



Basina Kloos | Klaus Doppler (Hg.)

Zukunftsfähig führen im Gesundheits- und Sozialwesen

Kompetent, menschlich, wirtschaftlich

LAMBERTUS

Basina Kloos | Klaus Doppler (Hg.)

Zukunftsfähig führen im Gesundheits- und Sozialwesen
kompetent, menschlich, wirtschaftlich

LAMBERTUS



Laden Sie dieses Buch kostenlos
auf Ihr Smartphone, Tablet
und/oder Ihren PC und profitieren
Sie von zahlreichen Vorteilen:

- **kostenlos:** Der Online-Zugriff ist bereits im Preis dieses Buchs enthalten
- **verlinkt:** Die Inhaltsverzeichnisse sind direkt verlinkt, und Sie können selbst Lesezeichen hinzufügen
- **durchsuchbar:** Recherchemöglichkeiten wie in einer Datenbank
- **annotierbar:** Fügen Sie an beliebigen Textstellen eigene Annotationen hinzu
- **sozial:** Teilen Sie markierte Texte oder Annotationen bequem per E-Mail oder Facebook

Aktivierungscode: kdgs-2022

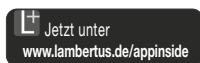
Passwort: 0224-9928

Download App Store/Google play:

- **App Store/Google play** öffnen
- Im Feld **Suchen Lambertus+** eingeben
- **Laden** und **starten** Sie die **Lambertus+ App**
- Oben links den Aktivierungsbereich anklicken um das E-Book freizuschalten
- Bei **Produkte aktivieren** den **Aktivierungscode** und das **Passwort** eingeben und mit **Aktivieren** bestätigen
- Mit dem Button **Bibliothek** oben links gelangen Sie zu den Büchern

PC-Version:

- Gehen Sie auf **www.lambertus.de/appinside**
- **Aktivierungscode**s oben anklicken, um das E-Book freizuschalten
- **Aktivierungscode** und **Passwort** eingeben und mit **Aktivieren** bestätigen
- Wenn Sie Zusatzfunktionen wie persönliche Notizen und Lesezeichen nutzen möchten, können Sie sich oben rechts mit einer persönlichen E-Mail-Adresse dafür registrieren
- Mit dem Button **Bibliothek** oben links gelangen Sie zu den Büchern



Bei Fragen wenden Sie sich gerne an uns:
Lambertus-Verlag GmbH – Tel. 0761/36825-24 oder
E-Mail an info@lambertus.de



Basina Kloos | Klaus Doppler (Hg.)

Zukunftsfähig führen im Gesundheits- und Sozialwesen

kompetent, menschlich, wirtschaftlich

LAMBERTUS

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2022

Alle Rechte vorbehalten

© 2022, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau

www.lambertus.de

Umschlaggestaltung: Nathalie Kupfermann, Bollschweil

Druck: Elanders GmbH, Waiblingen

ISBN 978-3-7841-3539-7

ISBN eBook 978-3-7841-3540-3

Inhalt

Hinweise und Anregungen der Herausgeber*innen	7
Vorwort einer Betroffenen	8
<i>Heidi</i>	
Gute Führung – Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit.....	12
<i>Sr. Basina Kloos</i>	
Handeln statt glauben und hoffen	19
<i>Klaus Doppler</i>	
Ökonomie und Nächstenliebe Führung für eine stabilere Gesellschaft – Eine Prüfung unserer Menschlichkeit	33
<i>Ellis Huber</i>	
Der paritätische Wohlfahrtsverband und mein Wertehorizont	80
<i>Karin Majewski</i>	
Entscheidungs-, Leistungs- und Ergebnisverantwortung im Diözesan Caritasverband in der Erzdiözese München und Freising	92
<i>Gabriele Stark-Angermeier</i>	
Die Diakonie Stetten: Führen in Zeiten radikaler Veränderung	98
<i>Dietmar Prexl</i>	
Gesundheits- und Sozialwesen: Verantwortung nicht nur auf der Führungsebene	105
<i>Johanna Mösch</i>	
Dynamik statt Stabilität in einem katholischen Bistum	117
<i>Klaus Pfeffer</i>	
Ein integratives Führungsverständnis in der AOK Bayern	134
<i>Irmgard Stippler</i>	

