







Veränderungen im Gesundheitswesen werden angestoßen durch

Wirtschaftliche Situation gepaart mit hoher Zentralisierungstendenz

- Restrukturierung (Veränderungen von Strukturen und Prozessen) häufigste **Assoziation bei Mitarbeitern: Stellenabbau - Angst**
- Reorientierung (Veränderung der Unternehmensstrategie) häufigste **Assoziation bei Mitarbeitern: Gefühl des Verkauft Werdens - Unsicherheit und Gefühl der Minderwertigkeit**
- Revitalisierung (Veränderung des Führungsstils) häufigste **Assoziation bei Mitarbeitern: Skepsis**
- Remodellierung (Veränderung der geteilten Werte und Überzeugungen) **Assoziation bei Mitarbeitern: Wir-Gefühl**



Erlebte Realität:

- Fokus auf die Erreichung kurzfristiger Ergebnisse
- Managementkompetenz
- Fokus auf Inhalte der Veränderung
- „Einbahnstraßen-Kommunikation
- Delegation von Change und Kulturentwicklung an Personalabteilung oder Externe
- Stille, unentdeckte Widerstände
- Demotivation & Burn Outs

Wünschenswerte Realität:

- Aufbau von langfristiger Veränderungskompetenz als Wettbewerbsvorteil
- Management- und Führungskompetenz
- Verknüpfung von Inhalt und Verhaltensmodifikation
- Dialogische Kommunikation
- Verantwortungsübernahme durch die Führungskräfte: Konsequentes Vorleben und Einfordern von Feedbackschleifen
- Bewusster Umgang mit Widerständen
- Motivation und Orientierung durch aktives Mitgestalten

Kultur oder Kulturen im Krankenhaus



Kultur der Verwaltung

- Alles ist nüchtern und berechenbar
- Das Krankenhaus ist ein betrieb wie jeder andere auch
- Die zunehmende Komplexität ist verwirrend
- Unser Ideal: wir haben alles unter Kontrolle



Kultur der Ärzte

- Experten- und Spezialistenkultur: es gibt nur berechenbare Dinge und Vorgehensweisen
- Ich weiß, was richtig ist
- Man muss alles messen und diagnostizieren, was messbar und bewertbar ist
- Den Menschen (Patienten) möglichst rausnehmen



Kultur der Pflege

- Ausführende und operativ
- Schnell wirkend, einfach und sinnlich
- Praktisch erfahrbar
- Teamorientiert
- Sozial eingestellt und helfend







Name:
Gewicht:
Trinkmenge:



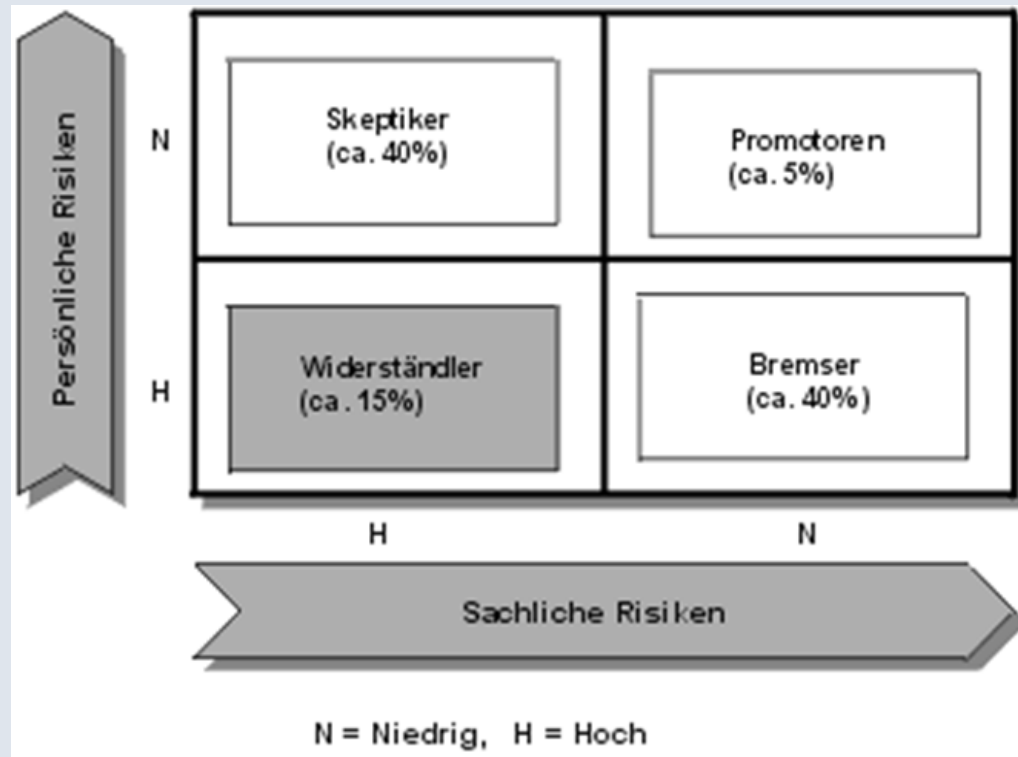


Der Mensch als Schlüssel zum Erfolg



Regelhaftes Verhaltensmuster in Gruppen

Optionen



- Trainings- oder Schulungsmaßnahmen
- Organisatorische Maßnahmen
- Individuelle Aktivitäten

