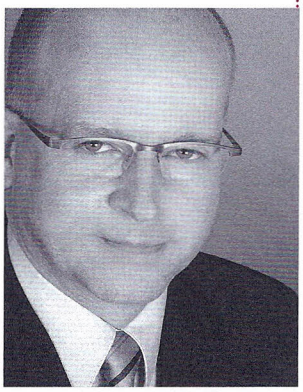

PERSONALFÜHRUNG

# Von der Sekretärin zur Managementassistentin – das entlastet Chefärzte

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

Fragt man Chefärzte, wer sie bei ihrer Arbeit wirksam entlasten könnte, fallen den meisten zunächst ihre ärztlichen Fachkräfte ein. Dass aber ein gut aufgestelltes und qualifiziertes Sekretariat wesentlich zu ihrer Entlastung beitragen kann, ist vielen gar nicht bewusst. Noch immer sind sehr viele Chefarztsekretariate wie ein klassisches Vorzimmer organisiert. In der Folge wird eine wichtige Chance zur effektiven Unterstützung der eigenen Arbeit vertan und gleichzeitig die Aufwertung der Sekretärin zur Managementassistentin verhindert.

## Ist das Potenzial zur Managementassistentin vorhanden?

**Entwicklungsmöglichkeiten zur Managementassistenz analysieren**

Meist steckt hinter der klassischen Organisation der Sekretariate nicht etwa das traditionelle Rollenverständnis oder das Unvermögen der Sekretärinnen, sondern häufig das fehlende Bewusstsein der Chefärzte. Doch welche konkreten Aufgaben und Tätigkeiten unterscheiden das klassische Chefarzt-Sekretariat von einer modernen Managementassistenz? Anhand der folgenden Checkliste lassen sich der aktuelle Organisationsgrad sowie die Entwicklungsmöglichkeiten des eigenen Sekretariats leicht analysieren.

### Checkliste zur Analyse des Organisationsgrads

| Mein Sekretariat ist in der Lage ... | ja | nein |
|---|---|---|
| ... sich mit der Klinik zu identifizieren. | ❒ | ❒ |
| ... die Abläufe, Strukturen und Projekte innerhalb meiner Klinik einzuordnen und aktiv zu unterstützen. | ❒ | ❒ |
| ... über den Horizont des eigenen Bereiches hinaus zu agieren und mit den Schnittstellen angrenzender Bereiche wirkungsvoll zu kommunizieren. | ❒ | ❒ |
| ... mit internen und externen Gesprächspartnern souverän umzugehen. | ❒ | ❒ |
| ... im Tagesgeschäft selbstständig und kompetent zu handeln, | ❒ | ❒ |
| ... das Wiedervorlagesystem zuverlässig zu führen. | ❒ | ❒ |
| ... sämtliche Termine zuverlässig und selbstständig zu koordinieren und zu verwalten. | ❒ | ❒ |
| ... mir Vorgänge über ein funktionierendes Mappenmanagement, bestehend aus<br>■ Tagesmappe,<br>■ Postmappe,<br>■ Projektmappe,<br>■ Lesemappe<br>■ und Unterschriftenmappe<br>■ ...<br>täglich gut strukturiert vorzulegen. | ❒ | ❒ |

### Checkliste zur Analyse des Organisationsgrads

| Mein Sekretariat ist in der Lage ... | ja | nein |
|---|---|---|
| ... meinen E-Mail-Eingang zu analysieren, zu priorisieren und mir – gegebenenfalls in ausgedruckter Form – zuzuleiten. | ❒ | ❒ |
| ... mich zuverlässig an die im Tagesverlauf entstandenen, dringenden Themen zu erinnern. | ❒ | ❒ |
| ... Projekte zu begleiten und deren Verlauf zu koordinieren. | ❒ | ❒ |
| ... ausgewählte Projekte verantwortlich zu verfolgen und zu leiten. | ❒ | ❒ |
| ... Projektbudgets zu kontrollieren. | ❒ | ❒ |
| ... Sitzungen zu organisieren und zu protokollieren. | ❒ | ❒ |
| ... Vorgespräche mit Sitzungsteilnehmern zu führen. | ❒ | ❒ |

Die in der Liste genannten Aufgaben und Anforderungen kennzeichnen das Profil einer modernen Managementassistentin. Es kann selbstverständlich um klinikspezifische Aufgaben erweitert werden. Um ein umfassendes Bild vom aktuellen Organisationsgrad des Chefarzt-Sekretariats zu erhalten, empfiehlt es sich, die Checkliste auch von der Sekretärin ausfüllen zu lassen und die Ergebnisse gemeinsam mit ihr in einem Entwicklungsgespräch abzugleichen und zu besprechen.

