

# Wie gelingt gute Leitung?

21. Februar 2025

Prof. Dr. med. Michael Kölch & Dr. med. Marianne Klein

# Gliederung

- 1. Definition gute Leitung**
- 2. Gute Leitung und Klinikalltag**
- 3. Instrumente für gute Leitung**
- 4. Gelingendes Krisengespräch**
- 5. Gute Leitung in Krisen**
- 6. Sandwichposition OA**

# Definition gute Leitung

- Fachkompetenz im Verantwortungsbereich
- Führung auf Augenhöhe
- Kultur des Vertrauens / gelebte Wertschätzung
- Offene Kommunikation, freundlicher Umgangston, Zuhören
- Kooperative Zusammenarbeit
- Delegation von Verantwortung
- Kritik konstruktiv und lösungsorientiert

# Wie kann gute Leitung im Klinikalltag gelingen?



Struktur / Präsenz / Zuverlässigkeit / offene Kommunikation

- Eigene Zeit und Aufgaben planen + kommunizieren (Visiten, Begleitung bei komplexen Gesprächen, Besprechungen, Briefkorrekturen...)
- Erreichbarkeit kommunizieren und wie verabredet einhalten
- Termine einhalten / bei Verhinderung abmelden + Ersatz planen
- Aufgaben von / Erwartungen an die Mitarbeitenden kommunizieren
- Mit Lob nicht sparen und konstruktiv kritisieren
- Probleme zw. MA o. im Team wahrnehmen, ansprechen, lösen; dabei auf Fairness achten; offene Fehlerkultur

# Wie kann gute Leitung im Klinikalltag gelingen?



Modell sein für...

- Fachlichkeit + wertschätzende therapeutische Haltung → bewusstes alltagsbegleitendes Teaching
- Umgang mit Problemsituationen (patienten- sowie teambezogen)
- Multiprofessionelles Arbeiten auf Augenhöhe, Einschätzungen des MPT anhören und für die Entscheidungsfindung bewerten

Vertrauen

- MA etwas zutrauen, dabei Überforderung im Blick behalten
- Delegation von Aufgaben und Verantwortung (Win-Win!)

# Instrumente für gute Leitung

## Strukturierte Einarbeitung in OA-Rolle

- Tätigkeitsprofil OA; CA kommuniziert Aufgaben + Erwartungen
- Führungskräfteschulung
- Intervision und Supervision

## Strukturierte Einarbeitung der Mitarbeitenden

- Patensystem
- Einarbeitungscheckliste für die jeweilige Berufsgruppe
- Onboarding (Informationen und relevante Schulungen bei Einstellung)
- Relevante Abläufe und Vorgaben in Verfahrensanweisungen

# Instrumente für gute Leitung

- Mitarbeiterjahresgespräche
- Kultur des Leitungsteams
  - Ziel: Informationsaustausch bottom-up u. top-down; Abstimmung zu spezif. Themen oder zur Umsetzung von Vorgaben, Schulterschluss zw. den Berufsgruppen
    - Klinikebene: z.B. monatliche Besprechung zw. CA / PDL und OÄ bzw. Ltd. PT / SLen + ggf. weiteren Leitungspersonen (z.B. Sozialarbeit)
    - Stationsebene: z.B. wöchentliche OA bzw. Ltd. PT-SL-Besprechung

# Gelingendes Kritikgespräch

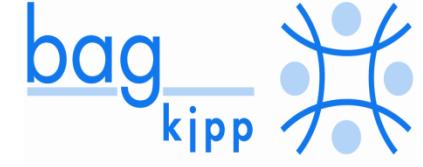
- Unter 4 Augen, genug Zeit einplanen
- Konkrete Kritik mit Beispiel(en); MA fragen, ob er/sie es verstanden hat; sich das Problem wiederholen lassen
- Sicht des Mitarbeitenden anhören und nachvollziehen
- Beim Kernthema bleiben bei Ausweichen des MA
- Erwartungen an künftiges Verhalten d. MA konkret nennen; MA fragen, ob verstanden und sich die künftige Umsetzung bestätigen lassen
- Wenn Gespräch eskaliert → unterbrechen → zweites Gespräch zum späteren Zeitpunkt; evt. Info an CA
- Check im Verlauf vereinbaren

# Gute Leitung in Problemsituationen

- Unterbesetzung bzw. Überbelegung
- Viele Mitarbeitende mit sprachlichen / fachlichen Hürden
- Wenn der/die OA/OÄ nicht geleitet wird
- Konflikte im Leitungsteam

# OA in Sandwichposition – wie kann da gute Leitung gelingen?

- OÄ sind in Delegation von CA/CÄ tätig
    - Aufgaben, Ziele und Spielräume des OA müssen definiert sein
    - Definierter Austausch mit der CÄ:in → sich als gemeinsame Leitung verstehen und wirken
  - OÄ sind zugleich mit der SL für „ihre Station“ verantwortlich und so auch Sprachrohr des Teams gg. CA/CÄ und PDL
- Potentielle Loyalitätskonflikte (zu CA/CÄ, zu Team, zu SL)
- ein gutes WIR-Gefühl im Klinik-Leitungsteam hilft!



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**