

# Mit Befehl und Gehorsam geht es nicht

Partizipative Führung als Grundlage von Veränderungsprozessen

➔ Die Anforderungen an die Veränderungsfähigkeit von Krankenhäusern steigen. Die zielorientierte Gestaltung und Steuerung der Veränderungen ist Aufgabe des Managements. Grundsätzlich ist dabei ein partizipativer Führungsstil notwendig. Die Mitarbeiter sind dabei in unterschiedlichem Umfang an Ideenfindung und Umsetzung von Veränderungsprozessen beteiligt.

- A**ufgabe des Managements ist es,
- Ziele und Strategien zu definieren,
  - Entscheidungen zur Auswahl und Realisation von Veränderungen zu treffen,
  - Veränderungsprozesse zu planen, zu steuern und zu kontrollieren,
  - die notwendigen veränderungsfördernden Organisationsstrukturen zu gestalten,
  - Kommunikations- und Informationswege zu konzipieren und
  - soziale Beziehungen im Krankenhaus zu fördern bzw. herzustellen.

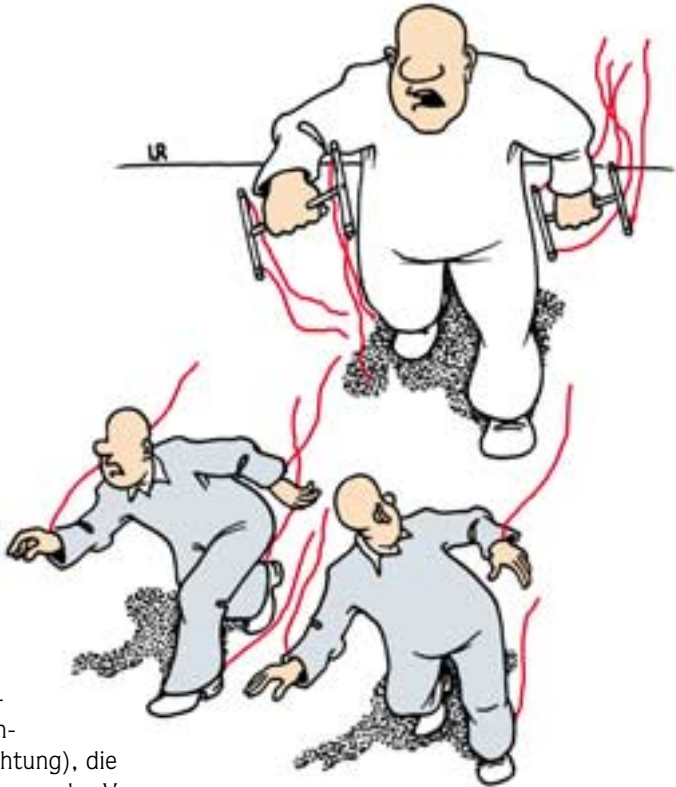
Mit Blick auf diese Aufgaben ist Veränderungsmanagement ein Prozess. Entscheidungs- und Durchsetzungskriterien stehen im Mittelpunkt der Überlegungen. Im Gegensatz dazu steht die systemtheoretische Betrachtung, die eine bewusste Gestaltung der gesamten Institution Krankenhaus zum Inhalt hat. Es werden nicht nur einzelne Prozesse betrachtet, sondern die gesamten Elemente, die ein veränderungsfähiges Krankenhaus determinieren.

Das Veränderungsmanagement ist also ein Komplex strategischer, taktischer und operativer Aufgaben (prozessuale Betrachtung) zur Planung, Organisation und Kontrolle von Veränderungsprozessen (funktionaler

Aspekt), sowie die Bestimmung der verantwortlichen Träger der Veränderungsaktivitäten (institutionaler Aspekt). Gleichzeitig ist die bewusste Gestaltung der Rahmenbedingungen zu gewährleisten (systemtheoretische Betrachtung), die die Basis für alle Phasen des Veränderungsprozesses bildet. Das Ziel ist die Entwicklung und Verbesserung der Veränderungsfähigkeit von Krankenhäusern.

### Führungsverhalten

Der Führungsstil lässt sich nach Wunderer/Grunwald „als ein zeitlich überdauerndes und in Bezug auf bestimmte Situationen konsistentes Führungsverhalten von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeiter/innen“ definieren, wenn sie ihre Aufgabe der Mitarbeiterführung (die „zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben“) ausüben. In der Literatur zur persönlichen Führung wird davon ausgegangen, dass der mit bestimmten Verhaltensweisen zu erzielende Führungserfolg von verschiedenen Situationsvariablen abhängig ist und es einen generell optimalen Führungsstil daher nicht geben kann.



