

## DAS TEAM UNTER DER LUPE / FOCUS TEAMWORK



## Oberärzte führen – eine unterschätzte Herausforderung

„Meine Oberärzte führen? Das können die doch selbst. Allenfalls in fachlichen Fragen ist das nötig.“ Diese Meinung äußern immer noch viele Leiter von Intensivstationen, spricht man mit ihnen über das Thema Mitarbeiterführung. Wenn sie sich mit ihren Oberärzten austauschen, dann stehen meist Behandlungsstrategien und Therapieverläufe im Vordergrund. Themen der Führung kommen in der Regel zu kurz.

Dabei ist gerade auf der Intensivstation eine aktive und lebendige Führungskultur wichtig, um den besonderen Belastungen adäquat begegnen zu können. Und Fragen, die die Leiter ihren Oberärzten stellen könnten, gibt es viele:

- Wie läuft die Einarbeitung von Assistenzarzt K.?
- Frau B. ist häufig krank. Ist sie zufrieden im Team?
- Ich habe die Zielvereinbarung gelesen, die Sie mit Dr. F. getroffen haben. Das Gespräch schien nicht einfach gewesen zu sein, oder?

- Wie gehen Sie mit den Widerständen im Team gegenüber Projekt XY um?
- Wie schätzen Sie Ihre Fähigkeit und Bereitschaft zur Delegation ein?

In der Beziehung zwischen Leiter und Oberarzt spielen Feedback und Coaching leider eine noch zu geringe Rolle. Führungsfehler werden schnell heruntergespielt bzw. ausgeblendet und verkommen so zu Kavaliersdelikten.

So kommt bei den Oberärzten die Botschaft an, dass ihr Leiter der Mitarbeiterführung keine allzu große Bedeutung einräumt.

Machen sich Oberärzte diese Sichtweise ebenfalls zu eigen und wenden sie sich mit ihren konkreten Fragen zur Mitarbeiterführung nicht aktiv an ihren Chef, macht sich eine Kultur breit, die zu regelrechten „Führungslöchern“ führt. In ihnen werden Konflikte nicht erkannt und bearbeitet, verkümmern Potenziale und hat Unzufriedenheit einen idealen Nährboden. Eine Entwicklung, die die Atmosphäre auf der Intensivstation unnötig belastet.

Ein wichtiges Instrument, mit dem wirkungsvoll gegengesteuert werden kann, sind regelmäßig abgehaltene Gespräche zwischen Leiter und Oberarzt, sogenannte „jour fix“. Eine solche Gesprächsroutine in Form ungestörter Vier-Augen-Gespräche sollte lediglich 15 bis 20 Minuten dauern und einmal pro Woche an einem festen Tag mit fester Uhrzeit und Standard-Tagesordnung stattfinden. Diese Zeit wird allein Führungsthemen gewidmet. Das Gespräch wird so zum Medium gegenseitiger Information und Motivation und zum „Transmissionsriemen“ gezielter Mitarbeiterführung.

Werner Fleischer

### Korrespondenzadresse

Dipl. Päd. Werner Fleischer  
Beratung, Coaching, Moderation  
Schulstraße 5e  
21220 Seevetal  
Tel.: 0 41 05 / 66 80 52  
Fax: 0 41 05 / 66 80 53  
E-Mail: W.Fleischer@ihrocoach.com  
www.ihrocoach.com