



# Führung wirksam gestalten

## Erfahrungsbericht über einen praxisbewährten Ansatz zur Führungskräfteentwicklung im Krankenhaus

Von Dr. med. Rainer Heider

**Z**entrale Fragen stehen am Anfang: Wie ist die aktuelle Situation des Unternehmens Krankenhaus? Was benötigt es? Wer sind die essenziellen Stakeholder? Was ist realistisch machbar?

Zwei Rahmenbedingungen im vorliegenden Projekt waren schnell klar:

- Neuer, stark zahlenorientierter Geschäftsführer
- Chefärzte tragen das Vorhaben nur dann mit, wenn der Klinikbetrieb kaum beeinträchtigt wird und die Teilnehmenden sich wirklich für ihre Teilnahme engagieren

Folgerungen:

- Zeitliche Belastung auf ein Mindestmaß reduzieren: acht Tage in ca. neun Monaten, davon die Hälfte an Samstagen
- Schwerpunkt auf Leadership – ergänzt um relevante Management-Aspekte wie Finanzierung oder Projektsteuerung

Relevanz durch Praxisbezug: Herausforderungen aus dem Führungsaltag der Teilnehmenden dienen als Ausgangspunkte – erst dann folgen passende Modelle und Konzepte. Das Ziel: konkrete, realistisch machbare erste Umsetzungsschritte zur Lösung für die Fallgeber.

Klarer Zweck des Programms: Führungskräfte machen mit Blick auf die tägliche Zusammenarbeit einen positiven Unterschied bzgl. Zusammenhalt, Mitarbeiterbindung und Attraktivität der Kliniken. Damit war klar: Im Fokus stehen Führungspersönlichkeiten, die ihre Rolle reflektieren und bewusst gestalten wollen.

- Zielgruppe und Zugangskriterien
- Zielgruppe: Interessierte Führungskräfte aller Berufsgruppen (Medizin, Pflege, Verwaltung), die bis zu drei Jahren in der aktuellen Leitungsfunktion sind.
  - Voraussetzung: Explizite Zustimmung des direkten Vorgesetzten einschl. der Erklärung, die Teilnehmenden für alle geplanten Termine freizustellen.

### Mehr als Training

Entwicklung von Führungskräften ist weit mehr als eine Aneinanderreihung von Seminarinhalten und Trainingssequenzen:

Selbstführung als Grundlage: Wer andere führen will, muss zuerst sich selbst führen können. Eine realistische Selbsteinschätzung ist dafür notwendige Bedingung. Deshalb gehört die Auseinandersetzung mit dem eigenen