Ein Abgang aus dem Marienhaus zu einem anderen Träger und ein Blick zurück.....	140
<i>Stefanie Conrad</i>	
Ein Interview von Sr. Basina mit Dr. Jürgen Schuh	143
Ein Gruppeninterview von Sr. Basina Kloos zum Thema Führung	147
Das Modell Gesundheitspark im Olympiastadion	153
<i>Mark Schmid-Neuhaus</i>	
Eine soziale Dorfmitte	170
<i>Hans-Jörg Birner</i>	
Gute Pflege – machen!	184
<i>Claudia Moll</i>	
Nachwort einer Betroffenen.....	191
<i>Heike</i>	
Nachwort der Herausgeber*innen: Und nun – was tun?	194
Die Autor*innen.....	198
Die Herausgeber*innen	200

Hinweise und Anregungen der Herausgeber*innen

Der Rahmen der Publikation ist die Frage nach der zukunftsfähigen Führung im Gesundheits- und Sozialwesen, kompetent, menschlich und wirtschaftlich. Wie es sein sollte, weiß im Grunde jede*r. Was wir eigentlich schon immer wussten, hat unsere aktuelle Situation mit dem Coronavirus noch deutlicher gemacht: „Ohne Wirtschaftlichkeit werden wir es nicht durchhalten und ohne Menschlichkeit werden wir es nicht aushalten“ (Sr. Basina).

Aber wie kann es gelingen, kompetent den Raum für Menschlichkeit zu gestalten? Was passiert, wenn das nicht gelingt? Wie transparent oder intransparent geschehen diese Prozesse? Wieviel Transparenz ist gewünscht bzw. erlaubt?

- Wir möchten den Schwerpunkt auf die Schilderung der aktuellen Realität legen, nicht auf noch so gute Theorien: ehrlich, offensiv, anregend – sachlich und emotional.
- Wo ist etwas gelungen, warum und mit welchen Auswirkungen? Was können andere daraus lernen?
- Wo gelingt etwas aktuell nicht? Warum und mit welchen Auswirkungen? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?
- Welche Rolle spielt dabei Führung? Auf welchen Ebenen? Mit welcher Vernetzung oder Abschottung? Wie wird Führung eigentlich definiert? Wie wird Führung in der jeweils erlebten oder gestalteten Praxis de facto erlebt?

Wir möchten erfahren, welche Rolle, Erwartungen, Hoffnungen oder Befürchtungen im jeweils unmittelbaren Umfeld bei sich selbst eingenommen bzw. erlebt werden – und was bei anderen beobachtet wird.

Weiskirchen/München, Frühjahr 2022
Sr. Basina Kloos
Klaus Doppler

Vorwort einer Betroffenen

Heidi

Ich betrete das Zimmer des Altenheims. Der Fernseher ist eingeschaltet, es läuft ein Star Wars-Film. Luke Skywalker ist in einen sehr lauten Lichtschwertkampf mit seinen Feinden verwickelt. Der Bewohner des Zimmers kann davon jedoch nichts erkennen, da sein Bett ganz nach unten geklappt ist und selbst wenn er höher gelagert wäre, könnte er nichts sehen, denn er trägt seine Brille nicht. Der Bewohner des Zimmers ist mein dementer Vater, der in seinem ganzen Leben noch keinen Star Wars Film gesehen hat. Er kann mit den Dialogen und Geräuschen in seinem Zimmer nichts anfangen und ich frage mich, wie lange er schon so da liegt. Eigentlich möchte ich meinen Vater zu einer Spazierfahrt mit seinem Rollstuhl abholen. Damit die Mitarbeiter*innen besser planen können, habe ich dies schon am Vorabend telefonisch mitgeteilt. Mein Vater jedoch trägt noch seinen Schlafanzug sowie die Vorlage vom Frühstück um den Hals. Von einer gemeinsamen Ausfahrt sind wir weit entfernt. Ich schalte den Fernseher aus, fahre das Bett hoch und begrüße meinen Vater. Er freut sich, mich zu sehen und ist erleichtert, dass der Lärm aufhört. Dies sind solche Momente, in denen ich sehr schnell sehr wütend werde. Ich mache mich auf den Weg ins Mitarbeiter*innenbüro, aber da ist niemand. Auch in den Fluren oder im Aufenthaltsraum ist kein*e Mitarbeiter*in zu finden. Nach längerer Suche treffe ich eine Mitarbeiterin, die an mir vorbeihetzt. Ich spreche sie an und erkläre ihr, dass ich gerne mit meinem Vater rausgehen möchte und dies auch angemeldet habe. Sie weiß davon nichts und teilt mir mit, dass heute nur zwei Kolleginnen im Dienst sind und sie nun 32 Bewohner*innen waschen, medizinisch versorgen und ihnen Essen anreichen müssen. Es ist zu diesem Zeitpunkt schon halb elf am Vormittag und sie sind noch nicht mit allen Bewohner*innen durch. Da ist meine Wut sehr schnell verraucht und Resignation macht sich breit, denn solche Situationen gibt es hier öfter. Wie soll das zu schaffen sein? Wie geht es dabei den Bewohner*innen und auch den Mitarbeiter*innen? Soll ich in Anbetracht der Situation auf den Ausflug mit meinem Vater verzichten, um das

