

# Jetzt bin ich Chef – was nun?

## Einleitung

Gibt es den optimalen Chef? Die Antwort ist ganz klar: es gibt ihn nicht. Die an ihn gestellten Arbeitsanforderungen sind so verschieden wie die Krankenhäuser und Menschen unterschiedlich sind, in denen und mit denen diese umgesetzt werden sollen. Darüber hinaus gibt es auch nicht den einen Weg zu einem guten Chef, sondern verschiedene Wege, die gleichermaßen erfolgreich sein können. Viele Kliniken suchen bei der Chefarztbesetzung nach der „eierlegenden Wollmilchsau“, die bekanntermaßen ebenfalls nicht existiert. Man verrät jedoch kein Geheimnis, wenn man festhält: wer als Vorgesetzter in einem Krankenhaus durchstarten will, darf sich nicht nur auf seine Fachkenntnisse verlassen. Ebenso gefragt sind Schlüsselqualifikationen anderer Natur: vom selbstbewusst-authentischen Auftreten über ausgeprägtes Verhandlungsgeschick bis hin zur erfolgreichen Mitarbeiterführung. Neben exzellenter Kommunikationsfähigkeit ist die Pflege von Beziehungsnetzwerken genau so wichtig wie das effektive Beherrschen der fachlichen Instrumente und Tools, konstruktive Stressbewältigung spielt eine ebenso große Rolle wie die zeitgerechte Mitarbeitermotivation im Klinikalltag.

Anforderungen an einen Chef und dessen Kompetenzen

Wägen Sie kurz für sich selbst ab: wenn Sie 100 % in einem Tortendiagramm auf drei Kompetenzbereiche zu verteilen hätten, wie groß wären die Stücke für

- methodische Kompetenz
- fachliche Kompetenz
- emotional-soziale Kompetenz?

## Emotional-soziale Kompetenz

Projekterfahrungen aus Krankenhäusern in Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigen, dass der emotional-sozialen Kompetenz so hohe Bedeutung beizumessen ist wie methodischer und fachlicher Kompetenz zusammen. Das Verhalten von Menschen wird lediglich zu 10 % durch vernünftige Beweggründe (also kopfgesteuert), jedoch zu 90 % durch Gefühle, Stimmungen und unbewusste Impulse (also bauchgesteuert) determiniert. Sich maßgeblich um die Beziehungen im Krankenhaus und seiner Abteilung zu kümmern, ist deshalb für den Vorgesetzten in einem Krankenhaus enorm wichtig.

Wir haben in den letzten Jahren viele Projekte in Krankenhäusern begleitet. Selten sind diese konfliktfrei abgelaufen. Oft entstanden Spannungen durch die unterschiedliche Gewichtung des Wunsches nach Kontinuität oder Veränderung. Ein guter Vorgesetzter nimmt die feinen Schwingungsfelder in seiner Abteilung oder Klinik präzise wahr und kann mit ihnen in „Resonanz“ gehen. Der notwendige Zugang zu den eigenen Gefühlen ist also ein wirksames Diagnoseinstrument für die Registrierung der „Chemie“ unter den Mitarbeitern und der „Wohlfühltemperatur“ im Team.

Ein Chef- oder Oberarzt, der seine Resonanzfähigkeit einsetzen möchte, benötigt einen guten Zugang zur eigenen Emotionalität (■ **Tabelle 1**). Gerade in der „verkopften“ Welt des insbesondere in der Herzchirurgie maskulin geprägten Klinikalltags ist diese Erkenntnis noch immer mit negativen Attributen belegt. Studien

zeigen jedoch deutlich, wie wichtig für den Erfolg die Beobachtung der eigenen Gestimmtheit und ein reflektierender Umgang sowohl mit sich selbst als auch dem sozialen System sind.

## Fachliche und methodische Kompetenz

Muss jemand, der ein Qualitätsmanagement in einem Uniklinikum einführt, unbedingt ein Arzt sein? Könnte diese Person vorab nicht auch Projektleiter an einem Flughafen oder in der Automobilindustrie gewesen sein? Spätestens angesichts dieser Frage kommt es in Projektmanagement-Seminaren – insbesondere bei Chefärzten – zu erregten Diskussionen über den „optimalen“ Chef. Muss ein Vorgesetzter bezogen auf das Fachgebiet ein exzellenter Spezialist sein? Oder muss er vorrangig mit Professionalität und Fingerspitzengefühl sein Team führen? Wie sieht die richtige Balance zwischen Inhalts- und Führungsaspekt aus?

