

## 4 Kleine Einführung in das Management in Organisationen und Unternehmen

Djordje Nikolic

Wie Unternehmen und Organisationen geführt werden sollen, steht in so manchem betriebswirtschaftlichen Lehrbuch. Ganz sicher schadet es nicht, diese Texte zu lesen, aber ob es für das erfolgreiche Management von Gesundheitseinrichtungen hilft, steht auf einem anderen Blatt. Denn im Gesundheitswesen ticken die Uhren anders als in Wirtschaftszweigen wie im Finanzwesen, in der Energiewirtschaft oder in der Automobilindustrie. Dies dürfte vor allem für die Professionen der Gesundheitsversorgung gelten, die unmittelbar an der Patientenversorgung beteiligt sind, da hier bereits während der Ausbildung ein bestimmter Weg eingeschlagen wird. Ein Betriebswirt kann in jeder erdenklichen Branche sein Wissen anwenden, ein Herzchirurg hingegen hat aufgrund seiner Qualifikation eingeschränktere Möglichkeiten, wenn es um einen Branchenwechsel geht. Was aber sind die Treiber für Erfolg im Management im Gesundheitswesen? Auf Grundlage meiner Erfahrungen als Unternehmer und ehemaliger Geschäftsführer von Kliniken ergeben sich hieraus verschiedene Themenblöcke, die sowohl für das medizinische als auch das wirtschaftliche Management von Organisationen und Unternehmen und Gesundheitseinrichtungen im Speziellen gelten.

### Purpose und Strategie

Der Begriff „Purpose“ beschreibt den Sinn und Zweck der eigenen beruflichen Tätigkeit. Seit einigen Jahren hört man diesen Begriff immer mehr – selbst in den HR-Abteilungen des Gesundheitswesens. Mitarbeiter arbeiten natürlich, um Geld zu verdienen – dies ist aber nur eine ihrer Motivationen. Spätestens nach einigen Jahren wird sich ein Teil der Beschäftigten fragen, ob die eigene Tätigkeit eigentlich etwas

bewirkt und verändert. Ist dies nicht der Fall, verbleibt als einzige Motivation für den Job der Zweck des Geldverdienens. Nun könnte man sagen, dass dies die Attraktivität des Jobs objektivierbar macht, da man vermeintlich genau dann den besten Job hat, wenn er im Marktvergleich bestmöglich bezahlt wird. Eine intrinsische Arbeitsmotivation stellt dies aber nicht dar.



**So sind Betriebe mit niedriger Mitarbeiterzufriedenheit gezwungen, höhere Gehälter zu zahlen, um die Mitarbeiter zu halten.**

Solche Tendenzen gibt es auch im Gesundheitswesen bei Führungskräften in privaten Einrichtungen oder außertariflich bezahlten Mitarbeitern bei öffentlichen Trägern. Langfristig führt diese Entwicklung weder für den Arbeitgeber noch für den Arbeitnehmer ins Glück. Während der Arbeitgeber hohe Personalkosten refinanzieren muss, lässt sich der Mitarbeiter in gewisser Form korrumpern und weiß das auch. Dies belastet die Motivation langfristig, denn kaum etwas motiviert so kurzfristig, wie eine Gehaltssteigerung.

Dass „Purpose“ mehr ist als ein bloßes Schlagwort, wird anhand eines prominenten Falls aus dem Jahr 2018 deutlich. Der US-Konzern Google plante seinerzeit, sein Wissen im Bereich der künstlichen Intelligenz für die Entwicklung von Kampfdrohnen zur Verfügung zu stellen, die für die US-Army gefertigt werden sollten. Nach monatelangen Protesten unterschrieben 4.000 Mitarbeiter eine Petition ans Management und drohten mit Kündigung, weil es nicht dem entsprach, was als Sinn und Zweck der eigenen Tätigkeit angesehen wurde. Die Zusammenarbeit im umstrittenen „Project Maven“ wurde beendet.

Da Mitarbeiter aber nur einen Teilbereich des Unternehmens und dessen Aktivität repräsentieren, ist es wichtig, dass jeder Mitarbeiter die Strategie des Unternehmens kennt – dies gilt für eine Physiotherapie-Praxis in gleichem Maße wie für einen Multi-Milliarden-Krankenhauskonzern. Schließlich spiegelt die Strategie eines Unternehmens wider, wofür es steht oder stehen will. Dies bietet Mitarbeitern Klarheit und Stabilität.

## Kommunikation und Transparenz

Kaum etwas dürfte schwieriger sein als gute Kommunikation, wird diese doch meist danach beurteilt, was schiefläuft, und nicht danach, was in Bezug auf Inhalt, Häufigkeit und Zielgruppenfokussierung gut klappt. Dennoch stellt Kommunikation in nahezu jeder Hinsicht einen Schlüsselfaktor dar.

