Praxis

Den Führungsstil justieren

Expertenbericht. Für Mitarbeiter, die an der Belastungsgrenze arbeiten, braucht es besondere Motivation. Diese lässt sich aus Wertschätzung und individueller Führung zimmern.

Von Uta Rohrschneider

Zunehmender Kosten- und Effizienzdruck belasten bereits seit Jahren alle medizinischen Institutionen. In Zeiten des Coronavirus ist zu großen Teilen das Gesundheitssystem nahezu ausgereizt. Weiter verschärft wird die Situation durch den leer gefegten Bewerbermarkt. Viele Krankenhäuser funktionieren nur dank ausländischer Mitarbeiter. Infolgedessen wachsen Heterogenität und Multikultur in den Teams – ebenso wie Sprachbarrieren. Auf diese Weise führen neue Gefahrenpotenziale zu Mehraufwand, während die Zufriedenheit sinkt – bei Mitarbeitern, leitenden Ärzten, Pflegekräften, aber auch bei den Patienten.

Die Digitalisierung trägt ebenfalls zur Erhöhung der Spannungen bei. Digitale Pflegeakten, IT-gesteuerte Diagnose- und Behandlungsmethoden und Automatisierungen in Pflege und Medizin verändern die Welt der Mitarbeiter. Für die einen – meist Jüngeren – geht es mit den Neuerungen nicht schnell genug. Sie sind frustriert von veralteter Technik und steilen antiquierten Hierarchien. Bei den anderen führen die Änderungen zu Angst und Verunsicherung. Beide Positionen leiden unter der Mehrbelastung und Unzufriedenheit. Die aktuelle Coronakrise bringt nun ans Licht, was schon seit Jahren schiefläuft: In Krankenhäusern, Praxen und Pflegeeinrichtungen geht es oft weniger um das Wohl der Mitarbeiter, als vielmehr um monetäre Aspekte.

Neuausrichtung des Führungsstils

Viele nötige Neuerungen betreffen systemische Fragen und erfordern übergeordnete Lösungen. Leider lässt sich das System nicht von heute auf morgen ändern. Und schon gar nicht von einzelnen Personen. Die Bedingungen können noch so schwer sein, das Gesundheitswesen muss weiterlaufen. Wenn die Welt ins Stottern kommt, sind es besonders die Krankenhäuser und Praxen, die auf Hochtouren weiter funktionieren müssen. Die Mitarbeiter müssen leisten, Überstunden machen, durchhalten – und dabei noch ihre eigene Gesundheit und Entwicklung im Blick haben.

Den wirkungsvollsten Hebel halten Führungskräfte in den Händen. Sie können den Alltag ihrer Mannschaft optimieren, indem sie den eigenen Führungsstil neu ausrichten. Viele fordern seit Langem eine Neuausrichtung des Führungsverständnisses im Gesundheitswesen. Dies ist ein Aspekt, bei dem jeder einzelne in leitender Position sowie Personalverantwortliche wirksam werden kann. Auch die erfolgskritischen Größen „Kosten“ und „Gewinne“ lassen sich mit einem veränderten Führungsverständnis verbessern. Nämlich dann, wenn hohe Fluktuation, Wissensverlust, Einarbeitungs- und Ausbildungsaufwände nicht länger die dringend für die Patienten benötigte Zeit auffressen.

Was Mitarbeiter vom Chef wollen

Das persönliche „Wie“ der Führungskraft im Umgang mit den Mitarbeitern hat signifikanten Einfluss auf deren Zufriedenheit und Leistungsfreude. Das bedeutet: Das individuelle Führungshandeln bedarf einer Überprüfung. Leitende Ärzte haben es mit intelligenten und gut ausgebildeten Mitarbeitern zu tun. Deren Führung ist anspruchsvoll, weil sie sich nicht klaglos fügen, sondern stattdessen Reaktionen zu Missständen fordern. Inwieweit ein Chefarzt Antworten geben kann, erkennt er, wenn er seine persönliche Zusammenarbeitskultur überdenkt. Als Erstes könnte er die Frage klären, was sich ein Mitarbeiter im ärztlichen Bereich heute von seiner Führungskraft überhaupt wünscht. Die Antworten liegen in der Regel in folgenden Themen – übrigens alles Aspekte, auf die eine Führungskraft Einfluss hat:

- Echtes Interesse am Menschen und nicht nur an der Arbeitsleistung;
- Vertrauen und Übertragung von Verantwortung;
- Wertschätzung der erbrachten Leistungen;
- Investment in die berufliche Entwicklung;
- Zeit für Feedback und konstruktiven Austausch;
- Investment in das Team und die Teamstrukturen;
- Aufzeigen von Visionen und Zielen für die Entwicklung der Klinik.

Wer sich diese Felder ins Bewusstsein ruft, hat den ersten Schritt getan. Mit diesem Wissen gilt es nun, sich Gedanken zum eigenen Führungsstil zu machen. Das nachfolgende Modell bildet vier Stile ab. Sie unterscheiden sich in dem Grad der gelebten Vertikalität oder auch Autorität und dem Grad der Sach- versus Menschenorientierung *(siehe Abb.)*.

■ **Quadrant 1 (hohe Vertikalität, hohe Sachorientierung)** … steht für einen sehr autoritären und rein an den Sachergebnissen orientierten Führungsstil. Hier geht es darum, dass Aufgaben so erledigt werden, wie der Chef es sich vorstellt. Die primären Führungsmittel sind Anordnung, Vorgabe und Druck. Ein wirkliches Interesse an der Auseinandersetzung und an einem aktiven Mitdenken des Teams besteht nicht. Bei diesem Stil hat die Führungskraft sehr klare Vorstellungen davon, wie was zu funktionieren hat und setzt diese durch.

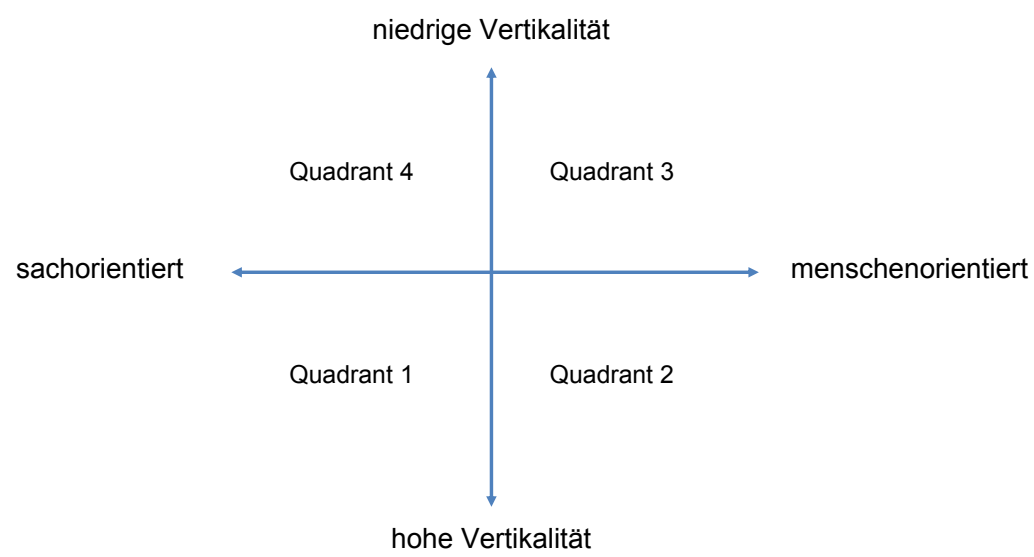
■ **Quadrant 2 (hohe Vertikalität, hohe Menschenorientierung)** … ist durch eine hohe Autorität gekennzeichnet, aber beachtet gleichzeitig die Interessen der Mitarbeiter. Wie in Quadrant 1 gibt es einen fachkompetenten Chef, der durch seine Erfolge und Reputationen überzeugt. Die Mitarbeiter schauen zu ihm auf und folgen ihm vertrauensvoll. Wichtig ist das Versprechen der Führung, sich um die Belange des Teams zu kümmern, sie zu schützen und ihre Interessen zu beachten. Das macht den situativ ausgeübten Druck nicht besser, Mitarbeiter können ihn aber besser akzeptieren.