Wissen und Kenntnisse im Fachgebiet sind zweifelsohne besonders in chirurgischen Fachrichtungen wichtige Kriterien im Leitungsbereich. Doch die fachliche Qualifikation steht für die Führung eindeutig nicht im Vordergrund. Ein chirurgischer Chefarzt, der morgens im OP verschwindet und erst abends wieder herauskommt, wird seine Klinik nicht führen können, weil ihm hierzu keine Zeit mehr verbleibt. Für Chefärzte sind neben der fachlich-intellektuellen Qualifikation insbesondere Kenntnisse und Erfahrungen im Management, unternehmerisches Denken und Handeln und eine starke Persönlichkeit von ganz besonderer Bedeu-

Tabelle 1

Resonanzfähigkeitsfaktoren	
Günstige Faktoren	Ungünstige Faktoren
Offenheit	zu stark auf die Sache fokussiert
Zugang zu den eigenen Emotionen	Machbarkeitsorientierung
persönliche Reflexionsfähigkeit	uneingeschränkte Sachorientierung (ohne Gefühlseinbindung)
Fähigkeit, die eigene Gestimmtheit in den Entscheidungsprozess einzubinden	Angst vor eigenen Gefühlen
Empathie	Position und Machtdenken

tung. Fähigkeit zur Teamführung, emotionale Kompetenz, Begeisterungsfähigkeit, Motivation und Kommunikationstalent sind als persönliche *soft facts* das Salz in der Suppe der *hard facts* – auch in der Klinikführung.

In Stellenanzeigen findet sich häufig, dass eine Chefarztpersönlichkeit erwartet wird, die werteorientiert handelt, durchsetzungsstark, loyal und diskret ist; dies sind jedoch lediglich Grundvoraussetzungen. Das „Wie“ – also die Frage, wie sie diese Kriterien in einem menschlichen Umfeld wertschöpfend einsetzen – ist die eigentliche Kunst, die jeder erlernen kann und sollte. Diese Kunst erfordert vor allem ein gutes Fingerspitzengefühl im Umgang mit dem Kollegium in der Klinik.

Reflektieren Sie doch einmal Ihre Aufgaben als Vorgesetzter in Ihrer Klinik. Bei der Beantwortung folgender Fragen ist es wichtig, dass Sie sich die spezifischen Rahmenbedingungen in Ihrer (auch zukünftigen) Klinik ganz konkret vorstellen. Je konkreter Ihr Bild ist, desto besser werden Sie sich auf Ihre neue Aufgabe vorbereiten können. Hier ein paar Orientierungsfragen:

- Sind Ihre Ziele durch die Krankenhausleitung klar definiert?
- Welche Aufgaben und Verantwortung haben Sie ganz konkret?
- Welches sind Ihre Rechte?
- Welche konkreten Pflichten haben Sie in Ihrer Abteilung?
- Kennen Sie Ihre Mitarbeiter bereits, sind diese informiert und deren Erwartungen bekannt?
- Welche Herausforderungen könnten Ihre Arbeit möglicherweise behindern?
- Wer kann Sie in Ihrer täglichen Arbeit wie unterstützen?

### Vorbereitung auf die neue Aufgabe als Vorgesetzter im Krankenhaus

Es gibt wahrlich viele Bücher zum Thema Führung. Doch die wenigsten sagen Ihnen konkret, *was* Sie als frisch gebackener Vorgesetzter *wie* tun müssen. Um als Chef eines Teams oder einer Abteilung erfolgreich durchstarten zu können, ist es nicht ausreichend, sich auf Fachkenntnisse zu verlassen. Für die Vorbereitung auf die neue Aufgabe als Vorgesetzter ist es wichtig, dass Sie sich auch emotional-sozial vorbereiten und einstimmen. Dies gilt für Sie persönlich, aber auch für Ihr Arbeitsumfeld, Ihren Freundeskreis und insbesondere für Ihr familiäres Umfeld. Besprechen Sie die neue Situation mit dem Partner und binden Sie ihn in Ihre Überlegungen bezüglich der neuen Position ein. Mögliche Auswirkungen, wie zum Beispiel wahrscheinlicher zeitlicher Mehraufwand, Wochenendarbeit und Rufbereitschaften sollten hierbei ebenfalls einbezogen werden. Versuchen Sie, sich langfristig auf eine Führungsaufgabe vorzubereiten. Sie benötigen Managementkenntnisse als eigene Erfahrungsgrundlage und ein kompetentes und glückliches Händchen beim Umgang mit Mitarbeitern, Chefarztkollegen etc. Qualifizieren Sie sich rechtzeitig durch den Besuch von Managementseminaren und befassen Sie sich mit Fragen der Führungsphilosophie.

