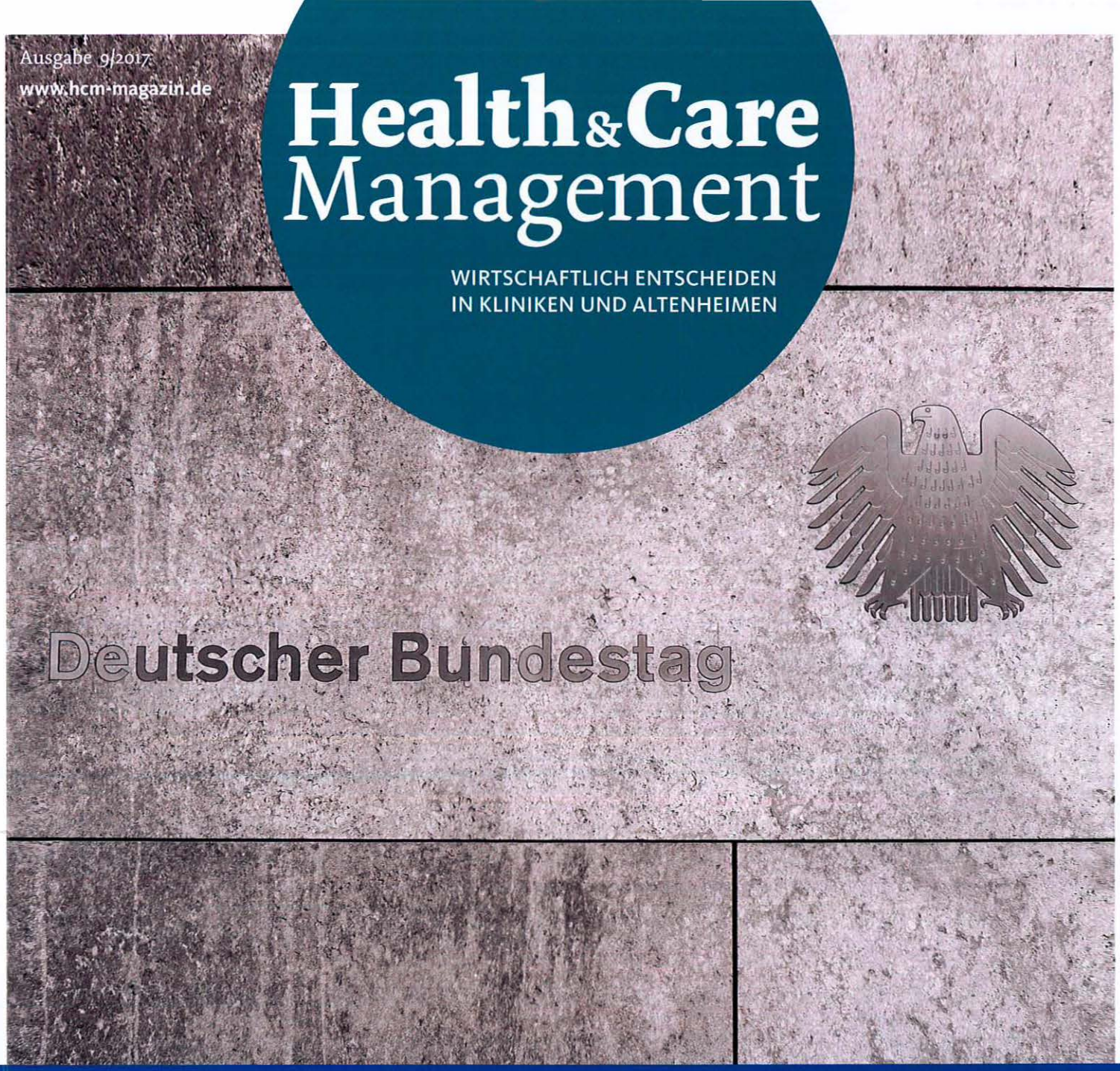
Ausgabe 9/2017
www.hcm-magazin.de

Health & Care Management

WIRTSCHAFTLICH ENTSCHEIDEN
IN KLINIKEN UND ALTENHEIMEN



TOPTHEMA

Deutschland wählt

GEBÄUDEREINIGUNG
Professionelle Lösungen für den Sanitärbereich

COGNITIVE COMPUTING
Künstliche Intelligenz für mehr Menschlichkeit?

