

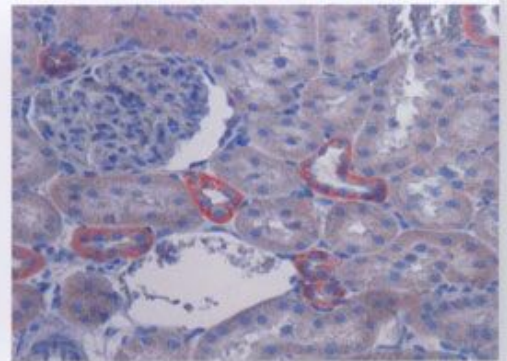
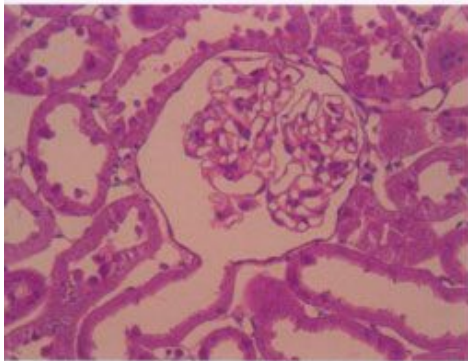
DGfN

MITTEILUNGEN

DER DEUTSCHEN GESELLSCHAFT FÜR NEPHROLOGIE

HEFT 02/2011

Erscheinungsort: Berlin



AUS DEM INHALT

Schwerpunktthema

Kardi-renales Syndrom

Aktuell

EHEC-HUS: Wie sehen die Erfahrungen aus?

Journal Club

Für Sie zusammengefasst

Die DGfN informiert

Stellungnahme zur geplanten Novellierung des Transplantationsgesetzes
Zertifizierung nephrologischer Schwerpunkt-kliniken

Karriere

Führungskompetenz leitender Ärzte

Deutsche Gesellschaft
für
Nephrologie



FÜHRUNGSKOMPETENZ FÜR LEITENDE ÄRZTE



Kurzprofil Jens Hollmann

Jens Hollmann, Inhaber der Beratung medpluskompetenz®, ist Lehrbeauftragter an der Apollon Hochschule der Gesundheitswirtschaft und einer der angesehensten Berater für Chefärzte und ärztliche Führungskompetenz im deutschsprachigen Raum.

Seit vielen Jahren begleitet er leitende Führungskräfte in Kliniken in den Themenfeldern wirksame Führung (Motivation, Konflikt-Management und Team-Entwicklung) und ist Experte für das Thema »Selbstmanagement für ärztliche Leistungsträger«.

Jens Hollmann, Autor des Buches »Führungskompetenz für Leitende Ärzte«, ist gefragter Referent an Hochschulen und Akademien in der Gesundheitswirtschaft und Entwickler klinikspezifischer Kongressformate.

Ein Gespräch mit Jens Hollmann, Coach für Führungskräfte

Warum benötigen Ärzte ein Coaching zur Führungskompetenz? Schließlich sind sie Mediziner und verfügen über ihre Fachkompetenz.

In der Vergangenheit hat die alleinige medizinische Kompetenz ausgereicht, um eine Station, Klinik oder Praxis zu leiten. Heutzutage werden aber andere Erwartungen an ärztliche Führungskräfte gestellt. Zum einen hat sich das Jobprofil verändert und so ist der Arztberuf sehr viel stärker mit organisatorischen und verwaltungstechnischen Aufgaben verbunden, als das noch vor Jahren der Fall war. Außerdem hat sich die Arbeitsmarktsituation verändert. In Zeiten des Ärztemangels ist es zunehmend wichtig, gute Mitarbeiter zu binden. Eine ärztliche Führungskraft stellte das aus ihrer Sicht so dar: »Wenn wir heute so führen würden, wie wir noch geführt wurden, hätten wir keine Mitarbeiter mehr«. Wissen über Teambildung, Konfliktmanagement und Motivation zählt nun zu den wichtigen Grundkompetenzen, um erfolgreich eine Klinik oder Praxis leiten zu können.

Welcher Führungsstil ist richtig?

Es gibt keinen richtigen oder falschen Führungsstil. Führung ist immer individuell und situativ geprägt. Die Frage, die sich jeder leitende Arzt stellen sollte, ist eher, ob der ausgeübte Führungsstil wirksam oder nicht wirksam ist. Wenn Fragen wie »Halte ich die guten Kollegen?«, »Arbeiten die Kollegen miteinander statt gegeneinander?«, »Herrscht ein gutes Betriebsklima?« mit ja beantwortet

werden können, ist der Führungsstil bereits effektiv. Gibt es Mankos, sollte er überdacht werden. Grundsätzlich gilt natürlich, dass Personalführung »nach Gutsherrenart« ausgedient hat.

Was sind die wichtigsten Kompetenzen, die einen zeitgemäßen Führungsstil ausmachen?

