

Special Articles

Hospital Management & Health Economics

Worauf es beim Führen ankommt

Führungsprinzipien im Krankenhaus

Teil 1:

Ergebnisorientierung und Beitrag zum Ganzen

C. Mahr · D. Dürr
Malik Management

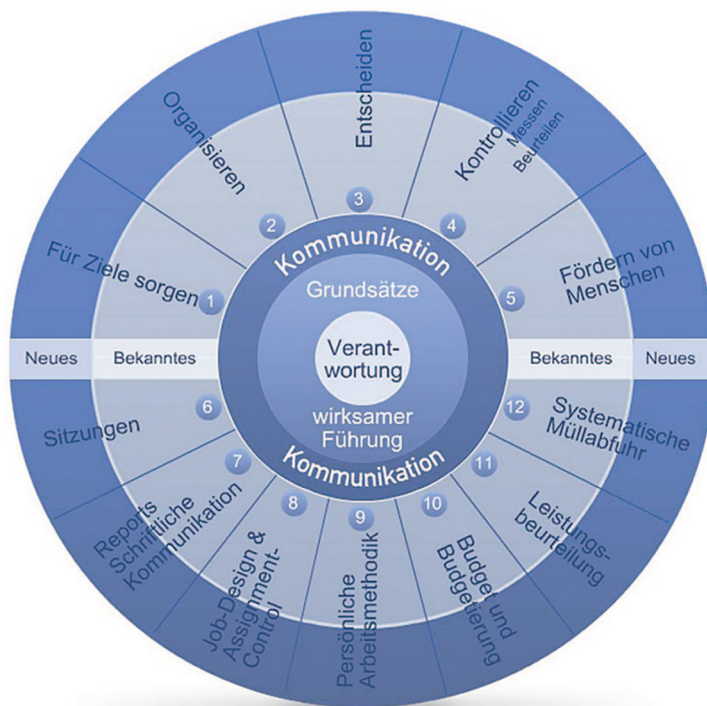
Welche Handlungsschritte verfolgen sie als Anästhesist bei der Narkoseeinleitung? Selbstverständlich achten Sie auf narkoserelevante Besonderheiten und Vorerkrankungen des Patienten, der sich Ihnen gerade anvertraut. Ebenso werden Sie Rücksicht auf die Besonderheiten des operativen Fachbereiches und des geplanten operativen Eingriffs nehmen.

Aber sicher durchdenken Sie nicht bei jedem Patienten neu, auf welche Art und Weise Sie jetzt eine Narkose einleiten werden. Denn das würde viel zu viel Zeit kosten. Als Arzt wären Sie wenig wirksam. Was Ihnen in diesen Situationen hilft, sind Grundsätze und Prinzipien, die, einmal gelernt und akzeptiert, für Sie handlungsleitend sind.

Auch wenn Narkosen prinzipiell auf viele verschiedene Art und Weisen durchgeführt werden können, werden Sie in Ihrem Bereich darauf achten, dass ein Narkosestandard umgesetzt wird.

Welchen Grundsätzen und Prinzipien folgen Sie jedoch als Führungskraft? Haben Sie auch hier klare Regeln, die für Sie handlungsleitend sind?

Abbildung 1



Malik Standardmodell der Wirksamkeit® (Führungsrad): Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge einer Führungskraft.

Die Bedeutung von Grundsätzen bei professioneller Führung

Wie wir im Heft 10/2010 dargelegt haben, verstehen wir Führung als eigenen Beruf. Jeder Beruf ist durch die Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge gekennzeichnet, die für seine Ausübung notwendig sind. Für den Beruf der Führungskraft hat Fredmund Malik¹ die Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge wirksamer Führung im Malik Standardmodell der Wirksamkeit beschrieben, dem sogenannten Führungsrad (Abb. 1).

Im Kern des Führungsrades steht dabei die Verantwortung. Sowohl im Beruf des Arztes als auch im Führungsberuf ist die Bereitschaft, Konsequenzen zu tragen für die Dinge, die getan oder eben nicht getan werden, eine zwingende Voraussetzung.

Dies klingt zunächst banal, doch zeigt die Erfahrung, dass dies bei vielen Führungskräften durchaus keine Selbstver-

¹ Fredmund Malik: Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt/New York 2006.

ständigkeit ist. Allzu schnell werden Fluchtmöglichkeiten gesucht, um sich aus der Verantwortung als Führungskraft zu stehlen. Professionelle Führung eines Krankenhauses heißt deshalb, Verantwortung für Führung zu übernehmen und diese auch einzufordern. Wer übernimmt in einem Krankenhaus die Verantwortung für personelle Fehlentscheidungen, wer übernimmt die Verantwortung für die Entwicklung eines jeden einzelnen Mitarbeiters und wer sorgt für Konsequenzen, wenn statt Verantwortung zu übernehmen lieber nach dem Schuldigen gesucht wird?