### Der partizipative Führungsstil

Im Rahmen von Veränderungsprozessen wird jedoch grundsätzlich ein kooperativer beziehungsweise partizipativer Führungsstil mit tendenziell hohem Partizipationsgrad befürwortet. Unter Partizipation lässt sich die Teilnahme oder Beeinflussungsmöglichkeit von Personen oder Personengruppen im Rahmen von Entscheidungsprozessen verstehen. Das Ausmaß bzw. die Intensität der Entscheidungsbeteiligung wird dabei mit Hilfe des Partizipationsgrades erfasst. Auf

seiner Grundlage wird zwischen autoritärem und kooperativem Führungsstil unterschieden. Zwischen beiden gibt es eine Vielzahl abgestufter Erscheinungsformen. Beim autoritären Führungsstil trifft der Vorgesetzte die Entscheidungen und gibt sie zur Aus-



*Dr. rer. oec. Michael Greiling,  
Mitarbeiter in der Unternehmens-  
gruppe Ev. Treuhand APB,  
Leiter Geschäftsbereich  
Controlling*

führung an die Mitarbeiter wie einen Befehl weiter. Eine Einbeziehung in den Entscheidungsprozess erfolgt dabei nicht. Beim kooperativen Führungsstil sind die Mitarbeiter am Willensbildungsprozess beteiligt, wobei die Mitwirkung einen unterschiedlichen Umfang haben kann. Dieser reicht von der reinen Information der Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten über die Möglichkeit der unverbindlichen Meinungsäußerung und der Forderung des Vorgesetzten nach Information und Beratung durch die Mitarbeiter (Partizipation bei der Entscheidungsvorbereitung) bis hin zur echten, paritätischen Gruppenentscheidung (Partizipation bei der Entscheidung).

Wird der Hypothese gefolgt, dass ein hoher Partizipationsgrad motivierend auf die Aufgabenerledigung wirkt, lässt sich daraus die Forderung ableiten, die Mitarbeiter maßgeblich am Entscheidungsprozess mitwirken zu lassen. Sie fühlen sich dadurch mehr an eine Entscheidung gebunden und mitverantwortlich, Widerstände gegen Veränderungen sind seltener, Schwierigkeiten bei der Einführung reduzieren sich. Von einem hohen Partizipationsgrad wird außerdem in der sich anschließenden Realisationsphase eine Beschleunigung des Transferprozesses erwartet.

Eine zusätzliche qualitative Richtung betont Berth. Er beschreibt den partizipativen Leitungsstil, der die Mitarbeiter am Entscheidungsprozess beteiligt, ohne auf Leistung und kritische Wertung zu verzichten und der ein freundliches Miteinander fördert. „Unsere Produkte und unser Markterfolg werden so gut sein, wie die menschlichen Beziehungen in unseren Betrieben.“ Auch Kappler betrachtet einen qualitativen Aspekt. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass bei partizipativen Entscheidungen von allen Beteiligten sowohl faktische wie auch wertende Informationen in den Entscheidungsprozess eingebracht werden. Hieraus ergeben sich verschiedene Strategien der Entscheidungsträger hinsichtlich der Partizipationsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiter:

- Innerhalb der Human-Relations-Strategie kommt es im extremen Fall zu einer „Pseudopartizipation“. Sie ist eher als interne „Marketingstrategie“ zur Befriedigung von Organisationsmitgliedern zu charakterisieren, „die nichts zu sagen haben“. ▶

# Klinische Pfade

## Klinische Pfade steuern

Ein Krankenhaus auf neue Art zu steuern und zu führen, heißt, die Prozesse ständig zu optimieren. Die Instrumente dafür sind

- Prozess-Benchmarking
- Prozess-Simulation
- Prozess-Scorecards.

Mit ihrer Hilfe erhält das Management entscheidungsrelevante Informationen, die für eine vorausschauende Führung von Krankenhäusern benötigt werden.

Die Konzepte sollen der prozessbezogenen Wirtschaftlichkeitskontrolle dienen und fördern die Orientierung an den Vergleichen von Plan-, Soll- und Ist-Kosten. Zusätzlich stellen sie die für eine Steuerung und Kontrolle des Unternehmenserfolgs notwendigen Qualitätsinformationen bereit.

