

Special Articles

Hospital Management & Health Economics

Worauf es beim Führen ankommt

Führungsprinzipien im Krankenhaus

Teil 2: Konzentration auf Weniges, aber Wesentliches und Stärkenorientierung

B. Prangl · D. Dürr
Malik Management

Ein Medikament, das rasch und schnell, ohne Nebenwirkungen immer die gerade notwendige Narkosetiefe herstellt, bleibt ein Wunschtraum für die Anästhesie.

Im übertragenen Sinne wünschen sich Führungskräfte im Krankenhaus oftmals ein Rezept, durch das sich ihre tägliche Führungssituation mühelos verbessert. Gäbe es demnach ein Medikament,

das rasch und nachhaltig für mehr Zeit, weniger Stress, bessere Ergebnisse oder weniger Auseinandersetzungen mit Mitarbeitern, Patienten oder Kollegen im Krankenhaus sorgte, wäre dieses wohl in jeder Kitteltasche.

Gibt es jedoch einen anderen Weg, derartige Wirkungen zu erzielen? Bei Beachtung und professioneller Umset-

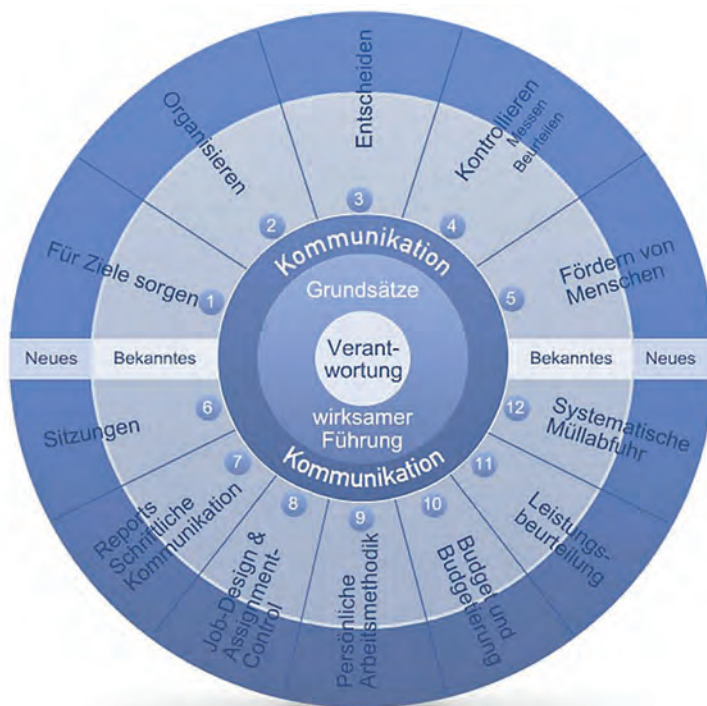
zung der sechs Grundsätze wirksamer Führung werden Resultate erzielt, die einen Unterschied machen. Wie im Beitrag von C. Mahr und D. Dürr (Anästh Intensivmed 2011;52(5):368-370) dargelegt, verstehen wir Führung als eigenen Beruf. Je höher die Führungsposition, desto mehr Zeit muss in Managementaufgaben investiert werden anstatt in Sachaufgaben. Konkret heißt das, je höher die Position umso mehr bin ich Manager und umso weniger Arzt. Die Begriffe Manager und Führungskraft verwenden wir dabei synonym.

Jeder Beruf ist durch Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge gekennzeichnet, die für seine Ausübung notwendig sind. Für den Beruf des Managers sind diese Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge wirksamer Führung im Malik Standardmodell der Wirksamkeit® beschrieben, dem sogenannten Führungsrads (Abb. 1).

Im ersten Artikel der Serie „Worauf es beim Führen ankommt – Führungsprinzipien im Krankenhaus“ legten wir den Fokus auf den Grundsatz der „Resultatorientierung“ sowie auf den Grundsatz „Beitrag zum Ganzen“.

In der aktuellen Folge stehen nun der Grundsatz der Konzentration auf Weniges, aber Wesentliches“ sowie der Grundsatz der „Nutzung vorhandener Stärken“ im Mittelpunkt.

