

Kaderärzte als kompetente Führungspersonen

Eine Win-win-Situation für alle Beteiligten

Je besser Kaderärzte und Kaderärztinnen auf ihre Führungsaufgaben vorbereitet sind, desto einfacher wird es für sie sein, sich selber und andere zu führen. Dies bedingt aber, dass Kaderärzte neben ihrer fachspezifischen Fortbildung auch nicht-ärztliche Fortbildungen besuchen, um sich die entsprechenden Führungskompetenzen anzueignen. Letzteres ist heute eine *conditio sine qua non*, um in komplexen Strukturen, wie einem Spital, erfolgreich führen zu können.

Jean Biaggi,
Adrian Huber

Führungskompetenz, ein «Muss» für Kaderärzte in modernen Spitälern

Die fachspezifische ärztliche Weiterbildung findet heute zu einem erheblichen Teil in mittelgrossen oder grossen Spitälern statt – Spitälern also mit sehr komplexen Organisationsstrukturen. Das gleichzeitige Vorhandensein verschiedener ärztlicher Fachrichtungen und Professionen, jede wiederum mit eigenen Erwartungen, Anspruchshaltungen und Zielsetzungen, stellt hohe Ansprüche an das Führungsverhalten jedes Kaderarztes. Hinzu kommen die übrigen, bestens bekannten Merkmale heutiger Spitalbetriebe: die ständig wechselnden oder nicht anwesenden Mitglieder einer Crew (Arbeitsgesetz), der Druck durch ökonomische Vorgaben, der immer rascher werdende Patienten-turn-over, die zeitliche Überlastung der Kader und anderes mehr. In diesem schwierigen Umfeld haben Kaderärzte als Führungspersonen zu agieren. Sie qualifizieren ihre Mitarbeitenden, führen Mitarbeitergespräche durch, leiten

Sitzungen; sie intervenieren bei der Schlichtung von Konflikten, ermuntern demotivierte Crew-Mitglieder, leiten Projekt- und Forschungsarbeiten. Diese Führungsaufgaben konfrontieren Kaderärzte mit Anforderungen, denen sie professionell und reflektiert zu begegnen haben, ansonsten sind Frustrationen bei Mitarbeitenden oder sich selber sowie Fehlleistungen vorprogrammiert. Diese zu verhindern ist ebenfalls Teil der Führungsaufgabe ärztlichen Spitalkaders.

Führung in komplexen Organisationen erfolgreich zu übernehmen bedingt, sich das dazu nötige Rüstzeug anzueignen. «Learning by doing» oder das gelegentliche Kopieren der Vorbilder – sofern noch vorhanden – reichen heute ebenso wenig aus wie das Führen aus reiner Intuition heraus oder das Lesen eines Buches zum Thema Mitarbeiterführung. Gefordert ist eine Reflexion von Haltungen und Verhaltensweisen im Umgang mit Mitarbeitenden sowie die Aneignung entsprechender Vorgehensweisen und Instrumente. Eine diesbezügliche spezifische Weiter- und Fortbildung hinsichtlich Führungsaufgabe eines Kaderarztes fehlt aber heute weitgehend. Im heutigen «Anforderungskatalog» ist die «Erweiterung der Führungskompetenz von Kaderärzten» noch nicht recht angekommen. Andere Professionen der Spitalwelt sind hier den Ärzten voraus.

Nichtmedizinische Kompetenzen, entscheidende Faktoren in der Beförderung von Kaderärzten

Die ärztliche Fortbildung fokussiert klar auf die Kompetenzerweiterung in medizinischen Bereichen. Unzählige Kongresse, Seminare und in-house Fortbildungen helfen Kaderärzten, ihre Fachkompetenz zu erweitern. Diese Fachkompetenz bestimmt in der Regel auch das Fortkommen auf der Karriereleiter. Wie erfolgreich diese Stufe aber gemeistert wird, das entscheidet hingegen in grossem Masse die Führungskompetenz. Da nur die wenigsten Führungstalent in die Wiege gelegt bekommen, müssen Ärzte auch diese Kompetenz erlernen – gleich wie die

Korrespondenz:
Dr. med. Jean Biaggi MHA
biaggipartner
Egghölzliweg 4a
CH-3074 Muri

jean.biaggi[at]bluwin.ch

Lic. oec. publ. Adrian Huber
Obere Zäune 14
CH-8001 Zürich



Leitende Ärztinnen und Ärzte sollen sich mit den wichtigsten Führungsprinzipien auseinandersetzen und lernen, sie im Praxisalltag richtig einzusetzen.