Wie werden Prozesse implementiert und evaluiert? Die Autoren vermitteln die theoretischen Grundlagen und schildern praktische Erfahrungen – eine sinnvolle und notwendige Fortsetzung zum ebenfalls im Baumann Fachverlag erschienenen Buch „Patientenbehandlungspfade optimieren“.

*Dr. M. Greiling/J. Mormann/R. Westerfeld: Klinische Pfade steuern, Oktober 2003, ca. 180 S., 16,50 €. ISBN 3-922091-79-2.*



## Klinische Pfade steuern + Patientenbehandlungspfade optimieren

**Kombipreis: € 29,95**

## Patientenbehandlungspfade optimieren – Prozessmanagement im Krankenhaus

Das Management und die Optimierung von Patientenbehandlungspfaden wird die Wettbewerbsfähigkeit und die Wirtschaftlichkeit der Krankenhäuser in Zukunft entscheidend beeinflussen. Auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrung aus langjähriger Beratertätigkeit entwickelten die beiden Autoren ein anwendungsorientiertes Konzept der Prozessoptimierung, das als Orientierung für zukünftige Optimierungsbestrebungen gelten soll. Eine Empfehlung für alle, die diese Entwicklung aktiv mitgestalten wollen.

*Dr. Michael Greiling/Jürgen Hofstetter: Patientenbehandlungspfade optimieren – Prozessmanagement im Krankenhaus. 17,50 €, ISBN 3-922091-77-6.*



**Fax-Antwort 09221/949-377**

Ich bestelle

- Patientenbehandlungspfade optimieren,      Adresse.....
- Klinische Pfade steuern,      .....
- Kombi-Paket „Klinische Pfade“.      .....



**BAUMANN FACHVERLAG**  
im Medienhaus Baumann

Postfach 11 49, 95326 Kulmbach,  
Telefon 09221/949-311

e-mail: [vertrieb@baumann-fachverlag.com](mailto:vertrieb@baumann-fachverlag.com)

Datum

Unterschrift

- Bei der Human-Ressource-Strategie richtet sich das Interesse auf die möglichen faktischen Informationen der Mitarbeiter, ihre Bedürfnisse, Interessen und Meinungen sind nicht gefragt, wobei eine unbewusste Übernahme dieser Werte in den Entscheidungsprozess nicht ausgeschlossen ist.
- In der Selbstverwaltungsstrategie erfährt die Partizipation eine Betonung als ideologische, gesellschaftspolitische Forderung. Mitarbeiter sollen partizipieren, da sie wichtige gesellschaftliche Werte repräsentieren.
- Die Authentische Partizipation beinhaltet die Einsicht des Wertes der Kommunikationsprozesse, in denen alle Beteiligten Widerspruch erheben, Bedürfnisse und Interessen artikulieren sowie Selektions- und Entscheidungsregeln beeinflussen können.

## Die Wahl des Führungsstils

Bei der Wahl des Führungsstils müssen die jeweiligen **situativen Verhältnisse** beachtet werden. Die Literatur zum Thema postuliert deutlich eine Abhängigkeit zwischen dem Partizipationsgrad und den Eigenschaften des Aufgabentyps sowie der Umweltsituation. Im Rahmen von Veränderungsprozessen sind die Aufgabenstellungen ungleichförmig, es gibt nur wenige Routinen und sehr viel Unsicherheit. Gleichzeitig gilt die Umwelt als heterogen, komplex und dynamisch. Je intensiver diese Merkmale ausgeprägt sind, desto höher muss der Grad der Partizipation gewählt werden. Das verbessert das Informations-Fundament und damit die



Qualität der Problemlösung. Allerdings sind partizipative Prozesse sehr zeitintensiv. Dadurch entsteht bei Entscheidungen unter Zeitdruck ein Konflikt zwischen der sorgfältigen und fundierten und der raschen, möglicherweise weniger qualifizierten Entscheidungsfindung.

Der Führungsstil ist auch abhängig von der **gewählten Organisationsstruktur**. Die Strukturdimensionen und Rollenvariablen beschränken die Entscheidungsmöglichkeiten. Ver-

änderungsfördernde Organisationsstrukturen lassen nur einen tendenziell hohen Partizipationsgrad zu, da zum Beispiel die Delegation von Entscheidungen, eine flache Konfiguration und die Koordination durch Selbstabstimmung diese Ausprägung fordern.

