

Kulturwandel? Systeme neu denken, anders führen!



Zur Blog-Parade "Kulturwandel im Gesundheitswesen" von Constanze Zeller (@zukunftsherz)

Die Absicht, einen Kulturwandel im Gesundheitswesen herbeizuführen, begegnet uns immer wieder im Austausch mit Menschen aus ärztlichen und pflegerischen Bereichen. "Wie es jetzt ist, kann es nicht weitergehen!" – eine bessere Kultur muss her. Sie scheint das Mittel für mehr Gesundheit und besseres Arbeiten zu sein. Bei Führungs- und Personalverantwortlichen in Unternehmen der freien Wirtschaft beobachten wir ähnliche Überlegungen. Doch was steht konkret hinter diesem Anliegen? Und wie ist es möglich, dass Organisationen gesünder werden oder gar einen Kulturwandel schaffen?

Anhand des Beispiels von Silke K., Oberärztin in einer Klinik, möchten wir zeigen, warum wir einen anderen Ansatz verfolgen. Der Name und Details der Geschichte sind fiktiv. Situationen, die wir hier beschreiben, haben wir in ähnlicher Weise auch außerhalb von Klinikkontexten erlebt und beobachtet. Der Artikel soll neue Einsichten aus der Praxis-Perspektive und Hintergrundwissen vermitteln und Umsetzungs-Impulse zur Reflexion der Führungsrolle in Veränderungsprozessen geben.

Wir freuen uns, wenn Sie Anregungen mitnehmen, wie Sie Potenziale Ihrer Organisation mobilisieren können, um Verbesserungen zu bewirken. Und welche Bedingungen es braucht, damit Veränderung auch mit dem Bewusstsein für eigene Ressourcen mit passenden Mitteln gelingen kann.

Hamburg, im September 2020

Inhalt

Die Herausforderung aus der Praxis-Perspektive	4
Corona als Türöffner für Systemwandel?	5
Wie kommt eine gesunde Kultur in die Organisation?	6
Gesundheit aus systemischer Perspektive	6
Wie Systemveränderung passiert - und gestaltbar ist	8
Warum Kulturentwicklung der falsche Ansatz ist	10
Mehr Geld, mehr Personal...	13
Was hat das mit mir zu tun? Wo kann ich ansetzen?	14
Warum Selbstverantwortung wichtiger ist denn je	16
Fazit und Thesen	17
Ressourcen und Lese-Tipps	18
Autorinnen	19

Die Herausforderung aus der Praxis-Perspektive

Im Gespräch mit Silke K., 44 Jahre, Oberärztin auf einer allgemeinchirurgischen Station, schildert sie ihren Alltag, der sich in den letzten Wochen und Monaten auch woanders abgespielt haben könnte:

“Was kann ich schon tun, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern? Wenn sich weder die Klinikleitung noch die Politik und viele Bürger wirklich für die Kapazitäten in der Patientenversorgung und die tagtägliche Arbeit unter teils extrem erschwerten Bedingungen durch Corona interessieren? Mittlerweile ist bei uns der Regelbetrieb wieder hochgefahren worden und wir haben das normale OP-Programm auf dem Plan. Ich kann das von Seiten des Managements zwar verstehen, weil wir als Klinik auch wirtschaftlich arbeiten müssen. Dennoch haben wir längst nicht Normalbetrieb. Es liegen nach wie vor Corona-Patienten auf Intensiv und es kommen immer noch neue dazu. Und was jetzt nach den Ferien passiert, bleibt abzuwarten.

Mein Team und viele Kolleginnen und Kollegen anderer Abteilungen sind echt am Anschlag. Ich auch, körperlich und psychisch. Die Kraft ist raus, die Motivation entsprechend mit und vielen geht es mittlerweile emotional richtig an die Substanz. Heute haben wir wieder nur Minimalbesetzung auf Station, weniger als wir für die normale Routine bräuchten. Zwei aus dem Team sind schon seit mehreren Wochen krank, zwei nehmen jetzt gerade ihren Jahresurlaub, den sie verschieben mussten und eine junge Kollegin hilft auf einer anderen Station, die noch dünner besetzt sind als wir. Zu allem Überfluss haben letzte Woche eine Ärztin und ein Pfleger gekündigt, die sind nur noch drei Monate da.“

„Wie lange soll das noch gut gehen?“

„Vor Corona hatten wir den ersten Anlauf gemacht, dass wir alle aus den ärztlichen, pflegerischen und therapeutischen Bereichen, regelmäßig einmal im Monat gemeinsam länger frühstücken. Um uns als Team fachlich auszutauschen und auch mehr Persönliches von den anderen zu erfahren. Man hetzt ja sonst tagein tagaus meistens nur aneinander vorbei. Und jetzt? Jetzt liegt das brach. Jeder versucht sein Bestes, aber momentan ist für so etwas einfach noch weniger Zeit als sonst. Da ist man auch schneller mal gereizt. Natürlich machen alle ihren Job so gut sie können. Das ist wiederum ein Teil des Problems. Wir können und dürfen die Arbeit nicht einfach niederlegen, aus beruflicher Verpflichtung zur Fürsorge und durch das moralische und ethische Verantwortungsgefühl jedes Einzelnen unseren Patienten gegenüber. Die meisten sind uns hier mehr als dankbar. Aber zufrieden ist damit keiner.

Ich stehe jeden Morgen mit einer Mischung aus Wut, Resignation und schlechtem Gewissen auf und mir kreisen abends Gedanken durch den Kopf, die mich vom Schlafen abhalten. Wenn man bedenkt, was da draußen die letzten Monate alles belobigt, beklatscht und versprochen wurde und was wir tatsächlich an Unterstützung und Wertschätzung erfahren haben, ist das ein Witz. Nein, eigentlich blanker Hohn und es macht mich, uns, wirklich traurig, dass so viele Menschen das Risiko jetzt auf die leichte Schulter nehmen. Wir sind enttäuscht und fühlen uns im Stich gelassen. Vor allem auch die Kolleg*innen aus der Pflege. Die haben schon vor Corona hart am Limit gearbeitet. Jetzt hat sich zusätzlich zu der hohen Arbeitsbelastung noch mehr Frust angestaut und es steht nicht in Aussicht, dass sich in nächster Zeit irgendetwas ändert.“

Arbeitsbelastungen reduzieren und Team-Zusammenarbeit verbessern!

Der Unmut von Silke ist groß, die Unzufriedenheit mit der Situation ohne absehbare Besserung ebenso. Die Arbeitsbelastungen sind auf körperlicher, psychischer und sozialer Ebene spürbar. Sie selbst fühlt sich zunehmend erschöpft und in gewisser Weise machtlos, den äußeren Rahmen zu verändern. Dennoch will sie nichts unversucht lassen und etwas tun, was ihr und ihrem Team hilft, auf die eigene Gesundheit zu achten, die Arbeitsbedingungen für alle gut erträglich zu gestalten und die Zusammenarbeit zu verbessern.

