

# Wenn Kopernikus im Krankenhaus vorbeischaut ...



Karikatur: Christine Ball

**E**in modernes Krankenhaus braucht Führung. Aber braucht es auch Führungskräfte? In dem Sinne, dass wenige Personen dauerhaft Machtbefugnisse erhalten und so „über die Chance verfügen, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichwohl worauf diese Chance beruht“ (Max Weber). Erlauben Sie mir ein Gedankenexperiment: „Nein, nicht wirklich – das Führungs-Modell *Einmal Führungsmacht, immer Führungsmacht* braucht ein modernes Krankenhaus nicht!“ Folgende Gründe sprechen gegen dieses Führungs-Modell:

1. Führung und Führungsarbeit ist kein gottgegebenes Recht auf Lebens(arbeits)zeit, sondern kann situativ und flexibel jederzeit auch von anderen wahrgenommen werden - die Formulierung „situative Führung“ erhält interessanterweise so eine vollkommen neue Bedeutung.
2. Führungskompetenz ist keine angeborene Charaktereigenschaft, die nur wenigen vorbehalten ist. Führung kann man erlernen. Alles, was Führungskräfte gelernt haben, können auch Mitarbeitende und Teams lernen. Nur zur Erinnerung: Was waren Führungskräfte bevor sie Führungskräfte wurden? Richtig, sie waren Mitarbeitende!
3. Warum sollte die Entscheidung eines Einzelnen grundsätzlich bes-

ser sein als die eines Teams? Kollektive Führung durch Teams kann genauso erfolgreich oder vielleicht sogar erfolgreicher sein als die individuelle Führung. Und selbst, wenn Schwarmintelligenz nicht immer erfolgreicher ist - Einzel-Intelligenz ist es auch nicht immer.

4. Führung ist im komplexen und dynamischen 21. Jahrhundert viel zu wichtig, um es nur wenigen Personen auf Dauer anzuvertrauen. Führungsarbeit sollten mehr - eventuell sogar alle - Beschäftigten im Krankenhaus leisten.
5. Verantwortung zu tragen ist kein naturgesetzliches Privileg ausschließlich von Führungskräften. Jeder Mensch - egal ob Führungskraft oder Mitarbeitende - trägt für sein Handeln Verantwortung, indem er sein Handeln an ethischen Standards orientiert und die kurz- und langfristigen Konsequenzen berücksichtigt.

Ein neues Führungs-Modell im Krankenhaus beginnt jedoch nicht nur bei diesen Gründen, sondern es beginnt beim Menschen- und Weltbild. Jahrhundertlang dominierte das geozentrische Weltbild mit der Erde als Zentrum des Universums. Bis Kopernikus nachgewiesen hat, dass nicht die Erde, sondern die Sonne im Mittelpunkt unseres Sonnensystems steht: Das heliozentrische Weltbild war geboren. Die Führung im 21. Jahrhundert steht vor der gleichen kopernikanischen Wende: Jahrhun-

dertlang dominierte die Führungskraft als das Zentrum und das Herz von Organisationen. Heute zeigt sich immer häufiger, dass die Mitarbeitenden und Teams das Herz von Organisationen sind. Die Führungskräfte sind die Erde und die Mitarbeitenden und Teams sind die Sonne. Und es gibt hunderte, wahrscheinlich tausende von Organisationen auf der ganzen Welt, die dies leben: Sie arbeiten selbstorganisiert mit wenig oder teilweise auch ohne (Dauer-)Führungskräfte und Chefs - und sie sind damit erfolgreich.

Wäre jetzt nicht auch die Organisation Krankenhaus an der Reihe mit einem Mitarbeiter-zentrischen Weltbild? Jedes Krankenhaus, das in seinem Leitbild sinngemäß stehen hat, dass „Mitarbeitende im Mittelpunkt stehen“, hat ja die theoretischen Grundlagen bereits geschaffen. Jetzt heißt es nur noch, dies noch konsequenter zu leben. Sollte dies nicht gelingen, lässt sich das Leitbild ja immer noch entsprechend anpassen: „Im Mittelpunkt steht die Führungskraft.“

Soweit in Kürze. Und bitte nicht vergessen: Diese Ausführungen müssen kein Gedankenexperiment bleiben... ■

---

**Patrick Merke**  
Akademieleiter  
frankfurter akademie für neue arbeitskultur  
und neue führung  
Frankfurt am Main