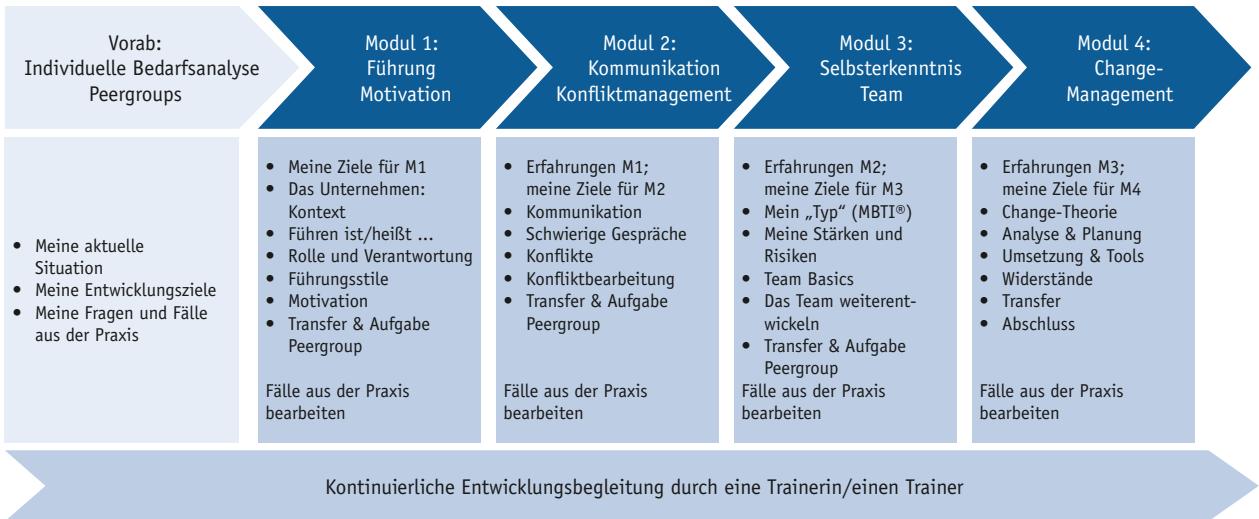
Erfahrene Führungskräfte aus Ärzteschaft und Pflege äußerten Sorge um die berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit, den Teamzusammenhalt und die Arbeitgeberattraktivität – in einem angespannten Arbeitsmarkt. Eine Projektgruppe sammelte Themenwünsche und priorisierte diese. Schnell wurde klar: Die Vielfalt der Anliegen war spannend, aber in diesem Umfang nicht umsetzbar. Mit externer Unterstützung wurden Fokus und Rahmen geschärf't. Innerhalb von sechs Monaten standen Konzeption, Budget und die Zustimmung des Betriebsrats. In diesem Erfahrungsbericht werden wir drei Leitfragen nachgehen: Was sind hilfreiche konzeptionelle Leitplanken und Überlegungen? Was, ganz praktisch, macht Führung wirksam gestalten besonders nutzbringend und erfolgreich? Welches Fazit ziehen wir heute?

**Keywords:** Führung, Strategie, Kommunikation

„Typ“ (hier: MBTI®) ebenso dazu, wie mehrfaches Feedback der Teilnehmenden untereinander.

Praxis vor Theorie: Reale Fälle und Fragen der Teilnehmenden bilden den Startpunkt. In die Bearbeitung fließen schlanken, praxistaugliche Modelle ein. Zentral ist die Fallarbeit im kollegialen Teamcoaching – basierend auf echten Anliegen aus Vorgesprächen, Peergroups und aktuellen Fragen zu Beginn der Module.





*Abb.: Übersicht über das Entwicklungsprogramm mit Fokus auf nachhaltige Wirksamkeit im Führungsalltag*

**Inhaltliche Flexibilität:** Teilnehmende haben gelegentlich aktuelle Fragestellungen, die unter den Nägeln brennen, aber nicht ganz zur Planung passen. Um auf solche Entwicklungen reagieren zu können, sind ca. 25 Prozent der zur Verfügung stehenden Zeit vorab inhaltlich nicht verplant.

**Peergroups:** Um den Austausch und nachhaltige Netzwerke zu fördern, werden feste Kleingruppen gebildet, die zwischen den Modulen zusammenarbeiten, nach- und vorbereitende Aufgaben erledigen, in den Modulen aktiv eingebunden werden.

**Transfersicherung:** Praxisrelevanz wird großgeschrieben. Jedes Modul startet mit einer Reflektion der Umsetzungserfahrungen aus vorherigen Fällen. Die Teilnehmenden setzen sich mit der Tauglichkeit oder Untauglichkeit der Ergebnisse der Fallbearbeitung auseinander und erarbeiten ggf. Alternativen.

**Coachingangebot:** Einige Themen lassen sich nicht oder nur schwer in der Gruppe besprechen. Deshalb gibt es für alle Teilnehmenden das Angebot für zwei individuelle Coaching-Sessions.

#### **Stakeholdermanagement: Transparenz schafft Vertrauen**

Die Projektgruppe soll sich im Konzept wiederfinden; gleichzeitig werden Machtpromotoren (Geschäftsführung, Chefärztinnen und Chefärzte, Pflegedirektion) früh eingebunden, um Information und Rückhalt zu sichern.

