

# Personalmanagement für Chefärzte



Ihr Plus im Netz: [cb.iww.de](http://cb.iww.de)  
Online | Mobile | Social Media

### **Führung**

Mitarbeiter anleiten:  
Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten ..... **1**

### **Konflikte**

Zum Umgang mit Kritik:  
So gelingt erfolgreiches Konfliktmanagement ..... **5**

### **Kommunikation**

Das Mitarbeiterjahresgespräch –  
erfolgreich vorbereiten und durchführen ..... **8**

### **Emotion**

Der Chefarzt als Führungskraft: Handeln Sie  
authentisch, aber nicht jederzeit emotional! ..... **11**

### **Fachlicher Beirat**

Prof. Dr. Patrick Da-Cruz  
Chefarzt Dr. Martin Sailer  
Prof. Dr. Kai Wehkamp, MPH

**Wir helfen Ihnen gern!**

Es ist unsere Aufgabe, Sie mit praktischem Wissen und konkreten Empfehlungen im Beruf zu unterstützen. Manchmal bleiben dennoch Fragen offen oder Probleme ungelöst. Sprechen Sie uns an! Wir bemühen uns um schnelle Antworten – sei es bei Fragen zur Berichterstattung, zur Technik, zum digitalen Angebot oder zu Ihrem Abonnement.

**Für Fragen zur Berichterstattung:**

Stefan Lemberg  
Redakteur  
Telefon 02596 922-49  
Fax 02596 922-80  
E-Mail leMBERG@iww.de

**Für Fragen zur Technik (Online und Mobile):**

Andre Brochtrop  
Stellv. Leiter Online  
Telefon 02596 922-12  
Fax 02596 922-99  
E-Mail BROCHTROP@iww.de

**Für Fragen zum Abonnement:**

Ulla Vollrath, Michaela Scharvogel-Junghof, Elke Merwald,  
Arnold Scheiner, Barbara Oehrlein, Jasmin Baumeister  
IWW Institut, Kundenservice  
Franz-Horn-Str. 2  
97082 Würzburg  
Telefon 0931 4170-472  
Fax 0931 4170-463  
E-Mail KONTAKT@iww.de

## FÜHRUNG

## Mitarbeiter anleiten: Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten

von Dipl.-Päd. Werner Fleischer, Beratung – Coaching – Moderation,  
Seevetal, [www.ihrcoach.com](http://www.ihrcoach.com)

| Erfolgreiches Führungshandeln basiert auf einem einfachen Grundsatz: „Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten.“ Um diesem Anspruch gerecht zu werden, müssen Chefärzte bereit sein, nicht nur medizinische Verantwortung zu übernehmen – sondern auch für das Erreichen der Klinikziele und für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter. Für ihr Führungshandeln ist das Gespräch das zentrale Transportmittel, mit dem sie ihre Botschaften vermitteln – ohne regelmäßige Gespräche keine Führung, lautet heute die Formel erfolgreicher Chefärzte. |

### Veränderung der Anforderungen an Führung

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich die Anforderungen an Führungskräfte stark verändert. Die Zeiten, in denen der Chefarzt als „Halbgott in weiß“ seine Klinik nach Gutdünken führen konnte und seine Ober- und Assistenzärzte vor (Ehr-)Furcht erstarreten, gehören inzwischen der Vergangenheit an. Viel zu groß ist die Führungsspanne der Chefärzte mittlerweile geworden, um an diesem Paradigma festhalten zu können. Sie müssen heute Aufgaben übernehmen, die über den klinischen Bereich weit hinausgehen.

Daher sollten Chefärzte auf die Unterstützung aktiv führender Oberärzte nicht mehr verzichten. In vielen Krankenhäusern setzen sich daher zunehmend Leitungsteams – bestehend aus Chef- und Oberärzten – durch. Allerdings hat die Beförderung zum Oberarzt oder gar zum Leitenden Oberarzt nicht automatisch zur Folge, dass dieser über das erforderliche Führungs-Know-how verfügt. Die Anforderungen an alle klinischen Leitungskräfte, auf die sie häufig immer noch zu wenig vorbereitet werden, sind zum Beispiel:

- **Vielfalt der Führungssituationen:** Die Beförderung in eine Leitungsfunktion ist längst keine Frage des Alters und der Erfahrung mehr. Häufig führen heute schon jüngere Führungskräfte ältere Mitarbeiter.
- **Mitverantwortlich führen:** Damit sich Mitarbeiter mit den Klinikzielen identifizieren, müssen sie in organisatorische Entscheidungen einbezogen werden. Partizipation spielt eine wichtige Rolle.
- **Komplexität und Veränderung bestimmen den Alltag:** Komplexe Situationen und schnell aufeinanderfolgende Veränderungen kennzeichnen den Führungsalltag in der Klinik. Unter diesen Umständen ist es für Führungskräfte immer schwieriger, die Aufgabenbearbeitung ihrer Mitarbeiter fachlich und zeitlich zu begleiten. Deshalb brauchen Ihre Mitarbeiter klar definierte Ziele und Führungskräfte überprüfbare Ergebnisse, um Leistungen einschätzen zu können.

Chefarzt ist kein  
„Halbgott in weiß“  
mehr

Leitungsteams sind  
die Zukunft

Mitarbeiter brauchen  
klare Ziele und Füh-  
rungskräfte über-  
prüfbare Ergebnisse

Chefarzt ist für  
den Aufbau einer  
guten Teamkultur  
verantwortlich

- **Soziale Kompetenz:** Die Arbeitsleistung jedes Mitarbeiters ist im Klinikalltag von großer Bedeutung. Die Berücksichtigung seiner individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten wird immer wichtiger. Flexibles Führungshandeln muss daher den Menschen in den Mittelpunkt rücken.
- **Teamkultur:** Die Herausforderungen im Klinikalltag sind nur im Team zu bewältigen. Es gehört zur Aufgabe des Chefarztes, eine Teamkultur aufzubauen, die eine hohe Leistungsbereitschaft erzeugt und in der sich die Mitarbeiter mit den Zielen der Klinik identifizieren. Gleichzeitig muss das Team Schutz bieten vor Überlastung und dem Überschreiten der psychischen und physischen Grenzen der Teammitglieder und des Leiters.

