

Dokumentation DEKV-Jahrestagung plus Forum YoungProfessionell



Hannover, 11./12. September 2017

Krankenhaus neu denken: Wie schaffen wir das? - Wie Krankenhäuser von den Erkenntnissen der Hirnforschung profitieren können

Prof. Dr. Gerald Hüther, Akademie für Potentialentfaltung Göttingen, Wien, Zürich

Die wissenschaftlich-technische Weiterentwicklung hat die Welt, in der auch Krankenhäuser operieren, immer schwerer unüberschaubarer gemacht. Und mit der Digitalisierung ist alles, was in dieser Welt geschieht, schneller und effizienter geworden. Mitarbeiter, wie Führungskräfte erleben das als wachsenden Leistungs- und Wettbewerbsdruck bei gleichzeitig zunehmender Unsicherheit. Die Arbeitsbelastung wächst, das Familienleben leidet, die Forderung nach größerer Flexibilität und Veränderungsbereitschaft kollidiert mit dem Streben nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance. Auf der Suche nach Erklärungen und nach Auswegen aus dieser krisenhaften Entwicklung fällt der Blick in den letzten Jahren zunehmend auch auf die neueren Erkenntnisse der Hirnforschung.

Vieles, was die Neurobiologen über die Strukturierung und die innere Organisation des menschlichen Gehirns herausgefunden hat, ist prinzipiell auch auf Unternehmen oder auch auf einzelne Krankenhäuser übertragbar. Es scheint sogar das Geheimnis langfristig erfolgreicher Einrichtungen zu sein, dass sie so ähnlich funktionieren wie zeitlebens lernfähige Gehirne: Sie lernen durch Versuch und Irrtum, sie entwickeln flache, stark vernetzte Strukturen, sammeln Erfahrungen und passen ihre innere Organisation immer wieder neu an sich ändernde Rahmenbedingungen an. Durch sich selbst optimierende kommunikative Vernetzungen auf und zwischen den verschiedenen Organisationsebenen gelingt es ihnen, nicht nur möglichst rasch und effizient, sondern auch möglichst umsichtig und nachhaltig auf neue Herausforderungen zu reagieren. Und so, wie es Gehirne gibt, in denen die Kommunikation zwischen rechter und linker Hemisphäre und zwischen „oben“ und „unten“ nicht so recht klappt, gibt es auch in Krankenhäusern entsprechende Blockaden, Abspaltungen, Zwangsstrukturen und eingefahrenen Bahnen. Solche Einrichtungen mögen noch für gewisse Zeit überleben. Lebendig, flexibel und vor allem kreativ und innovativ sind sie mit Sicherheit nicht.

Dokumentation DEKV-Jahrestagung plus Forum YoungProfessionell

Hannover, 11./12. September 2017

Angst, Stress und Leistungsdruck unterdrücken Kreativität

Kreativ sein heißt, mit spielerischer Entdeckerfreude und Gestaltungslust nach neuen Lösungen zu suchen. Neue Lösungen für alte Probleme findet man aber nur, wenn es einem gelingt, in seinem Hirn gleichzeitig möglichst viele „Schachteln“ aufzumachen, also möglichst viele der dort gespeicherten und in neuronalen Netzwerken verankerten Erfahrungen abzurufen und miteinander so zu verknüpfen, zu assoziieren, dass dabei etwas Neues entsteht, beispielsweise eine neue Idee, wie sich ein Problem, das bisher immer so gelöst worden ist, nun auf einmal auch anders lösen ließe. Damit so ein kreativer Prozess gelingt, muss man über ein möglichst reichhaltiges Spektrum unterschiedlichster Erfahrungen verfügen, und man muss spielerisch mit diesem gespeicherten Wissen umgehen können, darf also nicht „unter Druck“ stehen. Leistungsdruck, übermäßige Erwartungen und Anforderungen, die Stress erzeugen, machen jede Kreativität zunichte. Unter solchen Bedingungen fällt einem kaum je etwas Neues ein, denn verstärkter Leistungsdruck und die damit einhergehende Angst zwingt jeden Mitarbeiter zum Rückgriff auf bisher bewährte Lösungen. Auf die Kreativität und den Innovationsgeist wirkt die Angst wie ein zäher Ölfilm, der sich über eine sprudelnde Quelle legt. Überwinden lässt sich die Angst nur dann, wenn es gelingt, ein anderes, entgegengesetztes Gefühl zu wecken: Vertrauen.

Wir Menschen verfügen über drei Ressourcen, mit deren Hilfe wir Angst und Verunsicherung überwinden können. Erstens – Vertrauen in eigene Fähigkeiten, eigenes Wissen, eigene Erfahrungen. Zweitens – Vertrauen in die Fähigkeiten anderer zur Zusammenarbeit, gegenseitiger Hilfe, auch das Vertrauen in das Verständnis, das uns andere entgegenbringen gehört hier her. Und Drittens – Vertrauen in etwas, was „die Welt im Innersten zusammenhält“, das „Orientierung bietet“ und unserem Leben verleiht.

