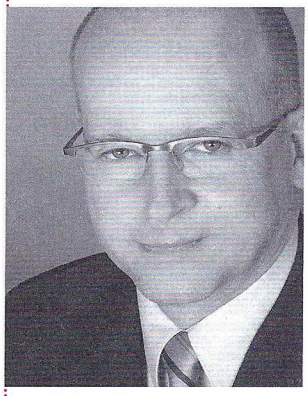
PERSONALMANAGEMENT

Generationenwechsel auf der Chefarztebene – so gelingen Aus- und Einstieg

von Dipl. Päd. Werner Fleischer, Beratung – Coaching – Moderation, www.ihrcoach.com



Derzeit vollzieht sich in vielen Kliniken und Krankenhäusern ein Generationenwechsel: Zahlreiche Chefärzte werden in den nächsten Jahren aus Altersgründen die Kliniken verlassen. Jüngere rücken nach und übernehmen häufig zum ersten Mal Führungsverantwortung für eine Klinik und deren Mitarbeiter. Ein solcher Chefarztwechsel ist eine Herausforderung für beide Seiten – ebenso für deren berufliches und privates Umfeld. Er verläuft wesentlich reibungsloser, wenn es dem scheidenden sowie dem neuen Chef gelingt, einige klassische Fallstricke zu umgehen.

Den Ausstieg aktiv gestalten

Ruhestand beruflich und privat langfristig planen

Verabschiedet sich ein Chefarzt in den Ruhestand, blickt er auf eine lange und beachtliche berufliche Karriere zurück, in der großer Arbeitseinsatz und Engagement die Regel waren. Eine solche berufliche Entwicklung prägt die eigene Identität zwangsläufig stark und lässt meist wenig Spielraum für Aktivitäten außerhalb der Klinik.

Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger, den Ruhestand auf beruflicher und privater Ebene sorgfältig und langfristig vorzubereiten und nicht darauf zu warten, dass sich am Ende alles irgendwie ergeben wird. Eine solche Vorbereitung lässt sich in vier Phasen gliedern:

Phase 1: Gespräche mit dem Lebenspartner

Ideen und Aufgaben entwickeln

Mit dem Ruhestand verlagert sich der Lebensmittelpunkt von der Klinik in das private Umfeld. Kein Wochenende oder Urlaub unterbricht mehr den Arbeitsalltag, plötzlich steht sehr viel Zeit für den Lebenspartner zur Verfügung. Eventuell flammen Konflikte auf, die früher nur schwelten. Beide Partner müssen nun einen neuen Lebensrhythmus finden. Umso wichtiger ist es, schon lange vor dem letzten Arbeitstag in der Klinik ausführlich mit dem Partner über die Wünsche und Erwartungen an die neue Lebensphase zu sprechen und Ideen und Aufgaben zu entwickeln.

Phase 2: Vorzeitig beginnen, den Ruhestand zu planen

Auch im Hinblick auf die Situation in der Klinik ist es bedeutsam, bereits frühzeitig über den Zeitpunkt und die Art des Ausstiegs aus dem Berufsleben nachzudenken und entsprechende Strategien zu entwerfen. Dazu gehört die Überlegung, was noch erledigt werden sollte, um eine positive Bilanz des Berufslebens ziehen zu können.

Wer hingegen Missmut erzeugt oder Entwicklungen blockiert, gilt schnell als „Lame Duck". Damit gefährdet er neben seinem Ruf auch sein gesamtes Lebenswerk.

Anforderungsprofil des Nachfolgers erstellen

Phase 3: Nachfolge gestalten

Bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger gilt es im ersten Schritt zu klären, in welche Richtung die Klinik künftig entwickelt werden soll. Erst wenn diese strategischen Planungen abgeschlossen sind, kann ein passendes Anforderungsprofil für einen Nachfolger erarbeitet werden. Darin knüpft unmittelbar die Frage an, ob er aus den eigenen Reihen benannt oder extern gesucht werden soll:

- Im Falle einer **internen Stellenbesetzung** ist der Zeitpunkt der Benennung des Nachfolgers bedeutsam. Erfolgt sie zu früh, besteht sehr leicht die Gefahr, den Nachfolger vorzeitig zu verschleißen.
- Soll die **Stelle extern besetzt** werden, ist es wichtig, mit der Geschäftsführung zu klären, ob der scheidende Chefarzt bei der Auswahl seines Nachfolgers ein Mitspracherecht hat. Ein solches Vorgehen empfiehlt sich allerdings nur, wenn die Beziehung zur Krankenhausleitung intakt ist. Anderenfalls ist es besser, wenn sich der alte Chef aus dem Auswahlverfahren heraushält.

Phase 4: Verantwortung auf den Nachfolger übertragen

Damit die Übergabe ohne Kompetenzgerangel und Misstrauen gelingt, sollte im Vorfeld eine zeitlich begrenzte Phase definiert werden, in der der scheidende Chefarzt seinen Nachfolger einführt. Anschließend erfolgt der bewusste Rückzug in den Ruhestand.

