

Barbara Hogan, Werner Fleischer

# Wirksam führen

Ein Leitfaden für Chef- und Oberärzte

**Kohlhammer**

**Kohlhammer**



Barbara Hogan  
Werner Fleischer

# Wirksam führen

Ein Leitfaden für Chef- und Oberärzte

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

1. Auflage 2016

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-029116-4

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-029117-1

epub: ISBN 978-3-17-029118-8

mobi: ISBN 978-3-17-029119-5

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

## Die Autoren



Dr. med. Barbara Hogan, MBA, ist Chefarztin für alle Notaufnahmen des Konzerns Mühlenkreiskliniken (MKK) im Kreis Minden-Lübbecke sowie national und international anerkannte Expertin für die moderne Notfallversorgung.



Dipl.-Päd. Werner Fleischer, mit den Schwerpunkten Erwachsenenbildung und Psychologie, ist deutschlandweit seit 2004 als selbstständiger Berater, Coach und Moderator in Kliniken und Krankenhäusern tätig und begleitet klinische Leitungskräfte bei Führungs- und Veränderungsprozessen, bei der Karriereentwicklung sowie bei Fragen des Selbstmanagements.

## Geleitwort

Das Schreiben eines Buches ist immer und zu jeder Zeit eine Herausforderung. Es ist jedoch keine Einzelleistung. Um Seite für Seite unter der Überschrift des Buches mit Leben zu erfüllen, haben wir als Autoren – jeder in seinem Fachgebiet – über Jahre hinweg mit unzähligen Menschen zusammengearbeitet und erst mit ihnen den Klinikauftrag erfüllt. Darüber entstanden unsere Erfahrungen, welche Bedeutung dem Handeln von klinischen Leitungskräften zukommt.

Wir danken daher Vorständen, Geschäftsführern, Chefärzten, Oberärzten, Assistenzärzten, Pflegeleitungen, Pflegekräften und allen anderen klinischen Berufsgruppen, die im täglichen Klinik- und Patientenversorgungsalltag mit uns zusammengearbeitet haben und uns im Beratungs- und Coachingalltag vertrauensvoll in Zusammenhänge, Probleme und Lösungsmöglichkeiten Einblick gegeben haben. Erst durch sie konnte dieses Buch entstehen.

Ganz besonderer Dank kommt Frau Heike Bleitner zu. Sie hat uns unermüdlich mit ihrer Text- und Sprachkompetenz begleitet. Von ihr haben wir gelernt, schwierige Sachzusammenhänge mit einfachen Worten darzustellen und das Buchprojekt neben unserer beruflichen Tätigkeit gezielt voranzubringen.

Dank sagen wir auch unseren Ehepartnern, die es liebevoll und geduldig getragen haben, wenn wir uns in den vergangenen zwölf Monaten abends und an den Wochenenden und sogar im Urlaub dem Buch gewidmet haben. Das hat uns Kraft gegeben, unsere Energie zu konzentrieren auf das, was wir mit diesem Buch erreichen möchten: die Entlastung aller Ärzte, die sich Tag für Tag in den Kliniken auf hohem Niveau für ihre Patienten einsetzen.

## Vorwort

In den vergangenen Jahren hat die Führungskompetenz ärztlicher Leitungskräfte stark an Bedeutung gewonnen. Eine Entwicklung, die im Wesentlichen auf den folgenden Ursachen beruht:

- Die Einführung des DRG-basierten Vergütungssystems im Jahr 2003 und die Deckelung des Budgets der Krankenhäuser haben zu grundlegenden Veränderungen im Gesundheitssystem geführt. Die wesentliche Herausforderung für die Krankenhäuser besteht darin, gute Qualität zu stabilen Kosten anzubieten.
- Der wirtschaftliche Druck auf die Kliniken hat stark zugenommen – das spüren ärztliche Leitungskräfte inzwischen unmittelbar. Damit verbunden sind erhöhte Anforderungen an die Qualität ihres Führungshandelns.
- In vielen Kliniken fehlen qualifizierte Ärzte. Daher nimmt die Gewinnung, Entwicklung und Bindung engagierter Mitarbeiter stark an Bedeutung zu – eine Aufgabe, der sich ärztliche Leitungskräfte zusätzlich zu ihren fordernden medizinischen Tätigkeiten stellen müssen. Dafür bedarf es umfassender Führungskompetenz.
- In den Kliniken hat mit dem Heranwachsen einer neuen Generation von Assistenten und Pflegekräften ein Wertewandel stattgefunden: weg vom patriarchalischen Führungsstil autoritärer Chefärzte hin zu dialogorientiertem, kooperativem Führungshandeln eines Leitungsteams.

