

INOVATOR

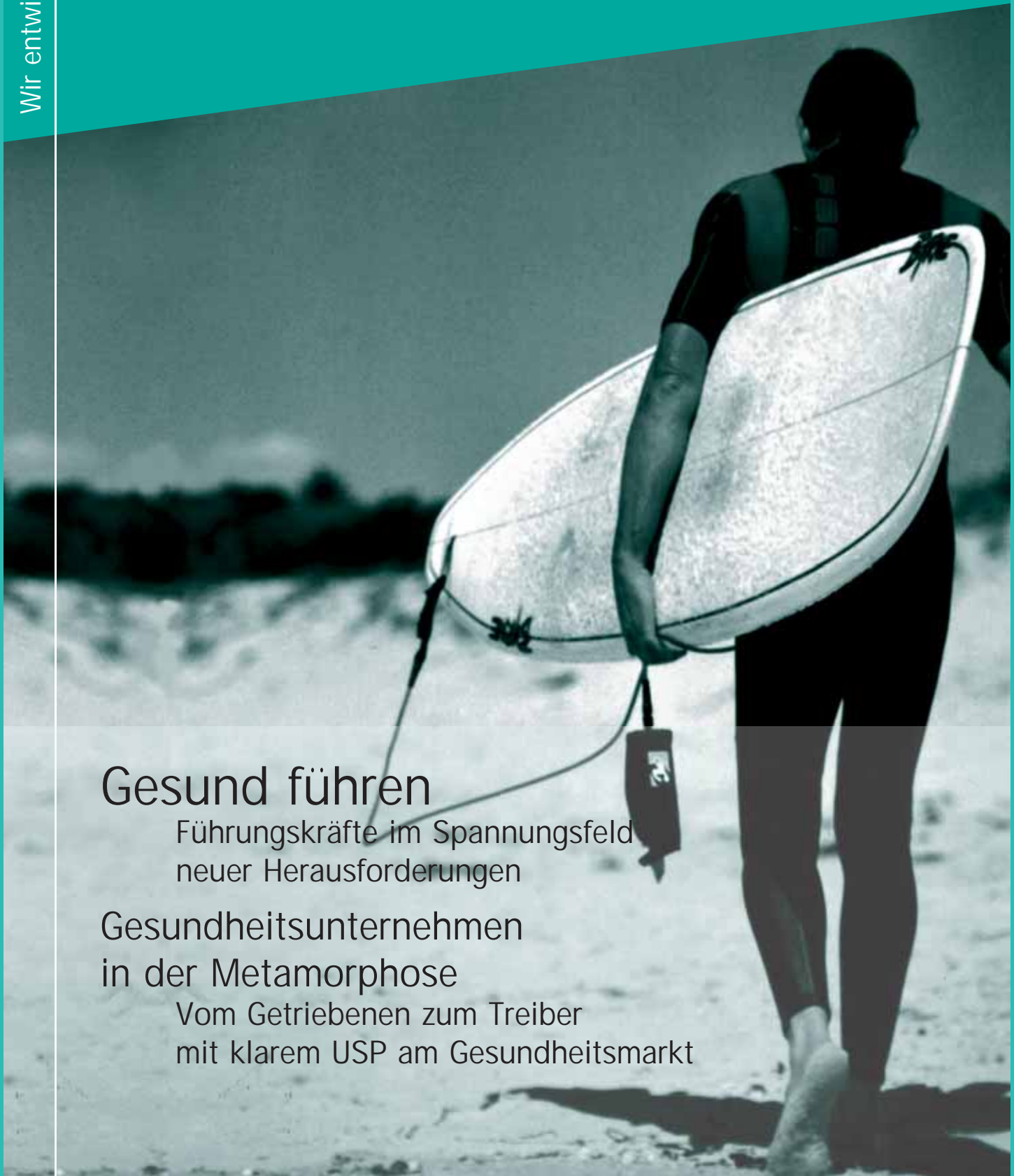
Das Magazin für Organisationsarbeit und Personalentwicklung

Gesund führen

Führungskräfte im Spannungsfeld
neuer Herausforderungen

Gesundheitsunternehmen in der Metamorphose

Vom Getriebenen zum Treiber
mit klarem USP am Gesundheitsmarkt



Für das „Gestalterische“ achtsam bleiben



Mag. Franz Auinger



Mag. Barbara Dressler

Liebe Leserinnen und Leser!

Im persönlichen und gesellschaftlichen Leben geht es zunehmend darum, die Aufmerksamkeit jenen Bereichen zu schenken, in denen es um ein nachhaltiges gestalterisches Wirken geht.

Das ist nicht nur eine Frage von „Was macht mir letztlich mehr Spaß?“. Die Aussage beschränkt sich auch nicht nur darauf, dass es schließlich so was wie Verantwortung für die Zukunft für jeden von uns gibt. Nein, es ist viel simpler – es ist eine Überlebensfrage für die Menschen, in ihren unterschiedlichsten Rollen und letztlich auch für Organisationen.

