

Dr. Erwin Carigiet, Spitaldirektor Stadtspital Triemli 2008 - 2017, Zürich

## **Führung von und in Expertenorganisationen**

**Séminaire HEM Senior Executive „Zukunftstrends und Hochschulentwicklung“  
vom 28./29. September 2017, Campus Hotel Hertenstein, Weggis**

### **Zur Einleitung ein Zitat:**

*„Führung bedeutet, starke Entscheidungen unter schwierigen Bedingungen zu treffen und dabei Halt für andere zu geben – ohne Anspruch darauf zu erheben, es immer zu können.“ (Prof. Matthias Varga von Kibéd, Syst-Institut München)*

### **Systemische Vorbemerkungen: Änderung der Landkarten**

Ältere Gesellschaften waren in Schichten und Stände eingeteilt. Die Worte, mit denen diese Systeme bezeichnet wurden, und die Einzelheiten der Systembildung variierten sehr stark, aber immer ging es um gesellschaftliche Kollektive, in die man hineingeboren wurde und in denen man meist ein Leben lang verblieb: Ein Herrscher, eine Kaste, z.B. Priester – oft legitimiert durch göttliche Macht – beanspruchten für sich das Recht und die Macht, die Gesellschaft insgesamt zu steuern und das Zusammenleben zu regeln.

An die Stelle dieser gesellschaftlich akzeptierten „Landkarte“, eines alle Bereiche des Lebens durchdringenden, beherrschenden Wertesystems, ist in den Jahrhunderten seit der Aufklärung eine neue Form der Ordnung gesellschaftlicher Organisation getreten.

Unsere Gesellschaft besteht systemisch betrachtet aus zahlreichen unterschiedlichen Teilsystemen, welche ihre je eigenen Regeln, Massstäbe, Ziele und Werte aufweisen. Diese Teilsysteme werden in der Systemtheorie als Funktionssystem bezeichnet.<sup>1</sup> Ein derartiges Funktionssystem ist das Recht: Es hat Recht von Unrecht zu unterscheiden. Ein anderes ist die Wirtschaft: Sie bearbeitet das Bereitstellen und die Zuteilung von Gütern und Dienstleistungen und gestaltet letzten Endes das Problem der Knappheit der Ressourcen wesentlich mit. Ein weiteres ist die Wissenschaft: Sie versorgt die Gesellschaft mit Erkenntnissen und Wahrheiten. Und als letztes Beispiel das Gesundheitswesen: Es stellt Behandlungsleistungen zur Verfügung, wobei die Definition von Krankheit und Gesundheit nicht nur eine wissenschaftliche, sondern ebenso eine normative, also gesellschaftliche bzw. politische Aufgabe ist: Es geht in der Sprache der

---

<sup>1</sup> cf. [http://www.hyperkommunikation.ch/hyperbibliothek/systemtheorie/luhmann/ls\\_funktionssystem.htm](http://www.hyperkommunikation.ch/hyperbibliothek/systemtheorie/luhmann/ls_funktionssystem.htm) (aufgerufen am 16.9.17):

Soziologie um die Wiedererlangung der gesellschaftlichen Teilhabe.<sup>2</sup>

Jedem Teilsystem wird seine Berechtigung zugestanden, eigene Antworten zu finden. An den Grenzen zwischen zwei Teilsystemen, an denen die diversen Werte- und Regelsysteme aufeinander treffen, wird z.B. abgewogen:

- Wie viel darf Gesundheit für wen kosten?
- Wie viel ist uns die allgemeine Bildung aller sozialer Schichten wert?
- Wie vertragen sich gesetzliche Regelungen mit wissenschaftlichen Erkenntnissen und Prinzipien?
- Wann widerspricht die Weitergabe von Informationen ethischen Kriterien?
- usw.
- usw.

Anstelle einer Landkarte sind unzählige Landkarten getreten, welche die Welt differenziert abbilden.

### **Aufgaben der Führung: was in jedem Kontext gilt**

Führung in Organisationen hat die Aufgabe, immer wieder zu entscheiden:

- In welche Richtung entwickelt sich die Organisation?
- Wer hat welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten?
- Welche Werte bestimmen den Umgang miteinander?
- Wer erhält welche Ressourcen?
- Welches Risiko ist ok, welches nicht?
- Bei Zweifelsfragen: Was gilt, was nicht?

