

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

LEADERSHIP

Ideen

Position

Mitarbeiter

Entscheidungen

Organisation

Team

Kritik

Unternehmenserfolg

Kommunikation

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Patrick Da-Cruz (verantwortlich), V. i. S. d. P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: zfpg@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 1, Nr. 3, 2015, S. 1-52. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.01.03.2015-01

Erscheinungsort
Neu-Ulm, 05/ 2015

ISSN Online
2363-9342

ISSN Print
2364-2556

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Beitrag aus der Praxis I



Titel

Extraordinary Leadership - Führung im Gesundheitswesen

Autoren

Dr. Christine Hübner (links)

Dr. Frank Edelkraut (rechts)

Einleitung

Im Jahr 2012 gab es 5,2 Millionen Beschäftigte im Gesundheitswesen, d. h. jeder achte Bundesbürger ist in dieser Branche tätig (Statistisches Bundesamt 2014). Daher ist es naheliegend zu fragen: Wie stellt sich das Thema Führung in der Gesundheitswirtschaft dar?

Für Mediziner gilt es, sich in 5-6 Studienjahren das Fachwissen aus ca. 30 medizinischen Bereichen anzueignen, um die Staatsexamina erfolgreich zu absolvieren. Nischenthemen wie Soziologie oder Ethik gehören zum Stundenplan, wohingegen Betriebswirtschaft, Personalmanagement oder gar Führungsthemen nicht im Curriculum enthalten sind. Auch nach dem Studium bleibt der Druck in den nächsten 5-7 Jahren hoch, um neben der täglichen Arbeit den Weiterbildungsverpflichtungen zum Erreichen der Facharztqualifikation nachzukommen. Selbst in diesem Stadium der beruflichen Weiterbildung sind die Themen Betriebswirtschaft, Personalmanagement oder Führung nicht vorgesehen. Die Fachverbände bieten hierzu zwar vereinzelt Seminare an, diese richten sich aber im Wesentlichen

an Ärzte, die sowieso schon Leitungsfunktionen innehaben.

Pflegekräfte durchlaufen eine 3-jährige Ausbildung, um sich dann in der Regel in ein Team auf einer Krankenhausstation einzugliedern. Die nachfolgenden Stufen der Karriereleiter umfassen die „Stationsleitung“, danach evtl. „Pflegedienstleitung“ oder das Studium „Pflegermanagement“. Anders als bei den Medizinerinnen sind hier Themen wie Mitarbeiterführung oder Teamleitung in der Weiterbildung zumindest eingeplant.

Die Verwaltung eines Krankenhauses ist eine heterogene hierarchisch gegliederte Gruppe, die von der Ebene der Sachbearbeiter bis zur Geschäftsführung reicht und in der Spitze sowohl von Medizinerinnen, Betriebswirtschaftlern oder Pflegekräften besetzt sein kann.

Aus diesem Abriss ist ersichtlich, dass die drei Kernbereiche der Gesundheitswirtschaft – Medizin/ Pflege/ Verwaltung – aus unterschiedlichen Ausbildungsrichtungen kommen, um dann im täglichen Arbeitsleben mit recht großen Schnittmengen zusammenzuarbeiten. Ferner ist in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen, dass es zwei Arten von Organisationen in der Gesundheitswirtschaft

schaft gibt: Große Einheiten mit HR-Bereich und kleine Einheiten ohne HR-Unterstützung.

Es gibt in Deutschland ca. 2.000 Krankenhäuser, daneben aber auch ca. 40.000 niedergelassene Ärzte, die pro Praxis bis zu 40 Mitarbeiter oder mehr haben (Statistisches Bundesamt 2014). In diesen Einheiten ist eine gute Führungskultur wichtig, weil Führungsthemen in kleinen Einheiten nicht „wegdelegiert“ werden können. Sind die Ärzte in freier Praxis oder diejenigen, die sich jedes Jahr neu niederlassen, hinsichtlich Führung gut gerüstet? In der Regel nicht, weil es - wie dargestellt - weder im Studium noch in der klinischen Ausbildung ausreichende Unterstützungsangebote gibt. Daraus resultiert dann zwingend die Frage: Wohin kann sich eine angehende Führungskraft wenden, um sich auf Führung vorzubereiten? Wie kann sie sich ggf. selber helfen?

