

Worauf es beim Führen ankommt

Führungsprinzipien im Krankenhaus

Teil 3:

Gegenseitiges Vertrauen und konstruktives Denken

Ch. Schmitt · D. Dürr
Malik Management

Kennen Sie nicht auch Intensivmediziner, Anästhesisten oder OP-Manager, die offenkundig alles falsch machen bezüglich Management-Lehren, aber trotzdem eine ausgezeichnete Führungssituation in ihren Verantwortungsbereichen haben? Und auf der anderen Seite sind Ihnen sicher diejenigen bekannt, die gemäß Lehrbuch vorgehen, scheinbar

alles richtig machen – und dennoch permanente Schwierigkeiten haben. Wie ist das zu erklären?

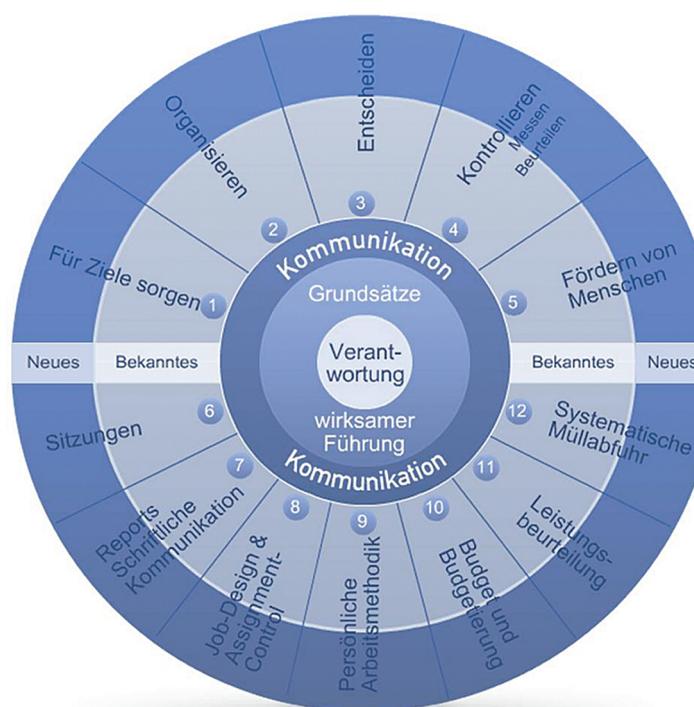
Die Erklärung besteht fast immer darin, dass es im ersten Fall gelungen ist, das Vertrauen seines Pflegeteams, der Kollegen und Vorgesetzten zu gewinnen.

In der Serie „Worauf es beim Führen ankommt – Führungsprinzipien im

Krankenhaus“ sind Ihnen bislang vier Führungsprinzipien vorgestellt worden. Dieser Artikel befasst sich mit den beiden letzten Führungsprinzipien: Gegenseitiges Vertrauen und konstruktives Denken.

Seit Heft 10/2010 konnten wir darlegen, dass Führung ein lehr- und lernbarer Beruf ist, der durch Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge gekennzeichnet ist. Fredmund Malik hat diese im Standardmodell der Wirksamkeit beschrieben, dem sogenannten Führungsrad (siehe Abbildung).

Abbildung 1



Malik Standardmodell der Wirksamkeit® (Führungsrad): 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

5. Grundsatz

Robuste Führungssituation durch Vertrauen

Vertrauen im Klinikalltag gehört zu den am wenigsten erforschten Gebieten. Es ist bemerkenswert, dass es sehr viel Literatur über Motivation gibt, aber fast nichts über Vertrauen. Dies kontrastiert stark mit der hohen Bedeutung von Vertrauen im Krankenhaus-Management.

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

In der Hektik des Klinikalltags geschehen Führungsfehler, ohne es zu wollen und häufig unbewusst. Wem es gelingt, in der Zusammenarbeit eine Vertrauensbasis zu schaffen, erarbeitet sich eine robuste Führungssituation. Sie muss robust genug sein gegenüber Führungsfehlern und Missverständnissen. Dabei ist es nicht entscheidend, ob Führungsfehler gemacht werden, sondern wie schwer sie wiegen. Eine solide Vertrauensbasis kompensiert Führungsfehler, ohne dass die Zusammenarbeit nachhaltig belastet wird. Natürlich werden sich die Mitarbeiter gelegentlich aufregen und ärgern; sie werden aber auch wissen, dass sie sich letztlich auf ihren Chef verlassen können. Dasselbe gilt in Beziehung zu Kollegen.

Gute Beziehungen zum Patienten, die „richtige Chemie“ zwischen Pflege und Medizinern im OP, und die „gemeinsame Wellenlänge“ sind hilfreich und wichtig - sie sind aber eher Begleitscheinungen von Vertrauen. In letzter Konsequenz zeichnet sich Vertrauen durch Verlässlichkeit und Kalkulierbarkeit aus. Die charakterliche Integrität ist dabei entscheidend: meinen, was man sagt, und so handeln.