Eine Entscheidung besteht nicht nur aus ihrer Mitteilung, sondern auch im Sicherstellen der Umsetzung, d.h. Führung muss dafür sorgen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch entsprechend handeln. Und dies ist – wie alle Führungskräfte oft erfahren – nicht immer einfach.

### **Worin unterscheidet sich die Führung von und in Expertenorganisationen von der übrigen Führung?**

Führungskräfte in Unternehmen können bei Entscheidungen meist das Gewinnkriterium als Stop-and-go-Regel nehmen und so ihre Entscheidung relativ widerspruchsfrei kommunizieren. Es ist ein anerkanntes Kriterium, das als Begründung akzeptiert wird,

---

<sup>2</sup> vgl. <http://de.luhmann.wikia.com/wiki/Funktionssysteme> (aufgerufen am 16.9.17).

und Menschen sind mit dieser Akzeptanz leichter bereit, ihr Verhalten mit hierauf basierender Entscheidung zu koordinieren oder abzustimmen.

Hier liegt ein ganz wichtiger Unterschied zu einem Spital, einer Hochschule, einer Universität: Das Gewinnkriterium ist hier nicht relevant. Oder meist nicht in gleichem Ausmass. Mit anderen Worten: Es wird als Begründung von den Expertinnen und Experten – aber auch von der Gesellschaft – nicht (oder nicht ohne weiteres) akzeptiert. Damit fällt es als Stop-and-go-Regel aus.

Dies sei am Beispiel des Spitals erläutert: Eine Stop-and-go-Regel in einem Spital muss aus der Fachlichkeit kommen - aus dem Zweck, medizinisch notwendige Leistungen zu erbringen. Aus medizinischer Sicht „Unsinniges“ wird nicht gemacht, auch wenn es Geld bringt - medizinisch Notwendiges wird gemacht, auch wenn es z.B. durch die DRG- oder Tarmed-Erlöse nicht abgedeckt ist. Und was medizinisch notwendig ist, also die Standards der Leistungserbringung, entscheiden die Fachleute:

Ich habe es immer so formuliert: *„Am Bett soll der Rechenschieber keine Rolle spielen.“*

*Insofern dient die Organisation der Profession und nicht umgekehrt, weswegen manche (z. B. Mintzberg) von „Professional Organizations“ (oder eben Expertenorganisationen) sprechen. Die Expertinnen und Experten erwarten, dass die Organisation die entsprechenden finanziellen, personellen und räumlichen Ressourcen bereitstellt, damit die Leistungen entsprechend ihren fachlichen Standards erbracht werden können.*

Insofern „führen die Expertinnen und Experten die Führung“ bzw. „wirken auf sie ein“. Führung steht nicht über den fachlich-operativen Prozessen und kann Entscheidungen der Fachleute kaum oder nur „schwer“ überstimmen.

Daher gibt es Menschen mit der Hauptaufgabe Führung in Fachorganisationen sehr viel seltener. Führung ist oft an die Fachexpertise angekoppelt. Und aus der Fachaufgabe ziehen auch die leitenden Personen ihre Reputation; sie ist meist Motiv ihres Handelns. Und da diese gerade im medizinischen Bereich immer wieder erhalten und aktualisiert werden muss, kann die notwendige Kapazität für Führung(szeit) oft nur schwer durchgesetzt werden.

Wandelt sich Nokia von einem Landmaschinenhersteller zu einem Handyhersteller oder ein Stahlunternehmen zu einem Mobilfunk-Netzbetreiber, wird dies mitgetragen, wenn das neue Produkt profitabler ist als das bisherige. Schliesslich geht es in Unternehmen letztlich um die Produktion von Gewinn. Das Unternehmen ändert seinen Existenzgrund nicht, wenn es das Produkt wechselt.

