

HEALTHCARE MARKETING

Das Fachmagazin für Gesundheitsmarken



**Trends bei Arzt-Medien
in Corona-Zeiten**



Führungskultur

Leadership für ein menschenzentriertes Gesundheitswesen

Das Gesundheitswesen und die Organisationen in der Branche kränkeln: ihre Strukturen und ihre Führung mögen früher funktional gewesen sein, doch jetzt ist eine Chance zum Wandel da. Es braucht Umdenker und Brückenbauer auf allen Ebenen – nicht nur in den Führungsetagen.

Autorin: Jutta Kristen, Healthcare Frauen

Nicht erst seit der Pandemie wissen wir, wo hierzulande Wandelbedarf im Gesundheitssystem besteht. Die Diagnose: Silodenken und streng hierarchische Strukturen, Festhalten an Privilegien, Überbürokratisierung, eine mangelnde Fehlerkultur und ein mechanistisches Körperverständnis. Die Arbeitsorganisation im Gesundheitswesen und in der Gesundheitswirtschaft hängt noch im Industriezeitalter, obwohl wir in vielen Lebensbereichen längst im digitalen Zeitalter angekommen sind.

Wir brauchen ein neues, menschenzentriertes Leitbild fürs Gesundheitswesen. Erst dann wird es gelingen, die Möglichkeiten der Digitalisierung nachhaltig zu nutzen, zu kanalisieren und Innovation zuzulassen. Dafür sind Menschen mit herausragender Verantwortungsbereitschaft, vernetztem Denken und guter Selbstführung gefragt. Eine Führung, die mutig vorlebt, wie die Zusammenarbeit von Playern, die Integration von

Spezialisten und Experten funktioniert. Leadership heißt jetzt vor allem, Brücken zu bauen und Perspektiven zusammenzuführen.

Die Krise entpuppt sich als Weckruf. Noch in 2020 gaben zwei Drittel von rund 1.200 befragten Geschäftsführern, Personal- und Gesundheitsverantwortlichen aus der freien Wirtschaft und dem öffentlichen Dienst in der Studie ‚#whatsnext2020 – Erfolgsfaktoren für gesundes Arbeiten in der digitalen Arbeitswelt‘ an, dass Maßnahmen für gesunde Führung am mangelnden Engagement von Führungskräften scheiterten. 56,4 Prozent maßen dem Thema gar keine Bedeutung bei, zeigte die Erhebung in Kooperation von Techniker Krankenkasse, Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung und Haufe Group. Doch der Handlungsdruck ist stärker geworden: Die Atreus-Studie ‚Leadership 2021‘, für die knapp 900 Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstände, Auf-

sichtsräte und Beiräte von Unternehmen sowie Interim-Manager befragt wurden, macht deutlich, dass sich die Führung von Unternehmen und Mitarbeitenden stärker als bisher an aktuelle Anforderungen im Arbeitsalltag anpassen muss. Neben der Digitalisierung zählten für die Befragten das Gewinnen und Binden von Talenten, die Restrukturierung, die Unternehmenskultur sowie die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden zu den wichtigsten Herausforderungen. Der Mensch rückt in den Fokus. Und damit kommt den Leadership-Qualitäten in Unternehmen eine tragende Rolle zu.

Förderliches Arbeitsklima als Aufgabe

Leadership für mehr Agilität beginnt mit Selbstführung und Selbstverantwortung – und zwar auf allen Hierarchieebenen im Unternehmen. Um zukunftsfähig zu

sein, brauche es in der Gesundheitswirtschaft ein „Serving Leadership“, das sich auf den Menschen und den Dienst am Menschen besinnt, sagt Kirsten Hein, Inhaberin und Geschäftsführerin von Contras Consulting & Training Services, die transnational Unternehmen in der Organisations- und Personalentwicklung berät. „Gefragt ist ein Leadership, das einen herrschaftsfreien Diskurs ermöglicht, sucht und erlaubt, wo weder Titel noch Rang vordergründig zählen, sondern die Kompetenz und der Wille, gemeinsam und disziplinübergreifend zu lernen.“ So sieht Hein, die auch das Mentoring-Programm des Healthcare Frauen e.V. seit Beginn begleitet, den größten Weiterentwicklungsbedarf für Führungskräfte unter anderem im Abbau von Dünkeln und in mutigeren Entscheidungen. Neben dem Risiko- und Krisenmanagement sowie einer kunden-zentrierten Digitalisierung gelte es, den Respekt für Vielfalt und andere Herangehensweisen weiterzuentwickeln, so Hein.

„Die digitale Transformation ist auch ein sozio-kultureller Prozess und hat mit einem persönlichen Lernen und Weiterentwickeln auf allen Ebenen zu tun“, bestätigt HCF-Mitglied Eva Zweidorf, Coach und Inhaberin von Kulturformer, einer Co-Working-Agentur für Unternehmenskultur. Das Top- und mittlere Management wirke hier als Kulturvorbild in den Unternehmen. Zweidorf: „Diese Ermöglicher- und Gestalter-Rolle wird von vielen im Management noch unterschätzt, sie ist aber in der Wirkung auf allen Ebenen zu spüren. Agilität erfordert neue Denk- und Handlungsweisen. Der Schlüssel dazu ist die innere Haltung.“