Silkes Fragen zur Vertiefung

Führungs- und Selbstverantwortung für Gesundheit

- Was kann ich als Führungskraft denn meinem Team aktuell sagen?
- Wie soll ich Zuversicht vermitteln und Besserung in Aussicht stellen?
- Was kann ich unter den gegebenen Umständen überhaupt tun?

Ihr Anliegen: Sie möchte für echte Entlastung sorgen und es ist ihr wichtig, den Zusammenhalt im Team weiter zu stärken. Doch wie soll sie es angehen, wo aktuell die meisten Kolleginnen und Kollegen am Limit sind und kein Extra-Budget etwa für Projekte im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) zu erwarten ist? Was kann sie überhaupt alleine ausrichten? Wo fängt sie an? Was braucht sie dazu?

Corona als Türöffner für Systemwandel?

Die Coronavirus-Pandemie hat von heute auf morgen fast überall sämtliche Abläufe, Strukturen, Strategien, bestehende Pläne und geltende Spielregeln zumindest in Frage, wenn nicht sogar auf den Kopf gestellt. Nicht nur im betrieblichen Kontext, auch in privaten Bereichen und im gesellschaftlichen Zusammenleben. Im Gesundheitswesen konnte die Versorgung unter extremen Bedingungen bislang weitgehend aufrecht erhalten werden, mit einem enormen Engagement des Personals, nicht nur in den Kliniken.

Wie sehr die Menschen dabei teils auch über ihre Belastungsgrenzen gingen bzw. nach wie vor gehen, wie viele sich bei der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit bereits mit SARS-CoV-2 infiziert haben und welche Spuren das mittelbar und langfristig hinterlässt, dazu mehren sich derzeit erste Erfahrungsberichte und Untersuchungen. Auch, aber nicht nur deswegen ist Gesundheit und die Prävention von körperlichen und psychischen Erkrankungen eines der großen Themen unserer Zeit.

Umso mehr ist es gerade im Gesundheitswesen wichtig für Organisationen und Menschen, achtsam und selbst-bewusst mit den eigenen Ressourcen umzugehen. Damit sie ihren Beruf auf lange Sicht mit Freude ausüben, gesund bleiben und sich erfolgreich für die Zukunft wappnen. Es ist Zeit, das Gesundheitswesen neu zu denken und Unternehmen als soziale Systeme anders zu gestalten. Für attraktive Arbeitswelten und eine zeitgemäße Gesundheitsversorgung.

Wie kommt eine gesunde Kultur in die Organisation?

Bevor wir tieftauchen, widmen wir uns Grundprinzipien und Ansichten zu Systemen, Kultur und Veränderung von Menschen und Organisationen im Gesundheitswesen. Danach laden wir Sie ein, die eigene Perspektive zu wechseln. Auch wenn die Praxis-Beispiele nicht Ihrem Alltag und Herausforderungen entsprechen, versuchen Sie, sich in die Situationen und Silke hineinzusetzen. Im Reflexionsprozess werden Sie Erkenntnisse für sich gewinnen und auf Ihr Umfeld übertragen können.

Wir verstehen unsere Vorschläge nicht als Anleitung und können mit dem Artikel kein individuelles Führungs-/Coaching ersetzen. Wir möchten Denkanstöße geben und pragmatische Ansätze aufzeigen, wie Sie Gesundheit für sich und in der Organisation zum Thema machen können. Schauen Sie, wo Sie selbst anknüpfen können, verändern Sie und passen Sie die Vorschläge auf Ihre Situation an, um nachhaltig für einen „Kulturwandel“ wirksam zu werden.

Dieser Artikel ist das Ergebnis kollaborativer Zusammenarbeit. Als Autorinnen bringen wir fachübergreifend ärztliche, psychologische und ökonomische Sichten und umfangreiche Praxis-Erfahrung zusammen: aus der Klinik und eigenen Führungsrollen, der Beratung von Menschen und Organisationen in unterschiedlichsten beruflichen Umfeldern, Unternehmen und Branchen. Gemein ist uns ein systemtheoretisch orientierter Ansatz und ein konstruktivistisches Verständnis: Es geht uns um die Gestaltung von organisationalen Rahmenbedingungen, die wirksame Zusammenarbeit von Menschen und die Entfaltung von Potenzialen ermöglicht. Unser Ziel ist es, Gesundheit und Wertschöpfung gleichermaßen zu fördern.

Gesundheit aus systemischer Perspektive

Wenn wir Menschen in Beratungen und Workshops fragen, was sie sich unter Gesundheit vorstellen, bekommen wir die unterschiedlichsten Antworten. Die einen verbinden es mit körperlicher Fitness und Freiheit von Beschwerden, die anderen mit einem Gefühl von Fülle und Lebendigkeit. Gesundheit kann für jeden etwas anderes bedeuten, je nach Situation und Kontext auch mit unterschiedlicher Relevanz. Eine allgemeingültige Definition gibt es nicht.

Im Folgenden betrachten wir die Systeme Mensch, Organisation und relevante Umwelten und bieten Ihnen eine Möglichkeit an, Dimensionen von Gesundheit für sich einzuordnen. Für ein tieferes Verständnis können Sie die ausgewählten Reflexions- und Umsetzungs-Impulse in den Text-Blöcken nutzen. Sie finden einige davon auch noch mal im Handout zu diesem Whitepaper, das wir Ihnen als PDF frei zur Verfügung stellen.

Mensch

Auf der Ebene des Individuums verstehen wir Gesundheit nach dem bio-psycho-sozialen Modell als ein Konzept, das den Menschen ganzheitlich und in Bezug zum Umfeld betrachtet. Im Zentrum stehen sein Wohlbefinden und die subjektive Lebensqualität (siehe Abbildung 1). Die Selbstwahrnehmung, sich wohl und vital zu fühlen, gesund, glücklich und zufrieden zu sein und Anforderungen gut bewältigen zu können, kommt zustande durch das Zusammenwirken von komplexen physiologischen, psychologischen und psychodynamischen Prozessen seelischer Bewegungen.

