© Tierney – stock.adobe.com

Modern Leadership in der Organisationsentwicklung

Wie agile Führung die Gesundheitsbranche verändern kann

Von Günter Walter, Wilfried Bantle und Dr. Matthias Rode

Personalmangel und starke Spezialisierung sind neben Corona als Beispiele zu nennen, die derzeit als Herausforderungen für die Gesundheitsbranche gelten. Wie kann man mit modernen Führungsmethoden und innovativen Ansätzen (agile Führung) interne Probleme aus der Welt schaffen? Und wie können Unternehmen wie Krankenhäuser angesichts dieser Mehrfachherausforderungen hinsichtlich des Personals gut aufgestellt sein?

Keywords: *Personalmanagement, Führung, Mitarbeiterentwicklung*

Demographischer Wandel, Konkurrenz, Pandemie, Fachkräftemangel, neue politische Regularien: Führungskräfte sehen sich tagtäglich mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Nicht immer können diese aktuellen Probleme mit altbewährten Vorgehensweisen gelöst werden. Wirkungsvolle neue Lösungen müssen also gefunden werden. Modern Leadership ist auch bei der Organisationsentwicklung gefragt: Wie kann man mit modernen Führungsmethoden und agiler Führung interne Probleme im Gesundheitssektor lösen? Wie können Unternehmen angesichts der komplexen Herausforderungen hinsichtlich des Personals gut aufgestellt sein?

Die Zukunft ist heute

Modern Leadership ist die Antwort auf die aktuellen Herausforderungen, mit denen sich Führungskräfte konfrontiert sehen. Durch die Corona-Pandemie wurde zudem buchstäblich die Arbeitswelt im Pflege- und Gesundheitssektor auf den Kopf gestellt. Wer heute als moderne Führungskraft agiert, der gestaltet sein Unternehmen entlang den Herausforderungen des Marktes, den Möglichkeiten der Technologien und berücksichtigt dabei die Wünsche der Mitarbeitenden, ohne dabei für sich zu beanspruchen allein Richtungen vorzugeben und Lösungen zu verantworten. Denn Schema F ist nicht immer zielführend. Agile Führung findet nicht ohne Grund immer mehr Anhänger in Unternehmen und wird auch im Rahmen der Organisationsentwicklung eingesetzt.

Die Kraft von innen – Ihre Mitarbeitenden können MEHR

Bei der Organisationsentwicklung geht es immer darum, den Wandel von innen heraus flexibler und dadurch auf lange Sicht nachhaltig zu gestalten. Bereits bestehende Potentiale im Unternehmen müssen dafür erkannt und gehoben werden.

Organisationsentwicklung ist allumfassend und betrifft die Bereiche Organisationsstruktur und Unternehmenskultur sowie das individuelle Handeln. Klassische Mittel dazu sind z. B. die gezielte und zielgerichtete Weiterentwicklung von Mitarbeitenden, die langfristig anzulegen ist. Personal- und Führungsentwicklungsmaßnahmen sind hierfür als Grundgerüst geeignet. In enger Absprache mit einzelnen Personen werden dabei individuelle Entwicklungspläne erstellt, die zum Ziel haben, die Fähigkeiten und Wünsche der Geförderten mit den Bedürfnissen und Zielen des Unternehmens zusammenzubringen. Schneller reagieren können Führungskräfte, ▶

wenn sie die Partizipation und Zusammenarbeit ihrer Angestellten sowie deren individuelle Entfaltung im Berufsalltag fördern.

Organisationsentwicklung mithilfe von Modern Leadership

„Agiles Handeln“ und „agil handeln lassen“ sind hierfür das Schlüsselprinzip. Dies setzt natürlich gegenseitiges Vertrauen zwischen den Hierarchieebenen voraus, z.B. zwischen Klinikleitung und den Stationsleitern. Wenn dies gegeben ist, fällt es Führungskräften leichter, Verantwortung aus der Hand zu geben und flachere Hierarchien zu schaffen. Denn gerade die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass schnelle Entscheidungen oft nicht getroffen werden können, weil die Verantwortung dafür auf wenige Personen in großen Einrichtungen oder Kliniken konzentriert ist. Betrachtet man hier Beispiele, kann man sehen, wie die Schaffung von flacheren Hierarchien und die Abgabe von Verantwortung den Arbeitsalltag erleichtern kann. Hier hilft nicht selten eine neutrale Sicht von außen und die sehr positiven Erfahrungen mit diesen neuen Führungsprinzipien aus anderen Branchen. Klinikpersonal ist meist dann offen für Veränderungen, wenn der Impulsgeber dafür glaubhaft ist und Vertrauen genießt. Aufoktroyierte Veränderungskonzepte hingegen werden vom medizinischen Klinikpersonal in der Regel nicht akzeptiert und deshalb ohne den gewünschten Erfolg eingeführt. Funktionieren sie aber, wird langfristig die Leistungsfähigkeit gesteigert und zudem die Arbeitsbedingungen verbessert.