Sowohl nach innen als auch nach außen möchten Menschen informiert und involviert sein, um mitzubekommen, welche Dinge das Unternehmen in positiver und negativer Hinsicht beschäftigt. Transparenz im Umgang auch mit unerfreulichen Themen, wie beispielsweise Beschwerden, der Trennung von Mitarbeitern oder wirtschaftlicher Schieflage, sind für Mitarbeiter nachvollzieh- und verkraftbar, wenn sie

### III Arzt:Ärztin als Teamplayer und Führungskraft

offen und ehrlich kommuniziert werden und so Kontexte entstehen. Wenn nicht transparent kommuniziert wird, gehen Mitarbeiter verloren und es droht eine Entkopplung zwischen Mitarbeitern und Management.

Kommunikation sollte aber niemals unidirektional verlaufen – vielmehr sollten sich auch Mitarbeiter untereinander, aber auch über Hierarchiestufen hinweg mitteilen können.



Einer der am häufigsten übersehenen Management-Schätze: das Wissen, die Ideen und die Kreativität der Mitarbeiter.

Wenn diesen Ideen und Vorschlägen gefolgt wird, entsteht meist ein hohes Umsetzungs-Engagement bei den Mitarbeitern, weil es „die eigene Idee war“ und man nicht nur Management-Vorgaben folgt. In hierarchisch recht streng vertikal organisierten Strukturen, wie einem Krankenhaus, mag dies schwierig erscheinen, ist es aber nicht. Es bedarf nur wenig mehr als des richtigen Mindsets auf Seiten des Managements und der entsprechenden Kommunikationskanäle.

## Strukturen und Organisation

Schlechte Prozesse und Strukturen belasten nicht nur die Produktivität, wenn Informationsweitergaben nicht funktionieren und dadurch Verzögerungen entstehen. Sie belasten auch die Mitarbeitermotivation, denn es zermürbt, in Strukturen arbeiten zu müssen, die als unsinnig angesehen werden. Hier lohnt ein Blick in die modellhafte Lehre des „Lean-Management“, das sich mit den verschiedenen Arten der Verschwendungen beschäftigt. Es ist beeindruckend, welche Ressourcen und Reserven mobilisiert werden können, wenn man die Verschwendungen nicht als gegeben hinnimmt, sondern erkennt und beseitigt. Ursprünglich aus der Fertigungswirtschaft kommend, lässt sich das Grundprinzip des Lean-Managements auch auf sämtliche Bereiche des Gesundheitswesens übertragen.

**Nachvollziehbare Wege der Entscheidungsfindung** sind ein Teil der Organisation. Ein Unternehmen oder eine Organisation (Praxis, Klinik, Abteilung, Station etc.) sollte im Regelfall erklären können, welche Personen auf welcher Grundlage Entscheidungen treffen. Es belastet die Akzeptanz enorm, wenn beispielsweise Prozesse geändert oder IT-Lösungen eingeführt werden sollen und dabei nicht klar ist, wer aufgrund welcher Grundlage und Zielsetzung die entsprechende Entscheidung getroffen hat. Diese sollte dann auch einer transparenten Kommunikationsstruktur folgen.

**Die Klärung und Übernahme von Verantwortlichkeiten** stellen einen weiteren und ganz entscheidenden Bestandteil der Unternehmensorganisation dar. Im Angelsächsischen wird in diesem Zusammenhang gern von „*clear rules of engagement*“ gesprochen, also dem Abgleichen der gegenseitigen Erwartungen. So simpel es klingt: Meist wissen Mitarbeiter nicht, was der Vorgesetzte genau von ihnen erwartet. Und meist wird umgekehrt noch seltener ausgesprochen, ob der Vorgesetzte weiß, was von ihm erwartet wird. Diese Erwartungen können sich nicht nur auf rein fachliche Themen, sondern auch auf qualitative und atmosphärische Dinge, wie den Teamzusammenschnitt oder Umgang untereinander, beziehen. Eine offene und sachliche Klärung

gegenseitiger Erwartungen ist in Unternehmen über die Hierarchiegrenzen hinweg von ganz zentraler Bedeutung.

## Kultur und Wissenstransfer

Kultur kann nicht angeordnet werden - Kultur muss wachsen und auf allen Ebenen gelebt werden. Auch gibt es inhaltlich keinen Maßstab, der als objektiv richtig angelegt werden kann. Schließlich sind Chancengleichheit, Toleranz und Offenheit kaum messbar oder als Unternehmens-Benchmark darstellbar. Auch muss jede Unternehmensführung selbst vorleben, was der gewünschten Kultur entsprechen soll. Die Kultur beeinflusst die Art, wie gearbeitet wird, hat Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit und auf die Mitarbeitergewinnung. Zentrale Werte in Unternehmen sprechen sich schnell nach außen herum und haben einen Impact auf die Arbeitgeber-Attraktivität. So macht es beispielsweise Mitarbeiter im Zweifel stolz, wenn das Unternehmen einem langjährigen und verdienten Mitarbeiter, der langzeitkrank ist, nicht kündigt, sondern gemeinsam mit dem Team nach Möglichkeiten sucht, um die Situation im Sinne aller Beteiligten bestmöglich zu lösen.