Gelegentliche Weiterarbeit über Beratervertrag prüfen

Unter Umständen ist die weitere Verfügbarkeit auf Anfrage von Vorteil für den Nachfolger und die Klinik. Sie kann über einen zeitlich begrenzten Beratervertrag geregelt werden und sollte in jedem Fall einvernehmlich mit dem neuen Chef vereinbart werden. Um Konflikten vorzubeugen, ist ein solcher Beratervertrag auf fachliche Inhalte zu beschränken. Keinesfalls darf sich der alte Chef in Führungsaufgaben einmischen oder den Mitarbeitern als Ansprechpartner bei Schwierigkeiten mit dem neuen Chef zur Verfügung stehen.

Insgesamt hängt die Ausgestaltung der Übergangsphase stark von der Stimmung ab, mit der der alte Chef seine Klinik verlässt. Nur wenn er bereit ist, seine neue Rolle als Ruheständler zu akzeptieren und die Verantwortung auf seinen Nachfolger zu übertragen, ist eine längere Übergangszeit sinnvoll. Gibt es bereits im Vorfeld Unstimmigkeiten zwischen altem und neuem Chef oder der Klinikleitung, sollte die Übergangszeit auf die wesentlichsten Aspekte beschränkt werden oder sogar völlig entfallen.

Den Einstieg gut vorbereiten

Wechsel für Mitarbeiter und Klinik eine Belastung

Ein Wechsel auf der Chefarztebene ist für eine Klinik und ihre Mitarbeiter immer eine Belastung. Die Auswirkungen können sehr unterschiedlich sein. Sie werden stark davon beeinflusst, welchen Führungsstil der alte Chef gepflegt und auf welche Weise er sich aus der Klinik ausgefädelt hat. War er zum Schluss missmutig und hat jede Neuerung verhindert? Fiel es ihm schwer, seine Verantwortung abzugeben? Wie war sein Verhältnis zu Mitarbeitern und Geschäftsführung?

Fest steht: Der alte Chef ist weg und hinterlässt erst einmal eine Lücke. Unter Umständen durchleben einige Mitarbeiter eine intensive Phase des Bedauerns oder verklären rückblickend die Zusammenarbeit mit ihrem alten Chef. Aber auch das Gegenteil ist möglich: Das Team und eventuell die Geschäftsleitung blicken dem neuen Chef mit einer enormen Erwartungshaltung entgegen, die er anfänglich kaum erfüllen kann.

Akzeptanz in neuer Umgebung schnell gewinnen

Fallstricke umgehen

Ebenso beeinflusst das Verhalten des neuen Chefs die Auswirkungen des Personalwechsels an der Klinikspitze. Je gezielter und systematischer er seinen Einstieg vorbereitet, desto schneller wird es ihm gelingen, die Akzeptanz seiner neuen Umgebung zu gewinnen. Damit er seinen Start nicht verstolpert, sondern möglichst erfolgreich gestaltet, gibt es einige Grundregeln, die er beachten sollte.

CHECKLISTE / Grundregeln für neue Chefärzte

- Um kräftezehrendes Kompetenzgerangel zu vermeiden, empfiehlt es sich, die Übergabemodalitäten durch den alten Chef bereits in den Vertragsverhandlungen zu klären.
- „Der Klinikbetrieb hat auch vor meiner Zeit funktioniert ..." – diese hilfreiche Grundhaltung schützt vor einer Abwertung der Leistungen des Vorgängers und seines Teams.
- Die Übernahme einer Chefarztposition ist ein Marathon und kein Sprint. Es braucht Zeit, um herauszufinden, wie die Klinik, ihre Menschen und Prozesse „ticken".
- Fragen stellen, zuhören, Interesse zeigen. Das sind die wichtigsten Verhaltensweisen in der Startphase. Nur so entsteht ein eigenes Bild von den Mitarbeitern, Arbeitsplätzen und -aufgaben. Gleich zu Beginn Lösungsvorschläge, Zustimmung oder Ablehnung zu äußern, schreckt ab, entbehrt einer seriösen Grundlage und wirkt unprofessionell.
- Zu Beginn der Einarbeitungszeit sollte ein Gesprächsplan festgelegt und konsequent abgearbeitet werden. Er umfasst folgende Dialogpartner: Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Inhaber von Schlüsselpositionen. Um einen umfassenden Einblick in die organisatorischen Einheiten und Arbeitsplätze der Klinik zu bekommen, ist das Mitlaufen für einen oder mehrere Tage hilfreich.
- Nach etwa acht bis zehn Wochen ist die erste Phase der Bestandsaufnahme abgeschlossen. Erst dann ist die solide Basis für die Entwicklung eines langfristigen Klinikkonzepts gelegt, das folgende Aspekte berücksichtigt: die Balance zwischen Bewahren und Verändern halten, Prioritäten setzen, betroffene Mitarbeiter früh beteiligen und dabei die Hierarchien beachten.
- Auf Vergleiche mit der alten Klinik verzichten.
- Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter mit konstruktiven Gesprächen für die neuen Vorhaben gewinnen. Wer dauerhaft versucht, gegen Widerstände zu arbeiten, verschleißt sich und andere.
- Die Mitarbeiter an ihren Erfolgen, nicht an ihren Misserfolgen messen.
- Der langsame Aufbau von Allianzen und die Kontaktpflege zu Meinungsmachern und Schlüsselpersonen erleichtern die Integration und signalisiert Gesprächsbereitschaft.

Fazit

Ein Chefarztwechsel ist keine leichte Sache – weder für den alten noch für den neuen Chef. Mit strategischer Vorbereitung gewinnen beide auf ihrem Weg an Reputation und Anerkennung.