Der Begriff Gesundheit ist nicht gleichzusetzen mit der Abwesenheit von Krankheit. Vielmehr liegt zwischen beiden Zuständen ein permanentes Spannungsfeld, das es individuell und je nach Lebenssituation und -phase immer wieder auszuloten gilt. Dieser lebenslange Anpassungsprozess entspricht dem Ansatz der Salutogenese. Es gibt kein statisches Gleichgewicht und kein Leben in Balance, in dem alles auf Dauer stabil und in Harmonie beisammen ist. Unser (Er-)Leben, Umfeld und die Alltagsrealität sind geprägt durch Dysbalancen, die kontinuierlich Stress-, Veränderungs- und Entwicklungsreize setzen. Zugleich sind es auch Chancen, daraus zu lernen und persönlich zu wachsen. Wir treffen fortlaufend Entscheidungen auf der Basis unserer inneren Prozesse und Muster. Wie wir Stabilität und Veränderung verarbeiten, ist im steten Wandel.

Dimensionen von Gesundheit und Wohlbefinden auf individueller Ebene: für Ihre subjektive Lebensqualität, Funktionsfähigkeit im Alltag und Teilhabe am Leben, in all Ihren beruflichen und privaten Rollen und Bereichen

- körperlich (z.B. Fitness, Beweglichkeit, Schmerzen)
- mental (z.B. Denken, Konzentration, Erschöpfung)
- emotional (z.B. Stimmungsbild, Freude, Ängste) und
- sozial (z.B. Beziehungen, Kommunikation, Konflikte)



Ganzheitlich betrachtet haben weitere Faktoren Einfluss auf das gesundheitliche Wohlbefinden, sowohl durch eigene Wahrnehmungs- und Erkenntnisprozesse als auch durch objektive Bedingungen:

- Persönliche Aspekte (z.B. Einstellung, Werte, Erfahrung, Wissen, Fähigkeiten, Bewältigungsstrategien, Krankheiten)
- Verhalten (z.B. Gewohnheiten, Lebensstil, Arbeitsweise)
- Verhältnisse (z.B. Arbeitsgestaltung, Strukturen & Kulturen in Organisationen, Finanzstatus, Politik, Gesellschaft, Umwelt)

Abbildung 1: Gesundheit als bio-psycho-soziales Modell (aus dem Programm „Gesundheits-Kompass“, www.karin-kelle-herfurth.de)

Gesundheits- und Krankheitseffekte mit hinreichend beobachteter Ursache-Wirkungs-Beziehung können auf wissenschaftlicher Basis objektiv sichtbar und messbar gemacht werden. Beispielsweise durch bildgebende Diagnostik, medizinische oder psychologische Funktions- und Leistungstests. Symptome werden meist funktionsorientiert beschrieben: auf körperlicher, mental-emotionaler und sozialer Ebene in Bezug zum Umfeld (Abbildung 1, links). Wohlbefinden wird ebenso durch bewusste und unbewusste Wahrnehmungen bestimmt, bei denen abstrakt konstruierte Vorstellungen über das Zusammenwirken von Körper, Geist und Seele eine Rolle spielen. Oder das Zuschreiben von Sinn und Lebenszielen aus spiritueller Sicht. Dies zählt gleichzeitig zu gesundheitlichen Ressourcen, den Kraftquellen, die in herausfordernden Zeiten unterstützen.

Die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und Selbstregulation entsteht in einem lebenslangen Entwicklungs- und Reifeprozess. Selbst-Bewusstheit und Achtsamkeit im Umgang mit den eigenen Ressourcen sind wichtige Ziele der kompetenzbasierten individuellen Gesundheitsförderung und Persönlichkeitsentwicklung. Dieser Aspekt rückt allerdings angesichts der Zunahme psychischer Erkrankungen auch im Kontext von Organisationen bzw. Veränderungen mehr und mehr ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Dysfunktionale seelische Strategien im Zusammenhang mit der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen spielen unter anderem eine wesentliche Rolle bei der Entstehung von Burnout.

Gesundheit ist ein dynamischer und gestaltbarer Prozess des körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens. Individuelle Gesundheitsförderung und Prävention umfasst zum einen klassische Themen wie regelmäßige Bewegung, ausgewogene Ernährung, erholsamer Schlaf und Stressmanagement. Im Sinne eines ganzheitlichen Gesundheitsverständnisses gewinnen zunehmend auch Aspekte wie Selbstregulierung und Orientierung in verschiedenen Kontexten, Lebensbalance und persönliche Führungskonzepte an Bedeutung.

Organisation

Eine wichtige Aufgabe von Führung ist die Arbeit am System. Dabei geht es um Richtungs-Orientierung und das Gestalten organisationaler Rahmenbedingungen und Strukturen (Prozesse, Strategien, Ressourcen, Arbeitsweisen). So wird Unsicherheit absorbiert und zielführende Entscheidungen werden ermöglicht. Sämtliche Aspekte zu Personalfragen wie zum Beispiel Personalstrategien, Recruiting, Führungsinstrumente sowie spezifische Aus- und Weiterbildungen zielen darauf ab, die Leistungsfähigkeit zu sichern.

Auf der Ebene der Organisation werden Prozesse entlang der Wertschöpfungskette so gestaltet, dass einerseits Routinen möglich sind und gleichzeitig die Organisation anpassungsfähig bleibt. Die Gestaltung von Führungsstrukturen, der Kommunikation und Information, die Klärung von Konflikten sind auf dieser Ebene verortet. Ebenso geht es um die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, Fachabteilungen, unterschiedlichen beruflichen Professionen oder Hierarchieebenen.

Umwelt

Darüber hinaus wird die Arbeit, Leistungserbringung und Organisationsentwicklung im Gesundheitswesen in besonderem Maße auch durch gesellschaftliche Trends, die Gesundheitspolitik, Sozialgesetzgebung, Krankenversicherungen und Finanzierungssysteme beeinflusst. Charakteristika klassischer Markt-Verhältnisse haben wir hier zwar nicht. Dennoch stehen Unternehmen und selbst gemeinnützige Einrichtungen in stationären und ambulanten Bereichen einem wachsenden ökonomischen und Innovations-Druck im Wettbewerb gegenüber.

Indirekt wirken sowohl die außer- als auch innerbetrieblichen Faktoren auch auf die Kultur im Gesundheitswesen, sei es in Kliniken, Praxen, Pflegediensten oder Institutionen und andere. Das individuelle Gesundheitsverhalten und der Umgang mit Gesundheit in Teams wird ebenso durch die Rahmenbedingungen mit beeinflusst.

Wie Systemveränderung passiert - und gestaltbar ist

Der menschliche Organismus und Organisationen als soziale Systeme regulieren und stabilisieren sich (dynamisch) aus sich selbst heraus. Dass dies ohne aktives Zutun von außen funktioniert, ist unabdingbar für jedes Überleben. Entscheidend für Entwicklung, Wachstum und Zukunftsfähigkeit ist, dass sich darüber hinaus ein Fortschritt vollzieht - durch kontinuierliche Veränderungs- und Lernprozesse von Systemen und Anpassungsleistungen der Organisation.