- Vorstellung von (Zwischen-) Ergebnissen in der Arbeitsgruppe

- Präsentation des Gesamtkonzeptes in der Unternehmensleitung und Chefärztrunde
- Einzelgespräche mit Schlüsselpersonen

#### **Kommunikation und Erwartungsmanagement als Erfolgsfaktoren**

Gezielt in transparente und mehrstufige Kommunikation von Inhalten, Zeitaufwänden und Spielregeln investieren. Wichtige Punkte sind:

- Teilnahme nur über Eigenbewerbung – keine Verordnung von oben
- verpflichtende Teilnahme an allen Terminen
- Bereitschaft, persönliche Themen und Herausforderungen in der Gruppe einzubringen (► Abb.)

- reflektierte Auseinandersetzung mit der bisherigen Führungspraxis
- klares Bild eigener Stärken und Entwicklungsfelder
- konkrete Vorstellungen zur persönlichen Weiterentwicklung als Führungskraft
- Bereitschaft, eigene Anliegen einzubringen und aktiv an den Themen anderer Teilnehmenden mitzuarbeiten

Um eine vertrauensvolle Lernatmosphäre zu fördern, wird pro Klinik/Bereich nur eine Person berücksichtigt. Nach Abschluss des Auswahlprozesses erhalten die Teilnehmenden eine persönliche Einladung für ein Vorgespräch zur individuellen Bedarfserklärung. Auch die jeweilige Führungskraft

**„Um eine vertrauensvolle Lernatmosphäre zu fördern, wird pro Klinik/Bereich nur eine Person berücksichtigt.  
Nach Abschluss des Auswahlprozesses erhalten die Teilnehmenden eine persönliche Einladung für ein Vorgespräch zur individuellen Bedarfserklärung.“**

#### **Methodik und Vorgehen**

##### **Teilnehmendenauswahl**

Alle Mitarbeitenden der Zielgruppe werden eingeladen, ein kurzes Motivationsschreiben zu verfassen – unterstützt durch Leitfragen. Die Antworten ermöglichen eine fundierte Einschätzung, ob zentrale Voraussetzungen für die Teilnahme gegeben sind, insbesondere:

wird über die Teilnahme und die Termine informiert.

##### **Individuelle Bedarfserklärung**

Vor Programmbeginn wird mit allen Teilnehmenden ein 45-minütiges Einzelgespräch durchgeführt. Im Fokus stehen drei Fragen:

1. Wo stehe ich aktuell als Führungskraft?

2. Was möchte ich durch Führung wirksam gestalten erreichen?
3. Welche konkreten Alltagssituationen beschäftigen mich?

Die Erkenntnisse aus diesen Gesprächen werden dokumentiert und vor Programmbeginn im Trainerteam ausgewertet. So können bereits vor dem ersten Modul Inhalte angepasst oder Schwerpunkte neu gesetzt werden – praxisnah, bedarfsgerecht und individuell.

#### **First Meeting – der strukturierte Auf-takt**

Um die gemeinsame Zeit in den Modulen von Beginn an intensiv und inhaltlich zu nutzen, findet rund vier Wochen vor dem ersten Modul ein zweistündiges Vorbereitungstreffen statt. Ziele dieses Treffens sind:

- Vorstellung des Trainerteams
- erstes persönliches Kennenlernen aller Teilnehmenden
- Überblick über Struktur, Inhalte und Erwartungen

**„Das Trainerteam ist frühzeitig eingebunden, kennt den individuellen Bedarf der Teilnehmenden, arbeitet eng abgestimmt und praxisnah. Es sichert Kontinuität über alle Module hinweg, teilt relevante Informationen, begleitet den Gruppenprozess und gestaltet aufeinander aufbauende Lernschritte.“**

- Klärung organisatorischer Fragen
- formale und inhaltliche Startphase der Peergroups inkl. erstem Arbeitsauftrag für Modul 1
- Überblick zu Zusatzangeboten, z.B. Einzelcoaching

#### **Team-Event – Verbindung stärken**

Um das Netzwerken und die Teamentwicklung frühzeitig zu unterstützen, wird ein informelles Treffen organisiert – meist als gemeinsames Abendessen. Ziel: eine offene, kollegiale, vertrauliche Atmosphäre schaffen, in der die spätere Zusammenarbeit auf Augenhöhe gelingen kann.

