

## PERSONALMANAGEMENT

# Wie Ärzte ihr Team souverän führen

Die Erwartungshaltungen an Ärztinnen und Ärzte in Führungsverantwortung sind vielfältig. Als Vorgesetzte verantworten sie den Erfolg ihres Teams. Wichtig ist zunächst, sich über das eigene Führungsverständnis bewusst zu werden.

**D**as Führungsverständnis hat eine hohe Bedeutung für den Erfolg eines Teams, für die Entwicklung eines jeden einzelnen Teammitglieds, die interprofessionelle und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, aber auch für den Kontakt zu den Patienten. In allen Fällen geht es immer darum, die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrzunehmen.

## Fähigkeit zur Selbstreflexion

Oft wird die Bedeutung der Fähigkeit zur Selbstreflexion unterschätzt. Sie ist aber wichtig, denn die Haltung, die jemand hat, prägt sein Verhalten. Damit Ärzte ihre Führungsaufgabe souverän ausüben können, sollten sie sich zunächst mit sich selbst befassen und Antworten insbesondere auf die folgenden Fragen finden:

- Welche Führungsaufgaben nehme ich wahr?
- Welche machen mir mehr oder weniger Freude?
- Was bedeutet Führung für mich?

Egal, ob allein oder mithilfe eines Coaches, es bedarf etwas Zeit und Übung, sich der eigenen Bedürfnisse, Vorstellungen, Ziele und Eigenheiten, eigener Glaubenssätze und blinder Flecken bewusst zu werden, auch um offen zu sein für Vorschläge, Initiativen und Verhaltensweisen anderer innerhalb und außerhalb des Teams.

Ärzte in Führungsverantwortung sollten ihre drei bis fünf wichtigsten Werte kommunizieren und diese leben. Das schafft Vertrauen. Sie sollten mit ihrem Team in einen Wertedialog eintreten und sich die Verschiedenheit ihrer Teammitglieder bewusst machen. Ratsam ist, zu überlegen, welche der komplexen Aufgaben sie an wen delegieren können, um ihre Mitarbeitenden zu fördern und zu motivieren, aber auch um sich selbst zu entlasten.

Das erfordert ein Führen mit Augenmaß, die Fähigkeit, sich von antiquierten Führungstheorien zu lösen und stattdessen, den jeweiligen Bedürfnissen entsprechend, situativ zu handeln und zu entscheiden. Ein Mehr an Delegation erfordert aber auch eine konstruktive Fehler- und Lernkultur. Mit Blick auf die medizinische Behandlung des Patienten sollten Ärzte in einer Führungsposition deutlich kommunizieren, an welchen Stellen sie sich Eigenverantwortung wünschen und an welchen Stellen klar nach Vorgaben zu verfahren ist.

## Wertschätzung zahlt sich aus

Wichtig ist, Wertschätzung zu zeigen durch ein offenes und ehrliches Feedback. Führungskräfte sollten mitteilen, wenn sie etwas stört. Sie sollten versuchen, in allen Situationen wertschätzend zu kommunizieren, selbst wenn Teammitglieder ihre Erwartungen oder Vereinbartes nicht erfüllt haben. Auch sollten sie ihr Team in Entscheidungen einbeziehen, ihnen Freiräume geben, herausfordernde Aufgaben umzusetzen. Dann werden sie überrascht sein, wie vielfältig Lösungsmöglichkeiten sind.

Wahrgenommene Wertschätzung zahlt sich aus. Nicht nur dass Teammitglieder viel seltener darüber nachdenken, ihren Job zu wechseln, sie werden auch außergewöhnliche Leistungen erbringen. Auch Patienten spüren den wertschätzenden Umgang.

Mit Blick auf die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen, die zu immer neuen Aufgaben führen, ist es zudem wichtig, dass Ärzte in Führungsverantwortung das Tagesgeschäft ihres Verantwortungsbereichs regelmäßig hinterfragen und Überflüssiges abschaffen. Sie sollten sich auf das Notwendige konzentrieren. Die Mitarbeitenden werden es ihnen danken.

## Stärken und Talente erkennen

Nachdem Führungskräfte sich mit ihrer eigenen Haltung auseinandergesetzt haben, sollten sie sich mit den Potenzialen ihrer Mitarbeitenden befassen und deren individuelle Stärken für optimale Ergebnisse nutzen. Aufgabe als Führungskraft ist es, die Kompetenzen und Potenziale von Mitarbeitenden zu erfragen und zu erkennen. Die individuelle, interessen- und stärkenorientierte Förderung von Mitarbeitenden ist eine der effektivsten Formen, Wertschätzung zu zeigen. Vielleicht zeigen sich Talente deutlich, vielleicht müssen diese erst identifiziert werden. Das richtige Maß zwischen Fordern und Fördern zu finden, dies mit dem jeweiligen Mitarbeitenden gemeinsam abzustimmen, ist eine Herausforderung, die sich lohnt anzugehen.

