

Grenzen der Kommunikation zwischen Fürsorge und wirtschaftlicher Ausrichtung in einem stationären Hospiz

Von Dr. Maike Süthoff

Die intensive Begleitung eines Sterbenden und die ergebnisorientierte Führung eines Hospizes scheinen sich zu widersprechen. Oder noch stärker - schaut man von außen auf das System, so werden Fragen der Wirtschaftlichkeit fast zu einem Tabu. Hier treffen zwei Wertsysteme aufeinander. Fragen wie »Wie sichern Sie Ihren Markt?«, »Wie begegnen Sie Ihrer Konkurrenz?«, »Welchen Gewinn tätigen Sie?« kommen entweder nicht, oder nicht leicht über die Lippen. Es stellt sich die Frage, wie wir einen Gesundheitsbetrieb für den Einsatz von Managementinstrumenten öffnen können, die die Sicherung des Marktes ermöglichen? Offensichtlich stößt das eher weibliche System eher männlich zu bezeichnende Managementinstrumente regelrecht ab.

Warum nutzen wir hier die Bezeichnung männlich und weiblich? Wir erlauben uns im Sinne einer Komplexitätsreduzierung, die Menschen und auch die Organisationen in nur zwei Typen zu unterteilen, den männlichen und den weiblichen Typ. Hierzu nutzen wir Ansätze des Gender Mainstreaming.

Gender-Perspektiven

1) Eigenschaften von eher weiblichen Personen und Systemen

- Prozessorientierung
- Situative Kreativität
- Blick für das Ganze im Vordergrund
- Identifikation
- Teamfähigkeit
- Harmonie
- Blick für die Ressourcen
- Bewahrendes
- Wertschätzung des Einzelnen
- Empathie

2) Eigenschaften von eher männlichen Personen und Systemen

Zielorientierung
Selbstbewusstsein
Festigkeit
Funktionsorientierung
Hierarchiebestreben
Konstruktive Auseinandersetzung
Risikofreudigkeit und Mut
Entschlossenheit

Wir akzeptieren die Trends im Sinne der Vorurteile und bezeichnen die männlichen Typen als entscheidungsfreudig, durchsetzungsstark, ziel- und ergebnisorientiert. Beim weiblichen Typ finden wir eine hohe soziale Kompetenz, Prozessorientierung, den Blick für den Menschen. Sicher können Männer einen hohen weiblichen Anteil und Frauen einen hohen männlichen Anteil besitzen und auch frei wählen, in welchem Kontext, z. B. in beruflichen Aufgabengebieten sie welche Fähigkeiten einsetzen wollen. Der ein oder andere mag sich gegen diese Klassifizierung sträuben. Das anzuerkennen was ist, erleichtert, und ist im Sinne einer Analyse allerdings die Voraussetzung zu Veränderungen. Diese Typenklassifizierung übertragen wir auch auf Systeme und geben damit Organisationen ein Geschlecht, unabhängig davon, ob wir in der Organisation einen höheren Anteil von Frauen oder Männern als Mitarbeiter vorfinden.

Typisch männlich ist die Industrie, die sich durch eine hohe Dynamik auszeichnet. Produkte werden ständig weiterentwickelt und damit auch die Managementinstrumente und Betriebsstrukturen. Die Industrie hat einen konstruktiven Diskurs erlernt und verfügt über eine klare Gewinn- und Ergebnisorientierung. Allerdings scheinen Win-Win-Beziehungen in einigen Industriezweigen derzeit verloren zu gehen.

Der Gesundheitsbereich nun ist ein eher weibliches System. Der hohen Qualität der Pflege liegen eine große Fürsorge, Geduld und Empathie also große soziale Kompetenzen zugrunde. Eine warme Atmosphäre, Beständigkeit und damit ein hoher Anteil menschlicher Werte gehören zum Erfolg der Betriebe.

