Spitalführung – Mission impossible? – Teil 4

Führung und attraktiver Arbeitgeber

Spitäler sind mit enormen Herausforderungen konfrontiert. Fachkräftemangel und der Preis-/ Kostendruck seien hier nur stellvertretend erwähnt. «clinicum» hat mit dem langjährigen und erfolgreichen Spitaldirektor Urs Baumberger gesprochen. In einer Artikelserie gibt er sein «Geheimrezept» bekannt und zeigt mit praxiserprobten Beispielen, welche nicht alle in Lehrbüchern zu finden sind, wie er und sein Team das Spital-Führungskonzept erfolgreich in die Praxis umgesetzt haben. Zudem werden weitere Spitalexperten mit Gastartikeln entsprechende Spital- und Spitalführungsthemen zusätzlich beleuchten.

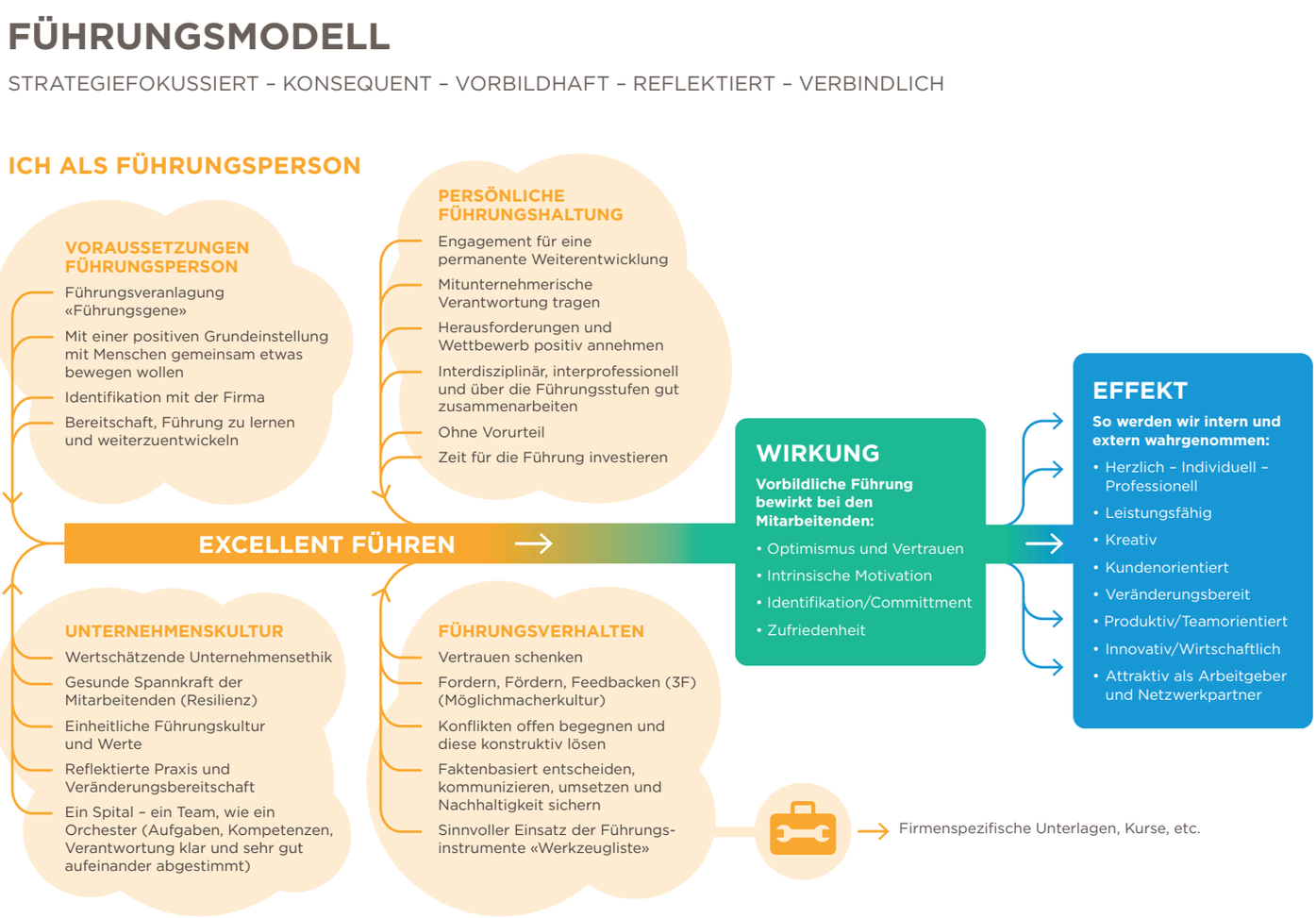
Eine sehr gute Führung ist im Spital heute wichtiger denn je. Dies aus mehreren Gründen:

