

Organisationsentwicklung

in Gesundheitseinrichtungen

Vitalisierungsstrategie für Organisation,
Führung und Mitarbeiterschaft



Ein Leitfaden zur gesunden Entwicklung Ihrer Organisation

Organisationsentwicklung in Gesundheitseinrichtungen

Kein Markt ist in den letzten Jahren so reguliert und verändert worden wie das Gesundheitswesen. Viele Re- und Umstrukturierungen haben zwar zum Teil zur Optimierung der Prozesse geführt, Führungskräfte und Mitarbeiter dabei aber meist zu wenig mitgenommen.

Die hohe Komplexität der Veränderungsmaßnahmen und deren konkrete Umsetzung stellen dabei häufig die größte Herausforderung dar. Widerstände seitens der Beschäftigten und wiederkehrende Dysfunktionen in der Zusammenarbeit der verschiedenen Fach- und Berufsgruppen weisen darauf hin, dass erfolgreiche Entwicklungen nicht "topdown" durch Vorgabe von Zielen und Planung von Maßnahmen seitens des

Managements funktionieren. Vielmehr muss die gesamte Organisation befähigt werden, um gemeinsam am wirtschaftlichen und menschlichen Erfolg der Einrichtung zu arbeiten.

Organisationsentwicklung setzt an diesem Punkt an.

Damit alle gemeinsam an einem Strang ziehen, kommt es darauf an, betriebswirtschaftliche, kulturelle und Systemumwelt-Faktoren so zu integrieren, dass die fach-, bereichs- und professionsübergreifende Zusammenarbeit - mit Ausrichtung auf den Gesamterfolg der Organisation - gelingt.

Unsere Beratung und Begleitung hilft Ihnen:

- Führungskräfte, Mitarbeiter und andere Keyplayer für Veränderungsprozesse zu gewinnen und zu qualifizieren.
- Professionelle Informations- und Kommunikationswege zu etablieren, die allen eine Orientierung geben zu den aktuellen Herausforderungen, Lösungen, Maßnahmen und deren Fortschritt.
- Sicher in Komplexität zu navigieren und ganzheitlich-integrativ zu denken und zu handeln.
- Die Qualität und Wirksamkeit Ihrer Entscheidungen und Maßnahmen zu erhöhen und Veränderungsmaßnahmen zum Abschluss und zum Erfolg zu führen.
- Die Stimmung im Haus sowie die Ergebnisse nachhaltig zu verbessern.



Beziehungen

+

Organisation

Nur einer vitalen Gesundheitseinrichtung gelingt es:

- ✓ Für Mitarbeiter und Patienten gleichermaßen attraktiv zu sein.
- ✓ Qualifizierte und passende Fach- und Führungskräfte innerhalb der Ärzteschaft, der Pflege und Verwaltung zu finden und zu halten.
- ✓ Sowohl den Krankenstand, als auch Überstunden im angemessenen Rahmen einzugrenzen.
- ✓ Erfolgreich neue berufs- und fachübergreifende Strukturen aufzubauen, wie zum Beispiel: IMC, Weaning-Station, MVZ, Kooperation mit Belegärzten und Zuweisern.
- ✓ Die Probleme mit MRSA, mit anderen multiresistenten Erregern sowie die Hygiene im Griff zu haben.
- ✓ Wirtschaftlich und menschlich gleichermaßen erfolgreich zu sein.

Indikatoren und Kennzahlen einer „vitalen Gesundheitseinrichtung“

Frühe Indikatoren

- Akzeptanz und Umsetzung von Veränderungsvorhaben
- Grad der Umsetzung von Vorgaben und Anweisungen
- Mitarbeiter-Zufriedenheit
- Teilnahme an Fortbildungen, Feiern und Veranstaltungen der Einrichtung
- Anzahl der Konflikte
- Anzahl und Bearbeitungsdauer der Probleme und Baustellen in der Organisation
- Stimmung bei der Belegschaft
- Grad der Entscheidungsfähigkeit
- Narrative (Wie Mitarbeiter über das Haus sprechen)
- Bereitschaft zu Mehrleistung in „heißen Phasen“
- Vertrauen der Mitarbeiter in Führung und Management



Falls Frühindikatoren negative Ausschläge aufweisen:
Dringender Handlungsbedarf mit Gestaltungsmöglichkeiten für eine rechtzeitige, positive Veränderung, die bei kompetentem Vorgehen von der Belegschaft mitgetragen wird!

Späte Indikatoren

- Betriebswirtschaftliches Ergebnis
- Krankenstand
- Fluktuation
- Überstunden außerhalb des Toleranzbereichs
- Anzahl der Bewerber bzw. Schwierigkeitsgrad der Rekrutierung neuer Mitarbeiter
- Bettenauslastung
- Bereitstellung von Intensivbetten
- Aufnahme- und Abmeldeverhalten des Hauses
- Patientenzufriedenheit, Patientenbeschwerden und Patientenbewertungen
- Reputation des Hauses
- Ergebnisse von Restrukturierung und Veränderung



Falls Spätindikatoren negative Ergebnisse ausweisen:
Sofortiger Reaktionsbedarf ohne große Gestaltungsspielräume für die notwendige Veränderung, die dann nur bei professionellem Vorgehen von der Belegschaft mitgetragen wird!

