

# Vorwort

Der Begriff Normativ ist zwar bekannt in der betriebswirtschaftlichen Literatur, er ist aber in seiner Dimension und in seiner Bedeutung bisher vernachlässigt worden. Deshalb ist es notwendig, sich damit auseinanderzusetzen und die Spannweite des Begriffs herauszuarbeiten. Mit dem Begriff »Normatives Management« ist weitgehend das St. Galler Management-Modell verbunden. Der Begriff Normativ wird festgemacht an Grundsätzlichem und Bedeutendem und kann so wichtige Impulse für betriebswirtschaftliche Entscheidungen und daraus abzuleitende Handlungen geben. Die Spannweite des Begriffs wird durch Normen, Regeln oder Gesetzmäßigkeiten umschrieben und kann damit in der Vorstellung oft ein Gefühl von Enge, von Starre oder von Unangepasstsein erzeugen. Normatives Handeln ist aber auch und vor allem als ein Synonym für Stabilität und Orientierung zu verstehen. Ein Management richtet so seine Möglichkeiten, Chancen und Herausforderungen an normativen Überzeugungen aus und orientiert sich an grundsätzlichen und bedeutenden Prioritäten, die vor allem auf einer breiten Grundlage einer Ethik fußen, um ökonomisch in sozialer Verantwortung zu handeln.

Was also schwingt alles mit bei den Begriffen um das Normative und was ist mit den Begriffen wie Normen, Gesetzmäßigkeiten, Tugenden oder Ethik und Moral gemeint und wie sind die Inhalte hinter den Begriffen voneinander abzugrenzen? Neben einer Analyse der Spannweite der Begriffsbestimmung sind auch die Beziehungen zur Betriebswirtschaftslehre und dem Management in ihren unterschiedlichen Facetten zu beschreiben, zu erfassen und herauszuarbeiten.

Da das Management weitgehend mit Gestalten, Lenken und Entwickeln umschrieben werden kann, sind Instrumente zu entwickeln und zu konzipieren, die helfen, eine normative Ausrichtung zu erreichen und Handlungsempfehlungen auszusprechen. Die Ausgangslage für diese Betrachtungsebene sind Gesundheitseinrichtungen. Sie sind in besonderer Weise normativ ausgerichtet, durch die Ausrichtung auf die Pflege, Heilung, Linderung, Unterstützung von kranken, geschwächten, pflegebedürftigen Menschen. Dem ökonomischen Handeln kommt im Gesundheitsbereich dennoch eine besondere Beachtung zu, weil die Ressourcen grundsätzlich begrenzt sind und Veränderungen in der Umwelt sowie die Zukunftsperspektiven zu beachten sind: Wie ändern sich die demografischen Daten (mehr Singlehaushalte, höhere Sterblichkeitsalter, Zunahme von Demenz u. ä.), wie entwickelt sich die medizinische Forschung und vieles andere mehr?

Der normativen Ausrichtung kommt besondere Bedeutung zu. Es ist wichtig, sie sich immer wieder bewusst zu machen, damit man nicht Vordergründigem zu schnell und intensiv vertraut. Das Zitat »Regelmäßiger Unsinn hat normative

Kraft« geht auf Eugen Bleuler zurück (1857 – 1939, Schweizer Psychiater) und zeigt die Gefahren auf, wenn nicht differenziert analysiert, diskutiert und reflektiert wird.

Die Bedeutung des Wichtigen hat Albert Einstein schon hervorgehoben mit seinem Zitat: »Gib das, was dir wichtig ist, niemals auf, nur weil es nicht einfach ist« (1879 – 1955, Physiker). Die Wichtigkeit von Entscheidungen und die besondere Bedeutung ökonomisch-sozialen Handelns sind immer wieder herauszuarbeiten, zu beachten und umzusetzen.

Dem Leser wünschen die Autoren dieses Bandes in der Reihe »Health Care und Krankenhaus-Management« hilfreiche Anregungen, Mut zur Umsetzung, sowie das Gespür und die Fähigkeit, dem Wichtigen nachzugehen. Das Management kann so eine aktive normative Gestaltung übernehmen, die insbesondere für Gesundheitseinrichtungen von besonderer Bedeutung ist.

Die Autoren danken Herrn Dr. Ruprecht Poensgen vom Kohlhammer-Verlag, der die Initiative zu dieser Buchreihe gegeben hat, und Frau Sabrina Bressel und Frau Anne Borgböhmer für ihre hilfreiche, geduldige Unterstützung und für die kompetente Gestaltung der einzelnen Beiträge.

Winfried Zapp, Michael Wittland

Osnabrück, Hannover im August 2021