In dieser Ausgabe des InoVators betrachten wir im ersten Artikel „Gesund führen“ den Aspekt, wie es mir als Führungskraft gelingt, mich

selbst so weit zu führen, dass ich gestalterisch wirksam bleiben kann. Positive Auswirkungen daraus für die gesellschaftliche Gesundheit wird auch den Gesundheitsmarkt freuen. Dieser kennt ja seinerseits den Umstand sehr gut, „Getriebener“ zu sein.

Im Beitrag „Gesundheitsunternehmen in der Metamorphose“ werden neue Wege aufgezeigt, was Gestalten in diesem Kontext bewirken könnte.

Die Getriebenheit in unserer Zeit ist eine perfekte Chance uns wieder mehr jenen Aktivitäten zuzuwenden, aus denen letztlich jeder Kraft, Freude und Erfolg schöpft – dem Gestalten.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

Mag. Barbara Dressler
Consultant

Mag. Franz Auinger
Geschäftsführer InoVato GmbH

Inhalt

Personalentwicklung

2 | 6

Gesund führen

Führungskräfte im Spannungsfeld neuer Herausforderungen

Strategische Organisationsarbeit

7 | 11

Gesundheitsunternehmen in der Metamorphose

Vom Getriebenen zum Treiber mit klarem USP am Gesundheitsmarkt

Impressum:

Herausgeber: InoVato. Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH, Dorfweg 2, 4052 Ansfelden, Austria
Tel.: 07229 / 87029, Fax: 07229 / 87029-31, office@inovato.at, www.inovato.at

Redaktion: InoVato-Team,

Fotos: Photocase (www.photocase.com): tomka01/Photocase (tomka-design berlin), runtothewater/Photocase (Kristina Steigüber)



Gesund führen

Führungskräfte im Spannungsfeld
neuer Herausforderungen

Die wachsenden Spannungsfelder in vielen Betrieben sind so zahllos, wie es Unternehmen gibt: Die Märkte entwickeln sich dynamisch, Entscheidungen der Konzernzentralen gehen oft zu Lasten der Belegschaft, Einsparungs- und Deckelungsprozesse im öffentlichen Bereich nehmen zu und kontinuierliche Veränderungsprozesse gehören zum normalen Arbeitsalltag.

Mag. Anneliese Aschauer, Mag. Franz Auinger, Mag. Peter Hofer

Die auftretende Widersprüchlichkeit zwischen

- den gesteckten Zielen und den zur Verfügung stehenden Ressourcen
- den Herausforderungen und dem Machbaren
- den wachsenden Anforderungen und den tatsächlichen oder empfundenen Fähigkeiten, führt oft zu Verunsicherung und regressivem Verhalten aller Beteiligten.

Die Führungsarbeit ist nun in einer besonderen Form gefordert. Es wird von ihr Orientierung, Stabilität und Planbarkeit erwartet. Tatsächlich besteht aber das größte Problem darin, dass Steuerbarkeit und Prognostizierbarkeit immer weniger möglich sind.

»» Aber auch Führungskräfte sind Menschen, die ihre biologischen Grenzen haben, das wird sehr oft vergessen. ««

Besonders relevante Entwicklungen sind dabei

- **Der Verlust der Sicherheit:** Die neue Unsicherheit ist ein Phänomen, welches von Entscheidern erfordert, das Unberechenbare schätzen zu lernen.
- **Von der Internationalisierung zur Globalisierung zur Weltgewandtheit:** Führungskräfte und Mitarbeitende müssen sich – unabhängig von ihrer Kerntätigkeit – verstärkt „der Welt“ zuwenden, um den Chancen und Bedrohungen gerecht werden zu können. Das bedeutet konkret, Trends und Tendenzen des Umfeldes wahrnehmen, um zu erkennen, was machbar ist oder an welchen Knöpfen ich in meiner Führungsrolle drehen kann.
- **Die zeitliche, operative und kognitive Komplexität wächst:** Wir sprechen von der **Multioptionsgesellschaft** (Orientierung ist zum knappen Gut geworden) sowie einer **Beschleunigungsgesellschaft**. Das sind bereits bestehende und sich verstärkende Phänomene.
- **Die „Ränder“ managen:** Am Rand, an den Grenzen, an den Übergängen ist Vielfalt und Spannung. Interne und externe Vernetzungsprozesse, die diese Potenziale nutzen, rücken immer stärker in den Fokus der Führungsarbeit.
- **Der reduzierte Stellenwert der Hierarchie:** Die formale Macht aufgrund einer Position im Organigramm verliert weiter an Bedeutung und Wirksamkeit. Führungskräfte müssen in Zukunft noch stärker die Legitimation von ihren Teams erhalten.
- **Dynamik versus Stabilität, Sicherheit versus Unsicherheit** irritieren Führungskräfte und Mitarbeitende. Trotz alledem gilt es, das Commitment zu halten, Kreativität zu fördern und eigenverantwortliche Haltungen wieder in den Organisationen zu stärken.
- **Ergebnisziele** sind immer weniger unmittelbar beeinflussbar, die **Prozessziele gewinnen an Bedeutung** und müssen ins Zentrum der Führungsarbeit gerückt werden.