■ **Quadrant 3 (niedrige Vertikalität, hohe Menschenorientierung)** … repräsentiert einen Führungsstil, der durch ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft gekennzeichnet wird. Die Führungskraft zeigt ein nur wenig vorgebendes Verhalten, sondern bezieht Mitarbeiter aktiv in die Lösung von Fragestellungen mit ein. Führung erfolgt hier über Kommunikation. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen.

■ **Quadrant 4 (hohe Vertikalität, hohe Sachorientierung)** … steht für einen Führungsstil, der für alle Mitarbeiter klare Visionen und Zielbilder formt, zu denen sie ihr Commitment geben. Jedem werden die Kompetenzen vermittelt, die er braucht, um Aufgaben verantwortungsvoll und eigenständig zu erledigen. Verantwortung wird delegiert und alle können zu aktiven, den Erfolg mitgestaltenden Akteuren werden.

Selbstverständnis als Führungskraft

Wie viel Autorität braucht gute Führung? – mein bevorzugter Führungsstil



Das Modell bildet vier Führungsstile ab. Sie unterscheiden sich in dem Grad der gelebten Vertikalität oder Autorität und dem Grad der Sach- verus Menschenorientierung. © grow.up. Managementberatung

> Ein positives Feedback und Anerkennung sind das kostengünstigste Führungsinstrument.

Führungskräfte sollten sich überlegen, welchen Stil sie bevorzugen. In welchen Quadranten bewegen Sie sich aktuell? Und in welchem würden Sie am liebsten agieren? Ein gutes Ziel ist, sich möglichst viel in Quadrant 4 zu bewegen, aber gleichzeitig flexibel zu bleiben. Denn es geht weniger darum, sich für immer einem Stil zu verschreiben und dort starr zu verharren. In jeder Situation oder gegenüber unterschiedlichen Personen kann ein anderer Stil gegebenenfalls mehr Wirkung erzielen. Genau diese Flexibilität ist die immerwährende und größte Herausforderung mit bester Wirkung.

So sind etwa klare Anweisungen (Quadrant 1) nötig, wenn es einen kritischen Notfall gibt und ein Patientenleben gerettet werden muss. Geht es aber um komplexe neue Aufgaben, brauchen Chefs für die Lösung das ganze Team (Quadrant 3). Dies ist auch das richtige Führungshandeln, wenn Mitarbeiter in einer persönlich kritischen Situation sind. In der Ausbildung von Ärzten oder in Changeprozessen kann Quadrant 2 der richtige Führungsstil sein. Für das Daily Business in einem eingespielten Team ist Quadrant 4 die ideale Wahl – so fördern und behandeln Chefs jedes Mitglied als verantwortungsvollen Mitwirker.

Sinn schaffen

Egal welchen Stil Führungskräfte bevorzugen, gilt es heute doch vor allem eines zu berücksichtigen: Die Menschen sind mehr als je zuvor auf der Suche nach einem tieferen Sinn in ihrem Job. Besonders jüngere Generationen fragen nach dem höheren Zweck ihres Handelns. Natürlich besteht im Gesundheitswesen ein wichtiger Sinn darin, Menschen zu helfen. Doch das alleine reicht nicht aus, um erhöhte Belastungen dauerhaft auszuhalten. Dafür braucht es mehr und individuellere Antworten.

