

Mehr Zeit für Führung

Fachkompetenz allein reicht für den Erfolg nicht aus

An Führungskräfte im Krankenhaus werden höchste Ansprüche bezüglich ihrer Fachkompetenzen gestellt. Zugleich ist ein Krankenhaus eine hoch komplexe und stark ausdifferenzierte Organisation, für deren Erfolg es notwendig ist, dass medizinisches, pflegerisches und nicht-medizini-

sches Personal optimal zusammenarbeiten und die einzelnen Arbeitsschritte ineinander greifen. Um das alles zu organisieren und dabei noch zielgerichtet zu agieren, bedarf es einer ausgeprägten Führungskultur.

Die Befragung ergab, dass die Bedeutung von guter Führung im eigenen Verantwortungsbereich von nahezu allen Befragten als sehr wichtig oder eher wichtig eingestuft wird. Rund 80% aller Befragten erwarten, dass die Bedeutung von guter Führung in Zukunft noch weiter zunehmen wird.

Die gefühlte Bedeutung von guter Führung hat ganz praktische Auswirkungen. Über 70% aller Befragten haben mindestens einmal im Monat das Gefühl, mit besserem Führungskönnen auch bessere Arbeitsergebnisse zu erzielen. Über 16% haben dieses Gefühl fast täglich. Wie stark diese Einschätzung ausgeprägt ist, unterscheidet sich nach Führungsebene und Arbeitsbereich der Führungskräfte. Das medizinische Personal der dritten Führungsebene hat besonders häufig das Gefühl, mit besserem Führungskönnen bessere Ergebnisse erzielen zu können. Über 60% aller Befragten dieser Gruppe bestätigen diesen Eindruck.

Wie groß die Bedeutung der Führungskompetenzen offensichtlich ist, lässt sich auch daran ablesen, dass die große Mehrheit der Befrag-

ten sowohl die eigenen Fachkompetenzen als auch die eigenen Führungskompetenzen als ursächlich für ihren beruflichen Aufstieg ansieht.

Arbeitszeit und Führungszeit

Die Arbeit als Führungskraft in einem Krankenhaus ist vielfach geprägt von einem hohen Anteil fachlicher Anforderungen, verbunden

Das Zentrum für empirische Sozialforschung (ZeS) der Humboldt-Universität zu Berlin führte im Auftrag der NextHealth GmbH eine online-basierte Führungskräftebefragung (CAWI-Instrument) in deutschen und österreichischen Krankenhäusern durch. Dabei wurden 953 Führungskräfte der oberen drei Hierarchieebenen aus zwölf Kliniken befragt. An den Ergebnissen der Studie lassen sich aussagekräftige Tendenzen ablesen. Im Folgenden werden die Ergebnisse des Schwerpunktes „Führungsaufgaben, Eigenschaften und Tugenden guter Führung sowie soziale Kompetenz“ dargelegt.

mit hoher Arbeitsbelastung. Innerhalb der Arbeitszeit müssen Arbeitsabläufe geplant und organisiert, Patienten versorgt und zusätzlich bürokratische Hürden genommen werden. Insgesamt verbringen die befragten Führungskräfte dabei ungefähr 40% ihrer Ar-



Dr. med. Stefan Drauschke
Geschäftsführung, Next Health GmbH



Dipl. Medienberaterin Nina Schade
Projektleitung, Next Health GmbH



Prof. Dr. Bernd Wegener
Institut für Sozialwissenschaften
Humboldt-Universität zu Berlin

