

Führung von und in Expertenorganisationen

zhaw, CAS Sozialversicherungsrecht



Dr. Erwin Carigiet
Zürich, 25. Mai 2018

Inhalt

Vorbemerkung zur Führung

Systemische Vorbemerkungen: Änderung der Landkarten

Aufgaben der Führung: Entscheiden, was im jeweiligen Kontext gilt

Worin unterscheidet sich die Führung von und in Expertenorganisationen von der Führung von und in Profitorganisationen?

Inhalt

Wie wirkt sich der Unterschied auf die interne Steuerung aus?

Meine Erfahrungen: Perspektiven wechseln und Brücken bauen

Schlussbemerkungen zur Bedeutung des Dialogs in der Führung

Inhalt

Vorbemerkung zur Führung

„Führung bedeutet, starke Entscheidungen unter schwierigen Bedingungen zu treffen und dabei Halt für andere zu geben – ohne Anspruch darauf zu erheben, es immer zu können.“

(Prof. Matthias Varga von Kibéd, SySt-Institut München)

Inhalt

Systemische Vorbemerkungen: Änderung der Landkarten

Landkarte der Welt bis zur Aufklärung

Ältere Gesellschaften waren in Schichten und Stände eingeteilt. Die „Landkarte“ der Welt als eines alle Bereiche des Lebens durchdringenden, beherrschenden Wertesystems war klar und für alle verständlich.

Ein Herrscher, eine Kaste, z.B. Priester – oft legitimiert durch göttliche Macht – beanspruchten für sich das Recht und die Macht, die Gesellschaft insgesamt zu steuern und das Zusammenleben zu regeln.

Landkarte der Welt der Gegenwart

Unsere Gesellschaft besteht systemisch betrachtet aus zahlreichen unterschiedlichen Teilsystemen, welche ihre je eigenen Regeln, Massstäbe, Ziele und Werte aufweisen.

Bsp. Recht, Wissenschaft, Gesundheitswesen, Politik

Jedem Teilsystem wird seine Berechtigung zugestanden, eigene Antworten zu finden.

Auseinandersetzung an den Grenzen der Teilsysteme

An den Grenzen zwischen zwei Teilsystemen, an denen die diversen Werte- und Regelsysteme aufeinander treffen, wird z.B. abgewogen:

- Wie viel darf Gesundheit für wen kosten?
- Wie viel ist uns die allgemeine Bildung aller sozialer Schichten wert?
- Wie vertragen sich gesetzliche Regelungen mit wissenschaftlichen Erkenntnissen und Prinzipien?
- Wann widerspricht die Weitergabe von Informationen ethischen Kriterien?
- usw.

Anstelle einer Landkarte sind unzählige Landkarten getreten, welche die Welt differenziert abbilden.*

* cf. Samuel I. Hayakawa, Semantik, Sprache in Denken und Handeln, 4. A. Darmstadt 1971, S. 330 ff.

Inhalt

Aufgaben der Führung: Entscheiden, was im jeweiligen Kontext gilt

Aufgaben der Führung

Es ist immer wieder zu entscheiden:

- In welche Richtung entwickelt sich die Organisation?
- Wer hat welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten?
- Welche Werte bestimmen den Umgang miteinander?
- Wer erhält welche Ressourcen?
- Welches Risiko ist ok, welches nicht?
- Bei Zweifelsfragen: Was gilt, was nicht?

Diese Fragen stellen sich bei jeder Art von Organisation, unabhängig, davon ob sie profitorientiert oder dem Gemeinwohl verpflichtet ist.

Umsetzung/Natur der Führung

- Entscheidung bedeutet „naturgemäss“ nicht nur Mitteilung der Entscheidung der Führung,
 - sondern ebenso Sicherstellen der Umsetzung
- ➔ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln wie verlangt/vereinbart.

Dies ist – je nach Organisationsform - unterschiedlich anforderungsreich:

- ➔ Führungsgrundsätze der Profitorganisationen können/ sollen nicht tel quel in Expertenorganisationen angewandt werden.

