



## 11. Gesundheitspolitisches Forum vom 26.02.2009

zum Thema Humanistisches Managen von Gesundheitseinrichtungen

mit Dr. Othmar E. Hill und Univ. Prof. Dr. Christoph Gisinger

Zum ersten Geburtstag des gesundheitspolitischen Forums diskutierten Dr. Hill und Univ. Prof. Dr. Gisinger mit dem zahlreich erschienen Publikum über die aktuellen Entwicklungen des Arbeitsmarktes und die Schwierigkeit des humanistischen Managens von Gesundheitseinrichtungen wie dem Haus der Barmherzigkeit.

Dr. Hill sprach von einer globalen, permanenten Revolution, die derzeit stattfindet. Diese Entwicklung führt einerseits zu einer nomadischen Wirtschaft, da sich die Märkte öffnen und so Geld und Informationen ungebremst fließen und Menschen ständig auf Reisen sind. Daher findet kein Krieg statt.

Zweitens entwickelt sich eine neue Arbeitswelt durch z.B. PC's, die freie Wahl der Arbeitszeit und des Arbeitsortes, was zu einer Auflösung der Vollzeit-Arbeit führt. Arbeitsformen wie die Teilzeitarbeit, Projektarbeit, Leiharbeit und neue Formen der Selbstständigkeit sind die Folge. In dieser Entwicklung stecken auch viele Chancen. Während diese ersten beiden Entwicklungen durchaus gute, positive Entwicklungen darstellen, ist die dritte aktuelle Veränderung negativ zu bewerten.

Dr. Hill nennt sie „Werte light“ und meint damit, dass Werte jeglicher Art (familiäre, religiöse, politische,...) reduziert werden, was zu mehr Betrug und Kriminalität allgemein führt.

Diese drei Faktoren wirken zusammen und führen zu instabilen Märkten und sozialen Spannungen, sie sind aber auch mit vielen Chancen besetzt.

Um damit umzugehen wird sensu Rogers die voll funktionierende Organisation vorgeschlagen. Sie zeichnet sich durch Multi-Profitabilität, Strategie, Personal und Klima zusammen.

**HuMan – Institut für Humanistisches Management**

**c/o Gesundheitspolitisches Forum**

Schwarzenbergplatz 7 · 1030 Wien

Tel.: [01] 796 97 98 - 38 Fax: [01] 796 97 98 - 12

[info@human.or.at](mailto:info@human.or.at) | [www.human.or.at](http://www.human.or.at)



Zur Erreichung dieser voll funktionierenden Organisation dient die HILL Kompetenzanalyse, die Manager durch internationale Anwendbarkeit (in 18 Sprachen verfügbar) vergleichbar macht, was ihre Persönlichkeit, die Fähigkeiten, Interessen, die Leistung & Konzentration, den Managementstil und den Verkaufsstil betrifft. In weiterer Folge spricht Dr. Hill vom HILL Window, wo sich aus der Kombination des Führungsstils (soft factor) und des Management Know-Hows (hard factor) vier mögliche Business Kulturen ergeben.

- 1) Die Dschungel-Kultur: sie zeichnet sich durch Depressivität und Repressivität aus. Ein Beispiel ist die Bürokratie.
- 2) Die Stadt-Kultur: In diesen Kulturen gibt es wenig soft factors, sie sind sehr Profit-orientiert und zeigen keinerlei Emotionen. Z.B. Tokio oder vergleichbare Großstädte.
- 3) Die Dorf-Kultur: sie ist sehr freundlich und menschlich und jeder kennt jeden. In diesen Kulturen ist es sehr schwer Profit zu machen (z.B. Ostländer).
- 4) Die Nomaden-Kultur: zeichnet sich durch große Verlässlichkeit und interkulturelle Kompetenz aus. Sie streben auch nach Profit, pflegen aber den Stil wie sie diesen erreichen.

Zum Abschluss wird noch einmal betont, dass Werte durch Menschen geschaffen werden. Der Mensch ist das wichtigste, an ihn muss man sich anlehnen.

Im zweiten Teil des Vortrags stellte Univ. Prof. Dr. Gisinger das Haus der Barmherzigkeit näher vor.

Nach einem Skandal Ende der 90er Jahre war der nächste Schritt die Gesamtorganisation wieder in Bewegung zu bringen.