Personal zu entlasten? Ich bitte sie, trotz des engen Zeitbudgets, meinen Vater aus dem Bett zu holen, da ich dies nicht allein kann. Um alles Weitere, anziehen usw. werde ich mich selbst kümmern. Ich weiß, dass dies für sie im Moment eine zusätzliche Belastung ist, aber mein Vater ist nicht für die personelle Ausstattung des Heimes verantwortlich und muss nicht die Auswirkungen dieser Misswirtschaft tragen. So machen wir uns eine halbe Stunde später auf den Weg zu unserem Spaziergang. Bewohner*innen, die keine Angehörigen vor Ort haben oder sich aufgrund von Demenz und anderen altersbedingten Schwächen nicht gut äußern können, werden diesen Tag wohl im Bett verbringen, da nicht die personellen Ressourcen da sind, sich in angemessener Weise um die in diesem Altenheim lebenden Menschen zu kümmern. Es sind nicht die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort, die dafür verantwortlich sind, dass eine angemessene Pflege und Betreuung der ihnen anvertrauten Menschen oft nicht gewährleistet werden kann. Diese Frauen und Männer geben ihr Bestes. Und es sind diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die damit leben müssen, die ihnen anvertrauten Menschen völlig unzureichend versorgt zu wissen und nichts dagegen tun zu können. Das ganze System der Altenpflege in unserem doch so reichen Land stimmt schon lange nicht mehr. Viele unserer Pflegeeinrichtungen sind zu Anlageobjekten für Investor*innen verkommen. Es geht dabei längst nicht mehr um eine gute Pflege von Menschen, sondern um Gewinnmaximierung. Und der Staat hat sich sehenden Auges aus dieser Verantwortung verabschiedet, finanzielle Aspekte wurden und werden wesentlich höher eingeordnet als eine menschenwürdige Pflege im Alter.

Diese Erfahrung habe ich nicht nur im privaten Bereich gemacht, sondern auch in meinem beruflichen Alltag. Ich war 12 Jahre lang Koordinatorin eines ambulanten Hospiz- und Palliativberatungsdienstes. Die Arbeit eines Hospiz- und Palliativberatungsdienstes ist es, unheilbar kranke und sterbende Menschen sowie deren Angehörige und Freunde auf ihrem letzten Lebensweg zu begleiten und zu unterstützen. Dieses Angebot besteht auch für die Bewohner*innen von Altenheimen. Dazu haben wir mit zehn Altenpflegeeinrichtungen in unserem Landkreis Kooperationen geschlossen. Das Personal sowie die Angehörigen sollen durch unsere Arbeit entlastet werden. Unsere Hospiz- und Palliativschwestern stehen bei medizinischen und palliativpflegerischen Fragen zur Seite und wir verfügen über gut ausgebildete ehrenamtliche Hospizbegleiter*innen, die sehr gerne Zeit mit den Bewohner*innen verbringen, auch in der Sterbephase. Mit allen Kooperationseinrichtungen fanden regelmäßige Treffen statt.

Durch viele Gespräche mit Einrichtungsleitungen, Pflegedienstleitungen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Pflegeeinrichtungen hat sich mir ein erschreckendes und trauriges Bild der Altenpflege offenbart. Ein großes Problem ist die hohe Fluktuation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowohl in der Leitungsebene als auch in der direkten Pflege. Wir haben hier Heime, in denen die Einrichtungsleitung und Pflegedienstleitung jährlich oder gar halbjährlich wechseln. Wir kamen schon zu vereinbarten Kooperationsgesprächen und es war niemand mehr da, den wir beim letzten Treffen kennen gelernt hatten. Dieses Bild zeigt sich auch beim Pflegepersonal. Ständiger Personalmangel, der in vielen Einrichtungen so eingeplant und gewollt ist, um Gewinne zu erhöhen, gehört zu den meistgenannten Mängeln. Ich kann als Altenpfleger*in die Bewohner*innen, mit denen ich täglich zusammen bin, nur unzureichend pflegen und versorgen, es geht nur noch um warm und satt. Und das nicht nur in Ausnahmesituationen, sondern immer! Von der großen Verantwortung, keine Fehler machen zu dürfen, einmal ganz abgesehen.

