

Die Härte der weichen Faktoren

Jahrestagung 2012 VdKP

Agenda

1. Ausgangssituation
2. Rahmenbedingungen für Veränderungsprozesse
3. Werte und Führungskultur
4. Dialog -/ Streitkultur
5. Steuerungsinstrumente und Verantwortlichkeiten
6. Transparenz, Ergebnisse und Nachhaltigkeit
7. Innere Haltung und Führung

Ausgangssituation

Veränderung als Dauerzustand

Die Rahmenbedingungen für Krankenhäuser haben sich in den letzten 10 Jahren erheblich geändert. Dies hatte einen beachtlichen Anpassungsdruck zur Folge: Die Notwendigkeit, sich wirtschaftlich zu konsolidieren, das Leistungsspektrum anzupassen, Kooperationen, einzugehen, andere Häuser zu übernehmen oder selbst übernommen zu werden, Umbau, Neubau, neues KIS, Fachkräftemangel etc..

Auf die sog. „weichen“ Faktoren kommt es an!

Hauptgrund für ein Scheitern von Projekten ist, dass zu wenig Zeit und Aufmerksamkeit für eine klare Steuerung der Umsetzungsprozesse aufgebracht wurde. Es ist essentiell für den Erfolg von Projekten, eine Situation zu schaffen, in der Führungskräfte und Mitarbeiter die geplanten Veränderungen mittragen und unterstützen.

Rahmenbedingungen für Veränderungsprozesse

Es geht um eine in sich stimmige, aktivierende Unternehmenskultur!

Voraussetzung für die erfolgreiche Einbindung von Mitarbeitern in Veränderungsprozesse/ Restrukturierungsprozesse sind,

- gemeinsame Werte und Führungskultur,
- eine Dialog-/Streitkultur, die geprägt ist von gegenseitigem Vertrauen und dem Ringen um die beste Lösung,
- Steuerungsinstrumente und eindeutige Verantwortlichkeiten,
- Transparenz von Entscheidungen und Maßnahmen,
- Schnelle Entscheidungen und Ergebnisse die bleiben,
- Vorteile für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Werte und Führungskultur

Das Vorhandensein von Werten und einer Führungskultur erleichtert es Mitarbeitern, sich mit der Organisation zu identifizieren. Sie sind „Motivationsspender“.

Werte und Führungsverständnis einer Organisation kommen z.B. in folgenden Instrumenten zum Ausdruck bzw. werden auch durch diese weiterentwickelt:

- „Leitbild“ und „Leitlinien der Führung und Zusammenarbeit“

(Wenn diese von Führungskräften und Mitarbeitern hierarchie- und berufsgruppenübergreifend entwickelt worden sind und wenn sie im Arbeitsalltag der Orientierung dienen und thematisiert werden.),

- berufsgruppenübergreifende Führungskräfteentwicklung,
- strukturiertes, jährliches Mitarbeitergespräch
- Mitarbeiterfrühstück

(ca. 20 zufällig ausgesuchte Mitarbeiter mit der Geschäftsführung und Krankenhausbetriebsleitung, monatlich),

- regelmäßig tagende Ethikkommission.

Dialog- und Streitkultur

Dialog und Diskussion fördern gute Arbeitsergebnisse und motivieren Mitarbeiter.

Die Entwicklung einer Dialog- und Streitkultur passiert nicht von alleine und über Nacht. Dazu bedarf es selbstbewusster, motivierter und qualifizierter Führungskräfte/ Mitarbeiter, Instrumente und Zeit.

Also,

- stellen Sie Fragen und hören Sie zu!
- schaffen Sie Diskussionsplattformen/ eine Regelkommunikation, für strukturierte Kommunikation.
- sorgen Sie dafür, dass Führungskräfte und Mitarbeiter berufs- und hierarchieübergreifend miteinander arbeiten/sprechen.
- sprechen Sie „Verstöße“ gegen die Leitlinien der Führung und Zusammenarbeit etc. offensiv an und gehen Sie auf die Metaebene.
- bieten Sie Kommunikationsschulungen an.

Steuerungsinstrumente und Verantwortlichkeiten

Reorganisationsprozesse müssen geplant und gesteuert werden, um erfolgreich und nachhaltig zu sein. Wenige aber wirkungsvolle Instrumente einsetzen!

- Zentrale Projektsteuerung

Regelmäßig wird der Krankenhausleitung zum Stand der Projekte berichtet.