### Schließen Sie Ihre alte Arbeit ab und schaffen Sie Platz für Neues

Ein häufiger Fehler und deshalb auch ein relativ sicherer Weg in Schwierigkeiten mit dem Projekt „Chef werden“ ist es, sich sofort in die neue Aufgabe zu stürzen,

ohne seine bisherige abgeschlossen zu haben. Wenn Sie eine neue Aufgabe übernehmen sollen, bietet es sich an, einen klaren Schnitt zur bisherigen Arbeit zu machen. Dieser „Cut“ ermöglicht es Ihnen, sich von Ihrer alten Verantwortung mit einer gewissen Distanz zu verabschieden, um offen und frei für das Neue zu sein. Machen Sie zum Beispiel Urlaub – fahren Sie weg und lassen Sie frischen Wind durch Ihren Kopf wehen. Wenn Sie zwischen Ihrer bisherigen Aufgabe und der zukünftigen neuen Arbeit als Vorgesetzter in der Klinik nicht in den Urlaub fahren können, bietet sich ein verlängertes Wochenende an. Können Sie weder wegfahren noch einen Urlaub antreten, ist es dennoch wichtig, dass Sie in der neuen Situation nicht mehr mit alten Dingen belastet werden. Schließen Sie also Ihre alte Aufgabe möglichst vollständig ab. Erstellen Sie ein Übergabeprotokoll mit den wichtigsten Informationen für Ihren Nachfolger. Sichern Sie die relevanten Dateien auf einer CD, legen Sie einen Ordner mit notwendigen Dokumenten und Graphiken für Ihren Nachfolger an und treffen Sie sich, wenn Sie ihn schon kennen, mit ihm, um ihm Tipps für seine neue Aufgabe zu geben. Betonen Sie, dass Sie selbst ebenfalls eine neue und anspruchsvolle Aufgabe übernehmen und deshalb keine Zeit für Ihre alte Arbeit mehr haben werden. Dies ist sehr wichtig. Wir haben viele Menschen kennen gelernt, die zwar schon in ihrer neuen Aufgabe, jedoch aus falsch verstandenem Pflichtgefühl noch immer halb in der alten Stellung tätig waren.

### Machen Sie eine Inventur und entwickeln Sie eine Zielperspektive

Überlegen Sie für sich, was in der letzten Zeit für Sie persönlich gut gelaufen ist und analysieren Sie, warum es gut gelaufen ist. Falls Dinge sich nicht in der Form entwickelt haben, wie Sie es sich vorstellten, überlegen Sie, was Sie in Zukunft wie besser machen können. Trainieren Sie Ihren Umgang mit Menschen und Herausforderungen. Überlegen Sie für sich persönlich, welche Erwartungen Sie an sich selbst stellen und was Sie hierfür zu tun bereit sind. Machen Sie sich aber auch Gedanken dar-

über, wo Ihre Grenzen liegen bzw., was Sie nicht zu tun bereit wären. Gedacht ist hierbei vor allem an zahllose Überstunden und an Sie herangetragene Anforderungen, die nicht mit Ihrem Lebensentwurf übereinstimmen. Werden Sie beispielsweise gebeten, Ihr Mobiltelefon stets angeschaltet zu lassen, ist dies eine Bitte, der Sie nicht nachkommen müssen. Jeder Mensch hat ein Recht auf Privatsphäre – und Sie müssen nicht zu jeder Zeit einsatzfähig sein. In Abhängigkeit von der Kultur eines Unternehmens wird auf Anwesenheit viel Wert gelegt. Gelegentlich gilt es gar als chic, wenn man jeden Abend bis 22.00 Uhr oder noch später im Büro ist. Sie müssen dies nicht so handhaben – am Ende des Tages werden Sie an Ihren Ergebnissen gemessen und nicht an der Anzahl der Stunden, die Sie anwesend waren.