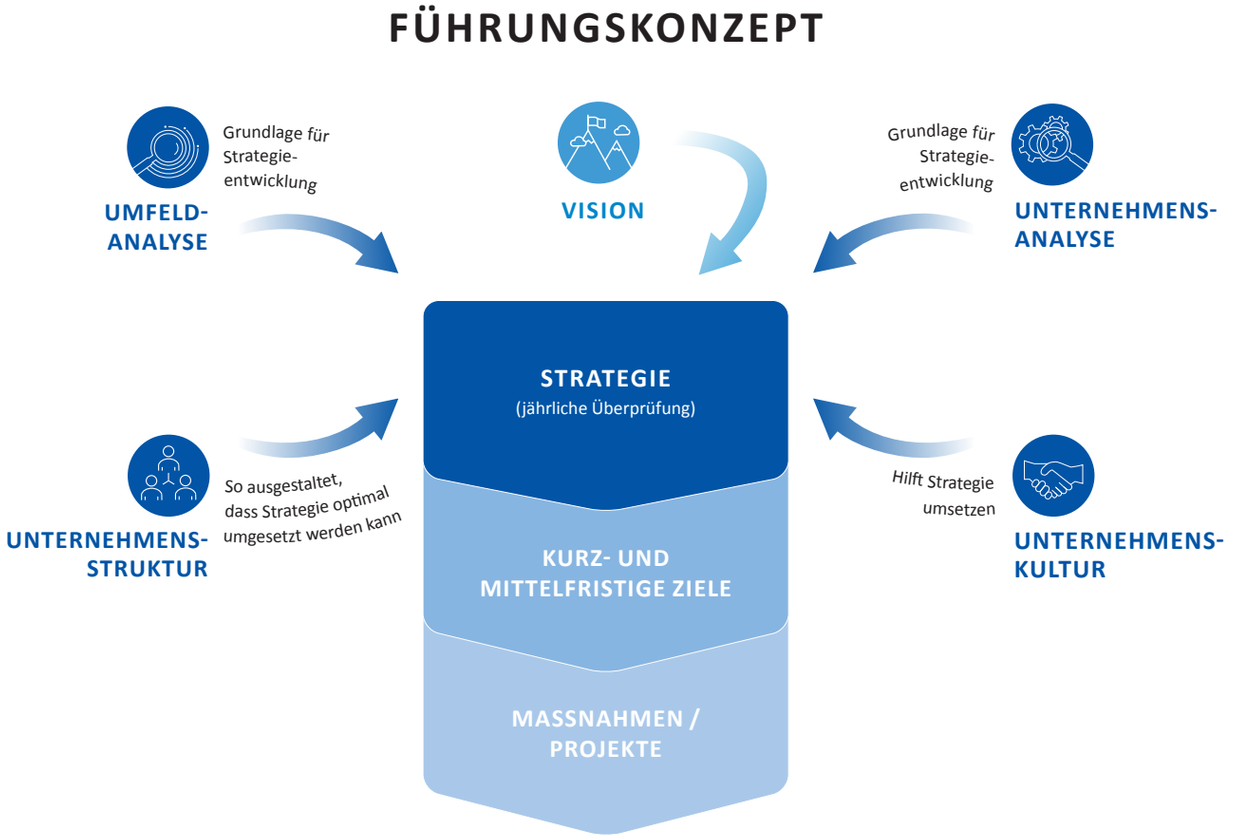
- **Mitarbeitermotivation und -bindung:** Führungskräfte beeinflussen die Arbeitskultur und das Engagement der Mitarbeitenden wesentlich. Eine positive Führung fördert Mitarbeiterzufriedenheit, reduziert den Fachkräftemangel und trägt zur langfristigen Bindung qualifizierter Mitarbeiter bei.
- **Patientenversorgung und Sicherheit:** Eine effektive Führung gewährleistet, dass die Patientenversorgung stets im Mittelpunkt steht. Sie sorgt dafür, dass Prozesse reibungslos ablaufen, die Qualität der ärztlichen Behandlung, der Pflege, etc. hoch ist und Patienten sicher behandelt werden.
- **Produktivität und Ressourcenmanagement:** Spitäler sind komplexe Organisationen mit zunehmend begrenzten Ressourcen. Eine gute Führung optimiert den Einsatz von Personal, Ausrüstung und Finanzen, um die Produktivität (Effektivität und Effizienz) zu steigern und gleichzeitig die Qualität zu erhalten.
- **Strategische Planung und Anpassung:** Angesichts des sich wandelnden Gesundheitswesens müssen Spitäler agil sein, aber auch strategisch denken. Eine gute Führung erkennt Trends, passt sich an Veränderungen und neuen Technologien rechtzeitig an und entwickelt langfristige Pläne, um die Organisation erfolgreich zu führen.

Insgesamt ist eine gute Führung im Spital unerlässlich, um die Gesundheitsversorgung zu verbessern, die Mitarbeitenden zu unterstützen und die Organisation zukunftsfähig zu machen.

Das Führungsmodell (ein Element des Spital-Führungskonzeptes)

Ein Spital ist eine sehr komplexe Organisation, welche sich in einem komplexen Umfeld bewegt.





