

# Jenseits von Zahlen, Daten, Fakten

Sie haben schon viele Themen angepackt, Prozesse und Strukturen den Anforderungen angepasst, Qualitätsstandards etabliert und modernste Technologien eingeführt. Verfahren sind festgelegt und dokumentiert. Und dennoch läuft es nicht wie gewünscht. Woran liegt das?



**Angelika Baur:** „In der Beratung bin ich voll und ganz da, im Kontakt präsent und achtsam. Es ist eine Arbeit, die alle meine Sinne fordert.“

## Faktor Mensch

Bei allen strukturellen Veränderungen bleibt eines stets gewiss: Die wichtigste Ressource eines Klinikums sind die dort arbeitenden Menschen. Sie sind es, die Kommunikation und Zusammenarbeit gestalten. Erst mit ihnen können Abläufe reibungslos gelingen oder auch nicht. Ein konstruktives Miteinander ergibt sich nicht von selbst. Dies ist ein Faktor, der oft vergessen wird.

## Führung verbindet – Standorte und Menschen

Aufgabe des Managements ist es, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass effizientes Arbeiten für Führungskräfte und Mitarbeiter möglich wird. Vor allem bei Krankenhausketten mit mehreren Standorten ist das eine besondere Herausforderung. Da soll zusammenwachsen, was zusammengehört. Und diese Verbindung ist in erster Linie durch die Führungsebene herzustellen. Standortbezogene Verantwortlichkeiten und übergreifende Zuständigkeiten sind zu etablieren

und zu koordinieren. Dazu braucht es Vertrauen, Kooperationsbereitschaft und Verlässlichkeit innerhalb der Führungsmannschaft. Damit dies entstehen kann, müssen fachliche und persönliche Erwartungen und Anforderungen geklärt und ein gemeinsames Führungsverständnis erarbeitet und kommuniziert werden. Auch Führungskräfte müssen für gemeinsame Ziele gewonnen werden. Nur so wird gewährleistet, dass alle an einem Strang ziehen.

## Chefärzte als Mediziner und Manager

Kliniker sehen sich einem immer größer werdenden Anteil von Managementaufgaben gegenüber. Es gilt, die Anforderungen der Krankenversorgung, von Lehre und Forschung sowie der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern unter einen Hut zu bekommen. Dies erfordert medizinische Fachkompetenz und Führungsqualitäten. Chefärzte sind in ihrer Führungsfunktion gefordert, um die Ansprüche und Leistungen von Ärzten, Schwestern und technischen Angestellten immer wieder aufeinander abzustimmen. Sind Arbeitsbeziehungen gestört, macht sich das bemerkbar wie Sand im Getriebe. Führung ist ein Handwerk, das erlernbar ist. Coaching bietet einen Rahmen, um den Blick auf den Menschen und die Grundsätze und Werkzeuge wirksamer Führung zu richten - und damit den eigenen Handlungsspielraum zu entdecken und zu erweitern.

## Organisationsaufstellungen für strategische Entscheidungen nutzen

Die neue und innovative Methode der Organisationsaufstellung kann für alle Fragen angewendet werden, die nicht mit Hilfe von Zahlen, Daten, Fakten gelöst werden können. Es ist eine anschauliche Art, das implizite Wissen einer Organisation zu erschließen. Durch die Aufstellung von Personen im Raum - als Repräsentanten für Teile oder Themen der Organisation - wird wahrgenommen und aufgezeigt, wie diese zueinander stehen. Aufstellungen vermitteln ein Bild der Organisation und machen die internen Strukturen sichtbar. So können schnell Diagnosen zu komplexen Sachverhalten und Arbeitsbeziehungen erstellt und Lösungen für Fragestellungen gefunden werden. Von großem Nutzen ist die Methode auch für die strategische Planung und Ausrichtung. Durch eine Aufstellung der Organisation, des relevanten Umfeldes sowie unterschiedlicher Strategieoptionen können Fragen nach der strategischen Positionierung beantwortet werden, wie beispielsweise:

- Wer ist der richtige Kooperationspartner?
- Welches Klinikum passt gut in unseren Verbund?
- Welches Ziel hat Vorrang?

Organisationsaufstellungen bieten Führungskräften die Möglichkeit zu sehen, wie die Organisation eingebunden und positioniert ist und welche Konsequenzen ihre Entscheidungen haben.

Angelika Baur Consulting  
[www.angelika-baur-consulting.de](http://www.angelika-baur-consulting.de)