Planen Sie, was Sie innerhalb der ersten 100 Tage als Chef persönlich erreichen wollen, legen Sie Zwischen- und Endziele fest. Hierbei geht es nicht primär um die Inhalte der Klinikarbeit, sondern darum, was Sie für sich persönlich erreichen wollen. Überlegen Sie ebenfalls, wie Sie die formulierten Etappenziele auch überprüfen können. Übernehmen Sie sich nicht und nehmen Sie sich daher nicht zuviel vor.

Ihre ersten Amtshandlungen im neuen Job als Chef sollten Sie wohl überlegt und geplant beginnen. Dies gilt vor allem für Ihr sichtbares Tun; was Sie sagen, ist das eine, was Sie wirklich tun, das andere. Häufig bietet es sich an, mit Symbolen zu arbeiten. Überlegen Sie für sich, welches Symbol ein guter Auftakt für Ihren Neubeginn wäre. Ein guter Freund benutzte zu Beginn seiner Chefarztphase kalligraphische Symbole aus der ostasiatischen Kampfkunst. Jede Woche hängte er ein neues Symbol an die Zimmertür seines Chefarztsekretariats und erzeugte damit Neugier auf Seiten der Kollegen.

### Treten Sie offen und authentisch auf

Gerade als neuer Chef stehen Sie „unter ständiger Beobachtung“. Mitarbeiter, andere Kollegen, Patienten etc. werden Sie sehr kritisch beäugen, Ihr Verhalten interpretieren und bewerten. Der Rollenwechsel vom Oberarzt zum Chefarzt ist mit vielen Veränderungen verbunden. Gehen

Z Herz- Thorax- Gefäßchir 2008 · 22  
DOI 10.1007/s00398-008-0658-9  
© Springer Medizin Verlag 2008

J.-P. Schröder

### Jetzt bin ich Chef – was nun?

#### Zusammenfassung

Die Arbeitsanforderungen und Erwartungen an Chefärzte haben sich erheblich gewandelt. Neben Fachkenntnissen sind Schlüsselqualifikationen wie persönliche Stärke, ausgeprägtes Verhandlungsgeschick und erfolgreiche Mitarbeiterführung essenziell. Und ungeachtet einer hervorragenden Kommunikationsfähigkeit ist die Pflege von Beziehungsnetzwerken genau so wichtig wie das effektive Beherrschen der fachlichen Instrumente und Tools. Dem Selbstmanagement kommt eine ebenso hohe Bedeutung zu wie der zeitgerechten Mitarbeitermotivation im Klinikalltag. Nachfolgend werden die unterschiedlichen Führungsvarianten und Kompetenzen eines Chefarztes sowie die Implikationen deren Umsetzung dargestellt. Die Balance zwischen fachlicher Kompetenz und Teamführung entscheidet

über den Erfolg im Führungsprozess. Ziel sollte es sein, eine Verantwortungsgemeinschaft der Leistungsträger zu erlangen, die auf der Basis gemeinsamer und klar formulierter Werte kreativ Kernkompetenzen entwickelt und neue Blickwinkel für die Gestaltungsfähigkeit der Klinik eröffnet. Der Chefarzt fungiert hierbei als moderierender Prozess-Enabler, der seine Mitarbeiter empowert, ein neues, gemeinsam erarbeitetes Ziel zu erreichen. Eine solche Tätigkeit erfordert eine inspirierende kommunikative Persönlichkeit weit über die fachliche Expertise hinaus.

#### Schlüsselwörter

Führung · transformationales Führen · Management · Chefarzt · Work-life-Balance · Befähigung · Verantwortungsgemeinschaft · Kultur

### Now that I'm head of the department – What's next?

#### Abstract

The expectation and requirements concerning leadership in hospitals have vastly changed. Although medical know-how is important, personality, negotiating skills and ability to lead are key features for the success of medical teams. Communication skills and networking are as important as the effective use of tools and techniques. Self-management and the motivation of co-workers are playing a more important role in daily work. Different styles of leadership as well as the competency of the head of a department and their implications in practice are discussed. The balance of the medical content, on the one hand, and the ability to lead teams, on the other hand, are key factors of leadership performance. More-

over it is important to implement a sense of community based on values and responsibility. Thus, creative visions can enable new perspectives of core competencies and help to enhance the power of hospital teams. The head of department becomes more a moderating process enabler who empowers teams to strive for goals that have been worked out together. This requires an inspiring communicative character that exceeds the needs of medical expertise.

