – beispielsweise ein Mal pro Woche – effizient und praxisnah Antworten auf die Fragen, die ihnen wichtig oder aktuell für sie von höchster Bedeutung sind. So können sie gemeinsam rasch umsetzbare Lösungen erarbeiten. Gleichzeitig lernen die Führungskräfte, bewährte Instrumente der Mitarbeiterführung zu nutzen.

Dem Erstgespräch, das immer im direkten Kontakt mit dem Coach erfolgen muss, können Führungskräfte dann auch das wöchentliche und/oder anlassbezogene Telefon-Coaching nutzen. In kurzer Zeit, kostengünstig und ohne großen organisatorischen Aufwand klären sie wichtige Fragen, bekommen Hinweise und Rückmeldung. Über ihre eigene Führungskompetenz schaffen sie sich ihre eigene Erfolgserlebnisse.

Der Coach arbeitet im Hintergrund

Coaching on the job erfolgt unter strengster Vertraulichkeit. Grundsätzlich arbeitet der Coach im Hintergrund als Schatten. Die Führungs-

person selbst vertritt ihre Entscheidungen vor den Mitarbeitern. Von Gespräch zu Gespräch ist es das Ziel des Coach, sich mehr und mehr zurückzuziehen.

Lernen, den wachsenden Ansprüchen gerecht zu werden

Die Führungskräfte bearbeiten im Coaching-Gespräch ihre Fragestellungen systematisch und unter Abwägung der Alternativen. Unüberschaubares wird durch Visualisierung von Abläufen, Beziehungen und Strukturen übersichtlich gestaltet. Die Führungskräfte suchen und entwickeln dabei neue Standpunkte und Perspektiven. Sie analysieren ihre Erfolge und Misserfolge bei der Umsetzung von Maßnahmen und suchen gezielt nach Verbesserungen bezüglich Weg, Form und Stil. Über grundlegende Prinzipien des Zeitmanagements lernen die Führungskräfte, mit dem wachsenden Anspruch des Multitasking umzugehen. Mit mentalen Strategien können sie dem permanenten Druck durch Patienten, Vorgesetzte, Kollegen und Verwaltung auf fachlicher, ökonomischer und zeitlicher Ebene begegnen.

Darüber hinaus lernen Chef- und Oberärzte direkt an ihrem Arbeitsplatz durch gezielte Inputs zu fragen, zu verhandeln, zu führen. Sie entwickeln gemeinsam mit ihren Mitarbeitern Ziele, erkennen deren Stärken und Schwächen, versuchen, die Potenziale zu nutzen und auszubauen. Das wiederum zeigt Wirkung: So kann sich die Motivation und Zuverlässigkeit der Mitarbeiter erhöhen, und der Leitungskraft wird merklich mehr Anerkennung entgegengebracht.

Anschrift des Verfassers:

Werner Fleischer
Schulstraße 5a
21220 Seevetal

www.ihrcoach.com

