



Das Krankenhaus im Gespräch

Kennen Sie den? Unterhalten sich zwei Führungskräfte im Krankenhaus. Sagt er zu ihr: „Ich weiß auch nicht mehr, was ich denen noch erzählen soll!“ Sagt sie zu ihm: „Ist doch egal – die schlafen eh alle!“ Den folgenden Spruch kennen Sie sicher: „Alle reden mit allen über alles.“ Was dabei noch nicht gesagt wurde – nun ja – irgendwer findet sich immer, der noch einmal alles mit seinen Worten zusammenfasst oder der sich mit Schwung dem Vorredner anschließt. Was aber kosten die Ideen und Hinweise, die nicht gesagt wurden? Wurden sie vergessen? Hat sich die Person nicht getraut? Welchen Schaden richten zurückgehaltene Informationen an? Oder wusste man es nicht?

Sie kennen die Klagen über die als Zeitverschwendung empfundenen zahlreichen Pflichtveranstaltungen und Regeltermine, die traditionell oder aus Respekt vor der Führung beibehalten werden, obwohl alle innerlich auf Befreiung hoffen oder mehr oder weniger diskret in die virtuelle Welt ihrer mobilen Geräte flüchten. Vor allem kennen Sie die Klagen über ineffektive, nervige Besprechungen – ohne Einladung und Tagesordnung, ohne zielorientierte Moderation, ohne Ergebnisse und ohne klare Vereinbarungen.

Wir helfen uns gelegentlich mit Scheinlösungen, um Entscheidungen nicht treffen zu müssen: Das Thema muss noch einmal bedacht werden. Hier brauchen wir eine erneute Stellungnahme. Dieser Vorschlag überzeugt noch nicht. Sollte nicht doch zur Sicherheit mit einem Beratungsunternehmen kooperiert werden? Nach solchen Besprechungen gehen alle wieder auseinander und denken mit innerem Schauer an die Anschlussveranstaltung. Protokoll – ach, das hatten wir gar nicht vereinbart und ganz einfach vergessen.

Worum geht es? Besprechungen und Konferenzen sind ohne Zweifel ein wirksames Führungsinstrument und ein unverzichtbares Arbeitsmittel. Das gilt aber nur, wenn sie auch mit der notwendigen Vor- und Nachbereitung durch alle Beteiligten ernst genommen und sowohl kompetent als auch zielorientiert durchgeführt werden. Und auch wenn es selbstverständlich ist: Persönliche Verletzungen, öffentliche Abwertungen, endlose Monologe, Hühner- oder Hahnenkämpfe auf öffentlicher Bühne sollten tabu sein.

Die höchste Form des Gesprächs ist der Dialog. Die eigentliche Frage geht in einem Wortschwall unter, die ausufernde Antwort enthält keinen Bezug zu der geäußerten Frage. So reden viele um das eigentliche Thema herum, schinden Zeit oder kosten Zeit. Leider wird dabei viel zu oft der folgende Grundsatz von Montaigne (1533–1592) missachtet: „Das Wort gehört zur Hälfte dem, der spricht und zur Hälfte dem, der zuhört.“

Das Krankenhaus sollte für eine wertschätzende Gesprächsatmosphäre sorgen. Dies gilt sowohl intern zwischen allen Beschäftigten als auch für die zahlreichen externen Kontakte. Nichts ist so wichtig wie ein freundliches Gesicht gegenüber Patienten. Ein freundliches Wort hilft heilen und ein gutes Gespräch bleibt in Erinnerung. **Norbert Klein, kaufmännischer Direktor, LVR-HPH-Netz Ost, Langenfeld, InPaK-Mitglied**

Die Mitarbeiter benötigen eine individualisierte Führung, die sich an ihren Möglichkeiten orientiert und ihnen Weiterentwicklung ermöglicht. Insofern schließt das postheroische Management nach Dirk Baecker auch eine Haltung des Dienens mit ein. Manager sind nicht Teil des Kernprozesses ihrer Organisation und daher primär von untergeordneter Bedeutung. Sie sollten ihren Mitarbeitern dienen, indem sie Ermöglicheräume schaffen.

Alle Mitarbeiter wären wahrscheinlich Manager geworden, wenn sie Wert auf Selbstbestätigung durch Arbeit legen würden. Die meisten jedoch haben noch andere gesunde Interessen in ihrem Leben, müssen jedoch einen Großteil ihrer Lebenszeit auf der Arbeit verbringen. Daher lohnt es sich für Führungskräfte sehr, ihre Mitarbeiter ganzheitlich als Menschen wahrzunehmen und sie zu respektieren. Das bedeutet für die Führenden, die Wechselwirkungen zwischen Privat- und Arbeitsleben zu akzeptieren und mitzudenken. So wie eine Personalentwicklungsmaßnahme aufgrund eines veränderten Selbstbildes zu privaten Beziehungsproblemen führen kann, wirkt sich auch das Privatleben auf die Arbeit aus. Daher haben gute Führungskräfte auch hierfür ein Ohr und bieten Hilfestellungen an.

LOYALE MITARBEITER ALS LOHN

Versteht man das Vorgesetzt-Sein als Führung und Dienen mit respektvoller Kommunikation, sind der Lohn absolut loyale Mitarbeiter, die von sich aus mehr als gute Arbeit leisten wollen. Dieses postheroische Management wissen die Mitarbeiter mehr zu schätzen als jeden monetären Bonus. Derart intrinsisch motivierte Mitarbeiter tragen ganz selbstverständlich die authentischste Art von Marketing, v.a. hinsichtlich des heute gewünschten Employer Brandings. Dazu müssen sie gar nicht gesondert angehalten oder „motiviert“ werden.

Keine unternehmerische Facebook-Präsenz kann das leisten, was diese Mitarbeiter mit ihrer Authentizität leisten. Sie selbst werben z.B. auf Facebook oder halten Rücksprache mit ihrer Führungskraft, falls sie über interessante Stellengesuche stolpern. Bewerber und Hospitanten, die diese Kultur kurz wahrnehmen konnten, werben weitere Bewerber. Die Zahl der Initiativbewerbungen steigt spürbar. Und alle Kontaktpersonen sind Multiplikatoren, mögliche Mitarbeiter und Patienten.

SEBASTIAN HEILSBERGER

Dipl.-Pfleger (FH), M.A., Pflegedienstleitung der Kliniken Bad Neuenahr GmbH & Co. KG, Lehrbeauftragter der HFH, Organisationsberater. **Kontakt:** s.heilsberger@kliniken-badneuenahr.com.