*Mit den Worten der Systemtheorie: Die gesellschaftliche Funktion von Unternehmen liegt darin, für die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen eine intelligenter Form als den Tauschhandel bereitzustellen. Unternehmen ermöglichen es Menschen,*

*ihre Arbeitskraft gegen die Produkte zu tauschen, die ihnen gleich "wertig" erscheinen.*

Eine Veränderung wie seinerzeit bei Nokia oder eine Wachstumsstrategie, die auf neue Produktbereiche ausserhalb des eigenen Kernbereichs zielt, kommt für ein Spital oder eine Hochschule nicht in Betracht. Existenzgrund sind im Spital Behandlungsleistungen wie Therapien, Operationen usw., in der Universität Lehrveranstaltungen, Forschungsergebnisse, etc. Existenzgrund ist nicht die Produktion von Gewinn, sondern von Leistungen, die zur Behandlung und Heilung kranker Menschen beitragen bzw. zu Erkenntnisgewinn und zur Innovation in mannigfaltigen Bereichen von Lehre und Forschung führen.

*Dies ist nicht objektiv so gegeben, sondern gesellschaftlich entschieden. Schliesslich könnte eine Gesellschaft Behandlungsleistungen den gleichen Charakter geben wie z.B. Coiffeur leistungen, d. h. sie wie Unternehmensleistungen der Marktsteuerung überlassen. Ähnlich wie auch Rentenleistungen vollständig dem Markt für Lebensversicherungen überlassen werden könnten.*

Somit ist ein Spital eher ein Organ des Gesundheitswesens - ähnlich wie ein Gericht ein Organ des Rechtswesens oder eine Hochschule ein Organ des Wissenschaftsbetriebs.

Damit bedeutet Management in einem Spital wesentlich medizinisch-fachliche und pflegerisch-fachliche Steuerung, die als Rahmen die gesellschaftlich bewilligten Ressourcen zu beachten hat und zu wirtschaftlichem - i. S. von zielgenauem, ressourcenschonendem, Kosten-Nutzen-Aspekte abwägendem - Handeln verpflichtet ist.

Die heutige Führungslehre hat sich angewöhnt, Managementfragen als wirtschaftliche Steuerung von Organisation zu verstehen und unterscheidet dabei (zu) wenig zwischen

- einer gewinnorientierten Steuerung und
- einer Steuerung, die für einen möglichst wirtschaftlichen bzw. ökonomischen<sup>3</sup> Einsatz der zur Verfügung gestellten Ressourcen sorgen muss.

Das, was für Unternehmen sinnvoll ist, braucht in Organisationen, wie in Behörden, Spitälern, Universitäten, Kirchen, Armeen oder Schulen, eine erweiterte Betrachtung: Fachliche Steuerung in Kombination mit wirtschaftlichem (nicht gewinnorientiertem) Handeln. In der Etymologie des Wortes „Ökonomie“ wird dies schön ersichtlich. Es stammt aus dem Altgriechischen und bedeuten „Haushalt“, „haushalten“, es ist zusammengesetzt aus altgriechisch οἶκος „Haus“ und νόμος „Gesetz, Brauch, Verfahren“.

---

<sup>3</sup> Auf den in diesem Kontext stimmigeren Begriff der Ökonomie ist noch einzugehen.

Fachliche Steuerung bedeutet insbesondere die Koordination über Standardisierung, also Standardisierung von Skills, Wissen und der Leistungserbringung. Dies genau bildet die Stärke von Expertenorganisationen.

Ökonomisches Handeln ist nach diesem Verständnis i.S. eines *effektiven Einsatzes der gesellschaftlich bewilligten Ressourcen* zu verstehen.

Hilfreich wäre es daher bestimmt auch, nicht von Non-Profit-Unternehmen zu sprechen, sondern einen Begriff zu wählen, der solche Organisationen nicht auf das Modell von Unternehmen reduziert. Mit der Bezeichnung ‚Non-Profit‘ wird eigene Exzellenz verspielt. Die Aussage „nicht gelb“ sagt auch nicht nichts über das Spezifische der stattdessen vorhandenen Farbe aus. Ich sehe hier für derartige Leistungen bzw. Organisationen durchaus den Begriff des „Gemeinwohls“ als zentral und angemessen an.

Incentives, Bonuszahlungen etc. stammen aus einer gewinnorientierten Steuerung. Was erlaubt eine Übertragung auf Expertenorganisationen? Wie lässt sich dort welcher Einsatz begründen?

