

01.09.2011 Management & Führung

## „Souveräne ärztliche Führung“

U. Schlein



### Gruppen-Coaching für ärztliche Führungskräfte

Im vielfältigen Angebot des Berufsverbandes der Deutschen Chirurgen ist der Workshop „Souveräne ärztliche Führung“ ein Nischenprodukt. Er ist kein Symposium, kein Kongress, keine Vortragsreihe, keine Schulung. Er ist eine dialogisch aufgebaute Lernveranstaltung, in der die Chance geboten wird, den beruflichen Alltag mit Kollegen und erfahrenen Moderatoren zu reflektieren und konkrete Anregungen für eine wirksame Gestaltung des Führungsalltags mitzunehmen. Ein paar Einschätzungen von früheren Teilnehmern:

- „Weder im Studium noch in unserer späteren medizinischen Facharztausbildung haben wir Wissen über Kommunikation und Führung so aufbereitet erlebt.“ (Oberarzt Unfallchirurgie)
- „Jeder hat die Möglichkeit, an seinen eigenen konkreten Situationen aus dem Alltag zu arbeiten und durch jeden weiteren Workshoptag klarere Vorstellung für die nächsten eigenen Schritten zu bekommen.“ (Chefarzt Viszeralchirurgie)
- „Die Reflexion meiner individuellen Fragestellungen kombiniert mit Theorieangeboten, Rollenspielen und einer ganz anderen Art von Diskussion mit Kollegen war enorm hilfreich für mein Führungs- und Lebenskonzept.“ (Oberärztin Neurologie)

Teilnehmerauswahl und Gruppensituation Gedacht ist der Workshop für Chefarzte und Oberärzte oder Praxisinhaber aller Fachdisziplinen, die sich auf Führungspositionen vorbereiten oder diese im geschützten Rahmen in einer kleinen Gruppe reflektieren wollen. Diese Veranstaltung ist ungeeignet für Kollegen, die gern in einer großen Gruppe untertauchen oder sich aus der Distanz mit einem Thema beschäftigen möchten. Bei der hier angestrebten Form des Voneinander-Lernens geht es um Vertrauen und die Bereitschaft, sich zu seinem Thema zu äußern und die nötigen Informationen zu geben. Doch keine Sorge: Es geht nicht um Psychologisieren oder Behandeln.

Allein das Vorgehen und der Aufbau des Workshops führt meist zu einer dichten Lernatmosphäre. Es gab Teilnehmer, die in zufälligen Begegnungen nach vielen Jahren noch über Details aus diesen Prozessen berichten konnten. „Wie ein roter Faden zog sich mein eigenes Thema durch die Tage. Durch jeden neuen Vortrag oder die konkrete Arbeit eines Kollegen entdeckte ich wieder neue Facetten für meine eigene Situation. Im Grunde hat jeder der Kollegen auch für mich gearbeitet. Ich war eigentlich ständig mit Transferleistungen beschäftigt.“ Viele Teilnehmer suchen sich diese Angebote bewusst außerhalb ihrer Kliniken und Gesundheitskonzerne aus.

Sie möchten über ihre Alltagsprobleme in der geschützten Atmosphäre der Anonymität sprechen, ohne auf den Austausch mit Kollegen aus dem klinischen Bereich verzichten zu müssen. Struktur des Lernprozesses Jeder Workshoptag hat einen thematischen Schwerpunkt: Die Übernahme der Rolle; Dimensionen der menschlichen Kommunikation; Herausforderungen in der Gesprächsführung; Leitung von Gruppen. Zu jedem Thema gibt es einen kurzen Einführungsvortrag. Angewendet und vertieft wird das Wissen dann im Rahmen der Arbeit an Fällen, die die Teilnehmer aus ihrem Führungsalltag beisteuern. Das kann die Fusion von zwei Abteilungen sein oder das Implementieren neuer Verantwortungsstrukturen oder schwierige Gespräche in Konfliktsituationen mit Kollegen, Vorgesetzten, Nachgeordneten oder der Geschäftsführung.

Das waren jedenfalls Fälle im letzten Workshop. Konfuzius hat es so formuliert: „Sage es mir, und ich vergesse es; zeige es mir, und ich erinnere mich; lass es mich tun, und ich behalte es.“ Das ist auch der Grund, warum der Workshop über vier Tage außerhalb des Klinikalltags konzipiert ist. Im Gruppencoaching für Führungskräfte arbeiten die Teilnehmer an ihrem individuellen Lernprozess. Das geht nicht in zwei Stunden. Das Seminar kann ohne Probleme ein zweites Mal als Standortbestimmung besucht werden. Es wird kaum Redundanzen geben, weil der Teilnehmer an einem anderen Stand seiner persönlichen Entwicklung in der Führungsrolle angekommen ist und vor neuen Herausforderungen und bewegenden Themen steht. Was ist das Ziel, was der Ertrag für den Teilnehmer? Wenigen ist bewusst, wie sehr die Wirkung einer Nachricht, die ein Mensch übermittelt, davon bestimmt ist, wie dieser seine jeweilige Rolle im Geflecht der Positionen, die ihn umgeben, interpretiert.

Ein neu ernannter Chefarzt, der gegenüber seinen ehemaligen Kollegen den Eindruck erwecken möchte, er sei weiterhin der alte Kollege, läuft Gefahr, mit seiner Kommunikation Verwirrung zu stiften. Er wird erst eindeutig, wenn er die neue Rolle wirklich annimmt. Sich mehr eigene Klarheit in der Führungsrolle zu verschaffen, ist deshalb ein wichtiges Thema in dieser Veranstaltung. Themen wie Zeit- und Selbstmanagement ergeben sich deshalb von selbst. Die eigenen kommunikativen Fähigkeiten sind erheblich zu erweitern, wenn man durchschaut, welche Dimensionen in der menschlichen Kommunikation eine Rolle spielen. Das ist eine große Chance. Die feinen Unterschiede zwischen Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräch herauszuarbeiten und so ein Gespräch im Alltag vorzubereiten soll im Workshop passieren.

Denn ein befriedigendes Ergebnis für alle Beteiligten erfordert so viel Feingefühl wie bei einem komplizierten operativen Eingriff. Die Ermutigung, wichtige Führungsaufgaben, wie beispielsweise Aufgaben und Zuständigkeiten zu klären oder Kritik- und Beurteilungsgespräche zu führen, hilft den Teilnehmern später im hektischen Klinikablauf. Und die Zuversicht, dass mit jedem solchen Akt die Souveränität in der Wahrnehmung der Rolle wächst und der übliche Widerstand dagegen sich allmählich abbaut. Das ist zum Vorteil des Teilnehmers, aber auch zum Vorteil seiner Mitarbeiter. Denn: Halbherzige Führung ist eine Last für die Mitarbeiter und souveräne ein Segen.

*Schlein U. Souveräne ärztliche Führung. Gruppen-Coaching für ärztliche Führungskräfte. Passion Chirurgie. 2011 September; 1(9): Artikel 05\_01*

## Autor des Artikels



### **Dr. med. Ulrike Schlein**

Organisations- und Personalentwicklung im Gesundheitsbereich

Postfach 1137

34521 Bad Wildungen

[> kontaktieren](#)