Immer dann, wenn man die Erfahrung machen kann, dass eine oder sogar alle drei dieser Angstbewältigungsstrategien hilfreich sind, so stellt sich ein gutes Gefühl ein, und das Vertrauen in die Kraft dieser Ressourcen wächst.

Dokumentation DEKV-Jahrestagung plus Forum YoungProfessionell

Hannover, 11./12. September 2017

Erfahrungen bestimmen unser Denken, Fühlen und Handeln

Ob und in welchem Ausmaß ein Mitarbeiter auf die von ihm wahrgenommenen Veränderungen seines inneren Gleichgewichtes, mit Angst reagiert, hängt davon ab, wie er diese Wahrnehmungen bewertet. Diese Bewertungen erfolgen immer subjektiv auf der Grundlage der von der betreffenden Person bisher gemachten Erfahrungen. Verankert sind diese Erfahrungen in Form gebahnter synaptischer Verschaltungsmuster im Frontalhirn, der Hirnrinde hinter der Stirn und über den Augenhöhlen.

Erfahrungen zeichnen sich gegenüber erlernten Wissensinhalten dadurch aus, dass sie „unter die Haut“ gehen, also mit den in der betreffenden Situation gleichzeitig aktivierten Netzwerken für emotionale Reaktionen und die Regulation körperlicher Prozesse verkoppelt werden.

Erfahrungen sind deshalb in Form miteinander verknüpfter kognitiver, emotionaler und körperlicher neuronaler Netzwerke und Regelkreise im Gehirn verankert. Sie werden aus diesem Grund immer gleichzeitig als eine bestimmte Erinnerung oder Vorstellung erlebt, die mit einem bestimmten Gefühl und einer bestimmten Körperreaktion verbunden ist.

Als Integral oder Summe der bisher von einer Person gemachten Erfahrungen lässt sich das beschreiben, was im allgemeinen Sprachgebrauch als innere Haltung oder innere Einstellung umschrieben wird.

Diese Einstellungen und Haltungen sind entscheidend für die subjektive Bewertung von Wahrnehmungen und Erlebnissen. Diese im Frontalhirn eines Menschen verankerten Haltungen sind schwer veränderbar. Weil sie an Gefühle und körperliche Reaktionen gekoppelt sind, bleiben rein kognitive Interventionen (Aufklärung, Belehrung, Beschreibungen etc.) meist ohne nachhaltige Wirkungen, wenn die emotionalen Anteile nicht ebenfalls gleichzeitig aktiviert werden. Gleichmaßen bleiben emotionale Interventionen (Zuwendung, Mitgefühl, Fürsorge) meist ebenso wirkungslos, solange die kognitiven Anteile dabei nicht ebenfalls miterregt werden. Eine nachhaltig wirksame Veränderung einmal entstandener Haltungen lässt sich daher nur herbeiführen, wenn es gelingt, die betreffende Person einzuladen, zu ermutigen oder vielleicht sogar zu inspirieren, eine neue, andere Erfahrung machen zu wollen. Ob ein Vorgesetzter aber in der Lage ist, seine Mitarbeiter einzuladen, zu ermutigen und zu inspirieren, noch einmal eine

Dokumentation DEKV-Jahrestagung plus Forum YoungProfessionell

Hannover, 11./12. September 2017

neue, bessere, also angenehmere Erfahrung machen zu wollen, hängt davon ab, ob es diesem Vorgesetzten selbst einigermaßen gut geht, ob er sich „in seiner Haut“ wohlfühlt.

Die größte Herausforderung, mit der Krankenhäuser gegenwärtig konfrontiert sind, ist die Entfaltung verborgener kreativer Potentiale. Allzu leicht werden diese kreativen Potentiale der Mitarbeiter durch Maßnahmen zur verbesserten Nutzung vorhandener Ressourcen nicht nur übersehen, sondern sogar unterdrückt. Dies gilt vor allem für persönliches Engagement und intrinsische Motivation, Kreativität und Flexibilität, Sorgfalt und Verantwortungsgefühl, Loyalität und Verbundenheit der Mitarbeiter.

Durch noch mehr Druck und noch höhere Leistungsanforderungen wird sich diese Herausforderung aus neurobiologischer Sicht nicht meistern lassen.

Wohl aber durch eine andere Kultur des Miteinanders, eine Beziehungskultur, die Mitarbeiter einlädt und ermutigt aus Fehlern zu lernen und sie inspiriert gemeinsam nach innovativen Lösungen zu suchen.

Immer dann, wenn man die Erfahrung machen kann, dass eine oder sogar alle drei dieser Angstbewältigungsstrategien hilfreich sind, so stellt sich ein gutes Gefühl ein, und das Vertrauen in die Kraft dieser Ressourcen wächst.

