

## MITARBEITERFÜHRUNG

# Was echte Führungspersönlichkeiten auszeichnet



Foto: Cremples Design/stock.adobe.com

Das Management verschiedener Generationen, der Fachkräftemangel und ein komplexer werdendes Arbeitsumfeld erfordern ein Umdenken in der Zusammenarbeit und Führung. Reife Führungspersönlichkeiten entscheiden in vielfältigen Kontexten und Herausforderungen situationsgerecht und handeln flexibel.

**F**ührungskompetenz zeigt sich im Kontext. Ob Führen eines hoch qualifizierten Expertenteams oder eines interprofessionellen Teams, ob Führen in Krisen, in der Arbeitsroutine oder Führen in Zeiten von Veränderungen, die Anforderungen sind jeweils verschieden. Ärztinnen und Ärzte als Führungspersönlichkeiten zeigen neben ihren fachlichen Expertisen auch innere Führungsqualitäten und vor allem Interesse an Menschen. Oberarzt-, aber auch Chefarztpositionen bilden eine wichtige Schnittstelle zwischen der Unternehmensführung mit ihren strategischen Zielen einerseits und den für das Umsetzen verantwortlichen Ärztinnen und Ärzten andererseits. Trotzdem messen viele Krankenhausleitungen dieser Führungsrolle noch nicht den hohen Stellenwert bei, den sie tatsächlich hat.

## Emotionale Intelligenz und Charisma

Abweichend zu früheren Annahmen ist mittlerweile belegt, dass Führungsfähigkeit, emotionale Intelligenz und auch Charisma erlernbar sind. Je höher die Führungsposition, desto bedeutsamer ist es, die emotionale Kompetenz kontinuierlich weiterzuentwickeln, die Fähigkeit zum umsichtigen Umgang mit sich selbst und zu einer gelingenden Beziehung mit anderen.

Echte Führungspersönlichkeiten zeigen sich in ihrem Team oder zu ihren nachgeordneten Mitarbeitenden so unauffällig wie möglich und so präsent wie nötig. Sie nehmen sich zurück und stellen Menschen und Beziehungen in den Vordergrund. Ihnen ist bewusst, dass sie nur so gut sind wie ihre Mitarbeitenden. Sie

managen nicht, sie führen. Sie vertreten ihr Team engagiert nach außen und verantworten dessen Handeln. Sie geben Impulse und schaffen Rahmenbedingungen, die ihr Team braucht, um seine Aufgaben und Ziele zu erreichen. Dabei delegieren sie nicht nur Aufgaben, sondern auch Entscheidungen und Verantwortung. Sie erkennen die Arbeit des Teams an, fördern und fordern und zeigen Vertrauen in dessen Fähigkeiten.

Eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit führt authentisch. Sie lebt das, wovon sie redet. Sie weiß, dass Selbsterkundigung Grundlage authentischer Führung ist und integriert fortlaufend die dafür erforderlichen Zeitfenster in ihren Führungsalltag.

## Arbeit mit Werten – wofür stehe ich?

Werte gelten als Grundlage für die Motivation. Insofern ist es für die Entwicklung der eigenen Führungspersönlichkeit wichtig, sich mit den eigenen Werten und denen des Unternehmens auseinanderzusetzen. Es ist nötig zu wissen, was einem persönlich wichtig und wertvoll ist, die eigene Haltung zu erkennen und zu klären, inwieweit die persönlichen Motive und Bedürfnisse mit den Bedürfnissen der Führungsrolle übereinstimmen, wo sie angepasst werden können und wo dies nicht möglich sein wird.

Hilfreich dafür ist, eine Hierarchie der Rollenwerte in der Reihenfolge ihrer Bedeutsamkeit für sich selbst und aus der Sicht Dritter zu erstellen. Dies macht deutlich, welche mit der Führungsrolle eng verbundenen Werte zwingend gelebt werden müssen und welche Werte möglicherweise kontextflexibel sind. Die

Arbeit mit Werten können Führungspersönlichkeiten mit geringem Aufwand autark umsetzen. Wertekarten und -listen sind im Internet frei verfügbar. Sinnvollerweise sollten sie diese Aufzeichnungen in regelmäßigen Zeitabständen wiederholen und vergleichen. Damit wird sichtbar, welche Werte und Wertehierarchien kontext- und entwicklungsflexibel sind, sich im Zeitverlauf verändern oder konstant bleiben.

### Selbsterkenntnis und Vorbildfunktion

Im Arbeitsumfeld werden diverse Persönlichkeitstests eingesetzt, die zur Eigenanwendung geeignet sind:

- Der „Big-Five“ beschreibt die Persönlichkeit eines Menschen anhand von fünf Basisdimensionen.
- Der DISG ist ein auf Selbstbeschreibung beruhender Persönlichkeitstest mit den vier Grundtypen Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit.
- Der VIA-Test ist geeignet, sich mit den eigenen Stärken zu befassen.