Der Druck und die Erwartungen an die Führungskräfte im Rahmen dieser Szenarien sind enorm und werden mit jedem Tag fordernder. Aber auch Führungskräfte sind Menschen, die ihre biologischen Grenzen haben, das wird sehr oft vergessen.

„Ihr eigener Umgang mit Gesundheit, ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion und zur Herstellung der Balance der verschiedenen Lebensbereiche wirkt wiederum positiv auf die MitarbeiterInnen.“

Was brauchen Führungskräfte, damit sie gesund führen können

Führungskräfte beschäftigen sich vor allem mit der Frage, wie sie ihre MitarbeiterInnen gesund und produktiv erhalten können. Die Erfahrungen aus der Beratungspraxis zeigen, dass Führungskräfte in der Regel aber selbst unter enormen Druck stehen, eine große Verantwortung auf ihren Schultern spüren und nebenbei oft noch sehr einsam sind:

- Es gibt meist wenig Austauschmöglichkeit unter Führungskräften, die im Sinne eines Coachings psychohygienisch auf deren Befinden wirken würde.
- Die Alltagsmeinung, dass gute Führungskräfte die spezifischen Beanspruchungen und Belastungen schon aushalten müssen, ist weit verbreitet.
- Führungskräfte zeichnen sich oft durch ein hohes Ausmaß an Robustheit und Risikobereitschaft aus – dies zeigt sich schon alleine dadurch, dass sie sich mehr oder weniger bewusst dazu entscheiden, die eigene Komfort-

zone zu verlassen und ein hohes Ausmaß an Belastungen in Kauf nehmen.

- Führungskräfte tendieren dazu, auch aufgrund der hohen Erwartungen von außen, bei ihrer persönlichen Arbeitsgestaltung gesundheitliche Aspekte zu vernachlässigen. Sie arbeiten oft bis an den Rand ihrer Leistungsfähigkeit und ignorieren Körpersignale.
- Ihr Selbstbild beinhaltet häufig die Glaubenssätze: „Darf mir keine Fehler erlauben“ und „Muss alles ständig im Griff haben und funktionieren“.

Führungskräfte benötigen ihren speziellen Zugang, um die hohe Belastung und Verantwortung gesund tragen zu können. Gleichzeitig brauchen sie ihre individuellen Methoden, um mit dem Spannungsfeld zwischen subjektiver Gesundheit und den sehr hohen Erwartungen von außen gut zurechtzukommen und in ihrer Führungsrolle wirksam zu bleiben.

Sich selbst gesund führen - Wie geht das?

Widersprüche anerkennen und aushalten

Führungsarbeit bedeutet immer auch Widersprüche, Gegensätze und Interessenskonflikte aushalten zu können – auf dieses permanente Spannungsgefühl werden Führungskräfte in ihren Ausbildungen jedoch kaum vorbereitet. Individuelle Vertiefungen auf persönlicher Ebene im Anlassfall könnten hier unterstützen.

Den Entscheidungsdruck aushalten

In Entscheidungssituationen geraten manche Führungskräfte unter enormen Druck. Es sind oft nur wenige, die solche Belastungssituationen gut kompensieren und völlig ohne gesundheitliche Folgen bewältigen können. Ein möglicher persönlicher Ansatz wäre es, aus der realen Situation gedanklich eine Art Spielsituation zu kreieren und sich damit ein Stück distanzieren zu können. Eine andere Möglichkeit in sehr innovativen Unternehmenskulturen ist es, dass Führungskräfte viel stärker auf „Bauchentscheidungen“ vertrauen.

Die Grenzen der Steuerbarkeit anerkennen

Das Hauptproblem liegt nicht so sehr in der Grenze der

Steuerbarkeit von Systemen an sich, als vielmehr in der Vorstellung oder im Glauben davon. Denn genau eine solche Annahme provoziert, dass Führungskräfte geneigt sind, immer mehr Kontroll- und Steuerungsinstrumente einzusetzen, um eben „die Situation in den Griff zu bekommen“.

Das führt wiederum dazu, dass aufwendige Kontroll- und Steuerungssysteme enorme Ressourcen verschlingen und Organisationen ihr tatsächliches Leistungspotenzial meist nicht annähernd ausschöpfen können. Wirksam ist in diesem Fall das volle Vertrauen in die Selbststeuerungskräfte der Teams. Wenn diese konkret wissen, wohin der Weg gehen soll, kann darauf vertraut werden, dass das Ziel erreicht wird.

