

Arzt ein Beruf mit Perspektive ...!

Optimales Lernen, fachliche und persönliche Entwicklungsprozesse und Arbeitszufriedenheit haben ähnliche Grundvoraussetzungen: Nicht nur der Kopf, sondern auch Herz und Hand müssen angesprochen und erreicht worden sein! Für einen Arzt ist es wichtig, sein Fachwissen immer wieder auf den aktuellen Stand zu bringen. Für die Ausübung des Berufes ist die Entwicklung von zwischenmenschlicher Kompetenz, die Teamfähigkeit und die persönliche Kommunikation ebenso grundlegend.

Es gibt viele medizinische Fachgebiete, in denen ‚handwerkliches Tun‘ mit ausgereiftem Wissen und der Umgang mit Menschen wunderbar kombinierbar sind.

Trotzdem sind viele Kollegen zur Zeit unzufrieden. Die Bedingungen im Gesundheitssystem verändern sich massiv. Dokumentationstätigkeiten fressen viel Zeit, die in der Versorgung der Patienten fehlt. Mangelnde Kooperation zwischen ärztlichen Kollegen und die interdisziplinäre Teamarbeit, die so oft keine ist, führen zu Frustration.

Die Kultur und die Zusammenarbeit in einer Klinik werden wesentlich durch die Führung der ärztlichen Leitungskräfte beeinflusst. Und hier gibt es noch viel zu tun. Vielen Mitarbeitern in Vorgesetztenfunktionen ist nicht bewusst, dass das Klären von Zuständigkeiten und Befugnissen zu den wichtigsten Führungsaufgaben gehört. Schnittstellen werden nicht sauber definiert. Mitarbeiter wissen oft nicht, welche Erwartungen ein Vorgesetzter an sie hat (und welche Unterstützung ihnen umgekehrt sicher ist). So ist es keine Seltenheit, dass auch Mitarbeiter in der mittleren Leitungsebene – wie Oberärzte – immer wieder Einzelfallentscheidungen treffen und sich jeweils absichern müssen, weil ihnen übergeordnete Ziele der Abteilung, der Institution, des Chefs nicht bekannt sind.

„Ein guter König muss nicht jeden Tag regieren!“ Dieser Satz stimmt jedoch nur dann, wenn eine Führungskraft über Ziele führt statt die Mitarbeiter als abhängige Entscheidungsempfänger zu betrachten. Entscheidet sich ein moderner Chefarzt für diesen Weg, so kommt er mit den nachgeordneten Mitarbeitern über Gespräche und Klärungen zu Absprachen, die ihnen Entscheidungsspielraum in ihrem beruflichen Handeln lassen. Die Abstimmung erfolgt über die zu erreichenden Ziele, nur in seltenen Ausnahmefällen – z.B. bei besonderen strategischen Überlegungen – über den Weg dort hin. Der Mitarbeiter erfährt Vertrauen und Zutrauen in sein Tun. Die Führungskraft will keine ständige Kontrolle, sie will sich nicht in Details einmischen müssen. Absprachen und kurze Überblick-Informationen zwischen den Beteiligten dienen der Transparenz und einem nutzbringenden Kenntnisstand über Sachlagen und Verläufe.

Die Beziehung zwischen dem Chefarzt und den Oberärzten findet auf ‚Augenhöhe‘ statt. Jeder akzeptiert jeden mit seinen besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Niemandem fällt ‚ein Zacken aus der Krone‘, wenn er um kollegialen Rat

und Unterstützung beim Anderen bittet. Stehen wichtige Entscheidungen an, bezieht die Leitungskraft die Kollegen der mittleren Führungsebene in seine Überlegungen ein. Er hört sich ihre Ideen und Bedenken an, nimmt ihre Hinweise und Ratschläge entgegen – und trifft dann seine Entscheidung. Umgekehrt behält er keine wesentlichen Informationen für sich, sondern sorgt für einen einheitlichen Kenntnisstand. Sind solche Voraussetzungen erfüllt, können die jeweils zuständigen Oberärzte für die Ausbildung der Assistenzärzte, für Abrechnungsfragen, für die Einführung neuer operativer oder anästhesiologischer Techniken, für interdisziplinäre Absprachen im OP und auf der Intensivstation Entscheidungen treffen, die jeweils angemessen zur Gesamtsituation der Abteilung stehen.

„Mein Chef hört mir zu. Er interessiert sich für meine Ideen und Ansichten. Er wimmelt mich nicht ab. Er ist offen für Neues. Wenn ich ihn überzeugt habe von eigenen organisatorischen Ideen, dann bekomme ich seine volle Unterstützung. Wenn nicht, begründet er seine Entscheidung kurz und nachvollziehbar. Dann ist es auch o.k.“

Mein Beruf macht mir viel Spaß. Ich sehe einen Sinn in meiner Arbeit und meinem Tun. Das kann nicht jeder von sich sagen. Ich erhalte die nötige Anerkennung und bin motiviert. Weil das so ist, gelingt es mir auch, andere zu motivieren. Diese Grundstimmung führe ich auf das Handeln meines Chefs zurück. Er ist in seinem fachlichen Können und im OP für mich ein Vorbild und als mein Vorgesetzter jemand, der mir Spaß an meiner Arbeit vermittelt. Diese Kombination habe ich bei meinen bisherigen Chefs so nicht erlebt.“

Wenn es so geht, verkörpert der Vorgesetzte ein Modell von Führung, das ein Klima der wechselseitigen Wertschätzung und des konstruktiven Miteinanders im beruflichen Alltag möglich macht. Mitarbeiter in einer solchen Kultur sind von sich aus eher zur Leistung motiviert. Appellative Reden zur Motivationssteigerung werden überflüssig. Menschen tun ihr Möglichstes, wenn sie sicher sind, dass ihr Einsatz gewürdigt wird. Viele Strapazen des Alltags werden dadurch erträglicher.

Und dann, ja dann ... ist der Arztberuf ein Beruf mit Perspektive.

Organisations- und Teamentwicklung
Dr. med. Ulrike Schlein
Am Bahnhof 1
34537 Bad Wildungen
Tel.: 05621/96953-59
Mobil: 0171/53 22 108
Info@dr-schlein.de