Managementinstrumente sind männlich

Sie wurden in der Industrie entwickelt und machen die Bewältigung der heutigen wirtschaftlichen Herausforderun-

gen erst möglich. Führung, z. B. durch Zielvereinbarungen ist selbstverständlich. Weibliche Systeme tun sich schwer, solche Instrumente zu integrieren. In weiblichen Gruppen ist Führung nur eingeschränkt möglich. Wir beobachten das sogenannte »Krabbenkorb«-Phänomen: Der Küstenfischer, bewahrt seine Taschenkrebse in einem großen geflochtenen Korb auf und bedeckt ihn nicht mit einem Deckel. Obwohl die Krebse den Weg zur Freiheit suchen und die Wände hochkrabbeln, finden Sie nicht den Ausgang. Die Kolleginnen ziehen die Krebse an ihren Beinen immer wieder zurück in den Korb. Warum stoßen nun weibliche Systeme männliche Managementinstrumente ab? Warum besteht eine unsichtbare Mauer der Kommunikation zwischen der männlichen und weiblichen Seite?

Wir nehmen hier das Transaktionsanalysemodell zur Hilfe:



- Mitarbeiter, die in der Pflege arbeiten, besitzen die Fähigkeit, eine hohe Empathie zum Patienten zu entwickeln. Im beruflichen Kontext, weisen sie damit einen hohen Anteil im nährenden Eltern-Ich auf. Dadurch sind sie schwer zu führen und wenig bereit, sich führen zu lassen. Spricht sie eine Führungskraft partnerschaftlich aus dem Erwachsenen-Ich an, so reagieren sie aus dem fürsorglichen Ich mit Sätzen wie: »Du siehst aber schlecht aus, kann ich etwas für Dich tun?« Die Gefahr ist groß, dass die Führungskraft dadurch in das Kind-Ich rutscht und dort bleibt. Dann wechselt die Pflegeperson in das Orientierende-Ich und gibt Tipps, wie sich die Führungskraft durch Arbeitsentlastung Freiräume schaffen kann. Sie wird als Führungskraft nicht mehr wirksam.

- Führungskräfte aus dem Gesundheitsbereich verfügen in der Regel ebenfalls über einen hohen Anteil des nährenden Eltern-Ichs, deshalb haben sie selber den Beruf gewählt. Während ihrer pflegerischen Praxis haben sie diesen Fähigkeitsanteil vielleicht sogar noch intensiviert. Nun wechseln sie in eine Führungsposition. Mit den Fähigkeiten eines Nährenden Eltern-Ichs tun sie sich schwer, disziplinarisch von den Mitarbeitern zu fordern.

Weibliche Systeme zeichnen sich durch einen Drang nach Homogenität aus. Alles was anders ist, wirkt eher bedrohend. Es wird täglich viel Zeit dazu verwandt, einen Abgleich zu treffen. Einvernehmlichkeit bedeutet meist einen hohen Wert und sie sollte bei jeder Entscheidung erzielt werden. In der männlichen Industrie wird Andersartigkeit gefordert und zu kreativer Ausrichtung genutzt. Man probiert aus und verfolgt alternative Modelle parallel.

In männlichen Systemen setzen z. B. ein Konstruktionsingenieur oder ein IT-Mitarbeiter viel Kreativität zur Entwicklung neuer Produkte ein, sie weisen einen hohen Anteil im kreativen-Kind auf. Sie lassen sich allerdings durch eine Führungskraft die eher aus dem orientierenden Eltern-Ich mit wirtschaftlichen Zielen an sie herantritt, leichter führen. Eine Arbeitsteilung im Sinne: »Du bist zuständig für die Produktentwicklung und Auftragsabwicklung und ich für die Führung«, ist selbstverständlich.

Wirtschaftliche Ausrichtung erfordert die Integration männlicher Managementinstrumente