## Führungsaufgaben heute

Chefärzte sind für die Leitung ihrer Klinik bzw. Abteilung voll verantwortlich. Ihre Aufgabe ist es, mit ihrem Team und den anvertrauten Mitarbeitern bestimmte Ziele zu erreichen bzw. spezifische Dienstleistungen zu erbringen.

Die konkreten Führungsaufgaben, die sich aus dieser formalen Beschreibung ableiten lassen, stellt der nachfolgende Führungskreislauf dar:



Schritte des  
Führungskreislaufs  
sind kontinuierlich  
erforderlich

Der Führungskreislauf beschreibt die Schritte, die nacheinander und kontinuierlich erforderlich sind, um Mitarbeiter und Teams aktiv und wirkungsvoll zu führen:

- Ziele, Aufgaben, Zuständigkeiten klar regeln und vereinbaren.
- Die Umsetzung der vereinbarten Ziele, Aufgaben, Zuständigkeiten beobachten und kontrollieren.

- Fragen klären, Probleme lösen und gleichzeitig die Mitarbeiter befähigen, die vereinbarten Ziele, Aufgaben, Zuständigkeiten zu erreichen und zu bewältigen.
- Feedback (positiv und negativ) geben und nehmen.

### Kommunikation steht im Zentrum

Diese Schritte des Führungskreislaufs markieren die originären Aufgaben wirksamer Führungskräfte. Sie sind die Basis aktiven Führungshandelns und werden im Alltag kontinuierlich angewendet. In ihrem Zentrum stehen Kommunikation, Information und Koordination – sie sind zwingend erforderlich, um der Führungsaufgabe gerecht zu werden. Aus der Umsetzung der Einzelschritte des Führungskreislaufs resultiert ein grundlegender Aspekt, der im hektischen Alltag im Krankenhaus häufig unterschätzt wird: Führung braucht Zeit, Zeit für Gespräche, Information und Koordination.

Kommunikation,  
Information und  
Koordination stehen  
im Zentrum

### Vorbild der Führungskräfte

Doch Führungskraft zu sein, heißt auch, sich die eigene Führungsrolle und die mit ihr verbundene Vorbildfunktion bewusst zu machen. Nur wer seinen Mitarbeitern Wertschätzung, Respekt und Achtung entgegenbringt, ist glaubwürdig und damit langfristig in der Lage, auf deren Verhalten Einfluss zu nehmen.

Eigene Vorbildfunktion ernst nehmen

### Die vier Kernprinzipien erfolgreicher Führung

Will der Chefarzt seine Abteilung erfolgreich führen, sollte er sich an den nachfolgenden vier Kernprinzipien orientieren:

1. **Fürsorgeprinzip:** Der Chefarzt übernimmt für die Mitarbeiter seines Teams die Verantwortung.
2. **Verteilungsgerechtigkeit:** Er stellt die Balance zwischen Arbeitsmenge, Qualität und persönlicher Präsenz sicher.
3. **Fairness:** Der Chefarzt verlangt eine Leistung, die der Erfahrung und dem Reifegrad des jeweiligen Mitarbeiters entspricht; er schützt vor Überforderung und hört bei Konflikten immer beide Seiten an.
4. **Informationsverantwortung:** Er gibt die richtige Information in der richtigen Menge an die richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt über den richtigen Kanal.

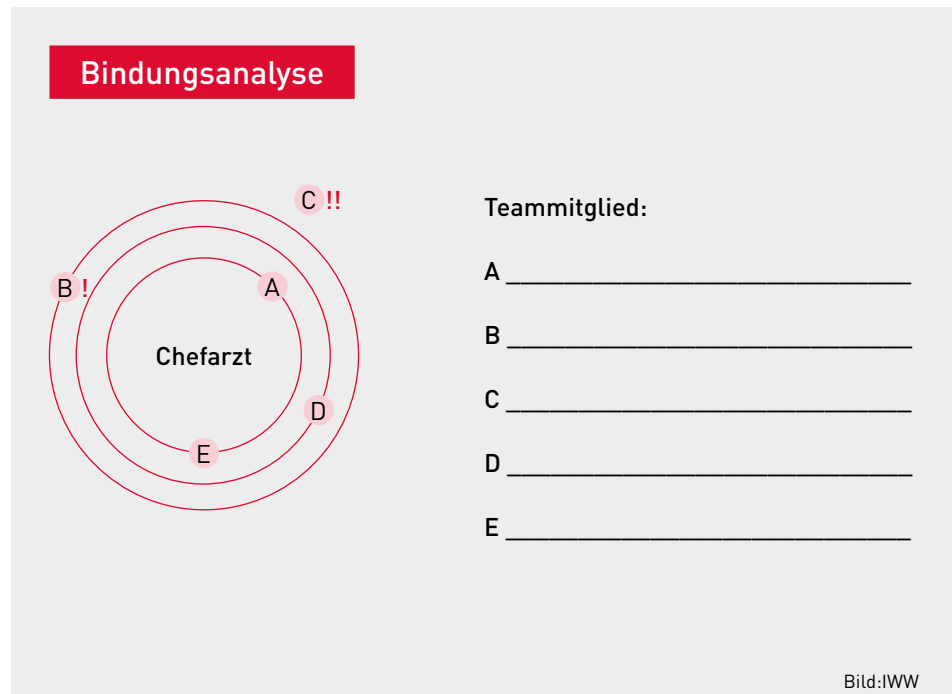
### Führen über das Gespräch

Wie bereits beschrieben, ist das Gespräch das einzige Mittel, das Führungskräfte haben, um ihre Mitarbeiter zu führen und zu entwickeln. Regelmäßige Gespräche und Besprechungsroutinen sichern somit die erforderliche Weitergabe von Informationen über

Über das Gespräch  
wird geführt

- Prozesse,
- Strukturen,
- Probleme,
- die Sinnhaftigkeit von Zielen und
- den Stand der Zielerreichung.

Um die ohnehin knappe Führungszeit noch gezielter einzusetzen, hat sich in der Praxis das Modell der Bindungsanalyse bewährt:



Wie komme ich derzeit mit dem Mitarbeiter aus?