Stark vereinfachtes Führungskonzept

Wenn man eine gute Dienstleistung erbringen will (qualitativ, schnell, wirtschaftlich) ist es zwingend notwendig, dass alle im Spital sehr gut interdisziplinär und interprofessionell zusammenarbeiten. Es gilt somit die Devise: nicht nur eine Abteilung ein Team, **sondern ein Spital ein Team**, welches auch gut mit Externen vernetzt und abgestimmt ist. Um dies zu erreichen, braucht es auch ein **gemeinsames übergeordnetes Führungsverständnis**. Dazu dienen Führungsleitlinien, welche Verhaltensgrundsätze sind, die idealerweise vom Kader erarbeitet und festgelegt werden. Sie bieten Orientierung im Umgang miteinander und fördern einen einheitlichen Führungsstil. Die Vorteile von Führungsleitlinien sind:

- **Klarheit und Verlässlichkeit:** Führungsleitlinien «standardisieren» das Verhalten von Führungskräften. Mitarbeitende wissen, was sie erwarten können, und es entsteht Vertrauen.
- **Reflexion und Orientierung:** Leitlinien bieten Führungskräften eine Grundlage für moralisches, professionelles und persönliches Verhalten.
- **Widerspiegelung der Unternehmenswerte:** Führungsleitlinien spiegeln die Werte und den Charakter einer Organisation wider, was sich auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirken kann.

Beispiel eines Führungsmodells

Zweifelsohne gibt es zum Thema Führung zahlreiche gute Aus- und Weitebildungen und Literatur. Aber – Hand aufs Herz: Nimmt man diese teilweise sehr umfangreichen Unterlagen im Führungsalltag immer zur Hand? Nimmt man sich die Zeit und liest das entsprechende Kapital durch? Wo sind die Unterlagen des letzten Führungsseminars abgelegt? Die Idee des nebenstehenden Führungsmodells ist, dass man eine einfache, konzise Checkliste immer zur Hand hat, welche massgeschneidert zur eigenen Firma / ins Gesamt-Führungskonzept passt.

Das Führungsmodell/die «Führungscheckliste» hilft somit so zu führen, um die Strategie optimal umzusetzen und mit den restlichen Elementen des Führungskonzeptes abzustimmen. Wenn man die einzelnen Punkte des Führungsmodells im Alltag berücksichtigt und umsetzen kann, ist man eine sehr gute Führungsperson.

Beim Titel des Führungsmodells ist die übergeordnete Prämisse der Führung festgehalten: STRATEGIEFOKUSIERT (darum muss eine professionelle Strategie vorhanden und verankert sein; siehe Teil 2 der Artikelserie, «clinicum» Ausgabe April 2024), KONSEQUENT, VORBILDHAFT, REFLEKTIERT, VERBINDLICH.

Der orange Teil beschreibt, was eine exzellente Führungsperson ausmacht. Führt sie dementsprechend, hat dies eine sehr positive Wirkung auf die Mitarbeitenden (grüner Teil) und schliesslich den gewünschten internen und externen Effekt (blauer Teil).

Ich als Führungsperson, Teil: Voraussetzungen Führungspersonen

Eine der wichtigsten Aufgaben einer Kaderperson besteht darin, die richtigen Kaderpersonen/Mitarbeitenden einzustellen, diese zu fordern, zu fördern und ihnen Feedback zu geben. Was ist eine Führungsveranlagung oder was sind «Führungsgene»?

Dazu ein Beispiel: Der Sohn sagt seinen Eltern, dass er den Beruf des Schreiners erlernen will. Eine Voraussetzung dafür ist, dass er handwerkliches Geschick, also nicht «zwei linke Hände hat». Wenn er handwerklich sehr begabt ist, ist dies eine gute/zwingende Voraussetzung. Dies reicht jedoch noch nicht, er muss das Schreinerhandwerk zusätzlich lernen und eine Lehre absolvieren. Wenn der Sohn handwerklich unbegabt ist, kann er die Lehre mit viel Fleiss und Engagement absolvieren, er wird aber nie ein guter Schreiner werden. Analog verhält es sich mit der Führung. Damit man eine gute Füh-

rungsperson wird, braucht es eine Führungsveranlagung oder «Führungsgene» und zudem muss man bereit sein, das Führungshandwerk zu erlernen und sich weiterzuentwickeln. Was versteht man nun unter «Führungsgenen» oder einer Führungsveranlagung? – Dies sind unter anderem: Gemeinsam mit Menschen etwas bewegen zu wollen. Man ist fähig, die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen und daran zu arbeiten. Man kommuniziert gerne auf Augenhöhe und zielgruppengerecht. Vor Leute zu stehen, bereitet keine Schwierigkeiten. Empathie, soziale Intelligenz, Verantwortungsbewusstsein und Integrität können Leute zusammenbringen und Teams bilden etc. Wie findet man nun z.B. beim Vorstellungsgespräch heraus, ob diese Führungsgene in genügendem Masse vorhanden sind? Wie bei jeder Rekrutierung muss ein der Position entsprechendes Anforderungsprofil erstellt werden. In diesem soll festgelegt werden, welche Führungsgene für die Stelle explizit vorhanden sein müssen, nebst der entsprechenden Aus- und Weiterbildung sowie der nötigen Erfahrung.

Ich hatte meinem Personalchef gesagt: «Ich möchte in jedem Anforderungsprofil einen Führungsgen-Wert (1–10) aufgeführt und zudem ein Messgerät haben – ähnlich wie ein Fiebermesser oder ein Labortest – , mit welchem man sehr schnell den Führungsgen-Wert bestimmen kann.» Dies ist leider (noch) nicht möglich. Somit muss man mit geeigneten Fragen herausfinden, ob die nötige Führungsveranlagung, welche die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Führungstätigkeit ist, vorhanden ist. Diese Fragen beleuchten auch die Sozialisierung und können bis zur Kindheit zurückgehen. Kennen Sie in Ihrem Umfeld Kader, die zu wenig oder keine Führungsgene haben? Dies soll in den obersten Führungsetagen und in den grössten Spitälern vorkommen. Hätte man diesen Führungsgen-Labortest seriös gemacht, hätte man sich wohl viel ersparen können.

