

MANAGEMENT IN PROFESSIONELLEN ORGANISATIONEN

Musiker werden erst zum Orchester, wenn sie zusammen spielen

Um ein positives Ergebnis für die Patienten zu erzielen, müssen alle Mitarbeiter eines Krankenhauses ihre Leistungen erbringen. Dazu gehören in erster Linie Ärzte, Pflegende und Therapeuten. Interprofessionelle Zusammenarbeit ist eine prägende Charakteristik professioneller Organisationen.



Die Zusammenarbeit verwirklicht das Selbstverständnis von oftmals akademisch ausgebildeten Berufsträgern, die ihre hohen persönlichen Kenntnisse und Fähigkeiten optimal anwenden. Im englischen Sprachraum wird insofern der Begriff „professional“ verwendet. Krankenhäuser werden entsprechend als Beispiele von sogenannten „professionellen Organisationen“ betrachtet. Dazu zählen auch Anwaltskanzleien, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften oder auch Berufsorchester.

Einfluss nehmen auf Strukturen und Prozesse

Bedürfen professionelle Organisationen eines Managements? Die interprofessionelle Zusammenarbeit von Berufsträgern ist eine ihrer prägenden Charakteristiken. In der Vergangenheit betrachtete man die Organisation der Geschäftsprozesse im Krankenhaus als bloße Verwaltungsaufgabe. In den letzten 20 Jahren wird dagegen mehr und mehr eine Managementaufgabe erwartet. „Verwaltung“ wird eher mit einem reaktiven, passiven Verhalten konnotiert. Der Begriff „Management“ symbolisiert dagegen ein aktives Einflussnehmen auf betriebliche Strukturen und Prozesse sowie auf die Umweltbedingungen der Krankenhausorganisation.

Hintergrund sind veränderte Rahmenbedingungen, die auch die Verhältnisse in Krankenhäusern prägen. Die Anforderungen des Gesetz- und Ordnungsgebers regulieren den gesamten Gesundheitssektor detailliert. Ein derzeitiges Beispiel dafür ist das Entlassmanagement. Der Reformeifer wird auch in Zukunft anhalten. Insbesondere sind die Anforderungen an das wirtschaftliche Erbringen der Leistungen und damit an den effizienten Mit-

teleinsatz gestiegen. Zugleich haben Patienten und Angehörige eine klare Erwartungshaltung an die Leistungserbringer und werden darin von der Rechtsprechung oft gestärkt. Auch Mitarbeiter definieren Ansprüche gegenüber ihrem Arbeitgeber.

Zielgerichtetes Zusammenwirken aller im Team

Die Rahmenbedingungen müssen in der professionellen Organisation unter Beachtung ihrer Spezifika umgesetzt werden, sie sind nicht „dirigistisch“ durchführbar. Dennoch kann dies nicht dem einzelnen oder Einzelnen Gruppen überlassen werden. Schon dem Wortsinn nach unterscheidet sich die professionelle Organisation vom einzelnen Berufsträger, indem sie mehr ist. Eine Organisation ist laut Duden eine „der Funktionstüchtigkeit einer Institution oder Ähnlichem dienende (planmäßige) Zusammensetzung, Struktur, Beschaffenheit oder das (Sich-)Zusammenschließen zur Durchsetzung bestimmter Interessen, Zielsetzungen oder einheitlich aufgebauter Verband, Zusammenschluss von Menschen zur Durchsetzung bestimmter Interessen, Zielsetzungen oder Ähnlichem“.

Es geht also um zielgerichtetes Zusammenwirken. Die Musiker werden zum Orchester, wenn sie zusammen spielen. Auch im Krankenhaus führt das Erbringen der Kernleistungen nur miteinander zum Erfolg. Einfluss auf den Erfolg dieser interprofessionellen Teamarbeit hat nicht nur das Fachwissen der Teammitglieder, sondern auch deren Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen hinsichtlich der Zusammenarbeit im Team. Erst Mitarbeiter verschiedener Professionen, die in Teams gleichberechtigt komplementäre und ineinandergreifende Leistungen erbringen, ga-

rantieren eine patienten- und ergebnisorientierte Gesundheitsversorgung. In Gesundheitseinrichtungen besteht das Team neben den primären Leistungserbringern auch aus den unterstützenden Einheiten: Apotheke, Labore sowie technische und kaufmännische Bereiche. Betrachtet man das Prinzip der interprofessionellen Zusammenarbeit, kommt es auf das „Wie“ der Zusammenarbeit an. Um Teamarbeit effektiv zu gestalten, müssen die Mitglieder auf das Team als entscheidende Einheit setzen.

Player nur an Bord zu holen, reicht nicht

Bedarf es also eines Managements? Wenn nicht nur die Profession des Einzelnen entscheidend ist, ist es nicht ausreichend, im Wege einer elaborierten Personalauswahl die geeigneten „Player“ an Bord zu holen und in der Folge zu „verwalten“. Es bedarf des Managements der Gesamtprozesse.