Stabile Zonen pflegen und errichten

Menschen benötigen in dynamischen und unsicheren Zeiten Inseln, die Gewohntes, Tradiertes bieten und einen stabilisierenden Effekt haben. Dies können regelmäßige Besprechungen mit Mitarbeitern oder Kollegen, gewohnte Geschäftsprozesse oder das private/familiäre Umfeld sein. Gerade in dynamischen und/oder Krisenzeiten sollten Sie auf diese stabilen Zonen achten und diese Ressourcen besonders pflegen.



Widersprüche anerkennen und aushalten

Den Entscheidungsdruck aushalten

Die Grenzen der Steuerbarkeit anerkennen

Stabile Zonen pflegen und errichten

Achtsamkeit

Angesprochen ist hier der achtsame Umgang mit sich selbst und dessen Auswirkung auf den Umgang mit anderen Mitmenschen. Die dahinter liegende Hypothese lautet, ein achtsamer und wertschätzender Umgang mit Mitmenschen setzt immer einen achtsamen und wertschätzenden Umgang mit sich selbst voraus. Wer sich nicht selbst „Wert schätzt“ oder wertschätzen kann, wer sich nicht selbst achtet oder achten kann, der wird sich auch schwer tun, andere Menschen zu achten oder wertzuschätzen.

Innehalten – Selbstreflexion und Bewusstheit – und der Umgang mit der Zeit

Sich bewusst Zeit nehmen, sich auch im Arbeitskontext einmal Auszeit gönnen, innehalten, um in einen kritischen Dialog mit sich selbst oder mit anderen einzutreten, ist wesentlich. Eine Art Standortbestimmung machen und regelmäßig Bilanz ziehen, um nicht in der Hitze des Alltagsgeschäftes sich anbietenden, verlockenden Irrwegen aufzusitzen, sei jeder Führungskraft wenigstens ein paar Mal im Jahr empfohlen. Wichtig dabei ist das Bewusstwerden des eigenen Standpunktes und die Möglichkeit einer eigenen bewussten Positionierung. Der Standpunkt an sich ist dabei oftmals sogar völlig nebensächlich.

Die Suche nach dem Sinn

MitarbeiterInnen und auch Führungskräfte stellen sich zunehmend die Frage, ob sie in ihrem Tätigkeitsbereich Bedingungen wieder finden, die sinnstiftend wirken, die in eine größere Bedeutung eingebettet sind und im Rahmen derer sie sich selbst entfalten können. Untersuchungen zeigen, dass Motivation und Sinn unmittelbar verknüpft sind und letztlich entscheidend sind, um nachhaltig gesund zu bleiben.

Auch Führungskräfte sollten sich deshalb damit beschäftigen, ob die aktuelle Führungsaufgabe das ist, was ihren Stärken und Leidenschaften entspricht und damit Sinn gibt.

Die Lebensbereiche in Balance bringen und Freude & Genuss ausreichend Platz geben

Führungskräfte und MitarbeiterInnen berichten in den meisten Fällen darüber, dass Arbeit einen wesentlichen Lebensbereich darstellt, der neben Belastungen vor allem auch wichtige Ressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten bietet.

Die Diskrepanz zwischen der subjektiven Wertigkeit von Familie, Beziehung und Kindern sowie der dafür eingesetzten Zeit ist jedoch im Regelfall auf den ersten Blick frappierend. Dies soll nicht bedeuten, dass das Ausmaß der Zeit automatisch mit der Qualität der Beziehungen korreliert, jedoch: Qualität in Beziehungen braucht Pflege, Präsenz und damit Zeit.

Sich selbst führen bedeutet also, sich selbst als Mensch ganz wahrnehmen und auch auf dieser Ebene im Anlassfall gegenzusteuern oder noch besser vorzubeugen.

Es gibt einfache Methoden dazu, die man hier ganz im Konkreten anwenden kann. Darüber möchten wir Sie in einer der nächsten Ausgaben genauer informieren.

Wenn Sie Interesse haben, einige dieser Methoden wirklich an sich auszuprobieren, laden wir Sie ganz herzlich zu unserer **Dialogveranstaltung** ein.

Dialogveranstaltung: 3 April 2007, 18:30 Uhr
InoVato Akademie in Kooperation mit dem Bildungsinstitut pro mente

Nähere Infos entnehmen Sie bitte dem Beiblatt oder im direkten Kontakt mit uns (07229/87029).