Hiermit lässt sich monatlich bestimmen, wie gut ich mit einzelnen Mitarbeitern zurzeit klarkomme: Je weiter entfernt ein Mitarbeiter von mir steht, um so intensiver muss ich als Führungskraft mit ihm ins Gespräch kommen.

### Die vier Grundpfeiler des Mitarbeiter-Dialogs

Der regelmäßige Dialog im Klinikalltag stützt sich auf folgende Grundpfeiler:

- **Team- und Abteilungsgespräche** zur regelmäßigen Information über Themen, die für alle Mitglieder des Teams gleichermaßen relevant sind.
- **Briefing/Debriefing-Gespräche** vor und nach Schichtbeginn zur Übermittlung wichtiger patientenbezogener Informationen sowie zur Durchsprache besonderer Zwischenfälle.
- **Vier-Augen-Gespräche** zur Durchsprache von Entwicklungszielen und Hemmnissen oder Problemen, ggf. auch zur Analyse von Reifegraden.
- **Zielvereinbarungs- bzw. Mitarbeiterjahresgespräche** zur jährlichen Vereinbarung von Entwicklungszielen. Sie sind Meilensteine einer dialogorientierten Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Sie sind auch eine Zusammenfassung vieler Feedback-Gespräche, die im Laufe des Jahres geführt wurden.

Jahresgespräche als Meilensteine

**FAZIT** | Mitarbeiterführung bedeutet für den Chefarzt ein zeitliches Investment, das im fordernden Klinikalltag erbracht werden muss. Es besteht nicht darin, mehr – sondern wirksamer zu arbeiten. Hierfür ist aktive Führung nötig: Es entlastet – den Chefarzt selbst, das Team und die Patienten. Die Grundlage hierfür bildet die Einsicht, dass es nötig ist, zugleich erfordert es den Willen, es zu tun.

## KONFLIKTE

## Zum Umgang mit Kritik: So gelingt erfolgreiches Konfliktmanagement

von Cornelia Harms-Schulze, CHS Personaltraining & -beratung, Bremen,  
www.chs-bremen.de

| Wenn Mitarbeiter unterschiedliche Interessen und Ziele haben, ist der Streit nicht weit – auch im Alltag in der Klinik. Hier ist die Belastung besonders groß, sodass Auseinandersetzungen besonders heftig werden können. Konflikte werden dadurch heraufbeschworen, dass ein Mitarbeiter oder eine Gruppe sich durchsetzt und andere auf der Strecke bleiben. Hintergrund ist häufig, dass Mitarbeiter befürchten, ihren Status oder ihren Kompetenzbereich zu verlieren. In diesem Beitrag geht es um Anregungen, wie Sie als Führungskraft zur Verbesserung der Streitkultur beitragen können. |

### Den Blick erweitern

Zum konstruktiven Umgang mit Streit gilt es, den eigenen Blick auf Konflikte zu erweitern, damit die darin liegenden Chancen genutzt werden können. Konflikte haben positives Potenzial: Sie machen Probleme deutlich. Werden sie verdrängt, so entstehen Reibungsverluste, Intrigen und böswillige Unterstellungen. Schauen wir uns folgende Situation genauer an:

#### ■ Beispiel

In Ihrer Abteilung gibt es einen Stationsarzt, der Ihrer Meinung nach nicht hinreichend engagiert ist. Er unterstützt nie Ihre Vorschläge, sondern untergräbt nicht offen, sondern durch irgendwelche hergeholten Bedenken den Veränderungsprozess Ihrer Abteilung.

Außerdem haben Sie den Eindruck, dass Ihre Anordnungen – zum Beispiel konsiliarische Untersuchungen – unterlaufen werden. Um Ausreden ist er nie verlegen. Gleichzeitig beendet er seinen Dienst immer überpünktlich und ist selten bereit, Überstunden zu machen.

Nun ist eine Oberarztstelle freigeworden. Obwohl Ihr Stationsarzt sehr gut in das Anforderungsprofil dieser Stelle passt, entscheiden Sie sich für eine junge, motivierte Mitarbeiterin. Sie hat zwar nicht so viel Erfahrung und der Umgang mit den Patienten lässt manchmal noch zu wünschen übrig, doch mit dieser Entscheidung ist Ihnen wohler zumute, weil mit ihr weniger Konflikte zu erwarten sind.

Die Konsequenzen der im Beispiel geschilderten Situation sind nur unschwer vorstellbar: Der Stationsarzt wird noch aggressiver und letztlich für die Abteilung unproduktiv. Gleichzeitig hat er ein weiteres Opfer: Er lenkt seine Aggressionen zusätzlich auf die Kollegin. Der Teufelskreis von Macht und Widerstand schaukelt sich zwischen den beiden hoch, Lösungen werden nicht mehr gesucht. Wo Sie als Chefarzt durch Ihre Besetzung Konflikte vermeiden wollten, ist ein neuer Konfliktherd entstanden.

Positives Potenzial  
von Konflikten  
nutzen!

Ein Teufelskreis  
beginnt ...

Sachliche Probleme werden durch Emotionen überlagert

Offenes Gespräch fehlte

Absichts-, Beziehung- und Sachebene

### Die Analyse des Streits

Zur Analyse des aufgeflammten Streits könnten Sie sich als Führungskraft die nachfolgenden Fragen stellen:

- An welcher Stelle und wann hatte ich eine Einflussmöglichkeit?
- Warum habe ich diese nicht wahrgenommen?
- Wie kann ich überhaupt bei der Lösung von Konflikten vorgehen?

Zuallererst sei betont: Nicht gelöste Probleme schaffen andauernde Unzufriedenheit und führen zu weiteren Konflikten. Die sachlichen Probleme werden durch Emotionen wie „Feindbilder“ und „Vorverurteilungen“ überlagert. Der Grad der Eskalation hängt davon ab, wie massiv die Interessen der Beteiligten verletzt worden sind.