Diese Zustände sind in vielen Einrichtungen die Regel. Und das macht was mit mir als Mitarbeiter*in. Viele haben erzählt, dass die Bezahlung das eine Thema, aber die fehlende Zeit, sich in angemessener Art und Weise um die Bewohner*innen kümmern zu können, das weitaus Schlimmere ist, was viele zermürbt und dazu bringt, dem Beruf den Rücken zu kehren. Eine veränderte Ausbildung wirkt dem keinesfalls entgegen. Denn es ist aus der Sicht Vieler, mit denen ich gesprochen habe, sehr zynisch zu hören: „Dein Beruf als Altenpfleger*in allein ist nicht wertvoll genug, den müssen wir mit Krankenpflege oder gar Kinderkrankenpflege aufwerten, damit das überhaupt noch jemand machen will.“ Dies zeigt sehr deutlich die mangelnde Wertschätzung gegenüber dem Beruf, alles nur Kosmetik, keinerlei Veränderung an den Wurzeln des Problems. Und es wird von der Politik als Fortschritt verkauft.

Oft habe ich erlebt, dass sterbende Menschen in den letzten Tagen ihres Lebens ins Krankenhaus verlegt wurden, da nicht genügend Mitarbeiter*innen da waren, sich um diese Bewohner*innen in ihren letzten Stunden zu kümmern. In manchen Einrichtungen hat das System. Oft sterben Menschen dann nicht in ihrer vertrauten Umgebung, in ihrem Zimmer im Altenheim, sondern in Kliniken. Nur wenn es Angehörige gibt, die sich vehement dafür einsetzen, dass keine Krankenhauseinweisung mehr

erfolgen soll, ist es den Bewohner*innen vergönnt, in ihrem Bett zu sterben und nicht in einer fremden Umgebung oder gar im Krankenwagen. Ich selbst habe erlebt, dass mein Vater nach einem Krankenhausaufenthalt vom Altenheim nicht „angenommen“ wurde, sondern wie ein Paket zurück ins Krankenhaus geschickt wurde. Die Begründung der Pflegedienstleitung für dieses menschenunwürdige Verhalten war, dass die Mitarbeiter*innen des Krankenhauses lernen sollten, ihr Verlegungsmanagement besser zu gestalten. Am nächsten Morgen, nach meiner Intervention als Angehörige konnte mein Vater dann wieder in sein Zimmer im Altenheim umziehen. Für mich als Angehörige sind solche Situationen kaum auszuhalten und zutiefst traurig. Man steht hilflos und fassungslos daneben und kann nichts tun, sondern ist einem solchen System in vielen Situationen ausgeliefert.

Meine Erfahrungen als Angehörige und auch als Koordinatorin in meinem beruflichen Kontext haben dazu geführt, dass sich bei mir beim Thema Pflege eine große Wut, aber auch eine große Resignation breit gemacht hat. Ich fühle mich erschöpft vom ständigen Kampf gegen Windmühlen und frage mich, wie das alles mit der Pflege in unserem Land weitergehen soll. Wie geht es alten Menschen, die keine engagierten Angehörigen haben, die sich kümmern können? Alte Menschen und Pflegepersonal haben leider bei uns keine Lobby. Klatschen oder Musizieren auf dem Balkon für unser Pflegepersonal ist leider kein geeignetes Mittel, um eine gute Pflege zu gewährleisten. Und unsere Politiker*innen haben und hatten es in der Hand, an diesem Pflegenotstand etwas zu ändern. Diese Situation, wie wir sie hier in Deutschland haben, ist nicht von allein entstanden, sondern menschengemacht mit Wollen und Wissen. Und viele Politiker*innen, die diese Situation beklagen, sind zum Großteil dafür verantwortlich, da sie den Ausverkauf unseres Pflegesystems vorangetrieben haben.

Mir selbst macht die momentane Pflegesituation große Angst, denn ich gehöre aufgrund meines Alters zur nächsten Generation, die vielleicht auf stationäre Pflege angewiesen sein wird. Ich bin froh und dankbar, dass ich für meinen Vater und die mir in meinem Beruf anvertrauten Menschen da sein konnte. Meine Erfahrungen tragen jedoch keineswegs zur Beruhigung bei, im Gegenteil. Eine Gesellschaft, die finanzielle Interessen über den Wert der Menschen stellt, wird auf Dauer nicht funktionieren.