Inhalt

Worin unterscheidet sich die Führung von und in Expertenorganisationen von der Führung von und in Profitorganisationen?

Systemische Abgrenzung Unternehmen – Expertenorganisationen (1)

Gesellschaftliche Funktion

- Unternehmen: Bereitstellung von Gütern/Leistungen gegen eine „intelligenter“ Form als den Tausch.
- Expertenorganisation, Beispiel (öffentliches)* Spital. Bereitstellung von Leistungen zur Behandlung/Heilung kranker Menschen unabhängig ihrer sozio-ökonomischen Situation oder ihres Versicherungsstatus
- Expertenorganisation, Beispiel Universität: Leistungen, die zu Erkenntnisgewinn und zu Innovation in mannigfaltigen Bereichen von Lehre und Forschung führen

* Zur Definition bzw. Abgrenzung öffentliche bzw. dem Gemeinwohl verpflichtete Spitäler einerseits – private Spitäler andererseits cf. Fussnote Folie 18.

Systemische Abgrenzung Unternehmen – Expertenorganisationen (2)

Die Unterscheidung ist nicht objektiv so gegeben, sondern wird gesellschaftlich entschieden.

Die Gesellschaft könnte Behandlungsleistungen im Spital den gleichen Charakter geben wie Coiffeur Leistungen, sie also der Marktsteuerung überlassen.

Ebenso wie Rentenleistungen allein den privaten (Lebens-) Versicherungen überlassen werden könnten.

Führungskräfte in Unternehmen

- können bei Entscheidungen meist das **Gewinnkriterium als Stop-and-go-Regel** nehmen und so ihre Entscheidungen relativ widerspruchsfrei kommunizieren.
- Es ist ein anerkanntes Kriterium, das als Begründung akzeptiert wird, und Menschen sind mit dieser Akzeptanz leichter bereit, ihr Verhalten mit hierauf basierenden Entscheidungen zu koordinieren oder abzustimmen.

Führungskräfte in Expertenorganisationen wie Spitäler*, Hochschulen

- Das Gewinnkriterium ist hier nicht relevant.
- Die Finanzen bilden den Rahmen:
Es geht um eine **ressourcenschonende Haushaltsführung**.
- Mit anderen Worten: „wirft keinen Gewinn ab“ bzw. „es entsteht ein Defizit“ entfallen als Stop-and-go-Regel.
- In der Folge braucht es andere Kriterien.

* Gemeint sind allein öffentliche und dem Gemeinwohl verpflichtete Spitäler: Privatspitäler ordne ich den Profitorganisationen zu, da der Profit, der Shareholder-Value das ihr Wesen massgeblich stiftende Element bildet. Sie werden sich zudem – anders als manche öffentliche und dem Gemeinwohl verpflichteten Krankenhäuser, Heime und Spitex-Organisationen - nicht als „Organe“, sondern als „richtige“ Unternehmen der Gesundheitsversorgung verstehen.

Führung in Expertenorganisationen wie Spitälern, Hochschulen

- **Die Organisation dient der Profession**

und nicht die Profession dem Unternehmensziel:
„Erhöhung des shareholder value“.

weswegen manche (z. B. Mintzberg*) von „Professional Organizations“ (oder eben Expertenorganisationen) sprechen.

*Henry Mintzberg, Mintzberg über Management. Führung und Organisation. Mythos und Realität, Wiesbaden 1991.

Die Führung in Expertenorganisationen verantwortet

- die Bildung und Entwicklung der Organisation,
- des “Gehäuses“, finanziell, personell und räumlich, so dass die Experten und Expertinnen die Leistungen entsprechend ihren fachlichen Standards erbringen können.
- Und da dies „naturgemäss“ in Spannung zu den finanziellen Möglichkeiten steht: Expertinnen und Experten können immer „noch mehr machen“, es ist aber nicht alles finanzierbar (vgl. die Geschichte der Rettung des sibirischen Tigers), gehört zu Führung auch die Aufgabe, dieses Spannungsfeld zu balancieren.