Selbstverständlich müssen auch die anderen drei Teile vom «exzellent Führen» (Unternehmenskultur, persönliche Führungshaltung, Führungsverhalten) bei Anstellungsgesprächen, Beförderungen und bei der Weiterentwicklung berücksichtigt werden.

Wirkung (Führungsmodell grüner Teil)

Eine vorbildliche Führung bewirkt viel bei den Mitarbeitenden: Optimismus und Vertrauen, intrinsische Motivation, Identifikation/Committment und Zufriedenheit. Die Führung und eine positive Unternehmenskultur sind entscheidend, um Mitarbeitende zu rekrutieren und zu halten. Einige Gründe:

- **Produktivität:** Hochqualifizierte Mitarbeitende sind bis zu acht Mal produktiver als durchschnittliche Mitarbeitende (Attracting and retaining the right talent, McKinsey).
- **Knappheit von Talent:** Der Wettbewerb um Talente ist intensiv. Eine attraktive Kultur und

Der Autor: Urs Baumberger

Urs Baumberger hat über 21 Jahre private wie öffentliche Spitäler sehr erfolgreich geführt. Im November 2022 hat er sich als Unternehmensberater selbständig gemacht und bietet verschiedene Dienstleistungen an.
www.baumbergerconsulting.ch

8-teilige «clinicum»-Sonderserie über Spital und Spitalführung

Damit sich ein Spital im heutigen Umfeld erfolgreich behaupten kann, braucht es primär ein exzellentes Leadership und ein strategiefokussiertes, ausgezeichnetes Zusammenspiel aller Beteiligten und Ressourcen. Um den komplexen Spitalbetrieb im ebenfalls komplexen Umfeld in diesem Sinne führen zu können, dient ein Führungskonzept mit vielen abzustimmenden «Einzelteilen» als wichtiges Führungshilfsmittel. Dieses Konzept und insbesondere dessen praktische Umsetzung stellt Urs Baumberger in dieser 8-teiligen Sonderserie vor.

«clinicum»-Ausgabe	**Artikelinhalt**
Februar 2024	Führungskonzept, Vision, Umfeldanalyse, Unternehmensanalyse
April 2024	Strategie, strategische-, kurz- und mittelfristige Ziele, Massnahmen und Projekte
Juni 2024	Unternehmensstruktur (Ablauforganisation, Aufbauorganisation), Unternehmenskultur
August 2024	**Führung, attraktiver Arbeitgeber**
Oktober 2024	Effektivität und Effizienz, Flexibilität, aktives Netzwerkmanagement, Qualitätsmanagement
Dezember 2024	Infrastruktur
Februar 2025	Innovation, Information, Kommunikation, PR und Marketing, ICT
April 2025	Regelkreis, Sonderthemen, Zusammenfassung und weiteres Vorgehen

Gastartikel August-Ausgabe

Attraktiver Arbeitgeber: Das LUKS setzt Massstäbe beim Einbezug der Mitarbeitenden

Das Gesundheitswesen steht vor erheblichen Herausforderungen. Trotz des zunehmenden Kostendrucks bleibt die Qualität der Patientenversorgung oberstes Gebot. Spitäler müssen sich den schwindenden personellen und finanziellen Ressourcen anpassen und gleichzeitig die Gesundheitsversorgung effizienter, transparenter und datengetriebener gestalten. Digitalisierung spielt hierbei am Luzerner Kantonsspital (LUKS) eine Schlüsselrolle. – Mehr im nächsten Artikel.

effektive Führung helfen dabei, die besten Mitarbeitenden anzuziehen und zu binden.

– **Geringere Fluktuation:** Wenn Mitarbeitende sich wertgeschätzt und unterstützt fühlen, bleiben sie länger im Unternehmen. Eine positive Kultur senkt die Fluktuationsrate und sorgt für erfahrene Mitarbeitende
– **Gutes Image:** Um die Mitarbeitenden-Zufriedenheit bestimmen zu können, sind Mitarbeitenden-Umfragen hilfreich. Eine vorbildliche Führung und eine gute Unternehmenskultur spiegeln sich in den Resultaten der Umfragen (Siehe Teil 2, «clinicum» Ausgabe April 2024, S.19). Spitzenplatzierungen werden ausgezeichnet und kommuniziert und helfen wesentlich, das gute Image noch weiter zu verbessern. Dies ist wiederum hilfreich für das Gewinnen neuer Mitarbeitender sowie für eine tiefe Fluktuation und Absenzen. Dadurch braucht es wenig oder keine temporären Mitarbeitenden. Wie hoch sind die Kosten im eigenen Betrieb für temporäre Mitarbeitende? Wäre dieses Geld sinnvoller und nachhaltiger in die Führung und Unternehmenskultur investiert?

