



Alles Gute kommt von oben? Chef- und Chefsache Führung!

HEIDE VÖLTZ

Das Aufgabenfeld von medizinischen Führungskräften hat sich in den letzten Jahren zunehmend verändert und ist komplexer geworden durch Themen, die bewegen und bewegt werden wollen. Einerseits geht es um die Sicherung der Qualität medizinischer Leistungen, Sicherstellung einer hohen Patientenzufriedenheit und qualitativ hochwertige Behandlungsprozesse bei zunehmender Limitierung von finanziellen und zeitlichen Ressourcen. Ebenso sind die medizinischen und wissenschaftlichen Anforderungen an Führungskräfte in Krankenhäusern gleichbleibend hoch.

Andererseits hat sich der Anteil an Führungsaufgaben erhöht, mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eben diese Ziele im beschriebenen Kontext zu erreichen und gestalten. Und hier finden sich Führungskräfte schnell in Anforderungen wieder, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihre Führungskräfte stellen: die oben genannten Spannungsfelder im Alltag zu balancieren, Entlastung für Mitarbeitende zu schaffen über Anerkennung der jeweilig als belastend erlebten Situationen, Wertschätzung und Unterstützung, Gesprächsbereitschaft zu signalisieren, wenn Mitarbeitende Probleme und Schwierigkeiten benennen, u. v. m.

Menschen zu führen, ist eine Anforderung, die sich nicht aus der bisher fachlich-medizinischen Karriere per se herleiten lässt. Menschen zu führen, heißt auch, neben dem bisherigen Beruf einen neuen Beruf anzunehmen, denn die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat eigene Anforderungen und Bedarfe. Es gibt also jede Menge zu tun, aber auch die Möglichkeiten für Führungskräfte genau diese Spannungsfelder zu gestalten!

Ich gehe davon aus, dass „gute“ Führung „Chefin- bzw. Chefsache“ ist. Damit das Gute von oben kommen kann und in der Führung von Mitarbeitenden so richtig wirkt, ist es hilfreich, sich der Zwickmühle, die der Titel „Chefsache Führung“ mit sich bringt, bewusst zu werden und aufzulösen: Der Titel der Chefin oder des Chefs beschreibt die Funktion der Person in Krankenhausablauf und -hierarchie, er verweist auf die Entscheidungskompetenzen und Verantwortungsbereiche, die damit verbunden sind. So weit, so gut. Der Bereich der Führung beschreibt hingegen Interaktion, Kommunikation und damit Beziehungen zwischen Menschen, also etwas, was höchst individuell und nur bedingt steuer- und vorhersehbar ist. Erst an der Reaktion meines Gegenübers kann ich erfahren, wie klar, hilfreich oder irritierend mein Kommunikationsangebot war. Vertrauen und gegenseitiger Respekt lassen sich nicht anordnen,



wohl aber erfahren und manchmal auch hart erarbeiten. Natürlich regelt ein Organigramm Abläufe, Entscheidungswege und Führungsverantwortung im Krankenhaus, die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden regelt es aber nicht.

Wo Führung erfolgreich ist, spielt gegenseitiges Vertrauen eine entscheidende Rolle. Sich einer Führungskraft anzuvertrauen und ein Stück des Weges im gemeinsamen beruflichen Alltag mitzugehen, entspringt der immer wieder neu – mal bewusst, mal unbewusst – getroffenen Entscheidung von Mitarbeitenden, die ihre Führungskraft dadurch zu ihrer Führungs-Kraft machen. Oder anders herum, wer als Führungskraft Unmut, Widerstand, Blockaden u. ä. durch Mitarbeitende erlebt hat, weiß dass es eine tragfähige Beziehung braucht, damit der Vorgesetzte nicht nur der Vor-Gesetzte, sondern eine echte Kraft ist, die Mitarbeitende zu gemeinsamen Zielen und Ergebnissen führt und auch bei unangenehmen und unpopulären Entscheidungen miteinander im Gespräch und Kontakt bleibt.