#### Keywords

leadership · transformational leadership · management · head of the department · work-life balance · empowerment · sense of community, culture

Sie offen und ohne Vorurteile an die neue Aufgabe und beginnen Sie die Stunde Null der neuen Tätigkeit ohne feste Vorstellungen und neugierig. Bleiben Sie authentisch – so wie Sie als Mensch sind – und verstellen Sie sich nicht, indem Sie beispielsweise den großen Chef „raushängen“ lassen. Je authentischer Sie sich als Mensch verhalten, desto unverkrampfter können Ihre Mitarbeiter und Teamkollegen mit Ihnen umgehen; dies macht vieles deutlich einfacher und menschlich angenehmer. Die artifizielle Darstellung der eigenen Persönlichkeit trägt nicht zur Etablierung einer angenehmen, ehrlichen und von Vertrauen geprägten Atmosphäre im Kollegenteam bei.

### Eigene Stärken und Schwächen erkennen

Für den Führungserfolg in einem Krankenhaus ist es entscheidend, dass Sie sich und Ihre Kollegen genau einschätzen können: welche Potenziale, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Defizite haben Sie und Ihr Team. Insbesondere vor dem offiziellen Beginn einer neuen beruflichen Herausforderung im Krankenhaus bietet es sich für Sie an, sich über Ihre persönlichen Stärken und Schwächen Gedanken zu machen. Es sei vorweggenommen, dass es nicht darum geht, dass Sie sich um die Beseitigung Ihrer Schwächen kümmern sollen – im Gegenteil. Es geht eher um die Bestimmung Ihrer Stärken, um diese ganz gezielt auszubauen, hierin besteht das Ziel. Auf der anderen Seite ist es ebenso wichtig, die eigenen Schwächen zu kennen. Diese Schwächen können zu Stolpersteinen des Erfolgs im Projekt werden. Aufgaben, die nicht zu Ihren Stärken zählen, sollten Sie delegieren – es wird ohne Fragen Menschen im Team geben, die diese Aufgaben besser erledigen können als Sie selbst.

### Persönliche Leistungsfähigkeit und Work-Life-Balance

Wie will ein Vorgesetzter Leitungsverantwortung wahrnehmen, kann er sich selbst nicht führen? Mit wie vielen Bällen können Sie als Führungskraft in der Klinik jonglieren? Sind Sie nicht gerade ein Hobbyartist, wird es Ihnen wie den meisten Leuten nicht gelingen, mehr als drei Bälle

gleichzeitig in der Luft zu halten. Was heißt dies für den Klinikalltag? Je mehr Bälle Sie gleichzeitig in der Luft halten, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass einer der Bälle herunterfällt.

Ein hektisch wirkender Chefarzt in einer chirurgischen Disziplin einer großen Klinik sagte mir einmal, dass es nur darum gehe, *etwas* zu tun. Er hatte so viele Aktivitäten gleichzeitig in Arbeit und so viele Bälle in der Luft, dass er den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen konnte. Er nannte dies: „The art of plate-spinning“; so rannte er von Teller zu Teller, brachte diese wieder auf Touren, so dass sie nicht vom Stab herunterfielen. Dabei arbeitete er selbst oft an der Grenze eines Burnout-Syndroms. Genau dieses Verhalten demonstriert geradezu lehrbuchartig, wie es einem Vorgesetzten in der Klinik eben nicht gehen sollte. Anstatt auf vielen Baustellen *etwas* zu tun, sollten Sie Ihre Ressourcen lieber auf wenige, ausgesprochen konkrete Dinge fokussieren, die tatsächlich wichtig sind. Diese Arbeitsweise ist deutlich effektiver.