Führungskalender, Monatsblatt mit Führungsthemen

Effekt (Führungsmodell blauer Teil)

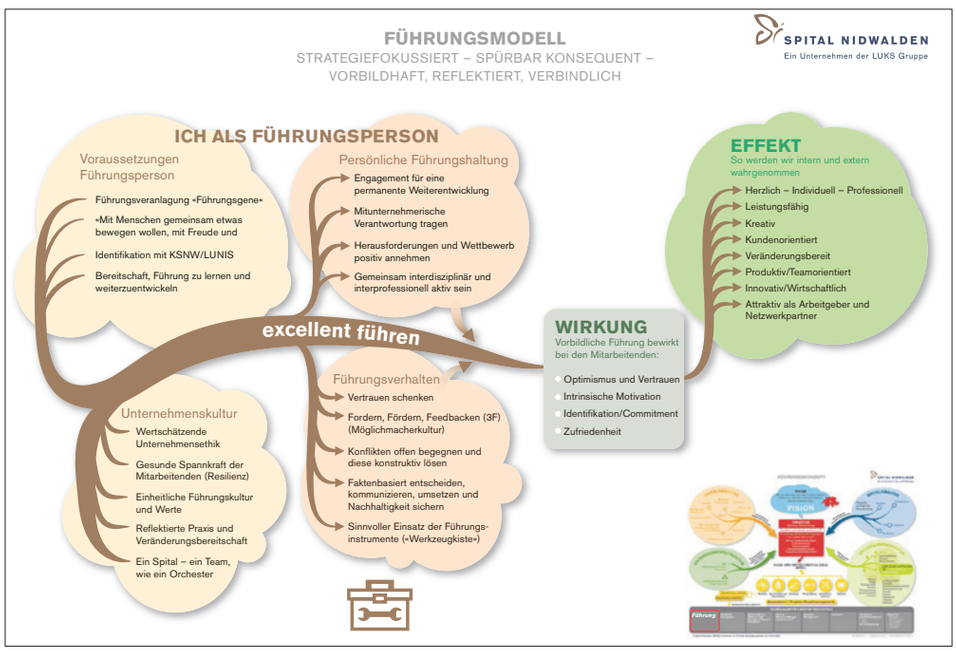
Schliesslich bewirkt die vorbildliche Führung, dass man intern und extern positiv wahrgenommen wird. Auch diese Wirkung wird wieder gemessen und die Resultate werden für die weitere Optimierung der Führung und der Dienstleistungen verwendet (Siehe Teil 3, «clinicum» Ausgabe April 2024, S. 18, und insbesondere den Gastartikel «Oberste Priorität: höchste Qualität für alle Dienstleistungen», S. 25).

Verankerung des Führungsmodells und Sicherstellen der Nachhaltigkeit

Wichtig ist, dass das Führungsmodell gemeinsam mit dem Kader erarbeitet wird. Das fördert die Akzeptanz und die Anwendung im Führungsalltag. Eine von Grund auf neue Entwicklung eines Führungsmodells benötigt mehrere Workshops mit dem Kader und ist somit Ressourcenintensiv. Es gibt auch die Möglichkeit, dass man ein Führungsmodell – wie z.B. das vorliegende – verwendet und mit dem Kader gemeinsam auf den eigenen Betrieb massgeschneidert anpasst.

Damit das Führungsmodell im Betrieb verankert ist und nachhaltig erfolgreich angewendet wird, muss es primär von der Direktion und der Spitalleitung vorgelebt werden.

Ich habe das Führungsmodell eingerahmt im Büro aufgehängt und kann es bei Bedarf bei Fixterminen und Besprechungen von der Wand auf den Tisch nehmen. Man soll auch immer Bezug



Führungskalender, Rückseite mit Checklisten (z.B. Führungsmodell)

auf das Führungsmodell nehmen. Gelegenheiten sind: Einführungstag, Fixtermine, Kadertagungen, Führungsausbildungen, Mitarbeiterinformationen, bei Präsentationen etc. Um die Kader bei der Führung zusätzlich zu unterstützen und wichtige Themen zu verankern, kann auch ein Tisch-Führungskalender erstellt werden. Auf der Vorderseite wird jeden Monat ein Führungsthema behandelt. Auf der Rückseite sind jeweils Checklisten (Führungskonzept, Führungsmodell etc.) abgedruckt. Somit können die Kader selbst alle paar Monate für sich mit der Checkliste die einzelnen Punkte des Führungsmodells durchgehen, eine Standortbestimmung machen und allenfalls auch Optimierungsmassnahmen definieren. Der Vorgesetzte kann die Checkliste auch mit seinen unterstellten Kadern bilateral oder an einer Kadersitzung besprechen. Bei der Teambesprechung können alle Kader von den gemachten Erfahrungen von anderen Führungspersonen profitieren und die Verbindlichkeit wird sichergestellt.

Der Führungsstil

Wurden Sie beim Vorstellungsgespräch auch schon gefragt: «Welchen Führungsstil haben Sie?» – Zur Auswahl stehen: autokratischer, patriarchalischer, bürokratischer, charismatischer, kooperativer, laissez-faire-, transaktionaler, transformationaler, dienender, dominanter, authentischer, empowering, servant, holokratischer, agiler, quanten-, stiller, humoristischer, affiliativer, demokratischer, delegierender, visionärer-Führungsstil etc. Alle paar Jahre werden auch wieder neue Führungsstile erfunden, vermarktet und in teuren Kursen an die Frau und den Mann gebracht.

