

2. Tagung «Trendthemen der Führung» von Careum Weiterbildung

In Führung gehen – Komplexität im Gesundheitswesen managen

Die 2. Tagung «Trendthemen der Führung» war mit über 420 Teilnehmenden ein vollauf gelungener Erfolg. Die praktischen Beispiele aus dem Berufsalltag sowie das fundierte Fachwissen der Referierenden wurden von den Tagungsbesuchern gelobt und geschätzt. Mit der Referentin und den Referenten wurde rege über die zentralen Aspekte der alltäglichen Arbeit zwischen Management und Leadership diskutiert. So nahmen viele Tagungsbesucher neue Perspektiven für die Aufgabe als Führungsperson mit heim in ihren Berufsalltag.

Einige Stimmen aus dem Publikum lauteten: «Die Themen sind bewegend, inspirierend und abwechslungsreich.» – «Es war eine impulsgebende sowie kurzweilige Veranstaltung mit super networking und einer sehr guten Auswahl der Referenten.»

«Die Gesundheitswelt von morgen: Trends – Auswirkungen Strategien» präsentierte Gesundheitsökonom Dr. Willy Oggier, Präsident von SWISS REHA, der Vereinigung der führenden Rehabilitationskliniken der Schweiz, als gelungene Einleitung. Oggier schilderte im Rahmen seines Einstiegs-Referats die heutige Art der Medizin und die sie umgebenden Rahmen-

bedingungen. Im Anschluss daran ging er der Frage nach, wie Medizin in der Zukunft aussehen könnte und welche Einflussfaktoren sie beeinflussen dürften. Stichworte dazu sind etwa demographische Entwicklung, soziale Veränderungen, digitale und andere Versorgungsformen oder die Rolle der Ökonomie.

Ökonomische Herausforderungen und Dienstleistungsorientierung

Prof. Dr. Bernhard Güntert ist Leiter Innovationen und Mitglied der Geschäftsleitung bei Curafutura. Er gliederte in seinem Vortrag die aktuellen und künftigen ökonomischen Herausforderun-

gen des Gesundheitswesens grundsätzlich in zwei völlig unterschiedliche Dimensionen:

- Zum Einen haben wir es mit einer steigenden Nachfrage nach Gesundheitsleistungen zu tun. Diese ist einerseits bedingt durch den demografischen Wandel, die Lebensweise der Bevölkerung und deren allgemeinen Gesundheitszustand, andererseits aber auch durch das ständig verbesserte und verfeinerte Angebot an Gesundheitsleistungen. Dem stehen jedoch beschränkte Ressourcen (finanzielle und personelle) gegenüber. Diese Problemsituation lässt sich eigentlich nur durch Produktivitätssteigerungen, wie sie in anderen Bran-

Mit 420 begeisterten BesucherInnen wurde die Tagung «Trendthemen der Führung» zum grossem Erfolg.



Dr. Werner Widmer sprach von Visionen, die sowohl eine grosse Herausforderung wie Notwendigkeit darstellen.



chen vielfach zu beobachten sind, lösen. Prozessoptimierungen aus Sicht der Leistungserbringer wären wirkungsvoll. Auch im Gesundheitswesen ist die Produktivität nachweisbar gestiegen. Stichworte dazu sind Prozessmanagement, Lean Management, Leitlinien, Patientenpfade, Managed und Integrated Care, aber auch EBM/EBN und HTA. Ob weitere Effizienzsteigerungen möglich sind bzw. wie weit diese noch gehen können, wird – da es sich doch weitgehend um personale Dienstleistungen mit eingeschränkten Rationalisierungsmöglichkeiten handelt – sehr kontrovers diskutiert.

– Zum Zweiten entwickelt sich das Gesundheitswesen immer mehr zu einem Markt bzw. zu Märkten. Auch dies wird kontrovers diskutiert, ist aber nicht nur politisch gewollt, sondern auch von der Mehrheit der Bevölkerung gewünscht. Die Marktstruktur im Gesundheitswesen ist kompliziert, da neben den Nachfragern und Anbietern auch noch Finanzierer (gesundheitsökonomisches Dreieck) auftreten. Märkte verhindern aber auch, dass Produktivitätssteigerungen aus Sicht der Leistungserbringer alleine möglich sind, liegt die Entscheidung doch (auch) bei den Kunden. Die Kundenerwartungen sind zu berücksichtigen. Dies ist das Kernstück der Dienstleistungsorientierung. Dabei spielt die spezielle Situation der Dienstleistungserstellung (Vertrag des Kunden mit der Dienstleistungsorganisation, Leistungserbringung durch Mitarbeitende, Vertrag zwischen Orga-

nisation und Mitarbeitende, was dem sog. Dienstleistungs-dreieck entspricht) eine wichtige Rolle.