Ein derart stabiles System wie das Gesundheitssystem mit so tief verankerten, sektoral zergliederten und stark regulierten Strukturen in Bewegung zu bringen und nachhaltig im Sinne aller zu verändern, ist sehr schwer bis unmöglich, es noch selbst zu erleben. Zumindest kann sich Transformation in Subsystemen vollziehen, die dem Gesundheitswesen zugeordnet werden. Hier lohnt es sich, nun genauer hinzuschauen. Denn ein Kulturwandel spricht alle an - Mensch, Organisation, Gesellschaft - an jeden Einzelnen von uns anders adressiert, als Beschäftigte, (zukünftige) Patient*innen und Kund*innen.

Verhältnisse können in absehbarer Zeit neu definiert werden, wenn:

- sich stabile Zustände innerhalb von Systemen angestoßen von außen massiv verändern (z.B. durch Krisen).
- Menschen den neuen Kontext wahrnehmen, die Notwendigkeit zur Veränderung sehen und für sich antizipieren, selbst einen Nutzen und Vorteil durch neue Perspektiven für sich erschließen können.
- sie mit zeitgemäßen Denkwerkzeugen, geeigneten Ressourcen und Führungsprinzipien auf die Herausforderungen von heute und übermorgen zu antworten wissen.

Was allerdings nicht funktioniert, ist die zielgerichtete Steuerung der Änderung. Denn wie sich komplexe Systeme verhalten, ist nicht vorhersehbar und planbar. Deshalb braucht es interaktives und iteratives Vorgehen, um sich gewünschten Bedingungen für gelingende Organisationsveränderungen anzunähern, die sich in verbesserten Arbeitsbedingungen zur Gesunderhaltung der Beschäftigten und einer gesteigerten Wertschöpfung in der Gesundheitsversorgung zeigen. Wir unterscheiden dazu Entscheidungsprämissen:

Entscheidungsprämissen

Um Veränderungen anzustoßen, ist es hilfreich, zwei Ebenen zu unterscheiden: Die direkt gestaltbaren und zielgerichtet steuerbaren Variablen (entscheidbare Entscheidungsprämissen) und die indirekten Variablen der Organisation (unentscheidbare Entscheidungsprämissen):

Entscheidbare Entscheidungsprämissen sind beispielsweise:

- Formale Hierarchien durch Organigramm mit Abteilungen, Rollen und Funktionen
- Fachlich-kompetenzbezogene Führungsverantwortung und Bereichsleitung, erfahrungsbedingte Weisungsbefugnis (z.B. Chef-, Ober-, Fach-, Assistenz-Ärzt*innen)
- Dokumentationsstrukturen und -standards, Kommunikations- und Informationstechnologien
- Gesetzliche Regelungen, Hygiene-Vorschriften, Richtlinien und betriebliche (Ziel-)Vorgaben

Unentscheidbare Entscheidungsprämissen können lediglich über Bande angespielt werden:

- (Nicht) ausgesprochene Erwartungen, Verhaltensregeln und Gewohnheiten
- Kommunikations- und Umgangsformen im alltäglichen Miteinander, (zwischenmenschliche) Beziehungsdynamiken, „Betriebsklima“
- Kultur der Organisation und oft benannte Subkulturen wie Arbeitskultur, Führungskultur, Fehlerkultur ... (Was bedeutet das?)

Sie können also nicht entscheiden, dass sich die Kolleginnen und Kollegen ab morgen gegenseitig wertschätzen und vertrauen. „Wer Werte fordert, erzeugt Heuchelei“, so äußert sich Gerhard Wohland treffend dazu. Denn wie alle Gefühle, unterliegen auch Werte wie Vertrauen nicht dem Willen. Sie entstehen vielmehr im inneren Erleben durch Erfahrungen und emotionale Prägungen. Kultur und Werte sind ein Set von Spielregeln, das Verhalten beeinflusst. Die Beständigkeit dieser Spielregeln können Sie beispielsweise dann beobachten, wenn neue Teammitglieder dazu kommen oder Vorgesetzte den Arbeitsbereich wechseln. Kultur wird insbesondere dann sichtbar, wenn jemand sich nicht an die Spielregeln hält.

Warum Kulturentwicklung der falsche Ansatz ist

Kultur wirkt als Erfahrungsgedächtnis der Organisation. Sie entsteht durch Nachahmung und wird meist nicht explizit beschrieben. Vielmehr bekommt man mit, was erwartet wird und wie es läuft. Die Organisationskultur ist eng mit Identität verknüpft. Das bekommen neue Kolleginnen und Kollegen dann zu spüren, wenn sie sich nicht erwartungskonform verhalten. Die Verletzung der Spielregeln geht meist mit starken emotionalen Reaktionen einher, die von außen oft nicht zu verstehen sind.

Purpose, Kultur und Wir-Gefühl: Für welches Problem ist das die Lösung?

Da Kultur so identitätsstiftend ist und Orientierung gibt, stoßen „Kulturentwicklungs-Programme“ meist auf heftigen Widerstand. Wenn eine Ahnung besteht, dass Kultur verändert werden soll, wird häufig die vorhandene Kultur noch stärker betont. Kultur kann nur über Bande angespielt werden. Dabei sollte es nicht um Kultur als Selbstzweck gehen. Das gilt gleichermaßen für die aktuelle Diskussion um Purpose (Zweck und Sinn), Wir-Gefühl und Wohlfühl-Miteinander.

Vielmehr stellt sich die Frage nach dem Überlebenszweck der Organisation: Es geht um das WOZU der Organisation. Und bei geplanten Veränderung ist stets zu klären, wozu etwas anders werden soll. Was soll mit dem Wandel erreicht werden? Wofür lohnt sich die Anstrengung, die man gemeinsam meistern will oder muss?

Wenn an den entscheidbaren Entscheidungsprämissen gearbeitet wird, kann sich auch Kultur verändern. Dafür braucht es einen langen Atem, da die Zusammenhänge dieser Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen auf die Kultur nicht beobachtbar sind. Was auch immer durch Kulturwandel erwartet wird: Es entzieht sich einer eindeutigen Ursache-Wirkungs-Kette und ist nicht durch zielgerichtetes methodisches und strategisches Vorgehen änderbar. Insofern bleibt nur, sich in kleinen Schritten zu bewegen: Beobachten und Informationen sammeln, Hypothesen bilden, sich für eine Option entscheiden, etwas ausprobieren.