Die nachfolgenden sechs Grundsätze schlagen wir Ihnen als Fundament der Professionalität von Führung vor. Sie regeln, wie Führungsaufgaben erfüllt und die entsprechenden Werkzeuge eingesetzt werden.

Grundsätze wirksamer Führung:

1. **Ergebnisorientierung**
2. **Beitrag zum Ganzen**
3. **Konzentration auf Weniges, aber Wesentliches**
4. **Nutzen vorhandener Stärken**
5. **Gegenseitiges Vertrauen**
6. **Konstruktives Denken**

Sie dienen jeder Führungskraft als handlungsleitende Orientierung. Wer professionell und wirksam führen will, braucht klare Grundsätze, um nicht in jeder komplexen Einzelsituation neu und „grundsätzlich“ entscheiden zu müssen. Obwohl die Grundsätze wirksamer Führung einfach zu verstehen sind, fällt die konsequente Anwendung vielen Menschen schwer: Prinzipien, Regeln, Gesetze usw. zu kennen ist das eine, sie anzuwenden etwas ganz anderes. Selbstverständlich müssen Grundsätze zunächst bekannt sein, darüber hinaus ist aber viel Disziplin und Erfahrung in der Anwendung erforderlich, um Souveränität darin zu erlangen.

Wie ärztliche Prinzipien auch, helfen Ihnen die Grundsätze wirksamer Führung insbesondere in schwierigen Situationen oder wenn es schnell gehen muss. Wie bei der Reanimation sind Handlungs-

prinzipien wesentlich für die professionelle und wirksame Durchführung. Solange man es mit Situationen zu tun hat, die leicht und ohne Risiken zu bewältigen sind, sind Grundsätze weder als Arzt noch als Führungskraft von besonderer Bedeutung.

Das Commitment von Führungskräften eines Krankenhauses auf gemeinsame Grundsätze bildet die Grundlage einer wirksamen Unternehmenskultur. Dabei geben die Grundsätze wirksamer Führung Anlass für eine kritische Auseinandersetzung mit eigenen Verhaltensmustern. Werden gemeinsame Grundsätze eingehalten, entsteht eine robuste und verlässliche Führungskultur. Sie bewahrt Führungskräfte vor „Launenhaftigkeit“ in der Erfüllung der Führungsaufgaben.

Im Folgenden und in weiteren Artikeln an dieser Stelle werden wir die Grundsätze wirksamer Führung im Einzelnen erläutern.

1. Grundsatz

Es kommt auf die Ergebnisse an!

In der Führung kommt es letztlich auf Ergebnisse an. Krankenhäuser haben einen Zweck zu erfüllen, Patienten zu heilen, ihnen zu helfen und/oder sie zu begleiten. Dieser Nutzen ist das entscheidende Ergebnis des Krankenhausbetriebes.

Um einem Missverständnis vorzubeugen: Es geht hierbei nicht um eine reine Ökonomisierung ärztlicher Führung. Der Zweck eines Krankenhauses ist nicht, eine schwarze Null zu schreiben, sondern mit knappen Ressourcen größtmöglichen Nutzen für Patienten und oft auch für die Gesellschaft zu stiften. Wird dies erreicht, ist die Lebensfähigkeit eines Krankenhauses fundamental gestärkt.

Erfolgreiche Führungskräfte fragen sich weniger, wie viel Aufwand sie investieren, wie viel Arbeitszeit sie und ihre Mitarbeiter hineinstecken und wie anstrengend ein Tag ist. Sie fragen vielmehr, was der Nutzen für ihre Patientinnen und Patienten ist, der erreicht wird. Für sie liegt der Fokus damit nicht auf dem Input, sondern auf dem Output des Krankenhauses.

Durch Arbeit erreichte Ergebnisse können und sollen Quelle von Stolz und Motivation sein, gerade wenn die Tätigkeit selbst sehr anstrengend und wenig motivierend ist. Durch die Konzentration auf das erreichte Ergebnis und den entstandenen Nutzen für Patienten erhält Anstrengung erst Sinn.

Erfolgreiche Führungskräfte zeichnet aus, dass sie ihre und die Arbeit ihrer Mitarbeiter am Nutzen für den Patienten orientieren und bewerten. Der Grundsatz der Ergebnisorientierung richtet den Fokus auf das, was Menschen leisten. Die Frage welche persönlichen Eigenarten Menschen haben, verliert an Bedeutung

Dieser klare Fokus auf die Ergebnisse eines Krankenhauses entschuldigt jedoch nicht organisatorische Fehler, die durch unermüdelichen Einsatz engagierter Mitarbeiter kompensiert werden müssen. Dass Mitarbeiter in solchen Situationen den Fokus auf ihren Aufwand richten, ist nachvollziehbar und verständlich. Viele Krankenhäuser müssen daher dringend an der Optimierung ihrer Organisation arbeiten, um ihre Mitarbeiter nicht dauerhaft zu überfordern.