Doch noch immer werden Ärzte während ihrer medizinischen Ausbildung und in den ersten Berufsjahren kaum auf die Übernahme von Führungsverantwortung vorbereitet – im Vordergrund steht in dieser Zeit der Ausbau des medizinischen Fachwissens. Auch die meisten Fachgesellschaften hielten bislang nur wenige Angebote für den gezielten Ausbau der Führungskompetenz ihrer Mitglieder bereit.

Daher verwundert es nicht, dass die Motivation vieler Aspiranten für eine Chef- oder Oberarztposition selten darin besteht, eine echte Führungsrolle auszufüllen. Im Vordergrund steht vielmehr der Anspruch, höchste medizinische Fachkompetenz einzubringen und diese zudem an jüngere Mitarbeiter weitergeben zu können.

Mit der Übernahme einer Führungsposition sehen sich viele Ärzte dann allerdings mit einer ganzen Reihe von Aufgaben (z. B. Mitarbeiterführung, Zielentwicklung, Veränderungsmanagement) konfrontiert, mit denen sie in dieser Form nicht gerechnet haben und die sie allein mit ihrem exzellenten

fachlichen Know-how nicht bewältigen können. Gleichzeitig müssen sie erkennen, dass Personalmangel, strikte Sparvorgaben der Krankenhausträger und die enorme medizinische Leistungsverdichtung ihre Gestaltungsfreiräume mitunter erheblich einschränken.

Letztlich repräsentieren Chef- und Oberärzte ihre Klinik bzw. ihre Fachabteilung nach außen und innen. Sie müssen sich am Erfolg und Renommee ihres Verantwortungsbereiches messen lassen. Es ist also eine große Herausforderung, die Chef- und Oberärzte im Klinikalltag erbringen müssen. Um sie zu bewältigen, sind wirksames Führungshandeln und damit die kontinuierliche Investition in Führungszeit gefragt.

Das vorliegende Buch ist ein praxisorientierter Leitfaden, der ärztliche Leitungskräfte konkret dabei unterstützt, im Spannungsfeld der vielfältigen Anforderungen die Hoheit des Handelns zu behalten. Die Unterteilung in einen Grundlagenteil und einen Praxisteil bietet die Möglichkeit, sich auf zwei Ebenen mit den relevanten Führungsthemen des Klinikalltags zu beschäftigen:

1. Der Grundlagenteil liefert ausführliche Informationen zu zentralen Themen rund um das Thema Führung und nimmt dabei direkt Bezug auf die besonderen Herausforderungen des Klinikbetriebs.
2. Der Praxisteil enthält kürzere Texte zu konkreten Führungssituationen im Klinikalltag.

Je nach Fragestellung und Zeitbedarf liefert das Buch Grundlagenwissen oder schnelle Hilfestellung bei der Bearbeitung akuter Herausforderungen oder Probleme.

Da sich der Klinikalltag für ärztliche Leitungskräfte hochkomplex darstellt und entsprechend differenziert bearbeitet werden muss, wird in diesem Buch der Versuch unternommen, mit einfachen, in der Praxis entwickelten Modellen und Lösungsideen eine Reduktion der Komplexität der Sachverhalte und Zusammenhänge vorzunehmen. Dabei ist es die vordringliche Absicht, regelmäßig vorkommende Herausforderungen und Probleme handhabbar und lösbar zu machen. Die enthaltenen Checklisten, Bewertungsbögen und Gesprächsleitfäden dienen diesem Ziel und sind als Orientierungshilfen gedacht.