Die Rettung des sibirischen Tigers*

Gesellschaftliche und Verwaltungsaufgaben sind in der Tendenz unbegrenzt. Stellen Sie sich vor, Sie wollen den sibirischen Tiger retten. Das gelingt Ihnen nur, wenn Sie auch die Tiere retten, die er als Nahrung braucht. Darüber hinaus benötigt der sibirische Tiger ein ungestörtes Umfeld. Also können Sie sich daran begeben, zentralasiatische, amerikanische und chinesische Konzerne von der Suche nach Rohstoffen in Sibirien abzuhalten. Doch damit nicht genug. Schließlich ist der sibirische Tiger für sein Überleben auf ein bestimmtes Klima angewiesen. Und wenn die Regenwälder abgeholzt werden, erwärmt sich die Erde immer mehr. Also gibt es ein weiteres Tätigkeitsfeld für Ihren Verein: das Weltklima. Und so kommen Sie von der Rettung des sibirischen Tigers zur Rettung der gesamten Welt.

* Elisabeth Ferrari, Johanna Rühl, Komplexität als Ressource: Das Quer-zur-Linie-Team, in: Daniela Eberhard (Hrsg.), Together is better?, Berlin 2013, S. 114

In Expertenorganisationen

- gibt es Menschen mit der Hauptaufgabe Führung seltener als in Unternehmen der Wirtschaft.
- Führung ist (zu) oft an die Fachexpertise angekoppelt. Und aus der Fachaufgabe ziehen auch die leitenden Personen ihre Reputation; sie ist meist Motiv ihres Handelns.
- Da diese gerade im medizinischen oder wissenschaftlichen Bereich immer wieder erhalten und aktualisiert werden muss, kann die notwendige Kapazität für Führung(szeit) oft nur schwer durchgesetzt werden.

Bedeutung der Begriffe

- Der Begriff Non-Profit-Organisation kann durch die Fokussierung auf den „Profit“ bzw. als „Anti-These“ dazu falsche Konnotationen hervorrufen und es wird eine eigene Exzellenz verspielt.
- „Nicht-gelb“ sagt auch nichts über das Spezifische der stattdessen vorhandenen/gemeinten Farbe aus.
- Für derartige Leistungen/Organisationen steht das *Gemeinwohl* im Zentrum. Es ist angemessen, den Begriff der Expertenorganisation nur für auf diese Weise fokussierte Organisationen zu verwenden.*

* Zur Definition bzw. Abgrenzung öffentliche bzw. dem Gemeinwohl verpflichtete Spitäler einerseits – private Spitäler andererseits cf. Fussnote Folie 18.

Inhalt

**Wie wirkt sich der Unterschied auf die interne
Steuerung aus?**

Steuerung in Expertenorganisationen

- Eine interne Steuerung, die sich am Gewinnkriterium orientiert, passt nicht zu einem (öffentlichen) Spital oder einer Hochschule.
- Das interne Steuerungssystem darf nicht dazu führen, dass Leistungen nicht erbracht werden, weil sie sich vor dem Hintergrund des vereinbarten Preises (oder Tarifs) oder Globalbudgets nicht rentieren.

Beispiel Spital: Wie bildet sich eine medizinfachliche Steuerung intern ab? Und wie eine Steuerung hin zu möglichst ökonomischem Handeln?

Verbindung der fachlichen mit der ökonomischen* Dimension (1)

(Beispiel)

In einem (öffentlichen) Spital ist dies

- die Verbindung von medizin-fachlicher Steuerung:
Welche Leistungen sind medizinisch-pflegerisch bei welchen Diagnosen nötig?
- mit der ökonomischen Steuerung für diese Leistungen.