Was als Erfahrung unangenehm, aber erst einmal nicht verwunderlich ist, denn die Übernahme einer Führungsaufgabe ist ja nicht die Weiterführung der bisherigen Professionen mit erweiterten Kompetenzen, sondern die Erweiterung des bisherigen Arbeitsschwerpunkts um die Führung von Mitarbeitenden. Führung ist Arbeit und diese Arbeit braucht ebenso die Entwicklung einer Haltung, ihr Handwerkszeug wie Feedback, Mitarbeitergespräche, Rückmeldungen von Kritik etc. und Professionalität, wie die Fachposition, die vorher ausgeübt wurde.

Was macht „gute“ Führung im Sinne einer Arbeitsdefinition aus? Gelungene Führung findet dort statt, wo Ziele und Ergebnisse erreicht, Aufgaben umgesetzt werden und Menschen ihren Kompetenzen entsprechend eingesetzt sind bzw. sich entsprechend weiterentwickeln können. Gelungene Führung berücksichtigt die Wechselwirkung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden und definiert Führung als ein Interaktions- und Kommunikationsmuster, das Impulse setzt, zur Verbindung von Profession und Professionalität im wertschätzenden Umgang mit Mitarbeitenden. Dann ist gute Führung kein Zufall mehr oder das Resultat der Haltung einzelner Führungskräfte im Unternehmen, sondern echte Chefsache, die ihr Bild von Führung auf allen Ebenen erlebbar macht.

Und es gibt gute Gründe, um Führung zur Sache von Chefin und Chef zu machen, denn das unmittelbare Führungsverhalten beeinflusst Motivation, Engagement und Stresserleben der Mitarbeitenden:

- es besteht ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Krankmeldungen in einem Team: positiv wahrgenommene Führung führt zu einem niedrigen Krankenstand und einer wertschätzenden Atmosphäre, denn Führungsverhalten beeinflusst das Belastungsempfinden bzw. die Belastungsreduzierung der Mitarbeiter am stärksten



- Kommunikation ist **die** zentrale Führungsaufgabe - sie wirkt auch dann, wenn Führungskräfte nicht vor Ort sind und entscheidet u.a. darüber, wie eigenverantwortlich Entscheidungen getroffen werden, wie Vereinbarungen umgesetzt werden, wie Kollegialität im Team erlebt wird
- Führungskräfte eröffnen Handlungsspielräume über die Gestaltung von Arbeitsplätzen, Ablauforganisation und Arbeitsvorgaben
- Rahmenbedingungen sind wie sie sind - den Umgang damit gestalten Sie als Führungskraft!
- Die Berücksichtigung, Gewichtung und Gestaltung der verschiedenen Felder von Führung: die Führung von sich selbst, der Mitarbeitenden, des Bereich

Sich selbst führen

Bevor Führungskräfte die Verantwortung übernehmen, Mitarbeitende zu führen, lohnt es sich, die eigene Selbstführung in den Blick zu nehmen. Warum? Menschen nutzen ihre eigenen Werte, Muster, Annahmen über die Welt, die „innere Landkarte“, an der sie sich orientieren, als Grundlage für Entscheidungen, Beschreibungen und Bewertungen von Personen und Situationen, für richtig und falsch, lohnend oder unrentabel, gesund oder krank, etc. Diese innere Landkarte entsteht durch Erfahrungen und Annahmen, dass die Welt so ist, wie sie ist. Diese Muster werden unbewusst im Verlauf des Heranwachsens als Kinder und Jugendliche verinnerlicht und sind dienen als Leitplanken unserer Wahrnehmung. Erst die bewusste Reflektion der Werte, Normen, Glaubenssätze, die den inneren Landkarten eingeschrieben sind, geben einen Zugang zur individuellen Wirklichkeitskonstruktion. Diese sind hilfreich zu kennen und um sie zu wissen, sollen die eigenen Konstruktionen von Wirklichkeit nicht unreflektiert auf die eigenen Anforderungen, die Führungskräfte an sich selbst stellen, noch auf die Mitarbeitenden übertragen werden. Oder anders formuliert: wer als Kind und Jugendlicher mit Eltern aufgewachsen ist, die mit einem sehr perfektionistischen Anspruch ihre Arbeit ausgefüllt haben, für den kann es hilfreich sein, darauf zu achten, sich nicht unbewusst im eigenen Arbeitsleben an perfektionistischen Ansprüchen zu orientieren („ich muss immer für meine Mitarbeitende ansprechbar, erreichbar sein“, „ich muss in schwierigen Situationen Lösungen finden“, „das Tagesgeschäft muss laufen, ohne Wenn und Aber“, etc.) oder aber diese Ansprüche auf Mitarbeitende zu übertragen, wie dieses im beruflichen Alltag verhalten sollten.