### Welche Einflussmöglichkeiten des Vorgesetzten gibt es?

Im Beispielfall scheint es, als ob weder Konfliktbereitschaft noch -fähigkeit vorhanden waren. Es gab kein offenes Gespräch zur Klärung des Verhaltens des Mitarbeiters. Vielleicht spielte folgender Gedankengang für den Chefarzt eine Rolle, sich für die beförderte Mitarbeiterin zu entscheiden: „Sollen denn die anderen denken, man muss nur genug meckern, dann bekommt man auch eine Beförderung? Das untergräbt doch meine Führungsposition.“

### Streit als Chance zur Personalentwicklung

Nehmen wir aber mal an, Sie machen alles ganz anders und betreiben Personalentwicklung, indem Sie die Chancen, die der Dialog mit Ihren Mitarbeitern eröffnet, für die Weiterentwicklung Ihrer Abteilung nutzen. Voraussetzung ist, dass Sie die drei nachfolgenden Punkte beachten.

#### 1. Verschiedene Konfliktebenen unterscheiden

Zur Bearbeitung von Konflikten stehen uns drei Ebenen zur Verfügung, die uns unterstützen, einen lösungsorientierten Dialog zu führen. Der erste Schritt besteht darin, die Ebenen zu unterscheiden und auf der Ebene Lösungssuche zu betreiben, der die Konflikte entstammen: die Absichtsebene (zum Beispiel verschiedene Ziele), die Beziehungsebene (zum Beispiel Neid) und die Sachebene (zum Beispiel unterschiedlicher Informationsstand).

Beispielformulierungen	Bemerkungen
■ „Ich habe den Eindruck, Sie sind häufig nicht mit den Veränderungsmaßnahmen einverstanden, oder täusche ich mich?“	Finden Sie heraus, was der Mitarbeiter denkt: Geht es ihm um mehr Verantwortung, will er etwas ändern an der Zusammenarbeit oder haben Sie ihn in der Vergangenheit zu wenig wertgeschätzt?
■ „Habe ich Sie zu wenig in die Entscheidungsfindung einbezogen?“	Erfahren Sie die wirklichen Interessen des Mitarbeiters, dann können Sie anschließend gemeinsam überlegen, wie Sie damit umgehen wollen.



## 2. Konflikte offen austragen

Konflikte sollten möglichst offen ausgetragen werden. Für Sie als Chefarzt und Führungskraft bedeutet das in allererster Linie offenes Zuhören. Konflikte berühren Gefühle. Der Grad der Eskalation hängt davon ab, wie stark die Interessen der Mitarbeiter – und natürlich auch die eigenen – verletzt worden sind. Beziehen Sie sich daher auf die Interessen der Beteiligten und nicht auf Ihre Position.

Der Chefarzt sollte  
zunächst vor allem  
zuhören

Beispielformulierungen	Bemerkungen
■ „Was waren Ihre Beweggründe, meinen Vorschlag nicht anzunehmen?“	Sind die Kritikpunkte berechtigt oder die Vorschläge bedenkenswert, so ist es notwendig, dies auch zu formulieren.
■ „Ich hatte den Eindruck, dass Sie sich über meine Entscheidung geärgert haben?“	
■ „Ich höre daraus, dass diese Lösung für Sie nicht infrage kommt. Was sind Ihre Alternativen?“	Das schafft Vertrauen und eine gute Basis für den weiteren Dialog.
■ „Da haben Sie recht. An der Stelle müssen wir uns besser organisieren. Haben Sie einen Vorschlag?“	
■ „Wenn Sie an unsere Zusammenarbeit denken, was lässt sich aus Ihrer Sicht ändern?“	

## 3. Jeder Konfliktpartner ist gleichberechtigt

Wer im Konfliktfall seine Interessen durchsetzt, wird immer einen Verlierer zurücklassen. Doch Obacht: Die Verlierer sind meist die Gegner von morgen! Die Entscheidung, meinen Gesprächspartner nicht als Gegner anzusehen, sondern als Gleichberechtigten mit gleichem Recht auf seine eigene Meinung, ist der erste Schritt, etwas zu verändern. Achten Sie also gerade als Chefarzt darauf, dass Sie bei einem Streit in Ihrer Abteilung nicht voreingenommen reagieren, sondern „fair“ sind und jeden Konfliktpartner ausreichend zu Wort kommen lassen.

Die Verlierer von  
heute sind die  
Gegner von morgen

Beispielformulierungen	Bemerkungen
■ „Auf welche gemeinsamen Ziele und Interessen können wir uns einigen?“	Finden Sie einen Weg, damit der Mitarbeiter das bekommt, was er braucht (zum Beispiel mehr Entscheidungsspielraum), um motiviert weiterarbeiten zu können.
■ „Wie können wir sicherstellen, dass alle anderen nicht auf der Strecke bleiben?“	
■ „Welche Umsetzungsschritte sollten wir festlegen?“	Ihr Ziel besteht darin, den Veränderungsprozess in Ihrer Abteilung in Gang zu halten, und nicht, sich durchzusetzen.
■ „Wie gehen wir damit um, wenn etwas nicht so klappt, wie wir uns das vorgenommen haben (in Bezug auf Konflikte und Maßnahmen)?“	Gleichberechtigt heißt auch, den Mitarbeiter in die Lösungssuche mit einzubeziehen und den Blick für die Anderen zu öffnen, die Verantwortung für die Umsetzung zu teilen, was gleichzeitig das Umsetzungsinteresse des Mitarbeiters erhöht.
■ „Auf welche Widerstände könnten wir stoßen, wenn wir diesen Weg gehen?“	

## KOMMUNIKATION

## Das Mitarbeiterjahresgespräch – erfolgreich vorbereiten und durchführen

von Cornelia Harms-Schulze, CHS Personaltraining & -beratung, Bremen,  
[www.chs-bremen.de](http://www.chs-bremen.de)

! Mit welchen Hürden hat eine Führungskraft im Mitarbeiterjahresgespräch umzugehen? Wie kann der Entwicklungsprozess durch dieses Gespräch vorangetrieben werden? Das Jahresgespräch ist erfolgreich, wenn es Ihnen als Chefarzt gelingt, den Mitarbeiter zu öffnen und über bislang unangesprochene Dinge in einen wirklichen Dialog zu kommen. Nur dann entsteht eine Atmosphäre, in der Meinungsverschiedenheiten lösungsorientiert geklärt, unterschiedliche Sichtweisen aufgedeckt, Standpunkte bewegt und Kompromisse gefunden werden – kurzum: eine konstruktive Zusammenarbeit auf den Weg gebracht wird. Der Beitrag zeigt, wie das gelingt. |

