# „Führung ist gerade jetzt der wichtigste Erfolgsfaktor“

## Ein Interview mit Dr. Gerald Gaß, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Krankenhausgesellschaft (DKG), zum DKI-Leadership Summit 2027

Die deutschen Krankenhäuser stehen vor einer der größten Veränderungsphasen ihrer Geschichte. Reformen, wirtschaftlicher Druck, neue Versorgungsstrukturen und Digitalisierung verändern Organisationen, Prozesse und Verantwortlichkeiten. Warum deshalb gerade jetzt Führung zum entscheidenden Erfolgsfaktor wird, darüber sprechen wir mit **Dr. Gerald Gaß,** Vorstandsvorsitzender der Deutschen Krankenhausgesellschaft (DKG). Am 19. Januar 2027 eröffnet er den DKI-Leadership Summit 2027, den das Deutsche Krankenhausinstitut (DKI) in Kooperation mit der DKG in Düsseldorf veranstaltet.

**Herr Dr. Gaß, Krankenhäuser diskutieren derzeit vor allem über Reformen, Finanzierung und neue Versorgungsstrukturen. Warum setzt der DKI-Leadership Summit ausgerechnet jetzt das Thema Führung ganz oben auf die Agenda?**

Weil all diese Veränderungen am Ende von Menschen umgesetzt werden müssen. Wir können neue Strukturen beschließen, Prozesse neu ordnen und Strategien entwickeln. Aber keine Reform setzt sich von selbst um. Natürlich gehören strategisches Denken, wirtschaftliches Handeln und klare Entscheidungen zu den selbstverständlichen Anforderungen an gute



DKG-Vorstandsvorsitzender Dr. Gerald Gaß. *Foto: DKG/Lopata*

Führung und Management im Krankenhaus. Entscheidend ist aber, ob es gelingt, die Menschen in einer Organisation für den gemeinsamen Weg zu gewinnen.

Es sind die Menschen in den Krankenhäusern, die Veränderungen tragen müssen. Und es sind Führungskräfte, die Orientierung geben, Entscheidungen erklären, Verantwortung übernehmen und dafür sorgen müssen, dass aus Veränderungsdruck tatsächliche Entwicklung entsteht.

Gerade in einer Phase großer Unsicherheit wird deshalb sichtbar, welchen Unterschied gute Führung macht. Führung kann nicht jede Unsicherheit beseitigen. Aber sie kann dafür sorgen, dass Menschen verstehen, wohin eine Organisation will und warum bestimmte Entscheidungen notwendig sind.

**Was verändert sich derzeit an den Anforderungen an Führungskräfte im Krankenhaus?**

Die Komplexität nimmt deutlich zu und der wirtschaftliche Druck ist noch größer. Führungskräfte müssen heute häufig Entscheidungen treffen, obwohl noch nicht alle Fragen geklärt sind. Sie müssen Veränderungen vorantreiben und gleichzeitig verstehen, dass Veränderungen bei Menschen Unsicherheit auslösen. Sie müssen wirtschaftlich handeln und trotzdem den Kernauftrag eines Krankenhauses im Blick behalten. Und sie müssen unterschiedliche Berufsgruppen und Perspektiven zusammenbringen. Gerade im Krankenhaus ist das eine besondere Herausforderung, weil hier Menschen mit sehr hoher fachlicher Expertise und sehr unterschiedlichen professionellen Kulturen zusammenarbeiten. Führung bedeutet deshalb zunehmend, Orientierung zu geben und gleichzeitig die Kompetenz der Menschen in der Organisation zu nutzen.

**Unternehmenskultur spielt beim Summit ebenfalls eine große Rolle. Warum?**

Weil Kultur darüber entscheidet, wie Menschen miteinander arbeiten und wie Veränderung tatsächlich gelebt wird. Kann man Probleme offen ansprechen? Kann man widersprechen? Werden Fehler genutzt, um besser zu werden? Wird Verantwortung übernommen? Werden Entscheidungen erklärt? Das klingt zunächst vielleicht nicht nach einem klassischen wirtschaftlichen Thema. Aber die Auswirkungen sind sehr konkret.

Eine Organisation, in der Menschen Probleme nicht ansprechen, verliert Zeit. Eine Organisation, in der Verantwortung immer weitergeschoben wird, verliert Handlungsfähigkeit. Und eine Organisation, in der Vertrauen fehlt, wird Veränderungen deutlich schwerer umsetzen können. Deshalb ist Unternehmenskultur auch ein Erfolgsfaktor.

**Der DKI-Leadership Summit bringt bewusst Führungspersönlichkeiten aus unterschiedlichen Bereichen zusammen. Warum ist dieser Austausch wichtig?**

Weil Führungskräfte selbst Räume brauchen, in denen sie ihre Erfahrungen reflektieren können. Im Alltag eines Krankenhauses folgt häufig eine Entscheidung auf die nächste. Die operative Verantwortung ist enorm. Gleichzeitig gibt es nur wenige Gelegenheiten, einmal aus diesem Alltag herauszutreten und mit anderen Führungspersönlichkeiten darüber zu sprechen, wie sie mit ähnlichen Herausforderungen umgehen. Genau darin sehe ich einen besonderen Wert des DKI-Leadership Summit.

Hier geht es nicht nur darum, über einzelne politische oder wirtschaftliche Fragen zu sprechen. Es geht um die Menschen, die diese Veränderungen am Ende gestalten müssen. Der Austausch mit anderen Führungskräften kann dabei neue Perspektiven eröffnen und helfen, die eigene Rolle neu zu betrachten.

**Was unterscheidet den DKI-Leadership Summit aus Ihrer Sicht von einem klassischen Krankenhauskongress?**

Der Fokus. Wir haben im Gesundheitswesen viele wichtige Veranstaltungen zu Politik, Finanzierung, Medizin, Digitalisierung oder einzelnen Managementthemen. Beim DKI-Leadership Summit steht bewusst die Frage im Mittelpunkt, wie wir führen müssen, damit Veränderung überhaupt gelingen kann. Und dabei geht es ausdrücklich nicht nur um Managementmethoden. Es geht um Menschen, um Verantwortung, Haltung und Vertrauen. Und um die Frage, wie Führung dazu beitragen kann, dass Organisationen auch unter schwierigen Bedingungen gemeinsam handlungsfähig bleiben.

**Was wünschen Sie sich, dass die Teilnehmer nach den zwei Tagen in Düsseldorf mitnehmen?**

Ich würde mir wünschen, dass jeder Teilnehmer, jede Teilnehmerin mindestens eine Frage mitnimmt, die sie oder ihn auch nach dem Summit weiter beschäftigt. Vielleicht über die eigene Rolle. Vielleicht über die Kultur der eigenen Organisation. Vielleicht darüber, wie Entscheidungen getroffen werden oder wie Veränderung kommuniziert wird. Und genauso wichtig sind die Begegnungen. Führung ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Der Austausch mit Menschen, die ähnliche Verantwortung tragen, kann enorm wertvoll sein. Wenn jemand nach zwei Tagen mit einer neuen Perspektive, einer guten Idee oder auch einer unbequemen Frage in seine Organisation zurückkehrt, ist bereits viel erreicht. ■

**Redaktionstelefon:**
**030 20847294-1/-2**

**Fax: 030 20847294-9**