

Die Last und Lust mit der Verantwortung

Von KWM-Redaktion | 12. Mai 2017 | Keine Kommentare

Fachkompetenz ist nicht gleich

Führungskompetenz. Ersteres wird im klinischen Alltag immer großgeschrieben:

Nur die besten Ärzte operieren, wichtige Entscheidungen fällt der Oberarzt,

Patienten bitten um Chefarztbehandlung.

Die Gründe sind klar: Mediziner arbeiten

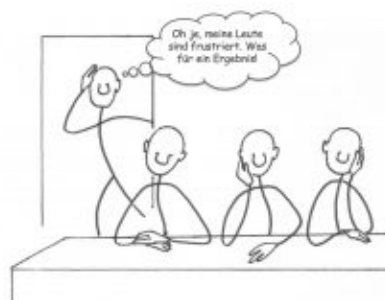
mit unserem höchsten Gut – der

Gesundheit des Menschen. Die Ergebnisse

müssen stimmen. Zudem soll eine Klinik

wirtschaftlich funktionieren. Die Führungskompetenz von Ärzten und damit die

Entwicklung des gesamten Behandlungsteams wird hingegen oft dem Zufall überlassen.



© Ralf Alex Fichtner

„Willkommen im Team, liebe Assistenzärzte. Bei uns lernen Sie, Menschen zu heilen. Später bilden Sie als Fachexperten die Säulen des Krankenhauses. Sie treffen finale Entscheidungen und der Nachwuchs fragt Sie um Rat.“

Was nach einer netten Begrüßung klingt,

schüchtert den einen oder anderen

Neuling schon mal ein. Doch genau das ist

Klinikalltag. Jeder Assistenzarzt soll später

einmal Führungskraft werden. Er soll

fachkompetent wirken und Mitarbeiter

führen können. Beides muss gelernt

werden.



© Ralf Alex Fichtner

Doch starre Hierarchien im Klinikwesen

und enge Zeitfenster erschweren es, Nachwuchskräfte zu aktiv und selbstsicher

handelnden Mitarbeitern zu entwickeln. Das funktioniert nicht per Zufall, sondern nur mit einem strukturierten Führungssystem – mit klaren Aufgaben, Hilfsmitteln und Prinzipien.

Zentrales Element ist immer das Thema der Verantwortung. Denn: Verantwortung übernehmen, heißt handlungsfähig sein.

Führungskräfte sollten Mitarbeiter so führen, dass sie sich selbst organisieren können. Junge Kollegen müssen lernen, ihre Verantwortung als Lust und nicht als Last zu empfinden.

Verantwortung vermitteln funktioniert über zwei Wege:

1. Übernehmen Sie als Führungskraft selbst Verantwortung. Identifizieren Sie sich mit Ihren Aufgaben und lernen Sie, sich selbst zu motivieren.
2. Schaffen Sie ein Umfeld, in dem junge Ärzte sukzessive mehr Verantwortung übernehmen können.

Ein leitender Arzt sollte zudem registrieren, in welchem Stadium sich ein Mitarbeiter gerade befindet.

Dabei erkennen Sie drei Verantwortungstypen:

Der Passive: Meist beobachtet er, nimmt nicht richtig am Geschehen teil und packt selten tatkräftig an. Dem Passiven fehlt es noch an Identifikation. Ratschlag: Passen Sie als Führungskraft auf, dass dieser Typ andere nicht demotiviert oder schlechtes Klima verbreitet. Setzen Sie sich gleichzeitig mit ihm auseinander und wertschätzen Sie ihn. Seien Sie selbst Identifikationsfigur und geben Sie ihm Zeit, sich mit neuen Ideen und Veränderungen zu beschäftigen.

Der Wechselhafte: Mal nimmt er am Geschehen teil, mal schaut er zu. Wechselhafte sind noch unsicher, ihre Identifikation ist zerbrechlich. Ratschlag: Beobachten Sie ihn und führen Sie Gespräche. Stellen Sie entwickelnde Fragen, sodass er seinen Platz findet.

Der Souveräne: Dieser Typus sitzt fest im Sattel. Er identifiziert sich mit seinen Aufgaben und seiner Klinik. Er kann sich motivieren und übernimmt Verantwortung. Ratschlag: Solche Mitarbeiter sollten Sie emotional an die Klinik binden, indem Sie ihnen neue Perspektiven bieten.

Vertrauen zwischen Führungskraft...

Besonders im Klinikwesen ist Verantwortungsübernahme der Kernpunkt wirksamer Mitarbeiter. Ohne geht es nicht. Junge Kollegen müssen ihrer Führungskraft vertrauen können. Das fällt im heutigen klinischen Alltag besonders schwer, wo vieles nur noch über Fallpauschalen geregelt wird. Doch der Mitarbeiter muss spüren, dass Entscheidungen gemeinsam getroffen beziehungsweise getragen werden.



© Ralf Alex Fichtner

... und Nachwuchs

Das Gleiche gilt auch andersherum. Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern vertrauen und bewusst Verantwortung abgeben. Alles andere hält Nachwuchskräfte unselbstständig. Es ist ein häufiger Fehler, dass ein Chefarzt alles alleine machen und selbst entscheiden will. Doch das verstärkt nur die Nadelöhre im klinischen System. Eine wirkungsvolle Führungskraft ist daher immer bestrebt, sich selbst überflüssig zu machen – während die Ergebnisse besser werden. Nur so wird auch die nächste Generation fachkompetente und zugleich wirkungsvolle Führungskräfte haben.

Von Atilla Vuran und Univ.-Prof. Dr. med. Stefan Jockenhövel

Über die Autoren:



© Foto Danner e.K.

Atilla Vuran ist Mitbegründer und seit 2003 Leiter der Grundl Leadership Inhouse Akademie. In den vergangenen Jahren hat er in vielen Unternehmen und an Hochschulinstituten das Führungssystem „Leading Simple“ erfolgreich eingeführt und umgesetzt. Er gehört zu den Experten für Leadership im deutschsprachigen Raum. Mit „Arzt sein heißt scheitern“ ist es ihm anschaulich gelungen, das System auf die Herausforderungen im Klinikalltag zu übertragen.



© Foto Danner e.K.

Univ.-Prof. Dr. med. Stefan Jockenhövel hat an der RWTH Aachen Medizin studiert. Während seiner langjährigen Tätigkeit in der Herz-, Thorax- und Gefäßchirurgie in Deutschland, der Schweiz und in Luxemburg hat er verschiedenste Führungskulturen kennengelernt, bevor er ganz in die Forschung wechselte. In „Arzt sein heißt scheitern“ bilden seine Geschichten aus dem klinischen Alltag die lebendige Grundlage, Führung im Gesundheitswesen neu zu denken.

Das Buch zum Thema:

Mit dem erfrischend anderen Sachbuch „Arzt sein heißt scheitern“ wird das Führungssystem „Leading Simple“ speziell für das Gesundheitswesen greif- und umsetzbar. Die Aufgaben, Hilfsmittel und Prinzipien wirkungsvoller Führung werden in der Kombination von Geschichten, die das (klinische) Leben schreibt, und den passenden Sachtexten praxisnah aufgezeigt, tief verwurzelte Mythen der Führung werden widerlegt. Wer sich auf die Inhalte dieses Buches einlässt, kann nur gewinnen, für sich, für seine Mitarbeiter und nicht zuletzt für seine Klinik. Weitere Informationen finden Sie auch auf der gleichnamigen Internetseite www.arzt-sein-heitst-scheitern.de.



Bildquellen: © Ralf Alex Fichtner und Foto Danner e.K.