

Handeln lernen – lernend handeln

Heinz Frey

Führungskräfte im Gesundheitswesen stehen vor vielfältigen Erwartungen und teilweise neuen Herausforderungen. Mit dem Lehrgang Management im Gesundheitswesen¹ leistet das Weiterbildungszentrum für Gesundheitsberufe (WE'G) einen theoretisch fundierten und praxisrelevanten Beitrag zur Qualifizierung des oberen Kaders.

Der Lehrgang Management im Gesundheitswesen beruht auf der Prämisse, dass Betriebe des Gesundheitswesens menschlich und fachlich hoch stehende Dienstleistungen erbringen und dabei wirtschaftliche Grundsätze berücksichtigen müssen. Management und Führung werden als sich ergänzende Begriffe verstanden und wie folgt definiert: optimales Gestalten, Lenken und Entwickeln von produktiven sozialen Systemen und ihren Beziehungen zum Umfeld². Mit den Funktionen «Gestalten, Lenken und Entwickeln» wird grundsätzlich festgehalten, was Führungspersonen leisten sollen. Die Definition ist für alle Einheiten innerhalb eines sozialen Sys-

tems anwendbar. Sie enthält eine doppelte Aufforderung: Führungskräfte sollen ihre Verantwortlichkeitsbereiche (Systeme) gestalten, lenken und entwickeln und deren Umfeldbeziehungen (Schnittstellen) optimal managen.

Auch im Gesundheitswesen kommen Schnittstellenprobleme häufig vor. Sie verursachen reale und soziale Kosten und wirken sich negativ auf die Produktivität und Leistungsqualität von sozialen Systemen aus. Gerade deshalb erweist sich das erwähnte Führungs- und Managementverständnis für Organisationen aus dem Gesundheitswesen als eine betriebswirtschaftlich attraktive Op-

Denkanstösse statt pfannenfertiger Rezepte.



tion. Initiativen Führungspersonen eröffnet es Handlungsfelder jenseits von Funktions- und Hierarchiebarrieren.

Der Lehrgang vermittelt den Teilnehmenden spezifisches Methoden- und ausgewähltes Konzeptwissen und fördert sie in ihren sozialen Kompetenzen. Letzteres geschieht in prozessorientiert gestalteten Lernsequenzen. Lernfortschritte werden anhand von Management- und Leadership-Profilen in Selbst- und Fremdbeurteilungsverfahren überprüft. Praxisberatung, Lerngruppen und ein Assessment bilden wichtige begleitende Elemente des Lehrgangs.

PRAXISNAHES LERNEN

Managementqualität zeigt sich darin, wie komplexe Problemstellungen und Herausforderungen angegangen werden. Die Bereitschaft und die Fähigkeit, vernetzt zu denken, erweisen sich als wichtige Grundlage. Die Teilnehmenden erhalten deshalb methodisches Wissen, das sie befähigt, komplexe betriebliche Probleme zu identifizieren und zu strukturieren, Problemfaktoren vor dem Hintergrund strategischer Zielsetzungen in ihrer Bedeutung einzuschätzen und die eigene Problemlösungsfähigkeit und diejenige von interdisziplinären Arbeitsgruppen zum Nutzen des Betriebes nachhaltig zu verbessern.

Das Lernarrangement sieht systemwissenschaftliches Grundwissen, systemorientierte Problemlösungsmethodik sowie heuristische Vorgehens- und Lernprinzipien vor. Daran schliesst folgender Praxisauftrag an:

- Betriebliche Schnittstellenprobleme vernetzt darstellen und kommentieren
- Schlüsselpersonen mit der Problemwahrnehmung konfrontieren
- Auf Grund der Reaktionen weitere Lösungsschritte unternehmen
- Erfahrungen reflektieren und eine Beurteilung der betrieblichen Situation und des Problemlösungsstandes vornehmen.

Nach einem halben Jahr werden Erfahrungen ausgetauscht und reflektiert.

