

Der Leitbilderstellungsprozeß als Identifikationsinstrument für Mitarbeiter

Erfolg und Mißerfolg von Unternehmensleitbildern im Gesundheitswesen

*Mission statement and business concepts: How to establish corporate identity.
Success and failure of company concepts in the public health services*

A. Schleppers¹ und H.-J. Bender²

¹ Referat für Krankenhausmanagement und -ökonomie, Berufsverband Deutscher Anästhesisten

² Institut für Anästhesiologie und Operative Intensivmedizin, Universitätsklinikum Mannheim
(Direktor: Prof. Dr. Dr. h.c. K. van Ackern)

Zusammenfassung: Mit der Einführung einer zunehmenden Marktorientierung sowie einer Ökonomisierung im Zeitalter der DRGs ändern sich die Anforderungen an die bisherige Unternehmensidentität ("Corporate Identity") fundamental. Gerade in der deutschen Krankenhauslandschaft wurden und werden die Leitbilder zwar in vielen Konferenzen erarbeitet, diskutiert und schließlich mit viel Bürokratismus implementiert. Sie halten aber einer der wichtigsten Forderungen, der nach Anwenderfreundlichkeit, häufig nicht stand. Leitbilder müssen einigen formalen Kriterien entsprechen (z.B. klar, profiliert, einprägsam in Wort und Form sein), damit sie in klare verständliche Anweisungen für den betrieblichen Alltag umgesetzt werden können. Dieser Artikel soll einen Beitrag dazu leisten, die eigenen Leitbilder auf den Prüfstand zu stellen und, sofern erforderlich, in einen Leitbilderstellungsprozeß nach modernen Managementkriterien einzusteigen.

Summary: Corporate identity today is fundamentally changed and challenged by the demands of increasing marketization and implementation of economic princi-

ples, such as the introduction of Diagnosis Related Groups. Corporate concepts and identity of German hospitals in particular are discussed and developed in numerous conferences and then implemented with a high degree of bureaucracy, but more than often they fail to meet an essential requirement: practicability. A company's mission statement and overall concept must comply with a few formal standards (for example, it needs to be clearcut and easy to memorize) in order to be translated into intelligible, straightforward instructions for daily job performance. This article seeks to encourage hospitals to put their present company concepts to the test and, if necessary, to reestablish a corporate identity according to the concepts of modern management.

Schlüsselwörter: Unternehmenskultur – Geschäftsethik – Ökonomisierung des Gesundheitswesens – Wirtschaftlichkeit von Krankenhäusern

Key Words: Organizational Culture – Business Ethics – Marketing of Health Services – Hospital Economics.

Einführung

Mit Einführung der DRGs (Diagnosis Related Groups) ab dem Jahr 2003 / 2004 wird in den Führungsebenen der Krankenhäuser eine zunehmend ökonomisch und prozeßorientierte Managementorientierung etabliert werden. Die Vorbereitung auf die DRGs zwingen die Managementebenen dazu, nahezu alle Aktionsfelder des Handelns zu hinterfragen und ggf. neu zu strukturieren: Die Finanzierung ebenso wie die Logistik, die Personalpolitik – raus aus BAT/AVR, ja oder nein? – ebenso wie Fragen der Aufbau- und Ablauforganisation und der strategischen Wettbewerbsbetrachtung. Erst in den jüngst zurückliegenden Jahren haben die Krankenhäuser gelernt, auch spezifisch marktorientierte Fragestellungen ins Visier zu nehmen, sich als vom Markt bestimmte Organi-

sationen zu begreifen und sich mit Marketing-Fragen zu beschäftigen, die in anderen Branchen schon viel länger als zentrale Aufgaben der Unternehmenssteuerung behandelt werden.

Aus Sicht des Marketings kommt dem Thema „strategische Wettbewerbsvorteile“ in einem gesundheitspolitisch gewollten Konzentrationsprozeß immer höhere Bedeutung zu. Kernthese dabei ist, daß jedes Unternehmen einen oder mehrere strategische Wettbewerbsvorteile aus Kundensicht braucht, um dauerhaft am Markt bestehen zu können – ohne strategischen Wettbewerbsvorteil keine Existenzberechtigung am Markt. Strategische Wettbewerbsvorteile können die Kernleistung, das Produkt – oder im Fall der Krankenhäuser – die Dienstleistung selbst betreffen.

Entscheidend ist, daß

- der Vorteil eine aus Kundensicht relevante Dimensionen betrifft, also für den Kunden wichtig ist,
- der Vorteil für den Kunden spürbar ist, also von ihm wahrgenommen wird, und,
- der Vorteil dauerhaft, also von der Konkurrenz schwer aufzuholen bzw. zu imitieren ist.

Das Konzept der strategischen Wettbewerbsvorteile im Krankenhaus-Markt

Die Marketing-Wissenschaft ist in den vergangenen zehn Jahren ein gutes Stück darin vorangekommen, die Faktoren zu identifizieren, die – unabhängig von Branchenzugehörigkeit – erfolgreiche von erfolglosen Unternehmen unterscheiden, also offenbar wirtschaftlichen Erfolg bestimmen.

Zu diesen branchenunabhängigen Erfolgsfaktoren zählen insbesondere die folgenden:

- Unternehmensidentität (Corporate Identity),
- Geschäftsgrundsätze und Ziel-/Kontrollsysteme,
- eine strategieorientierte Organisation,
- verstärkte Nutzung des Mitarbeiterpotentials,
- ein effizientes Führungssystem,
- sowie – der im Gesundheitswesen immer noch umstrittene Begriff der – Kundennähe.

Zusätzlich tritt die Qualitätsorientierung als Komplex- und Hintergrundvariable zunehmend in den Vordergrund.

Bezieht man diese Faktoren auf den Krankenhausmarkt, zeigt die derzeitige Studienlage, daß die wissenschaftliche Basis empirischer Erfolgsfaktorenforschung noch recht dünn ist. Insbesondere fehlt es an wissenschaftlich fundierten Handlungsempfehlungen für das Krankenhaus-Management.

Identitätspolitik und Positionierung

Exemplarisch für die benannten Erfolgsfaktoren eines strategisch ausgerichteten Krankenhausmanagements soll in diesem Artikel der Erfolgsfaktor „Unternehmensidentität (Corporate Identity)“ diskutiert werden.

Im Rahmen der derzeit versuchten strategischen Abgrenzung einzelner Krankenhäuser voneinander und andererseits dem Begehren, zunehmende Kooperationen, ja ganze Klinikketten aufzubauen, beschreiten immer mehr Unternehmen im Gesundheitsmarkt den Weg einer bewußt und systematisch betriebenen Pflege und Fortentwicklung der Unternehmensidentität (Corporate Identity).

Der Begriff der Unternehmensidentität meint dabei ein gelebtes Selbst-Verständnis, das nach innen – auf der Ebene der Unternehmenskultur – und nach außen – also insbesondere aus der Kundenperspektive – konsistent ist. Positionierung bedeutet in diesem Zusam-

menhang nichts anderes als die angestrebte bzw. tatsächliche Wahrnehmung eines Unternehmens aus Kundensicht.

Um diese Unternehmensidentität aufzubauen, benötigen wir alltagstaugliche Leitbilder. Aus der klassischen Wirtschaft kommend, ist das Thema „Leitbild“ gerade in Zeiten vielfältiger Unternehmenszusammenschlüsse und Konzentrationsprozesse in vieler Munde. Aber auch immer mehr Unternehmen im Gesundheitswesen besitzen Leitbilder oder überlegen, hier aktiv zu werden. Mitte der neunziger Jahre hatten z.B. ca. 36% der Unternehmen entsprechende Grundsatzdokumente, bei 22% waren diese in Erarbeitung und weitere 14% der Unternehmen wollten dieses Thema in Zukunft aufgreifen.

Aber haben wir Leitbilder, die auch tauglich sind, die rationale und emotionale Ebene unserer Mitarbeiter zu erreichen? Gerade in der deutschen Krankenhauslandschaft wurden und werden die Leitbilder zwar in vielen Konferenzen erarbeitet, diskutiert und schließlich mit viel Bürokratismus implementiert. Sie halten aber einer der wichtigsten Forderungen, der nach Anwenderfreundlichkeit, häufig nicht stand. Überprüfen Sie Ihre Leitbilder selber nach den formalen Kriterien: klar, profiliert, einprägsam in Wort und Form. Sie müssen das Zeug haben, in klare, verständliche Anweisungen für den betriebliche Alltag umgesetzt zu werden. Auch wenn das Unternehmen Wal-Mart in Deutschland noch belächelt wird, schadet doch ein Blick auf die 3m-Regel von Wal-Mart nicht: „Versprechen Sie mir, daß Sie, wann immer sich Ihnen ein Kunde auf weniger als 3 Meter nähert, Sie ihm in die Augen sehen, ihn grüßen und fragen, ob Sie ihm helfen können“ („*I want you to promise that whenever you come within 10 feet of a customer, you will look him in the eye, greet him and ask if you can help him.*“).

Daraus ergibt sich, daß Unternehmensidentität nur dadurch konsistent wird, daß formulierte Werte, Normen und Ziele im Einklang stehen mit dem, was Menschen denken, sagen, tun und lassen. Gerade die medizinischen Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene in den Krankenhäusern müssen sich fragen: Stehen wir dafür, daß die zentralen Werte und Ziele unserer Häuser auch in die Entscheidungen auf operativer Ebene einfließen? Oder ziehen wir uns auf unsere medizinische Leitungsebene zurück und delegieren das Tagesgeschäft an Geschäftsführungen und Verwaltungen?

Sollen Leitbilder das Hochglanzpapier wert sein, auf das sie nicht selten gedruckt wurden, müssen sie gelebt und mit Leben erfüllt werden. Ein Leitbild, das nicht in den Köpfen der Mitarbeiter verankert ist, ist keine Hilfe, sondern nur „totes Holz“, unnötiger Ballast. Oftmals ist bereits der Leitbilderstellungsprozeß so angelegt, daß ein Scheitern des Leitbildes vorprogrammiert ist. Daher werden in den folgenden Punkten Funktion und Bedeutung von Leitbildern für das Unternehmen ebenso herausgearbeitet wie verschiedene mögliche Leitbilderstellungsprozesse auf die mit ihnen einhergehenden Vor- und Nachteile untersucht.

Die Funktionen von Leitbildern

Ein Leitbild bringt in kommunizierbarer Form die zentralen Maximen des formierten oder formulierten Rahmenkonzeptes zum Ausdruck. Im Rahmen der „Standortbestimmung“ der Organisation kommt dem Leitbild als Richtung, in die sich die Organisation entwickeln will, eine wichtige Rolle zu.

Im optimalen Fall hat ein Leitbild drei Funktionen:

- **Motivationsfunktion**, das heißt ein Leitbild erhöht die Identifikation des Mitarbeiters mit seinem Unternehmen. Zudem kommt der Zukunftsvision, die durch das Leitbild vermittelt wird, eine sehr starke motivierende Funktion zu.
- **Legitimationsfunktion**, das heißt, das Leitbild hilft, das Handeln des Unternehmens nach außen und innen zu rechtfertigen.
- **Orientierungsfunktion**, das heißt, das Unternehmensleitbild trägt gerade in turbulenten Zeiten zu einer Koordination bei. Gleichzeitig ist es auch für die Mitarbeiter eine wichtige Orientierung und besitzt eine handlungsleitende Funktion. Im Optimalfall vermittelt das Leitbild eine Vision über die Zukunft des Unternehmens.

Weiterhin läßt sich zwischen formierten und formulierten Leitbildern unterscheiden. Ein formiertes Leitbild ist im Zuge der Entwicklung einer Organisation gewachsen und muß keineswegs explizit formuliert sein. Ein Gegenstück hierzu bildet ein formuliertes, d.h. schriftlich niedergelegtes Leitbild. In einem Leitbilderstellungsprozeß gilt es zuerst, daß in der Regel vorhandene formierte Leitbild des Unternehmens zu rekonstruieren. Hierzu können Interviews, eine Analyse von Dokumenten des Unternehmens und Workshops mit Mitarbeitern genutzt werden. Darauf aufbauend läßt sich dann ein explizit formuliertes Unternehmensleitbild entwickeln.

Ein Leitbild erfüllt drei grundlegende Funktionen: Motivations-, Legitimations- und Orientierungsfunktion.

Es läßt sich grundsätzlich zwischen formierten und formulierten Leitbildern unterscheiden.

Wer muß was über das Unternehmen wissen?

Als Empfänger der zur Diskussion stehenden Informationen gelten grundsätzlich die mit dem Unternehmen in Beziehung stehenden Personen und Institutionen wie: Mitarbeiter, Patienten, Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber und Öffentlichkeit. Es ist heute unbestritten eine wesentliche Erfolgskomponente, daß die Mitarbeiter über die Identität, d.h. die Zweck- und Wertvorstellungen „ihres“ Unternehmens

im Bilde sind. Die diesbezüglichen Informationen bedeuten für sie eine unerläßliche Orientierungshilfe über Sinn und Inhalt ihres Tuns. Dies ist eine Voraussetzung für die Motivation der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit ihren Aufgaben bzw. ihrem Unternehmen und gewinnt in Zeiten einer zunehmenden Ökonomisierung des Gesundheitswesens eine immer größere Bedeutung.

Ein Unternehmen muß seine Identität aber nicht nur nach innen, sondern auch nach außen klar zum Ausdruck bringen. Wenn das Erscheinungsbild nach außen nicht seiner wahren Identität entspricht, ist dies für seine Position gegenüber Patienten, Kunden, Geldgebern, Konkurrenten, Lieferanten usw. sowie als potentieller Arbeitgeber und damit für seine Entwicklung nachteilig.

Die Identifikation und die Willenserklärungen eines Unternehmens gegenüber den verschiedenen Adressaten ist vom Umfang her betrachtet verschieden. Sachlich und terminologisch dagegen sind sie aber aufeinander abzustimmen, am besten anhand eines gemeinsamen Bezugsrahmens. Ansonsten besteht die Gefahr, daß die diesbezüglichen Informationen eher zur Konfusion als zur notwendigen Klärung beitragen.

Zur Typologie von Leitbildern

Ein wichtiges Kriterium zur Differenzierung von unterschiedlichen Leitbildern richtet sich nach dem Gültigkeitsbereich des Leitbildes. Hierbei lassen sich drei unterschiedliche Typen herauschälen:

- **Leitbilder von Verbänden:** Diese Leitbilder gelten in bestimmten Teilbereichen für eine ganze Branche beziehungsweise für die Mitgliedsunternehmen eines Verbandes. Beispiele hierfür sind Leitbilder oder vergleichbare Dokumente zu den Themenbereichen Umweltschutz und Gentechnologie.
- **Unternehmensleitbilder:** Hierbei handelt es sich um Leitbilder, die für das ganze Unternehmen beziehungsweise die Unternehmensgruppe verbindlich sind. Teilweise werden hier Inhalte von Verbands-Leitbildern übernommen, adaptierter im Hinblick auf die Situation im jeweiligen Unternehmen konkretisiert.
- **Bereichsleitbilder:** Hierbei handelt es sich um Leitbilder, die einen wichtigen Beitrag zur Operationalisierung von Unternehmensleitbildern leisten. Teilweise wird auch von funktionsbereichsspezifischen Leitbildern gesprochen. Beispiele hierfür sind Controlling-Leitbilder, Marketing-Leitbilder und Sicherheits-Leitbilder.

Speziell bei den Bereichsleitbildern gibt es unterschiedliche Formen. Zum einen handelt es sich um Bereichsleitbilder, die für die Mitglieder einer bestimmten organisatorischen Einheit des Unternehmens beziehungsweise für ein Geschäftsfeld mehr oder weniger universelle Gültigkeit besitzen (beispielsweise ein Controlling-Leitbild für die Mitarbeiter im Bereich Controlling oder ein Leitbild in

einem Dienstleistungscenter OP). Zum anderen gibt es Bereichsleitbilder, die im Hinblick auf bestimmte Ziele für alle Mitglieder des Unternehmens verbindlich sind beziehungsweise denen hier ein handlungsleitender Charakter zukommt (z.B. Umweltleitlinien oder Sicherheits-Leitbilder). Hierbei werden im Hinblick auf die Tätigkeit der Mitarbeiter lediglich bestimmte Teilbereiche geregelt.

Diese Bereichsleitbilder können ein wichtiger Impuls für die Weiterentwicklung der Unternehmensleitbilder sein. Soweit das Unternehmen noch kein eigenes Leitbild besitzt, kann ein Bereichsleitbild wiederum Auslöser für die Entwicklung eines solchen Leitbildes sein.

Je nach dem Gültigkeitsbereich kann zwischen Leitbildern von Verbänden, Unternehmensleitbildern und Bereichsleitbildern unterschieden werden.

Aufbau von Leitbildern

Ein Leitbild sollte üblicherweise aus den folgenden vier Bestandteilen bestehen:

- Präambel
- Kernleitbild
- einem erweiterten Leitbild
- sowie einem Nachwort.

Die Präambel des Leitbildes versucht, die Grundsätze des Leitbildes zu verdeutlichen und dient der Erläuterung von Funktion und Aufgabe des Leitbildes.

Das Kernleitbild beinhaltet knapp gefaßte Aussagen zu den Themenschwerpunkten. Für sich betrachtet stellt es eine Art Kurzfassung des Leitbildes dar, aus der die Oberziele des Leitbildes hervorgehen.

Angelehnt an bisherige Erfahrungen wird empfohlen, das Kernleitbild und die Unterpunkte des erweiterten Leitbildes jeweils in der Größenordnung von 5 +/-2 Sätzen zu halten. Diese Zahl sichert eine gute Einprägarkeit des Leitbildes, da sie der beschränkten menschlichen Informationsverarbeitungskapazität am ehesten gerecht wird.

Das erweiterte Leitbild sollte die Aussagen des Kernleitbildes erläutern beziehungsweise operationalisieren. Es besteht aus einem allgemeinen Vorwort zu jedem Themenschwerpunkt und jeweils präzisierenden Aussagen zu den einzelnen Themenschwerpunkten.

Ein Leitbild sollte aus einer Präambel, einem Kernleitbild, einem erweiterten Leitbild sowie einem Nachwort bestehen.

Leitbilderstellungsprozess „top-down“ versus „bottom-up“

Es gibt zahlreiche mögliche Vorgehensweisen, ein Unternehmensleitbild zu erstellen, wobei die Extrempositionen durch ein „Top-down“-Vorgehen (von der Unternehmensleitung aufgesetzt) und „Bottom-up“-Vorgehen (von „unten“ erarbeitetes Leitbild) markiert werden. Diese beiden Extrempositionen gilt es auf ihre Vor- und Nachteile hin zu untersuchen.

Ein Leitbilderstellungsprozess von oben läßt die Aussagen des Leitbildes oftmals zu einem Diktat der Unternehmensleitung degenerieren. Kurzfristig ist ein derartiger Erstellungsprozess zwar vielfach effizienter und billiger; es finden – wenn überhaupt – nur wenige Arbeitsgruppensitzungen statt, die sich mit dem Leitbildentwurf befassen; die Zahl der in diesem Prozess einbezogenen Mitarbeiter ist minimal und auf die oberen Führungsebenen beziehungsweise die Unternehmensleitung beschränkt. Ein derartiges Leitbild wird aber von den meisten Mitarbeitern als aufoktroiert empfunden, da ihnen bestenfalls zugestanden wird, das fertige Leitbild abzusegnen oder minimale Korrekturen anzubringen.

Einmal als aufoktroiert abgestempelt, ist das Leitbild so gut wie gescheitert, es wird von den Mitarbeitern nicht gelebt.

Ein Leitbilderstellungsprozess von „unten“ geht hier genau den entgegengesetzten Weg. In einer Vielzahl von verschiedenen Arbeitsgruppensitzungen mit zahlreichen unterschiedlichen Beteiligten wird an einem möglichst adäquaten Leitbild gefeilt. Dieser Prozess nimmt gerade bei großen Unternehmungen kaum zu handhabende Dimensionen an und kostet vor allem viel Zeit der Mitarbeiter und damit Geld. Doch Zeit und Geld sind gut investiert, wenn durch den Reibungs- bzw. „Gärungs“-Prozess die Identifikation mit „unserem eigenen“ Leitbild hergestellt wird. Dieser umfangreiche Erarbeitungsprozess erleichtert zudem die Diffusion des Leitbildes.

Um den Leitbilderstellungsprozess vor dem Ausufern zu bewahren, empfiehlt sich ein Mittelweg, der sich zwischen beiden Extrempositionen bewegt und der Nachteile beider Vorgehensweisen reduziert: ein Vorgehen mittels Projektteam.

Ein solides Projektteam setzt sich aus Vertretern aller Mitarbeitergruppen (so zum Beispiel auch Mitgliedern der Arbeitnehmervertretung -Betriebsrat-) beziehungsweise aller Qualifikationsebenen zusammen. Durchaus sinnvoll ist es, diesen Arbeitskreis auch mit wechselnden Teilnehmern zu besetzen, da dies zu neuen Blickweisen und Gesichtspunkten führt. Ein sehr effektives Prinzip ist das Vorgehen mittels Projektteam. Der Erstellungsprozess eines Leitbildes ist im nachfolgenden Schaubild exemplarisch wiedergegeben:

Krankenhausmanagement und -ökonomie

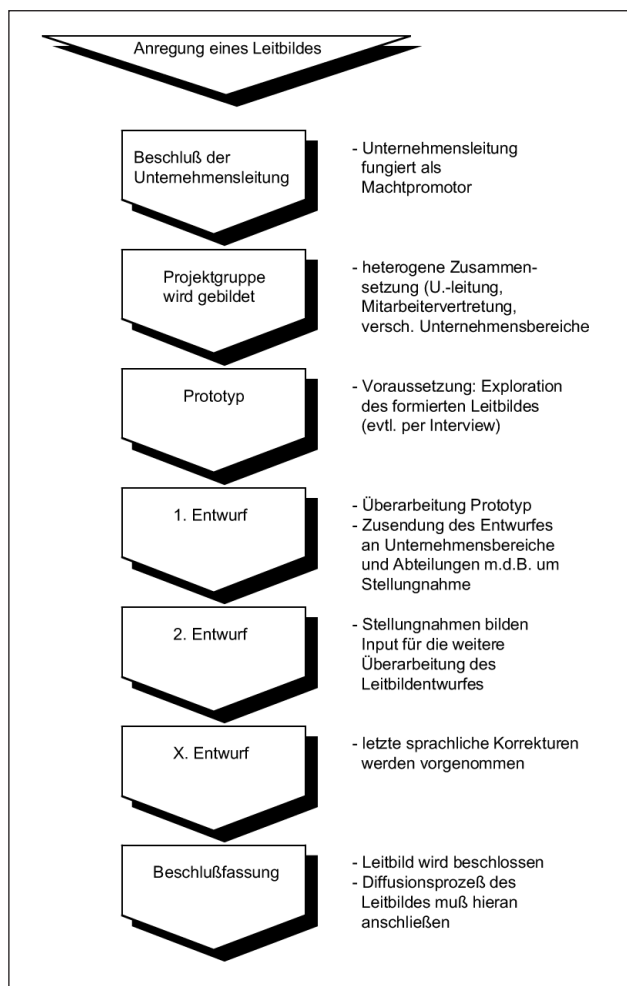


Abbildung: Entstehungsprozeß eines Leitbildes.

Bei der Erstellung eines Unternehmensleitbildes gibt es zwei diametral entgegengesetzte Ansätze: das „Top-down“- und das „Bottom-up“-Vorgehen. Beim „Top-down“ wird das Leitbild von der Unternehmensleitung quasi aufoktroiert, beim „Bottom-up“ wird das Leitbild unter starker Einbeziehung der Mitarbeiter erarbeitet. Zwischen diesen beiden Extremen gibt es eine Vielzahl ebenfalls möglicher Vorgehensweisen. Ein effizienter Erarbeitungsprozeß ist das Vorgehen mittels Projektteam.

Leitbilderstellungsprozesse: Irrtümer und Irrglauben

Vor einem Irrtum sollte an dieser Stelle besonders gewarnt werden: die Erstellung beziehungsweise Implementierung eines Leitbildes lasse sich kurzfristig erreichen. Ein Leitbild läßt sich nicht im Schnell-

verfahren einführen. Die Formulierung und die daran anschließende Diskussion von Leitbildern benötigen viel Zeit. Nimmt man sich hier bei der Ausarbeitung des Leitbildes mehr Zeit, so verkürzt dies tendenziell die Zeitspanne, die zur Diskussion des Leitbildes benötigt wird.

Oftmals liegt der Gedanke in der Luft, um Zeit zu sparen, Leitbilder anderer – erfolgreicher – Unternehmen zu kopieren. Vor einem derartigen Leitbild-Plagiat kann nur gewarnt werden. Ein Leitbild ist kein Anzug, den man „von der Stange“ kauft, sondern ein „Maßanzug“, der exakt auf die Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens abgestimmt sein muß. Kein Unternehmen kann sich auf die Erfolgsstraße katapultieren, indem es zum Beispiel das Unternehmensleitbild von Fresenius oder Helios kopiert. Ganz im Gegenteil, eine derartige Kopie wirkt eher absurd oder grotesk und kann zu Effekten führen, die mehr schaden als nützen.

Ein weiteres Problem ist die Frage, ob ein Leitbild vor allem den Ist-Zustand abbilden soll oder aber den gewünschten Soll-Zustand. Überwiegt eine Darstellung des Ist-Zustandes, so fehlt eine wichtige Funktion: Das Leitbild stellt keinen Wegweiser für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens dar. Ein Leitbild, das sich zu sehr von den tatsächlichen Gegebenheiten entwickelt, läuft Gefahr, unrealistisch und unpraktikabel zu erscheinen; oftmals wird ein solches Leitbild wegen der großen Kluft zwischen Wunsch und Wirklichkeit nicht ernst genommen und eher belächelt. Ein gangbarer Weg ist hier ein Leitbild, das eine „realistische Utopie“ darstellt. Hier orientiert sich das Leitbild an der gegenwärtigen Realität, richtet sich aber auch sehr stark an einem Zustand aus, der im Hinblick auf die Zukunft als erstrebenswert angesehen wird – das heißt es beinhaltet auch Visionen für die Zukunft.

Ein Leitbild läßt sich nicht von erfolgreichen Unternehmen kopieren; es muß speziell für das jeweilige Unternehmen erarbeitet werden, um der gewachsenen Identität dieses Unternehmens gerecht zu werden.

Ein Leitbild muß gelebt und fortgeschrieben werden

Auch wenn ein Leitbild erfolgreich erarbeitet und eingeführt wurde, darf die Dynamik des Leitbilderstellungsprozesses nicht verloren gehen. Damit ein Leitbild der Entwicklung des sozio-ökonomischen Feldes vorausseilt und nicht hinterherhinkt, muß es immer wieder hinterfragt und fortgeschrieben werden. Ein Leitbild darf nicht erstarren, sondern muß immer wieder neue Impulse erhalten.

Ein Beispiel für eine Erstarrung eines Leitbildes ist beziehungsweise war das Leitbild des Flughafens Frankfurt. 1971 hatte das Leitbild des Flughafens einen fast bahnbrechenden Charakter, doch bis 1993 wurde es weder modifiziert noch überarbeitet. War das Leitbild 1971 seiner Zeit voraus, so hinkte es bis 1993 der Zeit hinterher; teilweise waren die Aussagen des Leitbildes nicht mehr zeitgemäß, teilweise fehlten Antworten auf besonders drängende Fragen und Probleme. Eine empirische Untersuchung erbrachte zudem, daß das Leitbild bei Linienreisenden, die den Flughafen Frankfurt benützten, fast gänzlich unbekannt war. Daher zog der Flughafen Frankfurt seinerzeit (1993) die längst fällige Konsequenz und entschloß sich, ein neues Leitbild zu erarbeiten.

Ein Leitbild muß beständig fortgeschrieben werden; nur so kann verhindert werden, daß das Leitbild von der Entwicklung im sozio-kulturellen Raum überrollt wird und seine richtungsweisende Funktion verliert.

Leitbild und Strategie sind Werkzeuge von heute für das Morgen

Es kann also festgestellt werden, daß Unternehmens-Leitbild (und -Strategie – auf die hier in diesem Zusammenhang nicht näher eingegangen wird) nach den vorangestellten Ausführungen keine modischen Spielzeuge, sondern zwei unentbehrliche Werkzeuge für die Führung von heute zur Schaffung des Unternehmens von morgen darstellen. Beide sind von vitaler Bedeutung für ein Unternehmen im Change-Prozeß der Implementierung eines DRG-Systems in den deutschen Krankenhäusern. Das Leitbild bringt, wie erwähnt, die Identität des Unternehmens zum Ausdruck. Je klarer und zutreffender diese Darstellung ist, desto größer das Ansehen und das Vertrauen, das einem Unternehmen entgegengebracht wird. Zudem kann damit auch die Profilierung nach außen und gegenüber der Konkurrenz dargestellt werden, ein nicht zu unterschätzender Standortvorteil in einem Zeitalter von Ärzte- und Pflegekräftemangel. Die Elemente des Leitbildes bilden – und dies bedingt sich schon durch deren Inhalt – auch wesentliche Elemente der Unternehmens-Strategie. Leitbild und Strategie eines Unternehmens sind eng miteinander verbunden, wobei das Leitbild, wie in den Ausführungen erkennbar, von der Strategie abgeleitet werden sollte.

Mit der schriftlichen Fixierung der Gedanken und Vorstellungen über die Unternehmensentwicklung müssen diese verarbeitet und geordnet werden. Dieser Prozeß, systematisch durchgeführt, ist von hoher Bedeutung in bezug auf die Selbsterkenntnis eines Unternehmens als Schlüssel zur Stärkung seiner Wettbewerbsposition.

Schlußfolgerungen

Die Erstellung eines völlig neuen Leitbildes ist ein umfangreicher und langwieriger Prozeß, dem eine eher evolutionäre Weiterentwicklung eines Leitbildes vorzuziehen sein dürfte. Ein Hauptvorteil des evolutionären Vorgehens dürfte auch darin liegen, daß längere Perioden, in denen das Leitbild der Entwicklung im sozio-kulturellen Raum hinterherhinkt und seiner Leitbildfunktion nicht mehr gerecht wird, vermieden werden können.

Allerdings können große Umgestaltungen im Unternehmen eine derartige eher evolutorische Weiterentwicklung ausschließen. Hierbei ist im Gesundheitswesen zunächst an große Fusionen oder die Bildung von Klinikketten (z.B. Helios, Asklepios etc.) zu denken. Eine derartige weitgehende Gestaltung eines Konzerns zwingt oftmals auch dazu, das Leitbild weitgehend zu überarbeiten.

Alles in allem zeigt sich, daß für ein modernes, markt-bewußtes und zukunftsorientiertes Unternehmen ein nicht nur formiertes, sondern auch formuliertes (das heißt schriftlich fixiertes) Leitbild ein unerläßliches unternehmenspolitisches Instrument ist. Dies gilt im besonderen für Unternehmen wie Krankenhäuser und damit heruntergebrochen für einzelne Abteilungen, die einerseits einen nie dagewesenen Strukturwandel vollziehen und andererseits in traditionellen und tradierten sozioökonomischen Gefügen verhaftet sind (Drei-Säulen-Modell oder die klassische Hierarchie in der Medizin). Wie anders als durch ein gemeinsames Leitbild und eine gemeinsame Vision können aber Ziele, Zielvereinbarungen und Strategieentwicklungen mit einer gemeinsamen Grundhaltung als moderne Managementinstrumente eingesetzt werden.

Das Leitbild muß aber laufend überarbeitet werden, wenn es für längere Zeit operationabel und wertvoll sein soll; ein Unternehmen muß immer an dem Leitbild arbeiten. Damit ist die unentbehrliche, laufende Überwachung von Veränderungen der relevanten Umweltbedingungen und der entsprechenden Folgerungen im Sinne einer dauerhaften Weiterentwicklung auf übersichtliche Weise möglich. Die Unternehmensentwicklung wird dann nicht Zufälligkeiten überlassen, sondern mit einem gezielten, dokumentierten Überlegungsprozeß gelenkt. Eine derartige Vorgehensweise ist in der Zukunft und nicht in der Vergangenheit verankert.

Literatur

1. *Achterhold G*: Corporate Identity – in zehn Schritten die eigene Identität finden und umsetzen, 2. Auflage, 1991 ISBN:3-409-23620-1
2. *Auer M, Gerz M*: Social Marketing als unternehmerisches Erfolgskonzept, 1992, ISBN:3-478-22430-6
3. *Belzer V*: Sinn in Organisationen, Hamp Berlag GmbH, Mehring, 1998

Krankenhausmanagement und -ökonomie

4. *Churchill J*: Organizational culture in the changing work-place: an employee assistance program. Perspective, Semin Nurse Manag. 1999 Mar;7(1):17-20
5. *Drenkard K. N*: Team-based work redesign: the role of the manager when you are not on the team. Semin Nurse Manag. 2001 Jun;9(2):90-7
6. *Essing F*: Leitbilder und Unternehmensphilosophien von Dienstleistungsbetrieben als Element des Corporate Identity Konzeptes, Diplomica GmbH, Hamburg, 1998
7. *Ferrara-Love R*: Changing organizational culture to implement organizational change. J Perianesth Nurs. 1997 Feb;12(1):12-6
8. *Garner A*: Using organizational culture as an agent of change. Semin Perioper Nurs. 1996 Jul;5(3):180-5
9. *Gilmartin M. J*: Creativity: the fuel of innovation. Nurs Adm Q. 1999 Winter;23(2):1-8
10. *Glöckler T*: Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate identity – Aufbau und Nutzung, 1995, ISBN:3-8244-6209-5
11. *Johnson J, Billingsley M*: Reengineering the corporate culture of hospitals. Nurs Health Care Perspect. 1997 Nov-Dec;18(6):316-21
12. *Marano P, Fioretti P, Bellomo S, Ceruti R, Masera P, Zaccheo L*: Hospital Reengineering Project at the "Policlinico A. Gemelli". Rays. 1998 Apr-Jun;23(2):263-9
13. *Murphy L, Gorham G*: Organizational and operational redesign: if we should, then how? Semin Nurse Manag. 1996 Mar;4(1):10-9
14. *Sears H. J*: Values-based leadership and organizational development during restructuring. Semin Nurse Manag. 1998 Jun;6(2):89-95.

Korrespondenzadresse:

Dr. med. *Alexander Schleppers*
 Referat für Krankenhausmanagement
 und -ökonomie des BDA
 Sossenheimer Weg 19
 D-65843 Sulzbach.

Symposiumsprogramm der Schering Deutschland GmbH

im Rahmen des DAC 2003

10.04.2003, 14.30 Uhr - 16.30 Uhr, Saal 5



PULMONALE HYPERTONIE - MODERNE THERAPIESTRATEGIEN

Vorsitz: Prof. *Larsen*, Homburg/Saar

Pulmonale Hypertonie - Pathophysiologie und Diagnostik

A. Ghofrani, Gießen

Pulmonale Hypertonie - Bedeutung für den Anästhesisten

B. Zwißler, München

Pulmonale Hypertonie - operative Therapiekonzepte

H. Lausberg, Homburg/Saar

Iloprost - Pharmakologie und klinische Ergebnisse

W. Wilhelm, Homburg/Saar

Iloprost-Inhalation - Therapiealternative zur NO-Beatmung

A. Sablotzki, Halle/Saale

Auskünfte: Schering Deutschland GmbH, Medizin-Marketing, Spezial-Therapeutika Klinik,
 Tel.: 030 / 34989183, Fax: 030 / 34989441, E-Mail: oliver.tietze@schering.de