Prozesse straffen, Verantwortung übertragen

In einer renommierten Frauenklinik in Baden-Württemberg wurde beispielsweise der Prozess begleitet, bei dem die Führungskultur im Klinikum neu überdacht wurde, indem Fachkräften mehr Verantwortung übertragen wurde. Diese hat dafür gesorgt, dass die Organisation optimiert und Entscheidungen heute wesentlich schneller getroffen werden können, beispielsweise bzgl. des OP-Planes. Dieser wird zeitoptimiert und agil bereits im Laufe des Vortages im OP-Saal besprochen und getroffen. Das entlastet die OP-Planung enorm und sorgt dafür, dass weniger OPs verschoben werden, was letztendlich den Patientinnen und Patienten zugutekommt.

Ein weiterer praktischer Fall handelt davon, wie eine Klinik in Süddeutschland Arbeitsabläufe erleichtert hat, in dem in diesem Haus eine einzige Aufgabe an einer Stelle gebündelt worden ist. Dort kam es vor, dass alle Patientinnen und Patienten eine eigene Akte in der Verwaltung, eine eigene Akte von der Station und sogar eine eigene Akte vom OP hatten. Jetzt geben Patientinnen und Patienten, in Notfällen eine Begleitperson, bereits beim Empfang an der Pforte ihre Daten zentral an, die dann sofort für alle anderen Abteilungen verfügbar sind. Damit ist es möglich lediglich eine Akte pro Patient zu führen und alle wichtigen Informationen gebündelt und zentral verfügbar zu haben. Um effizienter zu arbeiten haben einige Kliniken zudem Verantwortungen komplett neu geregelt, indem sie z.B. die Materialwirtschaft aus den Zuständigkeiten der Klinikleitung herausgenommen und stattdessen zentralisiert haben.

Agile Personalsuche bringt agile Mitarbeitende

Neben schnellen ad hoc-Lösungen während der Hochphase der Pandemie ist jetzt die Zeit gekommen, in der sich Kliniken langfristige Lösungen für in dieser Zeit erkannte grundlegende Probleme überlegen müssen. Um hier einen Wandel von innen zu schaffen, ist es, wie bereits erwähnt, nötig, engagiertes Personal zu finden, das auch gerne Verantwortung übernimmt und Führungspersonal zu haben, das einen agilen Führungsstil vertritt. Deshalb muss man bereits bei der Personalsuche die Agilität berücksichtigen und Menschen mit diesem Setting finden.

Die demografische Entwicklung zum Beispiel führt nicht nur zu Fachkräftemangel und stellt Unternehmen vor Herausforderungen, Personal zu finden; eine immer älter werdende Bevölkerung stellt auch andere Ansprüche an eine Versorgung mit medizinischen Produkten. Diese Erfahrung machen neben Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen auch die Homecare Versorgungsunternehmen und Leistungserbringer für Krankenkassenleistungen. Mehr pflegebedürftige Menschen steigern logischerweise die Nachfrage nach häuslichen Pflegeprodukten. So müssen z.B. neue Lieferanten und schnelle Lieferprozesse optimiert werden, um die Versorgung sicher zu stellen. Führung in diesem Bereich heißt deshalb heute neue Wege gehen, um den Wandel im Markt zu schaffen und die Vorteile gegenüber der Konkurrenz von außen zu erhalten. Wie können nun Unternehmen aus der Gesundheitsbranche, der Medizinischen Versorgung und der Pflege angesichts der Mehrfachherausforderungen, denen sie tagtäglich gegenüberstehen, hinsichtlich des Personals gut aufgestellt sein?