Der moderne Führungsstil verlangt eine hohe strategische und kommunikative Fähigkeit. Um einen Mitarbeiter erfolgreich zu motivieren, muss man sich in dessen persönliche Motivationslage hineinversetzen können, die je nach Persönlichkeit oder Lebensphase ganz unterschiedlich sein kann. Pekuniäre Interessen stehen oft gar nicht an erster Stelle – viele Mitarbeiter wünschen sich eine bessere Work-Life-Balance oder sind durch einen größeren kreativen Gestaltungsspielraum zu halten. Manche Chefärzte reagieren aber noch immer verwundert, wenn ein Mitarbeiter trotz eines in Aussicht gestellten finanziellen Anreizes dies selbst nicht als Anreiz empfindet.

Ein zweiter Punkt ist die Frage, wie mit Konflikten umgegangen wird. Oft werden sie nicht ausgetragen, sondern bleiben unausgesprochen. Ungelöste Konflikte sind jedoch häufig der Grund für eine hohe Mitarbeiterfluktuation und belasten das Betriebsklima massiv. Wird ein Konflikt ignoriert, verschärft er sich und setzt dann eine Art »korrosive Energie« im Team frei. Wer zeitgemäß führt, reagiert daher frühzeitig und sucht im gemeinsamen Dialog nach tragfähigen Lösungen.

Desweiteren ist die Fähigkeit, Organisationsabläufe zu optimieren, eine wichtige Führungskompetenz. Die Überlastung vieler Mitarbeiter, aber auch des Chefs, sind in der Regel zu einem Großteil strukturbedingt. Manchmal bedarf es nur des Mutes, Sachen, die „immer schon so gemacht wurden“, entsprechend umzuorganisieren. So können Umstrukturierungsmaßnahmen, die den Fähigkeiten und dem Alter der Mitarbeiter Rechnung tragen, für Entlastung sorgen.

Diese Kompetenzen setzen nicht nur ein hohes Maß an Reflektion, sondern auch Kommunikationsfähigkeit und Empathie voraus – sind solche Eigenschaften überhaupt erlernbar?

Wer glaubt, durch den Besuch eines Seminars oder durch die schnelle Lektüre eines Buchs den Schalter von ineffektiven auf effektiven Führungsstil umlegen zu können, muss enttäuscht werden. Das ist ein „Heilsversprechen“, das kein seriöser Coach für Führungskräfte einhalten kann. Ein guter Führungsstil lässt sich aber schrittweise trainieren. Ein erster Schritt ist, sich bewusst zu machen, wo die Probleme liegen und seine eigene Situation zu analysieren. Oft geben Seminare oder Bücher dafür den ersten Anstoß. Im Rahmen eines individuellen Coachings wird der Status Quo dann intensiv beleuchtet, denn ähnlich wie in der Medizin muss vor der Intervention eine gesicherte Diagnose gestellt worden sein. Dann erst können Handlungs- und Kommunikationsstrategien erarbeitet und trainiert werden. Im Gegensatz zu anderen Kollegen versuche ich im Training

und Coaching, bestehende Stärken des Teilnehmers auszubauen, da sich gezeigt hat, dass dies schneller zum Ziel führt, als Defizite zu beheben. Jeder kann auf diese Weise seine Führungskompetenz relativ zügig verbessern.

In Ihrem Buch ziehen Sie das Fazit: „Tempi mutantur nos et mutamur in illis“ (Die Zeiten ändern sich und wir ändern uns in ihnen) – was passiert, wenn man sich dem Wandel verschließt und seinen herkömmlichen Führungsstil beibehält?

Nichts – und das ist das Problem. Passen wir uns nicht an die Bedürfnisse der Zeit an, besteht die Gefahr, in die völlige Bedeutungslosigkeit abzugleiten. Konkret: Ein Chefarzt, der es nicht schafft, kompetentes Personal an seine Einrichtung zu binden, wird das Niveau seines Instituts auf die Dauer nicht halten können und an Ansehen verlieren. Das größte Risiko ist manchmal, kein Risiko einzugehen und im Stillstand zu verharren.

Im Herbst 2011 geben Sie ein Intensivseminar für Nephrologen (siehe Infokasten). Hat diese Gruppe einen spezifischen Bedarf?

Ich denke, die Probleme sind bei vielen leitenden Medizinern durchaus ähnlich gelagert. Allerdings ist das Nachwuchsproblem in der Nephrologie noch stärker ausgeprägt als in anderen medizinischen Disziplinen, so dass zukünftig um junge Wissenschaftler geworben werden muss. Wichtig ist es dann, die Vielfältigkeit des Fachs zu kommunizieren und Karrierechancen aufzuzeigen. Auch eine verbesserte Führungskompetenz kann hilfreich sein, um Nachwuchs für die Nephrologie zu gewinnen.



Weitere Informationen über medplus-kompetenz@ Jens Hollmann
Seggerweg 4, 21255 Böttersheim
fon. +49 (0)4186 89 14 51
hollmann@medplus-kompetenz.de
www.medplus-kompetenz.de

Das Intensivseminar "Führungskompetenz für leitende Ärzte in stationären und ambulanten nephrologischen Einrichtungen"

am 31.10./01.11 2011 in Hamburg ist bereits ausgebucht.

Wegen der großen Nachfrage wurde ein weiterer Termin anberaumt: 04./05.11. 2011 in Hamburg

Anmelden können Sie sich bei der Akademie Niere
Achenbachstraße 43
40237 Düsseldorf
Fon: 0211-600692-97
Fax: 0211-600692-98
samland@akademie-niere.de