



LERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation

Neue Wege im Leadership Development



N°50 Juli / August 2009

IS N 1609-1248

Euro 21,50 / sFr 34,-

Verlag interrelationales Management www.lo.isct.net

Hans Heyny

ist erfahrener Berater, Coach und internationaler Vortragender am ISCT und blickt auf eine langjährige Erfahrung in Geschäftsführung und Führung in Technik und Vertrieb zurück.

Am ISCT ist er Experte für den Schwerpunkt Gesundheitsmanagement in Österreich.

Die persönliche Ausrichtung in der mehrwertorientierten Führung im Gesundheitswesen

Das Modell der mehrwertorientierten Führung im Gesundheitsbereich stellt drei Säulen in den Mittelpunkt, welche gleich gestellt sind und sich wie kommunizierende Gefäße zueinander verhalten. Die Integration der Qualitätssteigerung der eigenen Arbeit und der Arbeitszufriedenheit, der effizienten Leitung und der Verbesserung der Versorgung der Leistungsempfänger, nämlich der Patienten in ihrer individuellen Zieldefinition beziehungsweise Strategie ermöglicht ihnen neue Handlungsspielräume in der Führung in Kliniken, Pflegeorganisationen oder Praxen zu erkennen.

Welche Schritte dazu notwendig sind, beschreibt Hans Heyny im Teil 2 der Serie „Grundlagen der mehrwertorientierten Führung im Gesundheitswesen“.

1. Schritte in einer Win Win Win Situation durch mehrwertorientiertes Führen im Gesundheitswesen

Nachdem ich im ersten Teil dieser Serie den Fokus auf die Rolle der Führungskraft im speziellen Umfeld des Gesundheitswesens und den differenzierten Einsatz der vier Führungsinstrumente in diesem Bereich gelegt habe, möchte ich diesmal besonders auf die individuellen Schritte zur Erreichung des mehrwertorientierten Führens im klinischen oder Pflegeumfeld eingehen.

Das Modell der mehrwertorientierten Führung im

Gesundheitsbereich stellt drei Säulen in den Mittelpunkt, welche gleich gestellt sind und sich wie kommunizierende Gefäße zueinander verhalten: Jede Veränderung in einem der drei Bereiche hat auch eine Veränderung in den anderen Bereichen zur Folge.

Diese drei Säulen (Heyny, 2009), nämlich :

- Qualitätssteigerung der eigenen Arbeit und der Arbeitszufriedenheit,
- Effiziente Leitung und
- Verbesserung der Versorgung der Leistungsempfänger, nämlich der Patienten

dec en meiner Erfahrung nac die meisten Herausforderungen von Führungskräften in Gesundheits-Fragen wie: „Wie kann ic mit meinen Mitarbeitern in kurzer Zeit eine optimale Zusammenarbeit im Sinne der Gesundung des Patienten und unter Berücksichtigung der bestmöglichen Stationsauslastung möglichst effizient erreichen?“, oder: „Ic möchte eine bessere Kommunikation und höhere Transparenz in meinem Team, was kann ic tun?“, oder: „Ic habe keine Zeit für das Gespräch mit Angehörigen, und wenn, enden diese Gespräche dann oft in Konflikten, wie soll ic mich verhalten?“ und beschäfigen die Führungskräfte in von mir geführten Coaching-Gesprächen oder praktischen Übungen in unseren Lehrgängen. Davon ausgehend, dass es feststehende Rahmenbedingungen gibt, wie zum Beispiel die Mitarbeiterzahl, das Budget oder Vorgaben der Klinikleitung, und aus der systemischen Haltung heraus, dass Mitarbeiter, Angehörige, Patienten und Vorgesetzte nicht zielgerichtet zu bestimmten Verhaltensmustern angehalten werden können, ist es aus meiner Sicht nur über die Änderung des eigenen Verhaltens möglich, die drei Hauptaspekte der mehrwertorientierten Führung nachhaltig zu integrieren.