„**Ungeschriebene Gesetze**“: In Unternehmen kann sich aber auch eine eher schwierige Kultur bilden. Je größer ein Unternehmen oder eine Organisation sind oder werden, desto mehr besteht die Gefahr von „*ungeschriebenen Gesetzen*“, also von Arbeitsschritten oder Prozessen, die man kennen muss oder sollte, die aber nirgendwo offiziell festgelegt oder niedergeschrieben sind.



Dies ist gefährlich für die Mitarbeiter, weil das Risiko einer unternehmerischen „GZSZ-Kultur“ besteht.

Die GZSZ-Kultur beinhaltet unter anderem einen zweifelhaften Umgang mit den besagten ungeschriebenen Gesetzen und führt mitunter zu Intrigen und Seilschaften. Was wie eine Randerscheinung klingt, die in nur wenigen Unternehmen und Organisationen zu finden ist, stellt in Wahrheit einen ganz relevanten Punkt dar, der die Motivation von guten und engagierten Mitarbeitern enorm belasten kann. Aus Sicht des Managements gilt es, hier klar Stellung zu beziehen und durch offene und transparente Kommunikation dieser Kultur entgegenzuwirken.

## Wissenskultur

**Das Sprichwort „Wissen ist Macht“** darf in Unternehmen und Organisationen auf keinen Fall gelten! Denn wenn notwendiges Wissen von einzelnen Personen zurückgehalten wird, verlangsamt dies den Prozess nicht nur, sondern im Zweifel wird auch die Qualität der Arbeit bzw. der gemeinsamen Arbeitsergebnisse verschlechtert. Eine Wissenskultur, die auf einer für jeden Mitarbeiter zwingend geltenden Hol- und auch Bringschuld von Informationen basiert, sollte daher von jedem Management angestrebt werden. Hierzu zählt auch der Umgang mit Fehlern und Misserfolgen, also der Fehlerkultur. Gerade im Gesundheitswesen ist der Umgang mit Fehlern und das Lernen und Mitteilen der Erkenntnisse ein ganz wertvoller Faktor im Unternehmens-

### III Arzt:Ärztin als Teamplayer und Führungskraft

sinne, aber auch in der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter. Offener fachlicher und harter Diskurs ohne menschliche Vorwürfe haben meist große motivatorische Effekte, wenn alle Beteiligten sehen, dass es lediglich um die Sache und das Lernen aus unerwünschten Verläufen oder Ereignissen geht.

#### Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit

Mitarbeiter spüren sehr schnell, ob ihnen ehrlich begegnet wird oder ob ihnen Lehrbuchwissen oder aber die Learnings aus dem letzten Management-Coaching entgegengebracht werden. Daher ist es wichtig, sich selbst treu und den Arbeitskollegen und Mitarbeitern gegenüber authentisch zu bleiben. Niemand mag es, wenn sich das Gegenüber verstellt und versucht, eine Rolle zu spielen. Folglich sollten introvertierte, eher leise Personen genau als solche auftreten und nicht den extrovertierten Menschen nacheifern, die bei jedem Bühnenauftritt mit Schlagfertigkeit und Wortwitz glänzen.

**Eine berufliche Zusammenarbeit ist ein Marathon und kein Sprint** – über die Zeit geht es zunehmend um die fachliche Substanz und nicht um die Verpackung und Präsentation. Niemand hat nur Stärken – im Gegenteil: Der offene Umgang mit den eigenen Schwächen und Grenzen stellt in Wahrheit eine Stärke dar und wird innerhalb von Organisationen im unternehmenskulturellen Sinne vermutlich eher anerkannt werden. Oder anders formuliert: Wird das Management als unehrlich und unglaublich angesehen, so werden die Akzeptanz und die Loyalität bei den Mitarbeitern gering sein. Auch dies hat Auswirkungen auf die Motivation.

Die angerissenen Themenblöcke beeinflussen die Mitarbeitermotivation extrem. Denn es geht im patientennahen Gesundheitswesen ja gerade nicht darum, eine Produktionsstraße in einer Fabrik technisch zu optimieren, sondern Erfolge zu erzielen, die der Ressource Mensch bedürfen. Wenn das verstanden wird, ist ein großer Schritt hin zu einem erfolgreichen Management von Gesundheitseinrichtungen getan.



**Prof. Dr. med. Djordje Nikolic**

Djordje Nikolic ist Gründer und Vorsitzender der Geschäftsführung von consus.health sowie Professor für Klinikmanagement an der SRH Fernhochschule – The Mobile University. Als ehemaliger Klinikarzt und Geschäftsführer verschiedener Krankenhäuser kennt er die Herausforderungen in einem Krankenhaus. Sein Anliegen ist es, Gesundheitseinrichtungen dabei zu unterstützen, so zu wirtschaften, dass sie in die bestmögliche Medizin investieren können – damit deren Mitarbeiter sich auf die Patienten fokussieren können.