



Einführung: Noch ein Management-Buch?

Alfred Angerer

Wenn man im Volksmund sagen möchte, dass von einem Gegenstand viele Einheiten existieren, sagt man „... wie Sand am Meer“. Eine andere passende Metapher könnte inzwischen auch lauten: „... wie Management-Bücher im Buchhandel“. Diese breite Auswahl an Management-Konzepten macht das Leben von Managerinnen im Gesundheitswesen schwer. Und es wird noch schlimmer: Es kommen ständig welche hinzu. Ständig wird man mit neuen Konzepten, Ansätzen und Schlagworten („Buzz-Words“) bombardiert, ohne die alten gerade einigermaßen verdaut zu haben. Kein Wunder, dass so manche Praktikerin da resigniert und vollständig aufhört, sich mit neuen Methoden auseinanderzusetzen.

So verwirrend diese Explosion an Werken ist, so leicht ist sie auch zu erklären. Denn Management als Teildisziplin der Betriebswirtschaft ist keine Naturwissenschaft, bei der man den Einfluss seines Tuns als Führungskraft auf die Mitarbeitenden mathematisch berechnen kann. Letztendlich handelt Führung von dem Umgang mit Menschen. Und da unsere Wünsche und Motivationen vielschichtig sind, sich dynamisch verändern und damit komplex sind, müssen sich unsere Spielregeln in den Organisationen auch ständig anpassen. Dadurch wird es nie das eine Führungsbuch geben, das alle anderen obsolet macht.

Auch dieses Buch ist leider nicht das definitive Werk. Es verfolgt eine kleinere, jedoch in unseren Augen entscheidende Zielsetzung: Orientierung geben. Denn wir können damit ehrlich sein, dass die Management-Theorien nicht alle gleich gut sind und auch nicht immer passend für unsere Situationen im Gesundheitswesen. Praktikerinnen müssen sich also entscheiden, nach welchem Schnittmuster sie ihre Organisationen gestalten werden und wie sie führen wollen. Demzufolge brauchen sie eine Landkarte,

um im Dschungel der Management-Konzepte das für sie passende Werk zu finden. Dieses Buch versucht, so eine Landkarte zu sein.

Dafür machten wir uns das Kuratieren zu einem ersten Schritt und entschieden uns dafür, eine kleine Auswahl an Management-Ansätzen zu präsentieren, anstatt die Leser mit einer Vielzahl zu überfordern. Wir schnappten uns sieben „heiße“ Konzepte, die wir als die vielversprechendsten unserer Zeit betrachten: sieben Ansätze, von denen wir glauben, dass sie jede Person im Gesundheitswesen einmal gehört haben sollte. Jedes Konzept für sich ist schon ein Sprung nach vorne für unsere Organisationen. Und zusammengenommen, stellen sie eine neue Art und Weise dar, wie wir unsere Organisationen zukünftig managen wollen. Zusammengefasst bilden die sieben Konzepte eine neue Denkrichtung, die wir folgerichtig „New Healthcare Management“ getauft haben. In der Tabelle 1 sind sie übersichtlich dargestellt.

Uns war es wichtig, diese sieben Ansätze möglichst einfach und prägnant zu beschreiben. Wichtiger als das Verfolgen einer akademischen Tiefe war uns dabei, den Leser:innen

Tab. 1 Die sieben großen Erfolgskonzepte im New Healthcare Management für ein besseres Gesundheitswesen