Aufgabe von Führungskräften ist es, ihren Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Klinik aufzuzeigen, ihnen aber auch externe Austausch- und Qualifizierungsmaßnahmen wie Hospitationen oder die Teilnahme an Arbeitsgruppentreffen zu ermöglichen. Wenn sie Mitarbeitende ihren Stärken entsprechend einsetzen, werden diese über sich hinauswachsen, Arbeitsprozesse neu denken und sich fachlich verbessern. Das stärkt nicht nur die Mitarbeitenden selbst, sondern belegt auch Führungskompetenz der Führungskraft. Zudem tragen individuell zugeschnittene Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung zu einer intensiven Bindung an die Einrichtung bei.

## Verständnis für andere Sichtweisen

Eine von Wertschätzung geprägte generationen-, hierarchie-, abteilungs- und berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit ist nicht nur für die betroffenen Mitarbeitenden selbst, sondern insbesondere auch für die Patientenbehandlung von Bedeutung. Das System Krankenhaus unterliegt überwiegend den verschiedenen Abteilungs- und Berufsgruppeninteressen. Wenn Ärzte in Führungsverantwortung diese erkennen, sollten sie Verständnis für die jeweiligen Sichtweisen zeigen und versuchen, im Interesse aller für die Situation des jeweils anderen zu sensibilisieren und für ein gemeinsames Ziel zu werben.

Mit Blick auf die Organisation der Abteilungs- und Zusammenarbeit sollten Führungskräfte ihre Nachwuchskräfte ermutigen, eigene Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zu übernehmen. Sie sollen besonders auf eine berufsgruppenübergreifende Zusammensetzung des Teams achten und Mitarbeitenden anderer Berufsgruppen und Abteilungen ebenso respektvoll begegnen wie ihren engen Teammitgliedern. Wichtig ist auch, die generationsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern und einen strukturierten Wissenstransfer zu initiieren, sei es beispielsweise durch Mentoring-Programme oder durch den Auf- und Ausbau einer Wissensplattform.

Letztlich ist es auch hilfreich, das Erarbeiten von Team- und Zusammenarbeitsregeln zu unterstützen, wie auch weitere Maßnahmen zur Teamentwicklung. Die gemeinsame Arbeit beispielsweise an einem Team-Canvas hat sich gerade bei neuen Teams beziehungsweise der Implementierung einer neuen Führung bewährt.

### Christiane Reuter-Herkner

Geschäftsführerin indialogia GmbH

10407 Berlin

Mitglied des Initiativkreises neue Personalarbeit in Krankenhäusern (InPaK)

## KURZ NOTIERT

# Coronakrise: Arbeitslast in Kliniken hat sich verändert



Foto: Halfpoint/stock.adobe.com

Mehr als die Hälfte der in Krankenhäusern angestellten Ärztinnen und Ärzte (57 %) arbeitet seit Beginn der Coronakrise im März 2020 weniger. 18 Prozent arbeiten mehr als vorher. Bei einem Viertel (25 %) ist das Arbeitspensum gleich geblieben. Das jedenfalls ergab eine Umfrage des Marburger Bundes (MB), an der zwischen dem 29. April und 10. Mai 8 707 Mitglieder teilgenommen hatten.

Für den MB ist dieses Ergebnis nicht überraschend. So gebe es seit Mitte März erheblich weniger planbare Operationen, auch das Notfallgeschehen sei zurückgegangen. Dagegen habe sich vor allem in der Intensivmedizin vielerorts ein ganz anderes Bild gezeigt.

Weitere Details: Aufgrund des geringeren Arbeitsaufkommens hat die Hälfte der Befragten Überstunden abgebaut. Knapp 30 Prozent wurden von ihrem Arbeitgeber aufgefordert, Urlaub zu nehmen. 14 Prozent mussten einen bereits gewährten Urlaub verschieben. Darüber hinaus waren 10 Prozent von Kurzarbeit betroffen, vor allem jene, die in Rehakliniken (54 %), in der ambulanten Versorgung (32 %) und in privaten Kliniken (12 %) arbeiten.

Je nach eigenem Erleben beurteilen die Befragten die Gefahr durch das neue Virus unterschiedlich: 44 Prozent befürchten, das Gesundheitswesen könne im weiteren Verlauf der Pandemie überfordert werden; 41 Prozent befürchten dies nicht. Nach Einschätzung des MB spielen dabei vermutlich die eigenen Erfahrungen eine wichtige Rolle. Ärzte, die erlebt haben, wie schnell sich der Gesundheitszustand von COVID-19-Patienten verschlechtert, würden die weitere Entwicklung mit größerer Sorge sehen als jene, die nicht in die intensivmedizinische Versorgung eingebunden waren.

Darüber hinaus habe die zurückliegende Zeit den Ärzten angesichts der vielen Überstunden auch Gelegenheit gegeben, mal pünktlich Schluss zu machen. „Ich bin seit zwölf Jahren berufstätig“, kommentierte ein Teilnehmer der Umfrage. „Zum ersten Mal gehe ich regelmäßig pünktlich nach Hause und kann das tägliche Arbeitspensum sogar mit Mittagspause überwiegend vollständig bewältigen.“ **sg**