Wohlwissend, dass kaum ein Fachbuch von vorne bis hinten gelesen wird, haben wir das Ziel, ein Praxishandbuch vorzulegen, das ähnlich wie FAQs (Frequently Asked Questions) das schnelle und gezielte Informationsbedürfnis der Leser befriedigt. Dabei versteht sich das Buch im erweiterten Sinne als eine Art Coach, der zur Entlastung, zur Problembearbeitung und zur konkreten Klinikentwicklung herangezogen wird.

Anhand der Marginalien am Rand jeder Buchseite, dem umfassenden Schlagwortverzeichnis sowie der Querverweise zu thematisch verwandten Textteilen ist eine schnelle inhaltliche Orientierung möglich.

»Wirksam führen – ein Leitfaden für Chef- und Oberärzte« ist ein Nachschlagewerk aus der Praxis für die Praxis. Die Autoren möchten mit diesem Buch Chef- und Oberärzten ein »Heft des Handelns« an die Hand

geben, mit dessen Hilfe sie das fordernde Aufgabenspektrum dauerhaft bewältigen und wirksam gestalten können.

Dr. med. Barbara Hogan  
Werner Fleischer, Dipl.-Päd.

**Hinweis zur Gender-Gerechtigkeit**

Die Autoren treten ausdrücklich für die Gleichstellung von Männern und Frauen ein. Die männliche Bezeichnung von Berufs- oder Personengruppen wurde daher lediglich aus Gründen der besseren Lesbarkeit gewählt. Gemeint ist grundsätzlich immer sowohl die männliche als auch die weibliche Form.



# Inhalt

Die Autoren .....	5
Geleitwort .....	6
Vorwort .....	7
Einleitung .....	15
Klinikstrategie »Attraktiver Arbeitgeber« .....	15
<b>Grundlagen .....</b>	<b>19</b>
<b>1    Mitarbeiterführung .....</b>	<b>21</b>
1.1    Anforderungen an Führungskräfte .....	21
1.2    Führungsaufgaben .....	22
1.3    Im Spannungsfeld zwischen Fach- und Führungsaufgaben .....	24
1.4    Führungskompetenzen .....	24
1.5    Führungsstile .....	26
1.6    Differenzierter Führungsansatz auf Basis des Reifegradmodells .....	28
1.7    Führen über das Gespräch .....	31
1.8    Fazit .....	35
<b>2    Rollen- und Verhaltensprofile .....</b>	<b>37</b>
2.1    Begriffsklärung: Was ist eine Rolle? .....	37
2.2    Umgang mit Rollenkonflikten .....	43
2.3    Begriffsklärung: Was ist ein Persönlichkeitsprofil? ...	44
2.4    Fazit .....	50
<b>3    Teamarbeit und Teamentwicklung .....</b>	<b>52</b>
3.1    Gruppe oder Team? .....	52
3.2    Grundbedingungen von Teams .....	53
3.3    Teamentwicklung .....	54
3.4    Teambildung .....	56
3.5    Kompetenzen der Teamleitung .....	61
3.6    Die Mischung im Team .....	62

3.7	Teamorganisation .....	63
3.8	Teamführung – die Dynamik im Team konstruktiv nutzen .....	65
3.9	Kommunikation im Team .....	66
3.10	Fazit .....	67
<b>4</b>	<b>Change Management .....</b>	<b>69</b>
4.1	Was löst Veränderungen aus? .....	70
4.2	Warum Veränderungen nicht initiiert werden .....	72
4.3	Warum Veränderungen scheitern .....	75
4.4	Erfolgsfaktoren des Change Managements .....	77
4.5	Fazit .....	85
<b>5</b>	<b>Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement .....</b>	<b>88</b>
5.1	Zielmanagement .....	88
5.2	Zeitmanagement .....	93
5.3	Selbstmanagement .....	101
5.4	Fazit .....	107
<b>6</b>	<b>Stress – jetzt erst recht handeln .....</b>	<b>109</b>
6.1	Was ist Stress? .....	110
6.2	Stress in Kliniken und Krankenhäusern .....	112
6.3	Ressourcen im Umgang mit Stress .....	115
6.4	Stressbewältigung: Agieren statt reagieren .....	117
6.5	Persönliches Arbeitsverhalten .....	118
6.6	Fazit .....	121
<b>Praxis</b>	<b>.....</b>	<b>123</b>
<b>7</b>	<b>Prinzipien der Mitarbeiterführung .....</b>	<b>125</b>
7.1	Führungsprinzipien .....	125
7.2	Führung und Macht .....	129
7.3	Loyalität – wer sie fordert, muss Verantwortung übernehmen .....	131
<b>8</b>	<b>Mitarbeiter .....</b>	<b>135</b>
8.1	Vom »Ober-Facharzt« zum aktiv führenden Oberarzt .....	135
8.2	Planvolle Einarbeitung neuer Assistenzärzte .....	139
8.3	Generation Y – fördern statt regieren .....	142

