

Einleitung

Klinikstrategie »Attraktiver Arbeitgeber«

Lange Zeit galt die Wirtschaftlichkeit als Hauptproblem vieler Kliniken und Krankenhäuser in Deutschland. Inzwischen hat sich ein weiteres gewichtiges Problem hinzugesellt: Fachkräftemangel. Für viele Mediziner und Pflegekräfte stellt der anstrengende Klinikalltag mit seinen immer gegenwärtigen Sparzwängen längst keine Perspektive für ein erfülltes Arbeitsleben mehr dar. Es besteht also dringender Handlungsbedarf für die meisten Kliniken. Dabei geht es in der Konsequenz um die Entwicklung einer Klinikstrategie »Attraktiver Arbeitgeber«. Sie wird zum Knotenpunkt eines Prozesses, der alle Leitungskräfte konsequent einbindet und Antworten auf aktuell drängende Fragen findet:

Zukunftsfragen von
Kliniken

- Wie halten wir gute Mitarbeiter?
- Wie erhalten wir die Motivation unserer Mitarbeiter?
- Wie können wir die größer werdende Gruppe der über 55-jährigen Mitarbeiter integrieren?
- Wie entwickeln wir die Qualifikation von sogenannten »High-Potentials« *und* die von sogenannten »B-Playern«?
- Wie integrieren wir Mitarbeiter mit Migrationshintergrund?
- Wie stellen wir zu jeder Zeit den optimalen Informationsfluss über alle Ebenen und Berufsgruppen sicher?
- Wie machen wir für unsere Mitarbeiter Familie *und* Beruf vereinbar?
- Wie machen wir unsere Klinik für Bewerber attraktiv?

Gemeinsame Werte als Basis einer Klinikstrategie

Eine Klinikstrategie »Attraktiver Arbeitgeber«, mit der sich alle Leitungskräfte identifizieren können und die sie top-down über alle Hierarchien mit Leben füllen können, braucht eine solide Basis. Sie besteht aus der Orientierung an gemeinsamen Werten. Diese werden als Klinikleitsätze sowie als Führungsleitsätze gemeinsam entwickelt und formuliert bzw. gemeinsam überprüft und ggf. verändert. Sie finden ihren Ausdruck im täglichen Verhalten der Leitungskräfte.

Führungsverhalten muss Leitsätze widerspiegeln

Leitsätze fließen in Anforderungsprofil für neue Führungskräfte ein

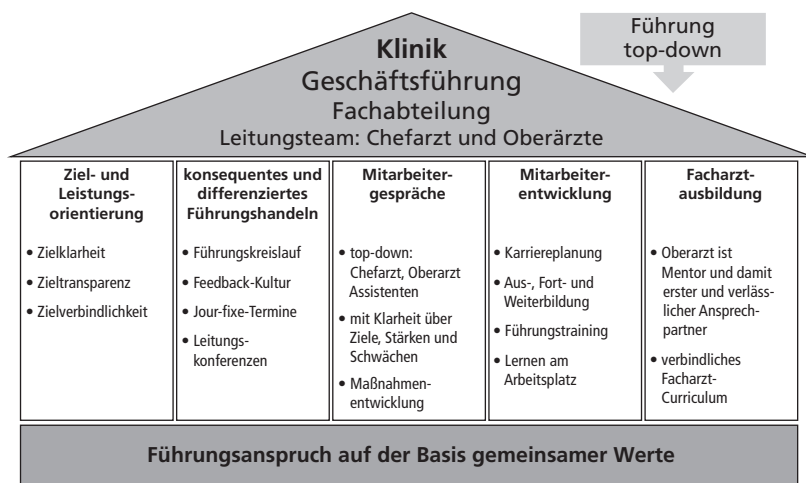
In vielen Häusern existieren bereits Leitbilder. Jedoch sind sie häufig kaum bekannt und im Alltag nicht »in aller Munde«. Damit vorhandene Leitbilder nicht zu ungenutzten Worthülsen verkommen, müssen sie gemeinsam im Leitungsteam überprüft, aktualisiert und in Führungsleitsätze übersetzt werden. Entscheidend für die Wirksamkeit dieser Leitsätze ist, dass sie von allen Führungskräften mitgetragen, vorgelebt und kommuniziert werden. Erst wenn die in den Leitsätzen definierten Regeln und Werte in das tägliche Führungsverhalten einfließen, gewinnen sie Kontur und stiften Sinn.