Ansatz	Kurzbeschreibung	Leitfrage
1. Positive Führung	Führen mithilfe der evidenzbasierten Methoden der positiven Psychologie	Wie können wir sinnstiftend, effektiv und motivierend führen?
2. Value-based Healthcare	Zielsystem, bei dem die Wertschöpfung für die Patientinnen an erste Stelle gesetzt wird unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit	Wie schaffen wir echten Wert für unsere Patientinnen?
3. Design Thinking	Innovationsansatz, bei welchem sich die Entwicklung von Lösungen stark an den Bedürfnissen der zukünftigen Nutzer orientiert	Wie können wir Innovationen im Expertenumfeld provozieren?
4. Lean und Kaizen	Partizipativer Optimierungsansatz, bei dem alle nicht-wertschöpfenden Aktivitäten kontinuierlich eliminiert werden sollen	Wie werden wir jeden Tag etwas besser?
5. Digital Health	Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien im Gesundheitswesen	Wie nutzen wir das volle Potenzial der Digitalisierung?
6. Selbstorganisation	Überwinden der Muster traditioneller Machthierarchien in einer Organisation durch sich selbst organisierende Teams und Individuen	Wie schaffen wir zukunftsfähige Strukturen?
7. Agilität	Steigerung der Reaktionsfähigkeit einer Organisation in Bezug auf den Umgang mit Komplexität und Unvorhergesehenem	Wie bearbeiten wir Aufgaben in einer komplexen Welt, die durch Unsicherheit und schnelle Veränderungen gekennzeichnet ist?

nen einen Überblick zu geben¹. Unser Ziel war und ist es, Lust zu wecken und einfache Zusammenhänge aufzuzeigen. Dementsprechend werden Sie viele Illustrationen und Beispiele aus der Praxis finden. Die Vereinfachung führt dazu, dass natürlich nicht alle Aspekte beleuchtet werden können. Am Ende der Kapitel werden dafür jeweils Literaturempfehlungen gegeben, die aufzeigen, in welchen Werken Interessierte mehr zum jeweiligen Thema erfahren können.

Das Buch ist so gestaltet, dass jeder Ansatz für sich geschlossen dargestellt wird. Dadurch können Sie das Buch in jeder beliebigen Reihenfolge lesen. Jedes der sieben Kapitel ist grundsätzlich nach der gleichen Logik aufgebaut, damit das Orientieren leichter fällt:

- Heutige Probleme unserer Organisationen
- Scheitern bisheriger Lösungen
- Beschreibung des neuen, großen Erfolgskonzepts
- Prinzipien, Methoden, Werkzeuge
- Praxisfallstudien
- Hinweise zur Umsetzung
- Literaturempfehlungen

Auch wenn die sieben Erfolgskonzepte in vielen Organisationen einzeln angewendet werden (gepaart mit teilweise gewagten Aussagen wie „Unsere Klinik ist nun agil!“), hängen sie stark voneinander ab und ergänzen sich in der Regel sehr gut. Die Reihenfolge kann manchmal entscheidend sein. So sollte beispielsweise jede Organisation zuerst die Prozesse nach Lean und Kaizen optimieren und diese erst danach digitalisieren. Auch sind Innovationen, die aus dem Arbeiten mit Design Thinking entstehen, sinnlos, wenn sie nicht Teil einer größeren Vision sind, die z. B. aus dem Value-based-Healthcare-Ansatz stammt. In der Abbildung 1 ist vereinfacht dargestellt, wie sich diese Konzepte des New Healthcare Managements gegenseitig beeinflussen und befruchten.

Ein Wort der Warnung: Alle sieben Konzepte gleichzeitig einzuführen, wäre aus Projektsicht wohl zum Scheitern verurteilt. Nichtsdestotrotz: Als Nordstern, sprich als langfristige Zielvision für unsere Organisationen, ist es durchaus möglich und erwünscht, die Elemente aus allen sieben Ansätzen einzubauen. Denn langfristig liefern diese Konzepte Antworten auf die existenziellen Fragen: „Warum machen wir das alles?“ und „Wie wollen wir unsere Organisation und unsere Arbeit gestalten?“. Doch genug der Einleitung. Ich lade Sie ein, die sieben Erfolgskonzepte kennenzulernen und sich selbst ein Bild zu machen.

1 Allein schon an der Wortwahl wird deutlich, dass dieses Buch keine detailverliebte, akademische Diskussion führen möchte. Um unsere sieben Erfolgskonzepte zu kategorisieren, verwenden wir abwechselnd die Begriffe Ansätze, Philosophien, Management-Konzepte. Wenn Sie einmal viel Zeit haben, fragen Sie einen eingefleischten Lean-Anhänger, was Lean denn überhaupt ist.