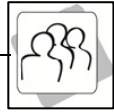
„Hartnäckige Selbstmanagementprobleme entspringen jedenfalls nur selten (höchstens, vielleicht entsprechend dem Pareto-Prinzip, zu 20%) dieser „objektivierbaren technischen Ebene“, zumeist zirkulieren die „Probleme und Lösungen“ eine Ebene



tiefer (oder höher, je nachdem, wie man's lieber hat): auf der eher verborgenen, weil der geschäftigen Betriebsamkeit schwer zugänglichen Ebene der >>Paradigmen<<, also im Bereich der grundlegenden Vorannahmen über Selbstverwirklichung, Erfolg, Nützlichkeit, Lebensziele und Lebenssinn.“ Und das ist ein weites Feld, das Veränderungen, individuellen Zuschreibungen und dem Erleben unterschiedlicher Kontexte im gleichen Berufsfeld entspringt. So beschreiben zahlreiche Rückmeldungen von Chefärzten aber auch anderen Führungskräften in medizinischen Bereichen die sich verändernde Einstellung junger Medizinerinnen und Mediziner, die eben – überspitzt formuliert – nicht mehr ganz und gar in ihrer Tätigkeit als Ärztin oder Arzt aufgehen würden, sondern persönliche Interessen und Lebenssituationen voranstellten oder aber zumindest eine gute Integration sinnstiftender Faktoren von Berufs- und Lebenswelt suchten. Welche Haltung, welche momentane Lebens- und Berufssituation es auch sein mag, sie sind auf alle Fälle bunter geworden. Gut, wenn ich als medizinische Führungskraft meine eigene innere Landkarte kenne und versuche, die „meiner“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen- und schätzen zu lernen. Denn auch wenn die Unterschiede in den jeweiligen Landkarten erst einmal zu Verwirrung und Unübersichtlichkeit führen - persönliche und fachliche Entwicklung als Führungskraft braucht die Anerkennung der Unterschiede, um sich in unterschiedlichen Führungssituationen mit den jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewegen zu können.

Eine erfolgreiche und wirksame Selbstführung nimmt erst einmal sich selbst in den Blick, bevor wir als Führungskräfte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrachten. Der nächste Schritt besteht darin, sich der eigenen Wirkung als Führungskraft auf Mitarbeitende und Kollegen bewusst zu werden und diese aktiv zu nutzen bzw. ggf. zu verändern im Sinne einer positiven Entwicklung:

- Kenne ich die Koordinaten meiner inneren Landkarte? Was sind meine Werte, Ziele, Annahmen über die Welt im Allgemeinen und die Arbeit im Besonderen?
- Wie wirke ich als Führungskraft auf meine Mitarbeiter?
- Wie nutze ich neben Arbeitstechniken, Zeitmanagement etc., meine Potentiale und Ressourcen?
- Nach welchen Kriterien entscheide ich, was hier und heute, jetzt oder später getan oder gelassen werden soll? Wie setze ich Prioritäten?
- Wie schaffe ich für mich die Sicherheit, im Arbeitstag die richtigen Dinge und die Dinge richtig zu tun?
- Habe ich eine Haltung, die statt einer reaktiven eine kreative Auffassung vertritt, um Ergebnisse zu erzielen, die ich wirklich anstrebe?