Extraordinary Leadership nach Zenger/Folkman

Unabhängig von der eigenen Funktion in einem Unternehmen wissen die meisten Menschen zumindest intuitiv, dass Führungskräfte einen großen Einfluss auf die Menschen in ihrem Umfeld und die Ergebnisse der Organisation haben. Die Leistung der Führungskräfte ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für jede Organisation. Was Führungsleistung allerdings genau ausmacht und wie diese systematisch gesteigert werden kann, ist viel weniger offensichtlich.

Die Kompetenzforscher John Zenger und Joseph Folkman haben Anfang der 2000er Jahre die Zusammenhänge zwischen der Führungsqualität und den individuellen Kompetenzen der Führungskräfte untersucht. Sie haben dazu die 360°-Feedbacks von über 20.000 Führungskräften (über 200.000 Datensätze) unterschiedlicher Branchen ausgewertet und eine Reihe von Zusammenhängen gefunden, die für die Entwicklung exzellenter Führung sehr

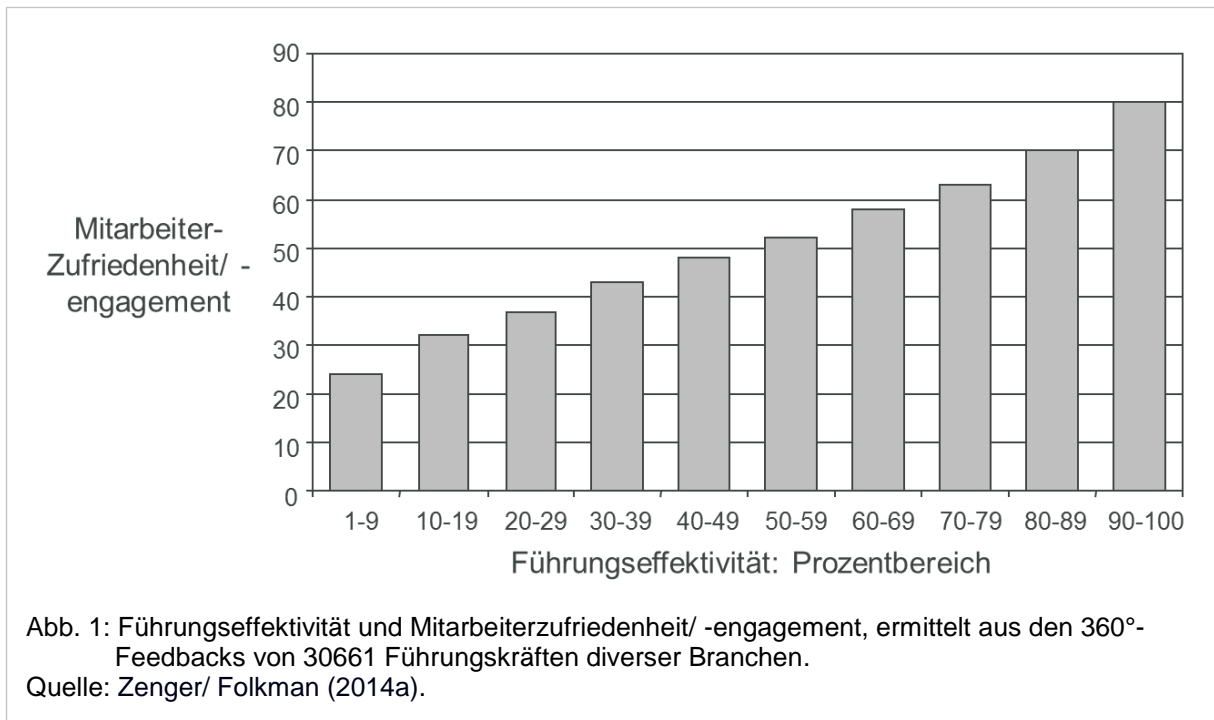
hilfreich sind. Bis heute sind über 50.000 Führungskräfte weltweit mit über 1.5 Mio. Datensätzen in die Untersuchungen einbezogen worden, wobei die ursprünglichen Erkenntnisse bestätigt wurden (Lipkowski 2014). Eine Auswahl der Erkenntnisse, die auch von einzelnen Führungskräften für die individuelle Weiterentwicklung genutzt werden können, wollen wir im Folgenden kurz vorstellen.