Ich bin hier sehr pragmatisch unterwegs. Die Punkte des vorgestellten Führungsmodells will ich vorleben. Mein Führungsstil ist situativ und Personen-bezogen.

Situativ

Erstes Beispiel: Schockraum
Wenn es im Schockraum um Leben und Tod geht und jede Sekunde zählt, gibt es in dieser Situation eine klare Führung. In einer Notfallsituation ist die Struktur und Organisation entscheidend, um effektiv zu handeln. Hier sind die wichtigsten Aspekte:

- Teamleitung: Ein erfahrener Arzt oder eine erfahrene Ärztin übernimmt die Leitung. Diese Person koordiniert klar und bestimmt die Abläufe, priorisiert Massnahmen und trifft Entscheidungen.
- ABCDE-Schema: Das Team folgt einem strukturierten Ansatz, um den Patienten zu bewerten und zu behandeln (Airway, Breathing, Circulation, Disability, Exposure).
- Priorisierung: Das Team behandelt lebensbedrohliche Zustände zuerst. Dies kann eine sofortige Intubation, Thoraxdrainage oder andere Massnahmen erfordern.
- Kommunikation: Klar kommunizieren ist entscheidend. Jedes Teammitglied meldet seine Beobachtungen und Massnahmen an die Leitung.

Zweites Beispiel: Überarbeitung einer Behandlungsrichtlinie mit verschiedenen Spezialisten
In diesem Fall würde die Pflegedienstleitung die verschiedenen Spezialisten einbeziehen, ihre Meinungen und Ideen sammeln und gemeinsam Lösungen erarbeiten. Dieser kooperative Ansatz fördert die Zusammenarbeit und ermöglicht es dem Team, die Behandlungsrichtlinie effektiv zu verbessern.

Anhand dieser typischen Spital-Beispiele kann man feststellen, dass je nach Situation die Führung angepasst werden muss.

Personen-bezogen

Grundsätzlich sind die gemeinsam erarbeiteten und im Führungsmodell festgehaltenen Führungsleitlinien anzuwenden. Die Menschen sind jedoch vielfach anders sozialisiert worden (Eltern, Schule, Ausbildung, Job etc.). Eine wichtige Aufgabe des Vorgesetzten ist es daher, mit dem Personen-bezogenen Führungsstil eine Grundlage zu schaffen, damit die Mitarbeitenden ihre besten Leistungen erbringen können und gemäss Führungsmodell (grüner Teil) optimistisch sind, Vertrauen haben, intrinsisch motiviert sind, sich mit der Firma identifizieren, ein hohes Committment beweisen und zufrieden sind.

Man kann jedoch nur Personen-bezogen führen, wenn man seine Mitarbeitenden kennt. Dies setzt voraus, dass man sich mit dem Mitarbeitenden und ihren Lebensläufen beschäftigt. Am effizientesten kann man dieses Grundlagenwissen aus einem Gespräch erfahren (wo aufgewachsen, Beruf Eltern, Erziehung durch die Eltern, Geschwister, musste man zu Hause helfen?, Schulen/Lehrer, Ausbildung, was waren prägende Phasen?, Ereignisse und Personen, Hobbys, Vereinstätigkeiten, Mitgliedschaften, politische Einstellung etc.).

Selbstverständlich müssen solche Gespräche vertrauensvoll in einem geeigneten Rahmen geführt werden und die Auskünfte sind freiwillig. Ich bin immer wieder erstaunt, wie rasch und relativ gut man eine Person kennen lernen darf. Auch hier zwei sehr verschiedene Beispiele:

Erstes Beispiel
Sozialisierung, welche Selbständigkeit fördert, Resilienz aufbaut, Anstand und Werte vermittelt, Kommunikation auf Augenhöhe, Empathie und Demut lehrt etc.

Zweites Beispiel
«Rundum-sorglos-Paket»: Das Kind musste nie selbst aufräumen, Bedienstete erledigten die Hausarbeit. Probleme wurden von anderen gelöst und Geld war im Überfluss vorhanden. Das Kind wurde von Privatlehrern unterrichtet, welche auf jede Frage sofort eine Antwort hatten. Bewegung und Sport war optional. Es wurde nie gelernt, mit Schwierigkeiten umzugehen. Im Erwachsenenalter führte dies zu Problemen, Unfähigkeit, Entscheidungen zu treffen, da stets jemand anderes die Verantwortung übernahm. Die Welt war ein Kokon aus Komfort, aber auch ein Gefängnis der Abhängigkeit.

Es ist unbestritten, dass sich auf dem heutigen Arbeitsmarkt verschiedene Charaktere tummeln und dass die beschriebenen Personen nicht

gleich geführt werden können. Folglich ist eine Personen-bezogene Führung nötig.