Die Positionierung und der Erfolg im Wettbewerb - nicht nur um Patienten, sondern insbesondere auch um Fachkräfte - prägen die Zukunft der Krankenhäuser. Da die Leistungserbringung im OP die höchsten Kosten verursacht, ist der Aufbau wirkungsvoller Steuerungs- und Kontrollmechanismen erforderlich. Überall, wo kontrolliert wird, entsteht ein Spannungsverhältnis zum Vertrauen. Und häufig warten noch größere Herausforderungen horizontal zwischen Leistungseinheiten und Abteilungen: Kompetenzgerangel aufgrund unklarer Zuständigkeiten, unvollständiger Unterlagen oder unrealistischer OP-Programme.

Es lässt sich festhalten, dass gute Führungskräfte nach dem Grundsatz handeln „Im Zweifel kommt es auf das gegenseitige Vertrauen an“ und gerade nicht auf die so viel diskutierte Motivation. Sie unternehmen daher alles, um Vertrauen zu schaffen. Und sie verhindern alles, was Vertrauen untergräbt.

Der Führungsstil ist nicht so wichtig

Gute Führungskräfte achten nicht auf einen bestimmten Führungsstil – sie sind echt, mit allen ihren Ecken und Kanten. Dafür bestehen folgende Gründe:

Erstens gibt es keinen Zusammenhang zwischen Führungsstil und Ergebnissen, außer in künstlichen Spiel- oder Experimentsituationen. Wenn wir einmal ganz schlicht zwischen einem autoritären und einem kooperativen Führungsstil einerseits unterscheiden und zwischen guten und schlechten Resultaten andererseits, so kann man folgendes beobachten:

1. Es gibt kooperative Mediziner, die auch hervorragende Resultate erzielen. Das ist großartig, und man kann jedem Klinikum nur wünschen, möglichst viele solche Ärzte zu haben.
2. Und es gibt eben auch Mediziner, die zwar phantastisch kooperativ sind, aber leider qualitativ schlechte Ergebnisse erzielen. Das sind zwar nette, angenehme und mitunter liebenswürdige Leute, aber sie bleiben ohne Wirkung als Führungskraft.
3. Dann gibt es natürlich autoritäre Mediziner ohne erfolgreiche Resultate. Diese sind eine Katastrophe für jedes Krankenhaus und man sollte sich von ihnen möglichst trennen.
4. Und es gibt auch Führungskräfte, die sehr direktiv und im landläufigen Sinne durchaus autoritär sind, aber hervorragende Resultate erzielen.

Fall 1 und Fall 3 sind klar. Leute der ersten Kategorie muss man „auf Händen tragen“, und von der dritten Kategorie muss man sich rasch verabschieden. Die Schwierigkeiten treten in den Fällen zwei und vier auf. Hier steht man vor der Entscheidung, dem Führungsstil oder den Resultaten den Vorzug zu geben. Eine Entscheidung sollte auf der Bewertung bezüglich der Resultate basieren. Damit werden auch unangenehme und gelegentlich harte Entscheidungen nachvollziehbar und verständlich. Management ist der Beruf des Resultaterzielens, und Menschen, die gute und richtige Ergebnisse bewirken können, sind schwer zu finden.

Umsetzungshilfe:

Der Grundsatz Gegenseitiges Vertrauen sorgt für eine robuste Führungs situation:

1. Wie sehr ist mein Verhalten und Handeln verlässlich und kalkulierbar für mein Umfeld? (Versprechen, Absprachen, emotionale Stabilität)
2. Wodurch wirkt mein eigenes Führungshandeln vertrauensvoll? Und was muss ich von wem wissen, damit ich Vertrauen aufbauen kann?
3. Lasse ich mir von meinen Kollegen und Mitarbeitern klares Feedback geben?
4. Einarbeitung neuer Mitarbeiter: Können sich neue Mitarbeiter auf eine standardisierte Einarbeitung verlassen? (Paten- oder Mentoren- system, Checklisten)
5. Umgang mit Zielprozessen: Wie schaffe ich transparente Kriterien in Mitarbeiterjahresgesprächen, Zielvereinbarungen und Leistungsurteilungen?
6. Vorbildfunktion: Handle ich so, wie ich es sage? (Walk-the-talk).