Gute Führung – Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit

Sr. Basina Kloos

Was wir mit diesem Buch bewirken wollen

Caritative, diakonische und andere an höheren Werten ausgerichtete Organisationen müssen durch ihr Wirken zeigen, dass ihre Arbeit und Dienstleistungen, ihre Werte und Interessen gesellschaftlich relevant sind, sie ihr publiziertes Leitbild, z. B. die Botschaft des Evangeliums ernst nehmen, sie auf der Seite der Schwachen stehen und daraus resultierend einen „Mehrwert“ erbringen im Gegensatz zu Unternehmen, die sich vorwiegend am Gewinn ausrichten. Ankündigen und versprechen reichen nicht. Entscheidend ist die Umsetzung, wie sie von den Betroffenen erlebt wird.

Dazu braucht es Kompetenz und Glaubwürdigkeit der Mitarbeiter*innen, aber vor allem konsequente Steuerung durch gute Führung – angefangen bei den Geschäftsführungen der Träger, bei Aufsichtsräten, Verbandsleitungen, Mitgliedern des *Verwaltungsrats* (Haupt- und Ehrenamt, inkl. Mitglieder der Mitarbeitervertretung), deren Aufgaben insgesamt darin besteht, die Geschäftsführung des Vorstandes zu unterstützen, zu beraten und zu überwachen, sowie die Mitglieder des Vorstandes zu bestellen und ggf. abzuberufen.

Näher betrachtet gibt es gute, aber auch viele enttäuschende Erfahrungen: Führungskräfte und Mitarbeiter*innen gewinnen, die sich diesen hehren Zielen verpflichtet sehen, ist die erste Herausforderung. Es gibt Führungskräfte, die bei der Einstellung hehre Ziele versprechen, sich aber dann als eitle Manager*innen zeigen, die ihre eigenen Ziele mehr im Blick halten als die des Unternehmens. Andere bringen sich mit Energie ein, können aber nicht zugeben, dass sie auch Fehler machen.

Die mittlere Führungsebene wird häufig gut qualifiziert, während die ganz oben nicht im Geringsten daran denken, etwas für sich zu tun. Das löst bei den „unteren“ Ebenen viele Enttäuschungen aus: Was von ihnen verlangt wird, wird oben nicht vorgelebt, notwendige Innovationen werden nicht verfolgt und damit ist auch kein fruchtbringender Dialog möglich.

Mehr und mehr bestätigen sich Befürchtungen, dass jüngere, gut ausgebildete Manager*innen die Unternehmen verlassen, weil die Kommunikation über Strategien, zeitgemäße Führung, Beteiligung der Betroffenen und der Wille zum Change-Management nicht erkennbar sind.

Die Erfahrung, dass es auch Menschen gibt, die noch lernfähig und lernwillig sind, bewegt uns, dieses Buch als Reflexionsmöglichkeit für alle Beteiligten und Betroffenen durch einen kritisch-konstruktiven Dialog auf den Weg zu bringen.

Darum organisiere ich – auch zur eigenen Reflexion – dieses Buch und beteilige daran sowohl Menschen mit Führungsaufgaben und Führungsverantwortung (Haupt- und Ehrenamt) als auch betroffene Mitarbeiter*innen in Unternehmen und Verbänden im Gesundheits- und Sozialwesen, damit wir miteinander abwägen, welche Kriterien vorausgesetzt werden müssen, um eine ständig vom Wandel betroffene Zukunft zu gewährleisten, die nicht an der Dominanz der Ökonomie ausgerichtet ist, sondern an dem Ziel, die übergreifenden gesellschaftlichen Werte zu gestalten.

Meine Erfahrungen als verantwortliche Generaloberin

In meinen aktiven Jahren als Generaloberin habe ich mich immer wieder mit dem Thema Führung und Leitung beschäftigt, da wir als Dienstgeber viele Führungskräfte auszuwählen hatten. Schon bei Einstellungsgesprächen wurde mir deutlich, dass die meisten Bewerber*innen keine wirkliche Reflexion über ihr Führungsverständnis kennen und deshalb nicht darauf gefasst waren, danach gefragt zu werden. Mein Verständnis von Führung setzt die Bereitschaft für eine dienende Haltung voraus, die von innen kommt. Ich habe oft Unverständnis, Widerstand und ein unkommentiertes Lächeln erfahren für diese Definition von Führung.