### ■ Beispiel

Nehmen wir an, Sie sind Chefarzt in der Radiologie. Sie haben eine Chefsekretärin, die für die Privatabrechnung etc. zuständig ist, und zwei zusätzliche Bürokräfte, die sich um die Kassenabrechnung etc. kümmern. Die Bürokräfte sind seit etwa einem Jahr bei Ihnen, die Chefsekretärin, Frau Peters, seit Jahren. Die beiden Mitarbeiterinnen beschwerten sich immer wieder über die Sekretärin: dass Informationen nicht fließen und die Absprachen für gegenseitige Vertretungen – zum Beispiel beim Überstundenabbau – nicht funktionieren und immer wieder zu Ärger führen.

Eigentlich sind Sie mit allen drei Mitarbeiterinnen zufrieden. Ihre Sekretärin ist zwar Ihrer Meinung nach etwas unzugänglich, doch trotzdem wäre es Ihnen am liebsten, wenn die drei das untereinander lösen würden. Noch in der letzten Woche forderten Sie Ihre Chefsekretärin auf, sie solle doch mal darauf achten; solche Konflikte seien doch wirklich unnötig. Sie hätten schließlich schon genug mit dem anderen Personal zu tun.

Leider hat sich danach nichts geändert, ganz im Gegenteil: Die Stimmung unter den Mitarbeiterinnen ist seit kurzem sogar noch angespannter. In den jährlichen Mitarbeitergesprächen müssen Sie daher dieses Thema nochmal ansprechen. Grundlage dafür sind die Beurteilungsbögen des letzten Jahres einschließlich der Selbsteinschätzungsbögen. Zuerst steht das Gespräch mit Frau Peters an.

### Der Gesprächseinstieg

Beim Gesprächseinstieg sollte es entspannt zugehen. Nachfolgend einige Beispiele einer gelungenen Gesprächseröffnung

Beispielformulierung	Bemerkungen
„Guten Tag Frau Peters. Es freut mich, dass Sie gekommen sind. Nehmen sie Platz! Trinken Sie Kaffee oder Wasser?“	Hier beeinflussen Sie gleich zu Beginn die Atmosphäre des Gesprächs.

Gute Eröffnung des  
Gesprächs entspannt

„Das waren anstrengende Wochen, mit den ganzen Abrechnungen. Ich bin froh, dass ich Sie habe. Das funktioniert wirklich gut mit meinen Abrechnungen.“	Es gibt immer etwas, auch bei schwierigen Mitarbeitern, um einen motivierenden Start zu finden.
„Heute möchte ich mir für Sie Zeit nehmen, Frau Peters, um zu besprechen, wie Ihre Arbeit bzw. unsere Zusammenarbeit und die mit den Kollegen funktioniert. Für mich war es nicht einfach, Sie mit dem Bogen für das vergangene Jahr zu beurteilen; in der langen Zeit ist viel passiert. Natürlich bin ich trotzdem zu einem Ergebnis gekommen. Wie ist es Ihnen denn mit Ihrer Selbsteinschätzung ergangen?“	Formulieren Sie, worum es Ihnen heute geht. Machen Sie deutlich, dass Sie sich wirklich Gedanken um den Mitarbeiter gemacht haben. Halten Sie Ihren Einstieg so kurz wie möglich und geben durch entsprechende Fragen Raum zur Rückmeldung.
„Ich schlage vor, wir legen die beiden Bögen nebeneinander und sehen gemeinsam, wo es Unterschiede in Ihrer und meiner Einschätzung gibt und was wir beide dagegen tun wollen. Ist das in Ordnung für Sie?“	Hier geht es darum, eine Möglichkeit des Vergleichs der Einschätzungsbögen zu schaffen. Gleichzeitig ist hier deutlich zu machen, dass Unterschiede in der Einschätzung ganz normal sind, und dass es nur auf den Umgang damit – also die Lösung – ankommt.

Zu Beginn des Gesprächs positive Aspekte nennen

Unterschiedliche Einschätzungen sind ganz normal

### Möglicher weiterer Verlauf des Gesprächs

Nach einer erfolgreichen Eröffnung gibt es einige weitere typische Verläufe von Mitarbeiterjahresgesprächen, die nachfolgend dargestellt werden.

Beispielformulierung	Bemerkungen
„Bei dem Punkt ´Initiative zeigen´ sehen Sie sich selbst kritischer als ich. Meine Einschätzung fällt positiver aus, weil ich immer wieder feststelle, dass Sie Terminierungsprobleme zwischen Patienten und Mitarbeitern aus unserer Abteilung selbst lösen. Doch mich interessiert, wieso Sie zu der Einschätzung kommen.“	Das Selbstbild der Mitarbeiter ist kritischer als Ihr Fremdbild. An dieser Stelle gibt es Raum zur Motivation der Mitarbeiter. Aber es darf auf keinen Fall vergessen werden, die Frage nach dem Grund der unterschiedlichen Einschätzung zu stellen. Es könnten zum Beispiel Probleme mit anderen Mitarbeitern dahinterstecken, die es dem Mitarbeiter schwer machen, Initiative zu zeigen.
„Im Bereich ´Beschwerdemanagement´ haben Sie sich besser bewertet als ich. Ich habe ´verbesserungswürdige Leistung´ angekreuzt, weil Sie zwar auf die Beschwerden von Patienten eingehen, zugleich aber bei der Klärung schnell ungeduldig werden. Ich denke da an Frau Müller, die mit der Behandlung der zuständigen Ärztin unzufrieden war. Ich erwarte von Ihnen, dass Sie die Beschwerde annehmen, an mich weiterleiten und der Patientin nicht erzählen, dass wir in Arbeit ersticken.“	Das Selbstbild ist besser als Ihr Fremdbild. Hier ist Klarheit und gleichzeitig Vorsicht geboten, um nicht zu demotivieren.  „Verbesserungswürdig“ ist noch nicht „schlecht“. Bringen Sie Beispiele, die Ihre Bewertung untermauern, und zeigen Sie die Auswirkungen auf. Gleichzeitig ist es wichtig, deutlich zu beschreiben, wie es optimal aussehen soll.