GESUNDHEITSPOLITIK
Wolfgang Bosbach zieht Bilanz

B21376

INTERVIEW MIT PROF. DR. GERHARD F. RIEGL

Was Manager wissen müssen

Er gilt als Wegbereiter des Marketings für Heilberufler in Deutschland. Aktuell forscht Prof. Dr. Gerhard F. Riegl u.a. auf dem Gebiet des Changemanagements und der Transformationsprozesse in der Gesundheitswirtschaft. Im Folgenden gibt er ein Update über Führungstechnik und Leadership 4.0 und erklärt, worauf Manager achten sollten.

Jeder kann heute in den sozialen Netzwerken Nachrichten posten, seine Meinung äußern, kommentieren, liken etc. – eine neue Mitmachenergie entsteht.

***HCM:* Herr Prof. Riegl, wie können Manager von Gesundheitseinrichtungen auf diese Entwicklungen reagieren?**
Riegl: Durchregieren und Umsetzen von Projekten funktioniert trotz abgesicherter Fakten, auch mittels Berater, nicht mehr so gut wie früher. Die Gesellschaft ist mehr vernetzt. Die schweigende Mehrheit ist nicht mehr schweigsam. Bürgerbegehren, Mitmachgesellschaft, Volksentscheide und Mitgliederumfragen sind in Zeiten von Sharing Economy und Crowdsourcing an der Tagesordnung. Besonders intensiv ist der Wandel bei emotionalen, sensiblen Themen im Gesundheitssektor zu spüren. Den bisherigen Machern im Management wird empfohlen, Beteiligte und Betroffene frühzeitig auf die Reise neuer Projekte, Veränderungen und Reorganisationen mitzunehmen. Menschen klagen heute über Kontrollverlust, darüber, abgehängt zu werden, Vertrauenskrisen und Transparenzbedarf, sodass keine großen Überredungskünste für ernsthafte Bürgerbeteiligungen nötig sind. Selbst gutgemeinte, professionell vorbereitete standort- und arbeitsplatzsichernde Maßnahmen, Qualitätsverbesserungen und Optimierungen können ohne Bürgerbeteiligung umsetzungsriskant werden.

***HCM:* Mit welcher Strategie lassen sich neue Ideen erfolgreich umsetzen?**
Riegl: Verhindern ist heute leichter als Gestalten. Die Eliten bzw. das Establishment als „Old Power" stoßen auf eine „New Power" von der Basis mit zunehmendem Einfluss. Manager sollten von Anfang an ergebnisoffen auf Dialogprogramme mit Stakeholdern setzen. Dieses Verhalten ist sozialkompetent, effizienzsteigernd, zeitökonomisch und motivierend, weil zielführende Kommunikation erzielt wird und sich Einsprüche oder Widerstandspotenziale abmildern lassen.

***HCM:* Was bedeutet diese Entwicklung für das Management?**
Riegl: Der Paradigmenwechsel durch basisdemokratische Veränderungen beeinflusst das Changemanagement und die Transformationsprozesse in Kliniken. Früher kontaktierte ein Unzufriedener sechs weitere Personen. Heute erreicht er schnell 6.000 Gleichgesinnte. Umsetzungsverhindernd kommen radikalere Töne, Hasskommentare, Shit-Storms oder bewusste Fake News hinzu, wenn sich Menschen abgehängt oder missachtet fühlen. Manager sollten daher nicht nur auf glücklich machende Endergebnisse oder auf spätere positive Begründungen und Rechtfertigungen setzen. Das zentrale Führungsprinzip lautet: Respektvoll fragen und zuhören statt Reden schwingen.

***HCM:* Können Sie Beispiele nennen?**
Riegl: Angesichts der Herausforderungen im Gesundheitssektor mit Defiziten und Insolvenzrisiken geht es immer mehr darum, Medizin, Ökonomie und Gemeinwohl in humanitärer Weise auf eine Linie zu bringen. Hierzu gibt es viele Beispiele. Auch sachlich begründete, unvermeidbare Schließungen, Zusammenlegungen oder Umwidmungen von Einrichtungen oder Abteilungen können Bürgerinitiativen oder Plebiszite auslösen und vernünftige Strategien in Frage stellen. Ohne Dialogbereitschaft von Seiten des Managements schlägt sich auch die Presse oft auf die Seite der Protestierenden. Selbst bei der Eröffnung einer neuen Einrichtung gibt es missgünstige Stimmen. Besser alle Vorzüge der neuen Einrichtung allen Betroffenen im Entstehungsprozess zum Mitmachen vorlegen und damit partizipative Bürgervoten produzieren.

