



Chefarzt

COACHING

„Endlich Chefarzt! – Aber wie packe ich das jetzt an?“

Was in der freien Wirtschaft gang und gäbe ist, muss sich in Kliniken erst noch durchsetzen. Doch zumindest gibt es mehr und mehr Träger, die ihren Chefarzten anfangs ein Coaching anbieten.

Häufig taucht die Frage auf: „Coaching – habe ich das jetzt wirklich nötig?“ Das hängt zusammen mit der Unkenntnis über diese Form der Fort- und Weiterbildung oder auch mit persönlichen Ängsten. Fachlich sind Ärzte exzellent ausgebildet. Doch die Themen Organisations- und Personalentwicklung als auch Mitarbeiterführung haben in der ärztlichen Weiterbildung keinen so hohen Stellenwert. Zwar verpflichten viele Einrichtungen ihre Fachärzte schon bei der Übernahme einer Oberarztstelle, eine Managementausbildung von zwei Jahren zu absolvieren, in der das Thema „Leiten und Führen“ ebenso angesprochen wird wie „Betriebswirtschaftliche Grundsätze“. Doch dabei wird viel theoretisches Wissen vermittelt. Reicht das aus? Der Managementlehrgang ist letztlich ein Training „off the job“.

Wenn künftig ein anderer Wind wehen soll

Neue Chefs stehen am Anfang vor der Frage: „Wie packe ich das Ganze jetzt an?“ Voraussetzung ist, das Vertrauen des bisherigen Teams zu gewinnen. Soweit der neue Chefarzt noch weitere Ärzte „mitbringt“, ist auch das eine besondere Situation, weil der damit einhergehende Integrationsprozess eng mit der Vertrauensbildung zusammenhängt. Hinzu kommt die Ablösung des Teams von der bisherigen Führungskraft. Der neue Chef begegnet im Alltag oft den alten Führungsgrundsätzen und Überzeugungen. Sätze wie „Das haben wir schon immer so gemacht“ sind keine Seltenheit. Fragen wie diese stellen sich schnell:

- Was ist meine Gesamtverantwortung?
- Wo beginnt meine Verantwortung und wo hört sie auf?
- Was darf und muss ich meinem Team zumuten?
- Wo müssen Mitarbeiter, insbesondere die „mitgebrachten“, ihren eigenen Weg finden?
- Gibt es „gute“ und „böse“ Player, wenn in der Abteilung künftig ein anderer Wind wehen soll?

Es geht um Machtgewinn und Machtverlust

In der Regel haben die neuen Führungskräfte einen positiven Einstieg in ihre neue Rolle. Die Abteilung arbeitet so weiter, wie sie es gewohnt ist. Schließlich hatte die vorherige Führungskraft auch mal Urlaub und war mal krank. Somit ist die Abteilung in der Lage, die bisherigen Strukturen auch eigenständig zu leben. Nichts desto trotz gibt es gerade nach einem Wechsel, der für alle ein Neuanfang ist, Mitarbeiter, die die Chance sehen, Veränderungen anzugehen, und Mitarbeiter, die ängstlich vor diesen Prozessen stehen und sich wünschen, dass alles so bleibt. Nicht selten hat das auch mit Machtgewinn und Machtverlust zu tun. Die neue Führungskraft steht dann vor der Aufgabe:

- Wann und wie setze ich an, eigene Ideen in die Tat umzusetzen?
- Beziehe ich die Mitarbeiter ein?
- Ordne ich einfach an?
- Was ist, wenn es nicht funktioniert, insbesondere unter Berücksichtigung der neuen Verantwortung gegenüber dem Träger?
- Wie werden die Mitarbeiter reagieren? Machen sie dann Dienst nach Vorschrift? Lassen sie einen „hängen“?

Aus der Abteilung ein eigenes Team formen

Oft wird Durchsetzungsstärke gefragt sein, wobei die Definition individuell und personenabhängig ist. Ein allgemein gültiges Verhaltensmuster kann es nicht geben. Situatives Führen ist gefragt. Wo sollte die neue Führungskraft Anweisungen erteilen, wo die Mitarbeiter fachlich coachen, wo sie unterstützen. Folgende Fragen ergeben sich:

- Wie kann ich aus der Abteilung ein Team formen?
- Wie kann ich Orientierung geben?
- Welche vertrauensbildenden Maßnahmen sind sinnvoll?
- Wie kläre ich Ziele mit allen Beteiligten ab?

- Wie kann ich die bisherige Arbeitskultur berücksichtigen und einbinden?
- Welchen Stellenwert haben Widerstände und wie gehe ich positiv damit um?
- Wie gelingt es, Achtung, Respekt und Wertschätzung zu erhalten?
- Wo sind die Grenzen des eigenen Handelns?

Neben der Entwicklung des eigenen Teams geht es auch um die Integration der eigenen Person auf der gleichen Hierarchieebene im Krankenhaus. Neben einer in der Regel wohlwollenden Aufnahme wird es auch um den Verteilungskampf der immer knapper werdenden Ressourcen gehen. Konflikte sind programmiert.