## Wie gelingt der Wandel zur Managementassistenz?

**Delegieren allein reicht nicht**

In den meisten Fällen lässt sich das bestehende Sekretariat zur Managementassistenz entwickeln. Doch damit die oben genannten Aufgaben so übernommen werden können, dass tatsächlich eine entlastende Wirkung entsteht, reicht das bloße Delegieren nicht aus. Insbesondere in der Anfangsphase ist Führungszeit erforderlich, um das Vorhaben praxistauglich verankern zu können – ein Investment, das sich später auszahlen wird.

### Reifegrad prüfen

Zunächst gilt es, den Reifegrad der Mitarbeiterin festzustellen und zu prüfen, ob die grundsätzliche Bereitschaft zur Weiterentwicklung des Tätigkeitsspektrums besteht und welche zusätzlichen Qualifikationen eventuell erworben werden müssen. Kann in diesem Punkt nicht auf Anhieb Einigkeit erzielt werden, sollte die Mitarbeiterin im Gespräch davon überzeugt werden, dass ihre Entwicklung zur Managementassistentin keine Bürde, sondern eine Aufwertung ihrer Tätigkeit und eine Investition in ihre Arbeitsplatzsicherheit darstellt.

### Gemeinsame Projekte und Aufgaben definieren

**Neue Aufgaben den anderen Mitarbeitern mitteilen**

Im nächsten Schritt definieren Chefarzt und künftige Managementassistentin gemeinsam die Projekte und Aufgaben, die eigenverantwortlich übernommen und bearbeitet werden können. Um die Handlungsspielräume und Kompetenzen abzustecken und der Assistentin einen verlässlichen Rahmen zu geben, werden gleichzeitig Abläufe und Strukturen festgelegt. Sind die organisatorischen Rahmenbedingungen geklärt, fällt dem Chefarzt die Aufgabe zu, seine Mitarbeiterin in ihrer neuen Funktion zu inthronisieren und die neuen Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten allen beteiligten Personen vorzustellen.

**Beispiel**

In einer E-Mail an das gesamte Klinikteam und an alle relevanten Schnittstellen stellt der Chefarzt die Aufgaben seiner Managementassistentin vor, die im Außenverhältnis von Bedeutung sind. Darüber hinaus sollte er seine Mitarbeiterin persönlich in die Teams der von ihr betreuten Projekte einführen und ihre konkrete Funktion erläutern. Damit das Klinikteam die Managementassistentin in ihrer neuen Rolle akzeptiert und als Entlastung wahrnimmt, ist es wichtig, auch ihre Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu kommunizieren.

## Besprechungsroutinen vereinbaren

Damit die Managementassistentin im Klinikalltag ihre Aufgaben wahrnehmen kann und ihre Unterstützung eine dauerhafte Wirkung hat, ist es wichtig, mit ihr feste Besprechungsroutinen zu vereinbaren und diese einzuhalten. Hierzu gehören ...

- ... täglich 10-minütige Bestandsaufnahme am Morgen: Vorlage der Tagesmappen und Durchsprache der Tagesaufgaben.
- ... täglich 10-minütige Bestandsaufnahme am Nachmittag: Durchsprache der im Tagesverlauf entstandenen Themen, Klärung der noch zu erledigenden Aufgaben.
- ... jeden Freitag 30-minütige Nachbereitung der abgeschlossenen Arbeitswoche und Vorbereitung der nächsten Woche.

**Regelmäßige Feedbackgespräche**

Unabhängig vom laufenden Klinikbetrieb geben regelmäßige Feedback-, Jahres- und Zielvereinbarungs-Gespräche Orientierung und Klarheit.

## Vertrauen und Loyalität fördern

Zusätzlich zu den beschriebenen organisatorischen Aspekten ist die funktionierende Beziehung zwischen Chefarzt und Managementassistentin gekennzeichnet von „weichen" Faktoren. Dabei bilden Vertrauen und Verbindlichkeit die Basis.

**Probleme im direkten Dialog klären**

Von besonderer Bedeutung ist jedoch die beidseitige Loyalität. Sie setzt voraus, dass sich beide Seiten im Außenverhältnis loyal zueinander verhalten und sich keiner hinter den Fehlern und Versäumnissen des anderen versteckt. Probleme sollten stets im direkten Dialog geklärt werden. Dazu gehört auch, dass sich die Managementassistentin ihrer besonderen Rolle bewusst ist und sich im eventuellen Konfliktfall nicht mit anderen Kollegen gegen ihren Chef verbündet.

**FAZIT** | Wird die Entwicklung von der Sekretärin zur Managementassistentin konsequent umgesetzt, profitiert neben den beiden Hauptakteuren die gesamte Klinik. Denn ein entlasteter Chef und seine kompetente Assistentin werden vom gesamten Umfeld als verlässlich, souverän und strukturiert wahrgenommen. Auf diese Weise wirkt erfolgreiche Personalentwicklung auch als nachhaltige Investition in die eigene Person.