

PERSONALMANAGEMENT

Was gute Führung ausmacht



Krankenhäuser sind traditionell sehr hierarchisch strukturiert und mitunter modernen Führungsmethoden und Führungsmodellen gegenüber eher ablehnend eingestellt.

Menschenführung umfasst alle Maßnahmen von Vorgesetzten, die auf die Kooperation, Koordination und Kommunikation aller Angehörigen einer Organisation oder einer Organisationseinheit abzielen und einwirken. Somit ist Führung eine verantwortungsvolle Aufgabe, nicht nur im Sinne der Unternehmenssteuerung, sondern auch gerade in Bezug auf die zugeordneten Mitarbeiter.

Einheitliches Handeln und Selbstverständnis

Aufgabe der Führungskraft ist es, mittels geeigneter Kommunikation ein einheitliches Handeln und Selbstverständnis einer Gruppe von Menschen herzustellen, da Vorgänge und Prozesse von einer Gruppe ausgeübt werden: Wie sollen bestimmte Pfade bei der Behandlung von Patienten gegangen werden? Auf welche Art und Weise wollen wir mit den Patienten umgehen und wie mit deren Angehörigen?

Führung ist erlernbar. Niemand wird als Führungskraft geboren oder ist durch ein Amt oder eine bestimmte Position umgehend eine Führungskraft. Alle haben eine Chance, sich zu erfolgreichen und guten Führungskräften zu entwickeln. Als solche befinden sie sich jedoch in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Aufgaben, Erfolgserwartungen und Zielsetzungen. Und zwar sowohl aus Sicht der Mitarbeiter als auch aus Sicht der Vorgesetzten. So müssen sie zum Beispiel den jungen Assistenzärzten mit ihrer Erwartungshaltung an eine qualitativ anspruchsvolle Ausbildung und einer verlässlichen Dienstplanung gerecht werden. Den erfahrenen und hochqualifizierten Fachärzten müssen sie eine fachliche und persönliche Entwicklungsperspektive bieten. Und den Oberärzten müssen sie das sichere Gefühl der Mitsteuerung einer Klinik bieten. Diese Mischung ist die tägliche Herausforderung für jede Führungskraft.

Mehrere unterschiedliche Führungsmodelle

Grundsätzlich gibt es eine Reihe von Führungsmodellen, die unterschiedliche Rahmenbedingungen benötigen und damit auch unterschiedliches Führungsverhalten verlangen.

- Sogenannte Management-by-Techniken:
 1. Management by Objectives: meint das Setzen von Zielen und Aufgaben, die die Mitarbeitenden zu erfüllen haben. Voraussetzung ist, dass die Mitarbeiter die Kompetenz haben, diese Ziele zu erreichen oder die Aufgaben zu erfüllen. Gleichzeitig brauchen sie den notwendigen Spielraum, um selbstständig Entscheidungen treffen zu können.
 2. Management by Decision Rules: setzt das Vorhandensein von klaren und genauen Regeln voraus, die eine sach- und fachgerechte Entscheidung ermöglichen. Dies setzt ein umfangreiches Regelwerk voraus.
 3. Management by Exception: das Ausnahmeprinzip, hier greift Führung nur in Ausnahmesituationen ein. Klare und eindeutige Kompetenzen sind unabdingbare Voraussetzung.
- Kooperativer Führungsstil: die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse. Gemeint ist allerdings nicht, wir entscheiden nur gemeinsam und je kuscheliger die Gruppenatmosphäre, desto besser die Entscheidungen.
- Laissez faire: lässt alles laufen in der Annahme, dass jeder Mensch intrinsisch so motiviert ist, dass er gestellte Aufgaben als seine ansieht und sich aktiv darum kümmert.
- Situativer Führungsstil: ist wohl am meisten verbreitet und letztlich eine Mischung der Führungsmodelle. Hier wählt die Führungskraft das jeweilige Verhalten situationsabhängig und nimmt sich aus den Modellen das jeweils Passende heraus.

In der Regel mischen sich in der Praxis die Führungsmodelle, die einerseits die Unternehmenskultur, die Anforderungen der Mitarbeiter als auch die Aufgabenstellungen berücksichtigen.

Zentrales Element von Führung ist nicht, welches Modell jemand für sich passend findet, sondern die Kommunikation. Ohne eine den Verhältnissen und der jeweiligen Situation angepasste verbale und nonverbale Kommunikation nutzt das beste Modell nichts. Viele vergessen insbesondere die nonverbale Kommunikation. Man denke nur an Paul Watzlawick: Man kann nicht nicht kommunizieren.

Wichtig ist, Rückmeldung, Feedback, zu geben, aber auch dieses selbst einzuholen. Wie will eine Führungskraft sonst merken, wie ihr Verhalten bei den Mitarbeitern ankommt und wirkt? Wohl gemerkt, es geht nicht vorrangig darum, den Mitarbeitern oder den Vorgesetzten zu gefallen, sondern auf angemessene Art und Weise dazu beizutragen, Aufgaben zu erledigen und Ziele zu erreichen.