Das Arrangement, Lernen unmittelbar mit betrieblichem Handeln zu verbinden und vor dem Hintergrund theoretischer Konzepte zu reflektieren, stösst bei den Teilnehmenden auf hohe Akzeptanz. Sie halten die systemorientierte Problemlösungsmethodik auf Grund der in den eigenen Betrieben ausgelösten Prozesse und erzielten Ergebnisse für effektiv und zukunftsweisend.

KONZEPT- UND FACHWISSEN VERBINDEN

Neben Methodenwissen erwerben die Teilnehmenden Konzeptwissen. Es handelt sich dabei insbesondere um Konzepte der Prozessorganisation und des Prozessmanagements. Darauf aufbauend eignen sie sich Orientierungswissen zu spezifischen Konzepten wie Interdisziplinäres Behandlungs- und Pflegeprozessmanagement, Disease Management und Case Management an.

Ergänzend dazu werden sie beauftragt, den zusätzlichen Wissensbedarf, wozu auch spezifisches Fachwissen³ gehört, zu identifizieren. Zur Informationsbeschaffung stehen ihnen die WE'G-Bibliothek und Datenbanken zur Verfügung. Der Wissensaustausch geschieht in Lerngruppen und in Form von Mikroartikeln in der Lerneinheit Strategisches Management.

Die gewonnenen Erkenntnisse sind nicht als «Lösungen», sondern als zu prüfende strategische Optionen einzubringen.

DEN WANDEL MEISTERN

Der Lehrgang schliesst mit der Lerneinheit Change Management und einem Strategieworkshop ab. Die Chance, komplexe Veränderungsprojekte zu nachhaltigem Erfolg zu führen, steigt beträchtlich, wenn es gelingt, Veränderungsvorhaben als Lernprozesse zu konzipieren. Wichtige Grundvoraussetzungen dafür sind, dass die strukturellen und organisationsspezifischen Systembedingungen beachtet, bisherige Systemleistungen nicht abgewertet und den betroffenen Mitarbeitenden keine vorgefertigten «Lösungen» aufgedrängt werden.

In den Abschlussveranstaltungen zeigt sich, dass die Absolventinnen über das notwendige Know-how verfügen, um als Führungspersonen Managementaufgaben strukturiert anzugehen. Sie sind persönlich in der Lage, komplexe, strategisch relevante Veränderungsprojekte sachlich und menschlich kompetent zu leiten.

Heinz Frey, lic. oec. HSG, ist Programmleiter des Nachdiplomstudiums Management im Gesundheitswesen (NDS MG).

Fussnoten, Literaturangaben und **weitere Informationen** auf Seite 33

Breites Bildungsangebot im Gesundheitswesen

Das WE'G ist ein Bildungs- und Beratungszentrum für Berufsleute im ambulanten und stationären Bereich des Gesundheitswesens. Sein Tätigkeitsfeld umfasst Lehrgänge, Kurse, Tagungen, Netzwerkbildung, Beratung und das Führen einer Fachbibliothek. Rund 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterrichten und beraten ungefähr 1200 Studierende in Zürich und Aarau.

Fachbereich Pflege

- Höhere Fachausbildung für Gesundheitsberufe – Stufe I, mit Schwerpunkt Pflege
- Höheres Fachdiplom Spitex-Pflege, Gemeindefachpsychiatrische Pflege, Mütter- und Väterberatung; Pflege – Stufe II
- Pflegewissenschaftlicher Studiengang – Master of Science in Nursing
- NDK Transkulturelle Kompetenz im Gesundheitsbereich

Fachbereich Management

- NDS Management im Gesundheitswesen
- NDS Case Management
- Bereichsleiterin/Bereichsleiter Spitex
- Personalführung
- Kontinuierliche Qualitätsverbesserung in der Pflege

Fachbereich Berufspädagogik

- Höhere Fachausbildung für Gesundheitsberufe – Stufe I, mit Schwerpunkt Berufspädagogik
- Ausbildung zur Berufsschullehrerin/zum Berufsschullehrer im Gesundheitswesen
- Mediation und Beratung für Lehrpersonen der Sekundarstufe II und Höherer Fachschulen