Karrierebegleitung, eine wichtige Aufgabe der Führung

Mit einer Karrierebegleitung bringt man den Mitarbeitenden viel Wertschätzung und Vertrauen entgegen und kann sie in der Regel auch längerfristig binden. Die Begleitung kann auf verschiedene Weisen gestaltet werden. Hier sind einige wichtige Schritte und Überlegungen:

- **Bedarfsanalyse:** Beginnen Sie mit einer gründlichen Analyse der Bedürfnisse Ihrer Mitarbeitenden (und des Spitals). Welche Karriereziele haben sie? Welche Kompetenzen möchten sie entwickeln?
- **Individuelle Beratung:** Bieten Sie individuelle Beratungsgespräche an. Ein Karrierecoach kann dabei helfen, Ziele zu definieren, Stärken zu identifizieren und einen massgeschneiderten Karriereplan zu erstellen.
- **Weiterbildungsangebote:** Stellen Sie sicher, dass Mitarbeitende Zugang zu Fortbildungen und Schulungen haben. Dies kann sowohl fachspezifische als auch persönlichkeitsentwickelnde Kurse umfassen.
- **Mentoring-Programme:** Etablieren Sie Mentoring-Programme, bei denen erfahrene Mitarbeitende ihre Erfahrungen und Ratschläge an jüngere Kollegen weitergeben.
- **Karrierepfade:** Definieren Sie klare Karrierepfade innerhalb des Spitals oder innerhalb der Spitalgruppe. Zeigen Sie auf, welche Positionen erreichbar sind und welche Qualifikationen dafür notwendig sind.
- **Feedback und Evaluierung:** Regelmässiges Feedback ist entscheidend. Führen Sie Leistungsbeurteilungen durch und besprechen Sie Karriereentwicklungsmöglichkeiten.
- **Work-Life-Balance:** Achten Sie darauf, dass die Karriereentwicklung nicht auf Kosten der Work-Life-Balance geht. Eine ausgewogene Work-Life-Balance ist für den langfristigen Erfolg wichtig.
- **Kommunikation:** Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden über Karrieremöglichkeiten, interne Stellenausschreibungen und Weiterbildungsangebote.

Denken Sie daran, dass jeder Mitarbeiter individuelle Bedürfnisse hat. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind daher Schlüssel für eine erfolgreiche Karrierebegleitung.

Nachfolgeplanung

Die Nachfolgeplanung für Führungspersonen erfordert sorgfältige Vorbereitung und strategische Überlegungen. Hier sind einige wichtige Schritte und Überlegungen:

- **Frühzeitiger Beginn:** Die Nachfolgeplanung sollte spätestens 4 Jahre vor dem geplanten Übergabetermin beginnen. Idealerweise startet sie im Alter von 55–60 Jahren.
- **Analyse der Ausgangslage:** Erfassen Sie demografische Daten der Führungskräfte und Talente. Identifizieren Sie Schlüsselpersonen und deren Anforderungen.
- **Interne oder externe Besetzung:** Entscheiden Sie, ob Schlüsselpositionen intern oder extern besetzt werden sollen.
- **Strategische Anpassungen:** Klären Sie, ob strategische Änderungen notwendig sind und wie diese die Nachfolge beeinflussen.
- **Finanzierung:** Planen Sie die finanziellen Aspekte der Nachfolge.

Die Nachfolgeplanung ist eine komplexe Aufgabe, die eine Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten erfordert. Eine systematische Vorgehensweise und frühzeitige Planung sind ent-

Führende Schweizer Plattform im Gesundheitswesen
Auf fmhjob.ch werden Sie fündig

- Stellenplattform für Ärztinnen und Ärzte sowie medizinisches Personal
- Vermittlung von Arztpraxen und Praxispartnern
- Anbieten und Erwerb von med. Güter für die Arztpraxis

CONSULTING
FMH Consulting Services AG
Burghöhe 1
6208 Oberkirch
Tel. 041 244 60 60
mail@fmhconsulting.ch
www.fmhconsulting.ch

scheidend, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten.

Coaching

Coaching ist eine wertvolle Methode zur individuellen Entwicklung von Mitarbeitenden. Hier sind einige wichtige Punkte und eine Checkliste, die Sie bei der Auswahl eines Coaches berücksichtigen können:

- **Ziele definieren:** Klären Sie die Ziele des Coachings. Was möchten Sie erreichen? Ist es beispielsweise eine berufliche Weiterentwicklung, Stressbewältigung oder Konfliktlösung?
- **Qualifikation des Coaches:** Achten Sie darauf, dass der Coach über die erforderlichen Qualifikationen verfügt. Holen Sie geeignete Referenzen ein.
- **Chemie und Vertrauen:** Die Beziehung zwischen Coach und Coachee ist entscheidend. Suchen Sie jemanden, dem Sie vertrauen können und mit dem Sie sich wohl fühlen.
- **Methoden und Ansätze:** Erkundigen Sie sich nach den Coaching-Methoden und -Ansätzen des Coaches. Welche Techniken werden verwendet?
- **Verfügbarkeit und Flexibilität:** Stellen Sie sicher, dass der Coach zeitlich verfügbar ist und sich an ihre Bedürfnisse anpassen kann.
- **Kosten und Budget:** Klären Sie die Kosten im Voraus ab. Manchmal übernehmen Arbeitgeber die Kosten fürs Coaching.
- **Erfolgsmessung:** Definieren Sie Kriterien, um den Erfolg des Coachings zu messen. Was sind die erwarteten Ergebnisse?