Abbildung 1



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

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**

3. Grundsatz**Es kommt darauf an, sich auf Weniges, dafür Wesentliches zu konzentrieren**

Der Grundsatz der Konzentration ist überall wichtig. So gibt es bis dato keinen Sportler, der sowohl Weltmeister im Marathonlauf als auch im 100-Meter-Sprint wurde. Und die Aussichten, dass dies je gelingen könnte, sind mehr als gering. Zu verschieden sind die erforderlichen körperlichen Anlagen sowie die Trainingsschwerpunkte, die man für die beiden Disziplinen setzen muss.

Entscheidend für Führungskräfte ist: Dieser Grundsatz beweist nicht nur im Sport seine bedingungslose Wirksamkeit. Übertragen auf den Alltag einer Führungskraft in der Anästhesie und Intensivmedizin muss die Frage daher lauten: Wo liegen die größten Hebel zur Verbesserung unserer qualitativen und wirtschaftlichen Ergebnisse? Worauf muss ich mich als Führungskraft bzw. müssen wir uns als Abteilung oder Klinikum konzentrieren, um diese Hebel wirksam zu nutzen? Das systematische und präzise Durchdenken dieser und ähnlicher führungsrelevanter Fragen zeigt der Führungskraft und den Mitarbeitern, worauf es ankommt, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen (siehe Umsetzungsbox).

Fakt ist, dass sich systematisches Durchdenken und Konzentration auf die wesentlichen Maßnahmen zur Zielerreichung mehrfach auszahlen. Denn: Der Operationssaal ist einer der teuersten Arbeitsbereiche im Krankenhaus. So kann z.B. wirksames, interdisziplinär akzeptiertes OP-Management nicht nur die Kosten der operativen Versorgung

beeinflussen, sondern oft auch deren Qualität. Darüber hinaus können sich ineffiziente Abläufe in der Anästhesie und Intensivmedizin negativ auf die Versorgungsqualität, auf die Wirtschaftlichkeit sowie auf die Zufriedenheit und damit auf die Motivation aller Mitarbeiter auswirken. Je verbesserungsfähiger die Abläufe und je geringer die Motivation der Mitarbeiter, umso schlechter sind Arbeitsqualität sowie Arbeitsproduktivität und desto höher sind die Kosten, die u.a. durch lange Wechsel- oder Leerzeiten, aber auch durch eine erhöhte Personalfuktuation entstehen können. Insgesamt finden sich in den Bereichen Anästhesie, Intensivmedizin und OP-Management entscheidende Hebel zur Erreichung oder Nicht-Erreichung der Qualitäts- und Profitabilitätsziele eines Krankenhauses.

Der Grundsatz der Konzentration wird dennoch von Führungskräften innerhalb und außerhalb eines Krankenhauses bei erster Betrachtung oftmals abgelehnt. Konzentration auf Wesentliches sei im heutigen von Komplexität und hoher Geschwindigkeit geprägten Führungsalltag nicht mehr umsetzbar. Sie führe zu schädlicher, weil möglicherweise falscher Spezialisierung. Und zudem schade sie der Motivation und Kreativität der Mitarbeiter.

Unsere Erfahrungen sind andere, denn gerade die Führungspraxis bestätigt den Grundsatz der Konzentration. Wo immer man Wirkung, Erfolg und Ergebnisse sieht, kann man beobachten, dass der Grundsatz der Konzentration auf Wesentliches eingehalten wurde. Kaum ein anderer Beruf, keine andere Tätigkeit ist so stark und systematisch der Gefahr der Verzettelung und Zersplitterung der Kräfte ausgesetzt wie die Führungstätigkeit im Krankenhaus. Und ganz gleich ob im Sport oder im Beruf – Zersplitterung der Kräfte und Verzettelung in viele Initiativen verzögern oder verhindern Ergebnisse.

Konkrete und kurzfristig anwendbare Beispiele für den Grundsatz der Konzentration in der Führungspraxis im Krankenhaus sind die Bereiche Zeitmanagement und Führen mit Zielen:

1. Zeitmanagement

Die Zeit, die Führungskräften im Krankenhaus nominell zur Verfügung steht, ist nur scheinbar „ihre“ Zeit. Tatsächlich ist die Zeit von Führungskräften weitgehend fremdbestimmt. 70 bis 80 Prozent der Zeit gehört nicht ihnen, sondern anderen: ihren Patienten, ihrem eigenen Chef, ihren Mitarbeitern, ihren Kollegen, ihren Sekretariaten usw.