Gut ist nicht gut genug

Der früher eher als intuitiv angenommene Zusammenhang von Führungsleistung und Unternehmenserfolg konnte eindeutig gezeigt werden. Alle Erfolgsparameter, von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit über Umsatz und Gewinn waren eindeutig mit der Bewertung der Führungsleistung korreliert (vgl. Abbildung 1). Etwas überraschend war dabei die Erkenntnis, dass der Abstand zwischen schlechten und guten Führungskräften genauso groß war wie der zwischen den gut bewerteten Führungskräften und den Top-Managern. Diese Top-Manager erreichten in der Mitarbeiterzufriedenheit und bei den anderen Erfolgsfaktoren Werte, die deutlich besser waren. Für eine Organisation, gerade in Branchen mit schwierigen Rahmenbedingungen, bedeutet dies, dass es mehr Sinn macht, die vorhandenen guten Führungskräfte weiter zu entwickeln und zu Top-Leistungen zu führen. Dies ist erfahrungsgemäß deutlich einfacher, als die schwächeren Führungskräfte (mit viel Aufwand) zu sehr wahrscheinlich nur mittelmäßigen Leistungen zu bringen.

Man muss nicht perfekt sein

Die Ergebnisse der Untersuchungen zeigten weiterhin, dass die exzellent bewerteten Führungskräfte bei weitem nicht perfekt waren. Sie zeigten in der Regel 2-3 herausragende Stärken und keine „fatalen“ Schwächen. Als fatale Schwächen gelten gering ausgeprägte Kompetenzen, die für den Erfolg in der jeweiligen Funktion wichtig sind.



Nun kennt die Kompetenzforschung bis zu 200 Führungskompetenzen, wovon in den meisten Kompetenzmodellen 50-70 Kompetenzen zugrunde gelegt werden. In den Arbeiten von Zenger und Folkman war eine interessante Erkenntnis, dass die 2-3 Stärken der Top-Führungskräfte keine beliebigen Kompetenzen sind. Als relevant erwiesen sich nur 16 Kompetenzen, welche den Unterschied zwischen guten und exzellenten Führungskräften ausmachen. Liegen besonders ausgeprägte Kompetenzen vor, können sie erkennbar geringer ausgeprägte Kompetenzen positiv überlagern. Auch die Top-Führungskräfte sind nicht perfekt und brauchen es auch gar nicht zu sein.

Stärken stärken

Für die Entwicklung von Führungskräften ergeben sich hieraus bereits hilfreiche Erkenntnisse. Sofern eine Führungskraft über eine solide Grundqualifizierung verfügt und die 16 Kompetenzen, die den Unterschied machen, (vgl. Tabelle 1) kennt, kann eine sehr gezielte Weiterentwicklung der vorhandenen Stärken bei diesen 16 Kernkompetenzen erfolgen. Mit großer Wahrscheinlichkeit wird es sich um Bereiche handeln, in

denen ohnehin ein größeres Interesse besteht, gute Grundlagen vorhanden sind und am Ende auch eine gewisse Leidenschaft vorhanden ist. Dies sind beste Voraussetzungen, noch besser zu werden und gezielt an 2-3 Kompetenzen zu arbeiten, was sich auch in einem anspruchsvollen Tagesgeschäft gut realisieren lässt.