Achtsamkeit

Innehalten - **Selbstreflexion** und
Bewusstheit - und der Umgang mit der Zeit

Die Suche nach dem **Sinn**

Die Lebensbereiche in **Balance** bringen
& Freude und Genuss ausreichend Platz geben



Gesundheits- unternehmen in der Metamorphose

Vom Getriebenen zum Treiber mit klarem USP am Gesundheitsmarkt

Demographie (die Kostensituation im Gesundheitsbereich), medizinisch-technische Entwicklungen und die gestiegenen Ansprüche von Patienten sind die Schlüssel-Treiber für Unternehmen im Gesundheitsbereich. Viele Organisationen dieser Branche bewegen sich auf die Kostenfalle zu und haben in den letzten Jahren vor allem nur auf Rationalisierungsmaßnahmen gesetzt. Kostendruck in Kombination mit höheren Anforderungen am Markt lassen sich allerdings nur bedingt mit Maßnahmen auf der Kostenseite bewältigen.

Mag. Franz Auinger, Dkfm. Christoph Zulehner

Innovative Unternehmen kombinieren Konsolidierungsmaßnahmen mit Aktivitäten zur Unternehmensweiterentwicklung. Nur die Kombination von Maßnahmen auf beiden Seiten ermöglicht es, auf dem umkämpften Gesundheitsmarkt deutlich Flagge zu zeigen und damit eine gestaltende Rolle einzunehmen.

In letzter Zeit zeigen sich erste diesbezügliche Signale: In Krankenhausunternehmen setzen Führungskräfte aller Berufsgruppen auf Bildungsmaßnahmen im Managementbereich. Für die Besetzung von Leitungspositionen wird Führungserfahrung vorausgesetzt und die Unternehmensvorstände entdecken die Zertifizierung über anerkannte Qualitätsinstrumente als marktwirksame Antwort auf die Erfordernisse.

Trotz dieser Aktivitäten stellen wir uns aber immer noch die Fragen:

- Warum haben diese Interventionen im Kundenerlebnis wenig verändert?
- Warum sind Patienten trotz Zertifizierung nicht zufriedener?
- Warum klagen MitarbeiterInnen darüber, dass sich wenig verändert hat?
- Warum wird der Wandel im Extremfall sogar als Verschlechterung erlebt?

Lenken wir unsere Aufmerksamkeit deshalb auf jene, die letztlich die Dienstleistungen von Gesundheitsunternehmen „kaufen“. Patienten antworten auf die Frage nach ihren Anforderungen an das „Ideale Krankenhaus“ (=Ergebnis einer qualitativen Befragung zum Thema, 2006) wie folgt:

Kommentare



Neurologe und Allgemeinmediziner, Therapeut und Führungskräftecoach

Dr. Christian Guth

„Ärzte erleben die Krankenhäuser als System immer frustrierender. Gerade die letzten Jahre der Ökonomisierung haben zu Bürokratisierungstendenzen geführt, die vom Patienten ablenken und die Ärzte, aber genauso die Pflege, vom eigentlichen Kerngeschäft wegführen. Der Druck steigt gewaltig. Die Bedürfnisse der MedizinerInnen und auch anderer Berufsgruppen bleiben auf der Strecke. Von den ganzen Qualitätssicherungsmaßnahmen will man oft gar nichts mehr hören.“



Vorstandsmitglied d. ÖIK, Österr. Institut f. Krankenhausbetriebsführung, bildet Führungskräfte von Gesundheitseinrichtungen aus

Reinhard Biermair

„In meiner Funktion als kaufmännischer Direktor der Landesfrauenklinik Linz war es mir immer wichtig, dass auch unsere Hebammen, Schwestern und Ärztinnen / Ärzte ihre Erfahrungen und Verbesserungsvorschläge einbringen konnten. Im Wege der Qualitätszirkel haben wir einen Großteil davon umsetzen können. Jede Energie, die wir uns bei Dokumentation und Administration sparen, kommt den PatientInnen zu Gute. Ich bin ein Fan des „Feng Shui der Entrümpelung“ – auch in unseren Gesundheitseinrichtungen.“

- Die Mitarbeitenden sollen fachlich kompetent sein.
- Die Mitarbeitenden sollen miteinander einen menschlichen Umgang und eine wertschätzende Gesprächskultur pflegen.
- Kleine Betreuungsteams mit schnellem Informationsfluss.
- Sicherheit durch Betreuung und Beratung.
- Geregelte, verlässliche Abläufe mit akzeptablen Wartezeiten.
- Wirtschaftlich überlegte und effiziente Handlungen.
- Einbezug der psychischen Aspekte in die medizinische Behandlung.

Zusammenfassend ergibt dies ein hohes Bedürfnis nach Nähe, Begegnung und Berührung, das Patienten erleben möchten. Es bedarf also einer deutlichen Rückbesinnung auf den Menschen.

Innovative Unternehmenskulturen aus anderen Branchen zeigen uns deutlich, dass die Antworten auf komplexe Fragestellungen und unternehmerische Situationen meist in der vollen Identifikation mit dem Kunden und dessen Bedürfnissen liegen.