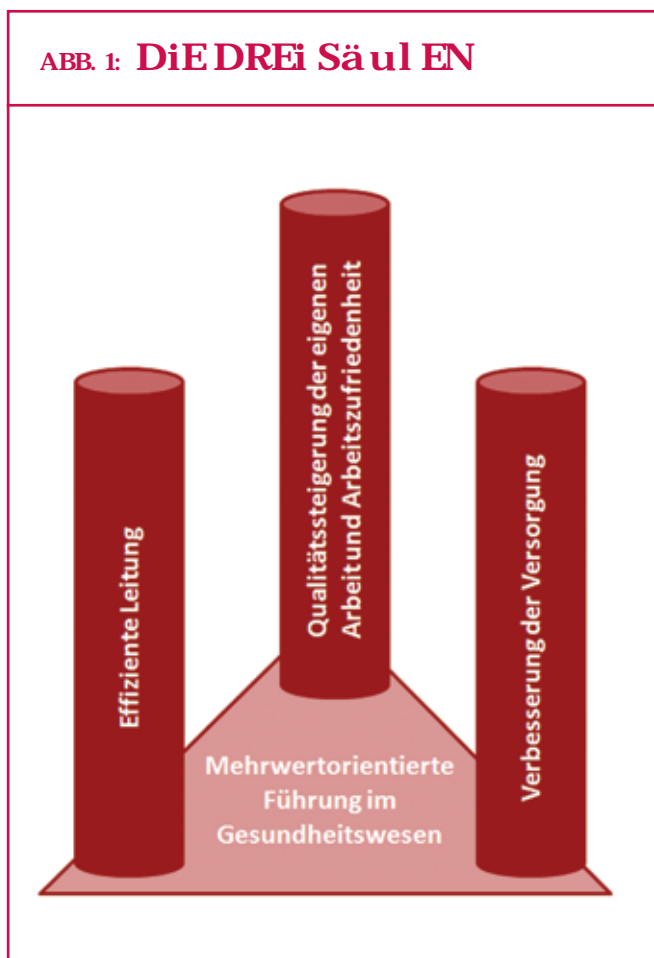
2 Eine Notwendigkeit: Klarheit im Rahmen schaffen um eine mehrwertorientierte Führung im Gesundheitsbereich zu ermöglichen

Gerade im klinischen Umfeld erleben wir oft multidisziplinäre, sektorenübergreifende Teams mit möglicherweise getrennten Verantwortungsbereichen. Diese erleben sich oft nur unbewusst durch die Ausrichtung am Ziel der Gesundung des Patienten z.B. im Rahmen einer Station eines Krankenhauses als Team im Sinne eines sozialen Systems. Nicht selten wurde die Frage an Ärzte oder Pflegekräfte einer medizinischen Versorgungseinheit, ob sie sich als Team verstehen, verneint. Gerade in diesem komplexen, im Sinne der

Veränderung wirtschaftlicher Faktoren oder organisatorischer Prozesse (wie beispielsweise der Bildung von medizinischen Schwerpunktkrankenhäusern) durch ein dynamisches Umfeld, ist es notwendig, die eigenen Rahmenbedingungen genau zu kennen beziehungsweise zu klären. Erst danach ist es überhaupt möglich die eigene, individuelle Definition mehrwertorientierter Führung anhand der drei Säulen zu entwickeln!

Die Rahmenklarheit ist hinsichtlich zweier Dimensionen bedeutend. Erstens für die bereits erwähnte Klarheit die eigene Rolle betreffend und das Festlegen persönlicher Ziele, zweitens indem die Mitarbeiter klar darüber informiert werden, welche die „undiskutierbaren Gesetze“ sind. Dies schafft Freiraum für die Gestaltung der Art der Zusammenarbeit und

ABB. 1: Die DREI Säulen



Klarheit in den Antworten auf die Frage „Wie wollen wir unsere Aufgaben miteinander erledigen?“.

