

krankenhaus umschau 05/00

Alle in einem Boot

Veränderungsprozesse durch Mitarbeiterbeteiligung effektiv und effizient gestalten!

Welcher Krankenhausmanager hat nicht schon lange Diskussionen erlebt, in denen händeringend nach Lösungen für die komplexen Problemstellungen im Krankenhaus gesucht wurde. Der Wunsch nach schneller, effektiver und effizienter Veränderung ist groß. Hier werden exemplarisch zwei Methoden des schnellen Wandels aufgezeigt, deren Ziel es ist, daß Mitarbeiter aktiv an Veränderungsprozessen mitgestalten und sich dadurch mit der Entwicklung identifizieren können.

Die Zeit drängt, es muß schnell etwas geschehen im städtischen Krankenhaus von Beispielhausen.

Die 245 Betten auf fünf Stationen sind zu rund 85 % ausgelastet. An Personalkosten wurden in den letzten Jahren beträchtlich eingespart. Mehr als in anderen Krankenhäusern, wie die Krankenkassen kürzlich in einem Betriebsvergleich feststellten. Trotz der eingesparten Personal- und Sachkosten wird es in diesem Jahr zu einem Fehlbetrag kommen. Damit stehen mühsame Verhandlungen mit dem 2. Bürgermeister bevor. Zu dem bereiten Herrn Maier, dem Verwaltungsleiter, die Pläne einer Klinikbetreibergesellschaft Sorge. Bereits zweimal haben deren Berater gemeinsam mit dem 2. Bürgermeister das Haus inspiziert und sich alle Zahlen geben lassen.

Während der letzten Stadtratsitzung wurde sogar von einer Schließung des Hauses gesprochen, da die Auswirkungen der sich abzeichnenden Gesundheitsreform 2000 nicht mehr für den kommunalen Haushalt kalkulierbar sind und es schließlich genügend andere Krankenhäuser gibt.

Dann war da auch noch vor Kurzem ein nicht sehr wohlwollender Artikel mit der Überschrift "Das Erlebnis in unser Krankenhaus eingewiesen zu werden" in der lokalen Presse erschienen. Darin war die Rede von Halbgöttern in Weiß, genervten Schwestern, ungenießbarer Verpflegung usw.

Herr Maier ist von der Situation sehr betroffen - 415 Arbeitsplätze einschließlich seines eigenen sind in Gefahr, die angestammte Gesundheitsversorgung in der kleinen Stadt wird nicht mehr gewährleistet sein. Er hat doch immer sein bestes gegeben, auch wenn in der Zusammenarbeit mit Herrn Dr. Möbius, dem Ärztlichen Leiter und Frau Zeisig, der Pflegedienstleiterin, immer wieder beinahe unüberbrückbare Interessensdifferenzen auftraten.

Im Krankenhaus machen sich inzwischen allgemeine Hilflosigkeit und Resignation breit. Die jungen und guten Mitarbeiter sehen sich bereits nach neuen Arbeitsplätzen um.

Herr Maier will nicht aufgeben, will auch nicht die besten Mitarbeiter, Schwestern und Ärzte verlieren, denn sie sind, das ist Herrn Maier über die vielen Jahre und Reformen klar, die wichtigste Ressource des städtischen Krankenhauses. In ihnen steckt die Zukunft auch dieses Krankenhauses; Veränderungen und Verbesserungen können nur durch Menschen und nicht durch von Außen aufgegebene Richtlinien erzielt werden.

Wenn er alle Mitarbeiter des Krankenhauses ins Boot bringt – sie gemeinsam in eine Richtung rudern, dann können sie die anstehenden Probleme lösen. Doch es muß schnell etwas passieren! Etwas Sichtbares, Spürbares, Greifbares, etwas, das bereits bei Betreten des Krankenhauses zu erkennen gibt, hier hat sich was getan.