Umsetzungshilfe:

1. **Achten Sie mehr auf die Ergebnisse als auf den Aufwand.**
2. **Machen Sie erreichte Ergebnisse transparent. Sorgen Sie dafür, dass Mitarbeiter ihre individuellen Ergebnisse, die Ergebnisse ihres Bereichs und die des Krankenhauses kennen.**
3. **Achten Sie bei Ihren Mitarbeitern, Kollegen und Chefs mehr auf das, was sie leisten und weniger auf persönliche Eigenarten.**

2. Grundsatz

Es kommt darauf an, einen Beitrag zum Ganzen zu leisten

Erfolgreiche Führungskräfte haben stets den Beitrag an das Ganze im Blick. Sie denken über den eigenen Bereich hinaus und definieren sich und ihren Bereich als wichtigen Teil des Ganzen. Die Befolgung und das Einfordern dieses Grundsatzes vermeidet konsequent die ausschließliche Fokussierung auf die

eigenen Fachinteressen. Es zwingt jeden einzelnen, sich in den Dienst des großen Ganzen zu stellen. Wenn Mitarbeiter ihren Beitrag zum Ganzen kennen und ihn verstehen, wird es ihnen leichtfallen, in eigener Verantwortung zu handeln.

Eine gute Führungskraft ist nicht jemand, weil er Rang und Status hat, sondern weil er die Möglichkeiten, die Rang und Status bieten, nutzt, um mit seinen persönlichen Fähigkeiten und Stärken den bestmöglichen Beitrag zum Ganzen zu leisten.

Umsetzungshilfe:

1. **Definieren Sie mit Ihren Mitarbeitern den Beitrag, den Ihre Abteilung zum Ganzen liefert („Wir sorgen hier dafür, dass...“).**
2. **Definieren Sie Ihren persönlichen Beitrag zum Ganzen und erarbeiten Sie die persönlichen Beiträge ihrer Mitarbeiter im Dialog.**
3. **Machen Sie sich bewusst, wer im Krankenhaus einen Beitrag leisten muss, damit ihr Beitrag überhaupt erst wirksam werden kann.**

Gerade in Bereichen, in denen viele unterschiedliche Fachkräfte einen Beitrag zum Gesamtergebnis leisten müssen, ist dieser Grundsatz von entscheidender Bedeutung. So gibt es in zahlreichen Kliniken immer noch viele Spezialisten, die glauben, die Welt drehe sich nur um sie. Sie vermitteln den Eindruck, als wäre das Krankenhaus eine Spielwiese für das eigene Spezialgebiet und die eigene Selbstdarstellung. Insbesondere in Großkliniken und Universitätskliniken ist der Blick für das Ganze durch jahrelanges Auseinanderdriften einzelner Fachbereiche und starke Fachbereichs-abgrenzungen oft trübe geworden. Es steht dabei außer Frage, dass dort hervorragende Ärztinnen und Ärzte auf ihren Spezialgebieten erstklassige Arbeit leisten, und es steht ebenso außer Frage, dass wir in Krankenhäusern Spezialisten brauchen. Erst durch die Konzentration auf einzelne Fachgebiete werden Spitzenleistungen möglich.

Wir brauchen aber Spezialisten, die sich in das Ganze integrieren. Für die Organisation wirksame Spezialisten erkennt man an deren Haltung zum Ganzen.

Jede Führungskraft im Krankenhaus hat die Aufgabe, den eigenen Beitrag und den der anderen realistisch einzuschätzen, zu achten und wertzuschätzen. Erfolgreiche Operationen zeichnet das gelungene Zusammenwirken von Chirurgie, Anästhesie und vielen anderen bis hin zur Unternehmensführung aus. Alle leisten ihren Beitrag zum Gelingen der Operation.

In der nächsten Ausgabe werden wir in Teil 2 auf die weiteren Grundsätze wirksamer Führung eingehen.

Korrespondenz- adresse



**Dipl.-Päd.
Christoph Mahr**

Malik Management
Geltenwilenstraße 18
9001 St. Gallen, Schweiz

Tel.: +41 71 2743473

Fax: +41 71 2743499

E-Mail: christoph.mahr@mzsg.ch
www.malik-mzsg.ch

Korrespondenz- adresse



**Dr. med., MBA
Daniel M. Dürr**

Malik Management
Geltenwilenstraße 18
9001 St. Gallen, Schweiz

Tel.: +41 71 2743445

Fax: +41 71 2743499

E-Mail: daniel.duerr@mzsg.ch
www.malik-mzsg.ch