

Langenfeld, 10.11.2015

InPAK-Kolumne für HCM: „Führung? – Na klar! Aber wie und wohin?!“

Kennen Sie den? Unterhalten sich zwei Führungskräfte im Krankenhaus. Sagt der eine zu der anderen: „Weisst Du eigentlich, was die von uns wollen?“ Sagt sie: „Mir doch egal – mir kann sowieso keiner was!“ Oder kennen Sie den? Er kommt auf die Station und sagt: „Das sieht ja wieder wunderbar hier aus! Sie hätte ich auch gerne als Putzfrau bei mir.“

Weltfremd? - Nein. Es handelt sich um Zitate aus Krankenhäusern, so geäußert von real existierenden Führungskräften, die aus wohl verstandenem Interesse anonym bleiben sollen und sicher auch wollen. Ohne Führung geht es nicht. Darüber sind sich (fast) alle einig. Aber mit Führung – das scheint auch heute noch gar nicht so einfach zu sein.

Worum geht es? „Menschen durch gemeinsame Werte, Ziele und Strukturen, durch Aus- und Weiterbildung in die Lage zu versetzen, eine gemeinsame Leistung zu vollbringen und auf Veränderungen zu reagieren.“ (P. F. Drucker)

Dies alles spielt sich in einem System ab, das einer Fülle von äußeren Anforderungen ausgesetzt ist: Gesetzgebung auf Bundes- und Landesebene, diverse Aufsichtsbehörden, Kostenträger, Berufsverbände, Träger bzw. Eigentümer, Belegschaften sowie die Patientinnen und Patienten. Alle formulieren ihre Erwartungen und tragen dazu bei, dass Ziele überlagern, konkurrieren und sich selbst überholen.

Ein System, das sich in einem ständigen Veränderungsprozess befindet. Gleichzeitig werden Diskussionsprozesse angesichts unzureichender Ressourcen geführt. Mangelverwaltung ist ein oft zitiertes Wort im Zusammenhang mit der Frage: Haben wir die erforderliche Ausstattung an Personal und Material, um die Aufgabe mit der gebotenen Qualität auszuführen. Insbesondere fehlt es an menschlicher Zuwendung. Zeitmangel steht ganz oben auf der Liste möglicher Kritikpunkte im Heilungsprozess und in der Führung.

Die Gefahr der Überhitzung ist groß. Es ist noch nicht lange zurück, als öffentlich über die Abwanderung von Krankenhauspersonal in das europäische Ausland gesprochen und geschrieben wurde. Erschöpfung, Depression oder Burn-out zeigen steigende Tendenzen. Es stellt sich die Frage: Wie oft geht der Krug zum Brunnen, bis er bricht?

Und die Führungskräfte? Wissen Sie um die konkrete Zielsetzung? Ist sie realistisch? Oder entspricht sie eher den politischen Vorgaben, einem übersteigerten Ehrgeiz oder ungesundem (ruinösem) Wettbewerb? Welche Rolle spielt die Gesundheit angesichts ökonomischer Kennzahlen? Ist es vertretbar, dass Führungskräfte und Geführte zu Stimulanzien oder Psychopharmaka greifen? Muss die Leistungsfähigkeit so lange gesteigert werden, bis das (menschliche) System kollabiert?

Der Konflikt zwischen Medizin und Ökonomie muss kein Konflikt sein. Aber wo sind die Grenzen des Wachstums und wer setzt sie? Und welche Rolle spielen die Personalverantwortlichen dabei? Welche Kultur wird gefördert? Welche Werte sind verbindlich? Welche Strategie wird mit welchen Maßnahmen verfolgt? Welche Führung ist vorbildlich? Führung? Na klar! Aber wie und wohin?!

Norbert Klein, Kaufm. Direktor im LVR-HPH-Netz Ost, Langenfeld und InPAK-Mitglied