In seiner nächtlichen Recherche im Internet stieß Herr Maier auf drei vielversprechende Methoden - OPEN SPACE; ZUKUNFSKONFERENZ; RTSC-Konferenz - die Problemstellung des Krankenhauses anzugehen. Alle drei Vorgehensweisen werden seit den 80er Jahren erfolgreich im Rahmen von Veränderungsprozessen und Neuorientierung eingesetzt. Auch im Gesundheitswesen - Und das stimmt Herrn Maier zuversichtlich !

OPEN SPACE = Frei-Raum

Die mittlerweile verbreitete Methode eignet sich vor allem für komplexe Problemstellungen deren Lösung bereits gestern hätte erfolgen sollen. OPEN SPACE bringt die Potentiale und Ressourcen der Teilnehmer hervor und schafft eine natürliche Verantwortung für die Realisierung der erarbeiteten Ideen und Strategien im Alltag.

Herr Maier hatte sich mit einem OPEN SPACE Planungsteam folgende Themenstellung erarbeitet:

Kosten sparen – und gleichzeitig Qualität verbessern

Wie kann dieser scheinbare Gegensatz in unserem Hause mit einfachen Mitteln

überwunden werden?

Da der Krankenhausbetrieb nicht einfach für 3 Tage eingestellt werden konnte, wurde die Veranstaltung an drei aufeinanderfolgenden Sonntagen durchgeführt. So war es für jeden Mitarbeiter möglich mindestens einmal teilzunehmen.

OPEN SPACE Veranstaltungen können mit jeder beliebigen Anzahl von Teilnehmern durchgeführt werden – ob 20 oder 200 Menschen daran beteiligt sind wirkt sich vor allem auf die Vorbereitungsarbeit und Logistik aus.

Im Vorfeld der Veranstaltung war es die Aufgabe des Planungsteam alle Mitarbeiter (von der Leitungsebene bis zum Reinigungspersonal) einzuladen und zur Teilnahme zu motivieren. Und außerdem für einen passenden Raum (hier eignete sich die leer geräumte Personal-Kantiene) und Seminar Ausstattung (Pinnwände, Flipcharts) zu sorgen. Darüber hinaus mußten für die drei Sonntage noch ein Kopierer und einige Computer bereitgestellt werden. Durch die hinzu geholte externe Moderatorin erhielt das Planungsteam fachliche Unterstützung bereits in der Vorbereitungsphase. Somit war der Rahmen geschaffen und die Veranstaltungen konnten starten.

Die Moderatorin (in OPEN SPACE Facilitator genannt) leitete den Prozess mit einer kurzen Einführung in die Methode OPEN SPACE, dem Ablauf, sowie der Struktur der Veranstaltung ein. Ihre Hauptaufgabe ist es den Teilnehmern zu ermöglichen, in vollkommener Selbstverantwortung zu arbeiten und sich von den Prinzipien des OPEN SPACE's

Jede/r ist die richtige Person

Was immer passiert ist das einzige was passieren konnte

Wenn es beginnt, ist die richtige Zeit

Wenn es vorbei ist, ist es vorbei

und dem

Gesetz der zwei Füße

leiten zu lassen.

Nach diesem kurzen Einblick sind die Teilnehmer aufgefordert aktiv zu werden. Themen, die Ihnen am Herzen liegen einzubringen. Den anderen ein Angebot für einen Kurzworkshop oder einen Erfahrungsaustausch zu machen. Jede/r der wirklich Leidenschaft für ein Thema empfindet, und damit "Experte" für dieses Thema ist, schreibt es auf ein Blatt, liest es vor und heftet es versehen mit Uhrzeit und Ort an die dafür vorbereitete Agenda. Es waren für einen Tag drei Zeiteinheiten à 1,5 Stunden vorgesehen. So entstand innerhalb von 20 min. ein spannendes Angebot von Themen, die alle sich direkt oder indirekt mit dem gestellten Motto "Kosten sparen – und gleichzeitig Qualität verbessern" auseinandersetzen.

Nun konnten sich alle ihr Programm für den Tag zusammen stellen. Dabei sollten sie sich nur von Ihren ganz persönlichen Interessen leiten lassen und die Veranstaltungen besuchen, bei denen sie das Gefühl hatten etwas beitragen zu können und etwas mitzunehmen.