Zu berücksichtigen ist auch die **Qualifikation der Beteiligten und Betroffenen** bei der Wahl und Umsetzung eines Führungsstils. Die Untersuchung von Interaktionsprozessen hat gezeigt, dass authentische Partizipation als Ideal nur bei wechselseitiger personeller und fachlicher Akzeptanz, gegenseitigem Vertrauen und verstärkter Kommunikation vollzogen werden kann. Die Bereitschaft zur Kommunikation sowie dem gemeinsamen Willen zur Zusammenarbeit, verbunden mit Kompromiss- und Konsensfähigkeit und einer konstruktiven Konfliktregelung sind Voraussetzung für die partizipative Führung. Das sind Lernprozesse, die sich nur langsam vollziehen. Verantwortlich dafür sind die Vorgesetzten. Ihre persönliche Grundeinstellung gegenüber den Mitarbeitern, ihre Philosophie und Ideologie, sind ein entscheidendes Merkmal des Führungsstils. Führungskräfte, die Mitarbeiter prinzipiell für zu unfähig und unmotiviert halten, komplexe Aufgaben eigenverantwortlich zu lösen, werden kein partizipatives Führungsverhalten zeigen.

Auch die als relevant bezeichneten **Qualifikationen** in Interaktionsprozessen zwischen Personen und/oder Personengruppen können sich als problematisch erweisen. Probleme entstehen etwa durch ein Gruppendenken, das sich durch Konformitätsdruck, Verzicht auf abweichende Meinungen und Konsensbedürfnis konkretisiert gekennzeichnet ist. In Bezug auf die relevanten Merkmale der Umwelt von Unternehmungen führen soziokulturelle Entwicklungen, wie zum Beispiel Wertewandel und erhöhtes Bildungsniveau, zu einer sozialen Erwünschtheit der partizipativen Führung. Jedoch beeinflussen die formalen Eigenschaften wie Heterogenität, Komplexität und Dynamik die Wahl des jeweiligen situativen Partizipationsgrades des Führungsstils.

Die Literatur bestätigt mehrheitlich die generelle Überlegenheit eines

kooperativen, beziehungsweise partizipativen Führungsstils in Veränderungsprozessen. Ulrich stellt fest, dass „ein partizipativer oder kooperativer Führungsstil ... notwendiger Bestandteil einer neuerungsorientierten Unternehmungsführung“ ist und Böhnisch sieht „Partizipation als äußerst vielversprechendes Mittel zur Verringerung personaler Innovationswiderstände“. Biedermann/Müller gehen noch einen Schritt weiter,



indem sie fordern, wenn „es Führungskräften gelingt, dem Mitarbeiter zu zeigen, dass man sein aktives Mitdenken und seine Stellungnahme zu Problemen als eine Selbstverständlichkeit erwartet, dann erübrigen sich auch Einrichtungen wie beispielsweise das Vorschlagswesen.“ Dieser Auffassung ist nicht grundsätzlich zuzustimmen, da die Forderung nach einem Unternehmertum im Unternehmen auch die Behandlung der Mitarbeiter als Unternehmer voraussetzt und somit spezielle Anreize zu gestalten sind.

Es können jedoch gerade in Veränderungsprozessen Situationen auftreten, die eine Entscheidung mit einem sehr geringen Partizipationsgrad verlangen, da der Zeitdruck sehr hoch ist und die notwendige Zeit für eine kooperative Entscheidung nicht zur Verfügung steht. Auch in Krisensituationen müssen Entscheidungen getroffen werden, in denen ein Kompromiss nicht zu finden ist, da diesem vielfältige Eigeninteressen direkt oder indirekt Betroffener gegenüberstehen. Außerdem kann bei bestimmten Veränderungsprojekten eine strenge Vertraulichkeit erforderlich sein, die aus Wettbewerbsgründen den Partizipationsgrad erheblich reduziert.

Der Partizipationsgrad wird auch in den einzelnen Phasen der Veränderungsprozesse unterschiedlich sein. In der Phase der Ideenfindung wird er höher sein als in den nachfolgenden Phasen der Ideenakzeptierung und -implementierung.

Zu einer langfristigen, veränderungsfördernden Führungsaufgabe gehören folgende Merkmale:

- hoher Stellenwert der Veränderung im Wertesystem,
- Toleranz gegenüber Fehlschlägen,
- Sicherheit für die Mitarbeiter, d. h. die persönlichen Risiken organisatorischer Veränderungen müssen minimiert werden,
- Bemühungen um Veränderungen müssen belohnt werden und
- Unterstützung von Promotoren (zum Beispiel durch Zuweisung von Personal-, Sach- und Finanzressourcen zur Ideenkonkretisierung).