Fachkompetenz. Das Erlernen von nichtmedizinischen Kompetenzen ist nicht nur wichtig für die Bewältigung der Alltagsaufgaben eines Kaderarztes, sondern sollte auch mitentscheidend sein bei der Beförderung auf der Karriereleiter.

Was soll es denn sein?

Führungskompetenz erwerben heisst, sich und sein Handeln als Führungskraft zu reflektieren sowie sich praxisbezogene Kenntnisse anzueignen und Tools zu erlangen, um die täglichen spezifischen Führungsaufgaben so erfolgreich und so freudvoll wie mög-

lich zu meistern zu können. Dieses Ziel sollte in einem vernünftigen zeitlichen Aufwand und möglichst berufs begleitend erreicht werden (Fortbildungsveranstaltungen, Kurse oder Seminare).

Ansonsten sind Frustrationen bei Mitarbeitenden oder sich selber sowie Fehlleistungen vorprogrammiert.

lich zu meistern zu können. Dieses Ziel sollte in einem vernünftigen zeitlichen Aufwand und möglichst berufs begleitend erreicht werden (Fortbildungsveranstaltungen, Kurse oder Seminare).

Fortbildungsinhalte, die sich für die meisten Kaderärzte als eine Art Basisprogramm bewährt haben sind: der korrekte und empathische Umgang mit Mitarbeitenden; die nicht patientenbezogene Kom-

munikation, insbesondere in anspruchsvollen Situationen; der Umgang mit den Eigenarten von Teams und schwierigen Teammitgliedern; die Konfliktprävention und die Konfliktlösungsstrategien, die Organisationsentwicklung in Spitälern sowie die ökonomischen Implikationen. Andere gefragte Themen sind: Arzt und Leadership/Selbstmanagement/Change Management.

Die Erfahrung zeigt, dass bei solchen Fortbildungen die Reflexion der eigenen Handlungsmuster und der Dialog mit Kollegen und Kolleginnen in ähnlichen Situationen eine zentrale Rolle spielen. Da-

durch entsteht ein erstaunlicher zusätzlicher Lerneffekt. Oberärztinnen und Oberärzte, leitende Ärztinnen und leitende Ärzte sind die tragenden Pfeiler in unserer hochkomplexen Spitalwelt. Sie sollten daher die Möglichkeit erhalten und nutzen, ihre eigenen bisherigen Erfahrungen zu analysieren und ihre Führungskompetenz weiterführend zu optimieren.

Das Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) bietet in Kooperation mit biaggipartner regelmässig und erfolgreich Führungsseminare für Kaderärzte an. Das Seminar ist vom Schweizerischen Institut für Weiterbildung (SIWF) anerkannt und wird als persönliche Fortbildung mit 32 Credits angerechnet. In diesem praxisbezogenen Führungsseminar setzen sich Oberärztinnen und Oberärzte sowie leitende Ärztinnen und leitende Ärzte mit den wichtigsten Führungsprinzipien auseinander und lernen, sie im Praxisalltag richtig einzusetzen. Ausgehend von der Reflexion allgemeiner Grundsätze der Mitarbeiterführung wird explizit auf die Fragestellungen der Teilnehmenden eingegangen und Gelegenheit geboten, die situative Umsetzung zu klären. Diese Führungsseminare bieten:

- Thematisierung aktueller bzw. situativer Herausforderungen im Führungsalltag;
- Reflexion und gezielte Stärkung der individuellen Führungskompetenz;

- Überblick über relevante Aspekte der Mitarbeiterführung im Spital;
- Sicherheit im eigenen Führungshandeln;
- gezielte Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten;
- praxisrelevante Inputs qualifizierter Dozenten, Reflexion der eigenen Führungserfahrung und des eigenen Führungsverhaltens, Aneignung praxisorientierter Ansätze moderner Führung.

Die Inhalte des 8-tägigen Seminars werden in vier themenbezogene Module von je 2 Tagen aufgeteilt und von qualifizierten, und erfahrenen Experten begleitet. Die nächsten Führungsseminare sind für Herbst 2014 bis Frühling 2015 ausgeschrieben. Beginn: 3./4. November 2014, Bern.

Kontakt: Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung, Adrian Huber (Seminarleiter), Tel. 044 254 30 64, adrian.huber@iafob.ch, www.iafob.ch/index.php/veranstaltungen