Lassen Sie uns deshalb die Ergebnisse der Kundenbefragung mit der aktuellen Managementphilosophie in vielen Gesundheitsunternehmen vergleichen.

Es wird sehr schnell erkennbar, dass nach einer langen Phase des Laissez-Faire-Verhaltens jetzt zwar die erbrachten Leistungen zertifiziert werden, geforderte Nachweise erbracht werden und auch in Öffentlichkeitsarbeit investiert wird. Am konkreten Tun und damit am Kundenerlebnis hat dies allerdings wenig verändert. (siehe Abb. 1 rechts unten: „Vom No-Go zum Go-Go“)

Ganz im Gegenteil: Den komplexen Anforderungen begegnet das Manage-

ment mit Überadministration, Kontrolle, Verordnen von Detailanweisungen im Check-Listen-Format, Dokumentation etc. Die Unternehmensführung droht von ihrer gestaltenden Leitungsfunktion in eine Administrationsfunktion abzurutschen.

Innovative Entwicklungen in Organisationen lassen sich allerdings nicht „verordnen“. Die MitarbeiterInnen benötigen vielmehr klare strategische Ziele als Orientierung für ihr Handeln. Gleichzeitig ist es notwendig, Freiräume zu schaffen, Entwicklung zuzulassen und zwar dort, wo auch der Kundenkontakt stattfindet. Dies erfordert eine völlig andere Führungshaltung. Nur der Manager in einer deutlichen „Beraterhaltung“ erkennt Chancen und kann die Gestaltungsspielräume seiner Teams für die Organisation erfolgswirksam nutzen.

Genau hier setzt das vorliegende Konzept an, wenn es darum geht Gesundheitsunternehmen zu Treibern in der Branche zu entwickeln, die klar Profil am Gesundheitsmarkt zeigen:

- Feldexperten aller Berufsgruppen gestalten mit und werden unabhängig von anerkannten Qualitätsmethoden eingebunden – bottom up.
- Prioritäten werden dort gesetzt, wo aktuell der Bedarf gesehen wird.
- Lernende und selbststeuernde Organisationseinheiten übernehmen Verantwortung für den Gesamtunternehmenserfolg.
- Organisationseinheiten werden geschaffen, die entrümpeln, stärkenorientiert agieren und so MitarbeiterInnen ausreichend Anreize bieten.

Was heißt das jetzt konkret für ein Gesundheitsunternehmen?

Forschungsergebnisse und praktische Beispiele aus anderen Ländern haben gezeigt, dass Qualitätsmaßnahmen nur dort zum Erfolg führen, wo eine intensive Einbindung der MitarbeiterInnen stattgefunden hat.

Systematisierte und kontinuierliche Qualitätsverbesserung in diesem Sinne bedeuten deshalb in Gesundheitsunternehmen:

- Kriterien werden vom Unternehmen und den Mitarbeitenden und nicht von außen festgelegt.
- Die Qualitätsentwicklung erfolgt themenspezifisch in kleinen Organisationseinheiten (Station, Abteilung, Institut).

- Die Qualitätsaktivitäten werden direkt in den Arbeitsalltag integriert.
- Der Grad der Motivation ist hoch, weil die Betroffenen intensiv in das Programm eingebunden sind.
- Die Methode ist systemunabhängig und uneingeschränkt kompatibel mit den gängigen Qualitätssystemen (EFQM, KTQ, ISO, TQM usw.) (siehe Abb. 2 unten: „Das Team als Treiber erfolgreicher Entwicklung“)