Als hemmende Faktoren wirken:

- starke Ausrichtung an Abteilungs- oder Bereichszielen (dadurch besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter die übergeordneten Gesamtziele aus dem Auge verlieren und damit eine Suboptimalität entsteht),
- Dominanz der Hierarchie,
- die Informationen werden als knappes Gut gehandelt, d. h. jeder Mitarbeiter erhält nur die Informationen, die er zur Erfüllung seiner Aufgabe unbedingt benötigt.

Grundsätzlich ist die fördernde Wirkung des partizipativen bzw. kooperierenden Führungsstils nicht anzuzweifeln, das zeigen eindeutig die empirischen Analysen. Die Partizipation ist nicht nur mit der Möglichkeit verbunden, faktische Informationen auszutauschen, sondern auch unterschiedliche Meinungen und Werthaltungen zu formulieren. Auch die Sicht auf die Natur des Menschen mit seinem Streben nach Selbstverwirklichung unterstützt die Forderung nach einem partizipativen Führungsstil.

### Mit Zielvereinbarungen steuern

Ein Ergebnis des partizipativen Führungsstils sind Zielvereinbarungen. Ist die generelle Richtung für eine Einrichtung erarbeitet, muss der Beitrag der einzelnen Mitarbeiter im Dialog mit ihnen ausgearbeitet werden. Hierbei ist zu entscheiden, wie weit diese Methodik „heruntergebrochen“ wird, bzw. mit wem eine Zielvereinbarung ausgearbeitet wird. Aktuell ist die letzte hierarchische Ebene in den Krankenhäusern die der Abteilungsleitungen. Die einzelnen Ziele sind schriftlich festzuhalten, kurz zu erläutern und bei den Mitarbeitern sowie bei der zuständigen Führungskraft zu deponieren.

Folgende Fragen sind dabei wichtig

und sollten von den Führungskräften im Krankenhaus beantwortet werden:

- Unterstützt das Erreichen des Zieles einen Beitrag zur erfolgreichen Strategieumsetzung?
- Wird durch das Ziel das Verhalten der Mitarbeiter in die gewünschte Richtung beeinflusst?
- Liegt das Erreichen des Zieles überwiegend in der Möglichkeit zur Beeinflussung der Zielverantwortlichen und ist es quantifizierbar?
- Ist das Ziel sinnvoll messbar (in Bezug auf das Messobjekt, die Messquelle, die Messmethode, Sollgröße)?
- Gibt es Feedback-Termine?
- Wie viele Ziele sind zu vereinbaren?

Die ersten fünf Fragen sollten mit „Ja“ beantwortet werden können, bei der letzten gibt es eine Faustregel: Die Arbeitsergebnisse, auf die es wirklich ankommt, stammen zu 80 Prozent aus dem, was 20 Prozent der beobachtbaren Arbeitsziele ausmacht. Die Konzentration ist also auf die 20 Prozent der erfolgskritischen Ziele zu richten. Das ergibt ungefähr vier bis acht Ziele im Durchschnitt für die Mitarbeiter.

Auf der Grundlage der motivierenden Wirkung von Zielen sollte das Führen durch Zielvereinbarungen als Führungsinstrument eingesetzt werden. Dazu gehört auch, dass Vorgesetzte den Stand der Ziele gemeinsam mit den Mitarbeitern überprüfen. Damit die Zielvereinbarungen ihre beabsichtigte motivierende Wirkung entfalten, sind einige Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

Die Ziele müssen:

- genau und konkret formuliert sein,
- messbar sein,
- repräsentativ für das Aufgabengebiet der Mitarbeiter sein,
- schwierig, aber erreichbar sein,
- glaubhaft sein,
- durch die Mitarbeiter akzeptiert werden.

Die Ziele dürfen sich nicht widersprechen und sie sollen nicht die Wege enthalten, die die Mitarbeiter zur Zielerreichung einschlagen. Die Mitarbeiter sollten am Ende eine Rückmeldung darüber erhalten, ob sie ihre Ziele erreicht haben. ■

Dr. Michael Greiling  
APB Unternehmensberatung  
Weseler Str. 253, 48151 Münster

Literatur beim Verfasser

Hier steht im Heft  
eine Anzeige