„Cross-Training“ für Kompetenzen

Die Entwicklung von Stärken weist in der Praxis eine Schwierigkeit auf. In den Bereichen, in denen ein Mensch schon gut ist, hat er bereits einige Energie und Zeit in die Erreichung dieses Zustandes investiert. Eine Weiterentwicklung erfordert daher ein deutlich fokussiertes und zielgerichteteres Handeln als bisher. Die Forschung von Zenger und Folkman zeigt, dass auch bei der Kompetenzentwicklung von Führungskräften ein Effekt genutzt werden kann, der im Sport bereits länger üblich ist, das sog. Cross-Training. Hierunter versteht man die Entwicklung von Fähigkeiten, die mit der zu entwickelnden Kompetenz nur indirekt zu tun haben aber helfen, die Gesamtleistung zu steigern. So kann ein Golfspieler, der bereits viel in seinen Schwung investiert hat, über

	1	2	3	4	5
Charakter					
Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit					
Individuelle Fähigkeiten					
Technische/ Berufliche Erfahrung					
Problemlösung und -analyse					
Innovation					
Entwickelt sich selbst weiter					
Ergebnisorientierung					
Handelt ergebnisorientiert					
Setzt herausfordernde Ziele					
Ergreift Initiative					
Interpersonelle Fähigkeiten					
Kommuniziert kraftvoll und effektiv					
Inspiziert und motiviert andere zu Höchstleistungen					
Baut Beziehungen auf					
Entwickelt und fördert andere					
Zusammenarbeit und Teamwork					
Veränderungen vorantreiben					
Entwickelt strategische Perspektive					
Zeigt Veränderungsinitiative					
Verbindet und repräsentiert die Organisation nach Außen					

Tab. 1: Die 16 Kernkompetenzen nach Zenger und Folkman.
Quelle: Zenger/ Folkman (2009).

ein Mentaltraining seine Leistung im Turnier oder ein Marathonläufer über eine Ernährungsumstellung die Leistung seines Körpers steigern.

Für die 16 Kernkompetenzen von Zenger und Folkman existieren jeweils 5-12 Begleitkompetenzen, d. h. Kompetenzen, die im Sinne eines Cross-Trainings gesteigert werden können und gleichzeitig die Leistung in der Kernkompetenz steigern. Auch hier liegt ein Vorteil dieses Modells für die einzelne Führungskraft, da mehr Spielraum bei der Auswahl geeigneter Maßnahmen der Kompetenzentwicklung besteht.

Anwendung für Führungskräfte in der Gesundheitswirtschaft

Wie kann nun eine Führungskraft im Gesundheitswesen die Erkenntnisse des Extraordinary Leadership Modells nutzen und die eigene Führungsleistung steigern? Mehrere der vorgestellten Erkenntnisse aus der Forschung von Zenger und Folkman können ohne großen Aufwand auch von Führungs-

kräften in der Gesundheitswirtschaft genutzt werden.

Der größte Hebel liegt darin, von möglichst vielen, relevanten Personen ein regelmäßiges Feedback zur eigenen Führungsleistung einzuholen. Wer um die Wirkung des eigenen Handelns weiß, kann die Punkte identifizieren, die – in Relation zu den 16 Kernkompetenzen von Zenger und Folkman – ausgebaut werden sollten, um hier exzellent zu werden. Zur Orientierung für die Selbstbeurteilung und für die Gespräche mit Feedbackgebern kann Tabelle 1 dienen, in der die 16 Kernkompetenzen aufgeführt sind.

Erläuterung der Skala in Tabelle 1:

- (1) nicht zu beurteilen (nicht genügend Informationen vorhanden, um eine Beurteilung vornehmen zu können)
- (2) benötigt einige Verbesserung in diesem Bereich (zeigt in Bezug auf diese Eigenschaft selten oder nie kompetente Leistung bzw. versucht es gar nicht erst (Leistungsversagen))

- (3) Fähigkeit vorhanden (leistet in Bezug auf diese Eigenschaft ähnlich viel wie die meisten anderen (durchschnittliche bis gute Leistung)) Anm.: Die häufigste Bewertung, im Sinne „Erwartung erfüllt“
- (4) Stärke (leistet in Bezug auf diese Eigenschaft mehr als die meisten (oberstes Viertel))
- (5) Übertreffende Stärke (leistet in Bezug auf diese Eigenschaft so viel wie kaum ein anderer (Top 10%))