Damit sich neue Führungskräfte von Beginn an mit den Werten der Klinik identifizieren können, wird bereits im Anforderungsprofil für Leitungspositionen darauf Bezug genommen. Neben den fachlichen Kompetenzen, die unmittelbar auf den Arbeitsplatz bezogen sind, werden im Bewerbungsverfahren auch Schlüsselqualifikationen zum Auswahlkriterium. Im Hinblick auf ein modernes Klinikleitbild könnten dies zum Beispiel Integrationsfähigkeit, Teamkompetenz, Lernbereitschaft sowie Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sein. An diesem Anforderungsprofil müssen sich alle Führungskräfte messen lassen – auch die, die bereits an Bord sind.

Die tragenden Säulen der Klinikstrategie

Verantwortlich für die Umsetzung und Ausgestaltung der Klinikstrategie »Attraktiver Arbeitgeber« sind alle Führungskräfte – der Chefarzt ebenso wie seine Oberärzte. Sie alle tragen mit ihrem täglichen Führungsverhalten dazu bei, dass aus einem abstrakten Konzept erfolgreiche Maßnahmen werden. Die aufeinander aufbauenden Aktionsfelder dafür sind:

Abb. 1:
Klinikstrategie
»Attraktiver Arbeitgeber«



1. Ziel- und Leistungsorientierung

Ziele geben Sinn

Leitungskräfte, denen es gelingt, mit ihren Mitarbeitern Ziele zu setzen und in überschaubaren Schritten zu erreichen (► Kap. 5), schaffen eine wichtige

Grundlage für einen effizienten Arbeitsalltag. Ihre Mitarbeiter gewinnen Sicherheit, ihre Kreativität, Flexibilität und Initiative am Arbeitsplatz zu entfalten – eine wichtige Voraussetzung, ihnen mehr Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten zu überlassen.

Leitungskräfte, die zielgerichtet führen, orientieren sich an drei Faktoren:

- Zielklarheit – wissen, was ich will.
- Zieltransparenz – sagen, was ich will.
- Zielverbindlichkeit – sicherstellen, dass die Mitarbeiter mit dem Ziel identifiziert sind und versuchen, es im Alltag zu erreichen.

2. Konsequentes und differenziertes Führungshandeln

Führen bedeutet, Einfluss auf das Verhalten anderer Menschen zu nehmen und ihnen den Sinn ihrer Aufgabe aufzuzeigen (► **Kap. 8**). Dabei markiert der Führungskreislauf die originären Aufgaben wirksamer Führungskräfte. Er beschreibt die Schritte, die erforderlich sind, um Mitarbeiter und Teams zu führen:

Führungskreislauf
leben

- Ziele, Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten festlegen
- Umsetzung der Absprachen kontrollieren
- Probleme, die der Mitarbeiter nicht alleine lösen kann, ausräumen oder Mitarbeiter befähigen (Fort- und Weiterbildung)
- Feedback geben und nehmen

Konsequentes und differenziertes Führungsverhalten beruht immer auf Gesprächen. Feedback, (► **Kap. 9.1**) regelmäßige Jour-fixe- oder Vier-Augen-Termine mit Schlüsselpersonen sowie Leitungskonferenzen und Mitarbeiterjahresgespräche sind wichtige Instrumente.

3. Mitarbeiterjahresgespräche

Jährlich stattfindende Mitarbeitergespräche (► **Kap. 9.3**) sind der Transmissionsriemen, mit dem Führungskräfte ihre Ideen und Vorstellungen vermitteln können und gleichzeitig Informationen von ihren Mitarbeitern erhalten. Sie werden top-down (Chefarzt, Oberarzt, Assistenzarzt) geführt, geben Aufschluss über Ziele, Stärken sowie Schwächen und dokumentieren getroffene Absprachen.

Mitarbeitergespräche
top-down führen

4. Mitarbeiterentwicklung

Die Entwicklung aller Mitarbeiter (► **Kap. 12.2**) ist unverzichtbar für die Zukunftssicherung der Klinik. Das Ziel ist es, alle Mitarbeiter so zu entwickeln, dass sie Fähigkeiten und Kompetenzen haben, mit denen sie

Mitarbeiterentwicklung
ist Chefsache

gegenwärtige und zukünftige Aufgaben bewältigen können und darüber hinaus ihre Potenziale ausgebaut werden. Karriereplanung, Lernen am Arbeitsplatz, Aus- Fort- und Weiterbildung und Führungstraining sind die wichtigsten Maßnahmen der Mitarbeiterentwicklung. Gelingt es dann noch, Leitungskräfte aus den eigenen Reihen aufzubauen, ist das die Krönung moderner Personalentwicklung.