Metaprozess der Organisationsentwicklung



Ziele der Einrichtung

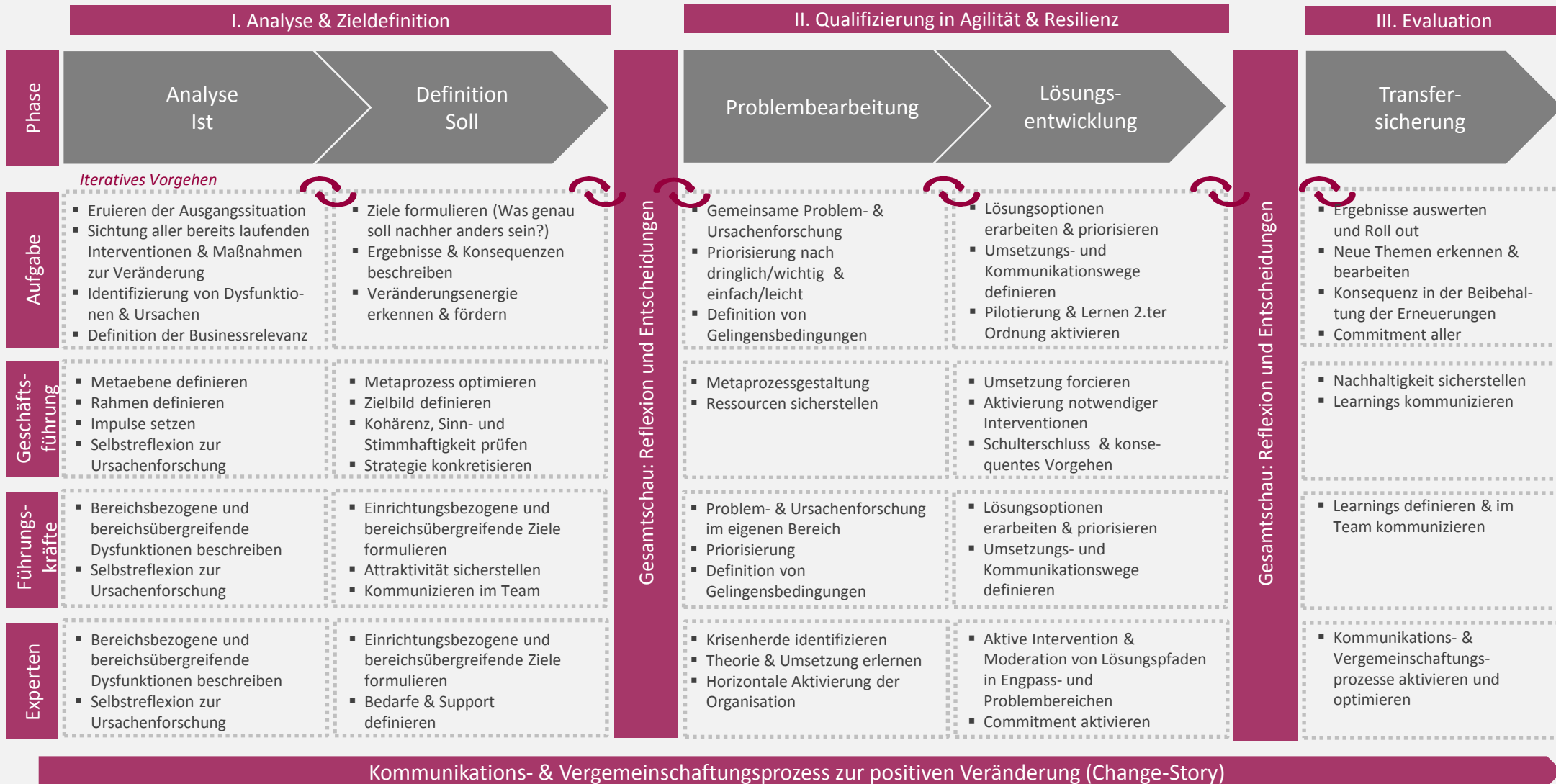
- Problemerkennungs-, Lösungsentwicklungs- und Kommunikationskompetenz bei Führung, Organisation und Mitarbeiterschaft verbessern.
- Identifizierung und Überwindung dysfunktionaler Muster und Leben einer positiven Kultur.
- Präventive Vermeidung von Störungs-, Demotivations- und Frustrationsquellen.
- Horizontale und vertikale Aktivierung der Organisation als „Vitale Gesundheitseinrichtung“.
- Agilität, Resilienz und Anpassungsfähigkeit der Organisation und ihrer Belegschaft steigern.
- Verhaltensausrichtung an gemeinsam definierten Regeln, am Leitbild und den Führungsgrundsätzen.