8.4	»Schwieriger« Mitarbeiter – oder »schwieriger« Chef? .....	144
8.5	Graues Haar wird zur Regel – der Umgang mit älteren Mitarbeitern .....	147
8.6	Umgang mit suchtkranken Mitarbeitern .....	149
8.7	Ausländische Ärzte – Willkommenskultur ist gefordert .....	153
<b>9</b>	<b>Gesprächsführung .....</b>	<b>156</b>
9.1	Feedback – ein wirkungsvolles Führungsinstrument .....	156
9.2	Kritikgespräche erfolgreich führen .....	159
9.3	Mitarbeiterjahresgespräche – mit gezielter Jahresplanung motivierend führen .....	163
9.4	Du oder Sie? Das Dilemma mit der richtigen Anrede .....	167
9.5	Emotionen im Führungsalltag .....	168
9.6	Motivation erhalten und lenken .....	172
<b>10</b>	<b>Chefarzt werden und sein .....</b>	<b>176</b>
10.1	Vom Oberarzt zum Chefarzt – die erfolgreiche Bewerbung .....	176
10.2	Chefarztwechsel – der Alte geht, ein Neuer kommt .....	181
10.3	Chefärzte und Geschäftsführer – gemeinsam dem wirtschaftlichen Druck begegnen .....	184
10.4	Neu in der Chefarztposition .....	187
10.5	Strategisches Denken und Handeln .....	192
10.6	Von der Sekretärin zur Managementassistentin – eine Entwicklungsmaßnahme, die Chefarzte entlastet .....	197
<b>11</b>	<b>Prozesse .....</b>	<b>200</b>
11.1	OP-Organisation – Erste Hilfe für das Herzstück der Klinik .....	200
11.2	Die Intensivstation .....	203
11.3	Die interdisziplinäre Zentrale Notaufnahme .....	208
11.4	Delegation ärztlicher Leistungen – Chancen, Risiken, Voraussetzungen .....	216
11.5	Ärzte und Pflege – »Hand in Hand« .....	220
11.6	Vereinbarkeit von Familie und Beruf .....	223

11.7	Optimierung des Aufnahme- und Entlassmanagements .....	227
<b>12</b>	<b>Personalmanagement .....</b>	<b>231</b>
12.1	Erfolgreiche Bewerberauswahl .....	231
12.2	Mitarbeiterentwicklung – von der Entwicklungsdurchsprache zum Entwicklungsgespräch .....	240
12.3	Abmahnung und Kündigung .....	243
12.4	Verfassen von Arbeitszeugnissen .....	247
<b>13</b>	<b>Patienten .....</b>	<b>251</b>
13.1	Patientenorientierung .....	251
13.2	Schwierige Patientengespräche – eine Herausforderung im Klinikalltag .....	258
13.3	Patienten in der Notaufnahme .....	259
<b>14</b>	<b>Außendarstellung .....</b>	<b>264</b>
14.1	Zuweiserbindung – Kooperation mit niedergelassenen Ärzten .....	264
14.2	Medien- und Öffentlichkeitsarbeit .....	267
	<b>Literatur .....</b>	<b>276</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>283</b>