

PERSONALENTWICKLUNG

Auf dem Weg zur agilen Führungskultur

Kaum jemand weiß, wie der Begriff Agilität zu definieren ist und was genau sich dahinter verbirgt. Er fordert vor allem Vernetzung und ganzheitliches Denken.

Eine wissenschaftlich erforschte, einheitliche Definition für ein „Agiles Management“ gibt es nicht. Vielmehr gibt es eine Bandbreite unterschiedlicher Ausprägungen. Im Kern geht es um die Frage, wie flexibel oder individuell und vor allem schnell Führungskräfte auf veränderte Anforderungen reagieren.

Im Widerspruch zum starrem Führungsstil

Für die Führung bedeutet das: So individuell jeder Mitarbeitende ist, so individuell, im Sinne von flexibel, gilt es zu führen. Das agile Vorgehen steht damit im Spannungsverhältnis mit festen Prozessen und üblicherweise klaren Hierarchien in der Krankenhausführung. Vor allem jedoch steht es im Widerspruch zu einem starren, festgefahrenen Führungsstil. Bis zu welchem Grad sich Führungen und ganze Unternehmen davon lösen, entscheidet über den Grad der Agilität. Wie aber kann man sich das Lösen von festen Prozessen und klaren Hierarchien und Verantwortlichkeiten im klinischen Setting konkret vorstellen?

Prozesse dienen im Wesentlichen dazu, klare Abläufe zu standardisieren und somit effizienter zu werden. Weiterhin maximieren sie die Sicherheit in der medizinischen Versorgung. Somit sind klare Prozesse insbesondere in den operativen Tätigkeitsfeldern der Gesundheitsbranche überlebenswichtig! In anderen Bereichen, und dazu gehört unbedingt die Personalführung, können Prozesse es erschweren, auf veränderte Rahmenbedingungen schnell zu reagieren.

Wenn Mitarbeiter in der täglichen Zusammenarbeit in inhaltlichen und situativen Kontexten denken, agieren sie nicht auf Hierarchieebenen, wenn kleine Einheiten (Abteilungen) und Arbeitsteams agieren und sie keine langen Wege zu großen Organisati-

onseinheiten gehen müssen, verlagert sich der Fokus vom Prozess (Hierarchie) auf das Team oder den Mitarbeitenden. Diese stehen in der Verantwortung, im gesetzten Rahmen passende Lösungen zu finden. Diese tragen dafür die Verantwortung, haben aber auch die notwendigen Freiräume. Bei diesem agilen Vorgehen wird die Arbeit also autonomer, weniger prozessgetrieben. Für die Führungskraft wiederum gilt es, den passenden Rahmen zu geben und gleichzeitig den notwendigen Freiraum zu überlassen. Beides stellt sich für jeden Mitarbeitenden anders dar.

Damit steht den Führungskräften insbesondere in der Ärzteschaft im Gesundheitswesen eine komplexe Metamorphose bevor. Verbildlicht kann man sich eine Hutablage vorstellen. Im beruflichen Kontext beherbergt diese mindestens zwei Hüte: Bei einem Hut ist der Arzt gefragt, der seine fachliche Expertise Tag für Tag unter Beweis stellt. Es geht um Leben und Tod, klare Abläufe und feste Strukturen sind gefragt. Wechselt er den Hut, nennen wir ihn Führungskraft, geht es um ein agiles Verhalten gegenüber den Mitarbeitenden.

Kulturwandel und Organisationsanpassung

Agiles Vorgehen im Zusammenhang von „Management und Führung“ erhöht die Reaktionsgeschwindigkeit rückt die Führungskraft näher an die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter heran. Allein deshalb lohnt es sich, die Konzepte und Ansätze, die meist der Organisations- und Personalentwicklung entspringen, näher zu beleuchten. Dabei geht es um eine Änderung der Denkweise, einen Kulturwandel und eine Organisationsanpassung zugleich. Die Führungskraft ist in der Rolle des Coaches, des Dienstleis-

ters für die Mitarbeitenden. Es geht nicht mehr um Führung auf der Grundlage von Macht oder Hierarchie. Ein langer Atem und Veränderungsfreude sind gefragt.

Das Universitätsklinikum Bonn (UKB) begegnet diesem Ziel mit einer interdisziplinären und eng am Unternehmensleitbild ausgerichteten Entwicklung der Führungskräfte. In einem modularen Management-Trainingsprogramm geht es insbesondere um die Führungsrolle: Im Fokus steht die Klärung der Führungsfunktion mit einer klaren Trennung von Fach- und Führungszielen und -aufgaben sowie der Abgleich mit den Kompetenzen des Menschen, der als individuelle Führungspersönlichkeit agiert. Zentrale Fragen, die die Führungskräfte bearbeiten, sind beispielsweise:

- Welche Werte steuert ihr Handeln als Führungskraft?
- Wie agieren sie heute in dieser Rolle?
- Welche Kompetenzen braucht es, um in der eigenen Funktion erfolgreich zu sein?
- Was bringen sie als Mensch in die Rolle ein und wo sehen sie Entwicklungsbedarf?

