

kma

Das Gesundheitswirtschaftsmagazin



Honorarreform:

Erfolgreicher Ärzteaufstand

Rehabranche:

Urban, gebildet, selbstbewusst

Porträt:

Horst de Haan -

Der Kompromisslose



Kiel



an der Küste

CHAOS

Rücktritte

Absagen
Suspendierung

Lübeck

Mobbing

Die Uniklinik Schleswig-Holstein blamiert sich bei der Suche nach einem neuen Vorstandschef.

Glücklich ohne Zahlen

Balanced-Score-Card, Assessment-Center, Incentive-Systeme – auf der Suche nach den perfekten Managementinstrumenten verlieren Führungskräfte den Blick fürs Wesentliche, meint Stefan Kaduk, Organisations- und Personalexperte von der Universität der Bundeswehr in München. Sein Rat: mehr reflektieren und experimentieren, weniger steuern und kontrollieren.



Stefan Kaduk: Der Organisations- und Personalexperte lehrt und forscht an der Universität der Bundeswehr in München, außerdem ist der Partner der Managementberater „Musterbrecher“.

Interview mit Stefan Kaduk

Sind Manager in der Gesundheitsbranche besonders anfällig für Kontrollinstrumente?

Im Gesundheitswesen herrscht zunehmend der Glaube, sehr schnell mit der – manchmal nur vermeintlichen – Professionalität der sogenannten freien Wirtschaft Schritt halten zu müssen und dass nur derjenige, der sich vieler Managementinstrumente bedient,

wirklich gute Arbeit leistet. So kaprizieren sich derzeit alle auf die leistungsorientierte Bezahlung, von der einige Unternehmen in der Industrie gerade wieder Abstand nehmen, weil sie zu der Überzeugung kommen, dass dieses Instrument die Motivation zerstört.

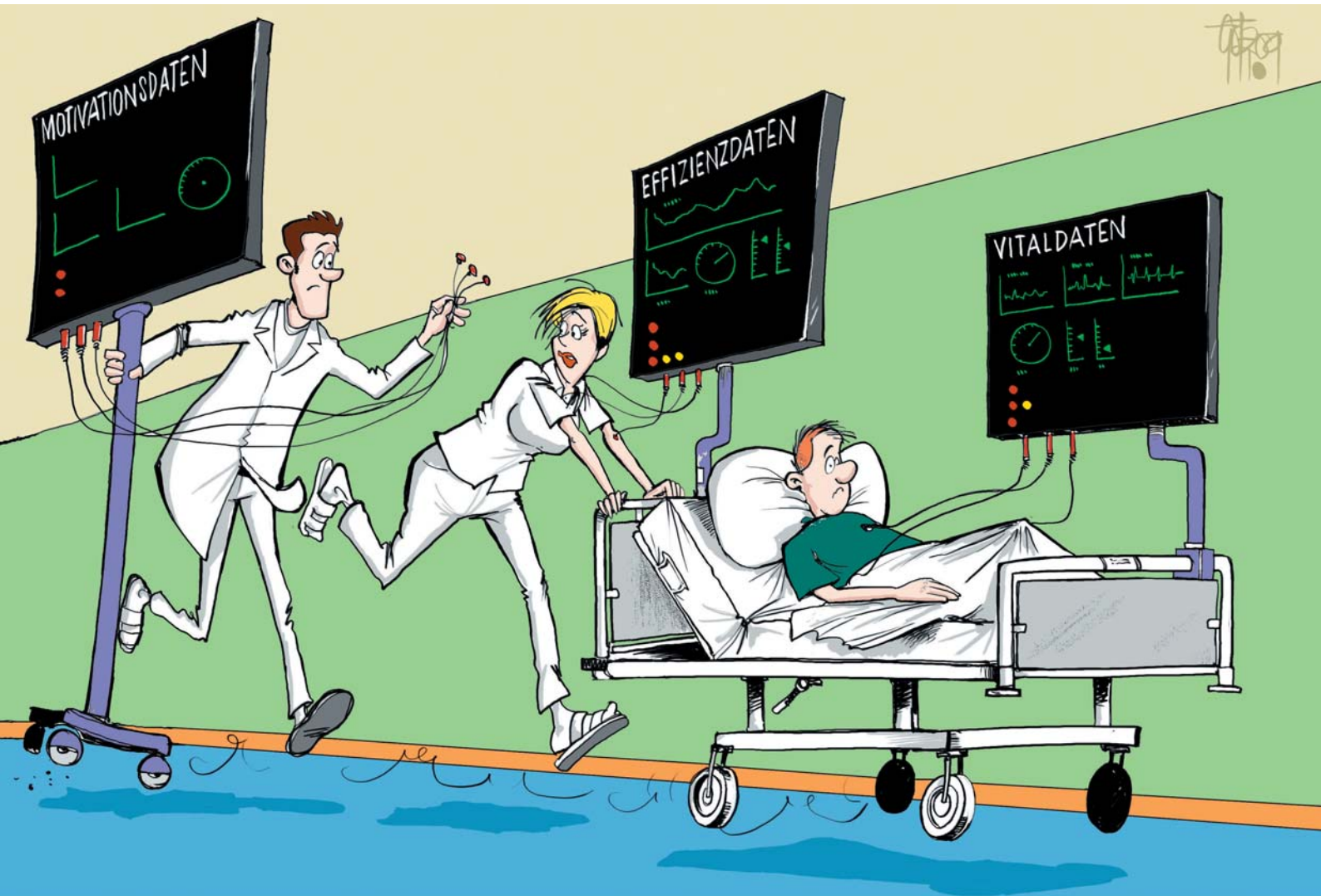
Warum beeinträchtigt die leistungsorientierte Vergütung die Motivation?