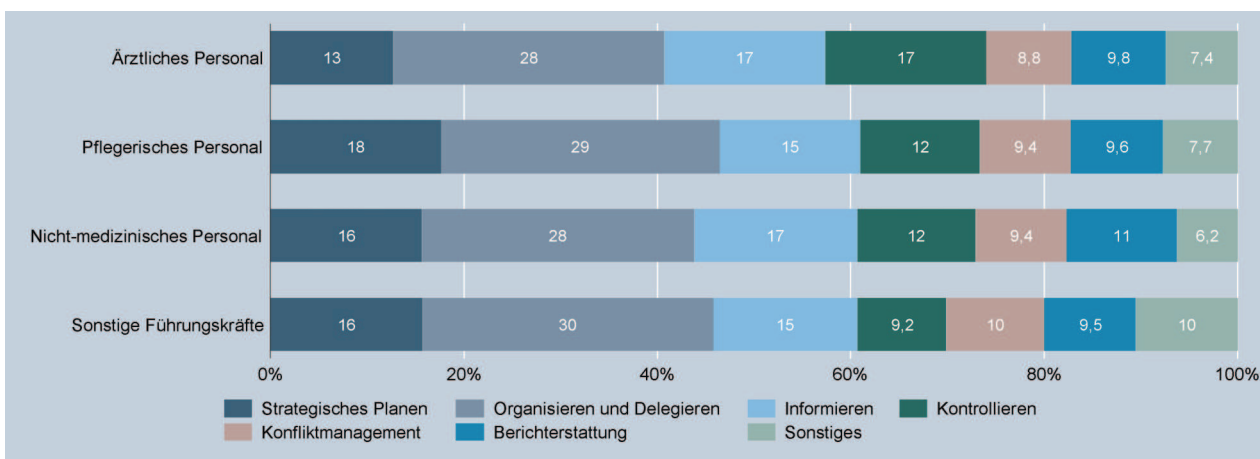


Abbildung 1: Verteilung der Führungszeit für verschiedene Führungstätigkeiten entlang der Arbeitsbereiche

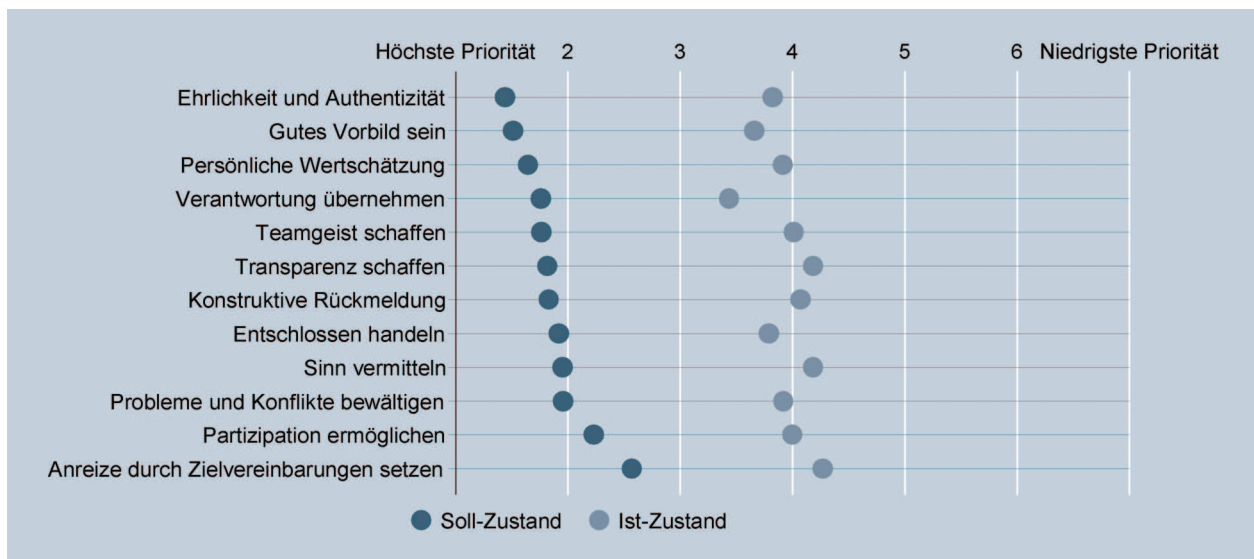


Abbildung 2: Eigenschaften einer guten Führungsfigur

beitszeit mit Führungsaufgaben. Der Anteil für Führungszeit sinkt mit der Führungsebene, d.h. je höher die Position in der Hierarchieebene, desto höher ist auch der Anteil für Führungszeit. Zugleich ist der Anteil der Führungszeit beim ärztlichen Personal deutlich geringer als beim nicht-medizinischen Personal und insbesondere auch geringer als bei den pflegerischen Führungskräften.

Oft ist die Arbeit ein Kampf gegen die Uhr, es bleibt kaum genügend Zeit, den primärberuflichen Aufgaben gerecht zu werden. Auch für die eigentlichen Führungstätigkeiten bleibt häufig kaum mehr genug Raum. So wünschen sich die Führungskräfte im Durchschnitt zwei Stunden pro Woche mehr Zeit für Führungstätigkeiten.

Die Tätigkeiten, die die Führungskräfte in ihrer Führungszeit verrichten, sind sehr unterschiedlich.

Den größten Anteil nimmt dabei das Organisieren und Delegieren ein, strategisches Planen, Informieren und Kontrollieren verbrauchen nur 14 bis 16% der Führungszeit.