5. Facharztausbildung

Verbindliches
Facharzt-Curriculum
sichert die
Weiterbildung

Damit Assistenten eine strukturierte Facharztausbildung erhalten, werden sie einem Oberarzt dauerhaft zugeordnet, der sie als disziplinarischer Vorgesetzter/Mentor während ihrer gesamten Ausbildung begleitet. Ein verbindliches, auf fünf bis sechs Jahre angelegtes Facharzt-Curriculum stellt den strukturierten und zügigen Weiterbildungsverlauf sicher.

Das Leitungsteam

Oberärzte
übernehmen
Führungsverant-
wortung

Maßgeblich verantwortlich für die Umsetzung der Klinikstrategie »Attraktiver Arbeitgeber« ist ein Leitungsteam, bestehend aus dem Chefarzt und seinen Oberärzten. Damit es funktioniert, muss die Rolle des Oberarztes zu einer voll verantwortlichen Führungskraft ausgebaut werden (► Kap. 10.1). Die Zeiten, in denen das Profil der Klinik im Wesentlichen von der Persönlichkeit des Chefarztes bestimmt wurde, gehören der Vergangenheit an. Inzwischen ist die Führungsspanne der Chefarzte so groß, dass sie auf die aktive Unterstützung ihrer Oberärzte nicht länger verzichten können. Diese müssen daher in der Lage sein bzw. dazu befähigt werden, Führungsverantwortung zu übernehmen und alle oben beschriebenen Aktionsfelder mitzugestalten.

Wird die Klinikstrategie »Attraktiver Arbeitgeber« konsequent verfolgt, entwickelt sich die Klinik zu einem Arbeitsplatz, an dem man

- denen vertraut, für die man arbeitet,
- stolz ist auf das, was man tut,
- Freude an der Zusammenarbeit mit anderen hat.

(angelehnt an: Great Place To Work Institute Deutschland)

Das Ergebnis ist eine Klinik, die für alle Mitarbeiter und für Bewerber ein hoch attraktiver Arbeitgeber ist.

Grundlagen

»Der schnellste Weg, über eine Sache klar zu werden, ist das Gespräch.«
Friedrich Dürrenmatt

1 Mitarbeiterführung

Führen bedeutet, Einfluss auf das Verhalten von Menschen zu nehmen, ihnen den Sinn ihrer Aufgabe aufzuzeigen, ihnen mittels Zielen eine Richtung zu weisen und sie entsprechend ihren Voraussetzungen und Aufgaben zu entwickeln. Erfolgreichem aktiven Führungshandeln liegt eine einfache Maxime zugrunde: Wer Leistung fordert, muss Sinn geben.

Wer Leistung fordert,
muss Sinn geben

Diesem Anspruch kann eine Führungskraft nur gerecht werden, wenn sie bereit ist, Verantwortung zu übernehmen – für das Erreichen der Klinikziele ebenso wie für die Mitarbeiter. Ihr Führungshandeln erstreckt sich einerseits auf den direkten Kontakt zu den Mitgliedern ihres Teams und andererseits auf Strukturen und Prozesse (Abläufe, Gestaltung des Arbeitsplatzes etc.). Dabei ist Kommunikation das zentrale Transportmittel, mit dem Führungskräfte ihre Botschaften vermitteln – ohne regelmäßige Gespräche keine Führung, lautet die einfache Formel. Fehlende oder insuffiziente Führung führt zu Missverständnissen, Spannungen, schlechter Leistung, hohem Krankenstand und Personal-Fluktuation.

Zwar können Theorien kein fertiges Konzept für eine erfolgreiche und glaubhafte Mitarbeiterführung in Kliniken und Krankenhäusern liefern – dafür sind die beteiligten Menschen zu verschieden und die Situationen zu komplex. Aber Theorien, Modelle und Konzepte helfen, wichtige Faktoren zu beschreiben, zu erkennen und Handlungsweisen zu entwickeln. Um es angelehnt an den Soziologen Karl Popper zu sagen: »Theorie ist das Netz, das wir über die Welt werfen, um die Wirklichkeit zu erfassen.«

1.1 Anforderungen an Führungskräfte

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich die Anforderungen an Führungskräfte stark verändert. Die Zeiten, in denen der Chefarzt als Halbgott in Weiß seine Klinik nach Gutdünken führen konnte und seine Ober- und Assistenzärzte vor (Ehr-)Furcht erstarrten, gehören inzwischen weitgehend der Vergangenheit an.