Nach nur einer Stunde befanden sich alle Beteiligten in Workshops oder spontanen Gesprächsrunden. Es herrschte eine emsige Arbeitsatmosphäre, obwohl keine Sprecher und Vorträge geplant waren und der Ablauf des Tages vor zwei Stunden noch vollkommen offen war. OPEN SPACE setzt auf die Kompetenz, die jedem Menschen zu eigen ist – in OPEN SPACE ist jeder Experte, den seine Erfahrung zählt und die kann in der Zusammenarbeit mit anderen neue Perspektiven eröffnen.

Bewußt machten die Beteiligten Gebrauch von dem "Gesetz der zwei Füße", nach dem jede/r aufgefordert ist, wenn sie/er an einem Ort nichts mehr beitragen kann und auch nichts mehr für sich mitnehmen kann, sich dahin zu begeben, wo ihre/seine Kompetenz gebraucht wird – meist ist es dort, wohin einen die Füße wirklich tragen. Das kann auch einfach ein Gespräch auf dem Gang sein oder ein Spaziergang alleine, um seine eigenen Gedanken zu sortieren. Es wird mit Sicherheit zum Gelingen des Ganzen beitragen. Diese gelebte Selbstverantwortung fördert die Produktivität und vor allem den Spaß am gemeinsamen Arbeiten. Die Ergebnisse spiegelten das ungeheure Potential der Mitarbeiter wieder. Die Pausen wurden von den Workshop-Anbietern und auch Teilnehmern genutzt, um an den bereitstehenden Computern Ergebnisprotokolle zu erstellen. In der zweiten Nachmittagspause lagen diese Protokolle für alle Teilnehmer kopiert bereit. Ca. 30 min. war Zeit in den Ergebnissen zu schmökern, dann ging es an die Planung der Umsetzung der eingebrachten Verbesserungsvorschläge. Nach dem gemeinsam Prioritäten für die einzelnen Themen gesetzt wurden, fanden sich schnell Projektgruppen zusammen. Sie erarbeiteten eine Zielformulierung und verpflichteten sich für die Erreichung dieses Zieles zu sorgen. Die Aufgabe: Kosten senken – und gleichzeitig Qualität verbessern war zum Anliegen aller Mitarbeiter geworden

Nach Durchführung aller drei OPEN SPACE Sonntage trafen sich nochmals die Projektleiter zur Koordination der einzelnen Aktivitäten. Dabei wurden Arbeitsgruppen mit gleichen Ansätzen verschmolzen. Die Leitungsebene arbeitete in den Projektgruppen mit und hatte neben den sich daraus ergebenden Aufgaben vor allem die Verantwortung für ausreichend "Open Space" zur Verwirklichung der gemeinsam beschlossenen Veränderungen zu sorgen.

Als weiteres Ergebnis des Prozesses zeigte sich, dass sich die Zusammenarbeit im Mitarbeiterstab und vor allem zwischen den drei Säulen (Verwaltung, Ärzte, Pflegedienst) erheblich verbessert hat und plötzlich anstehende Probleme auf dem kurzen Dienstweg gelöst wurden. Die Art der Kooperation, die durch OPEN SPACE gefördert wird mündet immer in eine verbesserte Kommunikation und einen direkteren, offeneren Umgang der Menschen miteinander.

Zukunftskonferenz

Nach den Erfolgen mit OPEN SPACE wollte nun das 3er-Leitungsteam aktiv und gemeinsam die Zukunft des Krankenhauses gestalten, bevor die Stadt oder staatliche Reformen ihnen die Zukunft aus den Händen nehmen würden.

In die engere Methodenauswahl für diesen Prozess kamen die Zukunftskonferenz und die RTSC-Konferenz. Herr Maier, Frau Zeisig und Herr Dr. Möbius entschieden sich gemeinsam für die Planung einer Zukunftskonferenz. Durch die Erfahrungen des OPEN SPACE konnten sie bereits mit dem Engagement der Mitarbeiter rechnen. Darüber hinaus wollten sie den Schwerpunkt auf gemeinsame Visionsfindung legen. (Zu RTSC-Konferenz siehe Info-Kasten).