Wir glauben nicht an den Gedanken, dass einzelne Akteure einen Kulturwandel im Gesundheitswesen alleine schaffen können, auch nicht an Transformation durch eine „Bottom-up“-Bewegung. Zumindest nicht bewusst und direkt steuerbar. Das heißt dennoch nicht, dass passiv bleiben und abwarten die Lösung ist. Vielmehr möchten wir dazu ermutigen, genau hinzusehen und Gestaltungsmöglichkeiten auszuloten

Freiräume schaffen und Ressourcen bereitstellen – mehr bewirken und verändern können

Aus unserer Erfahrung ist es gerade am Anfang essenziell, zunächst zu stabilisieren und wo nur möglich Kapazitäten und Entlastung zu schaffen, bevor überhaupt an tiefgreifende Veränderungen zu denken ist. Denn dafür brauchen Menschen Luft zum Durchatmen und Wahrnehmen, Freiräume zum kreativen Denken, die nötigen Ressourcen, Kompetenzen und Gestaltungsmöglichkeiten zum Erledigen ihrer Aufgaben, ohne permanent unter Druck zu stehen. Jede Einwirkung von außen kann die Stress-Spirale noch mehr anziehen.

Angesichts des hohen Belastungs- und Beanspruchungs-Levels, wie hier im Beispiel von Silke geschildert wurde, geht es primär darum, mehr Einsichten zu gewinnen, um die Situation im Kontext besser bewerten zu können. Systematische, regelmäßige Reflexion hilft, situativ passende Annahmen und Entscheidungen zu treffen und Handlungsoptionen zu (er)finden. Meistens geht schon deutlich mehr, wenn weniger behindert.

Bevor also die nächste Intervention zur geplanten Verbesserung angekündigt wird, empfehlen wir, im ersten Schritt die Menschen für sich und in Interaktion mit ihren Sorgen, Nöten und Ängsten, genauso wie ihre Ideen und Vorschläge wahrzunehmen. Auch gezielt danach zu fragen und sie persönlich anzusprechen. Wichtig ist, auch bei Bedenken genauer hinzuhören. Ihre Kolleginnen und Kollegen an der Basis wissen schon ganz gut, wo es klemmt und was sie bräuchten. Manchmal kann es auch reichen, dass Führung einfach (virtuell) präsent ist, Sicherheit im Hintergrund und Unterstützungsbereitschaft signalisiert. Sprechen Sie dazu miteinander. Bei Bedarf kann eine neutrale, professionell moderierte Begleitung unterstützen.

Wenn Menschen das Gefühl haben, das Arbeitspensum trotz hoher Anforderungen selbständig gut bewältigen zu können, die Resultate ihrer Arbeit sehen, Dankbarkeit und Wertschätzung erfahren, äußert sich das in Zufriedenheit, Motivation und Leistungssteigerung. Das Erleben von Selbstwirksamkeit macht Mut und Lust auf Fortschritt ihrer Arbeit. Menschen wollen leisten und in dem, was sie gerne tun und gut können, gefördert und gefordert werden. Um sich auf Neues einzustellen und Herausforderungen zu meistern, ist ein gewisser Stress-Pegel sogar erforderlich, eben in einem gesunden Maß. Sofern adäquate Möglichkeiten für die eigene Regeneration gegeben sind und auch selbstverantwortlich genutzt werden.

Die Helikopter-Perspektive einnehmen

Einen Überblick zur Bestandsaufnahme der Organisation und Ihrer Führungswirkung können Sie sich nur verschaffen, wenn Sie selbst auf Abstand zur alltäglichen Betriebsamkeit gehen können, ohne die nächste Aufgabe im Hinterkopf zu haben. Nehmen Sie sich bewusst die Zeit, um sich selbst mal ein Bild aus einer anderen Perspektive zu machen. Gehen Sie in die Beobachterrolle. Es geht nicht um Lösungen, sondern zunächst um eine orientierende Aufnahme der IST-Situation. Es kann sich anbieten, das mit einer Person aus Ihrem Team zu machen. Ist jemand an Bord, der/die die Schlüsselkompetenz inne hat, „Brücken zu bauen“? Die Kompetenz, Verbindungen an kritischen Schnittstellen herzustellen, etwa in der Kommunikation und Koordination zwischen medizinischen und pflegerischen Bereichen und der IT-Abteilung, ist hier viel wert.

Treten zum Beispiel häufige Reibungspunkte bei der Patienten-Aufnahme auf, können Sie den Prozess aus unterschiedlichen Sichten auf den Prüfstand stellen. Indem Sie alle relevanten vor- und nachgelagerten Prozesse in Ihre Beobachtungen einbeziehen und zumindest in Grundzügen dokumentieren. Denn dadurch werden schnell Dinge offensichtlich, die Ihnen sonst entgehen. Schauen Sie danach, wo sich Schwachstellen in Informationsflüssen zeigen, wo bisherige Entscheidungsrichtungen zu einseitig oder personenabhängig sind, weil der Prozess nicht transparent genug für die anderen ist. Andererseits ist doppelte Dokumentation oft vermeidbar oder durch interdisziplinäre Standards zu vereinfachen. Beleuchten Sie störende Strukturen und Abläufe und hinterfragen Sie, wie hier Kommunikation und Wissensgenerierung in der Wertschöpfung behindert wird. Vielleicht lohnt es sich auch, Neues auszuprobieren. Oder aber, dass Anforderungen des Systems nicht bedient werden (sollten) und damit Grenzen aufgezeigt werden. Es lohnt sich, den Zweck und Nutzen immer wieder kritisch zu hinterfragen und manches bewusst wegzulassen, soweit es legitim ist.

Wenn Sie bei der Ursachensuche auf ungünstige Verhaltensmuster von Kolleginnen und Kollegen stoßen, fragen Sie sich auch immer, inwieweit bestehende Verhältnisse dieses Verhalten begünstigen. Jeder Mensch handelt im Rahmen der Möglichkeiten, die ihm zur Verfügung stehen und auf die er zugreifen kann. Kein Mensch, der mit anderen Menschen und seinem Umfeld interagiert, ist frei in seiner Entscheidung. Jede Organisation ist ein Konstrukt unterschiedlichster Erwartungshaltungen, die nicht widerspruchsfrei sind. Menschen lösen einen Teil der Konflikte intuitiv durch Verhaltensanpassung und nehmen anderes in Kauf.

Für die praktische Umsetzung: Reflexion

Orientierungsfragen

- Was ist in der Zwischenzeit passiert? Was ist uns seit dem letzten Austausch gut gelungen?
- Wo können wir als Team, jede*r in seinem Rahmen und Möglichkeiten, einen wertvollen Beitrag leisten, um unsere Arbeitsbedingungen und die Zusammenarbeit zu verbessern?
- Wann sind die Belastungen am höchsten? An welchen Stellen können wir im laufenden Normalbetrieb auf gestaltbare Bedingungen Einfluss nehmen?
- Wo liegen derzeit die größten Engstellen und worüber wird sich immer wieder beschwert?
- Was ist jetzt wichtig, um Entlastung zu schaffen? Wovon wollen wir uns verabschieden?