Typische Hürden und Dysfunktionen

- Überbetonung (ausschließlicher Fokus auf) Effizienz und Leistung verhindern das Gelingen von Kooperation und Zusammenarbeit.
- „Blinde Flecken durch Musterbildung“ verhindern gemeinsames Problembewusstsein und Lösungsengagement.
- Die Führung erzeugt mehr Passivität und Widerstand als Commitment.
- Unzureichende Kommunikation und Vergemeinschaftung führen zum Austausch persönlicher Befindlichkeiten statt zu Teamperformance.
- Zu viele Einzelinterventionen und Veränderungsmaßnahmen verstellen den Blick und die Zielausrichtung und auf das Ganze.
- Status und Ego Einzelner verhindern Ausrichtung auf den Gesamterfolg.
- Fehlende Zeitfenster und ineffiziente Gesprächs- und Meeting-Kultur erhöhen den Stress und die Belastungen bei Führungskräften wie Mitarbeitern.

Beispielhafte Prozessarchitektur zum Vorgehen



Wir sind Experten für die Auflösung dysfunktionaler Muster in Organisationen



Unser Beratungs- und Begleitungsverständnis

- ✓ Unsere Beratungsleistung zielt darauf ab die **Organisation** zu **bewegen**, **nicht** die **Menschen**. Die Menschen einer Organisation sind dabei die aktiv Handelnden, deren Individualität Schlüsselfaktoren im gesamten Entwicklungsprozess bildet.
- ✓ Unsere Organisationsberatung versteht ihre Aufgabe darin, Zweck, Wissen, Kommunikationsprozesse, Ziele und Entscheidungen einer Organisation bewusst zu machen und eventuelle Widersprüche bzw. Dysfunktionen aufzuzeigen sowie geeignete Interventionen zu entwickeln die **zielorientierte Entscheidungen und Handlungen auslösen**.
- ✓ In diesem Sinne verstehen wir uns als Katalysator zur **Vitalisierung von Organisation, Führung und Mitarbeiterschaft**.



Susanne Leithoff

Dipl. Kauffrau & Health-Managerin

- Organisationsentwicklung, Führungskräfteentwicklung und Change-Management in Gesundheitseinrichtungen.
- Gründerin und Leiterin des Leithoff-Institut für gesunde Organisationsentwicklung in Wiesbaden.
- Mehrfache Auszeichnungen für Organisationsentwicklungsprojekte in Unternehmen und Einrichtungen im Gesundheitswesen.
- Lehrbeauftragte der Hochschule Hannover im MBI-Studiengang: Krankenhausmanagement für Ärzte „MHM® – Medical Hospital Manager“ für Leadership, Resilienz und Organisationsentwicklung.



Organisationsentwicklung in Gesundheitseinrichtungen

Zur Gesamtvitalisierung Ihrer Organisation. Beratung, Organisationsanalyse und Architektur des Beratungs- und Begleitungsprozesses. Identifizierung und Überwindung einrichtungsspezifischer Dysfunktionen mit Fokus auf das Gelingen der fach-, bereichs- und professionsübergreifenden Zusammenarbeit innerhalb Ihres Hauses.



Führungskräfteentwicklung „Gesunde Führung“

Zur vertikalen Vitalisierung Ihrer Organisation. Aufbau und Weiterentwicklung von Leadership-Kompetenzen in Gesundheitseinrichtungen mit den Schwerpunkten: Selbstführung, Mitarbeiterführung, Organisationsführung und den spezifischen Anforderungen einer strategischer Führung in Komplexität.



Expertenausbildung „Gesunde Kommunikation“

Zur horizontalen Vitalisierung Ihrer Organisation. Aufbau einer Expertengruppe zur frühzeitigen Identifizierung und Lösung von Dysfunktionen der Zusammenarbeit sowie zur Kommunikation und Vergemeinschaftung relevanter Informationen innerhalb der Einrichtung.



Akute Krisenintervention „Notfallkoffer für Konfliktherde“

Zur sofortigen Vitalisierung der Lösungskompetenz in Konflikt- und Krisensituationen innerhalb spezifischer Abteilungen, Fachbereiche oder Teams. Kurzberatung und Krisenintervention durch externe Konfliktanalyse und Reflexionsprozesse sowie Moderation der Lösungs- und Entscheidungspfade.

Unser Methodenkoffer mit Werkzeugen, die wirken:

- Systemisch-integrative Organisationsentwicklung
- Integraler Bezugsrahmen, 4-Quadranten Modell/AQUAL-Modell
- Organisationsanalyse/Kulturanalyse
- Change Reifegrad Analyse
- Balanced Scorecard
- Spiral Dynamics
- U-Prozess nach Scharmer
- Organisationale Resilienz
- Modelle der Kommunikation und Teamentwicklung
- Design Thinking
- Ansätze der Komplexitätsbewältigung und Selbststeuerung nach Pfläging
- Ansatz der Evolution von Organisationen nach Laloux
- Kommunikations-Coaching-Circles
- Reflexionsmodelle
- Ansatz der Lernenden Organisation