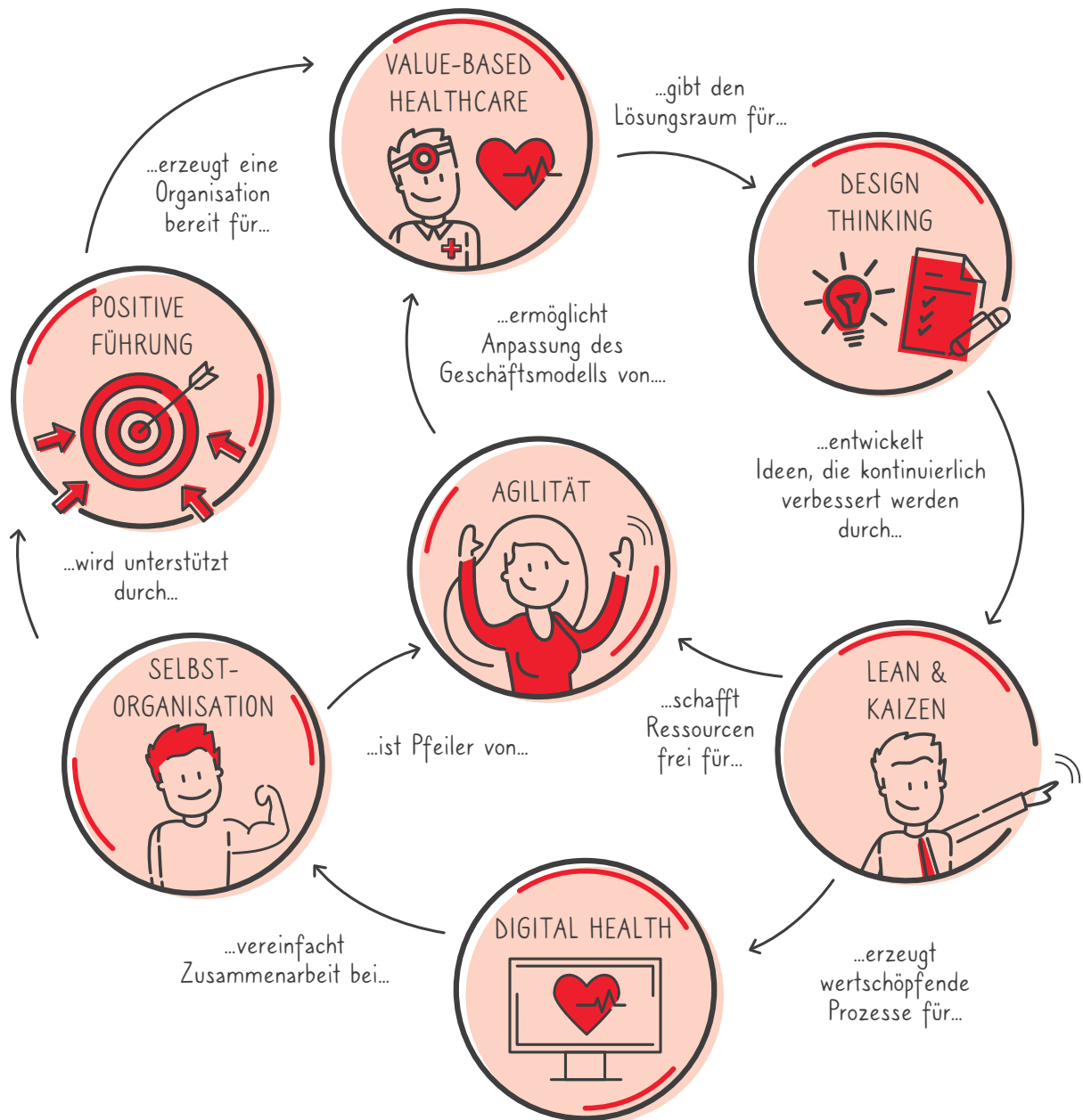


Abb. 1 Das vereinfachte Zusammenspiel der sieben Erfolgskonzepte des New Healthcare Managements