3 Erarbeiten der persönlichen Definition des Zielbildes mit systemischen Coachingelementen, mit interrelationalen Fragen

Bevor an den notwendigen Strukturen für die Umsetzung der mehrwertorientierten Führung gearbeitet werden kann, ist es erforderlich, das jeweils individuell passende Zielbild zu definieren. Die Erarbeitung eines Zielbildes erfolgt sehr oft im Rahmen eines Coachings, ist aber auch in Form von Selbstmanagement möglich. Mit systemischen Coachingelementen sowie anhand interrelationaler Fragen (Radatz, 2001) werden die Kriterien für die Zielerreichung erarbeitet. Die Integration der drei Säulen im Zielbild in der mehrwertorientierten Führung ermöglicht auch die Strategie und die eigenen Strukturen auf diese auszurichten.

Einige spezifische Fragen zu den Zielkriterien bezüglich der mehrwertorientierten Führung möchten ich anführen:

- Was bedeutet effiziente Leitung in Ihrer Praxis konkret?
- Woran erkennen Sie, dass Sie Ihr Ziel der verbesserten Pflegeversorgung erreicht haben?
- Woran erkennt Ihre Geschäftsführung die Qualitätssteigerung Ihrer Arbeit?
- Woran an Ihrem Verhalten erkennen Ihre Mitarbeiter/ Ihre Patienten, dass Sie mit Ihrer Arbeit zufrieden sind?
- Wenn Sie effizient führen, was tun Sie in Ihrem Zielbild anders als derzeit?
- Was bedeutet für Sie eine bessere Patientenversorgung konkret?

Wie Sie an dieser kleinen Auswahl an möglichen Fragen erkennen können, sind diese ausschließlich auf das Ziel fokussiert und unterstützen Sie dabei, möglichst genau Ihre persönlichen Kriterien zur Zielerreichung zu erkennen. Die Methoden und Instrumente für diese Phase kennenzulernen, um sie dann

anwenden zu können, wird aktuell am häufigsten am ISCT nachgefragt und nimmt auch einen zentralen Stellenwert in unserem ISCT Weiterbildungsprogramm für Medizin und Gesundheitswesen ein.

Wie schon im ersten Teil dieser Serie kurz angesprochen, steht Ihr persönliches Zielbild in einem direkten Zusammenhang mit Ihrer Selbstbeschreibung („Wie möchten Sie sich in meiner Rolle als Leiter dieser Organisationseinheit selbst beschreiben, bzw. wie möchten Sie von anderen in dieser Rolle beschrieben werden?“). Ihre Selbstbeschreibung ist der Kern Ihrer Identität. Ihre persönlichen Ziele in der mehrwertorientierten Führung dienen dazu, Ihre eigene Beschreibung zu leben und in die Tat umzusetzen und sollten daher im Einklang mit der Selbstbeschreibung stehen.

Der nächste Schritt in Richtung Handlungsorientierung und in weiterer Folge der Umsetzung der individuellen Ziele in der Mitarbeiterführung, ist die Klärung der persönlichen Strategie, etwa mit Hilfe folgender Fragestellungen:

- Welche Strategie benötigen Sie, um Ihre individuellen Ziele in der Verbesserung der Patientenversorgung zu erreichen? Oder
- Welche Strategie legen Sie sich zur Zielerreichung (anhand ausgearbeiteter Kriterien) einer effizienten Leitung zurecht?