- Wie handhabe ich Problem- und Krisensituationen?
- Welche Situationen vermeide ich als Führungskraft, wo liegt mein Entwicklungsfeld?
- Wie gehe ich mit Anforderungen und Vorgaben meiner Organisation um? Gehe ich akzeptierend damit um oder suche ich den Dissens?
- Trete ich mit mir selbst in den Dialog: wofür gebe ich mir selbst positives Feedback, wo hadere ich mit mir, wo werte ich mich selbst ab?

Mitarbeitende führen

Erfolgreiche Führung ist zum großen Teil davon abhängig, wie Sie sich als Führungskraft mit Ihrer Aufgabe identifizieren und als Person mit Ihrer Haltung, Kommunikation, Anforderungen und Unterstützungsangebote von Ihren Mitarbeitenden wahrgenommen werden – also ob Sie als Führungskraft „wirksam“ und unterstützend erlebt werden oder nicht.

Die Identifikation von Mitarbeitenden mit Ihrem Arbeitgeber, der Zielerreichung in der Arbeit, eine qualitativ hochwertige Dienstleistung für die Patientinnen und Patienten sicherzustellen sowie die Identifikation mit dem Team zu stabilisieren, ist eines der am häufigsten genannten Ziele von Führungskräften.

Und was gilt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Auch hier ist es in erster Linie die „innere Landkarte“, die entscheidet, was Mitarbeitende als unterstützend oder störend von ihrer Führungskraft erleben und was vor allem die Beweggründe sind und waren, in einer medizinischen oder pflegerischen beruf im Krankenhaus tätig zu sein.

Was bedeutet das für Sie als Führungskraft? In erster Linie die Verbindung von Zielerreichung in der Arbeit **und** die Umsetzung von Werten und Haltung sicherzustellen. Und hier ist die „Währung“ erst einmal eine nicht ökonomisch verwertbare, sondern vielmehr das, was für Menschen von grundlegender Bedeutung und Motivation auch und gerade in der Arbeitswelt ist: Sinn, Zielerreichung, Spaß an der Arbeit, eine gute Zusammenarbeit mit dem Team und der Führungskraft.

Das können Sie dafür tun:

- Sehen Sie in Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern **den** Erfolgsfaktor für Ihre Abteilung, Ihr Haus, Ihr Unternehmen. Mitarbeiter sind, wie Sie sind und manche Mitarbeitende, ich spreche aus Erfahrung, sind echte Herausforderungen. Dennoch lohnt es sich nicht, sich die Mitarbeitenden zu wünschen, die man gerade



nicht hat, sondern alles daran zu setzen, die Mitarbeitenden vor Ort so zu führen, das sowohl Unternehmensziele erreicht und umgesetzt werden als auch Werte und Haltungen gelebt werden. Das ist in erster Linie eine Haltungsfrage an Sie als Führungskraft, in zweiter Linie geht es um Instrumente und Verfahren der Mitarbeiterführung.