Menschen neigen dann in Stresssituationen dazu, auf alte Verhaltensmuster zurückzugreifen. Bisherige Verhaltensmuster mit den häufig dazugehörigen Gefühlen bekommen die Oberhand. Führungskräfte, die sich gut selbst spiegeln können, haben erhebliche Vorteile, Konflikte zu einem positiven Ende zu führen. Auch ist ein Konflikt nicht von Natur aus negativ. Man kann Krisen, richtig angegangen, immer auch als Wachstumsprozesse gestalten.

Nicht alles mit sich allein ausmachen

Dem neuen Chef stellt sich dann die Frage, mit wem er darüber sinnvoll und effektiv sprechen kann. Das Umfeld und das eigene Team kommen weniger infrage. Auch die Kollegen auf der gleichen Hierarchieebene sind nur bedingt für solche Prozesse geeignet. Der Träger der Einrichtung kommt oft nur im Extremfall infrage. Ergebnis ist oft: Der neue Chef macht alles mit sich allein aus. Doch das ist schade, da jeder in seinen eigenen Denkkreisläufen gebunden ist.

Ein Blick von außen auf die eine oder andere Situation weitet den Blickwinkel und gibt einem neues Handwerkszeug an die Hand. Gerade im Coaching und in der Supervision mit einem externen Dritten gibt es so etwas wie einen „geschlossenen Container“, in dem alles gedacht und gesagt werden darf und Vertrauensschutz oberstes Gebot ist. Sich spiegeln lassen und Verhaltensweisen erkennen, die man an sich selbst noch nicht gesehen hat und auf die andere einen noch nicht aufmerksam gemacht haben, ist auch ein persönlicher Gewinn. In einem Coaching ist viel möglich, wenn man sich darauf einlässt. Man erkennt Mechanismen, welche Alternativen es zum bisherigen Verhalten in schwierigen Situationen gibt. Man versteht, was die Mitarbeiter der Abteilung derzeit bewegt und wie man darauf besser eingehen kann. Letztlich findet man Wege, sich selbst zu verbessern, sich selbst besser zu verstehen, andere besser zu verstehen und Mitarbeiter und auch sich selbst zu guten Leistungen zu führen.

Die St. Franziskus-Stiftung wendet ein strukturiertes Verfahren an, bei dem am Anfang und am Ende des Prozesses ein gemeinsames Gespräch mit dem Coach, dem Chefarzt und dem Personalentwickler steht. Bislang gab es oft positive Rückmeldungen – ein gelungenes Training „on the job“.

Martin Michel

Referat Personal

St. Franziskus-Stiftung Münster

48145 Münster

Mitglied des Initiativkreises neue Personalarbeit in Krankenhäusern (InPaK)

KURZ NOTIERT

Studie: Flow-Erleben macht Mitarbeiter produktiver



Foto: Alliance/stock.adobe.com

Studien zufolge empfinden Menschen ein Flow-Gefühl, wenn ihre eigenen Fähigkeiten mit den Anforderungen einer Arbeitsaufgabe perfekt übereinstimmen. In solchen Momenten scheint die Zeit zu verfliegen. Wissenschaftler haben jetzt herausgefunden, dass sich dieser Zusammenhang umkehren und damit Flow-Erleben experimentell auslösen lässt.

In einer Studie untersuchten die Wirtschaftspsychologen Prof. Dr. Katja Mierke und Prof. Dr. Fabian Christandl von der Hochschule Fresenius zusammen mit Jun.-Prof. Dr. Corinna Peifer von der Ruhr-Universität Bochum, welchen Einfluss der Faktor Zeitwahrnehmung beim Flow-Erleben hat. Sie manipulierten diese in vier Experimenten mit 254 Probanden. Im ersten Versuch stellten sie den Teilnehmern, die sie in zwei Gruppen aufteilten, die gleichen Aufgaben, beispielsweise Wortpuzzles. Einer Gruppe sagten sie, sie hätten zum Lösen 15 Minuten Zeit, der anderen räumten sie nur fünf Minuten ein. Tatsächlich hatten beide Gruppen zehn Minuten Zeit. Jene Teilnehmer, die 15 Minuten erwartet hatten, bekamen so eher das Gefühl, dass die Zeit verfliegen sei. Das führte dazu, dass sie eher angaben, Flow erlebt zu haben als die Teilnehmer der anderen Gruppe.

Direkt im Anschluss sollten die Probanden eine ähnliche zweite Aufgabe lösen. Ergebnis: Diejenigen, die während der ersten Aufgabe angegeben hatten, Flow erlebt zu haben, lösten die Folgeaufgabe besser und erlebten wieder mehr Flow als die Vergleichsgruppe. Doch dieses Mal war das Flow-Erleben echt, denn die Forscher manipulierten die Zeitwahrnehmung im zweiten Durchgang nicht.

„Entgegen der gängigen Praxis, Deadlines immer etwas zu knapp bemessen vorzugeben, lässt sich aus unseren Ergebnissen für die Praxis ableiten, dass man die Dauer von Tätigkeiten so gestalten sollte, dass jemand etwas schneller mit einer Aufgabe fertig sein kann“, sagte Christandl. „Hat man beispielsweise eine Stunde Zeit für eine Tätigkeit eingeplant, ist aber früher damit fertig, fühlt man sich gut und löst auch die Folgeaufgaben besser.“

sg