

Autoren Herausgeberinnen



Titel

Untertitel



Workshop

Veränderungs- und Zukunftsstrategien für das Krankenhaus Gesundbrunnen

Dauer ca. 7 Stunden, ca. 25 Teilnehmer

Dieser Workshop mit den obersten Führungskräften des Krankenhauses klärt unter anderem die gegenseitigen Einschätzungen von Stärken und Schwächen sowie die jeweiligen Erwartungen an die einzelnen Abteilungen und Bereiche.

Ausgangssituation und Ziel

Workshop

Veränderungs- und Zukunftsstrategien

- Begrüßung
- Kurze Vorstellungsrunde
- Übung zum Tagesmotto
- Übung: Sichtbarmachen der Stärken bzw. Schwächen
- Pause ca. 15.00 Uhr
- Übung: Ideensammlung für Veränderungsprojekte.
- Pause ca. 16.30
- Konkretisieren der Projektideen
- Feedback Runde
- ca 19.00 Uhr

Das Gesundheitswesen befindet sich in einem turbulenten und unübersichtlichen Umstrukturierungsprozess. Arbeitsabläufe, Qualitätsstandards, Finanzierungsverfahren und die Rolle des Patienten, der jetzt als Kunde gesehen werden soll, ändern sich durch veränderte gesetzliche Bedingungen. Der Konkurrenzkampf hat nun auch in diese Branche Einzug gehalten. Die Geschäftsführung möchte zusammen mit leitenden Mitarbeitern überlegen, wie sie proaktiv handeln können und eine langfristige Strategie für das Unternehmen entwickeln. Für den Workshop zieht man sich in ein Zentrum in Klausur zurück. Die sonst üblich störenden "Pieper" aus dem Klinikbereich entfallen. Die

Moderatoren kommen von außen und kennen aus früheren Workshops und Projekten bereits einen großen Teil der Teilnehmer. Einige Wochen vorher hat es ein ausführliches Planungsgespräch mit den Mitgliedern der Geschäftsführung gegeben.

Begrüßung

Der Chef eröffnet den Workshop und erläutert kurz die Zielstellung und die Motivation der Geschäftsführung. Da die Teilnehmer aus unterschiedlichen Bereichen kommen und sich nicht unbedingt persönlich kennen, erfolgt zum Einstieg eine kurze Vorstellungsrunde. Auf einem Plakat stehen für alle Teilnehmer gut sichtbar folgende Fragen geschrieben:

Name, Funktion, seit wann im Hause, Von dem Workshop Veränderungs- und Zukunftsstrategien für das Krankenhaus Gesundbrunnen erwarte ich mir...

Die Erwartungshaltungen werden vom Moderator mitschreiben und auf Karten visualisiert und zusammengefasst.

Anwärmen und Startphase mit einer Übung zum Tagesmotto

Ziel der Übung ist das Erkennen und Sichtbarmachen von Stimmung und Motivationslage der Teilnehmer. Sie sind spielerisch aktiviert und auf das Thema eingestellt. Danach kann es dann richtig losgehen. Besonderes Augenmerk legen die Moderatoren auf eine berufsgruppenübergreifende Durchmischung der Kleingruppen. Schon in der Planungsphase und zeichnete sich ab, das ein Hemmnis in der unzureichenden Kommunikation zwischen den einzelnen Berufsgruppen gesehen wird. Den drei Berufsgruppen ärztliche Dienst, Pflegedienst und Verwaltung wurde je eine Farbe zugeordnet. Neben den Namen hat jeder Teilnehmer entsprechend seiner Berufsgruppenzugehörigkeit einen bunten Punkt. Die Moderatoren sehen also sofort und auf einen Blick, ob die Arbeitsgruppe "bunt gemischt" ist und kann ggf. intervenieren.

