

Wirtschaft

Ärztliche Führungskräfte

Coaching on the Job

In Einzelgesprächen oder per Telefon können sich Ärzte bei der Bewältigung der zunehmenden Managementaufgaben in den Kliniken beraten lassen.

an ein Großstadt Krankenhaus in Süddeutschland vom Oberarzt zum Chefarzt aufgestiegen ist. Der ersten Freude über den persönlichen Karrieresprung folgte schnell die Ernüchterung. Der Neurologe hat das Gefühl, seinen Anforderungen nicht gerecht zu werden, fühlt sich in seiner Position unwohl und spielt mit dem Gedanken, die Klinik zu verlassen.

Desillusioniert sucht Dr. Marek erstmals das Gespräch mit einem persönlichen Coach. Durch das Aufstellen eines „T-Kontos“ hilft ihm sein Coach objektiv das Pro und Kontra eines Klinikwechsels aufzulisten. Schnell wird deutlich, dass das zentrale Pro-

blem im Umgang mit dem kaufmännischen Direktor, der gleichzeitig Miteigentümer der Klinik ist, liegt. Dr. Marek leidet unter dem distanzierten und direktiven Führungsstil seines Chefs, der seine Kompetenz ignoriert, in Gesprächen schnell ausfallend und verletzend wird und Sparmaßnahmen ohne Absprache mit ihm durchsetzt.

Nach der Ursachenfindung wird eine Bilanz der zurückliegenden 18 Monate erstellt. Gemeinsam mit dem Coach erarbeitet Dr. Marek eine Liste seiner Arbeitsergebnisse, die er durch Zahlen/Daten/Fakten konkretisiert. Zum Schluss ergibt sich ein beachtliches „Haben-Konto“ und die Erkenntnis, dass er im Hinblick auf seine berufliche Karriere mindestens ein weiteres Jahr in seiner Position verbleiben sollte. Das daraus resultierende gestärkte Selbstvertrauen wird Dr. Marek bewusst dazu einsetzen, für eine bessere Arbeitsbeziehung zu kämpfen.

Möglichkeit hierfür bietet das anstehende Halbjahresgespräch mit dem Vorgesetzten. Zur Vorbereitung erfolgt im Coaching eine Analyse des Verhandlungspartners, die als Grundlage für eine gezielte Gesprächsstrategie dient. Das Coaching erfolgt unter strengster Vertraulichkeit und Diskretion, sodass der Vorgesetzte keine Kenntnis von dieser Hilfestellung hat.

Ein anderes Beispiel für ein effektives Coaching zeigt die Erfahrung des 51-jährigen Prof. Pram (Name von der Redaktion geändert), Erwachsenenpsychiater und Chefarzt. Ihm stellt sich die Herausforderung in Form der Neubesetzung einer Oberarzt-

stelle, die aufgrund vorhersehbarer persönlicher Gründe vakant wird. Es gilt, die Position neu zu besetzen und einen Übergabeprozess zu initiieren. Zugute kommt Prof. Pram, dass er in den letzten drei Jahren mit Unterstützung seines Coachs die langfristige Klinikentwicklung im Blick hatte und er daher eine konsequente Förderung des Leitungsnachwuchses, unter anderem durch Schulungen in Führungsfragen, betrieb.

Strategische Vorgehensweise statt Bauchentscheidung

Um den anstehenden Führungswechsel ohne Reibungsverluste zu bewältigen, erarbeitet Prof. Pram mit seinem Coach einen Maßnahmenkatalog. Nach der Analyse der vakanten Stelle und Definition der Aufgabenstellung und Ziele, entwickelt er ein Anforderungsprofil und gleicht mit Unterstützung des Coachs die Profile der zur Verfügung stehenden Kandidaten entsprechend ab. Eine Entscheidung ist dadurch schnell getroffen, und Prof. Pram wird in der nächsten Sitzung des Leitungsteams seine Entscheidungsgründe transparent vortragen und abstimmen. Erst dann wird die ausgewählte Bewerberin informiert. Durch diese strategische Vorgehensweise wird das gute Klima im Leitungsteam gestärkt und der Nachfolgerin ein kollegiales Umfeld eröffnet. „Früher hätte ich das alles aus dem Bauch entschieden und nach Gutsherrenart vollendete Tatsachen geschaffen. Gewundert hat mich dann immer nur, woher die schlechte Stimmung im Leitungsteam kam und warum ich bei der Umsetzung nur wenig Unterstützung von dieser Seite bekam“, bewertet Prof. Pram seine alte Handlungsweise. „Der Hintergrund ist mir erst in den Coaching-Gesprächen deutlich geworden. Heute weiß ich mein Leitungsteam engagiert neben mir.“

Werner Fleischer,

E-Mail: w.fleischer@ihrCoach.com

Der zunehmende Wettbewerb zwischen den Krankenhäusern und die aktuellen Veränderungsprozesse in den Kliniken erfordern von ärztlichen Führungskräften verstärkt strategische Qualitäten. Neben der Behandlung von Patienten befasst sich ein leitender Arzt mit Prozessoptimierung, Kostencontrolling, Qualitätssicherung und Mitarbeiterführung. Diese neuen Herausforderungen werden zunehmend als extreme Belastung zu dem ohnehin fordernden Arbeitsalltag empfunden. Immer mehr ärztliche Führungskräfte nutzen daher die Unterstützung durch einen privaten Coach, der ihnen individuell, schnell und effektiv bei der Bewältigung der neuen Herausforderungen hilft.

Pro und Kontra eines Wechsels objektiv gegenüberstellen

So auch der 38-jährige Dr. Marek (Name von der Redaktion geändert), der durch seinen Wechsel von einer Universitätsklinik in Hessen