Weg vom „Herumfrickeln“ an Symptomen, hin zur Ursachenanalyse

Ergänzend und vertiefend zur beschriebenen Helikopter-Perspektive und Reflexion empfehlen wir, die Belastungen systematisch zu analysieren und Lösungen zusammen mit dem Team zu entwickeln. Die Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung gibt dafür eine praktikable Struktur. Auch wenn der Titel zunächst einmal alles andere als attraktiv klingt, lohnt sich ein Blick auf dieses Verfahren.

Die Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung sieht vor, dass Sie die Arbeitsbedingungen zusammen mit den Kolleginnen und Kollegen unter die Lupe nehmen und in einem partizipativen Prozess Ansätze zur Verbesserung der Arbeitssituation entwickeln. So gelingt es, die organisationalen Ursachen für Stress, Konflikte und ungesundes Verhalten aufzudecken und diese zielgerichtet zu verändern. Gerade wenn Probleme immer wieder auftreten, ist das ein Indiz für dysfunktionale Organisations- und Kommunikationsmuster.

Ein Großteil der Probleme liegt nicht im Verhalten von Einzelnen begründet, sondern die Rahmenbedingungen, Vereinbarungen oder Vorgaben fördern ein bestimmtes Verhalten. Individuelle Maßnahmen wie Einzelgespräche oder Trainings greifen dann viel zu kurz. Das Problem lässt sich nicht lösen, wenn lediglich versucht wird, die Symptome zu behandeln. Wenn Sie also den Dingen auf den Grund gehen und nachhaltige Verbesserungen ermöglichen wollen, brauchen Sie eine systematische Analyse.

Im Idealfall wird die Analyse der psychischen Belastungen im Rahmen von moderierten Teamgesprächen, Interviews oder Workshops durchgeführt. Der große Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, dass Sie nicht nur Belastungen identifizieren sondern direkt auch mit den Kolleginnen und Kollegen Lösungen gemeinsam entwickeln. Die Kolleginnen und Kollegen werden mit Ihrer Expertise für die eigene Arbeitssituation wertgeschätzt und Sie stellen sicher, dass die Maßnahmen genau den Bedarf treffen.

Inhaltlich betrachten Sie die Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation, das Arbeitsumfeld sowie Aspekte der Zusammenarbeit und Führung. Herausforderungen und Ressourcen werden identifiziert und konkrete Maßnahmen vereinbart und umgesetzt. Bleiben Sie mit Ihren Kolleginnen und Kollegen im Gespräch darüber, ob die Maßnahmen wirksam sind und steuern Sie bei Bedarf nach. Der regelmäßige Austausch im Team über psychische Belastungen hilft auch, das Thema Psyche aus der Tabu-Ecke zu holen. Sprechen Sie auch darüber, was Ihnen als Team bereits gut gelingt und worauf Sie stolz sind. Das stärkt die Selbstwirksamkeit und die gegenseitige soziale Unterstützung. Ein wichtiger Puffer gegen Stress.

Mehr Geld, mehr Personal...

Manchmal werden wir mit der Befürchtung konfrontiert, dass sich die Kolleginnen und Kollegen ohnehin nur mehr Geld oder mehr Personal wünschen würden. Aus der Erfahrung heraus können wir dem entgegen setzen, dass Teams ein gutes Gespür dafür haben, was machbar ist und wo die Grenzen liegen. Insofern sind die Lösungsvorschläge entsprechend konstruktiv und realistisch. Zumal viele Maßnahmen ja nicht einmal etwas kosten.

Manchmal wird auch befürchtet, dass kritische Themen auf den Tisch kommen, die dann nicht mehr „einzufangen“ sind. Gepaart mit der Hoffnung, dass sich die Probleme vielleicht sogar von selbst erledigen, wird so jegliche Chance für eine Verbesserung der Arbeitssituation vertan. Vielmehr macht das Aufschieben den Berg am Ende noch größer. Der „Elefant im Zimmer“ verschwindet ebenso wenig wie die Belastungen, nur weil nicht darüber gesprochen und daran gearbeitet wird.

Um greifbar zu machen, worum es bei der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastungen gehen kann, haben wir aus verschiedenen Workshops ein paar Beispiele für gute Lösungsansätze zusammengetragen. Diese verstehen wir explizit nicht als Best Practice, da die formulierten Ziele und die daraus abgeleiteten Maßnahmen ganz eng durch den jeweiligen Kontext bestimmt werden.

... und weitere Lösungsansätze

- **Teambesprechungen sind nützlich und finden regelmäßig statt.**
Neben fachlichen Themen und Fallbesprechungen wird stets auch das „wie“ der Zusammenarbeit reflektiert. Zu einem frühen Zeitpunkt werden mögliche Konfliktfelder und Informationslücken aufgedeckt. Im Team wird rechtzeitig gemeinsam an Lösungen gearbeitet. Im offenen Dialog wird schneller transparent, wo Engpässe sind und was für Entlastung sorgt. Darüber hinaus wird bewusst auch das angesprochen, was gut läuft. Im Team wird erörtert, wie gemeinsam schwierige Situationen bewältigt wurden. Es wird besprochen, welche Strategien davon beibehalten werden.
- **Kolleginnen und Kollegen unterstützen sich gegenseitig.**
Durch die Einführung eines Hintergrunddienstes werden verlässliche freie Zeiten im Dienstplan geschaffen. Belastungsspitzen werden durch die personelle Flexibilität besser abgefangen. Das "verlässliche Frei" wird als wertvoll erlebt. Im Gegenzug sind die Kolleginnen und Kollegen auch eher bereit zu unterstützen, wenn wirklich Not am Mann ist. Es ist anzunehmen, dass die Reduktion der Arbeitsunfähigkeit-Tage auch mit der verlässlichen Möglichkeit zur Erholung zusammenhängt.
- **Die Übergabe läuft fair - jeder Dienst bemüht sich die Station „ordentlich“ zu übergeben.**
Es kommt nicht mehr vor, dass unliebsame Aufgaben „vergessen“ und in die nachfolgende Schicht verschoben werden. Gleichzeitig wird offen angesprochen, wenn etwas nicht geschafft wurde. Das gibt allen Beteiligten Sicherheit. Diejenigen, die in Feierabend gehen, können leichter abschalten, da die offenen Punkte sauber übergeben wurden. Und diejenigen, die im Dienst sind, haben nicht mit „bösen Überraschungen“ zu rechnen. Diese gegenseitige Fairness zahlt sich für alle aus.