Bewertungen mit Beispielen untermauern

„Jetzt möchte ich aber von Ihnen gern wissen, wie Sie diese Situationen erleben.“	Diese Frage ist wichtig, um herauszufinden, ob der Mitarbeiter Unterstützung – etwa durch eine entsprechende Fortbildung – braucht.
„Bei dem Thema ‘Zusammenarbeit’ habe ich Sie schlechter eingeschätzt als Sie sich selbst. Ich möchte Ihnen erklären, warum das so ist. Ich meine, Sie könnten den beiden jüngeren Kolleginnen mehr Informationen zukommen lassen. Es ist für mich unnötige Arbeit, wenn die beiden zu mir kommen und mir Fragen stellen, die ich Ihnen schon beantwortet habe.“	Sie sollten nie mehr als zwei Argumente anführen, um den Mitarbeiter nicht zu überfordern. Sonst schicken Sie ihn zu stark in die Verteidigungshaltung. Machen Sie deutlich, dass Sie auch an der Einschätzung des Mitarbeiters interessiert sind.
Offensichtlich herrscht auch Unsicherheit bei der Umsetzung der Vertretungsregelungen, die wir vorher alle zusammen besprochen haben. Was hat Sie bewogen, sich beim Punkt ‘Zusammenarbeit’ positiver einzuschätzen?“	Welche Argumente ausschlaggebend sind, orientiert sich allein an den betrieblichen Belangen. Ursachenforschung ist hier angesagt, damit der Arbeitsablauf danach gemeinsam geplant und verbessert werden kann. Halten Sie angestrebte Verbesserungen als Ziele und die Umsetzungsschritte dorthin schriftlich fest.

Formulieren Sie die Übereinstimmungen!

## Der Gesprächsabschluss

In der Abschlussphase des Gesprächs ist es wichtig, Übereinstimmungen noch einmal zu formulieren. Hier besteht die Gelegenheit, den Mitarbeiter zu motivieren. Halten Sie auch Kompromisse fest, damit der Mitarbeiter deutlich wahrnimmt, an welcher Stelle Sie auf ihn zugegangen sind. Fassen Sie zusammen, welche konkreten Maßnahmen Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter geplant haben, denn pauschale Absichtserklärungen sind schwer zu überprüfen und nützen dem Mitarbeiter wenig.

### Hilfestellung für den Mitarbeiter

Fragen Sie den Mitarbeiter nach Möglichkeiten der Unterstützung Ihrerseits. Vielleicht hat er ja auch Wünsche an Sie. Ob Sie die gewünschte Unterstützung auch leisten wollen oder andere Möglichkeiten anbieten, entscheiden Sie selbst. An dieser Stelle kann das gemeinsame Ziel – nämlich die Qualität der Abteilung voranzutreiben – noch einmal herausgestellt werden.

### Nach Gesprächsabschluss auf die Metaebene wechseln

Geben Sie am Schluss Ihre Einschätzung darüber ab, wie Sie das Gespräch erlebt haben: Wo war es kooperativ, wo schwierig? Machen Sie klar, dass Sie trotzdem sehr viel Wert auf diese Form der Gespräche legen, und bedanken sich für die Offenheit Ihres Mitarbeiters. Und vergessen Sie nicht danach zu fragen, wie der Mitarbeiter das Gespräch seinerseits erlebt hat.

**PRAXISTIPP** | Bedenken Sie, dass es meistens für Ihre Mitarbeiter aufgrund ihres Abhängigkeitsverhältnisses Ihnen gegenüber sehr schwierig ist, ihre wahre Meinung kundzutun. Wollen Sie Ihre Mitarbeiter dazu ermutigen? Das geht nur durch Ihren eigenen konstruktiven Umgang mit Kritik und Ihr entsprechendes Verhalten gegenüber dem Mitarbeiter in der zukünftigen Zusammenarbeit.

Wie hat der Mitarbeiter das Gespräch erlebt?

## EMOTION

## Der Chefarzt als Führungskraft: Handeln Sie authentisch, aber nicht jederzeit emotional!

von Dipl.-Päd. Werner Fleischer, Beratung - Coaching - Moderation, Seevetal, [www.ihrcoach.com](http://www.ihrcoach.com)

| Lange Zeit galt für Führungskräfte die Maxime: „Gefühle haben im beruflichen Alltag nichts zu suchen!“ Inzwischen haben sich die Ansprüche gewandelt. Heute wird von Führungskräften gefordert, Gefühle zu zeigen und sich möglichst authentisch zu verhalten. Doch ist es für den Chefarzt im Klinikalltag sinnvoll, diesen Anspruch jederzeit zu erfüllen? Und was bedeutet es, sich als Führungskraft authentisch zu verhalten? |

### Vielfältige Emotionen im Klinikalltag

Führung und Emotionen sind zweifelsohne miteinander verbunden. Schließlich sind Gefühle einfach vorhanden, auch im Führungsalltag: Zufriedenheit über die Therapiefortschritte des Patienten, Ärger über den Assistenten, der morgens zu spät zur OP erscheint, Betroffenheit über die Krebsdiagnose der Patientin mit den beiden kleinen Kindern: Solche Emotionen entstehen im Verlauf eines ganz normalen Arbeitstages des Chefarztes.

Während die „einfachen“, positiven Gefühle wie Freude, Zufriedenheit und Spaß im Alltag meist keine Probleme bereiten, machen die „schwierigen“, negativen Emotionen deutlich mehr Schwierigkeiten. Im Arbeitsalltag wirken sie wie Störenfriede – sie binden viel Aufmerksamkeit und lenken von der eigentlichen Arbeitsaufgabe ab. Über sie zu sprechen und sie differenziert zu beschreiben fällt nicht nur vielen Chefarzten schwer.