Eine Ode an die Spitalführung

In einem Spital, wo Leben und Heilung sich vereinen, da thront die Führung, ein unsichtbares Band.
Was braucht es, um sie zu meistern, zu erscheinen? Ein Tanz aus Weisheit, Herz und kluger Hand.

Vision und Strategie: Ein klarer Stern am Himmel, der Wegweiser für alle, die hier dienen. Eine Vision, die Herzen entflammt, die Seelen schwingen, die Strategie, unser Plan für die Realisierung unserer Träume.

Empathie und Menschlichkeit: Die Führungskraft, die nicht nur Zahlen sieht, sondern Augen und Tränen. Sie hört zu, versteht, reicht die Hand, wenn es kracht, denn Menschlichkeit ist das Herz, das wir wähnen.

Kommunikation, klar und ehrlich: Die Brücke, die Ärzte, Pflege, Administration verbindet. Transparent, offen, ohne falsche Tücke, damit jeder weiss, wohin der Weg uns windet.

Teamgeist und Zusammenhalt: Die Wurzeln, die tief im Boden des Spitals verankert sind. Von der Reinigungskraft bis zum Chefarzt, die Funken, die den Geist des Miteinanders geschwind entzünden.

Innovation und Fortschritt: Der Fluss, der stetig fliesst, um das Spital zu erneuern. Technologie, Forschung, Ideen im Überfluss. Denn Stillstand wäre, als würde man Feuer verneinen.

Warum ist Führung so wichtig? – Weil sie das Herz des Spitals ist, der Puls, der schlägt, der Kurs, der bestimmt, ob wir auf den Wellen surfen. Eine gute Führung, die das Schiff durch Sturm und Regen trägt, ist der Schlüssel, um Leben zu retten, zu verhüten, dass wir verderben.

Attraktiver Arbeitgeber

Eigentlich müsste man nur das Führungskonzept mit all seinen Elementen koordiniert und konsequent umsetzten und man wäre ein sehr attraktiver Arbeitgeber. Die Elemente Führung und Unternehmenskultur nehmen dabei eine sehr wichtige Rolle ein. Die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber erfordert kontinuierliche Anstrengungen sowie ein ganzheitliches Konzept und Strategie (Führungskonzept). Es braucht dazu Ressourcen und Zeit. Diese Investitionen, insbesondere in die Führung und Kultur (unternehmerisches Denken und Handeln) sind aber nachhaltig und tragen zur Zukunftsfähigkeit ganz wesentlich bei. Der Vollständigkeit halber sind

nachfolgend wichtige Element für einen attraktiven Arbeitgeber aufgeführt (nicht abschliessend):

Internes Aufräumen
- Bevor nach aussen kommuniziert wird, muss intern aufgeräumt werden.
- Klare Strukturen, effiziente Prozesse, eine gute Führung und positive Arbeitskultur sind entscheidend.

Wertschätzung und Anerkennung
- Mitarbeitende sollten sich geschätzt fühlen (Führung).
- Lob, Weiterbildungen und Karrierechancen sind wichtig.
- Sehr gute Information und Kommunikation (Strategie, Ziele etc. sind bekannt)

Work-Life-Balance
- Flexible Arbeitszeiten und Teilzeitmöglichkeiten fördern die Zufriedenheit.
- Gesundheitsförderung und Stressmanagement sind ebenfalls relevant.

Attraktive Vergütung und Zusatzleistungen
- Wettbewerbsfähige Gehälter und Benefits (z.B. Kinderbetreuung, Fitnessangebote)
- Mitarbeiterbeteiligung (wenn dies eingeführt wird, soll dies sehr gut ausgereift, transparent und fair sein)

Entwicklungsmöglichkeiten
- Karrierepfade, Mentoring, Coaching und Weiterbildungen anbieten
- Fachliche und persönliche Entwicklung fördern

Gute Führungskultur (siehe Führungsmodell)
- Führungskräfte sollten emphatisch, transparent und motivierend sein.
- Konfliktlösung und Kommunikationstraining sind hilfreich.

Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz
- Ergonomische Arbeitsplätze, gesunde preiswerte Verpflegung und Bewegungsangebote
- Psychosoziale Unterstützung bei Belastungen

Attraktive Unternehmenskultur
- Gemeinsame Werte, Teamgeist und Zusammenhalt
- Events, Teambuilding und Mitarbeitenden-Partizipation

Attraktive Infrastruktur
- Infrastruktur mit einem guten Ambiente (z.B. Healing Architecture) und Funktionalität
- Moderne und benutzerfreundliche Mobilien, Gerätschaften
- Zeitgemässe, bedienerfreundliche und gut integrierte Informatik (KIS, ERP, etc.)

Und so geht es weiter

Welches Spital erwirtschaftet eine nötige EBITDA-Marge von mindestens 10 %? – Wohl die Wenigsten. Daher dürfte Teil 5 «Effektivität und Effizienz, Flexibilität, aktives Netzwerkmanagement und Qualitätsmanagement» besonders interessant sein. Die Anpassung von Gehältern und Benefits können rasch realisiert werden. Doch diese Massnahmen verpuffen bei nicht adäquater Führung und Unternehmenskultur rasch wieder. – Erfahren Sie mehr Mitte Oktober!

SPITAL NIDWALDEN
Ein Unternehmen der LUKS Gruppe
herzlich, kompetent, vernetzt

spital-nidwalden.ch