- Projektmanagement

(Projektauftrag, Statusbericht, Abschlussbericht, Projektevaluation)

- Projektgruppen

Experten u. Betroffene aller Berufsgruppen frühzeitig über Projektgruppen beteiligen.

- Ergebnisprotokolle

sind eins der wirkungsvollsten Steuerungsinstrumente.

- Zahlen, Daten, Fakten

a. sind die Grundlage für Entscheidungen und machen diese nachvollziehbar.

b. ermöglichen eine effektive Steuerung.

c. verifizieren Erfolge und Misserfolge.

Steuerungsinstrumente

Projektauftrag	
Projektname	
Ausgangssituation	Wie ist die Ausgangssituation?
Zielsetzung / Nutzen	Was ist die Zielsetzung des Projekts? Welche Ergebnisse sollen nach Abschluss des Projekts erreicht werden?
Projektorganisation	Ggf. Lenkungsausschuss Projektleitung Projektgruppe
Projektplanung	Was ist zu tun? In welcher Reihenfolge müssen die Aufgaben/Arbeitspakete abgearbeitet werden? Welche wesentlichen Ergebnisse müssen bis wann vorliegen?
Projektrisiken	Was könnte das Projekt gefährden? Welche Maßnahmen kann ich dagegen treffen?
Berichterstattung	In welchen Zeitabständen wird an die ZPS berichtet?
Ressourcen- und Kostenplanung	Welche Ressourcen werden im Projekt benötigt? Welche Kosten entstehen im Projekt?
Art und Datum der Projektevaluation	Wie, d.h. anhand von welchen Kennzahlen, Entwicklungen etc. kann der Erfolg der Empfehlung gemessen werden? Wann soll zum ersten Mal eine Erfolgskontrolle durchgeführt werden?
Bemerkungen	

Steuerungsinstrumente

Statusbericht

Projektname	
Ergebnisse	
Welche Entscheidungen müssen gefällt werden?	
Wird der Zeitplan eingehalten? Wenn nein warum nicht?	
Gibt es Schwachstellen /Risiken?	
Wie sehen die Vorschläge der Projektleitung dazu aus?	

Steuerungsinstrumente

Projektabschlussbericht

Projektname	
Ausgangssituation	
Welche Ziele wurden erreicht?	
Welche Ziele wurden nicht erreicht?	
Wurde der Projektzeitplan eingehalten?	
Beurteilung des Projektablaufs	z.B. Positive Erfahrungen und Schwierigkeiten, Darstellung von Störungen und Mängeln, Beurteilung externer Beraterleistung,
Wurde das Budget eingehalten?	
Empfehlungen für zukünftige Projekte	

Steuerungsinstrumente

Projektevaluation	
Projektname	
Ausgangssituation	
Welche Ziele wurden nachhaltig erreicht?	
Tritt der erwartete Nutzen ein?	
Gibt es unerwartete positive Entwicklungen aufgrund des Projektes?	
Welche Probleme haben sich nach Abschluss des Projekts ergeben?	
Verbesserungspotentiale	
Bemerkungen	

Ergebnisse, Transparenz und Nachhaltigkeit

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter über Projektergebnisse Bescheid wissen und diese wahrnehmen!

Nur wenn Projektergebnisse sichtbar und erlebbar sind, wird Veränderung spürbar und die Mitarbeiter können zu ihnen eine Haltung entwickeln. In den meisten Fällen wird Veränderung positiv wahrgenommen und die Mitarbeiter sind stolz, etwas bewegt zu haben und identifizieren sich mit ihrer Abteilung/Station/ihrem Haus.

Nichts ist schlimmer für die Motivation, als wenn Projektergebnisse sang und klanglos im Sande verlaufen, entweder weil sie nicht umgesetzt werden oder die Umsetzung nicht nachhaltig erfolgt.

Daher sorgen Sie für eine nachhaltige Umsetzung durch

- ein System der Wiedervorlage
- Evaluationen
- Audits
- Benchmarks

Innere Haltung und Führung

Bei allen Reorganisationsprojekten/Veränderungsprozessen kommt es für den Erfolg ganz entscheidend auf die innere Haltung und das Führungsverhalten der Führungskräfte an.

Seien Sie

- zugewandt und empathisch,
- fair und wertschätzend,
- vorhersehbar,
- verbindlich,
- Richtung gebend,
- konfliktfähig,
- fällen Sie Entscheidungen und stellen Sie deren Umsetzung sicher.