- Sorgen Sie für ein gutes Verhältnis der Erfolgsorientierung im Team und der individuellen Anerkennung der Leistung Ihrer jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den unterschiedlichen Berufsfeldern. Erweitern Sie sukzessive Entscheidungsspielräume und delegieren Sie wo immer möglich entsprechende Aufgaben und Kompetenzen, die sowohl Mitarbeitende als auch Teams weiterentwickeln.
- Pflegen Sie eine offene Informationspolitik und Transparenz. Informieren Sie über Ziele und Vorgehensweisen, Erfolge und Misserfolge, Anforderungen und Veränderungen, die die kurz- und mittelfristige Zielerreichung beeinflussen. Kommunizieren Sie das, um was es geht. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein gutes Gefühl, was unausgesprochen bleibt bzw. tabuisiert wird, was wiederum viel Energie binden kann. Und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können mehr ab, als ihnen häufig zugeschrieben wird. Also sprechen Sie lieber gleich Klartext.
- Stehen Sie für einen positiven Umgangston in Ihrem Verantwortungsbereich. Limitierte Zeit- und Personalressourcen bei komplexer werdenden Behandlungsabläufen und der kürzer werdenden Behandlungsdauer von Patienten und Patienten sind der Alltag und werden als entsprechend belastend erlebt. Achten auf das Befinden der Mitarbeitenden. Machen Sie es Ihren Mitarbeitenden leichter, indem Sie auch in stressigen Situationen freundlich und wertschätzend bleiben. Und: Humor ist der Rettungsring auf dem Strom des Lebens!
- Holen Sie sich regelmäßig Feedback von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den unterschiedlichen Berufsfeldern ein. Was sind Wünsche, die Mitarbeitende an Ihre Führung haben? Was sollten Sie anders machen, um Mitarbeitende stärker zu unterstützen? Was sollten Sie ganz lassen? Was sollten Sie auf alle Fälle so belassen bzw. noch mehr machen? Mitarbeitende kennen Ihre Bedarfe an „guter“ Führung selbst am besten. Nutzen Sie dieses Wissen, um sich in Ihrer Wirkung und in Ihrer Führungsrolle zu reflektieren.
- Überprüfen Sie regelmäßig Ihr Selbstbild als Führungskraft: In wieweit unterstütze ich die Zielerreichung des Unternehmens, indem ich meine Mitarbeitende entsprechend motiviere und ihnen Gestaltungs- und Handlungsspielräume gestalte? Kann ich auch in belastenden Situationen meine Ziele im Namen des Unternehmens glaubhaft vertreten? Welche Aufgaben in meiner Führungsrolle machen mir Spaß, welche Situationen vermeide ich lieber? Etc.



Erfolgreiche Führung ist auch mit dem Unterlassen bestimmter Verhaltensweisen verbunden. Werden Mitarbeitenden befragt, welche Verhaltensweisen Sie als demotivierend bzw. respektlos empfinden, werden folgende Punkte genannt:

- mangelndes Interesse der Führungskraft, abwertende Kritik, Misstrauen
- Zurückhalten von Informationen, fehlendes Feedback
- Zeitdruck, Ignorieren von Stress-Symptomen
- Aussprechen von Anweisungen, Führung mit Druck und Kontrolle
- Entzug von Kompetenzen.

Der beste Weg, die inneren Landkarte Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennenzulernen und den Abgleich mit Ihren Eindrücken und Anforderungen zu herzustellen, ist das Mitarbeitergespräch. Zu den Aufgaben der Führungskraft zählt es, diese Aspekte zu berücksichtigen und zu thematisieren: Das **regelmäßige Mitarbeitergespräch** ist dafür u.a. zentrale Grundlage.

- Das regelmäßige Mitarbeitergespräch dient dem gegenseitigen Verständnis und führt zu besserer Zusammenarbeit. Stärken und Potenziale des jeweiligen Mitarbeitenden werden besprochen.
- Durch aktives Zuhören werden die Bedürfnisse und Entwicklungspotenziale reflektiert, denn nur ein Mitarbeiter, der sich verstanden fühlt, wird seine Tätigkeit als sinnvoll erleben und kann für neue Herausforderungen gewonnen werden. Zielvereinbarungen und persönliche Entwicklungsperspektiven werden formuliert.
- Das Mitarbeitergespräch ist auch der Ort für ein Feedback an Sie als Führungskraft.

Den Bereich führen

Der dritte Schwerpunkt von Führung ist der Fokus auf die Entwicklung von Abläufen, Prozessen, Strukturen des Leistungsangebots vor dem Hintergrund sich weiterhin verknappender finanzieller Ressourcen und schwieriger werdenden Personalsituation.