Bedarfsanalyse als ersten Schritt

Zunächst muss analysiert werden, welche Fähigkeiten und Skills genau gebraucht werden, um die Veränderungsprozesse zu schaffen. Steht das fachliche und persönliche Anforderungsprofil, gilt es zu überlegen, wie man am besten diese gesuchten Personen im Unternehmen oder auf dem Arbeitsmarkt identifizieren und erreichen kann. Dazu muss man allerdings heute etwas bieten und als Arbeitgeber attraktiv sein. Employer Branding ist hier das Schlagwort und professionelle Personalberater können die Personalabteilung dabei unterstützen, diese Erfolgsfaktoren für das Unternehmen herauszuarbeiten. Ist die Suche im Gange und sind die ersten Bewerbungen bzw. Kandidatenvorschläge eingegangen, geht es im nächsten Schritt darum eine passgenaue Auswahl zu treffen und durch Kandidateninterviews die Fähigkeiten und die persönliche Eignung sowie die Einstellung zum Unternehmen zu prüfen. Unternehmen im Gesundheitswesen können die Personalsuche auch externen Personalberatern übergeben. Für den Auftraggeber hat die Unterstützung bei der Suche durch Extern den Vorteil, dass intern Ressourcen wie Zeit und Personal gespart werden. Zudem können darauf spezialisierte Personalberater mit breiten Netzwerken und Branchenkenntnissen einen Mehrwert einbringen.

Eigenverantwortung zu den Mitarbeitenden verlagern

Ein Learning aus der initialen Bedarfsanalyse des Homecare Versor-

gungsunternehmens war z.B., dass die stetig alternde Bevölkerung eine ebenso mitwachsende Betreuung im häuslichen Umfeld benötigt. Zum einen betrifft dies das direkte Personal der ambulanten Pflegedienste vor Ort. Zum anderen wurde aber auch festgestellt, dass die pflegenden Angehörigen ebenso Betreuung benötigen, nur auf andere Art und Weise. Im Kundenservice setzt das Unternehmen deshalb vermehrt auf Digitalisierung. Spricht man mit älteren Menschen aktuell noch am häufigsten am Telefon, nutzen die Angehörigen heute vermehrt Kanäle wie Emails oder Chats. Darauf hat die Abteilung reagiert und mehrere Teamleitende ernannt, die das Personal je nach Zuständigkeit gliedern und betreuen. Eine Führungskraft in diesem Bereich muss diesen Umbruch erkennen und lösen können: Sie muss die Marktbedingungen, die Bestimmungen für Zulassungen, die Buyer-Struktur in Praxen und Krankenhäuser kennen und die Folgen daraus sicher bewerten können. Nicht immer muss eine Führungskraft ein Allrounder sein. Viel mehr sind heute – je nach Branche und Herausforderung – spezielle Fähigkeiten gesetzt und verlangt. Ob strategisches Denken und Handeln, Leadership, operatives „am-Ball-sein“ oder das Beherrschen und die Übersicht über Zahlen-Daten-Fakten: Führungskräftepositionen sind heute im Gesundheitsbereich zunehmend fokussierter und benötigen dadurch eine individuelle und maßgeschneiderte Besetzung – agile Personalsuche ist das Stichwort.

Kleine Lösungen für große Herausforderungen

Menschen wollen heute viel selbstbestimmter Arbeiten und sind bereit, dafür auch mehr Verantwortung zu übernehmen. Das Unternehmen und die Führungskräfte müssen dafür aber auch Kompetenzen und Verantwortung übertragen und die „Zügel“ lockerlassen. Mit agilen Lösungen können Entscheidende viel schneller und unkomplizierter auf Probleme reagieren als mit klassischen Führungsmethoden. Flachere Hierarchien, bessere Verteilung der Zuständig- und Verantwortlichkeiten und die Offenheit neue Wege zu gehen kennzeichnen diesen Führungsstil, der zudem der Kreativität des Einzelnen zur pragmatischen Lösung von Problemen mehr Freiraum gibt. Keinesfalls bedeutet dies, dass klassische Führungsmethoden ausgedient haben. Sie haben weiterhin ihre Berechtigung, geben Struktur und Sicherheit und bei repetitiven Aufgaben eine Routine, die Arbeitserleichterung verspricht. Bedient man sich beider Ansätze, ist man gut für die Zukunft gerüstet und als Arbeitgeber für engagierte Mitarbeitende attraktiv. ■

Günter Walter
Personalberater, Partner, Vorstand
Liebich & Partner
Baden-Baden

Wilfried Bantle
Managementberater, Partner, Aufsichtsrat
Liebich & Partner
Baden-Baden

Dr. Matthias Rode
Headhunter national & international
Partner und Regional Director
EMEA AGILIUM Worldwide

AUF EINEN BLICK
BESTENS INFORMIERT

Verpassen Sie keine wichtigen Neuigkeiten mehr! Der KU Gesundheitsmanagement Newsletter versorgt Sie mit News aus den folgenden Bereichen:
– Aktuelle Meldungen aus der Branche
– Krankenhausnachrichten
– Personalia
– Aktuelle Termine

Jetzt zum Newsletter anmelden unter ku-gesundheitsmanagement.de/newsletter

ku-gesundheitsmanagement.de

KU GESUNDHEITSMANAGEMENT