In der Hochleistungsmedizin des 21. Jahrhunderts müssen Führungskräfte ganz anderen Anforderungen gerecht werden:

Führungskräfte im
Spannungsfeld zahlreicher
Anforderungen

Vielfalt der Führungssituationen: Die Beförderung in eine Leitungsfunktion ist längst keine Frage des Alters und der Erfahrung mehr. Häufig führen jüngere Führungskräfte ältere Mitarbeiter oder ältere Führungskräfte jüngere Teams – wobei das Erste zunehmen wird.

Mitverantwortlich führen: Damit Mitarbeiter hinter den Klinikzielen stehen können und sich mit ihnen identifizieren, müssen sie in organisatorische Entscheidungen einbezogen werden. Partizipation spielt eine wichtige Rolle.

Komplexität und Veränderung bestimmen den Alltag: Komplexe Situationen und schnell aufeinanderfolgende Veränderungen kennzeichnen den Führungsalltag in der Klinik. Unter diesen Umständen ist es für Führungskräfte immer schwieriger, die Aufgabenbearbeitung ihrer Mitarbeiter fachlich und zeitlich zu begleiten. Deshalb brauchen Mitarbeiter klar definierte Ziele und Führungskräfte überprüfbare Ergebnisse, um Leistungen einschätzen zu können.

Soziale Kompetenz: Die Arbeitsleistung eines jeden Mitarbeiters ist in Kliniken und Krankenhäusern von großer Bedeutung. Vor diesem Hintergrund wird die Berücksichtigung seiner individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten immer wichtiger. Flexibles Führungshandeln, das den Menschen in den Mittelpunkt rückt, ist dafür unabdingbar.

Integrationskraft: Die Herausforderungen des Klinikalltags sind nur im Team zu bewältigen. Es gehört zur Aufgabe der Führungskraft, eine Teamkultur aufzubauen, die eine hohe Leistungsbereitschaft erzeugt und in der sich die Mitarbeiter mit den Zielen der Klinik identifizieren (► Kap. 3). Gleichzeitig muss das Team selbst Schutz vor Überlastung bieten und dem Überschreiten der psychischen und physischen Grenzen aller Teammitglieder und denen des Leiters vorbeugen. Mit Integrationskraft ist zudem die Fähigkeit verbunden, aus unterschiedlichen Interessen synergetisch Lösungen zu entwickeln.

1.2 Führungsaufgaben

Formal gesehen hat eine Führungskraft eine leitende Stellung in einer Klinik inne. Ihre Aufgabe ist es, mit einem Team/den Mitarbeitern bestimmte Ziele zu erreichen und Ergebnisse zu erzielen bzw. spezifische Dienstleistungen zu erbringen.

Die konkreten Aufgaben, die sich aus dieser formalen Beschreibung ableiten lassen, stellt der Führungskreislauf (► Abb. 2) dar.

Er beschreibt die Schritte, die nacheinander und kontinuierlich erforderlich sind, um Mitarbeiter und Teams aktiv und wirkungsvoll zu führen:

- Ziele, Aufgaben, Zuständigkeiten klar regeln und vereinbaren. (► Kap. 5)

- Die Umsetzung der vereinbarten Ziele, Aufgaben, Zuständigkeiten beobachten und kontrollieren.
- Fragen klären, Probleme lösen und gleichzeitig die Mitarbeiter befähigen, die vereinbarten Ziele, Aufgaben, Zuständigkeiten zu erreichen und zu bewältigen.
- Feedback (positiv und negativ) geben und nehmen.