Stündlich, ja sogar oft im Minutentakt stellen sich ganz konkrete Fragen, von deren Beantwortung die Lösung dringender Probleme abhängt. Führungskräfte sind somit gleichsam gefangen im System des Tagesgeschäfts. Sie schaffen es kaum, aus diesem herauszutreten und über erfolgskritische Maßnahmen zur Verbesserung des Ganzen nachzudenken bzw. diese Maßnahmen umzusetzen.

Genau darin liegt der Schlüssel des Grundsatzes der Konzentration: In der kurzen verbleibenden Zeit, die einer Führungskraft im Krankenhaus eigenbestimmt zur Verfügung steht, muss sich diese auf jene Maßnahmen konzentrieren, die für den Erfolg des Ganzen kritisch sind.

2. Führen mit Zielen

Die wirksame Führungskraft achtet zudem nicht nur darauf, dass sie sich selbst auf die richtigen Inhalte konzentriert, sondern führt auch ihre Mitarbeiter entsprechend. Entscheidend dafür ist, dass diese ihren Beitrag zur Zielerreichung kennen, ihre eigenen Ziele entsprechend formulieren bzw. überantwortet bekommen und konsequent an deren Realisierung arbeiten.

Dies ist für die Wirksamkeit einer Abteilung oder eines Klinikums erfolgskritisch. Denn nicht nur Führungskräfte neigen zur Verzettelung, sondern auch Mitarbeiter nehmen sich oftmals zu viel und zu viel Verschiedenes vor. Auch sie stecken in der Mühle des Tagesgeschäfts und verlieren darin oftmals den Blick auf das Ganze und damit die erfolgskritischen längerfristigen Themen aus den Augen.

Umsetzungshilfe:

1. **Erfolgskritisch in der Führung einer Klinik oder Abteilung ist, dass sich die Führungskräfte auf das Management der wirksamen Hebel für die Zielerreichung des jeweiligen Bereiches konzentrieren, z.B. auf jene Inhalte und Maßnahmen, welche eine ideale Auslastung und Effizienz des OP-Bereiches gewährleisten.**
2. **Der Grundsatz der Konzentration auf Weniges und Wesentliches setzt somit voraus, dass die verantwortlichen Führungskräfte – idealerweise unter Einbezug ihrer Schlüsselmitarbeiter – aufbauend auf dem Grundsatz der Resultatorientierung präzise und systematisch über folgende Fragen nachdenken:**
 - **Welches sind die konkreten Ergebnisse, die wir in unserer Klinik erzielen wollen?**
 - **Welche Einflüsse hindern uns aktuell daran, diese Ergebnisse zu erzielen?**
 - **Welche Einflüsse können uns in der Zielerreichung unterstützen bzw. worauf können wir aufbauen?**
 - **Und was müssen wir innerhalb eines definierten Zeitraumes konkret verbessern, um diese Ergebnisse zu erzielen?**
 - **Wer ist für welche Ergebnisse verantwortlich und liefert bis wann die entsprechenden Zwischenresultate?**
3. **Ein solcher systematischer Prozess der vernetzten Situationsanalyse und Zielfindung verhindert, dass die falschen Schwerpunkte gesetzt werden.**
4. **Erfolgskritisch für die Zielerreichung ist, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter in der Umsetzung auf einige wenige, aber wesentliche Maßnahmen konzentrieren.**

4. Grundsatz**Nutzen vorhandener Stärken**

Der Grundsatz der Konzentration steht in enger Wechselwirkung mit einem zweiten erfolgskritischen Führungsgrund-

satz. Es ist dies der Grundsatz der Stärkenorientierung.

Ohne Zweifel fehlt es im Krankenhaus-Alltag oftmals an vielem, seien es finanzielle Mittel, Zeit für Patienten, neue Geräte oder talentierte Nachwuchskräfte. Aufgrund der zahlreichen vorhandenen Mängel, die ärztliche Führungskräfte im Alltag beeinträchtigen, verschwinden vorhandene Stärken und Potenziale im Arbeitsumfeld beinahe völlig aus dem Fokus.

Abhilfe schaffen kann an dieser Stelle am wirkungsvollsten die Konzentration auf vorhandene Stärken im Umfeld der medizinischen Führungskraft. Von allen Grundsätzen guten Managements ist dieser am wichtigsten – unter anderem deshalb, weil gegen ihn am häufigsten verstoßen wird und die Folgen dessen gravierend sind.

