

Erfolgsfaktor Personalführung

Um branchenspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen wurde das Führungsmodell für die Gesundheitswirtschaft entwickelt.

Univ.-Prof. Dr. Dr. Wilfried von Eiff, Centrum für Krankenhaus-Management (Universität Münster)

Internationalisierung, Digitalisierung, Wertewandel in der Gesellschaft, Einfluss der Ökonomie auf die Medizin und die Forderung nach ökologischer Nachhaltigkeit stellen „Führung“ in medizinischen Einrichtungen vor neue Herausforderungen.

Was ist „gute“ Führung? Wann gilt Führung als „erfolgreich“ und welche Merkmale charakterisieren einen „erfolgreichen“ Führer? Kann man Führung lernen, welche Führungsinstrumente haben sich bewährt und welche Verhaltensregeln unterstützen auf dem Weg zu erfolgreicher Führung?

Spezifische Führungskompetenz im Gesundheitswesen?

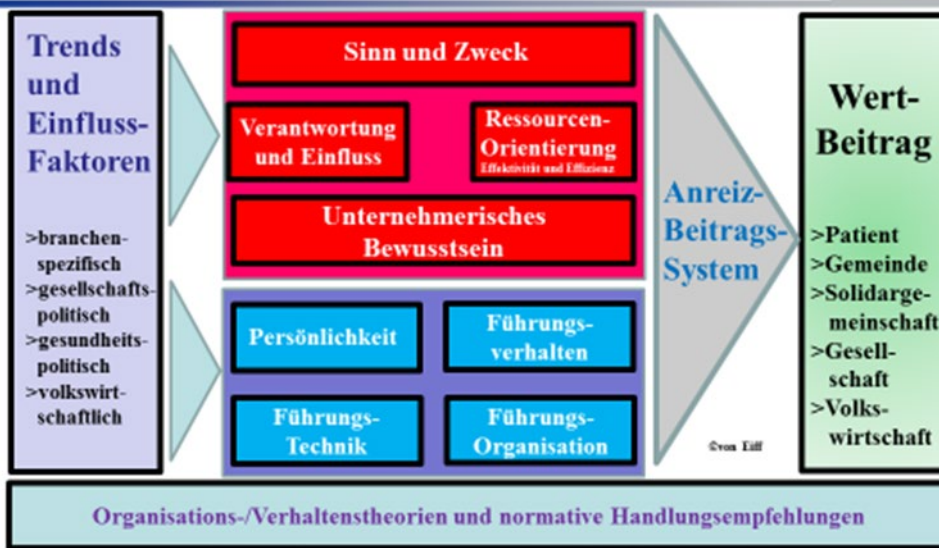
Führung ist immer auch ein Abbild der politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Insbesondere ist Führung beeinflusst durch die Besonderheiten der jeweiligen Branche, was insbesondere im für das Gesundheitswesen gilt.

Überzeugende und erfolgreiche Führung vermittelt in einer komplexen VUCA-Welt (volatile, uncertain, complex, ambiguous) verbindliche Werte und Normen (Warum tun wir etwas?) und schafft Legitimation (Für wen erzeugen wir welchen Mehrwert?), gibt Orientierung (Was tun wir?) und weiß, wie die Transformation von Plänen in eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung zu vollziehen ist (Wie tun wir es?).

Führungskräfte können sich an dem Modell der wertorientierten Führung, welches am Centrum für Krankenhaus-Management entwickelt worden ist, Handlungsorientierung holen. Es dient als Kompass zur Steuerung des Medizinbetriebs und umfasst fünf Dimensionen (Abb. 1).

CKM-Modell: Wertorientierte Führung

Das Führungsmodell gibt als Verhaltens-Kompass Orientierung im Spagat zwischen ökonomischen Sachzwängen, gesundheitspolitischen Ideologien und medizinischer Ethik.



09-10-27 ppt Centrum für Krankenhaus-Management <- Uni Münster <- Univ.-Prof. Dr. Dr. Wilfried von Eiff

Abb. 1: Das Führungsmodell ist ein Kompass für „glaubwürdige“ und „erfolgreiche“ Führung

Art und Organisation der Führung

Externe Rahmenbedingungen, d.h. Trends in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sowie die Dynamik der Gesundheitsbranche beeinflussen Art und Organisation der Führung in medizinischen Einrichtungen erheblich.

Dabei steht die Führung von Krankenhäusern, Rehakliniken und Pflegeheimen im Spannungsfeld zwischen Finanzrestriktionen, Fachkräftemangel, Digitalisierung und Erwartungen von Mitarbeitern an familienfreundliche Arbeitsbedingungen. Hinzu kommen steigende Qualitätsanforderungen und eine wachsende Inanspruchnahme von medizinischen Leistungen durch multimorbide, chronisch kranke und betagte Menschen.

Als Reaktion auf diese Entwicklung verändern sich Arbeitsinhalte, Qualifikationsprofile, Arbeitsabläufe und Zusammenarbeitsformen grundlegend, ebenso entstehen neue Berufsbilder.