Die leistungsorientierte Vergütung fußt auf einem negativen Menschenbild, nämlich auf der Grundannahme, dass Menschen von selbst nicht alles geben wollen. Man kann im Gegensatz dazu aber auch davon überzeugt sein, dass Menschen exzellent sein wollen. Eine ernst zu nehmende Vorstellung in der

Humanethologie geht davon aus, dass Exzellenzstreben in der genetischen Disposition des Menschen verankert ist. Vielen Steuerungs- und Kontrollinstrumenten liegt jedoch ein negatives Menschenbild zugrunde.

Bezieht sich Ihre Kritik auch auf das Instrument der Balanced-Score-Card, die zurzeit in vielen Krankenhäusern eingeführt wird?

Die Industrie hat die Balanced-Score-Card Anfang der 90er Jahre mit bester Absicht eingeführt und die Gesundheitsbranche zog etliche Jahre später nach. Wirklich schlechtzureden ist die Balanced-Score-Card keinesfalls: Immerhin wurde erstmals die Perspektive



"Können wir das im Laufen machen? Meine Werte sacken sonst ab!"

des Kunden in den Mittelpunkt gerückt. Aber: Man versucht durch Kennzahlen auch Dinge zu messen, die sich nicht messen lassen, etwa die Motivation der Mitarbeiter. Der Glaube, Mitarbeiter über eine Balanced-Score-Card steuern zu können, ist ein Trugschluss. Hinzu kommt, dass man viel zu viel Zeit darauf verwendet, das System immer mehr zu perfektionieren durch das Einführen immer weiterer Kennzahlen und immer weiterer Stellschrauben. Das ist inzwischen auch für Organisationen im Gesundheitswesen typisch: Sie wenden rund 75 Prozent ihrer Kraft auf, um im System zu wirken, sprich, es immer effizienter zu gestalten. Dabei wird oft auch „das Falsche“ perfektioniert. Doch

nutzt das Management nur 25 Prozent seiner Kraft, um am System zu arbeiten, sich also zu fragen, ob eine variable Vergütung überhaupt sinnvoll ist, wenn – nebenbei bemerkt – das Gehalt der meisten Mitarbeiter ohnehin nur bruchteilhaft dadurch beeinflusst wird.

Sollten Manager also komplett auf Managementinstrumente verzichten?

Ganz so radikal meine ich das nicht, denn sie können natürlich sinnvoll sein. Aber die Suche nach immer präziseren Steuerungsinstrumenten halte ich für wenig effektiv. Entscheidend ist die Einsicht, dass alle Instrumente ihre Nebenwirkungen haben. In vielen Unternehmen sind ganze Teams damit be-

schäftigt, variable Entlohnungssysteme zu entwickeln und zu pflegen. Diese Opportunitätskosten werden kaum gesehen. Ich habe in der Altenpflege erlebt, dass man bei der Umsetzung von Qualitätsmanagement nur noch der vordergründigen Zertifizierung gerecht werden will und die eigentliche Aufgabe nicht mehr erfüllen kann. Gefragt ist aus meiner Sicht eine neue Haltung, genauer: die Bereitschaft zur Reflexion der herrschenden Muster. Damit meine ich auch die Einsicht, dass komplexe Verhältnisse vielfältige Lösungen verlangen. Das ist eigentlich eine alte Erkenntnis, die Anfang der 50er Jahre erstmals der Kybernetiker William Ross Ashby formuliert hat.

Ein interessantes Experiment: Ein Jahr auf Dienstpläne zu verzichten und auf die Selbstorganisation zu vertrauen ...

Was heißt das genau? Ersticken wir nicht jetzt schon in der Komplexität?

Dass komplexe Systeme komplexe Lösungen brauchen, bedeutet zunächst: Komplexe Systeme können nicht von einer einzigen Person beherrscht werden. Der Glaube an die Macht der einzelnen Führungskraft ist aber weitverbreitet. Er zeigt sich etwa in Äußerungen wie „Der Vorstand hat das Unternehmen wieder auf Kurs gebracht.“ Der Chef eines großen Unternehmens kann eine gewisse Prägekraft besitzen, aber er hat nur einen sehr begrenzten Einfluss auf jeden einzelnen Mitarbeiter im System. Wenn eine Führungskraft ausgetauscht wird, wird sich natürlich irgendetwas ändern, aber es ist ein großer Mythos, davon auszugehen, man könne dadurch zielgenau die Organisation verändern.