### ➤ Erfolg bedeutet, sich zu entscheiden und sich auf wenige, wirklich wichtige Aufgaben zu konzentrieren.

Hierzu ist es wichtig, dass Sie Ihren individuellen, ganz persönlichen Arbeitsstil herausfinden und diesen dann ganz konsequent optimieren. Mental sind Sie nur dann in der Lage, Höchstleistungen zu erbringen, können Sie ausreichend Energie rekrutieren. Unser Körper stellt Ihnen seine Leistungsfähigkeit zur Verfügung, es ist deshalb enorm wichtig, dass wir pfleglich mit diesem Instrument umgehen; nach acht bis zehn Stunden Arbeit ist ein Ausgleich sehr wichtig. Achten Sie daher sehr darauf, dass Sie eine gute Work-Life-Balance aufbauen und erhalten.

Insbesondere in Aufbauzeiten oder innerhalb von Veränderungsprojekten in Krankenhäusern werden beinahe übermenschliche Anstrengungen erwartet: Jung, willig, flexibel, belastbar. Stresssituationen können jedoch im schlimmsten Fall zum sprichwörtlichen Ausbrennen von Mitarbeitern – dem Burnout-Syndrom – führen. Insbesondere Ärzte mit ausgeprägtem Helfersyndrom sind ge-

fährdet. Work-Life-Balance und Gesundheit sind daher wichtige Erfolgsfaktoren. Dem Selbstmanagement kommt entsprechend eine wesentliche Rolle zu. Je mehr Arbeit auf Sie zukommt, desto stärker müssen Sie Prioritäten setzen – aber auch gekonnt mit unvermeidlichem Stress umgehen.

Folgende Hinweise mögen hilfreich sein, um Selbstmanagement zu optimieren:

- Organisieren Sie sich und Ihre Arbeit; dies fängt bereits am Schreibtisch an und hört mit Mitarbeiterbesprechungen auf.
- Behalten Sie stets die Ziele (kurz-, mittel- und langfristig) im Auge.
- Setzen Sie Prioritäten – in allem, was Sie tun.
- Beantworten Sie E-Mails in ausgewiesenen Zeitkorridoren; Sie müssen nicht ohne Unterlass online sein.
- Machen Sie das, was Sie am besten können und Ihnen leicht von der Hand geht – delegieren Sie Dinge, die nicht zu Ihren Stärken zählen oder die andere besser können als Sie selbst.
- Nehmen Sie nicht jede Einladung zu Meeting, Vortrag oder Besprechung an – Ihre Zeit ist kostbar.
- Bleiben Sie gelassen – auch wenn es mal hektisch wird.
- Seien Sie vorsichtig mit den Erwartungen anderer und Ihren eigenen.
- Formulieren Sie klare Erwartungen an und Ziele für Ihre Teammitarbeiter, deren Erfüllung transparent gemacht werden sollte.
- Machen Sie nichts, nur weil Sie sich dazu verpflichtet fühlen.
- Lernen Sie konsequent „Nein“ zu sagen. Bevor Sie also in einer Besprechung zu etwas Ja sagen oder nicken, denken Sie noch einmal darüber nach. Geht es Ihnen zu schnell, bitten Sie darum, sich das Ganze nochmals durch den Kopf gehen lassen zu dürfen.
- Haben Sie bewusst den Mut dazu, andere zu enttäuschen.
- Bleiben Sie dran, wenn Sie zu einer bestimmten Sache klar „Ja“ gesagt haben, sorgen Sie dafür, dass Sie dieses Votum auch einhalten können.
- Respektieren Sie ein „Nein“ eines anderen Kollegen.

- Wenn Sie „Nein“ sagen, sagen Sie es zur Sache – und nicht zu den Menschen.
- Überdenken Sie Ihre eigenen Ansprüche.
- Schaffen Sie Zeiträume, die Ihnen allein vorbehalten sind (stille Stunde) und in denen Sie Sport machen können.
- Drosseln Sie Ihren Kaffee-, Zigaretten- und Alkoholkonsum. Ihr Körper wird es Ihnen (langfristig) danken.
- Achten Sie darauf, nicht zum Workaholic zu werden. Bleiben Sie abends nicht ewig in der Klinik, sondern widmen Sie auch Ihrer Familie und Ihrem Freundeskreis genügend Zeit – diese stärken Ihre emotionale Seite. Planen Sie Ausflüge am Wochenende, um in Ruhe abschalten zu können.
- Gerade bei Klinikärzten, die viele Nacht- und Wochenenddienste absolvieren, haben wir festgestellt, dass es zu Ein- und Durchschlafstörungen kommt – schlafen Sie daher ausreichend viel und regelmäßig.
- Machen Sie Pausen – gerade kurze Unterbrechungen bringen enorm viel.