### Chefarzt als Vorbild beim Umgang mit Emotionen

Aber gerade im Klinikalltag ist es von großer Bedeutung, wie der Chefarzt mit seinen Gefühlen umgeht. Denn seine emotionale Verfassung und sein Verhalten wirken sich unmittelbar auf die Stimmung und Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter aus. Das Arbeitsklima im Team hängt zu 50 bis 70 Prozent von einer Person ab: dem Chef. Macht er seinem Ärger über den Assistenten Luft und rüffelt er ihn vor den Kollegen – oder sucht er das sachliche Gespräch unter vier Augen? Lässt er das traurige Schicksal seiner Patientin sehr nah an sich heran oder kann er sich abgrenzen und eine professionelle Distanz dazu entwickeln? Sitzt er die Situation mit dem schwierigen Mitarbeiter aus oder versucht er aktiv Einfluss zu nehmen auf dessen Verhalten?

Egal mit welchen Gefühlen Führungskräfte in ihrem Klinikalltag auch konfrontiert sein mögen – es gibt immer verschiedene Möglichkeiten, mit ihnen umzugehen. Über eines sollten sich Chefarzte dabei stets bewusst sein: Ihre Außenwirkung ist von großer Bedeutung für ihre Mitarbeiter. Ihr Verhalten wird wahrgenommen und nicht selten kopiert – ob sie es wollen oder nicht. Die nach außen gezeigte Stimmung ist Vorbild und Maßstab für das Team.

Negative Emotionen  
stören und binden  
Aufmerksamkeit

Team-Arbeitsklima  
hängt zu 50 bis 70  
Prozent vom Chef ab

Verhalten des Chefs  
wird wahrgenommen  
und oftmals kopiert

Wutausbruch ist kein Alibi für vermeintliche Authentizität

Emotionale Intelligenz ist der vorausschauende Umgang mit Gefühlen

Resonante Führung lenkt Gefühle der Mitarbeiter in eine positive Richtung

## Positiver Umgang kann trainiert werden

Daher macht es Sinn, seinen Fokus auf das Positive und Wertschätzende zu legen und den respektvollen Umgang miteinander zu trainieren und zu pflegen, zum Beispiel bei den nachfolgenden Gelegenheiten:

- Besprechungen positiv beginnen und abschließen
- Teilergebnisse und -erfolge hervorheben und loben
- aufmerksam sein, wenn jemand spricht
- freundlich sein im Umgang miteinander

Führungskräfte, die eine solche Kultur pflegen, bringen nicht nur sich selbst in eine zuversichtliche und ausgeglichene Stimmung, sondern auch ihr Team. Schließlich möchte keiner der Mitarbeiter als Choleriker oder Meckerer gelten, wenn sein Chefarzt freundlich ist und besonnen handelt.

## Authentisches von emotionalem Verhalten unterscheiden

Aber ist solches Verhalten authentisch? Werden Emotionen damit nicht unter den Teppich gekehrt und gleichgeschaltet? Der authentische Chefarzt mag glücklich sein, weil er seinen Ärger nicht hinunterschluckt. Ist er verstimmt, zeigt er es; macht ihn jemand wütend, gibt er sich keine Mühe, dies zu verbergen. Aber auf andere wirkt er bisweilen launisch und unberechenbar. Er macht sich und seine Empfindungen zum Maßstab. Ein vermeintlich authentisches Verhalten des Chefarztes scheint nur Alibi für seine Unbeherrschtheit zu sein. Dabei heißt Authentizität in Übereinstimmung mit seinen Überzeugungen zu handeln, nicht aber, seinen Emotionen jederzeit freien Lauf zu lassen. Genau darin besteht häufig ein großes Missverständnis.

## Emotional intelligent und erfolgreich führen

Emotionale Intelligenz ist inzwischen die Einflussgröße, der eine erhebliche Wirkung auf das persönliche und berufliche Weiterkommen von Führungskräften zugeschrieben wird. Ihr werden zahlreiche Fähigkeiten zugeordnet, etwa Mitgefühl, Menschlichkeit, Höflichkeit und Respekt gegenüber anderen. Führungskräfte, denen es gelingt, sowohl mit ihren eigenen Emotionen wie mit den Gefühlen ihrer Mitmenschen vorausschauend und intelligent umzugehen und diese Einstellung in ihren Führungsstil einzubringen, praktizieren emotionale Führung im positiven Wortsinn.

## Resonante und dissonante Führung

Die Führungslehre unterscheidet dissonante und resonante Führung. Dissonante Führungskräfte können Gefühle in einer Gruppe nicht entschlüsseln und bringen ihren Mitarbeitern kein Mitgefühl entgegen. Die Folge: Frustration und Ablehnung bei den Mitarbeitern. Resonante Führungskräfte hingegen stellen sich auf die Gefühle der Mitarbeiter ein, sprechen sie an und lenken sie in eine positive Richtung – wichtig für eine emotionale Führung.

Eine wesentliche Voraussetzung für resonante Führung ist die Selbstwahrnehmung. Nur wer in der Lage ist, seine eigenen Emotionen wahrzunehmen, sie im beruflichen Zusammenhang einzuordnen und zu reflektieren, kann sie

als Energiequelle nutzen. Gelingt das nicht, werden Gefühle übermächtig oder blockierend. Während die Auswirkungen bei positiven Gefühlen wie zum Beispiel Begeisterung oder Leidenschaft weniger problematisch und oft sogar förderlich sind, wird es schwierig, wenn Emotionen wie Wut, Angst oder Frustration die Kontrolle über das Handeln gewinnen. Insbesondere im Umgang mit negativen Gefühlen ist es daher auch für Chefärzte wichtig, nicht dem Impuls zu folgen und seinem Ärger mal richtig Luft zu machen. Das mag vielleicht im ersten Moment befreiend wirken, doch mit nur wenigen unbedachten Sätzen lassen sich leicht Wunden verursachen, die kaum wieder geheilt werden können.