Wieder war der erste Schritt ein Planungsteam zu bilden und sich gemeinsam über Zweck und Aufgabe der Konferenz klar zu werden. Die Mitglieder des Planungsteams sollten, neben einem externen Moderatorenteam einen Querschnitt der späteren Teilnehmer darstellen. Hinzugebeten wurden je ein Vertreter der Verwaltung, der Ärzte, des Pflegedienstes, der 2. Bürgermeister als Vertreter der Stadtverwaltung, eine interessierte niedergelassene Ärztin und eine Vertreterin der Krankenkassen. Ein sehr wichtiger Punkt war auch, dass sich die Leitungsebene im Vorfeld intensiv damit auseinandersetzte, was einen solche gemeinsam geplante Zukunft für sie persönlich bedeuten könnte und ob sie diesen Prozess und die daraus resultierenden Veränderungen wirklich wollen und durchgängig mittragen können. Nur wenn hier ein absolutes Ja besteht, ist das Eintreten in eine gemeinsame Visionsfindung sinnvoll.

Das Planungsteam durchdachte nun im Vorfeld jeden einzelnen Schritt der Zukunftskonferenz und lud die Repräsentanten aller Interessensgruppen, also auch Patienten ein. Das Konferenzkonzept sieht eine Begrenzung auf 72 Personen vor. Diese arbeiten jeweils zu Gruppen von acht an neun Tischen zusammen. Die Zusammensetzung der Teilnehmer spiegelte nun das Krankenhaus und sein Umfeld im Konferenzraum wider. Für die Veranstaltung wurden 3 Tage angesetzt, die sich in fünf Schritte aufteilten.

Der erste Tag begann mit der Reflektion der Fragen "Wo kommen wir her?", "Was waren die wichtigsten Ereignisse im Lebenslauf unseres Krankenhauses?". Die gesamte Vergangenheit des Krankenhauses war nach 5 Stunden an einer langen Wand der Personalkantine abgebildet. Und mancher Teilnehmer war, ob des reich gefüllten "Lebens" tief beeindruckt.

Plötzlich wurden "geschichtliche" Zusammenhänge lebendig und auch für jüngeren Teilnehmern verständlich.

Am zweiten Tag beschäftigten sich die Konferenzteilnehmer in homogenen Gruppen (jeweils die Mitarbeiter der Verwaltung, des ärztlichen Dienstes usw.) mit der herausfordernden Gegenwart. "Welchem Umfeld sind wir ausgesetzt?", "Welche Entwicklungen kommen auf uns zu?". Dies waren die Fragen anhand derer die äussere Gegenwart des Krankenhauses aufgezeigt wurde. Mit den Fragen: "Worauf sind wir stolz?", "Was bedauern wir?" wurde nach Innen geschaut und die Vielschichtigkeit des täglichen Tuns beleuchtet. Jenseits des hektischen Krankenhausalltags konnte innegehalten werden und Freude und Stolz hatten genauso Raum, wie die kritische Reflektion eingeschliffener Handlungsmuster.

Auf dieser Basis aufbauend war die Frage des 3. Schrittes: "Was wollen wir erreichen?".

Die Antworten waren kreativ, neuartig, praktisch, ungewöhnlich, bemerkenswert – sie waren Abbild der gesammelten Intelligenz der Teilnehmer und zeichneten Bilder einer Zukunft für die die Teilnehmer gerne arbeiten würden.

Einen Konsens zwischen den kreierten Visionen zu finden und die Differenzen in ihrer Essenz zu dokumentieren wurde als nächstes angegangen. Diese gemeinsame Arbeit an den Tischen war die Basis für die Maßnahmen

der Visionsumzusetzen. Wieder zusammen gefaßt als homogene Gruppen arbeiteten nun die Teilnehmer aus, was sie kurz- und langfristig tun wollen um die gesetzten Ziele, ihre gemeinsame Zukunft zu erreichen. Mit der Präsentation der Ergebnisse verpflichtete sich jede Gruppe ihren Teil beizutragen. Echte Verantwortung und Bereitschaft ist über diese 3 Tage gewachsen und der Prozess der Veränderung wird aktiv weitergeführt. Über eine Dokumentation und Informationstreffen und in viele spontanen Gesprächen wurden die Mitarbeiter, die nicht teilnehmen konnten informiert und involviert. Auch die lokale Presse berichtet ausführlich und anerkennend von den "Vorgängen im Krankenhaus".