Gesundheitsökonomie und Servicedenken vereinen

Um die Patienten- und Dienstleistungsorientierung auch unter Ressourcenknappheit sicherzustellen, sei es erforderlich, so Professor Güntert, das gesundheitsökonomische und das Dienstleistungs-dreieck miteinander zu kombinieren. «Diese erweiterte Betrachtungsweise muss als Basis für die Beurteilung organisatorischer und technischer Möglichkeiten gesehen werden sowie Anreizsystemen dienen, um eine nachhaltige und an den Bedürfnissen der Bevölkerung orientierte Gesundheitsversorgung sicherzustellen.»

Kompliziert? Vielfältig! – strategische Führung in komplexen Situationen

Dr. Werner Widmer, Direktor der Stiftung Diakoniewerk Neumünster – Schweizerische Pflegeschule Zollikerberg/Zürich, und Verwaltungsratspräsident des Kantonsspitals Baselland, zeigte am Beispiel des ambitionierten Projekts «Gemeinsame Spitalgruppe Kantonsspital Baselland und Universitätsspital Basel» dass die strategische Führung in Richtung einer Vision strebt. Widmer: «Eine tragfähige Realisierung der Vision beruht auf umfassender Analyse der Herausforderungen. Diese Analyse ist am Anfang noch weitgehend implizit und muss dann explizit, das

heisst für eine zunehmende Zahl Betroffener verständlich gemacht werden. Der Umgang mit Stolpersteinen auf dem Weg in Richtung der Vision ist entscheidend für den Erfolg. Ebenso das Vertrauen zwischen den Beteiligten, insbesondere, wenn manches noch unklar ist. Ein konstruktivistisches Managementverständnis und Geduld sind gefragt. Ausserdem gilt es, gleichzeitig zum Veränderungsprozess, den Spitalbetrieb im Alltag erfolgreich aufrecht zu erhalten. – Ist das kompliziert? Ja, aber auch vielfältig!»

Bildung ist Chefsache

Über Kultur- und Personalentwicklung in komplexen Organisationen sprach Dr. Beat Sottas. Er ist bei der Careum Stiftung als Stiftungsrat und Mitglied des Leitenden Ausschusses engagiert. «Mit der Berufsbildungsreform vor 10 Jahren sind diverse vorteilhafte Struktur- und Prozess-ergebnisse erreicht worden, insbesondere die FAGE sind eine Erfolgsgeschichte. Daneben wird der «Bildungslift» gelobt: fast alle Berufe des Gesundheitssektors wurden en bloc von der Sekundarstufe II zu Tertiär B hinauf geschoben oder in geringem Ausmass auf Fachhochschul-Niveau positioniert. Die Würdigung fällt unterschiedlich aus», fasste Sottas zusammen:

- Einerseits haben die Mitarbeitenden einen Statusgewinn realisiert, verbunden mit Salärerwartungen.
- Andererseits sind die Bildungsinhalte vereinheitlicht, was Freizügigkeit auf dem Personalmarkt fördert

Moderatorin Nicole Althaus im angeregten Gespräch mit Dr. Beat Sottas



- die nun konsolidierte «Berufsbildner»-Schicht ist landesweit organisiert und gesteuert.
- Die Unternehmen werden entlastet, sie erfahren nun aber die Nachteile dieser Parallelwelt.

Als Ergebnis herrsche, so Sottas, zum Einen eine neue Unübersichtlichkeit auf dem Bildungsmarkt mit unklaren Kostenfolgen für die Praxis und zum Andern würden die Ziele der Bildung und die Unternehmens-Strategie nicht mehr zwingend übereinstimmen. «Mit Blick auf die Bewältigung der Personalknappheit und des Wettbewerbsdrucks ist deshalb bei der Finanzierung von Bildungsmassnahmen durch Unternehmen Vorsicht angezeigt. Was ist besser: auf die ambitionösen schweizerischen Eigenkreationen oder auf ausländische Mitarbeitende zu setzen, die zunehmend Bachelor- und Masterabschlüsse mitbringen?»