Je intensiver Sie sich im Vorfeld mit ihrer gesamten Rollen-Identität, wovon die persönliche Strategie ein wichtiger Teil ist, und der aktiven Entscheidung für ihre Ziele auseinandersetzen, desto einfacher wird ihnen die Entscheidung für die dafür notwendigen Prozesse, die dafür notwendigen Kommunikationsstrukturen und auch die erforderlichen Handlungen im Klinik- oder Pflegealltag fallen. In den Coaching-Situationen mit Pflegeleitern oder Oberärzten haben Betroffene an den nachfolgenden Identitätsfragen, wie zum Beispiel

- „Welche Werte sind Ihnen bezüglich ihrer Selbstbeschreibung wichtig, um Ihr Ziel der höheren Arbeitszufriedenheit in Ihrer Praxis zu erleben?“ oder



Ihr persönliches Zielbild steht in einem direkten Zusammenhang zu Ihrer Selbstbeschreibung

- „Welche Kernkompetenzen brauchen Sie um Ihr Ziel „Effizientes Führen“ zu leben? oder
- „Welche Mission (warum machen Sie diesen Job) haben Sie, um Ihr Ziel „Effizienter Führen“ zu erreichen?“

die Basis erarbeitet, um ihre Führungshaltung zu schaffen, um Klarheit für Entscheidungen beispielsweise in Personalfragen, bei der Leitung von Projekten oder in Konfliktsituationen zu bekommen.

4 Festlegen der Entscheidungen bezüglich Prozessen, Kommunikation und Handlungen

Sobald die persönliche Identität geklärt ist, beginnt die Phase der Umsetzung in der mehrwertorientierten Führung.

4.1. Prozesse/Abläufe und Entscheidungen

Folgende Fragestellungen helfen bei der Festlegung der persönlich notwendigen Prozesse/Abläufe und Entscheidungen, also der ersten Schnittstelle zwischen der eigenen Identität und der Umwelt:

- „Welche Ihrer Arbeitsabläufe entsprechen Ihren persönlichen Zielen, welche zusätzlichen Arbeitsabläufe brauchen Sie noch, welche sind zu ersetzen oder abzuschaffen, was können Sie delegieren, wo brauchen Sie Unterstützung in meinem Ärzteteam?“,
- „Welche Prozesse werden an den Schnittstellen zu Ihren Leistungspartnern benötigt, um Ihre individuellen Ziele in Ihrer Ordination zu erreichen, welche Entscheidungen müssen Sie treffen, um Ihre Selbstbeschreibung zu leben, welche Weiterbildungen brauchen Sie noch, welche Teile Ihrer Identität erheben Sie für Ihr Pferteam zu Rahmenbedingungen?“,
- „Welche unumstößlichen Vorentscheidungen treffen Sie aufgrund Ihrer Identität?“,
- „Welche Maßnahmen werden Sie mit allen relevanten Mitarbeitern Ihres Unternehmens, der Station, der Klinik oder Praxis erarbeiten?“

4.2 Kommunikation

Die Klärung Ihrer Kommunikationsstruktur ist zur Zielerreichung unerlässlich, denn sie ist für eine gelungene Umsetzung der erarbeiteten Prozesse und

Entscheidungen maßgeblich. Durch eine für Sie optimale Kommunikationsstruktur vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern und Leistungspartnern auf bestmögliche Weise die wesentlichen Säulen Ihrer Identität. Ihre Selbstbeschreibung in Ihren Führungsrollen wird für Ihr Arbeitsumfeld hörbar, lesbar, erlebbar! Im Wesentlichen geht es hierbei um die Beantwortung der Fragen „Was sagen Sie wann, wem, wie?“, um letztlich Ihre Ziele zu erreichen.

Dazu hier einige Beispiele:

- „Wann und wie geben Sie Ihre Anforderungen an Ihre Mitarbeiter weiter?“
- „Senden Sie ein Email oder gibt es jeden Tag ein 5 Minuten Morgenmeeting im Sozialraum Ihrer Praxis?“
- „Welche Vorbereitung wollen Sie als Stationschwester für den Jour Fix mit den Stationsärzten treffen?“

- „Wie moderieren Sie ein neues Projekt in Ihrem Forschungsteam, damit Sie eine möglichst effiziente Umsetzung desselben erreichen?“