Professionelle Organisationen funktionieren jedoch nicht deswegen, weil das Management konkrete Anweisungen gibt, sondern wegen der Fähigkeiten, die die Mitarbeiter aufgrund ihrer Profession besitzen. Reicht das nicht aus? Der Orchestermusiker ist nicht nur technisch in der Lage, die ihm vom Komponisten zugedachte Stimme zu spielen. Er kann diese selbstverständlich auch interpretieren und künstlerisch ausfüllen. Der Dirigent muss ihm insofern keine Anweisungen geben. Gleiches gilt vielfach auch in Krankenhäusern.

Sind Krankenhausmanager Manager und will der Krankenhausmanager überhaupt Manager sein? Wie für den Dirigenten des Orchesters mag es in Krankenhäusern herausfordernd sein, das Management gegenüber Mitarbeitern zu vertreten, die mit großer Begabung in ihrer Profession eine außerordentliche Expertise aufgebaut haben. Diese Herausforderung hat aber auch ihren Reiz. So werden sich äußerst erfolgreiche Ergebnisse zeigen, wenn es gelingt, die Begabungen mit dem Ziel reibungsloser Prozesse zu bündeln.

Die Teammitglieder lassen Management zu, selbst wenn sie mit den Entscheidungen nicht übereinstimmen. Im Orchester erwartet der Musiker den klaren Einsatz vom Dirigenten und kann sich darauf verlassen, dass dieser die gesamte Partitur im Blick hat. Sie sind sich als Teammitglieder über die gegenseitige Abhängigkeit bewusst.

Kein bloßes Zuteilen und Verwalten von Budgets

Das Bewusstsein des Managers über seine Aufgabe und Tätigkeit, mag er sie auch das eine Mal als das Hüten von Flöhen und das andere Mal als das Bändigen von Raubkatzen empfinden, stellt sich jedenfalls nicht als das bloße Zuteilen und Verwalten von Budgets dar. Letzteres würde suggerieren, dass das Zusammenspiel in professionellen Organisationen in Harmonie und Eintracht von allein funktioniert. So wie der Dirigent in der Probe nicht allein Taktstock schwingend von der Distanz seines Pultes davon ausgehen darf, dass das Orchester ihm „gehörig“ folgt, sondern er herabsteigen muss, wird auch der Krankenhausmanager die Herausforderung annehmen und das Management aktiv vertreten.

Jan Hendrik Unger

Abteilungsleiter Personal und Recht

Mühlenkreiskliniken AöR

32429 Minden

Mitglied im Initiativkreis neue Personalarbeit in Krankenhäusern (InPaK)

KURZ NOTIERT

Studie: Frauen sind im Job zu selbstkritisch



Foto: Fotolia/Kitty

Frauen bewerten sich im Berufsleben zu kritisch. Offenbar schätzen sie ihre beruflichen Kompetenzen selbst weit niedriger ein, als ihr direktes Umfeld dies tut. Das jedenfalls ergab eine Studie der Internationalen Hochschule Bad Honnef, Bonn (IUBH), die branchenübergreifend die Kompetenzen von mehr als 1 000 Mitarbeitern in verschiedenen Funktionen untersucht hat.

Den Ergebnissen zufolge neigen zwar sowohl Männer als auch Frauen zur Selbstkritik. Doch ist diese Neigung bei Frauen deutlich stärker ausgeprägt. So stufen sich Frauen insbesondere in Kompetenzfeldern, die extrovertiertes und strategisches Verhalten erfordern, wie Verhandlungsgeschick oder Gesprächsführung, selbstkritischer ein als ihre männlichen Kollegen. Demgegenüber neigen Männer dazu, sich in kommunikativen Bereichen wie Einfühlungsvermögen oder Kunden- und Dienstleistungsorientierung leicht selbst zu überschätzen. Frauen wiederum werden von ihrem direkten Umfeld, zum Beispiel von Kollegen und Vorgesetzten, positiver wahrgenommen, als sie sich selbst sehen. Diese Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung lag bei den teilnehmenden Frauen um rund ein Drittel höher als bei den Männern. Auch waren ihre tatsächlichen Kompetenzen deutlich höher, als sie diese selbst einschätzten.

Nach Ansicht von Prof. Dr. Kurt Jeschke von der IUBH stehen sich Frauen durch unbegründete Selbstkritik auf dem Karriereweg selbst im Weg. „Frauen halten sich bei Gehaltsverhandlungen oder bei der Bewerbung um Führungspositionen stärker zurück als ihre männlichen Kollegen, weil sie ihre Kompetenzen selbst eher niedrig einstufen“, sagte er. Wer den Gender-Gap überwinde, helfe nicht nur den Frauen selbst. Unternehmen, die Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Mitarbeitern minimierten, folgten nicht nur ethischen Standards der Chancengleichheit. Sie hätten auch Vorteile im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter. „Eine entsprechende Personalpolitik steigert die Attraktivität der Arbeitgebermarke und verbessert die Chancen, talentierte Fachkräfte zu rekrutieren.“

EB