## Wirtschaftlicher Veränderungsdruck verlangt Führung

Eine besondere Herausforderung für Chefärzte ist der große wirtschaftliche Veränderungsdruck, unter dem viele Kliniken stehen. Veränderungsphasen sind ein Nährboden für viele negative Emotionen: Angst vor Unbekanntem und die Sorge um die eigene Zukunft treiben nicht nur die Führungskräfte, sondern auch deren Mitarbeiter um. Gerade jetzt wirken die Gefühle der Führungskraft besonders stark: „Wenn der Kapitän Schweißperlen auf der Stirn hat, haben die Matrosen Angst.“ Chefärzte, denen es gelingt, mit ihren Emotionen verlässlich umzugehen und eine positive Ausstrahlung zu bewahren, schaffen für ihre Mitarbeiter eine Atmosphäre von Vertrauen und Sicherheit. Man traut ihnen zu, die anstehenden Veränderungen souverän zu bewältigen.

**PRAXISTIPP** | Selbst bei unbequemen Entscheidungen der Geschäftsführung sollten Sie als Chefarzt nicht mit ihren Mitarbeitern fraternisieren. Besser ist es, loyal gegenüber der Klinikleitung zu sein, sich auf klare Aussagen zu beschränken und das unternehmerische Prinzip der Entscheidung zu bedenken. Solidarisierungen mit Mitarbeitern erleichtern zwar im ersten Moment die Situation, mittel- und langfristig schwächen sie jedoch Ihren Ruf als Führungskraft.

Die Versorgung von Patienten zählt ohne Zweifel zu den anspruchsvollsten Dienstleistungen im Bereich der „Kundenbetreuung“. Oft sind Ärzte und Pflegepersonal mit heftigen Emotionen ihrer Patienten und deren Angehörigen konfrontiert. Gleichermaßen übertragen Ärzte und Pfleger aber auch ihre Stimmungen auf die Patienten. Missmutige Mitarbeiter sind dabei wenig hilfreich, denn Missmut wirkt ansteckend und führt dazu, dass die Patienten unzufrieden und ängstlich werden. Die vielleicht exzellente medizinische Qualität gerät so aus den Augen – und der Patient kommt nicht wieder und wird auch Angehörigen diese Klinik nicht weiterempfehlen.

**FAZIT** | Es gehört zu den anspruchsvollsten Führungsaufgaben von Chefärzten, bei ihren Mitarbeitern positive Gefühle zu wecken und Resonanz zu erzeugen. Resonante Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle bei der Klinikentwicklung. Emotionale Führung ebnet den Weg zu einem erfolgreichen Umgang mit Mitarbeitern und Patienten. Das so geschaffene Arbeitsklima hat auch großen Einfluss auf die Mitarbeitergewinnung und -bindung – ein Aspekt, der in den nächsten Jahren für Kliniken immer wichtiger wird.

**Positive Ausstrahlung des Chefarztes schafft Vertrauen für die Mitarbeiter**

**Missmutige Mitarbeiter vergraulen Patienten trotz guter Medizin**

**REDAKTION** | Sie haben Fragen oder Anregungen zur Berichterstattung? Schreiben Sie an IWW Institut, Redaktion „CB“

Aspastr. 24, 59394 Nordkirchen

Fax: 02596 922-80, E-Mail: [cb@iww.de](mailto:cb@iww.de)

Als Fachverlag ist uns individuelle Rechtsberatung nicht gestattet.

**ABONNENTENBETREUUNG** | Fragen zum Abonnement beantwortet Ihnen der

IWW Institut Kundenservice, Franz-Horn-Str. 2, 97091 Würzburg

Telefon: 0931 4170-472, Fax: 0931 4170-463, E-Mail: [kontakt@iww.de](mailto:kontakt@iww.de)

Bankverbindung: DataM-Services GmbH, Postbank Nürnberg

IBAN: DE80 7601 0085 0007 1398 57, BIC: PBNKDEFFXXX

**IHR PLUS IM NETZ** | Online – Mobile – Social Media

**Online:** Unter [cb.iww.de](http://cb.iww.de) finden Sie

- Downloads (Musterverträge, -schreiben, Arbeitshilfen, Checklisten u.v.m.)
- Archiv (alle Beiträge seit 2003)
- Rechtsquellen (Urteile, Gesetze, Verwaltungsanweisungen u.v.m.)

Vergrößern Sie Ihren Wissensvorsprung: Registrieren Sie sich auf [iww.de/registrieren](http://iww.de/registrieren), schalten Sie Ihr Abonnement frei und lesen Sie aktuelle Fachbeiträge früher.

Rufen Sie an, wenn Sie Fragen haben: 0931 4170-472.

**Mobile:** Lesen Sie „CB“ in der myIWW-App für Smartphone/Tablet-PC.

- Appstore (iOS)
- Google play (Android) → Suche: myIWW oder scannen Sie den QR-Code



**Social Media:** Folgen Sie „CB“ auch auf [facebook.com/cb.iww](https://facebook.com/cb.iww)

**NEWSLETTER** | Abonnieren Sie auch die kostenlosen IWW-Newsletter für Gesundheitsberufe auf [iww.de/newsletter](http://iww.de/newsletter):

- CB-Newsletter
- BGH-Leitsatz-Entscheidungen

## CHEFÄRZTEBRIEF (ISSN 1436-638X)

**Herausgeber und Verlag** | IWW Institut für Wissen in der Wirtschaft GmbH, Niederlassung: Aspastraße 24, 59394 Nordkirchen, Geschäftsführer: Dr. Jürgen Böhm, Telefon: 02596 922-0, Fax: 02596 922-80, E-Mail: [info@iww.de](mailto:info@iww.de), Internet: [iww.de](http://iww.de), Sitz: Max-Planck-Straße 7/9, 97082 Würzburg

**Redaktion** | Dr. phil. Stephan Voß (Chefredakteur, verantwortlich); Stefan Lemberg M.A. (Redakteur)

**Bezugsbedingungen** | Der Informationsdienst erscheint monatlich. Er kostet pro Monat 14,50 Euro einschließlich Versand und Umsatzsteuer. Das Abonnement ist jederzeit zum Monatsende kündbar.

**Hinweise** | Alle Rechte am Inhalt liegen beim IWW Institut. Nachdruck und jede Form der Wiedergabe auch in anderen Medien sind selbst auszugsweise nur nach schriftlicher Zustimmung des IWW Instituts erlaubt. Der Inhalt des Informationsdienstes ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität des Themas und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen.

**Druck** | H. Rademann GmbH Print + Business Partner, 59348 Lüdinghausen