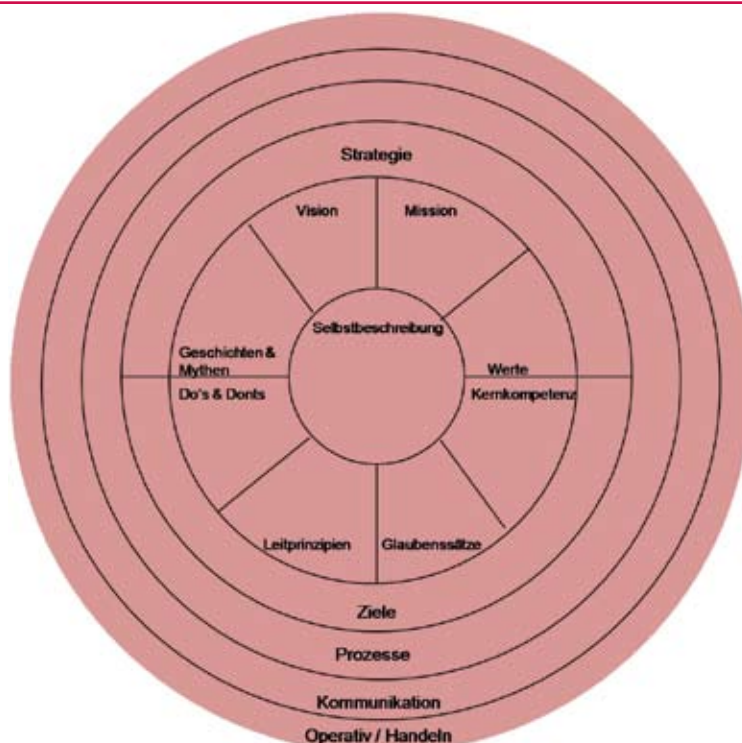
4.3 Operative Handlungen

In dieser Phase der Auseinandersetzung dreht sich alles um die Kernfrage: „An welchen Handlungen merken Ihre Mitarbeiter, dass Sie Ihre Selbstbeschreibung als führungsverantwortlicher Experte im Gesundheitswesen umsetzen?“

Operative Handlungen sind die direkteste, die spürbarste Schnittstelle für Ihre Patienten und Ihre Kollegen. Durch das Hinterfragen und Bewerten Ihrer Handlungsweisen leben Sie bereits die mehrwertorientierte Führung im Gesundheitswesen.

Im Detail geht es hierbei um das Evaluieren der eigenen Handlungsweisen:

ABB. 2 DIE PERSÖNLICHE STRUKTUR



- „Was müssen Sie TUN, oder in Zukunft auch unterlassen, um eine höhere Arbeitszufriedenheit zu erreichen?“
- „Welche Handlungsschritte müssen Sie setzen, um Ihre Ziele in der Patientenversorgung sicher zu erreichen?“
- „Was tun Sie konkret anders um in Zukunft effizienter in Ihrem Führungsalltag zu sein?“

44 Evaluieren der persönlichen Handlungsspielräume

Um die eigene Definition der mehrwertorientierten Führung zu leben, ist es notwendig die eigenen Handlungsspielräume innerhalb der besonderen Rahmenbedingungen (siehe Serie Teil 1: Heyny, 2009) im Gesundheitswesen zu evaluieren.

Mithilfe Ihrer Selbstbeschreibung und der klaren Fokussierung auf Ihre Ziele und Ihre Strategie, sowie den sich daraus ableitenden Identitätsschwerpunkten haben Sie die Möglichkeit, innerhalb Ihrer Rollen als medizinische oder pfegende Fachkraft, als Gesundheitsmanager mit Führungsverantwortung oder als Unternehmer in einer Organisation des Gesundheitswesens (siehe Serie Teil 1, Punkt 2f: Heyny, 2009) Ihre Handlungsspielräume im Bezug auf die drei Säulen der mehrwertorientierten Führung zu erkennen. Wenn beispielsweise die Kommunikation Ihres Pfegeteams mit den Ärzten der Station Ihren Ansprüchen an Qualität nicht gerecht wird, so werden Sie anhand dieses Prozesses Ihren eigenen Handlungsspielraum zur Veränderung der Situation wahrnehmen. Sie können so identifizierte Handlungsspielräume auch anhand der von ihnen erarbeiteten Kriterien innerhalb Ihres Rahmens priorisieren. Nur die Kenntnis und Bewertung der vorhandenen Handlungsspielräume erlaubt Ihnen letztlich eine aktive Entscheidung darüber, welche davon Sie in ihrem Umfeld (sozialen System) als nutzenswert betrachten. In dem oben genannten Beispiel kann das bedeuten, dass Sie als Führungskraft den Rahmen setzen (vorentschieden welche Bedingungen gelten) und Ihr Team darüber informieren wie zum Beispiel Stati-