Partizipative Methoden, wie OPEN SPACE, Zukunftskonferenz und auch die RTSC-Konferenz sind vielfach in Organisationen erprobt und die positiven Veränderungen dokumentiert worden. Um den richtigen Weg für Ihr Krankenhaus, Ihre Organisation zu finden, ist es notwendig, die Bedingungen und das Umfeld exakt zu analysieren. Die Methoden oder Teile daraus sollten unbedingt in einen umfassenden Prozess einer Strategieentwicklung eingebunden werden (siehe auch, „Ein Krankenhaus muß einzigartig sein“ von Hans Vogel in der Krankenhaushauschau 8/99). Die Sicherung der Ergebnisse und ihr Transfer in den Krankenhausalltag erfordern von allen mehr als nur anfängliche Euphorie. Um Nachhaltigkeit zu erzielen, sind unterstützende Kommunikationsstrukturen, wie regelmäßige Dialog-Runden, zu schaffen und den Mitarbeitern sollten Hilfsmittel wie Projektmanagement-Handwerkszeug an die Hand gegeben werden.

Die Leitungsebene übernimmt dabei eine große Verantwortung. Doch die Herausforderungen und Komplexität durch neue Gegebenheiten und Strukturen können nur durch gemeinsames Denken und Lernen bewältigt werden.

Um mit Albert Einstein zu schließen: "Probleme können nicht mit dem Denken gelöst werden, mit dem sie geschaffen wurden."

RTSC-Konferenz = Real Time Strategic Change

Diese Methode fördert gleichzeitige Veränderung auf allen Ebenen eines Systems und ist in der Teilnehmerzahl nicht begrenzt. Die Besonderheit ist, dass die Unternehmens-/Organisationsleitung die Richtung vorgibt. Von den Führungskräften erarbeitete Visionen stehen zur Diskussion und werden gemeinsam mit den Mitarbeitern überarbeitet. Der gemeinsame Konsens wird von allen bis in die Detailumsetzung geplant.

Zukunftskonferenz

Die Teilnehmer (i.d.R. ein repräsentativer Querschnitt der ganzen Organisation einschl. Lieferanten und Kunden) beschäftigen sich mit der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft (Vision) eines Unternehmens/einer Organisation. Es geht vor allem um Gemeinsamkeiten. Die so erarbeitete und beschlossene Vision wird in Zielen und konkreten Planungen umsetzbar für die gesamte Organisation.

OPEN SPACE

Es gibt keine Agenda und keine Sprecher, die Teilnehmer arbeiten in Selbstorganisation innerhalb eines einfachen Rahmens an den brennenden Themen der Organisation Unternehmens. In den offenen Workshops werden gemeinsam Ergebnisse produziert – die erfahrene Selbstverantwortung und Motivation fließt in den Organisationsalltag ein. Die Umsetzung der Ergebnisse wird von allen gewünscht und getragen. Der Veränderungsprozeß wird zum Anliegen aller, alle tragen Verantwortung.

DIALOG-Teamlernen

In dieser wieder entdeckten Gesprächsform für Gruppen geht es darum aus der akzeptierten Vielfalt von Meinungen und Ansichten neue Erkenntnisse zu gewinnen und gemeinsamen Sinn zu schaffen. Der Einsatz in

Organisationen fördert insbesondere Verständnis für unterschiedliche Problemsichten und bringt neue kreative Lösungen zu Tage.

Henriette Katharina Lingg:

Seit 1986 Unternehmensberaterin mit der Spezialisierung: Integration von "hard" und "soft" Managementtechniken; betriebswirtschaftliche Analysen, strategische Planung kombiniert mit Dialog- und Organisationsentwicklungsprozessen.

[zurück](#)