Bitte nicht zu kompliziert

Eigenheiten von Führung im Krankenhaus

Monika Jänicke und Thomas Schumacher

*Als Führungskraft, die zuvor in anderen Branchen – insbesondere im Pharmabereich – bereits Top-Positionen innehatte, blickt Monika Jänicke als CEO des Universitätsspitals Zürich mit einer anderen Perspektive auf die gewachsenen Hierarchie- und Kommunikationsstrukturen eines der größten und führenden medizinischen Zentren der Schweiz. ZOE-Redakteur Thomas Schumacher hat mit ihr über die Besonderheiten und Herausforderungen für Führung in einem solchen interdisziplinären und von Expert*innen geprägten Kontext gesprochen.*

Monika Jänicke

Dr. phil. II, CEO, Vorsitzende der Spitaldirektion, Universitätsspital Zürich

Kontakt:
monika.jaenicke@usz.ch

Prof. Dr. Thomas Schumacher

ZOE-Redakteur, Professor für Organisation und Führung KH Freiburg, Dozent an der Executive School und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen, Partner osb international, Verwaltungsrat

Kontakt:
thomas.schumacher@osb-i.com

ZOE: ***Was macht Führung und Organisation in einem Universitätskrankenhaus anders?***

Jänicke: Die intrinsische Motivation unserer Mitarbeitenden und deren tiefes Bedürfnis, einen sinnvollen Beitrag zu leisten, prägen die Führung hier enorm. Diese Motivation ist direkt spürbar, viel mehr als in der Industrie. Wenn ich sehe, wie unser Team aufblüht, etwa wenn wir bahnbrechende medizinische Verfahren erfolgreich anwenden, zeigt das die unmittelbare Verbindung zwischen unserer Arbeit und dem Patientenwohl.

Ein prägendes Beispiel hierfür konnte ich bei einer Nierentransplantation erleben, bei der ein junger adipöser Patient eine Niere von seiner Mutter erhielt. Dank der Anwendung eines Operationsroboters konnte dieser übergewichtige Patient minimal-invasiv operiert werden, womit die Verweildauer im Spital verkürzt und das Risiko chirurgischer Komplikationen, wie z. B. Wundinfektionen, signifikant reduziert wird.

Das und die Möglichkeit, kurz nach der Operation persönlich mit dem Patienten zu sprechen, hat mir erneut vor Augen geführt, welch herausragende Leistungen tagtäglich in unserem Krankenhaus vollbracht werden.

ZOE: ***Das heißt, die Interaktion mit den Patient*innen bestimmt auch die Organisation, Führung und Zusammenarbeit viel unmittelbarer?***

Jänicke: Das ist richtig. Der Kontakt ist viel direkter und das beeinflusst auch die Führung. Hinzu kommen die sehr unterschiedlichen Berufsgruppen. Die Organisation ist interdisziplinär, interprofessionell und hierarchisch – und das meine ich ganz neutral, weil das Spital und die Klinikstrukturen historisch so gewachsen sind. Das ist ein großer Unterschied zu den deutlich flacheren Hierarchien in der Industrie.

ZOE: ***Was bedeutet in dem Zusammenhang, dass es sich um eine Expertenorganisation handelt?***
Jänicke: Angesichts der anstehenden Herausforderungen ist eine ganzheitliche Sichtweise erforderlich. Dabei entstehen Polaritäten oder Paradoxien, wenn unterschiedliche Perspektiven aufeinandertreffen. Sowohl die Sicht der jeweiligen Expertinnen und Experten als auch das Gesamtbild müssen berücksichtigt werden, um den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden.