onsmeetings in Zukunft ablaufen oder gemeinsam mit Ihrem Team mit der Frage „Wie wollen wir unsere Kommunikation mit den Ärzten verbessern?“ einen Teamentwicklungsprozess starten. Hierbei gibt es kein richtig oder Falsch sondern immer nur ein für Sie „passend“ oder „nicht-passend“.

In der Abbildung 2 sehen Sie die schematische Darstellung mit allen Teilen der Identität, im Kern die Selbstbeschreibung. Weiter außen und daher nachgelagert folgen die Strukturen der Prozesse, der Kommunikation und das operative Handeln.

Die Auswirkungen einer detaillierten Auseinandersetzung mit der eigenen Person im „Meeting mit sich selbst“ sind sofort in allen drei Bereichen der mehrwertorientierten Führung zu erkennen. Die Qualität ihrer Arbeit, ihre Arbeitszufriedenheit und damit auch ihre Effizienz in der Führung erfahren eine positive Veränderung. Ebenso wird bei der Patientenversorgung, nach den von Ihnen aufgestellten Kriterien, aufgrund der Qualitätsverbesserung Ihrer Arbeit eine positive Änderung stattfinden.

Im dritten und letzten Teil dieser Serie möchte ich speziell auf die Arbeit mit Teams in direkter Führung oder sektor- beziehungsweise fachbereich-übergreifender Verantwortung anhand der mehrwertorientierten Führung eingehen. ■

SERViCE

Literatur

Radatz, S. (2001): **Beratung ohne Ratschlag**. Wien: 2001.

Heyny, H. (2009): **Die Grundlagen mehrwertorientierter Führung** in LO Nr.49. Wien 2009

Weiterführende Homepage

<http://www.isct.net>

E-Mail

h.heyny@isct.net



Lassen Sie sich die Top-Themen regel mässig ins Haus liefern.

Ja, ic möc te das Jahresabo der Zeitsc rif ab sofort abonnieren.

Das Jahresabo kostet € 119,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit sc rif lic

Ja, ic möc te das Zwei ahresabo der Zeitsc rif ab sofort abonnieren.

Das Zwei ahresabo kostet € 179,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit sc rif lic
vier Woc en vor Ersc einen der näc sten Ausgabe kündbar.

Ja, ic nutze das sensationelle Probe-Abc:

Drei Ausgaben der LO um nur € 39,- (inkl. MwSt.).

Ja, ic bestelle die aktuelle Einzelausgabe

oder die Ausgabe No. ____ der Zeitsc rif um € 21,50 (inkl. MwSt.)*.

*Die angegebenen Kosten verstehen sic inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreic . Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Sc weiz verrec nen wir € 3,50 und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas € 5,25 pro Ausgabe.

Name:

Adresse:

Organisation:

Adresse der Organisation:

Position in der Organisation:

Telefon privat (fest/mobil):

Telefon Firma (fest/mobil):

Fax:

E-Mail:

Rec nung geht:

an mic privat

an das Unternehmen

Ja, ic zahle mit Kreditkarte:

MasterCard

Visa

Name:

Nummer:

gültig bis:

KPN (CVC2/CVV2):

Datum:

Untersc rif :