### **Wie wirkt sich der Unterschied nun auf die interne Steuerung aus?**

Eine interne Steuerung, die sich an dem Gewinnkriterium orientiert, passt nicht zu einem Spital oder einer Hochschule. Das interne Steuerungssystem darf nicht dazu führen, dass Leistungen nicht erbracht werden, weil sie sich vor dem Hintergrund des vereinbarten Preises (oder Tarifs) oder Globalbudgets nicht lohnen.

Wie bildet sich eine medizinfachliche Steuerung intern ab? Und wie eine Steuerung hin zu möglichst wirtschaftlichem Handeln?

In Expertenorganisationen braucht es eine Verbindung der fachlichen und wirtschaftlichen Dimension. In einem Spital ist dies die Verbindung

- von medizinfachlicher Steuerung: Welche Leistungen sind medizinisch-pflegerisch bei welchen Diagnosen nötig?
- mit der wirtschaftlichen Steuerung für diese Leistungen: Im Sinne einer normativen Festlegung des bestmöglichen Kosten-Nutzen-Verhältnisses.
- Zusätzlich braucht es aber auch einen finanziellen Rahmen für Situationen, die durch diese Verbindung „nicht gerecht“ gelöst werden können: Kein System, keine modellhafte Normierung kann in einem Gesundheits- und Wissenschaftssystem die Welt wirklich abbilden und so z.B. allen Patientinnen und Patienten gerecht werden. *Die Landkarte ist nie mit der Landschaft gleichzusetzen.*

Darüber hinaus braucht es eine Entscheidung

- welche Leistungen zum Spital, zu einer Hochschule gehören,
- welche also – auch als „Zulieferung“ – nicht nach aussen vergeben werden können, dies z. B. weil die Risiken einer Nichtlieferung oder von nicht passgenauen Leistungen oder von Leistungen, welche die gesetzten Standards nicht beachten, zu gross sind.

Für Leistungen, die solche Risiken aus medizin-fachlicher Sicht nicht beinhalten, kann allein nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten entschieden werden, ob sie weiter im Spital oder in der Hochschule erbracht werden oder nicht. Für diese Leistungen bietet sich somit auch eine Orientierung an den Marktpreisen an, um die wirtschaftliche Leistungserbringung zu steuern.

### **Meine Erfahrungen: Perspektiven wechseln und Brücken bauen**

Eine Organisation lässt sich nicht wie eine Maschine mit der Haltung führen: ‚Wenn ich A mache, dann geschieht B‘. Es gibt selten verlässliche Ursache-Wirkungsbeziehungen. Es sind schliesslich Menschen, die wir führen:

*"Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken." (Galileo Galilei (1564 - 1642))*

Wenn ich das Triemlispital in Zürich, welches ich beinahe 10 Jahre geleitet habe, als Organisation betrachte, dann ist es die Gesamtheit aller Menschen, die da arbeiten, welche seine Qualität ausmachen. Selbst wenn eine Patientin zu uns kommt, weil sie z. B. von einem bestimmten Chefarzt operiert werden möchte: Auch dieser ist sich meistens bewusst (oder sollte es m.E. sein), dass er (nur) ein Teil des Ganzen ist, der die anderen braucht.

Selbstverständlich ist Operieren das Kerngeschäft von Chirurg(inn)en. Und alle erwarten, dass sie sich hierauf fokussieren. In einer ganzheitlich agierenden Organisation lassen sich Fachärzte und Fachärztinnen immer wieder oder immer öfter auch auf mehr ein - z. B. auf Fragen, welche die Finanzierung der Infrastruktur betreffen. Und der Finanzbereich der Expertenorganisation braucht dies auch, um die fachlichen Aspekte angemessen berücksichtigen zu können.

Je älter ich geworden bin, umso systemischer in diesem Sinne erlebe ich mein Agieren. Systematisch war ich schon immer, strukturiertes Arbeiten liegt mir als Jurist. Aber heute bin ich überzeugt, dass die besten Strukturen und auch die begabtesten Menschen alleine weder den Erfolg noch die Freude bringen. Jeder hat seine Aufgabe, seine Verantwortung und gleichzeitig braucht es noch etwas, damit die Organisation ein Ganzes bildet.

Leonhard Cohen sagt in "Anthem": *"You can add up the parts but you won't have the sum."*

Dass wir mehr schaffen können als eine einfache Summe verdanken wir, davon bin ich zutiefst überzeugt, vor allem der Fähigkeit, *Perspektiven zu wechseln*. Und nur so gelingt unsere Arbeit. Daher lege ich so viel Wert auf die Kompetenz, unterschiedliche Perspektiven einnehmen zu können.

Menschen in einer Organisation sind ähnlich wie Zellen im Organismus, nicht beliebig strukturierbar oder beeinflussbar. Ihr Zusammenwirken ist in gewissem Sinne unberechenbar. Wenn wir also allein auf die formellen Strukturen fokussieren, ergibt sich eine Summe, die weniger ist als die Addition der Teile.

In jeder Organisation gibt es die formelle Struktur. Darüber hinaus bildet die Art und Weise, wie die Menschen in der Organisations-Struktur agieren, auch eine Struktur, *eine zwischenmenschliche Beziehungsstruktur*. Diese Beziehungsstruktur füllt die Räume mit Leben. Es ist wohl am Ende des Tages diese Art von Struktur, die über Erfolg und Misserfolg entscheidet.

Systemisch Führen bedeutet für mich daher, so zu führen, dass in den Entscheiden *die vielen Perspektiven der Menschen ihren Platz haben, die Menschen sich wiedererkennen, sich akzeptiert fühlen und auch den Entscheid erwidern*. Insbesondere dieses Erwidern ist mir wichtig. Menschen erwidern einen Entscheid – so verstehe ich das Wort – wenn sie ihn in ihre Handlungen einfließen lassen, Fragen stellen oder sich kritisch mit ihm auseinandersetzen.

Meinen Hauptbeitrag zum Funktionieren der Organisation sehe ich *in meiner Funktion als Brückenbauer, der darauf schaut, dass sinnvolle Brücken gebaut werden*. Hierzu gehört auch dabei zu helfen, dass Kadermitglieder sich nicht an irgendetwas festbeissen, sondern erkennen, dass man immer Wege zum Weitergehen finden kann, wenn man sich Mühe gibt.

Dabei geht es nicht darum, dass ich die Brücke für meine Mitarbeitenden, für die Expertinnen, für die Experten baue. Denn eigentlich wissen wir ja, dass es nicht funktionieren kann, für andere die Brücken zu bauen. Wie kann ein Jurist für Mediziner(inn)en eine Brücke bauen? Die hält nie. Aber wenn ich in mir Verständnis für die Situation des Gegenübers entwickle und ihm auch zeige, was ich tun würde an seiner Stelle - methodisch oder verhandlungstaktisch, also nicht inhaltlich -, dann entstehen so vielleicht andere Vorgehensweisen.

Es gibt nicht nur eine Möglichkeit, die Brücke zu bauen. Oft wird in einer Problemsituation etwas Relevantes nicht gesehen. Dann wäre das Erste, im Sinne einer Perspektiverweiterung, das bisher nicht Gesehene ins Bild zu bringen und für neue Brückenideen zu nutzen.

In Konflikten sehe ich es auch als meine Aufgabe an, Kadermitglieder aktiv davor zu bewahren, dass sie aus einem Impuls heraus wegen eines Konflikts etwas kaputt machen. Schliesslich müssen sie es hinterher selbst ausbaden. Auch bei internen Konflikten gehört es zu meinem Führungsstil, dass ich nicht Richter spiele, sondern aus jeder der Konfliktpositionen heraus versuche, Brücken zu bauen, d.h. auch allen Konfliktbeteiligten methodische Hinweise oder Hinweise zur Verhandlungstaktik zu geben - so dass sie ihre Interessen gut vertreten können und gleichzeitig merken, dass ein guter nächster Schritt keine einseitigen Gewinner und Verlierer auf Dauer produzieren darf.

*Menschen sind einfach mal da.* Am besten, man nimmt sie, wie sie sind. Wenn man möchte, kann man ein bisschen jammern, dass sie nicht so sind, wie man möchte. Und nach dem Jammern arbeitet man mit den Talenten, die sie haben. Und bei jedem Brückenbau zeigen sich Talente. Das ist besser, als auf die Defizite zu fokussieren. Auf die Defizite hinzuweisen, das ist gut gemeint, aber in der Regel hoffnungslos. Etwas altmodisch gesprochen: Wenn Menschen mit Freude arbeiten, mit Überzeugung arbeiten, das wäre für mich ein Hinweis, dass das System funktioniert.

Als Chef gehört es natürlich auch zu meinen Aufgaben Grenzen aufzuzeigen. Wenn jemand bei uns arbeiten will, dann gibt es viele Gestaltungsmöglichkeiten aber auch gewisse Bedingungen, die zu akzeptieren sind. Da braucht es manchmal eine Ansage, mit der ich jemandem die Freude verderbe.

„Die Freude verderben“ heißt nicht, dass ich diesen Mitarbeiter nicht schätze. Ich verderbe ihm zwar die Freude, sage aber dabei wieso und wozu. Oft gehört dazu auch, dass ich - mehr oder weniger heftig - sage, was ich genau erwarte, und dies auch protokolliere. Dann hoffe ich und erwarte auch, dass es einen Lernprozess gibt. Ich weiß natürlich, dass man sich diesem Lernprozess verweigern kann. In solchen spannungsgeladenen Fällen ist meine Haltung: „Du hast alles Recht so zu arbeiten, wie du möchtest. Wenn du jedoch bei und mit uns arbeiten willst, dann bitte bring dich auf deine Art so ein, dass es auch für diese Gemeinschaft und zu deiner Aufgabe passt.“

Menschen sind einfach mal da – zunächst. Und dann können sie und die Organisation gemeinsam lernen, wie man zusammenfindet. Und das verändert beide! Wenn es dann dennoch nicht passt, dabei können verschiedene Gründe eine Rolle spielen: dass das Team nicht passt, der Chef, die Chefin nicht passt, oder ich als Spitaldirektor nicht. Wenn z. B. ein Kadermitglied seine Reflektionsfähigkeit nicht weiterentwickelt, seine eigene Führungsarbeit nicht laufend reflektiert, dann habe ich persönlich Mühe damit, da ich dies als eine sehr wichtige Kompetenz für ein Kadermitglied betrachte.

Das Gegenüber nicht nur als Mitarbeitende/n, sondern immer und zur gleichen Zeit auch als Mensch anzusehen, stellt meines Erachtens eine weitere zentrale Führungskompetenz dar. Wenn ich mich hiervon habe abbringen lassen, habe ich immer einen Preis dafür bezahlt. In diesem Sinne ist es mehr als eine nette Idee, sondern meines Erachtens eine Grundlage aller Führungsarbeit, die nur auf den ersten Blick aufwändiger ist, am Ende des Tages jedoch eindeutig die bessere.



Ich mag meine Mitarbeitenden. Und diese Sympathie ist grundsätzlich unabhängig von dem, was jemand leistet. Persönliche Wertschätzung und Leistungsbewertung sind voneinander unabhängige Aspekte, können aber durchaus in einem herausfordernden Spannungsfeld zueinanderstehen. Und in diesem gilt es zu leben.

Neben dieser Freude am Gestalten braucht es auch das Bewusstsein, dass es mal eine Zeit nach einem gibt, dass die eigene Führungsperiode endlich ist. In der Zeit der Verantwortung tut man zwar so, als ob man jetzt der alleinig Bestimmende wäre, aber eigentlich muss man wissen, es gibt mal eine Nachfolgerin, einen Nachfolger. Diese Sicht wirkt auf mich geradezu befreiend. Man ist ein Teil, ein Teil des Organismus, des Systems. Wenn man sich als Teil eines Systems versteht, dann wird man auch eher als ein Teil des Systems getragen, als ein Teil des Triemli. So verstehe ich mich als zu einer Kader-Generation von vielen Generationen zugehörig. Und solange ich da bin, mache ich es gut. Aber ich mache es nicht allein.

Zürich, 15. Oktober 2017