ZOE: ***Welche Aspekte können aus Ihrer Managementerfahrung für den Krankenhauskontext bereichernd sein?***
Jänicke: Es gibt mehrere Ebenen. Die Kommunikation war lange durch eine hierarchische Führungsstruktur geprägt, die auf einem traditionellen Modell basierte, in dem Information gleichbedeutend mit Macht war. Diese Informationsasymmetrie bedeutete, dass Führungskräfte wie ich Zugang zu Informationen hatten, die anderen in der Organisation vorenthalten waren. Mit der Digitalisierung hat sich diese Dynamik jedoch erheblich gewandelt. Heute ist der Zugang zu Informationen wesentlich breiter und demokratischer geworden, was zu einer signifikanten Veränderung in der Führungsweise geführt hat.

ZOE: ***Das heißt, es ist wesentlicher transparenter geworden?***
Jänicke: Absolut. Aus meiner Erfahrung in der Pharmaindustrie weiß ich, dass traditionelle hierarchische Modelle zunehmend an ihre Grenzen stoßen. Als Führungskraft ist es entscheidend, die Mitarbeitenden aktiv einzubinden, ihre Ideen zu integrieren und die Kreativität aller Beteiligten zu fördern. Ich bin mir bewusst, dass nicht immer ich selbst die besten Ideen habe. Daher liegt mein Fokus darauf, durch einen Ansatz des Servant Leadership ein Umfeld zu schaffen, das Kreativität und offene Kommunikation fördert.

ZOE: ***Was heißt das konkret?***
Jänicke: Wir müssen die Mitarbeitenden noch enger einbinden. Zum Beispiel wurde kürzlich während einer Sitzung wieder einmal deutlich, dass viele Informationen nicht durch die Organisation fließen, und einige Teammitglieder einfach nicht ausreichend informiert sind – die Informationen bleiben oft innerhalb der Strukturen hängen. Ich akzeptiere bestehende Brüche in den Prozessen nicht einfach, sondern hinterfrage sie. Oft sind hierarchische Strukturen das Hindernis, weil sie Mitarbeitende zögern lassen, sich zu äußern oder selbstständig zu handeln. Ich hoffe, dass ich dazu beitragen kann, Barrieren abzubauen und eine offenere Kommunikationskultur zu fördern.

ZOE: ***Krankenhäuser, insbesondere Universitätskrankenhäuser, stehen besonders im Blickpunkt der Öffentlichkeit. Inwiefern erleichtert oder erschwert die mediale Beobachtung die Führung?***
Jänicke: Wir müssen uns schon bewusst sein, dass wir vor allem aus Prämiengeldern finanziert werden und die Politik zu Recht eine Aufsichtsfunktion hat und wissen will, was in unserer Organisation passiert. Dass die Medienlandschaft auf uns schaut, hat sicher auch damit zu tun, dass wir kein kleines Spital sind, sondern eine große Organisation mit internationaler Ausstrahlung. Hinzu kommt, dass sich das Arztbild verändert hat.

ZOE: ***Inwiefern?***
Jänicke: Wenn meine Großmutter zum Arzt ging und mit einem Rezept oder einem Medikament zurückkam und ich sie fragte, ob sie sich da auch sicher sei, dann sagte sie: «Das hat der Herr Doktor gesagt und also stimmt das». Diese Zeiten sind vorbei und vieles wird hinterfragt, auch durch eigene Recherchen im Internet. Dieser Bedeutungsverlust macht sich auch in der Medienlandschaft und in der Politik bemerkbar. Damit einher geht mehr Kritik an dem, was in einer Einrichtung passiert.

ZOE: ***Das macht die Führung schwieriger?***
Jänicke: Ja, die Führung wird anspruchsvoller, weil man häufiger gefordert ist, Stellung zu beziehen und Fragen zu beantworten. Dies kann die Zeit für gestalterische Tätigkeiten einschränken. Allerdings war das in der Pharmaindustrie ähnlich. Dort standen wir ebenso unter Beobachtung und mussten Fragen zur Rechtfertigung von Gewinnen, den hohen Gehältern der CEOs oder den Profitmargen beantworten. Wir sollten uns keinen Illusionen hingeben; Transparenz und Rechenschaft sind wesentliche Bestandteile verantwortungsvoller Führung.