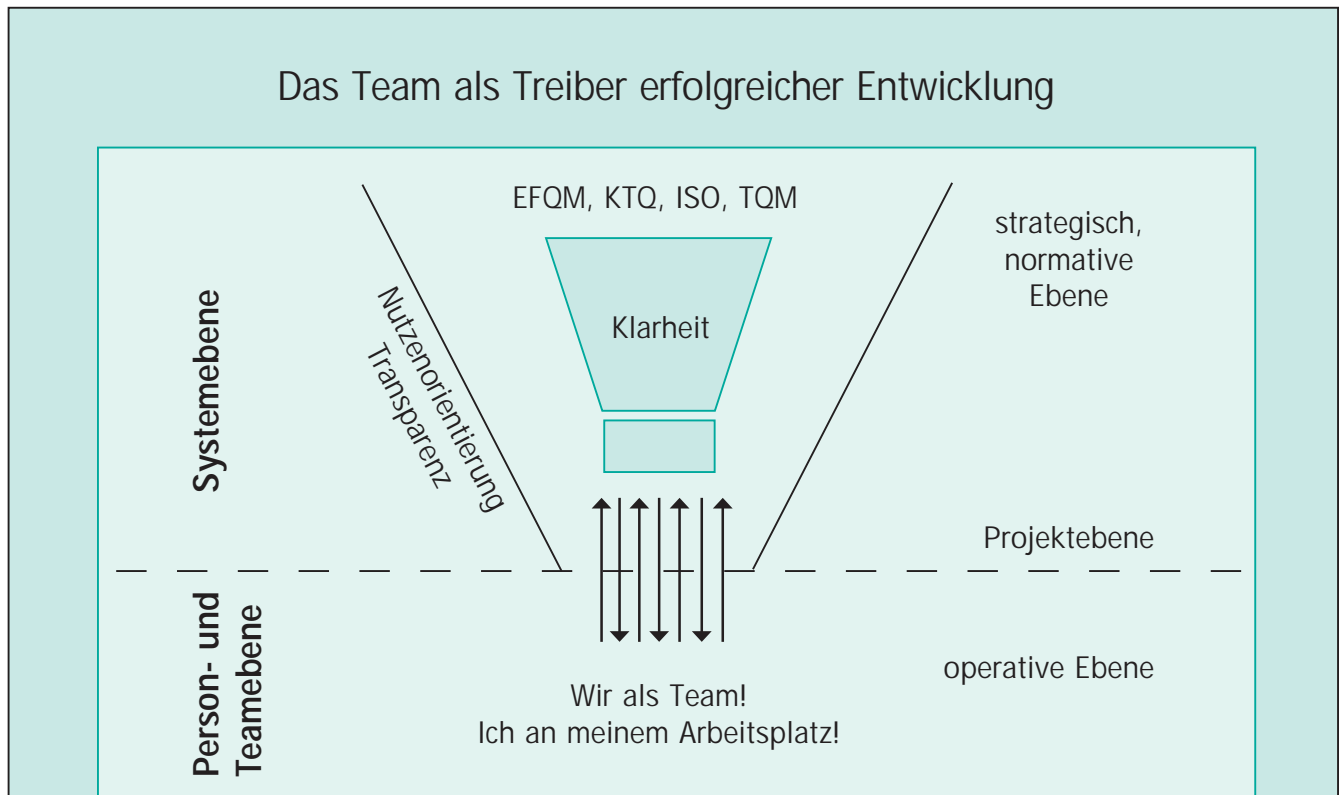


Abb. 2: „Das Team als Treiber erfolgreicher Entwicklung“, 2007

Vom No-Go zum Go-Go

Dynamik	no go	slow go	go go
Phase	Laissez-Faire Phase	Referenz Phase	Kompetenz Phase
Merkmale	Tradition, fehlende Innovation	Zertifizierung, Gütesiegel, Öffentlichkeitsarbeit, Ausbildungsnachweise	Handlungskompetenz, Umsetzungskompetenz
Kundenerlebnis	Fehlende Unternehmensstrategie und damit keine daran messbaren Kundenerlebnisse	Kundenerlebnisse stehen teilweise im Widerspruch zur Unternehmensstrategie	Kundenerlebnisse stimmen mit der Unternehmensstrategie überein
Veränderung	keine Veränderung	Veränderung unter Druck	kontinuierliche eigeninititative Veränderung
Zeituordnung	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft

Abb. 1: „Vom No-Go zum Go-Go“, 2007

„Dieses Expertenwissen entwickelt sich erst dann zum Erfolgsfaktor für die Patienten, wenn es „wertschätzend“ vernetzt wird.“

Die eigentlichen Erfolgsfaktoren für Qualität im Gesundheitsunternehmen

1. Konsequente Strategiearbeit und Umsetzung macht den Unterschied

Die notwendige Voraussetzung stellt eine transparente, verständliche und gut kommunizierte Unternehmensstrategie dar. Diese liegt in der Verantwortung des Krankenhausträgers, genauso wie die Werte, für die die Organisation steht. Die Aufgabe der Geschäftsführung ist es, diese Strategien in taktische Ziele zu übersetzen und gemeinsam mit der kollegialen Führung auf operationale Ziele herunter zu brechen. Die Bereichs-/Stationsleitungen leiten davon in intensiver Zusammenarbeit mit den jeweiligen MitarbeiterInnen ganz konkrete Handlungen für ihre Bereiche/Stationen ab, die dann umgesetzt werden.

Konkrete Beispiele dazu: einen medizinischen Schwerpunkt setzen, Zuwendungsorientierung = Erhöhung der Patientenkontaktzeit durch Visite im Sitzen, Dienstübergabe am Patientenbett usw.



2. Die Vernetzung der Experten als innovative Antwort

Innovative Organisationen zeichnen sich durch Systemdenken aus. Die wachsende Komplexität von Gesundheitsanbietern und die Geschwindigkeit, in der sich das Fachwissen vergrößert, brachten es unweigerlich mit sich, dass sich die fachlichen Disziplinen in ihre Expertenfelder zurückzogen. Dieses Expertentum von Ärzten, Pflege, Therapie etc. ermöglicht es zwar, dass das jeweilige Wissen vertieft wird, allerdings paralyisiert es über diesen Weg auch das Gesamtsystem.