Der Diskurs darüber erhellte mir die Logik der Bewerber*innen. Ihrer Meinung nach hat Führung nichts mit Dienen zu tun. Vielmehr muss jemand, der führt, Entscheidungen treffen, Anweisungen geben, kontrollieren und Verantwortung übernehmen. Für viele war unser Verständnis mit einem Umdenken verbunden, dass Führung wahrnehmen auch bedeutet, das Beste in den Mitmenschen zu entdecken, sie zu fördern und ihnen Verantwortung zu übertragen. Ein Team zu haben, das mit Hingabe Ziele gemeinsam erreicht, verspricht Erfolg. Ich gestalte gerne und musste auch lernen, mich zurückzunehmen, damit die Fähigkeiten anderer zum Zuge kommen konnten.

Wir hatten zu diesem Zeitpunkt 15 Kliniken, 14 Altenheime und 3 Einrichtungen der Jugendhilfe. Nicht nur die schwieriger gewordenen Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen durch neue Gesetze, sondern auch die noch versteckten Widersacher im System fanden immer wieder Begründungen, warum diese oder jene Veränderung nicht durchgeführt werden kann. Die verantwortlichen Geschäftsführer*innen scheuten den Konflikt mit den kaufmännischen Verwalter*innen, kannte man sich doch schon so lange und das Harmoniemodell funktionierte ja reibungslos eine ganze Reihe von Jahren.

Geplante Veränderungen

Als Generaloberin und Gesellschafterin der Unternehmensgruppe schaute ich mir dieses Spiel zu lange an. Zufällig hörte ich von Klaus Doppler, der solche Prozesse begleitete und fragte, ob er auch für eine Beratung für unseren Weg zur Verfügung stehe. Seine Begeisterung hielt sich in Grenzen, weil er nicht sicher war, inwieweit „fromme Schwestern“ willens waren, auch radikale Veränderungen wahrzunehmen. Erst nach einem längeren Gespräch war er von meinem Anliegen überzeugt, verbunden mit der Voraussetzung, dass ich bereit bin, an einem Management-Training in Bernried am Starnberger See teilzunehmen.

Mit meiner Vertreterin fuhr ich zu dieser Veranstaltung, die für uns zunächst eine Herausforderung war. Die dort anwesenden Teilnehmenden waren z.T. Vorständ*innen großer deutscher Unternehmen und einer Fluggesellschaft aus Österreich. Die gingen zunächst zu uns auf Distanz, kamen wir doch aus einer ihnen fremden Welt. Wir kamen uns vor wie

kleine graue Mäuse unter Löwen, bis wir miteinander entdeckten, dass alle nur „mit Wasser kochen“ und alle vor der Herausforderung standen, sich mit dem Modell „lernende Organisation“ auseinanderzusetzen.

Die mit dem Training verbundenen gegenseitigen Besuche zur Kulturanalyse bei dem ausgewählten Kollegen waren hilfreich und interessant. Obwohl jeweils drei oder vier Teilnehmer*innen nur zwei Unternehmen besuchen mussten, wollten alle zu uns in das Kloster, was wir auch ermöglicht haben. Eine interessante Erfahrung war für mich die Bitte des Vorstandes einer Fluggesellschaft, ob die Piloten einmal zu uns ins Kloster kommen könnten zu einem Reflexionstag unter meiner Moderation, was mir Angst machte. Wir haben es ermöglicht, es wurde ein gutes Wochenende und bis heute habe ich mit einem Piloten Kontakt, der inzwischen in Brüssel sitzt. Insgesamt war diese fremde Welt für mich eine gute Lernerfahrung.

Eine Botschaft aus dem Training ist mir bis heute hilfreich in Erinnerung geblieben: *„Von Zeit zu Zeit muss man irritieren, d. h. reizen, erregen, provozieren. Menschen aus ihrer eingepprägten Ruhe bringen. Irritation ist der Beginn von Veränderung.“* Die erste Irritation in unserer Organisation setzte Klaus Doppler bei der ersten Begegnung mit unseren Führungskräften mit der Bemerkung: *„Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit!“* Dies löste Angst, Widerstand und Gegenwehr aus mit Fragen, ob unsere doch so harmonisch gelebte Philosophie noch stimmte.