Interdisziplinäre Ausrichtung der Schulungen

Zentral für ein nachhaltiges Gelingen des Programms und die dauerhafte Stärkung einer gemeinsamen Führungskultur sind insbesondere die enge Anbindung an die Unternehmensführung und die interdisziplinäre Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung. Gemeinsam mit dem Vorstand entwickeln die Führungskräfte nicht nur gemeinsame Führungsziele und können die Selbstreflexion an einem gemeinsamen Kompetenzmodell zur Führung am UKB ausrichten. Das Basismodul ermöglicht auch einen intensiven und persönlichen Austausch mit dem gesamten Vorstand der Klinikums über die eigene Rolle und die Ausrichtung des Unternehmens.

Mit den Pflegekräften und den Verwaltungsmitarbeitern richten sich die ärztlichen Führungskräfte so auf die gemeinsamen Führungsziele hin aus, stärken gegenseitiges Verständnis und vernetzen sich interdisziplinär weit über das Programm hinaus. Die Zukunft erfolgreichen Führungshandelns liegt eben gerade in der Interdisziplinarität.

Weg hin zu einer agilen Führungskultur

Das starre Berufsbild und die Abgrenzung der einzelnen Ausbildungsgänge gehört immer mehr der Vergangenheit an. Die im Programm gestärkte Sicherheit im eigenen Führungshandeln, die Identifikation mit dem Unternehmen und den gemeinsamen Führungszielen sowie das klare Bekenntnis zu einer wertschätzenden interdisziplinären Zusammenarbeit sind wichtiger Grundstock und durchaus nicht selbstverständlicher Baustein eines Führungskräfte Trainings im klinischen Setting.

Die Führungskräfte am Universitätsklinikum Bonn nutzen Zeit, sich mit solchen oder ähnlichen Fragen und Inhalten auseinanderzusetzen, und gehen so einen wichtigen Schritt auf dem Weg hin zu einer agilen Führungskultur. Gut investierte Zeit, wie ich finde!

Torsten Hintz

Geschäftsbereichsleiter Personal
Universitätsklinikum Bonn
53127 Bonn
Mitglied des Initiativkreises neue Personalarbeit in Krankenhäusern (InPaK)

KURZ NOTIERT

Klinik Codex „Medizin vor Ökonomie“



Foto: Frog 974 Media/stock.adobe.com

Die Deutsche Gesellschaft für Innere Medizin (DGIM) hat den Klinik Codex „Medizin vor Ökonomie“ ins Leben gerufen. Ziel ist es, Ärzte vor der Entwicklung hin zur ökonomisch geleiteten Medizin zu schützen. Im beruflichen Alltag und der Argumentation gegenüber rein wirtschaftlich orientierten Handlungsvorgaben sollen sich Ärzte auf das Konsenspapier berufen können.

Wenn die Klinik zum Wirtschaftsunternehmen wird und vor allem Gewinne erzielen soll, leide die Qualität der Medizin. „Wachsender Kostendruck und ökonomisch orientierte Zielvorgaben im Klinikbetrieb behindern den ureigenen Auftrag von Ärzten, dem Wohl aller Patienten nach bestem ärztlichen Wissen zu dienen und jedem eine leitliniengerechte und fürsorgliche Medizin sowie solidarische Hilfe zukommen zu lassen“, sagte die stellvertretende Vorsitzende der DGIM, Prof. Dr. med. Petra Maria Schumm-Draeger. Wirtschaftliche Fehlanreize führten zu einer Überversorgung in gut bezahlten Domänen, etwa der Gerätemedizin mit MRT, CT oder Röntgen. Die Folge seien Unterversorgung in der nicht ausreichend vergüteten Sprechenden Medizin mit Ärztemangel und langen Wartezeiten. Davon stark betroffen sei beispielsweise die Behandlung betreuungsintensiver Volkskrankheiten wie Diabetes oder Rheuma. Weitere Folgen seien Vertrauensverlust im Arzt-Patienten-Verhältnis und Personalmangel im Gesundheitswesen.

Die meisten Ärzte, betonte Schumm-Draeger, übten ihren Beruf nach den ethischen Prinzipien ihres Berufsstandes aus. Heute verursache es ihnen aber deutlich mehr Schwierigkeiten als in der Vergangenheit, diese gegen die Vorgaben von kaufmännischen Geschäftsleitungen und Kostenträgern durchzusetzen. „Klinikärzte müssen im Arbeitsalltag zum Teil viel Zeit und Kraft in Rechtfertigungen und Begründungen investieren, warum sie sich im Sinne ihrer Patienten entscheiden“, sagte sie weiter. Mit dem Klinik Codex wolle man den Ärzten Orientierung und Solidarität bieten. So gebe der Codex auch konkret auf den Klinikalltag zugeschnittene Handlungs- und Verhaltensempfehlungen.

EB