Externe Impulse wie Mentoringprogramme, Businesscoachings oder systematische Feedbacks unterstützen bei der Entwicklung der Führungskompetenz.

In der Entwicklung der Führungspersönlichkeit ist es bedeutsam, sich des eigenen Vorbilds bewusst zu sein und sich die eigene Vorbildfunktion Dritten gegenüber bewusst zu machen. Anders als vor wenigen Jahren gilt heute, eine Ausgewogenheit von Privat- und Berufsleben vorzuleben, Zeiträume zur Entspannung und des Müßiggangs fest in den Alltag einzuplanen, für mehr Innovation und Leistungsfähigkeit und zur Förderung der eigenen Gesundheit.

### Offener Umgang, klare Kommunikation

Ob neu in der Führungsposition oder neu im Unternehmen: Auf jeden Fall ist es hilfreich, das Arbeitsumfeld genau zu verstehen, bevor man Meinungen voreilig äußert oder Entscheidungen trifft. Eine Führungspersönlichkeit zeichnet die Fähigkeit aus, auch inoffizielle und informelle Strukturen, Werte, Befindlichkeiten und die Interessenlagen anderer Menschen oder Abteilungen zu erkennen und transparent zu machen.

Für die eigene Zufriedenheit und die Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden und Vorgesetzten ist es hilfreich, eine Atmosphäre zu leben, in der eigene Stärken und Schwächen offen angesprochen werden dürfen. Der offene Umgang mit Kritik und das Umsetzen der angesprochenen Aspekte dient der eigenen Persönlichkeitsentwicklung ebenso wie dem Ansehen im Team. Eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit sorgt für Klarheit der an sie und ihr Team gesetzten Ziele und Aufgaben. Sie kommuniziert Ziele und Aufgaben sowie deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg kontinuierlich, transparent und zielgruppengerecht.

Führungskräfte, die Freude an Führung haben, arbeiten eigenmotiviert an einer dauerhaften Entwicklung ihrer Führungspersönlichkeit. Sie fördern ihre Selbstführungskompetenz und befassen sich mit dem Eigen- und Fremdbild. Das sensibilisiert nicht zuletzt für Andersartigkeit, für das Besondere an einem selbst. Führungskräfte lernen ihr Verhalten besser zu verstehen. Dies wiederum eröffnet ihnen mehr Handlungsmöglichkeiten.

#### Christiane Reuter-Herkner

Geschäftsführerin  
indialogia GmbH  
10407 Berlin

### KARRIERE KONKRET

## „Ich lege viel Wert auf ein gutes Zeitmanagement“

**Herr Prof. Dr. Huber-Wagner, was braucht es neben der fachlichen Leistung, um Chefarzt zu werden?**

Neben einer ordentlichen Portion Geduld und Ausdauer braucht man ein gutes Netzwerk. Zudem sind Eigenschaften wie Offenheit, Empathie, aber auch Ehrlichkeit bedeutend. Auch ist mir wichtig, dass sich Kolleginnen und Kollegen auf mich verlassen können und das Gefühl haben, in meinem Team gut aufgehoben zu sein.

**Wie gelingt Ihnen der Spagat zwischen Medizin und Management?**

Ich lege viel Wert auf ein strukturiertes Zeitmanagement. Dazu gehört es, Aufgaben zu priorisieren und zu delegieren. Weil ich ein tolles Team um mich habe, ist das auch möglich. Es fällt mir nicht schwer, Aufgaben abzugeben.

**Was ist die größte, nicht fachliche Herausforderung?**

Wie viele andere Häuser suchen auch wir gute Nachwuchskräfte, weil sich immer weniger Ärztinnen und Ärzte für eine Karriere im Krankenhaus entscheiden. Dabei sind eine beständig empathische, gut strukturierte Personalführung und Mitarbeitermotivation entscheidend, aber auch herausfordernd.

Foto: Diakoneo Diak Klinikum Schwäbisch Hall



*Interview mit Prof. Dr. med. Stefan Huber-Wagner, Chefarzt der Klinik für Unfallchirurgie, Wirbelsäulenchirurgie und Alterstraumatologie am Diakoneo Diak Klinikum Schwäbisch Hall*

**Warum interessieren sich immer weniger Ärztinnen und Ärzte für eine Karriere im Krankenhaus?**

Nachteilig sind sicherlich stressige Situationen im Arbeitsalltag und belastende Dienste. Diese wirken sich häufig auch auf das Familienleben aus. Zum Teil können auch starre hierarchische Strukturen abschrecken.

**Was raten Sie den jungen Ärztinnen und Ärzten, die nach oben wollen?**

Gehen Sie beharrlich Ihren Weg und achten Sie darauf, sich trotz Spezialisierung fachlich breit aufzustellen. Nutzen Sie Weiterbildungen. Und tauschen Sie sich eng mit Kolleginnen und Kollegen aus. Medizin ist Teamwork! **sg**