Organisationen bzw. Organisationseinheiten zu führen, bedeutet in erster Linie Kommunikation zu organisieren, rund um die erbrachten Leistungen einer Abteilung, eines Teams, die Kooperationen und Wechselwirkungen zu den Schnittstellen zu berücksichtigen, die Aufgaben, Ziele und Strategien zur Umsetzung und Erreichung zu definieren. Die Führung von Organisationen umfasst also alle lebensnotwendigen Funktionen: Stimmen die Werte? Wie sieht es mit den Reflexen aus? Gibt es „ver-

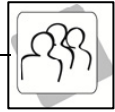


Alles Gute kommt von oben? Chef- und Chefsache Führung!

stopfte“ Arterien? Ist der Kreislauf stabil? Droht der Organisation verwaltungstechnisches „Übergewicht“? Wie reagiert der Organismus Organisation auf Veränderungen: eher anfällig oder verhältnismäßig robust? Wie sind die salutogenetischen Faktoren zu mobilisieren und auszubauen?

Nehmen Sie sich Zeit für die Reflektion, kollegiale Diskussion und Austausch mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu strategisch relevanten Fragen:

- Was sind die strategisch relevanten Ziele in meinem Bereich in drei bis fünf Jahren? Wie werden die Veränderungen im Markt in zehn Jahren vermutlich aussehen und welche Folgen ergeben sich daraus für meine Führungstätigkeit, um meinen Bereich und das Gesamtsystem Krankenhaus weiterzuentwickeln?
- Wie wird die Budgetentwicklung in den nächsten Jahren aussehen? Wird sich das Angebot Ihres Bereichs noch stärker spezifizieren?
- Wie können medizinische und pflegerische Fachkräfte sowie Verwaltungsfachpersonal gewonnen und gebunden werden? Wie kann die Attraktivität als Arbeitgeber gehalten bzw. ausgebaut werden?
- Wie erhöhe ich mit meinem Team die Patientenzufriedenheit? Wie können Prozesse patientenfreundlich optimiert werden?
- Wie stelle ich sicher, dass junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so in Abläufe eingearbeitet und integriert werden, dass Sie die Anforderungen des Arbeitsbereichs gelassen „meistern“, die Unterstützung und das Feedback erhalten, um sich weiterzuentwickeln und wie nutze ich ihr Know-How und ihren Blick auf bestehende Strukturen?
- Wie werde ich auch zukünftig mit dem Spagat von limitierten Zeit- und Budgetvorgaben mit dem Ziel einer hohen Behandlungsqualität und Patientenzufriedenheit umgehen? Wie unterstütze ich Mitarbeitenden in allen Berufsfeldern, diesen Spagat gut zu meistern und motiviert ihrer Arbeit nachzugehen? Was tue ich für mich, um in meiner Führungsrolle und als Person diesen Anforderungen gerecht zu werden?
- Welche Konzepte, Methoden und Vorgehensweise nutze ich, um Veränderungen in der Organisation zu implementieren? Wie binde ich Mitarbeitende dabei ein? Wie kann ich das Veränderungstempo in meiner Organisation mit beeinflussen? Wie Sorge ich für nachhaltige Ergebnisse, die mich, meine Mitarbeitenden und die Organisation vital erhalten?



Strategische Fragen werfen den Blick in die Zukunft und hier gilt es, mit Unwägbarkeiten und Unsicherheiten in sich verändernden Rahmenbedingungen zu kalkulieren. Aber keine Sorge, die Haltung, Ihre Haltung als Führungskraft trägt die Beantwortung der Fragen und die Umsetzung mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Chefin- und Chefsache Führung – und die Richtung stimmt.

Autorin

HEIDE VÖLTZ



Selbständige systemische Beraterin und Coach mit den Schwerpunkten Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung. Sattelfest in Theorie und Praxis nach 10jähriger Tätigkeit als Personalentwicklerin und Bereichsleiterin in einem Hamburger Unternehmen.