Authentisch führen – eine grosse Chance

Für Prof.Dr.med. Thierry Carrel, Direktor der Universitätsklinik für Herz- und Gefässchirurgie am Inselspital, bedeutet die Führung einer Universitätsklinik nicht selten operative wie auch strategische Arbeit zeitgleich: «Der operative Anteil beinhaltet das Führen von Kolleginnen und Kollegen im Klinikalltag, und zwar in den Bereichen Dienstleistung, Lehre und Forschung. Bei der Patientenversorgung geschieht dies häufig unter Zeitdruck und in Situationen mit hohem Risiko. Dabei wird der Einsatz des Chefs hautnah wahrgenommen und die Entscheidungen hinterfragt. Die Führung muss sich heute

zunehmend rechtfertigen: in fachlicher, ethischer und ökonomischer Hinsicht.»

Führung im Spital bedeute auch Spagat zwischen fachlicher Autorität und kreativer Talentförderung: «Wirksame Führungskräfte, sagt man, umgeben sich mit starken Persönlichkeiten, weil Widerstand respektive konstruktive Reflexion für gute Entscheidungen unabdingbar sind. Aber gute Leute, von denen man Integrität verlangt, brauchen Freiräume, damit sie sich entfalten können. Das stellt die Quintessenz der Talentförderung dar.»

Eine der Hauptanforderungen an Führungspersonen ist für Professor Carrel die geistige und zeitliche Flexibilität. Weitere erwünschte Eigenschaften sind Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit, Leistungsbereitschaft an der Front, Sinn für das Ganze und Selbstkritik: Letztere sei für die Erfassung und kritische Bearbeitung von Fehlern und «Fastfehlern» unabdingbar. Nur so liesse sich eine Institution mit hoher Zuverlässigkeit (HRO, high reliability organization) aufbauen. Um all die Aufgaben erfolgreich meistern zu können, müsse die eigene Effizienz laufend überprüft und wenn nötig optimiert werden.

Dirigieren – von der Kunst Führung lernen

Eine besondere Form des Führens stellt das Dirigieren eines Orchesters dar, wo Harmonie und kreativer Ausdruck höchste Priorität geniessen. Lena-Lisa Wüstendörfer obliegt die musikalische Leitung des Jungen Orchester Basel,

des Uni Orchesters Bern sowie des Messias-Chors Zürich und des Berner Bach Chors.

«Ein Orchester führen ist eine Managementaufgabe mit Sofort-Rückmeldung», brachte es die junge Dirigentin auf den Punkt. «Die Ergebnisse erfolgreicher Leitung und Kommunikation werden sogleich hörbar. Management-Prozesse ereignen sich im Orchestergraben auf engstem Raum und mit Blick-Kontakt. Was es braucht, um einen Klangkörper zur Exzellenz im Konzert zu führen, hat durchaus Parallelen zu ähnlich gelagerten Prozessen in Wirtschaft und Politik.»

An ausgewählten Videobeispielen aus der Praxis zeigte Lena-Lisa Wüstendörfer im Referat auf, wie im Orchesteralltag mit Meinungsverschiedenheiten oder Zielkonflikten umgegangen wird und wie Dirigentinnen und Dirigenten ihre Musiker zur Höchstleistung führen.

Klare Parallelen zu Politik und Wirtschaft

«Die Parallelen im Wirken der Orchesterdirektion und des Managements sind mannigfaltig. Ein Dirigent trägt wie Führungskräfte aus Politik und Wirtschaft die volle Verantwortung für den Erfolg seines Unternehmens. Seine Mitarbeitenden bilden das Orchester, mit welchem er in wenigen Proben effizient ein Werk einstudiert und dann im Konzert aufführt. Hierbei formt er als künstlerischer Leiter sein Orchester zu einem einheitlichen, zielstrebigen Klangkörper, er bildet ein Team.

Eindeutig klar wurde: Das Tagesgeschäft von Führungskräften ist gekennzeichnet durch viele Veränderungen und eine Komplexität, die sich nicht reduzieren oder marginalisieren lässt.



Prof.Dr.med. Thierry Carrel unterstrich die Bedeutung oft nötiger rascher und beherzter Führungsentscheide.



Das Zusammenwirken von Dirigent, Orchestermusikern und Solisten muss besonders geschickt geführt werden. Die junge Dirigentin Lena-Lisa Wüstendörfer brillierte mit einem erstklassigen Vortrag.