Ich hatte verstanden, wenn unser Training nicht auch zu einer geplanten Folgenlosigkeit werden sollte, müssten wir jetzt unverkennbar Führung wahrnehmen und einen Prozess zu einer zukunftsfähigeren Entwicklung unserer Organisation starten. Es ging ja nicht nur um die personale Entwicklung. Es müssten alle Kontexte berücksichtigt werden: politische, gesellschaftliche, kirchliche, Marktentwicklungen und der Beginn rasanter technischer Entwicklungen. Alle Führungskräfte wurden verpflichtet, an den Trainingstagen teilzunehmen, die von mehreren Trainer*innen gestaltet wurden. Einen erkennbaren Widerstand gab es nicht. Beim dritten Treffen war die Entspannung erkennbar mit positiven Rückmeldungen. Als Begleiter hatten wir den anerkannten Pastoraltheologen Rolf Zerfaß mit ins Boot genommen, der uns sehr bald vermittelte, dass er mehr gelernt habe, als er geben konnte.

Prozessverlauf

Im Blick auf den Prozessverlauf bin ich meiner Kollegin Sr. Irmgard Schmitt dankbar, die mit großem Einsatz den Weg begleitete, die Organisation übernommen und mich wesentlich entlastet hat.

Der Prozess lief fast zwei Jahre und der Erfolg war im Verlauf von 5 bis 8 Jahren in den Einrichtungen unterschiedlich wahrnehmbar. Auch das war von den Führungskräften und der Tatsache abhängig, inwieweit die Nachhaltigkeit im Unternehmen sichergestellt wurde.

Aus diesem Fehler habe ich gelernt, dass es in jeder Einrichtung einen ‚Kümmerer‘ geben muss, der die Nachhaltigkeit verantwortlich sichert und die Betroffenen beteiligt. Das muss nicht die Spitze der Führung sein, es kann eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter sein, was sogar Sinn ergibt, wenn die obere Führungsebene Nachwuchs fördert und der Personalentwicklung entsprechende Möglichkeiten gibt.

Was beschäftigt mich heute ohne Weisungsmacht

Ich mache mir immer wieder Gedanken zum Thema „Führung“. Oben Verantwortung übernehmen und radikal steuern ist nicht die einzig gültige Definition, was eine gute, erfolgreiche Führung ausmacht. Führen ist eine Funktion, die je nach Situation und Herausforderung, gesellschaftlichem Kontext und vorhandenen oder erworbenen Fähigkeiten ausgeführt wird. Es gibt Situationen, in denen nach dem Hierarchieprinzip geführt werden muss und solche, bei denen die Mitarbeiter*innen eine wesentliche Rolle einnehmen. Im Rückblick gesehen habe ich dieses zweite Modell erfolgreicher und nachhaltiger erlebt. In diesem Kontext ist die Auswahl von Führungskräften zu einer neuen Herausforderung geworden, vor allem im ökonomischen Bereich. Führung in erster Linie als Verwaltung zu definieren passt nicht mehr in die Situation. Viele Akademiker*innen mit Universitätsstudium bedürfen einer Sozialisierung im Gesundheits- und Sozialwesen. Es beweist sich, was Benedikt Herles, der Absolvent der renovierten Wirtschaftswissenschaftlichen Hochschule (WHU) Vallendar in seinem Buch „Die kaputte Elite“ schreibt: *„Der so viel beschworene*

ehrbare Kaufmann scheint sich schon vor langer Zeit ins Exil verkrümelnt zu haben.“

In den Wirtschaftsuniversitäten werden die Studierenden auf einen übertriebenen Marktglauben eingeschworen. Das Glaubensbekenntnis heißt: Eigennutzen ist rational. In den Lehrplänen ist kein Platz für Psychologie, Soziologie und Philosophie. Die Vorlesungen vermitteln Profitmaximierung durch Finanzmathematik, Anlage- und Unternehmensstrategien und enthalten wenige Inhalte über gesellschaftliche Verantwortung. Das Gesundheits- und Sozialwesen muss von gesundheitlicher Verantwortung geprägt sein. Konkret bedeutet das, der Paradigmenwechsel vom Studium zur Praxis erfordert am Anfang einführende Diskurse. Ein Finanzgenie ist nicht immer eine gute Führungskraft.

In einem Streitgespräch habe ich schon vor vielen Jahren vermittelnd formuliert: *„Ohne Wirtschaftlichkeit werden wir es nicht schaffen, ohne Menschlichkeit nicht ertragen.“* Heute erleben viele Mitarbeiter*innen wieder das Diktat der Ökonomie ohne mit den Betroffenen ausgehandelte Ziele. Nicht vernachlässigen möchte ich die Wahrnehmung, dass es inzwischen noch einige Hochschulen gibt, die das Gesundheits- und Sozialwesen mit seiner speziellen Logik im Blick haben.