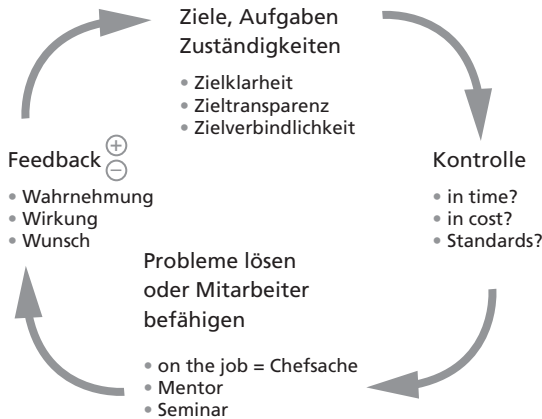


Abb. 2:
Führungskreislauf

Diese Schritte des Führungskreislaufs markieren die originären Aufgaben wirksamer Führungskräfte. Ihre konsequente Durchführung ist die Basis aktiven Führungshandelns und ein unbedingtes Muss. In ihrem Zentrum stehen Kommunikation, Information und Koordination – sie sind zwingend erforderlich, um der Führungsaufgabe gerecht zu werden.

Aus der Bedeutung des Führungskreislaufs und der Umsetzung seiner Einzelschritte resultiert ein grundlegender Aspekt, der im hektischen Klinikalltag häufig unterschätzt wird: Führung braucht Zeit – Zeit für Gespräche, Information und Koordination (► **Kap. 5**).

Führung braucht Zeit
für Gespräche,
Information und
Koordination

Doch Führungskraft zu sein, heißt auch, sich die eigene Führungsrolle und die mit ihr verbundene Vorbildfunktion bewusst zu machen (► **Kap. 2**). Nur wer seinen Mitarbeitern Wertschätzung, Respekt und Achtung entgegenbringt, ist glaubwürdig und damit langfristig in der Lage, auf deren Verhalten Einfluss zu nehmen.

Erfolgreiche Führung basiert auf (► **Kap. 7.1**):

1. Vorbildfunktion: die Führungskraft geht mit gutem Beispiel voran.
2. Fürsorgeprinzip: für die Mitarbeiter seines Teams Verantwortung übernehmen.
3. Verteilungsgerechtigkeit: die Balance zwischen Arbeitsmenge und Qualität sowie die Präsenz der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern sicherstellen.

4. Fairness: Leistung verlangen, die den Erfahrungen und Reifegraden der Mitarbeiter entsprechen, Schutz vor Überforderungen geben, immer beide Seiten anhören
5. Informationsverantwortung: die richtige Information in der richtigen Menge an die richtigen Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt über den passendsten Informationskanal geben.

1.3 Im Spannungsfeld zwischen Fach- und Führungsaufgaben

Überdurchschnittliche Fachkompetenz ist in der Regel der Grund für den Aufstieg in eine Führungsposition. Doch um sie auszufüllen und zeitlich bewältigen zu können, ist es wichtig, sich von einigen Fachaufgaben zu lösen und stattdessen Führungsaufgaben zu übernehmen. Je weiter der Aufstieg in der Hierarchie voranschreitet, umso mehr nehmen die Führungsaufgaben zu und die Fachaufgaben haben strategischen Charakter oder konzentrieren sich auf spezielle Tätigkeiten.

Mitarbeiterführung
neben Fachaufgaben
Raum geben

Insbesondere für Ärzte und Pflegekräfte, die zum ersten Mal Führungsverantwortung übernehmen, ist es wichtig, zu reflektieren, wie sich ihre Fachaufgaben aufgrund des Wechsels in die Führungsrolle verändern. Sie unterliegen häufig dem Denkfehler, den Fachaufgaben zu große Bedeutung beizumessen, weil sie glauben, auf allen Fachgebieten kompetenter sein zu müssen als ihre Mitarbeiter (Hofbauer, 2012). Speziell Mediziner neigen dazu, sich in Fachaufgaben zu flüchten und sich somit auf das zu stützen, was sie am besten können. In der Folge bleibt zu wenig Zeit für die Führungsaufgaben.

1.4 Führungskompetenzen

Menschen und damit auch Führungskräfte sind so verschieden, wie es Individuen nur sein können. Ihr individuelles Persönlichkeitsprofil wirkt sich maßgeblich auf ihre Führungsrolle aus (► Kap. 2). Ebenso einzigartig wie das Persönlichkeitsprofil einer Führungskraft ist auch das Profil ihrer Position, das von verschiedenen Faktoren geprägt und beeinflusst wird:

- den Mitarbeitern (ihren Persönlichkeiten, Kompetenzen, Bedürfnissen etc.)
- der Aufgabe (neu zu entwickeln oder bereits etabliert, Klarheit der Ziele, Komplexität etc.)