



Foto: © Sharon Adler

Was ist gesunde Führung für Ärztinnen und wem nützt sie?

DR. PHIL. ULRIKE LEY

„Wie wollen Sie geführt werden?“, fragen wir in unseren Workshops auch die, die eine Führungsposition haben. Und allen fällt die Antwort leicht: Mit Respekt, Vertrauen, fair und gerecht, zielorientiert, sinnhaft, fachlich gut, mit eigenen Spielräumen, Lob und Kritik, motivieren – steht auf den Karten an der Pinnwand. All das, was hier genannt ist, ist wesentlicher Bestandteil gesunder Führung. So geführt bleiben Mitarbeitende und die Führungskraft selbst gesund.

Wie ist der Alltag? Die meisten Ärztinnen arbeiten unter ungesunden Bedingungen. Den ökonomischen Druck der Kliniken spüren Ärztinnen unmittelbar: Wenig Schlaf, hoher Zeitdruck, Personalnot, kaum Freizeit. Keine Schwäche zeigen – weder fachlich noch gesundheitlich – und ein hohes Verantwortungsgefühl gehören zum Selbstbild. Hinzu kommt, dass die meisten Ärztinnen von Vorgesetzten nicht unterstützt werden. Wer so arbeitet, schadet sich selbst und anderen. Aber: Die Bereitschaft zur Selbstausbeutung bei jungen Ärztinnen sinkt. Sie verlassen die Kliniken, wenn die Arbeitsbedingungen nicht stimmen. Sie haben klare Erwartungen, wie sie geführt werden wollen: motivierend und professionell.

Was tun? Aus verschiedenen Studien wissen wir, dass der Führungsstil die Gesundheit der Mitarbeitenden am stärksten beeinflusst. Es besteht ein klarer Zusammenhang zwischen dem Verhalten von Vorgesetzten und Krankmeldungen. Zum Beispiel bei VW: Dort wurden Vorgesetzte von Abteilungen mit überdurchschnittlich hohem Krankenstand

in Bereiche mit besonders geringen Fehlzeiten versetzt. Was Menschen krank macht, ist meist nicht die viele Arbeit, sondern das, was zwischenmenschlich passiert: Ungerechtigkeiten sowie verletzend und kränkende Kommunikation.

Chefinnen, die gesund führen, setzen auf das Gegenteil. Sie haben die Fähigkeit, Mitarbeitende zu inspirieren, ihre Potenziale zu entfalten und in ihnen das Gefühl zu wecken, dass sie mit den individuellen Fähigkeiten gebraucht werden und dazugehören. Ärztinnen sollten wahrgenommen, berücksichtigt und gelobt werden.

Führungsinstrumente: Respekt, Wertschätzung und Teamgeist

Ohne Beziehung geht in der Führung nichts. Jede Beziehung sollte ein zweiseitiger Weg sein. Die eigene Fahrspur bedeutet Ich-selbst-sein und zu den eigenen Überzeugungen stehen. Das heißt als Chefin: sagen, was ich will, welche Vorstellungen und Absichten ich habe – und dabei die Gegenspur und die andere im Auge behalten.

Frauen und Männer in Führungspositionen stecken oft in einem Dilemma: Sie fahren einspurig. Frauen neigen dazu, als „Dauer-Versteherin“ ganz mit der Gegenspur beschäftigt zu sein, Rücksicht zu nehmen und die eigenen Interessen zu vergessen. Männer sind oft „Selbst-Spezialisten“, hochkonzentriert auf die eigene Spur. Egal wie, einspurige Beziehungen machen einen der Beteiligten krank. Gute Beziehungen am Arbeitsplatz motivieren, sie stabilisieren die kör-

perliche sowie psychische Gesundheit und fördern, was zukunftsfähige Kliniken brauchen: Teamgeist.

Und wie führt sich die Führungskraft selbst?

Ressourcen aktivieren

„Meist komme ich mir selbst auf die Schliche, wenn es zu viel wird, ich denke dann: Erst die Arbeit, durchhalten, die anderen gehen vor. Dann weiß ich: Da läuft was falsch“, sagt eine erfolgreiche Chefärztin.

Was hilft? Bevor die Gesundheit in Gefahr gerät, ein Burn-out droht, lohnt es sich – bei aller Arbeitsbelastung – in Ressourcen zu investieren und damit die psychische sowie mentale Widerstandskraft zu erhöhen. Wer seine körperlichen, sozialen und geistigen Ressourcen pflegt, sich Zeit nimmt für Familie und Freundschaften, verfügt über Energiedepots und Stresspuffer. Kurz: Vielfalt statt Mono-Arbeitsleben hält gesund. Gesunde Führung gelingt, wenn Anforderungen und Ressourcen im Gleichgewicht sind: „Ich kann nur gesund führen, wenn ich selber auch die Kraft dazu habe.“ ◀

Dr. phil. Ulrike Ley ist Sozialwissenschaftlerin, Coach und Autorin. Sie hat zu den Themen Frauen, Macht und Karriere wissenschaftlich gearbeitet und gelehrt, war Führungskraft in der Wirtschaft und hat gemeinsam mit Gabriele Kaczmarczyk das „Führungshandbuch für Ärztinnen“ veröffentlicht.

E-Mail: info@dr-ulrike-ley.de