Der Ansatz und die Trainingsmaßnahmen



Stärken-Werkstatt



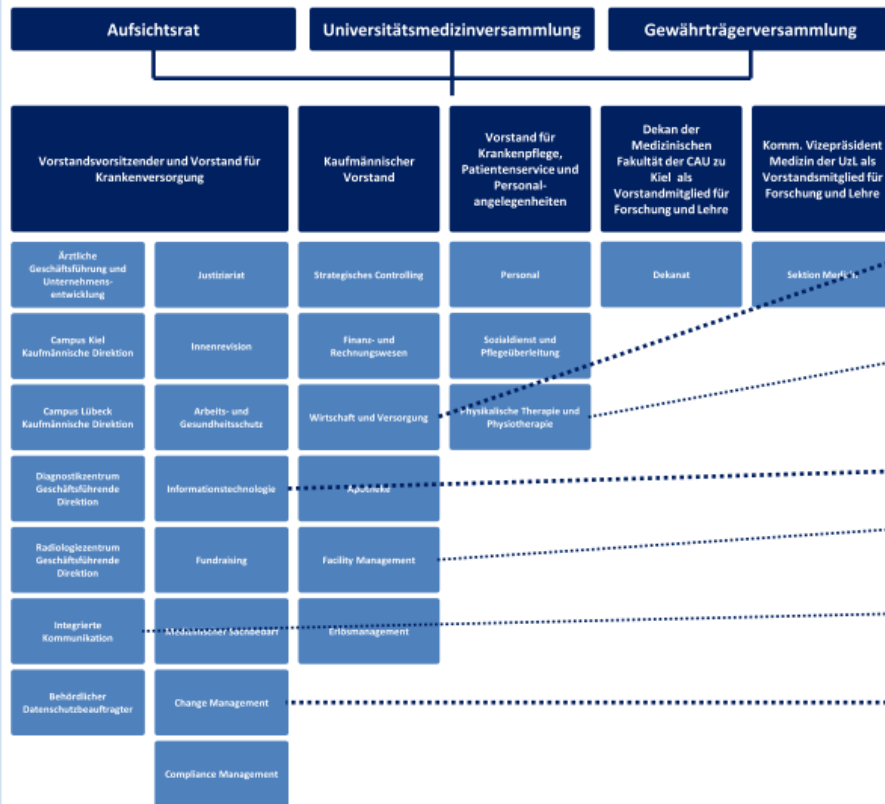
Orientierungs-
Werkstatt

Wissen schafft Gesundheit

Change Management

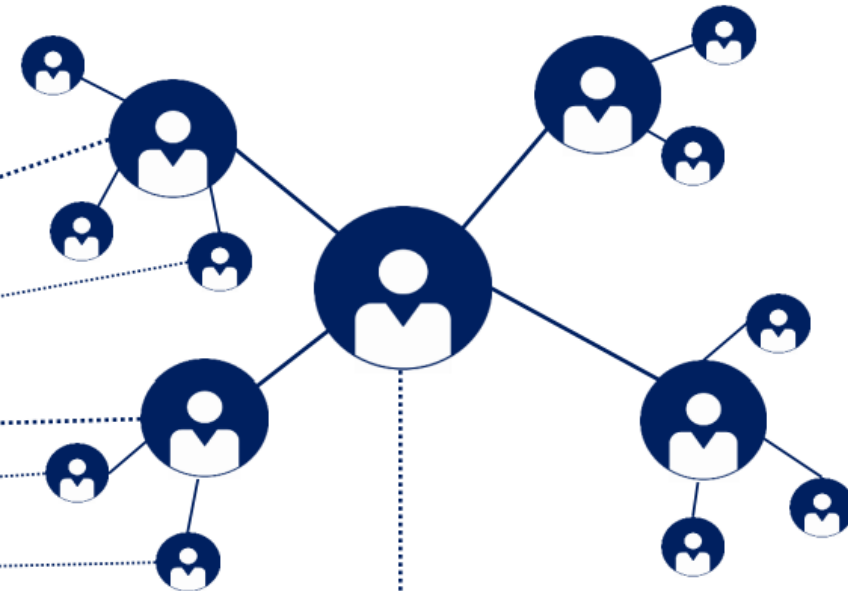
DUALE CHANGE ORGANISATION DES UKSH

Organigramm UKSH



- **Hierarchisch** organisiert
- Innovationen werden in der Gesamtorganisationen nur ausgerollt, wenn **top-down** darüber entschieden wurde
- „**Kopf-Organisation**“: Arbeitet mit strengen Budgets, Controlling et cetera
- Prinzip „**Müssen**“
- Mehr **Management** als Leadership

Netzwerkorganisation des Change Management



- Agile **Netzwerkorganisation**
- Viele **autonom** arbeitende Netzwerke, die einzelne Themen vorantreiben, wie z.B. Umzugsteam Ärzte
- Fokusgruppen
- Change Experten als **Multiplikatoren**
- Prinzip „**Wollen und Dürfen**“
- Mehr **Leadership** als Management

Die klassische, hierarchische Organisation und die agile Netzwerkorganisation profitieren vom ständigen Austausch.



Emotionale Verankerung

Mitgehen oder Stehenbleiben?

Eine Frage der Emotionen?

Implikationen aus neuronalen Urteilen oder „It's all about survival“

Das, was **positiv** beurteilt wird, wird als **Belohnung** interpretiert

Die Informationsverarbeitung von Belohnungen hat eine **appetitiv-motivationale und -volitionale Wirkung** und basiert auf / führt zu einem **Wollen**



Das, was **negativ** beurteilt wird, wird als **Bedrohung** interpretiert

Die Informationsverarbeitung von Bedrohungen hat eine **aversiv-motivationale und -volitionale Wirkung** und basiert auf / führt zu einem **Nicht-Wollen**

Unbewusste und emotionale Informationsverarbeitung



70-80% aller Entscheidungen sind **unbewusst** vorbestimmt und **emotionsgesteuert**

... und das, obwohl wir glauben, alles rein rational entschieden zu haben

Emotion scheint DIE Währung in Organisationen zu sein/werden

...erstaunlicherweise kümmert man sich kaum um diesen Aspekt

Fazit

1. **Change lässt sich nicht managen**, wenn man eine betriebswirtschaftliche Definition von Management zugrunde legt (70-75% aller Veränderungsprojekte scheitern, weil die impliziten Regeln und „weichen“ Faktoren nicht berücksichtigt wurden; Führungskräfte stehen mehr in der Verantwortung ihre persönliche Veränderungsaffinität zu hinterfragen)
2. Um einen Veränderungsprozess zu begleiten benötigt es unterschiedliches Handwerkszeug / Schulungsmaßnahmen / Interventionen, **Emotionen und Reflexion** spielen hier eine entscheidende Rolle, sie sind zentral für alle Lernprozesse;
3. **Change ist mehr als ein Projekt** und reines Projektmanagement reicht nicht aus;
4. Im Gesundheitswesen muss zukünftig mehr die Sichtweise des Patienten einbezogen werden - die einseitige Verteilung von Wissen auf Seiten der Professionellen entspricht nicht mehr der Realität;
5. Expertenorganisationen wie Krankenhäuser / Unikliniken müssen sich entwickeln: ...**weg vom Silodenken** welches Kraft und Ressourcen kostet hin zu einem kooperativen und interprofessionellen „Wir“ soll heißen **Stärken der Kohäsionskräfte; Zielvereinbarungen müssen angepasst werden**
6. Der Fachkräftemangel wird uns keine andere Wahl lassen als die Endlichkeit des zentralen Managements zu akzeptieren

Es liegt in der Hand der Führungskräfte....