6. Grundsatz

Positives und konstruktives Denken

Kreisende Gedanken um Patientenprobleme, Konfliktgespräche mit Vorgesetzten und Kollegen lassen uns nachts wachliegen und innere Monologe führen, die wir besser im Dialog geklärt hätten. Unser Gehirn reagiert häufig wie ein Magnet auf Probleme und lässt sie nicht mehr los. Aber können wir dadurch schwierige Situationen besser bewältigen? Vergleichbar zur Bedeutungsperspektive mittelalterlicher Kunst, in der Figuren je nach ihrer Bedeutung grösser oder kleiner gemalt wurden, verleihen wir problematischen Situationen ihre eigene Bedeutung.

Gute Führungskräfte denken positiv und konstruktiv. Und Sie zwingen sich dazu, wenn es anders nicht geht. Aber sie sind keine naiven Optimisten und verlassen sich ganz sicher nicht darauf, dass Wunder passieren. Wirksame Führungskräfte haben im Laufe ihres Lebens gelernt,

dass man auch in miserablen Lagen die Chancen suchen muss. Das bedeutet nicht, dass sie immer Erfolg haben; sie wissen aber, dass negative Einstellungen und Erwartungen den Erfolg verhindern können, während positive ihnen zumindest eine Chance ermöglichen.

Das eigene Denken und die eigenen Einstellungen und Erwartungen müssen in zweierlei Hinsicht gesteuert werden: vom Problem- zum Chancendenken, von der Fremd- zur Selbstmotivation.

Täglich müssen Ärzte Dutzende von medizinischen Problemen lösen. Damit allein wird kein unternehmerischer Erfolg des Krankenhauses gesichert. Dies kann erst passieren, wenn Chancen und Gelegenheiten im Management genutzt werden. Die Voraussetzung dafür ist das positive Denken. Welche Chancen stecken z.B. gerade in den Problemen der Zusammenarbeit, und wie könnte man sie nutzen? – Das ist eine Frage, die sich gute Führungskräfte unermüdlich stellen.

Das gleiche positive Denken lässt gute Führungskräfte nicht darauf warten, dass sie von jemandem oder von etwas motiviert werden: sie motivieren sich selbst. Wenn sie durch eine Lagebeurteilung zum Ergebnis kommen, dass die Situation schlecht ist, so fragen sie dennoch: Und was kann ich jetzt tun, damit sich etwas zum Guten ändert?

Dies alles könnte als Gesundbeterei, naives Wunschdenken oder Mystizismus abgetan werden, wenn nicht viele beeindruckende Forschungsergebnisse den sogenannten „Pygmalion-Effekt“, die selbsterfüllende Prophezeiung, immer wieder bestätigt hätten.

Und kennen wir das nicht auch vom Placebo-Effekt in der Medizin? Das Phänomen, dass allein die Erwartung eines Effekts diesen herbeiführt oder sein Eintreten wahrscheinlicher werden lässt. Als gute Führungskraft sollten wir diese mentale Stärke bewusst nutzen.

Umsetzungshilfe:

Der Grundsatz Positives und konstruktives Denken sorgt für das Nutzen von Chancen und führt zur erhöhten Selbstmotivation sowie Resilienz (Widerstandskraft):

- 1. Nutzen Sie wie Leistungssportler die Techniken des mentalen Trainings: z.B. Autogenes Training, Reframing (eigenen Film vor dem inneren Auge entwickeln), Gebete, Yoga, Zen etc.**
- 2. Konzentrieren Sie sich bei Beurteilungen von Mitmenschen auf deren Stärken, nicht primär auf das, was stört.**
- 3. Reflektieren Sie Ihre eigenen Denk- und Verhaltensmuster:
Hilft mir der Gedanke, meine Ziele zu überreichen? Was sind alternative Gedanken, die mir bei unangenehmen Ereignissen weitergeholfen haben?**
- 4. Nehmen Sie Ihre Erfolgserlebnisse bewusster wahr.**
- 5. Unterteilen Sie Probleme in eine Reihe von Aufgaben, welche Sie bewältigen können.**
- 6. Wie gehen Sie mit Stress um? Welche verhaltenssteuernden Gedanken machen Ihnen selbst das Leben schwer? (z.B. sei perfekt, sei stark, sei zurückhaltend ...). Und welche Haltung erleichtert es Ihnen, Herausforderungen konstruktiv zu bewältigen?**

Fazit

Gelegentliche Verstöße gegen die sechs Grundsätze der Wirksamkeit werden in einer robusten Führungssituation keinen bleibenden Schaden anrichten, nur führen sie zu unnötigen Missverständnissen und Schwierigkeiten. Dauerhaftes Zuwiderhandeln gegen die Grundsätze der Wirksamkeit führt – dies kann immer wieder beobachtet werden – zu schlechtem Management.

Korrespondenz- adresse

**Dr. phil.
Christoph Schmitt**



Malik Management
Geltenwilenstraße 18
9001 St. Gallen, Schweiz
Tel.: +41 79 8257873
Fax: +41 71 2743499

E-Mail: christoph.schmitt@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