Die Erarbeitung des Tagesmottos erfolgt in Kleingruppen mit bis zu 5 TeilnehmerInnen. Der Moderator gibt ein Beispiel für ein Tagesmotto und erläutert jeweils positive und negative Assoziationen zu dem Motto

**Silberstreif am Horizont,
jede Nacht hat ein Ende,
Warum in die ferne Schweifen,
Viele Jäger sind des Hasen Tod,
Nur gemeinsam sind wir stark....**

Die Kleingruppen visualisieren Ihr Motto! Es darf auch gemalt werden! Im Plenum erläutert jede Arbeitsgruppe ihr Tagesmotto.

Im Plenum wird darüber diskutiert, was dieses Motto, Bild oder Spruch aus über das Unternehmen, das Projekt aussagt. Anschließend wird eine gemeinsame Formulierung ausgewählt. Das ausgewählte Tagesmotto bleibt sichtbar für alle im Raum stehen!

Stärken-Schwächen-Analyse

In gemischten Arbeitsgruppen sammeln die Teilnehmer Stärken und Schwächen des Unternehmens. Visualisieren sie auf Flipcharts und präsentieren sie anschließend. Diese einfache Gruppenarbeit erfüllt mehrere Funktionen. Sie aktiviert, indem sie das Plenum auflöst. Sie gibt Einblicke in das aktuelle Meinungsbild. Durch das Sichtbarmachen der Stärken und Schwächen sollen Mustern erkennbar werden, auch Latentes soll besprechbar werden. Es soll eine Balance zwischen Verändern und Bewahren gefunden werden. Der Schwerpunkt der Analyse liegt nicht auf der Personen-, sondern auf der Gruppenebene. Folglich ist die Intervention weniger angstbesetzt, das ist emotional sehr wichtig. Die Teilnehmer bilden 4 Untergruppen, jeweils 2 Untergruppen beschäftigen sich mit einem Thema.

- Der eine ist: was sollten wir bewahren, Was läuft gut, worauf sind wir stolz
- Das zweite Thema ist: Was sollten wir verändern, was ist dysfunktional, nicht effektiv

Die Gruppen visualisieren ihre Ergebnisse und präsentieren sie dem Plenum. Jede Untergruppe bestimmt zwei Zuschauer, die nach der Präsentation spontan Feedback geben sollen. Nach der gesamten Präsentation und Feedback erfolgt eine kurze Diskussion.

Durch die vorgehende Übung haben die Teilnehmer viele Ideen und Anregungen für Übung Veränderungsprojekte erhalten. Mittels Brainstorming werden die Ideen gesammelt und über Bepunkten "**Mehr-Punkt-Abfrage**" die 4 wichtigsten Veränderungsprojekte, die in der nächsten Zeit initiiert werden sollen, ausgewählt.

Die Leitfragen für die Auswahl sind: **Welche Bereiche sind wichtig, um das Leistungsspektrum zu verändern, zu erweitern?**

Die "Mehr-Punkt-Abfrage" ist in der Moderation Ersatz für eine Abstimmung. Es werden Entscheidungen herbeigeführt und Prioritäten gesetzt. Die Alternativen werden mit Klebepunkten bewertet. Die Anzahl der Klebepunkte entspricht der Anzahl der Alternativen, dividiert durch zwei, wobei gegebenenfalls abgerundet wird.

Danach werden möglichst "**bunte**" Bereichsgruppen zusammengestellt. Sie vertiefen die Projektidee, Hemmnisse und Möglichkeiten der Durchführung.

Mit dem systemischen Portrait und einer Projektumfeldanalyse der Projektideen werden mehrere Ziele verfolgt.

Die Übung ermöglicht das Aufzeigen des Projektkontextes und der relevanten Umwelten von den Projektgruppen und ein Konkretisieren der Projektideen,

In kurzer Zeit wird der Blick ins Umfeld erweitert. Probleme sollen aufbereitet und Lösungsansätze gefunden werden Die Analyse des Beziehungsgeflechtes soll zur Planung weiterer Strategien führen.