- **Der Arbeitsbereich hat ein positives Image:**
Auszubildende und Praktikanten bemühen sich um einen Einsatz im Fachbereich. Stellenausschreibungen im Fachbereich erzeugen eine hohe Resonanz. Selten springen neue Kolleginnen oder Kollegen während der Probezeit wieder ab. Im Gegenteil, es wird immer wieder gespiegelt, dass es im Bereich „anders“ läuft.
- **Der Onboarding-Prozess läuft unterstützend und auf Augenhöhe:**
Neue Kolleginnen und Kollegen werden willkommen geheißen. Die ersten Dienste werden doppelt besetzt, so dass die Aufgaben in den ersten Tagen im Tandem erledigt werden. Im Tun werden so die Abläufe und Prozesse geklärt und die Neuen kommen schnell auf der Station an. Nach sechs Monaten halten die neue Kolleginnen ein kurzes fachliches Kolloquium zu einem Thema, das aus ihrer Sicht für die Station relevant ist. Zum Kolloquium wird ein Handout erstellt, das im Stationsordner abgelegt wird. Über die Zeit ist so ein praxistaugliches Nachschlagewerk für die Station entstanden. Vorhandenes Erfahrungswissen wird durch aktuelle Erkenntnisse angereichert. Der fachliche Dialog trägt zu einer weiteren Professionalisierung bei und gibt Sicherheit in der täglichen Arbeit.
- **Die Wertschätzung aller Berufsgruppen zeigt sich übergreifend:**
In offiziellen Infomails, Artikeln der Mitarbeiterzeitung oder im Intranet werden alle Berufsgruppen angesprochen. Im Sinne der Wertschätzung steht dabei die größte Berufsgruppe, die Pflege, bewusst an erster Stelle.

Was hat das mit mir zu tun? Wo kann ich ansetzen?

Damit sich in Ihrer Organisation etwas zum Positiven verändert, sich nachhaltig bewegen und Arbeit gesund gestaltet werden kann, können Sie auf mehreren Ebenen ansetzen: bei sich selbst und in Interaktion mit den Menschen, dem Team und der Organisation. Zunächst geht es darum, sich Klarheit zu verschaffen, welches Problem Sie vordergründig beschäftigt, was Sie erreichen wollen und wozu. Überlegen Sie, welchen Nutzen Sie erwarten, für wen das welche Vorteile hätte und wofür es im größeren Rahmen gut ist, diesen Weg gemeinsam zu gehen.

Die Veränderungsbereitschaft des Einzelnen steigt mit der persönlichen Betroffenheit und der Einsicht, dass sich die Anstrengung gegenüber der jetzigen Situation bzw. vermeintlich stabilen, sicheren Zuständen lohnt. Das kann man nicht mit Druck und Schieben bezwingen oder mit Interventionen auf der Verhaltensebene motivieren. Transformation beginnt bei jedem selbst mit dem Bewusstsein und Verständnis, das sich nicht nur auf der kognitiven Ebene abspielt, sondern im Erleben.

Bewusstseinsbildung: von der Selbstwahrnehmung zur Veränderung

Ein hohes Maß an Bewusstheit und grundlegendes Verständnis für systemische Wirkzusammenhänge tragen dazu maßgeblich bei, souverän mit Komplexität und Veränderungen umzugehen, die in sozialen Systemen nie konflikt- und widerspruchsfrei sind. Insofern kann Metakompetenz auch im klinischen Bereich helfen, sich selbst in neuen Führungsaufgaben und veränderten Rollenbildern wiederzufinden und dass sich im Team eine neue Ordnung etablieren kann, die Ihrem Führungsverständnis entspricht.

Ihr Nutzen: Sie sorgen in der tagtäglichen Informationsflut für mehr Weitblick und Orientierung, wenn Sie die vielfältigen Anforderungen und Entscheidungsoptionen für sich einzuordnen und zu priorisieren wissen. Zudem eröffnen Sie sich mehr Handlungs- und Gestaltungsspielräume, indem Sie neue Fähigkeiten und Fertigkeiten lernen, Ihre Führungsqualitäten stärken und sich selbst entlasten.

Der Weg zur Veränderung kann also genau darin bestehen, sich zunächst selbst besser kennenzulernen und Ihre Bedürfnisse und Ziele wahrzunehmen. Gehen Sie etwas auf Abstand und erlauben Sie sich selbst, dafür die Zeit zu investieren, die es braucht. Sie zahlt sich aus. Garantiert. Denn so bekommen Sie den Kopf frei, um sich Ihren wesentlichen Führungsaufgaben zu widmen und das große Ganze im Blick zu behalten, statt mit dem operativen Tagesgeschäft und Stationsalltag ausgelastet zu sein.

Nehmen Sie dazu gerne unsere Reflexionsfragen als Anregung zu Hilfe, um Ihr Selbst- und Führungsverständnis aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten:

Impulse zum Weiterdenken: Ihr persönliches Führungskonzept

Ihre Haltung und Rolle

- Was macht mich als Führungsperson aus? Wer bin ich innerhalb und außerhalb dieser Rolle?
- Was ist mir wichtig in meiner Arbeit und warum? Was möchte ich erreichen und bewirken?
- Was bewegt mich gerade? Wie wirkt sich das auf mich persönlich aus, beruflich und privat?
- Wie steht es um mein Wohlbefinden und Stresserleben? Wie wichtig ist Gesundheit für mich?
- Welche Ansprüche stelle ich an mich und andere? Was erwarten andere (vermeintlich) von mir?

Ihr Wirken im Team

- Welche Art von Führung passt zu mir, meinen Mitarbeiter*innen und meinen Aufgaben?
- Wie stelle ich mir die Zusammenarbeit mit und in meinem Team vor, damit es gut läuft?
- Wie kommuniziere ich meine Anliegen im Team? Passen meine Worte und Taten zusammen?
- Wie offen sprechen wir über Probleme? Wie gehen wir mit Überforderung, Unsicherheit um?
- Wie halte ich meinem Team den Rücken frei, indem ich unterstütze und Kapazitäten schaffe?

Gestalten der Organisation

- Wie stelle ich mir gute Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen und Abteilungen vor?
- Wie effektiv arbeite ich aktuell mit anderen Kolleg*innen und Führungskreisen zusammen?
- Wie setze ich mich dafür ein, fachübergreifende Kompetenzen und Kooperation zu fördern?
- Wo sehe ich Potenziale, die Patientenversorgung und Arbeitsbedingungen zu verbessern?
- Wer würde wie davon profitieren, Gesundheit und Wirtschaftlichkeit zusammen zu denken?