Sinn und Zweck der Führung

Führungswerte und Handlungsleitlinien der Führung werden durch die Gestaltungsdimensionen Sinn, Verantwortung, unternehmerisches Denken und Ressourcen-Orientierung (= Effizienz und Effektivität) repräsentiert. Zu beantworten sind die Fragen: „Durch welche Denkweise ist Führung geprägt?“ und „Welche ethischen Regeln leiten die Führung?“

Sinn und Zweck bestimmen die Legitimation eines Unternehmens auf dem Wettbewerbsmarkt und in der Gemeinde. Sinn und Zweck zeigen, was der Kunde (Patient, Angehöriger, Einweiser, Kooperations- und Geschäftspartner, Gemeinde) von einem Unternehmen berechtigterweise erwarten darf und ist nach innen die zentrale Quelle für intrinsische Motivation der Mitarbeiter.

Unternehmerisches Denken und Handeln zielt auf die Sicherung der Innovations- und Überlebensfähigkeit von Organisationen und Gemeinden. Sie zeichnet sich aus durch eine konstruktive Fehlerkultur. Unternehmerische Führung bezieht den Mitarbeiter mit ein (Every Employee a Manager) beabsichtigt, Probleme zu lösen und zur kontinuierlichen Verbesserung beizutragen.

Führungskräfte im Medizinbetrieb sind primär dem Wohl des Patienten verpflichtet. Sie unterwerfen ihre Entscheidungen und Handlungen den medizin-ethischen Maximen: primum nihil nocere, Patienten-Wohlergehen, Autonomie und Würde. Sie nutzen ökonomische Prinzipien (z.B. Verursachungsprinzip, Gleichbehandlungsprinzip) zur Bewältigung der Herausforderungen des Gesundheitssystems im Hinblick auf eine nachhaltige Finanzierung sowie eine gerechte Allokation von Gesundheitsleistungen.

Führung in Institutionen des Gesundheitssystems muss für Effizienz und Effektivität sorgen, weil im Gesundheitsbereich Verschwendung, Doppelarbeit und Fehler zu Investitions- bzw. Qualitätslücken führen und die Nachhaltigkeit der Finanzierung gefährden. Das für eine marktwirtschaftliche Ordnung akzeptierte Prinzip der „schöpferischen Zerstörung“ führt im Gesundheitswesen zu Patientenrisiken und ist mit zusätzlichen vermeidbaren Kosten verbunden, was letztlich zu einer Verschlechterung der Versorgungssituation in Zukunft führt. Effektive Führung übersetzt den „Sinn und Zweck“ in zielorientiertes Handeln, überwindet Komplexität durch Koordination und löst Zielkonflikte konstruktiv.

Kennzeichen der Führungskompetenz

Die Dimension Führungskompetenz, besteht aus den Gestaltungsmerkmalen Führungstechnik, Führungsverhalten, Persönlichkeit und Führungsorganisation. Die zentralen Fragen sind: „Welche Merkmale charakterisieren Führung und wie lassen sich diese Merkmale gestalten?“, „Welche Führungsinstrumente haben sich bewährt?“, „Welcher Zusammenhang besteht zwischen Führungserfolg und persönlichkeitsorientierter Führung?“.

Führung mit zielorientiertem Anreizsystem

Im Rahmen der Gestaltungsdimension Organisationskultur (Anreiz-Beitrags-System) wird der Frage nachgegangen: „Welche Funktion und Bedeutung hat die Unternehmenskultur und wie entwickelt man ein zielorientiertes Anreizsystem?“

Führung als Wertbeitrag

Führung hat nicht nur Verantwortung für Mitarbeiter und Unternehmen, sondern muss auch die Auswirkungen von Entscheidungen auf Gesellschaft und Gemeinde berücksichtigen. Dieser Wertbeitrag der Führung (im Hinblick auf Patient, Gemeinde, Solidarsystem,

Gesellschaft, Wirtschaft) geht der Frage nach: „Welcher Wertbeitrag wird von der Führung gemessen an den berechtigten Erwartungen von Stakeholdern erwartet?“

Aus diesen fünf Dimensionen des Führungsmodells werden konkrete Handlungsempfehlungen für erfolgreiche Führung abgeleitet.

Erfüllt Entscheidung ethische Handlungsleitlinie?

In medizinischen Einrichtungen sind Führungskräfte gefordert, für Arbeitsbedingungen zu sorgen, die durch Delegation von Verantwortung, bereichsübergreifendes Denken, teamorientiertes Arbeiten und kontinuierliche Verbesserung gekennzeichnet sind. Manager im Gesundheitsbereich müssen ein hohes Maß an medizinischer, ökonomischer und ethischer Kompetenz mitbringen, um den Spagat zwischen limitierten Budgets und steigender Nachfrage nach qualifizierten medizinischen Leistungen zu meistern. Vor jeder Entscheidung muss sich die Führungskraft selbst fragen: Erfüllt meine Entscheidung die ethische Handlungsleitlinie „First do no harm!“ ?

Das CKM-Führungsmodell ist ein Kompass, mit dessen Hilfe diese Anforderungen gezielt und strukturiert branchenspezifisch umgesetzt werden können.

www.ckm-muenster.de

Veranstaltungsankündigung:

Forum Leadership

Führung in turbulenten Zeiten digitalen Wandels

Leitung: Univ.-Prof. Dr. Dr. Wilfried von Eiff

10. April 2019, Düsseldorf, Hotel NIKKO Düsseldorf

Weitere Informationen: www.ioe-wissen.de/veranstaltungen und www.ckm-muenster.de

Redakteurin: Nina Passoth

Objekt/Ausgabe: M&K, Medica, 2018