ZOE: ***Was sind denn aus strategischer Perspektive die zentralen Herausforderungen oder Entwicklungsbedarfe im USZ?***
Jänicke: Zentral ist zum einen die Organisation und Stärkung der Gesamtverantwortung für das Krankenhaus. Dies beinhaltet die sorgfältige Gestaltung von Schnittstellen und das bewusste Management von Systembrüchen. Ein weiteres wesentliches Thema ist die Digitalisierung. Hier hinkt das Gesundheitswesen stark hinterher.

Das USZ

Als eines der führenden medizinischen Zentren der Schweiz und eines der Top-10-Spitäler weltweit bietet das USZ ein umfassendes Spektrum medizinischer Leistungen an – von der Grundversorgung bis zur hochspezialisierten Medizin auf höchstem internationalen Niveau. Mit rund 900 Spitalbetten zählt das USZ zu den größten Spitälern der Schweiz. Bekannt als Hub für medizinische Innovationen, beschäftigt das USZ rund 2.500 Forschende in den unterschiedlichsten medizinischen Disziplinen. Darüber hinaus spielt es eine wichtige Rolle als Ausbildungsstätte für medizinisches Fachpersonal.

Die Herausforderung der Digitalisierung liegt nicht nur in der Implementierung neuer Technologien, sondern vor allem in der Neugestaltung unserer Arbeitsprozesse. Es wäre zu kurz gegriffen, lediglich bestehende Abläufe zu digitalisieren. Angesichts des Fachkräftemangels müssen wir überlegen, wie wir die Arbeit so organisieren können, dass sie die Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden optimal nutzt und sie auf dem höchsten Niveau ihrer Ausbildung und Erfahrung arbeiten lässt.

ZOE: ***Welche Rolle spielen bei der Digitalisierung die Patienten und Patientinnen?***
Jänicke: Ihre Ansprüche und Erwartungen steigen. Zum Beispiel möchten sie heute ihren Termin selbst buchen. Hier stellt sich die Frage: Wie schaffe ich eine Organisation, die höchsten Patientenservice und gleichzeitig beste medizinische Qualität ermöglicht? Digitalisierung kann hier den Raum schaffen und durch Innovation das Spannungsfeld gestalten.

ZOE: ***Das Zusammenspiel der Professionen spielt im Zuge der Weiterentwicklung des medizinischen Kerngeschäfts eine besondere Rolle. Wie sehen Sie deren Entwicklung?***
Jänicke: Das harmonische Zusammenspiel der verschiedenen Professionen in unserem Krankenhaus ist grundlegend für unseren Erfolg. Es ist dabei bedauerlich, dass die immense Verantwortung der Ärzteschaft oft unterschätzt wird. Jeder Arzt, jede Ärztin trägt eine schwere Last, besonders in kritischen Bereichen wie beispielsweise der Intensivstation, wo die Patientinnen und Patienten ihr Leben in die Hände der Mediziner legen. Auch in der Pflege gibt es Herausforderungen. Es ist schade, dass manchmal ein negatives Bild des Pflegeberufs gezeichnet wird, obwohl ich täglich sehe, wie engagiert und professionell unser Pflegepersonal ist. In Wahrheit funktioniert unser Universitätsspital nur durch das nahtlose Zusammenspiel aller Berufsgruppen, von der Rezeption bis zur Spitze der medizinischen Hierarchie. Jede Rolle ist entscheidend, und wenn alle zusammenarbeiten, erreichen wir das Beste für unsere Patienten und Patientinnen.

ZOE: ***Aber mehr Interprofessionalität birgt auch Herausforderungen?***
Jänicke: Ja, das ist natürlich so. Daher ist es wichtig, dass die interprofessionelle Zusammenarbeit klar geregelt und diskutiert wird: Wer entscheidet in professionsübergreifenden Fällen? Wie werden Entscheidungen getroffen? Welche Rolle spielt dabei die Hierarchie? Wie ermächtigen und befähigen wir die Teams, damit sie gemeinsam gute Entscheidungen treffen können? Ich persönlich glaube, dass es für die Führung spannender und für die Teams eine enorme Bereicherung ist, wenn sie merken, dass sie gemeinsam Dinge vorantreiben und entscheiden können. Dann sind die Teams kreativer und leistungsfähiger.