Was Führungsarbeit in einer Klinik bedeutet, unterscheidet sich je nach Arbeitsbereich der Führungskraft. Betrachtet man die Führungszeitverteilung der einzelnen Führungskräfte aus den Arbeitsbereichen näher, zeigen sich dementsprechend auch leichte Unterschiede (Abbildung 1). So verbringt das ärztliche Personal mehr Zeit mit Kontrollieren als die anderen Gruppen, während es gleichzeitig weniger Zeit mit strategischer Planung verbringt.

Eigenschaften und Tugenden

Führung beschreibt immer das System aus Führenden und Geführten:

Zum einen bestehen von den Geführten bestimmte Erwartungen an die Führungspersonen, zum anderen müssen die Führenden diese Erwartungen antizipieren, ihnen gerecht werden, ihren eigenen Führungsstil ausprägen, Vertrauen aufbauen und zugleich alle Aufgaben effizient erfüllen. Das in Einklang zu bringen, bedingt die Herstellung einer guten Führungskultur. In der Realität der Befragung zeigt sich jedoch, dass die hohen Ansprüche häufig nicht erfüllt werden. Allerdings werden den Eigenschaften für gute Führung durchweg eher hohe Prioritäten zugeordnet. Hier ist aus der Wahrnehmung der Befragten ein erheblicher Bedarf an der Entwicklung der Führungskultur zu erkennen.

Bei der Frage, welche Priorität die Führungskräfte bestimmten Eigenschaften einer guten Führungsfigur beimessen und wie stark in ihren Augen diese Eigenschaft in ihrem Krankenhaus ausgeprägt ist, ergeben sich deutliche Differenzen zwischen dem Soll- und Ist-Zustand (Abbildung 2). Besonders wichtig waren den Befragten die Werte Ehrlichkeit und Authentizität, Transparenz schaffen und, dass die Führungskräfte ein gutes Vorbild darstellen. Im Vergleich dazu werden das Ermöglichen von Partizipation und das Setzen von Anreizen mittels Zielvereinbarungen deutlich weniger wichtig gewertet. Die zu beobachtenden Differenzen zwischen Ist- und Soll-Zustand sind in allen Bereichen konstant groß, besonders ausgeprägt sind sie jedoch

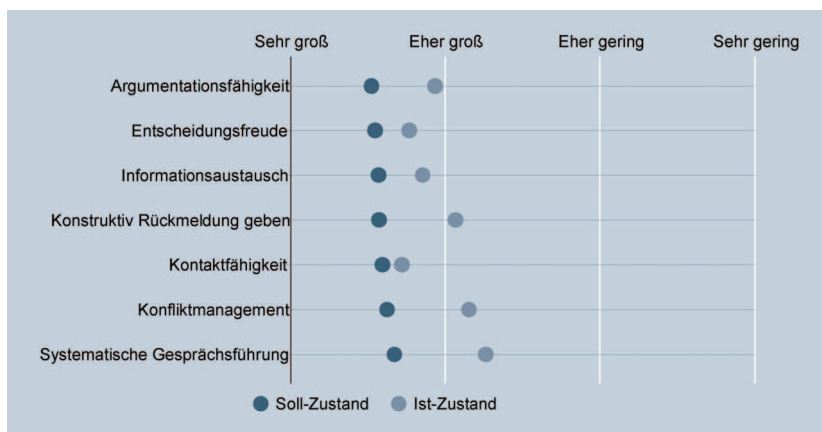


Abbildung 3: Vergleich des Ist- und des Soll-Zustands der sozialen Kompetenzen der Befragten

in den Kategorien Ehrlichkeit und Authentizität sowie bei der Schaffung von Transparenz.

Wichtige Sozialkompetenzen

Erfolgreiches Führungsverhalten beruht auf einer Reihe von Führungskompetenzen. Eines der in der Studie abgefragten Kompetenzfelder war die Sozialkompetenz. Nicht immer ist die Ausprägung so stark, wie sie für gute Führung wünschenswert wäre. Aus diesem Grund wurde bei den folgenden Kompetenzen sowohl danach gefragt, wie groß die Befragten die Ansprüche an diese Kompetenz einschätzen, als auch, wie stark sie bei ihnen tatsächlich ausgeprägt ist.

Führungstätigkeit bedeutet, die Verbindungen herzustellen zwischen Menschen, Organisation, Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Zielen und Ergebnissen. Hierfür ist gute, eindeutige Kommunikation wesentlich, Anweisungen sind klar zu geben, Ziele festzulegen, Anregungen aufzunehmen sowie Entscheidungen zu treffen und weiter zu geben. Dafür sind soziale Kompetenzen wie Argumentationsfähigkeit, Entscheidungsfreude oder Informationsaustausch notwendig, wobei alle diese Kompetenzen aus Sicht der Befragten im Durchschnitt als wichtig bzw. sehr wichtig eingeschätzt werden.