Diese Intervention ist besonders gut geeignet bei latenten Konflikten und unübersichtlichen Beziehungsnetzen. Sie ist Hilfreich, wenn die Komplexität und Vernetzung der Aufgaben und der Beziehungsstrukturen transparenter werden soll – vor allem wenn systemische Sichtweisen unüblich sind. Durch das Sichtbarmachen der Beziehungsnetze und der Personen soll eine Vertiefung des gegenseitigen Verständnisses erfolgen.

Projektumfeldanalyse

Die Teilnehmer erarbeiten eine graphische Darstellung der für das Projekt relevanten Umwelten, sie zeichnen ein systemisches Portrait ihres Projektes. Das Projekt selbst steht in der Mitte. Um das Projekt gruppieren die Teilnehmer die für das Projekt relevanten Umwelten mittels Symbolen. Über die Größe und Art der Symbole wird die Größe und die Art des Einflusses auf das Projekt deutlich.

Die folgenden Fragen sind als Hilfestellung und als roter Faden zur Charakterisierung des Umfeldes gedacht.

- Wer beeinflusst den Erfolg des Projektes
- Wie stark ist der Einfluss (durch unterschiedlich große Kreise oder Symbole darstellen)
- Wie groß ist die Nähe bzw. Distanz der Akteure zum Projekt?

Die Teilnehmer diskutieren nun anhand der erarbeiteten Grafik die spezifischen Einflussnahmen bzw. unterschiedlichen Erwartungen der diversen Umwelten. Die Teilnehmer versetzen sich dazu in die jeweilige Rolle und betrachten das Projekt und andere Beteiligte aus dieser Perspektive. Das Erkennen der diesbezüglichen Widersprüche ermöglicht es, Konfliktpotential aufzuspüren und frühzeitig zu handeln.

Jede Arbeitsgruppe präsentiert Ihr Projektportrait im Plenum und gibt kurze Erläuterungen zu den einzelnen Beziehungen ab. Zwei vorher bestimmte Kollegen geben spontan ein kurzes Feedback.

Maßnahmenkatalog

Die Ideen sind präsentiert und angereichert. Es gibt Fragen und Kommentare zur Umsetzung und zu den ersten Schritten aus dem Plenum. Da man den gegenseitigen Erwartungen, Anforderungen und Wünschen nach diesem ersten Workshop noch nicht im Detail gerecht werden kann, wird in diesem Maßnahmenkatalog das weitere vorgehen bezüglich des Abstimmungsverhaltens und die Projektansprechpartner im ersten Schritt festgelegt. Man beschließt noch, diese Projektideen und die Ergebnisse des ersten Strategieworkshops den Mitarbeiterinnen des Krankenhauses Gesundbrunnen über einen Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift zugänglich zu machen.

Feedbackrunde

Eine Feedbackrunde empfiehlt sich immer. Besonders wenn sich die Teilnehmer intensiv mit Selbst- und Fremdbildern beschäftigen. Eine solche Übung resümiert die Eindrücke der Gruppe über die ganzen Teilnehmer, die im Laufe des Seminars entstanden sind. Diese Übungen haben zudem einen emotionalisierenden Effekt. Aus diesem Grund bieten sie auch einen guten emotionalen Ausklang des Gruppen- und Workshopenerlebnisses.

Vorteile dieser offenen Vorgehensweise sind: Die Teilnehmer äußern sich spontan, angesprochene Punkte können von anderen Teilnehmern aufgenommen werden.

Nachteile: Möglicherweise beeinflussen die ersten Äußerungen die nachfolgenden Teilnehmer. Bei großen Gruppen können die statements zu ermüdenden Wiederholungen führen.

Einleitend sollte der Moderator den Workshopverlauf kurz Revue passieren lassen. Eine naheliegende Form ist ein allgemeines Gespräch zu folgenden Fragen, die auf einem Plakat visualisiert sind, einzuleiten:

**Bei dieser Veranstaltung heute
hat mich am meisten überrascht:
Am meisten gefallen hat mir:
Besonders charmant fand ich:
Das nützlichste für mich heute war:
Ganz anders gehabt hätte ich am
liebsten:**