Die Leistungsfähigkeit von Menschen ist altersabhängig. Dementsprechend sollten Sie auch Ihre Prioritäten im Klinikalltag ausrichten. Ab einer Altersgrenze von 40 Jahren können Sie nicht mehr 15 Stunden arbeiten, anschließend Sport machen, die Nacht auf einer Party verbringen und dann, nach einem langen Tag im Krankenhaus, ohne Schlaf weitere 15 Stunden im Nachtdienst arbeiten – auch wenn Sie derlei noch konnten, als Sie 25 Jahre alt waren. Dafür verfügen Sie über mehr Erfahrung, Menschenkenntnis, Wissen, Ihre Persönlichkeit ist in den Jahren gereift und Sie haben sich weiter entwickelt. Es geht also darum, weniger selbst zu machen, effektiv zu führen und intelligent zu delegieren.

Der wahrscheinlich wichtigste Punkt ist, dass der neue Chefarzt tatsächlich seine neue Rolle annimmt und eine gute Balance zwischen inhaltlichem Arbeiten und Führung ermöglicht. Es geht eben nicht primär darum, den ganzen Tag im OP zu stehen und jede Personal- oder Sachentscheidung selbst zu treffen, sondern darum, originäre Führungsaufgaben wahrzu-

nehmen. Hervorragende Talente einstellen, die Potenziale der Mitarbeiter entdecken und fördern, dies sind Kernaufgaben des Chefarztes. Und es bedeutet, heterogene Teams auf Basis ihrer Stärken zu entwickeln.

Häufig ist die Kultur in Kliniken nicht auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet; ein Gemeinschaftsgefühl ist selten vorhanden. Moderierte Visionsworkshops mit den Mitarbeitern können gezielt helfen, die Kernkompetenz des Teams zu entwickeln, Verantwortlichkeiten festzulegen und den Kohäsionsgrad im Team zu verbessern. Ziel sollte es sein, eine Verantwortungsgemeinschaft der Leistungsträger zu erlangen, die auf der Basis gemeinsamer und klar formulierter Werte kreativ Kernkompetenzen entwickelt und neue Blickwinkel für die Gestaltungsfähigkeit der Klinik eröffnet. Der Chefarzt fungiert hierbei als moderierender Prozess-Enabler, der seine Mitarbeiter empowert, ein neues, gemeinsam erarbeitetes Ziel zu erreichen. Eine solche Tätigkeit erfordert eine inspirierende kommunikative Persönlichkeit weit über die fachliche Expertise hinaus.

## Fazit für die Praxis

**Herzschlag ist der Takt – Mitarbeiter zu führen erfordert Fingerspitzengefühl und wertschätzende Kommunikation im Umgang miteinander. Gefragt ist eine neue Chefarztgeneration, die neben Fachkenntnissen vor allem Persönlichkeit, Verhandlungsgeschick und Einfühlungsvermögen**

## Korrespondierender Autor



**Dr. med. Jörg-Peter Schröder**

Im Gehren 37, 55257 Budenheim, BRD  
E-Mail: [jps@frequenzwechsel.de](mailto:jps@frequenzwechsel.de)

Dr. med. Jörg-Peter Schröder, Jahrgang 1962, arbeitet als Arzt und Führungs-Coach seit 20 Jahren an der Nahtstelle von Führung, Gesundheit und Persönlichkeitsentwicklung. Schröder hatte Führungsverantwortung in internationalen Unternehmen inne [Vice President Allianz Gruppe, Mitglied des Aufsichtsrats des Reha-Klinikums-Ulm (Sana-Kliniken), Geschäftsführer ABCmedia OHG, Geschäftsführer Medvantis Medical Services, Senior Director Healthcare ORACLE, Head of Healthcare and Social Welfare Microsoft EMEA (Europe, Middle East and Africa)], verfügt über internationale Erfahrung in der Leitung von Integrationsteams im Gesundheitsmanagement sowie in Konzeption und Durchführung systemischen Prozess- und Kommunikationstrainings. Jörg-Peter Schröder entwickelte zudem diverse Patente und erhielt Forschungspreise im Gesundheitsmanagement.

