



Univ.-Prof. Dr. Shahrokh F. Shariat  
Universitätsklinik für Urologie,  
Medizinische Universität Wien

## Gelebte Komplexität im Gesundheitswesen

Führungskräfte im Gesundheitswesen sehen sich derzeit mit einem verwirrenden Konstrukt an Undurchsichtigkeiten konfrontiert. Nichts Geringeres als das Fundament des österreichischen Gesundheitssystems, bestehend aus Finanzierung, Dienstleistungserbringung und Arbeitskräften, wird dabei infrage gestellt. Wer diese Entwicklung erkannt und verstanden hat, dem ist bewusst, dass es sich hierbei um ein komplexes Netz aus Provisionen, Protektionen und Kapitalbeschaffung handelt, die eng miteinander verwoben sind. Wie bei jedem komplexen System bedingt die Veränderung eines einzigen Bausteins auch die Umformung der restlichen Teile, was eine regelrechte Lawine an nur schwer abzuschätzenden Konsequenzen zur Folge haben kann. Bezogen auf das Gesundheitswesen befinden sich demnach dessen Schicksal und alles, was damit einhergeht, im Umbruch. Eine treffende Beschreibung des aktuellen Zustands im Gesundheitswesen könnte lauten: „auf vorhersehbare Weise unvorhersehbar“.

Es ist im Grunde genommen ja nichts Neues: Das Gesundheitswesen ist ständig Veränderungen unterworfen, die aber stets zunehmen und absehbar sind. Finanzierung, Patientenfluss und neue Technologien entwickeln sich stufenweise und gemäß den bekannten Trends. Führungskräfte im Gesundheitswesen sind an den kontinuierlichen Wandel gewöhnt, und der Erfolg hängt davon ab, ob man diesen Schwankungen standhalten beziehungsweise ihnen sogar voraus sein kann.

Womit wir es jedoch neuerdings zu tun haben, unterscheidet sich ganz grundlegend von allem bisher Dagewesenen. Gesetzesänderungen und Misswirtschaft wirken sich auf das Gesundheitswesen, die Versicherer und Patienten zum Teil sehr unterschiedlich aus. Dabei läuft ein fragiles System jedoch Gefahr, sich falsch auszurichten und von Emotionen, politischen Intentionen und Geschäftsrisiken erschüttert zu werden.

Wie schaffen es Führungskräfte im Gesundheitswesen nun, unter diesen Umständen den Kurs für ihre Orga-

nisationen zu halten? Antworten auf diese Frage sind richtungsweisend für die Planung von Mitarbeiterführung, Strategie und Finanzierung. Noch nie zuvor kam der Unterscheidung zwischen Mitarbeiterführung und Management mehr Bedeutung zu. Beim Management geht es darum, den täglichen Betrieb effektiv und effizient zu halten. Mitarbeiterführung hingegen sollte darauf abzielen, die jeweilige Organisation anpassungsfähig, flexibel sowie neuen Ideen bzw. Innovationen gegenüber aufgeschlossen zu gestalten. Effektive Mitarbeiterführung in diesen „vorhersehbar unvorhersehbar“ Zeiten erfordert somit eine Denkweise, die genau diese Komplexität willkommen heißt und annimmt. Denn wichtiger noch als das Stehen auf solidem Fundament, ist es für Führungskräfte im Gesundheitswesen, ihr Schiff auch auf stürmischer See gut manövrieren zu können.

Komplexität anzunehmen ist für Führungskräfte im Gesundheitswesen im Allgemeinen keine unvertraute, aber mit der Intensität wird sie zu einer unangenehmen Art und Weise des Denkens. Heute stellt sie jedoch einen essenziellen Bestandteil ihrer „Überlebensausrüstung“ dar. Das Arbeiten mit Komplexität bedingt ein Hinterfragen herkömmlicher Annahmen. Bisher verbreitete Binsenweisheiten werden dabei als nicht unbedingt zukunftsrelevant erkannt. Diese Denkweise setzt des Weiteren voraus, dass entsprechende Grundprinzipien von allen Beteiligten respektiert und verinnerlicht werden – denn lockende Marktkräfte können zu Kompromissen verleiten. Das ist sicher keine einfache Aufgabe. Wird diese Herausforderung aber angenommen, kann sie bereichernd und aufregend sein. Stellt sich dann auch noch Erfolg ein, ist eine führende Position in solch schwierigen Zeiten einfach spannend und erfüllend. ■