Team Engagement and Co-Creativity sind Ausdruck einer innovativen Führungskultur. Jeder kennt solche Teams, deren Mitglieder durch etwas verbunden sind, das weit über das hinausgeht, was durch Wettbewerb oder bloße Kooperationsbeziehungen zusammengehaltene Teams jemals hervorzubringen imstande sind: Co-Kreativität.

Ermöglicht werden solche co-kreativen Prozesse aber nicht durch die außergewöhnliche Brillanz der Ideen der einzelnen Teammitglieder, sondern durch die Offenheit und Intensität des Austausches dieser Ideen und deren konstruktives Zusammenführen. Die entscheidende Voraussetzung dafür ist die besondere Art und Weise, in der die Mitglieder einer solchen Gemeinschaft einander begegnen: von Subjekt zu Subjekt.

Dokumentation DEKV-Jahrestagung plus Forum YoungProfessionell

Hannover, 11./12. September 2017

In allen traditionell hierarchisch geordneten, durch die Übernahme spezifischer Rollen oder vertraglich vereinbarten Aufgabenteilung organisierten Krankenhäusern sind solche Begegnungen nicht vorgesehen. Sie werden auch nicht angestrebt.

Die Mitarbeiter übernehmen die jeweilige für sie vorgesehene Rollen und Aufgaben entweder freiwillig – und machen sich selbst durch ihre eigene Identifikation mit diesen Rollen oder Aufgaben zu Objekten ihrer eigenen Bewertungen und Erwartungen - oder sie werden von anderen zu Objekten von deren Erwartungen und Bewertungen, Anordnungen und Maßnahmen gemacht. Was sie dann miteinander verbindet, sind Objektbeziehungen. Sie brauchen einander – als Konkurrenten – oder sie benutzen einander – als Kooperationspartner – aber sie können einander nicht als Subjekte begegnen. Indem sie sich selbst instrumentalisieren oder andere als Objekte zur Verfolgung ihrer Absichten und Ziele benutzen, erzielen manche Mitglieder solcher Teams bisweilen herausragende Leistungen, die anderen finden sich mit ihren Verlierer- oder Zuträgerrollen ab.

Mitarbeiter und Führungskräfte, die aufgrund ihrer bisher in Objektbeziehungen gemachten Erfahrungen entsprechende, für eine Subjekt-Subjekt-Begegnung ungünstige innere Einstellungen und Haltungen entwickelt haben, können diese nur verändern, indem sie eine neue, günstigere Erfahrung in der Begegnung mit anderen Personen machen.

Die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich auf eine solchen Subjekt-Subjekt-Begegnung einlassen, wird um so größer, je geringer der Druck ist, der auf den Partnern lastet, je unbefangener, je vorurteilsfreier, je absichtsloser sie also aufeinander zuzugehen und sich aufeinander einzulassen imstande sind. Solange sie im Kontext ihrer jeweiligen Objektrollen gefangen sind, einander also als Konkurrenten oder als nützliche und zweckdienliche Kooperationspartner betrachten, ist eine solche Begegnung nicht möglich. Und dann kommt zwischen ihnen auch kein co-kreativer Austauschprozess in Gang. Dann ist ihre Beziehung von Vorsicht, Misstrauen, Zurückhaltung und den dann verbreitet eingesetzten Selbstschutz- und Selbstdarstellungstechniken bestimmt.

Dokumentation DEKV-Jahrestagung plus Forum YoungProfessionell

Hannover, 11./12. September 2017

Solange sich die Mitarbeiter eines Krankenhauses nicht als Subjekte gesehen und wertgeschätzt fühlen, solange sie sich gegenseitig zu Objekten ihrer jeweiligen Interessen und Absichten machen, erleben sie das als eine Verletzung ihres tiefen Grundbedürfnisses nach Zugehörigkeit und Anerkennung, nach Verbundenheit und Autonomie.

Dieses nicht gestillte Bedürfnis ist die verbreitetste Form subjektiv erlebten Drucks in allen, entweder durch Konkurrenz oder durch Kooperation zusammengehaltenen Gemeinschaften. Unter solchen Bedingungen ist jede individuelle Kreativität auf die Überwindung dieses Drucks ausgerichtet.

Unser Gehirn hat schon längst eine Lösung gefunden, um fortwährendes Wachstum zu ermöglichen, ohne dass uns irgendwann der Schädel platzt. Es wächst zeitlebens durch Intensivierung und Ausbau der Beziehungen zwischen den Nervenzellen. Das kann auch in einem Krankenhaus gelingen, wenn sich dort die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und die zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern verbessern.

Mehr über den Autor: www.gerald-huether.de

mehr über die Akademie: www.akademiefuerpotentialentfaltung.org