Auch der Gesundheitsbereich muss sich heute wirtschaftlichen Fragen stellen. Die Existenz ist nicht allein durch das Produkt »Hospiz« oder »Pflege« berechtigt. Der Konkurrenzdruck wächst. Solange sich die Hospizbewegung sperrt, solche Anforderungen sachlich zu benennen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen, findet sie keine Richtung. Sie ist mit Emotionalität belegt, die Energie gebunden. Man dreht sich im Kreis. Konkurrenz positiv zu besetzen und als Chance zu nutzen, um sich ein klares Profil zu erarbeiten, bedeutet erst einmal einen großen Schritt des Reframings. Ein Energieschub ist nötig. Die Männlichkeit im weiblichen System kann äußerst gewinnbringend sein. Aber sie hat auch ihre Grenzen. Zu viel Männlichkeit verträgt das System nicht. Zum Andocken ist Empathie nötig also eine eher

weibliche Fähigkeit. Die männliche Energie im Gesundheitsbereich ist im Vergleich mit der in der Industrie weniger markant. Vor 10 Jahren wäre die Forderung nach Hierarchie und Struktur, eine Ergebnisorientierung auf vollkommene Ablehnung gestoßen.

Ein weiteres plakatives Beispiel ist das Beschwerdemanagement. Auch für hier ist eine Ablehnung des gegenteiligen Systems ineffizient. Transportiert eine Pflegekraft die Beschwerden des Patienten oder seiner Angehörigen sehr emotional engagiert an eine sachlich und wirtschaftlich ausgerichtete Führungskraft, die die Zahlen im Blick hat, so prallen zwei Welten aufeinander. Verständigung erfordert eine Übersetzung.

Quantensprung durch sich ergänzende Tandems

Was kann eine Brücke bilden? Synergien erhalten wir:

erstens durch das Wissen um den anderen Typ und als zweiten Schritt durch die Anerkennung seines Wertes.

Ein Quantensprung ist möglich durch eine sachliche Kombination der Fähigkeiten und Systeme im Sinne eines Tandems: Voneinander lernen ist selbstverständlich sinnvoll und heute absolut unerlässlich, um am Markt bestehen zu können.

In einem zweijährigen Projekt »Gender-Mainstreaming und betriebliche Modernisierung« wurden Betriebe aus dem Gesundheitsbereich, der Industrie, der IT-Branche, dem Einzelhandel beraten und 22 Führungskräfte (Produktionsleiter, Leiterin Altenheim) und UnternehmerInnen geschult. Die Professionalisierung hat allen viel Freude gemacht und persönlichen Gewinn erzeugt. Die Betriebe konnten ihre Ergebnisorientierung und Produktivität steigern.

Empfehlungen

Empfehlungen für weibliche Führungskräfte

- Selbstvertrauen und Standfestigkeit gewinnen
- Spaß an Erfolg und Macht zulassen
- Den eigenen Leistungsanspruch relativieren
Spielerisch Risiko- und Entscheidungsfreude zeigen
- Sich zeigen und Selbstmarketing betreiben
Karriereziele definieren, kommunizieren und klar ansteuern

- Hierarchien als Managementinstrument akzeptieren und nutzen
- Kritik auf die Sache beziehen und Gefühle nicht die Handlungen bestimmen lassen

Empfehlungen für männliche Führungskräfte

- Sich dem Unternehmensziel und auch dem persönlichen Karriereziel verpflichten
- Selbstreflexion als Feedbackschleife einbauen
- Emotionen professionalisieren und als Frühwarnsystem nutzen
- Beziehungsorientiert führen
- Durch die Betonung der Gesamtleistung für die Mitarbeiter Wertschätzung zeigen
- Beziehungskonflikte ernst nehmen
- Vielschichtige Lösungswege gehen

Innovative Methoden wie die Organisationsaufstellung wurden für die Entwicklung der Führungskräfte und Betriebe eingesetzt und weiterentwickelt. Für die Lösung von beruflichen Zielkonflikten wie zum Beispiel die Frage »Soll ich das Angebot meines Betriebes zur Leitung des Bereiches annehmen und was brauche ich noch dafür?« wurden Stellvertreter für den Fragesteller, die möglichen Ziele und für den männlichen und weiblichen Persönlichkeitsanteil gestellt. Die männlichen Stellvertreter standen zum Beispiel für den ersten Schritt, Mut, finanzielle Erfolge, die weiblichen Stellvertreter für Kommunikation, Beziehung, Familie, Geduld. ♦



Kontakt:

Dr. Ing. Maike Süthoff
Hasselholzer Weg 11
52074 Aachen
Tel.: 02 41/53 /56 80
E-Mail:
m.suehoff@going-aachen.de