Es geht um eine normative Festlegung des bestmöglichen Kosten-Nutzen-Verhältnisses (→ Gemeinwohl).

*Die Begriffe „wirtschaftlich“ und „ökonomisch“ sind nur teilweise deckungsgleich. Im Alltag werden sie oft synonym verwendet. Ökonomisches Agieren ist jedenfalls nicht mit gewinnorientiertem Handeln gleichzusetzen.

Verbindung der fachlichen mit der ökonomischen Dimension (2)

Zusätzlich braucht es jedoch einen finanziellen Rahmen für Situationen, die durch diese Verbindung „nicht gerecht“ gelöst werden können (→ Gemeinwohl).



Die Landkarte ist nie mit der Landschaft gleichzusetzen.*

* Eine Landkarte sagt nie alles über das abgebildete Gelände aus, genauso wenig wie Worte je die beschriebenen Dinge sind. Keine Wahrnehmung und Wertung kann die „alleinige Wahrheit“ für sich beanspruchen oder eine „gerechte“ Lösung sicherstellen (cf. Samuel I. Hayakawa, Semantik, Sprache in Denken und Handeln, 4. A. Darmstadt 1971, S. 184 ff. und 330 ff.).

Inhalt

Meine Erfahrungen: Perspektiven wechseln und Brücken bauen



Eine Expertenorganisation, vielleicht sogar jede Art von Organisation, lässt sich nicht wie eine Maschine mit der Haltung führen: ‚Wenn ich A mache, dann geschieht B‘. Es gibt keine linearen Ursache-Wirkungsbeziehungen. Es sind schließlich Menschen, die wir führen:

"Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken."

Galileo Galilei (1564 – 1642)

Menschen und Strukturen

- In jeder Organisation gibt es die formelle Struktur. Eine Ablauf- und Aufbauorganisation, Prozesse, eine IT-Struktur, bauliche Gegebenheiten, etc.
- Darüber hinaus bildet die Art und Weise, wie die Menschen in der Organisations-Struktur agieren, auch eine Struktur, **eine zwischenmenschliche Beziehungsstruktur.**
- Diese Beziehungsstruktur füllt die Räume mit Leben. Es ist wohl am Ende des Tages diese Art von Struktur, die über Erfolg und Misserfolg entscheidet.

Der Wert der unterschiedlichen Perspektiven

Systemisch Führen bedeutet für mich, so zu führen, dass

- in den Entscheidungen die vielen Perspektiven der Menschen ihren Platz haben,
- die Menschen sich wiedererkennen, sich akzeptiert fühlen und auch den Entscheidungen erwidern.
- Insbesondere dieses Erwidern ist mir wichtig.
Menschen erwidern eine Entscheidung – so verstehe ich das Wort – wenn sie ihn in ihre Handlungen einfließen lassen, Fragen stellen oder sich kritisch mit ihm auseinandersetzen.

Der Wert des Bauens von Brücken

Es geht nicht darum, dass ich Brücken für meine Mitarbeitenden, für die Expertinnen, für die Experten baue. Denn eigentlich wissen wir ja, dass es nicht funktionieren kann, für andere Brücken zu bauen. Wie kann z.B. ein Jurist für Mediziner(innen) eine Brücke bauen? Die hält nie.

Es kann aber z.B. entscheidend sein, im Sinne einer Perspektivenerweiterung, einen Mitarbeitenden im Diskurs dahin hinzuführen, dass das bisher nicht Gesehene ins Bild kommt und er dies für neue, ihm wertvolle Brückenideen nutzen kann.

Inhalt

Schlussbemerkungen zur Bedeutung des Dialogs in der Führung

Martin Buber hat diesen von mir gemeinten Diskurs wie folgt umschrieben:

Dialogisches Leben ist nicht eins, in dem man viel mit Menschen zu tun hat, sondern eins, in dem man mit den Menschen, mit denen man zu tun hat, wirklich zu tun hat.

(Martin Buber, Religionsphilosoph, 1878 - 1965)