#### **Struktur der Module**

- Jedes Modul beginnt mit einer Rückschau auf die vorhergehende Lerneinheit zur Transfersicherung
- Thematischer Überblick statt fester Agenda

Das schafft Raum, um flexibel auf aktuelle Bedarfe der Teilnehmenden einzugehen – auch abseits des ursprünglichen Plans.

#### **Zusatzformate – Lernen im Arbeitskontext verankern**

Es gilt, die Entwicklung der Führungskräfte näher an den beruflichen Alltag zu bringen. Deshalb werden ergänzende Lernformate (z.B. virtueller Abend-Workshop) angeboten, die flexibel und niedrigschwellig in den Arbeitskontext integrierbar sind. Das erzeugt bei den Teilnehmenden eine sehr positive Resonanz.

#### **Arbeitsweise im Trainerteam**

Das Trainerteam ist frühzeitig eingebunden, kennt den individuellen Bedarf der Teilnehmenden, arbeitet eng abgestimmt und praxisnah. Es sichert Kontinuität über alle Module hinweg, teilt relevante Informationen, begleitet den Gruppenprozess und gestaltet aufeinander aufbauende Lernschritte. Nach jedem Modul findet ein virtuelles Lessons Learned statt – zur gemeinsamen Reflexion und bedarfsgerechten Weiterentwicklung des Pro-

- Viele der entstandenen Netzwerke bestehen über das Programm hinaus weiter – als fachliche und persönliche Ressource im Führungsalltag.
- Ein Nebeneffekt, den man nicht verschweigen sollte: Die intensive Reflexion macht nicht nur das eigene Führungsverhalten sichtbar – sie schärft auch den Blick auf die Stärken und Entwicklungsfelder der eigenen Vorgesetzten.

#### **Ausblick – dranbleiben lohnt sich**

Die bisherigen Rückmeldungen und Effekte bestätigen, den eingeschlagenen Weg weiter zu gehen: praxisnah, vernetzend und mit einem klaren Fokus auf Führungswirksamkeit im Klinikalltag. Denn eines ist sicher: Gute Führung entsteht nicht im Seminarraum, sondern in der täglichen Zusammenarbeit. ■



**Dr. med. Rainer Heider**

Chefarzt Klinik für Gynäkologie und Geburtshilfe  
Notarzt, Risk Manager, Mediator  
medmed GmbH  
Schloßstraße 12  
5081 Anif  
Österreich

gramms. Bewährt hat sich insbesondere ein heterogenes Trainerteam, ergänzt um eine Projektleitung, die die Teilnehmenden bereits ab dem ersten Tag (Einladung, Info, Motivationsbeschreiben, Interviews) kontinuierlich über das gesamte Programm begleitet und dabei als zentrale Ansprech- und Vertrauensperson sowohl für Teilnehmende als auch für das Trainerteam fungiert.

#### **Unser Fazit**

Positive Veränderungen im Führungsalltag

- Die regelmäßigen Transfer-Reviews zu Beginn jedes Moduls zeigen: Die Teilnehmenden erweitern nicht nur Wissen und Kompetenzen, sondern stoßen konkrete Veränderungen in ihrem Führungsverhalten an.
- Besonders prägend ist für viele die vertrauliche Zusammenarbeit in den Peergroups und die intensive Bearbeitung eigener Fragestellungen.