Dieses Expertenwissen entwickelt sich erst dann zum Erfolgsfaktor für die Patienten, wenn es „wertschätzend“ vernetzt wird.

Konkrete Beispiele dazu: Centerorganisation, Brustgesundheitszentrum, Onkologisches Zentrum, interdisziplinäre Behandlungsteams.



3. Die Berufsgruppe der Ärzte als Schlüssel zum Erfolg

Die Ärzte sind jene Berufsgruppe, die der bestehende Systemdruck in den letzten Jahren in die Verteidigung ihrer Fachexpertise zurückdrängte. Als wichtigste Entscheidungsträger bestimmten sie aber die Prozesse in den Gesundheitsunternehmen maßgeblich und beeinflussen durch ihr Handeln die verfügbaren Ressourcen (personell und materiell) vehement. Die Aufmerksamkeit liegt dabei auf der Entwicklung ihrer Managementorientierung.

Ärzte müssen für eine erfolgreiche, effiziente und effektive Entwicklung verstärkt

- eine „gesamthafte“ innovative Haltung einnehmen,
- einen innovativen Zugang haben und führen wollen (interdisziplinär und interprofessionell),
- sich vernetzen,
- sich am Markt positionieren wollen,
- Krisen bewältigen.

4. Eine gemeinsame Führungsphilosophie aller Systemspieler als Navigator

In unseren Expertengesprächen wurde deutlich, dass sich die Systemspieler durch ein sehr unterschiedliches Führungsverständnis auszeichnen. Beschreiben die Pflegekräfte Führung dann als gut, wenn straffe Strukturen und klare Vorgaben herrschen, so ist für Ärzte Führung dann positiv, wenn ausreichend Freiheiten zugestanden werden. Als Paradoxon wurde erkennbar, dass die Ärzte durchaus „neidisch“ auf die Pflegeorganisation blicken, weil dort eben klare Führungsstrukturen herrschen und Führen nicht als Nebenjob ausgeführt werden muss.

Hier in der Interdisziplinarität einen gemeinsamen Weg zu definieren, der sowohl Rationalisierung als auch Unternehmensentwicklung ermöglicht, wird wesentlich sein, um das Gesundheitsschiff in die vorgegebene strategische Richtung zu navigieren.

Aus der Marketing-Betrachtung heraus ermöglicht dieser klar strategiegeleitete Zugang einen unverwechselbaren USP am Gesundheitsmarkt. Kraft und Geist für die tatsächliche Umsetzung entwickeln sich dabei aus der Teamebene heraus.

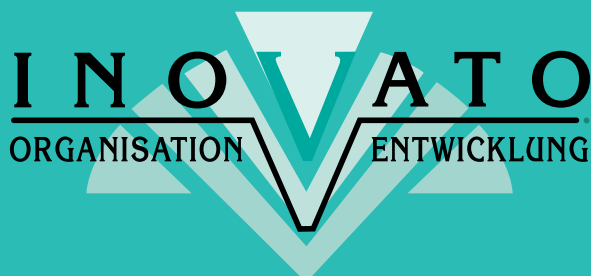
Damit bekommt diese Positionierung auch für die Bereiche und Abteilungen einen enormen Stellenwert. Denn die



logische Folge ist, dass die gesetzten Aktivitäten in der Region und somit für die Bevölkerung wirklich erlebbar sind und von der öffentlichen Hand wahrgenommen werden. Das ganze „Haus“ wird mehr als die Summe seiner Teile - ein wirtschaftlich attraktiver, für Patienten vernetzter Anbieter von Gesundheitsleistungen auf hohem Niveau. Damit profitieren auch andere Bereiche in der Organisation indirekt mit.



(c) Copyright. Samtliche Inhalte und bildliche Darstellungen sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur mit der ausdrücklichen Zustimmung von InoVato - auch nicht in veränderter Form - wiedergegeben, veröffentlicht und verbreitet werden.



Strategische Organisationsarbeit	Human-Resource-Management-Systeme	InoVato Akademie
<p>Prozesse Strategien Kulturen</p>	<p>zielorientiert wertorientiert ganzheitlich</p>	<p>Kompetenzen Fertigkeiten Instrumente</p>
<p>Prozessbegleitung Strategieentwicklung Wertorientierte Unternehmensführung Kultur- und Teamentwicklung</p>	<p>Human-Resource-Management-Systeme Führungssysteme Management by Objectives Mitarbeitergesprächssysteme</p>	<p>Selbstführung und Lebensenergie Zusammen wirken Führung Veränderung & Innovation Coaching Potenzialdiagnostik</p>