Um herauszufinden, was den Einzelnen in seinem Arbeitsalltag motiviert, müssen Führungskräfte mit ihnen sprechen. Nur so kann Leitungspersonal wissen, was Kollege A und Kollege B die meiste Energie gibt. Der eine braucht klare Strukturen, Teamarbeit oder engen Kontakt mit Patienten. Der andere blüht auf, wenn er komplizierte Fälle lösen oder an innovativen Ansätzen forschen kann. Die Frage, die sich Chefs jetzt stellen sollten: „Was muss für jeden Einzelnen gegeben sein, damit er Sinnerfüllung und Motivation erleben kann?“

Darüber hinaus unterstützen Leitungsteams ihre Mannschaften, wenn sie ihnen ein positives, visionäres Bild für die Zukunft zeichnen. Und ihnen immer wieder vor Augen halten, dass sie an etwas Großem und Wichtigem mitwirken. Damit das funktioniert, müssen alle Leitungskräfte sich auch entsprechend dieser Vision verhalten. Anderenfalls ist sie nicht nur nutzlos, sondern sogar schädlich. Wer folgende Fragen beantwortet, findet eine Vision, für die sich Anstrengung und Einsatz lohnen:

- Wo will ich mit meiner Klinik, meinem Verantwortungsbereich hin?
- Was soll unser besonderer Beitrag sein?

Lesen Sie bitte weiter auf **Seite 29**

Fortsetzung von **Seite 28**

- Wodurch wollen wir uns besonders von anderen unterscheiden?
- Was soll unseren Ruf am Markt kennzeichnen?
- Warum kommen die Menschen zu uns, was bieten wir ihnen? …

Sich in die Schuhe der Mitarbeiter zu stellen, ihnen Vorbild zu sein und eine Mission mitzugeben – all das sind Zeichen von Wertschätzung. Und Wertschätzung ist Energielieferant Nummer 1. Mitarbeiter wollen nicht nur als Leistungserbringer, sondern in erster Linie als Menschen gesehen werden. Dies erleben sie zum Beispiel durch das tägliche „Danke“ und „Gut gemacht“ sowie wenn sie Interesse an der eigenen Person spüren. Eine gute Möglichkeit, Wertschätzung auszudrücken, ist Feedback. Feedback sollte dabei in erster Linie heißen, Leistung zu würdigen. Daraus ziehen Menschen Kraft und Motivation für die nächste Aufgabe. Damit sind positives Feedback und Anerkennung das kostengünstigste Führungsinstrument.

Wichtig für alle Führungskräfte ist zu wissen, dass ca. 20 Prozent ihrer Mitarbeiter durch Bestätigung und Lob lernen. Kritik führt bei ihnen nur zu Verunsicherung, aber nicht zu einer gleichbleibend guten Leistung. Natürlich soll Feedback auch kritische Aspekte aufzeigen. Etwa 20 Prozent der Mitarbeiter lernen aus erkannten Fehlern. Dabei können Führungskräfte diesen Mitarbeitern helfen, wenn die Kritik konstruktiv ist. Es ist also immer gut, zu prüfen, ob ich als Führungskraft beim jeweiligen Mitarbeiter mit Anerkennung oder mit Kritik weiterkomme.

Ausbildung mit Verantwortung

Zu guter Letzt geht es bei der Ausbildung darum, den Mitarbeitern ein Fundament für ihre berufliche Karriere mitzugeben. Auch hier können Führungskräfte einen Beitrag zu deren Zufriedenheit leisten. So können sie z. B. in regelmäßigen Gesprächen die nächsten Schritte der beruflichen Entwicklung durchsprechen. Auch das drückt wieder Interesse und Wertschätzung aus. Ausbildung basiert nicht nur auf Fachexpertise, sondern auch auf dem täglichen, konstruktiven Austausch und dem gemeinsamen Lösen von patientenbezogenen Fragen. Zur Ausbildung gehört zudem, Mitarbeitern mehr und mehr Verantwortung zu übertragen. Dazu gehört die Übertragung von Aufgaben inklusive Verantwortung und Entscheidungskompetenz. Wer selbst immer alle Entscheidungen trifft, tut weder seinen Mitarbeitern noch sich selbst einen Gefallen.

Uta Rohrschneider
ist geschäftsführende Gesellschafterin der grow.up. Managementberatung (grow-up.de) und Autorin vieler Publikationen.
© Matthias Drobeck