Kollaborationen sind das Credo

Eines ist klar: Neben der Offenheit für Neues bedeutet Zukunftsfähigkeit auch die Bereitschaft zur Kollaboration. Überall dort, wo E-Health sich durch digitale Anwendungen oder Apps bereits einen Weg gebahnt hat, ist das Vernetzen von Arztpraxen, Krankenhäusern, Apotheken, Krankenkassen, Patienten, Forschung, Wirtschaft oder staatlichen Akteuren vorausgegangen. Das ist aber zurzeit noch sehr mühsam. Zukunftsfähiges Leadership heißt, bereitwillig über den Tellerrand zu schauen. Kooperationen mit anderen Unternehmen oder Einrichtungen gehören dazu, ebenso wie die abteilungs- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens. Die zentrale Frage lautet: Wie können wir durch Vernetzung im innerbetrieblichen System, aber auch im gesamten Gesundheitssystem, vorhandene Probleme pragmatisch und für den Anwender lösen?

Noch ist das digitale Mindset von Mitarbeitenden und Führungskräften in der Gesundheitswirtschaft im Vergleich zu anderen Branchen eher unterentwickelt, wie die branchenweite HCF-Studie ‚DIG-IN Digitaler Healthcare Index‘ erstmals 2019 nachwies. Dabei sind es neben der technischen Digitalisierung gerade die Soft Skills von Führungskräften, die die Chancen der Transformation im Unternehmen deutlich machen und andere dafür begeistern können. Wer den Nutzen überzeugend vorlebt und Mitarbeitende dort abholt, wo sie mental stehen, dem gelingt es eher, sie für ein innovatives Vorhaben zu gewinnen, als wenn eigene Skepsis das Denken und Handeln beherrscht.

Bislang mangle es in den Chefetagen der Gesundheitswirtschaft am selbstverständlichen Fach-, Hierarchie- und organübergreifenden Dialog, meint Kirsten Hein. Das erlebt auch Andrea Biebl, CEO der Healthcare-Kommunikationsagentur MW Office und HCF-Beirätin Digitale Transformation, immer wieder: „Es wird immer noch viel zu hierarchisch gedacht und gehandelt. Dabei spielt eine große Rolle, dass uns

An der inneren Haltung arbeiten

eingepflegt wurde, möglichst keine Fehler zu machen. Dies muss sich grundlegend ändern. Transformation kann nur durch permanente Optimierung und eine offen gelebte Fehlerkultur gelingen.“ Führungskräfte sollten einen offenen Dialog mit allen Fach- und Hierarchieebenen vorleben. Ein gutes Beispiel dafür sei, wenn zu „Best Practice“-Beispielen auch „Worst Failure“-Fälle offen dargestellt und kommuniziert würden. Die Qualität des Leaderships dürfte einer der Erfolgsfaktoren für Diversität und Heterogenität im Unternehmen sein. Zukunftsfähiges Leadership heißt deshalb, inkludierend zu arbeiten, verschiedene Perspektiven zu kennen, sich in der Kommunikation ans Gegenüber anpassen und vermittelnd kommunizieren zu können, auch Fehler und Schwächen zu enttabuisieren. Dafür braucht es Mut und echtes Interesse.

Die Healthcare Frauen e.V. wollen solches Leadership und damit ein menschenzentriertes, ‚gesundes‘ Gesundheitswesen aktiv vorantreiben. Dazu wurde 2021 ein eigener Beirat ins Leben gerufen, der die Entwicklung und Implementierung des HCF Führungs- und Kulturleitbilds verantwortet. In Zusammenarbeit mit den Beiräten Mentoring, Training und Digitale Transformation wird ein Curriculum der Healthcare-Frauen erarbeitet. „Das Prinzip des respektvollen und leidenschaftlichen Diskurses wenden wir konsequent an“, sagt Leadership-Sprecherin Dr. Despina Rüssmann. „Und ja: wir erarbeiten das Programm in Zusammenarbeit mit Männern – wegen der Kraft unterschiedlicher Sichtweisen“. Das Programm soll ab 2022 ergänzend zu den Mentoring-Angeboten fester Bestandteil des Netzwerk-Portfolios werden. Der Verein will es bei der HCF-Herbsttagung im November 2021 vorstellen.

Das Curriculum der Healthcare-Frauen erarbeitet. „Das Prinzip des respektvollen und leidenschaftlichen Diskurses wenden wir konsequent an“, sagt Leadership-Sprecherin Dr. Despina Rüssmann. „Und ja: wir erarbeiten das Programm in Zusammenarbeit mit Männern – wegen der Kraft unterschiedlicher Sichtweisen“. Das Programm soll ab 2022 ergänzend zu den Mentoring-Angeboten fester Bestandteil des Netzwerk-Portfolios werden. Der Verein will es bei der HCF-Herbsttagung im November 2021 vorstellen.

Jutta Kristen



Foto: Healthcare Frauen

verfügt über internationale Erfahrung in OTC-Unternehmen. Ihre Anliegen sind Chancengleichheit, die Integration von ‚Body & Mind‘, Patientenzentrierung und die Überwindung der Gegensätze von Schul- und Alternativmedizin. Im Januar 2021 gründete sie die deutsche Filiale von Puresentiel. Im Vorstand der Healthcare-Frauen ist sie für die Bereiche Leadership, Community, Weiterbildung/Trainings sowie Mentoring verantwortlich. ✉ jutta.kristen@healthcare-frauen.de