Der Wechsel in der Trägerschaft oder Fusionen haben ein hohes emotionales Konfliktpotenzial. Proteststürme entstehen aus Angst vor Arbeitsplatzverlust, Abbau wohnortnaher Versorgung oder Ökonomisierung. Bei Dialogprogrammen reduzieren sich Ansprüche auf wohnortnahe Versorgungen auf Basisleistungen. Es entsteht Bereitschaft, überregionale bessere Spezialisierungen bei außergewöhnlichen Behandlungen zu akzeptieren.

***HCM:* Welche weiteren Trends sollten Manager kennen und für sich nutzen?**
Riegl: Im Zeitalter der disruptiven Digitalisierung spielt besseres Verstehen von Menschen, Gedankenlesen und Vorhersagen von Verhaltensweisen in Echtzeit eine strategisch wichtige Rolle. Die neue Datenökonomie für Einrichtungen fußt auf legitimem Sammeln, Auswerten und Anwenden werthaltiger Infos über Stakeholder. Gesundheitsbetriebe 4.0 brauchen auch den datengestützten, empathischen, personalisierten Umgang mit Partnern. Daten und Verständnis für Partner gewinnt man einvernehmlich durch Fragen und Zuhören. Manager sollten ihre Zuhörkompetenz und Empathiestärke pflegen. Presse- und PR-Sprecher sollten mehr Bürgerzuhörer werden. Ziel ist, denjenigen eine Stimme geben, die erfolgsentscheidend sein können. Neue wissenschaftliche Methoden aus der Verhaltensökonomie eröffnen neue partizipative, sanfte Lenkungsmechanismen z.B. unter dem Stichwort sanfter Paternalismus. Dieses Anstupsen freiwilliger Selbstüberzeugung bei Betroffenen mit Dialoginformationen nimmt keine Entscheidungen vorweg, aber gibt Orientierung zu vernünftigen Mitbestimmungen.

***HCM:* Was muss ein Manager von morgen mitbringen, um führen zu können?**
Riegl: Neben fachlicher Kompetenz und interdisziplinärem Verständnis sollten sie die neuesten Erkenntnisse der Entscheidungsforschung beherzigen. Auch künftig werden nicht nur Fakten mit Exceltabellen, Powerpoint-Präsentationen, Qualitätsstatistiken und künstliche Intelligenz zur Führung ausreichen. Nachdem bis zu 90 Prozent aller Entscheidungen nicht durchgerechnet werden können, sind intuitive, menschliche Entscheidungen mit Heuristiken und postfaktischen Tendenzen ernstzunehmen. Autorität von Führungspersönlichkeiten wird in Zukunft entscheidend definiert über das bestmögliche Beziehungsmanagement mit Hilfe von „Excellence in Menschlichkeit". Diese Qualität ist im Internetzeitalter weniger substituierbar und schafft schnelleres Vertrauen als reine Zahlengläubigkeit.

***HCM:* Und wie sieht das Krankenhausmarketing der Zukunft aus?**
Riegl: Umwälzende Veränderungen in der Kommunikationswelt und in der Gesellschaft stellen es auf den Kopf. Wir leben nicht mehr in einer Informationsgesellschaft mit Hunger nach mehr Infos durch Werbung und PR, sondern in einer Informationsvermeidungsgesellschaft. Die Menschen haben inzwischen Marketing- und Werbeaversionen, fühlen sich genervt. Das Google-Suchfeld-Marketing hat sich generell auf die Verhaltensweisen der Menschen im Marketing übertragen. Impulse gehen von Nachfragern statt vom Anbieter aus. Daher brauchen Kliniken statt Push-Strategien mit Kampagnen, Internetauftritten, Broschüren neue Pull-Strategien, die das interaktive, mitwirkende Verhalten der Bürger initiieren und loyale Sogwirkungen auslösen. Eine der besten Kommunikationsstrategien sind hier Dialogprogramme. Sie nehmen Menschen ernst, integrieren in Form von User-Generated-Content und wirken sympathisch. Nachträgliche Image- und Werbekampagnen zur Rechtfertigung und zum Verkaufen von Changemanagement-Projekten oder alternativloser Transformationsprozesse haben wenig Erfolgsaussichten.