Die starken Seiten der Mitarbeiter stärken

Erfahrungsgemäß hat jeder Stärken und Schwächen. Der eine organisiert gern den Stationsalltag, der andere bevorzugt die Dokumentationsaufgaben. Üblicherweise besteht fast jede Tätigkeit aus einer Mischung unterschiedlicher Anforderungen. Auch der Chirurg, der lieber am OP-Tisch steht, kommt um das Thema Dokumentation nicht herum. Aufgabe der Führungskraft ist es, sich die Mitarbeiter anzuschauen und zu eruieren, welche Stärken und Schwächen sie haben. In der Vergangenheit wurde oft versucht, die Schwächen zu bekämpfen, mit geringem Erfolg und hohem persönlichen Aufwand. Daher gilt es, die starken Seiten der Mitarbeiter zu stärken. Warum jemanden mit vielen Dokumentationsaufgaben belasten, wenn klar ist, dass dieser es viel besser versteht, neue Abläufe zu gestalten oder Abstimmungen mit den kooperierenden Abteilungen herzustellen? Vielleicht lassen sich Aufgaben so verteilen, dass die Mitarbeiter größtenteils ihre starken Seiten einsetzen können. Ein geeignetes Mittel, dies herauszufinden, ist die zeitlich befristete Aufgabenverteilung und deren Evaluation gemeinsam mit den Mitarbeitern.

Sich selbst treu bleiben und Haltung zeigen

Die meisten Mitarbeiter wollen Führung. Für sie ist es wichtig, dass Entscheidungen nicht nach Beliebigkeit getroffen werden. Führungskräfte sollten daher bewusst vorgehen und ihr eigenes Verhalten und die Reaktionen ihres Umfeldes reflektieren. Das ist im täglichen Stress nicht ganz einfach, aber machbar. Dazu kann man sich einzelne Situationen vornehmen und ein bestimmtes Vorgehen auch mal ausprobieren. Es geht darum, eine Haltung für sich zu entwickeln, die mit persönlichen Werten im Einklang steht. Wichtig ist, sich selbst treu zu bleiben und zu versuchen, die eigene Haltung auch und gerade in schwierigen Situationen zu behalten. Somit werden Führungskräfte für ihre Mitarbeiter kalkulier- und einschätzbar und haben die Chance, sich zur „guten“ Führungskraft zu entwickeln. Das Erreichen von Zielen, persönlichen oder Unternehmenszielen, ist wichtig, genauso wichtig jedoch ist der Weg dahin.

Klaus Wawrzyniak

Leiter Personal

Heidekreis-Klinikum GmbH

29664 Walsrode

Mitglied im Initiativkreis neue Personalarbeit in

Krankenhäusern (InPaK)

KURZ NOTIERT

Stressfaktor Arbeitsplatz: Ungewissheit macht krank



Foto: Fotolia/Clemens Schürfler

Wer seinen Arbeitsplatz als unsicher empfindet oder bedroht sieht, kann auch viele Jahre später noch darunter leiden. Darauf hat die Deutsche Gesellschaft für Psychosomatische Medizin und Ärztliche Psychotherapie (DGPM) hingewiesen.

Die DGPM bezieht sich auf eine Studie des Helmholtz Zentrums, das 1 800 Arbeitnehmer aus Süddeutschland befragte: Zum Zeitpunkt der Erstbefragung waren die Teilnehmer berufstätig. Fast 40 Prozent gaben an, sich oft oder manchmal Sorgen zu machen, ihre Arbeitsstelle behalten zu können. Als die Wissenschaftler sie 20 Jahre später erneut befragten, waren alle bereits im Ruhestand. Gemessen anhand der WHO-5-Skala wies die Gruppe derjenigen, die zuvor über Arbeitsunsicherheit geklagt hatte, immer noch ein deutlich vermindertes Wohlbefinden auf.

Die Verbindung zwischen Arbeitsunsicherheit und langfristig vermindertem Wohlbefinden sieht Amira Barrech, Erstautorin der Studie, im Stress, den die unsichere Arbeitssituation auslöst. Vor allem länger andauernde Unsicherheitsmomente führen aus Sicht der Expertin für Arbeit und Gesundheit vom Universitätsklinikum Ulm zu kurzfristigen Stressreaktionen wie Bluthochdruck oder körperlicher und psychischer Anspannung. Daraus könnten sich länger anhaltende gesundheitliche Probleme ergeben.

„Veränderungen sind heute ein unvermeidbarer Bestandteil des Arbeitslebens und haben durchaus auch positive Aspekte“, sagt Barrech. Trotzdem wirke sich das Ausmaß an Unsicherheit, das von diesen Veränderungen ausgehe, mitunter negativ auf die Gesundheit aus. Eine Schlüsselrolle falle dabei den direkten Vorgesetzten zu. Sie haben nicht nur Einfluss auf das Arbeitsumfeld, sondern seien auch eine wichtige Informationsquelle. Als solche könnten sie dazu beitragen, Veränderungsprozesse für Arbeitnehmer überschaubarer und berechenbarer zu machen. Umfassende und zeitnahe Kommunikation sei essenziell, um Unsicherheit zu vermeiden. Auch die Arbeitnehmer selbst können aktiv werden: Alternative Beschäftigungsmöglichkeiten zu suchen oder Zusatzqualifikationen zu erwerben, stärke das eigene Kontrollerleben und verringere die wahrgenommene Abhängigkeit von der aktuellen Arbeitsstelle.

EB