Was raten Sie der Führungskraft? Soll sie jegliche Kontrolle aufgeben und alles sich selbst überlassen?

Nein, aber ich empfehle, Paradoxien zu akzeptieren. Denn Führen bedeutet: Nichtsteuerbarkeit steuern oder vertrauter Kontrolle zu misstrauen. Es geht, wie gesagt, um eine neue Haltung; darum, sich von herkömmlichen Vorstellungen zu verabschieden, wie die, dass eine Führungskraft ständig steuern, kontrollieren und immer besser messen muss. Auch die Überzeugung, die Führung habe immer Antworten parat, ist wenig hilfreich. Führen durch Fragen ist wesentlich kompetenter. Dadurch lassen sich in Unternehmen manche Missverständnisse klären. Ein Beispiel: In fast allen Kliniken klagen die Mitarbeiter, sie fühlten sich nicht ausreichend informiert. Normalerweise reagiert die Leitung damit, dass sie noch mehr Informationen ins Intranet stellt. Aber wir haben in einem Diakonie-Verbund durch narrative Interviews – sprich durch offene Fragen der Art: Wie haben Sie den Führungsstil in den letzten

drei Jahren erlebt? – herausgefunden: Die Mitarbeiter verstehen unter Transparenz, dass der Klinikleiter nicht nur intellektuell nachvollziehen kann, sondern wirklich spürt, was sie tagtäglich leisten. Es geht also um Transparenz in umgekehrter Richtung, um den Wunsch nach Beziehung und Nähe.

Das klingt interessant, aber nicht revolutionär ...

Mit neuer Haltung meine ich auch, den Mut zu haben, Muster zu durchbrechen und zu experimentieren. Merkwürdigerweise haben Experimente in der Betriebswirtschaftslehre – anders als in den Naturwissenschaften – einen schlechten Ruf. Dabei können sie inspirierend sein und auch wirtschaftlich erfolgreich. Das Unternehmen Gore, das unter anderem wasserdichte Bekleidung und OP-Textilien herstellt, verzichtet auf eine standardisierte Personalauswahl. Es gibt keine Assessment-Center. Die Mitarbeiter, die später mit dem Kandidaten zusammenarbeiten werden, wählen den Bewerber aus. Dazu führen sie diverse Gespräche, was sehr zeitaufwendig ist. Doch auch Gore ist kein Sozialromantiker: Das Verfahren ist hochgradig effizient und hat den Vorteil, dass die Personen, die eingestellt werden, von Anfang an ins Team passen – und nicht nachträglich über diverse Entwicklungsmaßnahmen „passend gemacht“ werden müssen. Andere Firmen experimentieren mit radikalem Kontrollverzicht: So führte die US-Handelskette Best Buy 2003 das Results-Only Work Environment ein. Dieses Prinzip bedeutet, dass der Mitarbeiter mit seiner Arbeit ein bestimmtes Ergebnis erzielen muss, ihm aber nicht vorgegeben wird, wann und wie lange er sich am Arbeitsplatz aufzuhalten hat. Die Mitarbeiter können also kommen und gehen, wann sie wollen. Auch die Teilnahme an Besprechungen ist jedem freigestellt. Das Er-

gebnis: gesteigerte Arbeitsproduktivität und geringere Fluktuation.

Ein anderes Experiment könnte darin bestehen, eine Abteilung ein Jahr lang ohne Budgetierung arbeiten zu lassen oder auf Dienstpläne zu verzichten und auf die Selbstorganisation zu vertrauen ...

Ich sehe unsere Leser schon mit den Augen rollen – auf Budgetierung und Dienstpläne zu verzichten, muss ihnen wahnsinnig vorkommen.

Zu einem solchen Experiment gehört natürlich Augenmaß. Man beginnt zunächst mit einer Station oder Abteilung, die Lust hat, sich auf das Experiment einzulassen. Denn das ist ganz wichtig: Experimente basieren auf Freiwilligkeit. Außerdem ist es sinnvoll, das Experiment von einer Art Projektgruppe begleiten zu lassen. Das ist möglicherweise sinnvoller, als die bekannten Instrumente abermals durchzudeklinieren und etwa noch ausgefeiltere Anreiz- und Prämiensysteme zu entwickeln ... Außerdem: Es sind ja auch Experimente möglich, die etwas weniger Mut erfordern: So könnte die Geschäftsführung eine Sprechstunde einführen, in der Mitarbeiter schonungslos wirklich alles fragen dürfen.

Warum sagen Sie „eine Art Projektgruppe“ – haben Sie etwas gegen Projekte?

Ich halte die Projektstruktur für ungeeignet, wenn es um weiche Themen wie das Unternehmensleitbild geht. Man macht sich etwas vor, weil Kulturveränderungen sich nicht mit einer Solldefinition für 2011 planen lassen. Auch das hängt mit der Komplexität der Systeme zusammen. Bei praktischen Themen dagegen – wie der Einführung eines Behandlungsplans für Wunden – können Projekte sehr hilfreich sein. ■

Interview: Kirsten Gaede