***HCM:* Wie sehen Lösungsansätze aus?**
Riegl: Werbung sollte nicht mehr wie

Prof. Dr. rer. pol. Gerhard F. Riegl leitet seit 1985 das Institut für Management im Gesundheitsdienst (www.prof.-riegl.de).

Selbstdarstellung aussehen und Imagekampagnen sollten nicht mehr als Rechtfertigungskampagnen und Beschönigungen ablaufen. Partizipation und Mitwirkung der Stakeholder setzt auf vorbildliche Influencer, Meinungsbildner, Mundpropaganda, Bewertungsportale, Chatforen, Anhänger-Communitys und dergleichen. Auch hier gilt: der positive Dialog mit der „New Power" an der Basis bestimmt mehr als bisher das Marketing.

***HCM:* Wunderwaffe Dialogmanagement. Können Sie dieses Prinzip erläutern?**
Riegl: Dialog ist eine intelligente Form der Konversation mit Mehrfachnutzen für das Management. Am besten beginnt der Dialog nicht mit externen Partnern, sondern mit den Beschäftigten. Wenn man sie zu Wort kommen lässt, was aus ihrer Sicht bei Externen wichtig ist und was zu den Erfolgsfaktoren der Klinik zählt, ist dies kein Mitarbeiterwunschprogramm, sondern ein Fortbildungs- und Coachingprogramm mit Selbsterkenntnis zu den Erfolgsfaktoren. Dialog mit Externen durch Fragen und Zuhören ist edukativ und wirkt bei entsprechender Fragen- und Antwortgestaltung wie Werbung, aber wird nicht als Werbung empfunden. Jede Befragung unter Datenschutz erzeugt digitalisierbare Erkenntnisse zu einfühlsamem Verstehen und verbesserter Führung von Partnern. In der Gesamtauswertung bringen Dialogprogramme Consultingexpertise für die Einrichtungen, v.a., wenn sie auch noch mit Benchmarking zu anderen Einrichtungen aus Sicht von deren Partnern gespiegelt werden. Im Nebeneffekt erzeugen sie auch Zufriedenheitsmessungen und Qualitätsmanagement-Werte. Entscheidend ist dabei nicht die Repräsentativität einer Studie, sondern die Wirkung des offenen Dialogs auf die Antwortenden. Kein Mensch kann antworten, ohne etwas dazuzulernen.

***HCM:* Können Sie ein Beispiel nennen?**
Riegl: Für das Beteiligungsmanagement gibt es verschiedene Dialogformate. Geeignet sind z.B. individuelle, persönliche Dialogformen mit unlimitierten Teilnehmerzahlen und Datenschutz. Dafür eignen sich gedruckte Dialogbögen zum Mitnehmen, zum Nachlesen und zur besonderen werblichen Wirkung. Alternativ können Online-Dialog-Plattformen eingerichtet werden.

Welchen Nutzen haben die Anwender von dieser Methode?
Riegl: Im Prinzip macht das Management damit alle Beteiligten zu Mitgewinnern. Die Beschäftigten werden gehört, informiert und ernst genommen. Die Externen bekommen ausgewogene Pro- und Kontrainformationen, sind dankbar, wichtig genommen werden. Die Veranstalter des Dialogs gewinnen Informationen zum Stimmungsbild und können darauf reagieren. Für das Management gilt: Wissen ist Macht und wer fragt, der führt.

***HCM:* Wozu möchten Sie die Manager von morgen ermutigen?**
Riegl: Öffnen Sie sich für das Dialogmanagement bei wichtigen öffentlich diskutierbaren Themen. Lassen sie sich von respektvollen Fragen nicht durch vordergründige Argumente und Zeitnot, asymmetrische Kompetenz der Partner oder Komplexität des Themas abhalten. In der Wissenschaft wird eine solche Dialogvermeidung als ironische Situation bezeichnet, weil genau dann, wenn es am Wichtigsten wäre, manchmal auf diesen Austausch verzichtet wird. Die Folgen sind dann größere Erschwernisse durch not invented, Demotivation und unnötige Widerstände. Guter Dialog hilft, damit die Menschen mit Selbstüberzeugung das wollen, was sie wollen sollten.

Das Gespräch führte Ivonne Rammoser.

Foto: privat