ZOE: ***Wir hören im Kontext von Krankenhäusern viel über mangelnde Wirtschaftlichkeit, Qualitätseinbußen und Fachkräftemangel. Sie haben die Rolle ja mit viel Energie angetreten. Gibt es eine positive Vision, wie ein solches Universitätsspital vielleicht in zehn Jahren aussehen kann – ein Spital der Zukunft?***
Jänicke: Stellen wir uns das USZ in zehn Jahren vor, dann sollen die Mitarbeitenden und potenziellen Mitarbeitenden sagen: «USZ – genau dort will ich sein.» Egal, ob jemand als Arzt, als Forschender, in der Pflege, in der Administration oder in der Ausbildung für eine Kochlehre tätig ist – jeder soll fühlen, dass das USZ der Ort ist, an dem man sein möchte, an dem man zu etwas Besonderem beitragen kann. Wir bieten nicht nur hochspezialisierte Medizin, sondern auch eine erstklassige Ausbildung und attraktive Entwicklungsmöglichkeiten. Das USZ ist ein Krankenhaus, das innovative und komplexe Behandlungen anbietet, die über die Fähigkeiten vieler anderer Einrichtungen hinausgehen – hier werden Patientinnen und Patienten aufgenommen und erfolgreich behandelt, denen an anderen Spitälern nicht geholfen werden kann. Darüber hinaus sehe ich das USZ in einem stetigen Entwicklungsprozess als Organisation. Es gibt keine endgültig perfekte Aufstellung. Jede Organisation muss sich mit den Entwicklungen bei Technologien, Prozessen oder Führung weiter zum Besseren verändern. Wir müssen immer dazu bereit sein, etwas Neues zu lernen und Gewohnheiten aufzugeben. Ich hoffe, dass ich niemals aufhören werde, mich selbst immer wieder kritisch zu hinterfragen. Meine Vision ist ein USZ, das so attraktiv und inspirierend ist, dass alle Beteiligten jeden Morgen sagen: «Das will ich machen.»

ZOE: ***Was wären Hoffnungen oder Hinweise an interne oder externe Organisationsentwickler*innen, die Krankenhäuser begleiten?***
Jänicke: Ich wünsche mir von der Organisationsentwicklung einfache Konzepte. Oft ist es leider immer noch viel zu kompliziert. Und zum anderen frage ich mich, warum wir die Dinge nicht einmal von der «grünen Wiese» aus ganz neu betrachten, anstatt bestehende Prozesse zu «verschlimmbessern»? Warum wir nicht einfach mal den Mut haben, Dinge am Zeichenbrett ganz neu zu entwerfen: Was ist die Vision, und was ist überhaupt der genaue Auftrag? Und wen brauchen wir dafür?

ZOE: ***Eine mutige Vision unabhängig vom historisch Gewachsenen?***
Jänicke: Ja, genau. Dabei geht es nicht darum, die Vergangenheit als schlecht abzutun oder alles Alte abzulehnen. Vielmehr ist es wichtig, sich nicht ausschließlich auf das Bestehende zu verlassen, wenn wir echte Veränderungen erreichen wollen. Es ist entscheidend, sich bei jedem Schritt zu fragen: «Was ist unser eigentliches Ziel? Was ist die übergeordnete Vision?» Dieser Ansatz kann anfangs langsamer erscheinen, aber sobald die Richtung klar ist, vereinfacht und beschleunigt er den Prozess erheblich. Ohne eine klare Vorstellung unserer Ziele können wir nicht voranschreiten. In diesem Kontext erwarte ich von der OE, dass sie nicht nur unterstützt, sondern auch kritisch hinterfragt: «Ist das wirklich mutig genug? Verändert dies wirklich etwas? Ist das disruptiv genug?»