Wenn man Menschen vor dem Hintergrund der Stärkenorientierung beobachtet, wird man – es ist fast zu trivial, um erwähnt zu werden – praktisch ohne Ausnahme finden, dass jeder Mensch Stärken hat. Viele Menschen haben nur wenige Stärken, oft nur eine einzige. Und man wird weiter finden, dass auch die fähigsten Leute, die Spitzenkünstler, große und viele Schwächen haben. Weniger trivial, sondern tragisch ist es, dass man sich in erster Linie auf das Erkennen von Schwächen konzentriert – und dann die gesamten Kräfte einsetzt, um diese zu beseitigen.

Gerade in einer Gegenwart und noch mehr in einer Zukunft, in der der Auswahlpool von Anästhesisten für Krankenhäuser immer kleiner und die Erwartungen der angehenden Fachärzte an das Arbeitsumfeld (u.a. Arbeitsklima, Work-Life-Balance) immer größer werden, ist es erfolgskritisch, dass Menschen von ihrer Führungskraft stärkenorientiert wahrgenommen und entwickelt werden.

Bedeutet die Orientierung an Stärken im Umkehrschluss, dass man Schwächen ignorieren soll? Keineswegs, das wäre naiv und im medizinischen Umfeld unverantwortlich. Schwächen muss man kennen, und Mindeststandards müssen erfüllt werden. Darüber hinaus muss

man Schwächen jedoch vor allem deshalb kennen, um nicht den Fehler zu begehen, Menschen dort einzusetzen, wo sie ihre Schwächen haben.

Zugegeben, was dieser Grundsatz verlangt, ist meistens nicht einfach zu realisieren; aber er ist hochwirksam. In dem Maße, in dem es gelingt, Stärken und Aufgaben zur Deckung zu bringen, darf man sicher sein, dass zwei Ergebnisse eintreten werden: erstens, plötzlich erbringen Menschen Spitzenleistungen. Diese Spitzenleistungen können nur dort eintreten, wo Stärken vorhanden sind. Dort, wo ein Mensch seine Schwächen hat, können sie jedenfalls nicht erwartet werden.

Und man wird zweites etwas vielleicht Wichtigeres beobachten: man wird deutlich weniger Motivationsprobleme haben. Denn niemand braucht motiviert zu werden, um dort gut zu sein, wo er gut ist, wo er eben seine Stärken hat.

Umsetzungshilfe:

5. **Der Grundsatz der Stärkenorientierung ist der Hebel zum Erzielen von Spitzenleistungen. Die Motivation der Mitarbeiter das zusätzliche Plus dieses Ansatzes. Diese Beobachtungsfragen sind hilfreich:**
 - **Welche Ergebnisse hat mein/e Mitarbeiter/in im letzten halben Jahr erzielt?**
 - **Was ist ihr/ihm besonders leichtgefallen?**
 - **Was kann er/sie besser als andere?**
 - **Wo setze ich ihn/sie sinnvollerweise ein? Wo kann er/sie den größten Nutzen stiften? Worauf sollte er/sie sich konzentrieren?**

Wichtig sind regelmäßige Beobachtungen – in unterschiedlichen Situationen. Zusätzlich können Sie ihre Mitarbeiter auch fragen: „Was fällt Ihnen leicht?“. So sind Sie auf dem Weg zu den zwei Quellen von Spitzenleistungen:

1. **klar erkannte Stärken und**
2. **die kompromisslose Konzentration darauf.**

Resümee

Im Krankenhaus der Zukunft, in dem immer bessere Leistungen mit immer begrenzteren Mitteln zu erbringen sind, können ärztliche Führungskräfte ihre Ergebnisse und damit ihre Wirksamkeit durch Berücksichtigung zweier Erfolgsprinzipien deutlich verbessern: Es sind dies die Konzentration auf Weniges und Wesentliches sowie die Orientierung an den vorhandenen Stärken der eigenen Mitarbeiter bzw. an den Potenzialen des vorhandenen Umfeldes. Der Ertrag sind Spitzenleistungen und motivierte Mitarbeiter.

**Korrespondenz-
adresse**

**Mag.
Bernhard Prangl**

Malik Management
Geltenwilenstraße 18
9001 St. Gallen, Schweiz

Tel.: +41 71 2743445
Fax: +41 71 2743499

E-Mail: bernhard.prangl@aon.at
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