Eine Organisation setzt sich zusammen aus

- Kennzahlen und Anreize
- Struktur und Prozesse
- Menschen, Fähigkeiten und Motivation
- Kultur, allgemein geteilte Werte und Verhaltensweisen
- Leitbild und Strategie

Viele dieser Dinge sind nicht leicht zu erreichen. So kann man sich in öffentlichen Organisationen z.B. das Personal nicht selbst aussuchen.

Durch die Kombination einer Mission, einer Vision und Werten war es das Ziel das Haus der Barmherzigkeit von einer Dschungel-Kultur, wie sie von Dr. Hill skizziert wurde, zu mehr Selbstständigkeit, Selbstverantwortung und Vertrauen zu verändern.

So lautet die Mission Patienten mit chronischen Erkrankungen oder geistiger und körperlicher Beeinträchtigung eine interdisziplinäre Langzeit-Betreuung zu bieten.

Die Vision ist, dass das Haus der Barmherzigkeit führend in Geriatrie und in der interdisziplinären Betreuung von Menschen mit speziellen Bedürfnissen ist.

Besonderen Wert wird schließlich auch auf die Werte gelegt. Das Haus der Barmherzigkeit respektiert den Menschen in seiner Würde – unabhängig von seiner Herkunft und seinen Fähigkeiten.

Somit ist laut Univ. Prof. Dr. Gisinger Menschlichkeit durchaus mit Wirtschaftlichkeit vereinbar. Wichtig ist dabei aber, dass Menschlichkeit nicht mit dem Helfersyndrom und reziprokem Altruismus verwechselt wird! Ebenso darf auch Wirtschaftlichkeit nicht mit Sparsamkeit, Materialismus und Neoliberalismus verwechselt werden.

Die Herausforderungen der Zukunft sieht Univ. Prof. Dr. Gisinger in den demographischen Veränderungen, womit alterstypische Krankheiten vermehrt auftreten und damit Auswirkungen auf das Gesundheitssystem haben.

Weiters wird es mehr Pflegebedürftige aber weniger Pfleger geben.

Daher ist ein kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess, eine lernende Organisation und die Sicherung des „Rohstoffes“ Mitarbeiter notwendig um mit diesen Entwicklungen umgehen zu können.

**HuMan – Institut für Humanistisches Management**

**c/o Gesundheitspolitisches Forum**

Schwarzenbergplatz 7 · 1030 Wien

Tel.: [01] 796 97 98 - 38 Fax: [01] 796 97 98 - 12

[info@human.or.at](mailto:info@human.or.at) | [www.human.or.at](http://www.human.or.at)



Im Haus der Barmherzigkeit wurde bereits eine ISO-Zertifizierung konzernweit eingeführt und ein neues Projekt namens „Generationen Campus“, welches eine Verbindung zwischen Pflegeeinrichtungen, Schulen und einer Fachhochschule zur Ausbildung von Pflegern darstellt, ins Rollen gebracht.

Von Seiten des Publikums wurde im Anschluss einerseits die Finanzierung all dieser Veränderungen im Haus der Barmherzigkeit bewundert, zumal um Spenden gebettelt werden muss, und der ganzheitliche Ansatz gelobt. In diesem Zusammenhang wurde Kritik an der Politik geübt, die nicht die Relation der Werte herstellt, die gerade im Gesundheitswesen so wichtig sind.

Weiters wurde über die Frage diskutiert, wie man mit älteren Mitarbeitern im Haus der Barmherzigkeit umgehe, wo doch der Bewohner der Kunde ist und vor allem mit diesem sozial umgegangen werde. Univ. Prof. Dr. Gisinger betonte, dass diese Mitarbeiter genauso wichtig sind und genauso Ressourcen haben. Er hat nur kein Verständnis für Mitarbeiter ohne Willen und Motivation. Die Mitarbeiter werden an der Aufgabe gemessen.

Zur Frage der Auswahl der Mitarbeiter des Hauses der Barmherzigkeit wurde geklärt, dass die jeweiligen Leiter die Mitarbeiter auswählen, mit denen sie schließlich auch zusammenarbeiten.

Abschließend wurde die wichtige Unterscheidung der Begriffe Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit gelobt und darauf hingewiesen, dass in Organisationen viel gemacht wird, aber nicht effektiv, sodass durch ein „Medikamentisieren“ der Menschen viele Patienten in Langzeit-Betreuung kommen.