**Interessenkonflikt.** Der korrespondierende Autor gibt an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

**mitbringt. Jenseits der rational geprägten Effizienzwelt stellt sich der Erfolg von Hochleistungsteams erst durch eine Balance zwischen medizinischen Prozessen, gelebten Werten und sinnvollen Entwicklungsmöglichkeiten in einer Verantwortungsgemeinschaft ein. Chefärzte müssen Talente entdecken, Potenziale suchen und gezielt fördern und fordern. Moderierte Workshops helfen, Kernkompetenzen und Verantwortlichkeiten zu erarbeiten und neue Blickwinkel für die Gestaltungsfähigkeit einer Abteilung oder einer Klinik zu eröffnen. Hierzu braucht es ein anderes Denken und Handeln und den Mut, Altes gezielt in Frage zu stellen.**

## Literatur

1. Goleman D (2002) Emotionale Führung. Econ, München
2. Gordon T (1994) Manager-Konferenz. Heyne, München
3. Henke KD, Hoffmann A, Hoppe JD, Schröder JP, Wandschneider U (Hrsg.) (2000) Innovatives Gesundheitsmanagement im Zeichen Europas. Prokon
4. Kraus G, Becker-Kolle C, Fischer T (2004) Handbuch Change Management, Cornelsen, Berlin
5. Schröder JP (1999) Die elektronische Patientenakte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In: Krian A. und H.H. Scheld (Hrsg.): Dokumentationsverfahren in der Herzchirurgie IV, 31–39
6. Schröder JP (2000) Anspruch und Wirklichkeit eines integrierten Versorgungsmanagements. In: Merke et al. (Hrsg.) Quintessenz-Verlag
7. Schröder JP (1998) Klinisches Informationsmanagement zwischen virtueller Realität und mittelalterlichem Burgendenken. f & w 2/98, 98–101
8. Schröder JP (2008) Wege aus dem Burnout. Cornelsen, 2. Auflage, Berlin
9. Schröder JP, Diekow (2006) Wie Sie Projekte zum Erfolg führen. Cornelsen, Berlin
10. Senge P, Kleiner A, Smith B, Roberts C, Ross R (1996) Das Fieldbook zur fünften Disziplin, Klett-Cotta, Stuttgart



## RECHTSEINRÄUMUNG

J.-P. Schröder „Jetzt bin ich Chef – was nun?“ in der Zeitschrift für Herz-, Thorax- und Gefäßchirurgie

In Erweiterung von § 38 Abs. 1 UrhG übertragen die Verfasser dem Steinkopff Verlag das ausschließliche Recht der Speicherung, Vervielfältigung, Verbreitung und Wiedergabe ihres Beitrages – einschließlich das Recht zur Übersetzung – für die Dauer des gesetzlichen Urheberrechts in gedruckter und elektronischer Form.

Autoren können einen bei Steinkopff erschienenen Beitrag über ihre persönliche Homepage verfügbar machen, sofern die genaue Quelle und der Steinkopff Verlag als Copyrightinhaber angegeben sind. Außerdem werden die Autoren gebeten, eine Verknüpfung zu dem im Springer Internetservice SpringerLink publizierten Beitrag einzufügen, die folgenden Text enthält: „Die Originalpublikation ist unter **springerlink.com** verfügbar“. Bitte benutzen Sie den entsprechenden DOI für den Beitrag in SpringerLink. Die über SpringerLink angebotenen Beiträge werden von vielen Abstract- und Informationsdiensten, Zeitschriftenagenturen, Bibliotheksnetzwerken und Konsortien durch Indizes, Abstracts und Bibliografien erschlossen.

Die Rechtseinräumung tritt erst mit der Annahme des Beitrages in Kraft. Hiermit versichert der erstgenannte Verfasser, auch im Namen der Miturheber, dass er berechtigt ist, über die urheberrechtlichen Nutzungsrechte an dem nachfolgend genannten Beitrag zu verfügen.

Nach Abgabe der unterzeichneten Rechtseinräumung werden von Verlagsseite keine Änderungen der Autorenschaft oder ihrer Reihenfolge akzeptiert.

Zeitschrift

Beitragstitel

Autor(en)

Datum

Unterschrift(en)