Ganz unabhängig davon, ob die grosse Abteilung der Violinen oder der Solist an der ersten Flöte, jeder einzelne muss zu Höchstleistung motiviert sein. Damit der Konzertabend zu einem Genuss fürs Publikum wird und die ZuhörerInnen auch eine nächste Aufführung wieder besuchen. Für das Publikum ist der Gesamteindruck entscheidend – dass Orchesterinterne Uneinigigkeiten oder Rivalitäten überwunden werden, ist für ein erfolgreiches Orchester überlebenswichtig.

Dirigieren heisst auch Möglichkeiten schaffen: Obwohl der Erfolg der musikalischen Darbietung massgeblich vom Dirigenten abhängt, ist er doch derjenige, der keinen einzigen musikalisch verwertbaren Ton erzeugt. Das Zusammenwirken von Dirigent, Orchestermusikern und Solisten zeigt gerade in ihrer unmittelbaren Interaktion,

dass die Macht eines Leaders davon abhängt, wie mächtig, wie fähig er jeden einzelnen Mitarbeiter durch seine Führung zu machen vermag. Dadurch, dass der Dirigent seinen Mitarbeitenden Eigenverantwortung für die Umsetzung des gewünschten Ziels überträgt, ihren Ideen Beachtung schenkt – kurzum von seinem Team mehr fordert als blossen Gehorsam – steigert er Qualität und Innovation. Erfolgreiches Dirigieren bedeutet, die Musiker für die Vision des gemeinsamen Unternehmens zu begeistern und das volle Potenzial seiner MusikerInnen zum Tragen zu bringen.»

Diener statt herrschen – Spiritualität und Unternehmenskultur

Benediktinerklöster weisen im Vergleich zu anderen Institutionen eine ungewöhnlich lange Lebensdauer auf. So fragt man denn unweigerlich nach den «klösterlichen Erfolgsrezepten». Auskunft dazu erteilte Abt. em. Daniel Schönbächler aus Disentis.

Eine Studie der Universität Zürich komme, so der Theologe, zu folgendem Schluss: «In ihrer mehr als tausendjährigen Geschichte haben die Benediktinerabteien raffinierte Governance-Strukturen entwickelt und die Praktikabilität ihrer Führungsprinzipien erprobt und verfeinert.» (Emil Inauen / Bruno S. Frey). Als konstituierende Elemente werden hervorgehoben: die Einbettung in gemeinsame Wertesysteme, Mitspracherechte auf allen Ebenen sowie externe Kontrolle bei gleichzeitiger Autonomie.» Abt

Schönbächler nahm Bezug auf die Mönchsregel des Benedikt von Nursia, in welcher die benediktinische Unternehmenskultur veranschaulicht wird – in der Überzeugung, dass sie durchaus Beachtenswertes auch für andere Organisationen enthält.

Save the dates

Auch 2017 präsentiert Careum Weiterbildung wieder zwei höchst interessante Tagungen. Eine Reservation der Daten in Ihrer Agenda lohnt sich auf alle Fälle.

13.6.2017: 1. Careum Pflegesymposium

Wir haben (keine) Zeit. Nutzen wir sie: In kurzer Zeit viel vom Patienten erfahren; Effiziente Dokumentation; Effiziente Fallbesprechungen; Die richtigen Prioritäten setzen; Mehr Effizienz in der Pflege – etwas andere, provokative Ansätze. – Dienstag, 13. Juni 2017, 09.00–17.00 Uhr, Kultur & Kongresshaus, Schlossplatz 9, 5001 Aarau

6.9.2017: 3. Tagung Trendthemen der Führung

Das Tagungsprogramm und die Referentinnen und Referenten werden zu einem späteren Zeitpunkt auf der Webseite publiziert: www.careum-weiterbildung.ch. «clinicum» wird rechtzeitig im Vorfeld darüber berichten und die Highlights bekannt geben. – Mittwoch, 6. September 2017, 09.00–17.00 Uhr, Kultur & Kongresshaus, Schlossplatz 9, 5001 Aarau

Benediktiner haben eine Jahrhunderte alte, höchst bewährte Führungskultur entwickelt. Abt em. Daniel Schönbächler vom Kloster Disentis präsentierte deren Prämissen auf unterhaltsame wie sympathische Art.