Während sich dabei die Sollaussprägungen kaum unterscheiden, lassen sich bei der Ist-Stärke der sozialen Kompetenzen deutliche Unterschiede feststellen. So gelten die eigene Kontaktfähigkeit, der Informationsaustausch und Entscheidungsfreude als besonders stark ausgeprägt. Bei der systematischen Gesprächsführung und dem Konfliktmanagement zeigen sich dagegen nicht nur die größten Differenzen zwischen Ist und Soll, sondern auch die geringsten Ist-Ausprägungen.

Schlussfolgerungen und Maßnahmen

In Krankenhäusern als Expertenorganisationen wird naturgemäß sehr viel Wert auf Fachkompetenz gelegt. Hohe Fachkompetenz einzelner erklärt jedoch noch nicht den Erfolg ganzer Kliniken und Krankenhäuser. Das Führungsverhalten und die Führungskultur

spielen dafür ebenfalls eine große und oftmals unterschätzte Rolle.

Die vorliegende Befragung hat nun gezeigt, dass Führung, Zeit für Führung und Führungskompetenzen im Bewusstsein der Führungskräfte verschiedener Berufsgruppen im Krankenhaus zunehmend an Bedeutung gewinnen. Im Durchschnitt wünscht man sich mehr Zeit für Führung, während man 40% der Arbeitszeit für Führungsaufgaben aufwendet.

Die von uns abgefragten Eigenschaften und Tugenden einer guten Führungskraft werden alle hoch priorisiert, es zeigt sich weiterhin, dass es generell große Differenzen zwischen dem Ist und dem Soll gibt. Vor allem bei den Aspekten „Ehrlichkeit und Authentizität“ sowie „Transparenz schaffen“ scheint großer Handlungsbedarf zu bestehen, der unter dem Thema Führungskulturentwicklung zu subsumieren wäre.

Für den gesamten Prozess einer Führungskulturentwicklung ist die individuelle Verknüpfung von spezifischem Wissen über die Kultur des Unternehmens mit professionellen und fundierten Modellen für Führungsverhalten und –kompetenz von besonderer Bedeutung. Wesentlich ist eine umfassende, ehrliche von vornherein interprofessionelle und interdisziplinäre Involvierung der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Die Zukunftsfähigkeit eines Krankenhauses hängt auch von guter Führung ab. Die Ergebnisse der Studie können nun dabei helfen, gezielte Maßnahmen einzuleiten und die Professionalisierung von Führung als wesentlichen Beitrag zum Erhalt und der Steigerung der Leistungsfähigkeit von Krankenhäusern weiter zu entwickeln. Erst wenn die Führungskräfte selbst erkennen, dass eine bessere Führungskompetenz ihren eigenen Erfolg, den der Mitarbeiter und ihre Lebensqualität wahrnehmbar steigern können, wächst der Wille, an der eigenen Führungskraft mit Erfolg zu arbeiten. ■

Dr. med. Stefan Drauschke
Dipl. Medienberaterin Nina Schade
NextHealth GmbH
Gabrielenstraße 85, 13507 Berlin

Prof. Dr. Bernd Wegener
Humboldt-Universität zu Berlin
Unter den Linden 6, 10099 Berlin

KU Gesundheitsmanagement

Agfa HealthCare GmbH

Bonn
www.agfahealthcare.com

cibait AG

Bexbach
www.cibait.de

CompuGroup Beteiligungsgesellschaft mbH, Geschäftsbereich ISPRO

Hattingen
www.ispro.de

DKI GmbH

Wuppertal
www.dkigmbh.de

DMI Deutsches Mikrofilm Institut

Münster
www.dmi.de

DRG-Control

Forchheim
www.drg-control.com

FachArztAgentur GmbH

Bielefeld
www.facharztagentur.de

Forum für Gesundheitswirtschaft e.V.

Bremen
www.forum-fuer-gesundheitswirtschaft.de

Institut f. Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen GmbH

Berlin
www.iqmg-berlin.de

iSOFT Health GmbH

Mannheim
www.csc.com

Leipziger Messe GmbH

Leipzig
www.leipziger-messe.de

MCC – Management Center of Competence

Düren
www.mcc-seminare.de

medimex GmbH

Limburg
www.medimex.de

Mesago Messe Frankfurt GmbH

Stuttgart
www.hcm-messe.com

Munich Business School GmbH

München
www.munich-business-school.de

WRG Audit GmbH

Gütersloh
www.wrg-gt.de

**PARTNER AUS
INDUSTRIE UND
DIENSTLEISTUNG**