Fazit

Feedback ist nicht nur für die Führungskraft selbst hilfreich. Auch Mitarbeiter und Kollegen erwarten ein regelmäßiges Feedback zur eigenen Leistung und Führungskräfte, die anderen Personen regelmäßig ein professionelles Feedback geben, werden positiv eingeschätzt. (Zenger/ Folkman 2014b). Die Tabelle kann daher auch dazu dienen, anderen Personen Feedback zu geben. Dieses lässt sich mit der Tabelle und konkreten Beispielen aus dem Arbeitsalltag (Tipp: Führen Sie ein tägliches Führungstagebuch) gut vorbereiten.

Eine weitere Maßnahme in der Weiterentwicklung der eigenen Führungsleistung ist, dem Thema schlicht mehr Raum zu geben und sich regelmäßig mit der eigenen Leistung auseinanderzusetzen. Welche Ereignisse (Tagebuch!), Feedbacks oder eigene Erkenntnisse geben mir Hinweise darauf, wo ich mein Verhalten optimieren kann? Diese Frage, einmal pro Woche gestellt, und eine Maßnahme zur Weiterentwicklung (Stärken stärken!) definiert, führt zügig zu einer deutlichen Steigerung der eigenen Leistung und den entsprechenden Konsequenzen in der Wahrnehmung durch andere.

Literatur

Zenger J. H., Folkman J. R. (2009) *The Extraordinary Leader*, McGraw Hill, New York.

Zenger J. H., Folkman J. R. Sherwin R. H., Steel B. A. (2012) *How to be Exceptional*, McGraw Hill, New York.

Zenger J. H., Folkman J. R. (2014a) *How Extraordinary Leaders Double Profits, Why Excellent Leadership Deserves Your Attention*, In: <http://leadership.zengerfolkman.com/acton/attachment/10129/f-0369/1/-/-/-/-/How%20Extraordinary%20Leaders%20Double%20Profits%20-%20LRC.pdf>, Abrufdatum: 07.04. 2015.

Zenger J. H., Folkman J. R. (2014b) *Geben sie konstruktives Feedback*, In: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/personal-fuehrung-mitarbeiter-wollen-konstruktive-kritik-a-944683.html>, Abrufdatum: 07.04.2015.

Lipkowski S. (2014) *Gute Führung reicht nicht*, Interview mit Führungsforscher Joseph Falkman, In: *managerSeminare*, Heft 193, April 2014, S. 72-76.

Statistisches Bundesamt Wiesbaden (2014) *Eckdaten der Krankenhäuser 2013*; www.destatis.de, Abrufdatum: 07.04.2015

Autorenbiografien

Dr. Christine Hübner ist geschäftsführende Gesellschafterin der Praxisklinik Rothenbaum, die sie 1999 gründete. Heute hat die Praxisklinik 25 Mitarbeiter und 38 Operateure unterschiedlicher Fachrichtungen sind hier tätig. Dr. Hübner ist Fachärztin für Anästhesie, Intensiv- und Notfallmedizin, mit einer Zusatzausbildung in Health Management.

Dr. Frank Edelkraut, ist geschäftsführender Gesellschafter der Mentus GmbH und akreditierter Berater für das „Extraordinary Leadership“ von Zenger/ Folkman. Nach mehreren Stationen als Personalleiter ist er im Bereich der (Top)Führungskräfteentwicklung tätig und darüber Experte für Mentoring und die Nutzung moderner Kommunikationsformate (TED Talks) in der Unternehmens- und Mitarbeiterkommunikation.

Autorenanschriften

Dr. Christine Hübner
Geschäftsführende Gesellschafterin
Praxisklinik am Rothenbaum Betriebsgesell-
schaft mbH
Heimhuder Straße 38
20148 Hamburg

E-Mail: huebner@klinikrothenbaum.de

Dr. Frank Edelkraut
Geschäftsführender Gesellschafter
Mentus GmbH
Bellevue 23
22301 Hamburg

E-Mail: fe@mentus.de