Eine Teamführung ist immer eine Herausforderung. Es muss klar geregelt sein, wer die Entscheidung trifft und verantwortet, wenn die Teamplayer sich nicht einigen. Im Klinikbereich setzt sich meistens der Ökonom dann durch. Und wenn seine soziale Kompetenz nicht ausgeprägt ist, findet er Argumente, die von den anderen nur schwer entkräftet werden können.

In der Alten- und Jugendhilfe gibt es in manchen Trägerorganisationen verworrene, nicht transparente, aufgeblähte Strukturen, die eingebundenen Personen oft das Leben schwer machen. Wenn ein Träger mehrere Altenheime hat und eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung diese trägt, gehört möglichst ein*e Geschäftsführer*in an die Spitze mit Feld- und Managementkompetenz. Alles andere wie Prokurist*in oder Bereichsleiter*in, der bzw. die irgendjemand gegenüber berichten muss, der/die die Logik der Sparte nicht versteht, ist eine geplante Folgenlosigkeit.

Ich habe mehr als 40 Jahre Führung wahrgenommen und auch viele Fehlentscheidungen getroffen. Im Rückblick komme ich immer wieder zu der Überzeugung, dass der Weg zum Erfolg durch zwei Dinge gekennzeichnet

ist: klare und transparente Strukturen, mit fähigen Persönlichkeiten besetzt, die Managementkompetenzen haben und Klarheit, wer die Verantwortung trägt. Oft frage ich mich, nicht zuletzt aufgrund eigener Fehler, wie lange ein Trägergremium um Personen herum organisiert. Häufig fehlen die Kompetenz und der Mut, klare Ziele vorzugeben. Wenn in einem Gremium keine Personen mit Feldkompetenz sind, könnte eine Beratung von außen nicht schaden. Ziele mit Inhalten kann ich nur vorgeben, wenn ich von den heute erforderlichen Entwicklungen etwas verstehe.

Immer wieder um Rat gefragt kann ich die Betroffenen nur ermutigen, nicht zu schnell zu verzagen und aufzugeben, sondern den Mut zu haben, sich Verbündete zu suchen und gemeinsam Wege zu finden, die blockierenden Hemmschuhe an der richtigen Stelle anzupacken.

Häufig habe ich schon über eitle Personen an der Spitze gestaunt, wie diese die fehlende Erfahrung von Bereichen überspielen können, ständig aber betonen, dass sie Entscheidungen treffen. Es gibt also viel Stoff für die Reflexion. Wir verbinden damit die Hoffnung, dass alle Lernwilligen, die das Buch lesen, daraus für sich Erkenntnisse gewinnen werden.

Handeln statt glauben und hoffen

Klaus Doppler

„Es gibt viel zu tun. Fangt schon mal an!“ Ein lockerer Spruch, aber anregend und aktueller denn je. Im Bereich Gesundheits- und Sozialwesen gibt es ausreichend Expertise für das WAS. Unter anderem von Sr. Basina Kloos. Entscheidend ist allerdings das WIE. Und das ist meine Spezialität. Das WAS mit dem WIE zukunftsfähig vernetzen ist unser gemeinsames Anliegen. In einer langjährigen Zusammenarbeit haben wir die Vernetzung hinreichend erprobt und für gut befunden. Und genau das wollen wir mit dieser Publikation nochmals zeigen. Die Voraussetzung für ein erfolgversprechendes WAS ist ein wirkungsvolles WIE.

Von anderen lernen – und nie vergessen ...

Ende der 1990er-Jahre habe ich zwei Mal mit 18 Teilnehmer*innen (Berater*innen, Trainer*innen, Manager*innen, Unternehmer*innen) jeweils im Zeitraum von zwei Jahren Lernreisen nach Kalifornien, China, Japan, Südafrika gemacht, um dort Unternehmen und Organisationen zu besuchen, die nachweislich über viele Jahre erfolgreich waren, um mit ihnen das Geheimnis ihres Erfolgs herauszufinden, mit dem Titel „Zukunft des Managements – Management der Zukunft. Eine interkulturelle Expedition auf der Suche nach einer lernenden Organisation“. Ich möchte aus den vielen Kontakten einige herausgreifen, die mich am meisten beeindruckt haben:

1) IDEO – vom Kunden her denken und handeln

Wir waren u.a. in Kalifornien im Silicon Valley in Palo Alto bei IDEO, einer internationalen Design- und Innovationsberatung, die an der Etablierung von dem heute hoch gelobten *Design Thinking* fundamental beteiligt war. Ich war fasziniert von der damals für mich völlig neuen Erkenntnis: