

## Hans-Martin Kuhlmann: Die Antwort eines „Rüfels“ oder Zeichen einer neuen Zeit

Im Schleswig-Holsteinischen Ärzteblatt 2/2009 (Seite 49) äußerte sich Dr. Martin Gattermann über eine ihm versehentlich zugegangene Einladung des Verwaltungsdirektors eines nicht näher bezeichneten Krankenhauses zu einem Mitarbeitergespräch mit einem Chefarzt. Vor allem wird von ihm der Stil der Einladung gerügt („anstößiger elektronischer Brief“), mehr aber noch die derzeitigen Hierarchien eines Krankenhauses („siehe uns Ärzte als die eigentlichen Leistungsträger“) in Frage gestellt.

Um eines sofort klarzustellen: Über Art und Weise des Umgangs von Menschen miteinander lässt sich nicht streiten: Anstand, Höflichkeit und gegenseitige Achtung sollten selbstverständlich sein. Das gilt für alle Mitarbeiter eines Krankenhauses genauso wie in allen anderen Unternehmen. Aber genauso unbestreitbar ist für mich auch, dass der Tenor des Beitrags von Herrn Dr. Martin Gattermann mit der Wirklichkeit eines Krankenhauses im Jahr 2009 nichts zu tun hat! Das sehen die allermeisten meiner Kollegen ähnlich.

### **Dramatische Veränderungen der Rahmenbedingungen**

Tatsache ist, dass sich die Rahmenbedingungen für das Unternehmen Krankenhaus in den vergangenen 20 Jahren dramatisch verändert haben. Wir sprechen doch heute ganz selbstverständlich von dem Unternehmen Krankenhaus! Kleine, mittlere und große Krankenhäuser müssen teilweise unter schwersten Bedingungen um ihr Überleben ringen, weil auch immer mehr Zahlen die unterschiedlichen Handlungsabläufe eines Krankenhauses bestimmen. Jedes Haus ist daher gut beraten, wenn es in den einzelnen Bereichen hochqualifizierte Fachleute eingebunden hat.



H.-M. Kuhlmann: Wir sprechen heute ganz selbstverständlich vom Unternehmen Krankenhaus.  
(Foto: di)

Um die jeweils richtigen Schritte in die Zukunft einleiten zu können, muss es ein gleichberechtigtes Miteinander von ärztlichem Direktor, kaufmännischem Leiter und Pflegedienstleitung geben. Darüber hinaus sollte ein Verantwortlicher an der Spitze des Unternehmens stehen, der alle Berufsinteressen koordiniert und der aufgrund seiner Ausbildung und Erfahrung im Sinne aller entscheiden kann. Und der die zunehmend wichtigen strategischen Ausrichtungen und externen Anforderungen an das Krankenhaus vorgibt und umsetzt.

### **Gemeinschaftliche Absprachen von Zielen**

Übrigens noch eine Anmerkung zu Zielvereinbarungsgesprächen oder Mitarbeitergesprächen: Diese sind zunehmend ein Instrument des gegenseitigen Austausches, der gemeinschaftlichen Absprache von Zielen und Entwicklungen und besonders des regelmäßigen Abgleichs der naturgemäß unterschiedlichen Sichtweisen. Sie erweisen sich immer wieder als notwendig und geeignet, nicht Hürden aufzubauen, sondern Chancen eines abgestimmten kommunikativen Miteinanders zu eröffnen.

*Hans-Martin Kuhlmann, Vorsitzender des Verbandes der Krankenhausdirektoren, Landesgruppe Schleswig-Holstein und Geschäftsführer des DRK-Krankenhauses Mölln-Ratzeburg gGmbH*