

## **Von den Spannungen in Hospizarbeit und Palliative Care - spannend!**

Ein wichtiger Faktor, der auch über die Qualität der Betreuung und Pflege der betroffenen Personen im Rahmen von Hospizarbeit und Palliative Care entscheidet, ist die Leitung der jeweiligen Einrichtung. Deren Sichtweisen, Haltungen und Tätigkeiten zu untersuchen, hat sich die Autorin Anne Elisabeth Höfler vorgenommen. Vorab darf gleich gesagt werden, dass ihr das in verhältnismäßig praxisnaher Form gelungen ist.

In diesem Buch werden Führung und Leitung in den Blick genommen und u.a. einer der erlebten Grundwidersprüche zwischen deren Wunsch nach Gestaltung des eigenen Verantwortungsbereiches und der Erfahrung des Getrieben-Werdens hervorgehoben. Im Kernstück dieser Publikation werden die erlebten Anforderungen der befragten Führungskräfte differenziert mit dem verfügbaren theoretischen Wissen zusammengeführt. Unter anderem werden Leitungsverständnisse, Perspektiven der Motivation und Psychohygiene zu speziellen Empfehlungen für Führungskräfte verarbeitet, die systemtheoretisch hinterlegt werden. Dadurch wird beispielsweise deutlich, dass die befragten Führungskräfte von Annahmen von Führung ausgehen, "...die die Person und ihr Verhalten in den Mittelpunkt stellen. Organisation im Sinne eines komplexen, nicht-trivialen Systems als Kontext von Führung wird dabei weitgehend ausgeblendet." (S. 232). Jedoch sei gerade eine Organisationskompetenz zur situationsangemessenen Steuerung von Rahmenbedingungen und Entscheidungen als eine der zentralen Fähigkeiten für das Überleben der Einrichtungen anzusehen: Steuerung ist nämlich nicht mehr als das Ansteuern von Lösungen, sondern als kompetentes Umgehen mit nicht auflösbaren Widersprüchen zu denken. In ähnlicher Weise werden noch weitere Widersprüche benannt und aus den verschiedenen beteiligten Perspektiven bedacht. In einem Anforderungsprofil werden erstmals die notwendigen Anforderungen an Führungskräfte als nicht-lineare Auflistung in Form von beobachtbaren Verhaltensweisen formuliert.

Insgesamt kann das Buch von Anne Elisabeth Höfler, einer Beratungskollegin, mit Gewinn gelesen werden und dies nicht nur für Insider. Es erscheint gerade auch für alle am Feld von Hospizarbeit und Palliative Care Interessierten - und vielleicht auch irgendwann davon Betroffenen - als empfehlenswerte Lektüre. Ein Wermutstropfen im Hinblick auf die Übersichtlichkeit ist die Tatsache, dass eine Kapitelnummerierung weggelassen wurde, was die Bezugnahme und Auffindbarkeit von Hinweisen der Autorin, deutlich erschwert. Das hat wohl mit unergründbaren Entscheidungen so mancher Verlage zu tun.

Mag. Dr. Norbert Schermann, MSc

Autor von: (2012): Gerechter, nicht gerecht. Organisationale Gerechtigkeit als Zumutung an Führung und Management. Mit einem Vorwort von A. Heller und einem Vorgespräch mit M. Varga von Kibéd. Heidelberg: Carl Auer Verlag. ISBN 978-3-89670-959-2

Geschäftsführer ATELIER Unternehmensberatung  
<http://www.ihratelier.at>

Quelle Rezension: [www.amazon.de](http://www.amazon.de) Zugriff: 30.3.2013