Warum Selbstverantwortung wichtiger ist denn je

Gerade in Organisationen, in denen eine hohe Identifikation der Kolleginnen und Kollegen mit der Aufgabe und der Organisation erwartet wird, besteht die Gefahr, dass eigene Grenzen nicht mehr wahrgenommen werden. Persönliche Bedürfnisse treten zu Gunsten beruflicher Interessen zurück. Wenn Menschen ständig ihre emotionale Identifikation mit dem Unternehmen demonstrieren sollen, wirkt sich das irgendwann auf die Persönlichkeit und Integrität der Einzelnen aus. Wird beispielsweise fortwährend Freundlichkeit und Lächeln erwartet, hat das vermutlich auch Folgen für das private Lächeln. Kritisch wird es insbesondere, wenn der Unterschied zwischen beruflicher Rolle und privaten Gefühlen nicht systematisch reflektiert wird.

Purpose und gierige Organisation

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass häufig gerade die Bezahlung und die Arbeitsbedingungen in jenen Berufen unterdurchschnittlich sind, in denen die Menschen sich sehr stark mit ihrem Berufsbild identifizieren. Das gilt insbesondere in helfenden und pflegenden Berufen. Überspitzt könnte man die Hypothese formulieren, dass der Zweck und die Sinnhaftigkeit der Arbeit bereits so viel wert ist und das Engagement damit bereits zu einem großen Teil abgegolten ist.

Häufig ist bei Kolleginnen und Kollegen im Gesundheitswesen ohnehin schon eine sehr hohe Verausgabungs-Bereitschaft zu beobachten. Ein hoher individueller Anspruch an die eigenen Werte wie Hilfsbereitschaft, Perfektionismus und der Wunsch, für alle anderen da zu sein, geht mit dem Risiko einher, sich immer wieder über die eigenen Grenzen zu engagieren. Dieses Phänomen der „interessierten Selbstgefährdung“ geht häufig mit einer Ausdehnung der Arbeitszeit, einer Erhöhung der Arbeitsintensität und des Tempos sowie mit Präsentismus bis hin zur Einnahme stimulierender Substanzen einher.

Gesunde Haltung leben

Selbstwahrnehmung und Erkenntnisbildung durch Reflexion und Lernen in der Umsetzung anhand von konkreten Alltagssituationen zu trainieren, hilft dabei, aus sich selbst heraus Sicherheit und Selbstvertrauen zu entwickeln. Das bedeutet auch, sich innerlich zu stabilisieren und klar zu positionieren, wo Ihre Grenzen liegen. Je selbst-bewusster und klarer Sie innerlich sind, desto leichter fällt es auch, Nein zu sagen.

Wenn Sie gegenüber und mit Ihren Kolleg*innen klar herausarbeiten können, was das gemeinsame Anliegen und Vorhaben ist und Selbstwirksamkeit im Tun erfahren, werden Sie sich als Team sicherer fühlen, Neues wagen und eher auf Unbekanntes einlassen wollen. Oder anders: desto weniger notwendig wird das Bewahren von Stabilität durch Strukturen im Außen und von Strategien, die sich nicht mehr bewähren.

Altes und Neues sinnvoll zu verbinden, Vergangenes zu würdigen und Kommendes zu begrüßen, kann ein guter Weg sein, Veränderungen anzustoßen. Wandel in uns vollzieht sich durch Neustrukturierung im Innen, wenn es gelingt, Abhängigkeit vom Verhalten anderer und Strukturen im Außen zu überwinden und statt auf Erfolgsmuster vergangener Tage auf Freiheit für selbst-bewusstes Denken, Fühlen und Handeln zu setzen.

Fazit und Thesen

Das Statement „Kulturwandel? Systeme neu denken, anders führen!“ und Kernbotschaften des Artikels möchten wir mit diesen 10 Thesen untermauern und Sie damit zum Dialog und zur Diskussion einladen:

1. Es ist mehr Verbesserung möglich als man denkt. Ansätze gibt es viele. Im Alleingang wird es scheitern.
2. Für tiefgreifende Veränderungen mit nachhaltigem Nutzen für Menschen und die Organisation als Ganzes geht es nicht ohne Top-Down-Entscheidung - die sich klar dafür positioniert und kommuniziert. Gleichzeitig sind Kolleginnen und Kollegen partizipativ an der konkreten Gestaltung zu beteiligen.
3. Zeitgemäßes betriebswirtschaftliches Management und Fortschritt durch Digitalisierung funktionieren nur im Dialog mit den Expert*innen unterschiedlicher Professionen an der Basis, die mit und für Menschen arbeiten. Denn dort wird Wertschöpfung und Innovation miteinander geschaffen.
4. Dazu gehört auch das Einbeziehen von Patient*innen, wenn wir das Gesundheitswesen gleichermaßen mit besseren Versorgungsstrukturen und Arbeitsbedingungen neu denken und anders gestalten wollen.
5. Die Gesundheitsbranche hat dennoch ihre Besonderheiten, die mit anderen Wirtschaftsbereichen und Kontexten erfolgreicher Organisations- und Unternehmensveränderungen nicht vergleichbar sind.
6. Gesunde Organisationen bauen auf eine enge Verzahnungen von Verhaltens- und Verhältnisprävention.
7. Im Gesundheitswesen arbeiten und engagieren sich vermutlich besonders viele Menschen, die dazu neigen, ihre eigenen Bedürfnisse zum Wohle der Patienten und Kunden hintenanzustellen.
8. Wichtig ist der Fokus auf das, was verändert werden kann. Und der Mut, Grenzen aufzuzeigen!
9. Echte Transformation braucht einen übergreifenden strukturell-kulturellen Systemwandel - das bedeutet: einen Paradigmenwechsel unserer gesellschaftlich konditionierten Glaubenssysteme.
10. Gleichzeitig beginnt jede Veränderung bei einem selbst. Anderes ist nicht vom Warten auf bessere Gelegenheiten abhängig. Der richtige Zeitpunkt ist jetzt.

Sind Sie bereit für den nächsten Schritt?

Ressourcen und Lese-Tipps

Mit dem Blick auf den Stationsalltag und Führung im Gesundheitswesen hat die Kommunikationsexpertin **Nicole Weider** gerade frisch ihr erstes Werk als Buchautorin über den Kohlhammer-Verlag herausgebracht. Ein praktisch orientiertes Fachbuch für alle, die sich in Zeiten des Wandels für das **Gelingen erfolgreicher Zusammenarbeit und den Aufbau von interdisziplinären Teamstrukturen** interessieren. Das Besondere ist hier der Perspektivenwechsel aus der Sicht zweier Hauptpersonen aus der Pflege, die durch das gesamte Buch begleiten. Dies lässt gut nachvollziehen, wie sich Veränderungen auf Stationsmitarbeitende und Führungspersonen auswirken und wie es zum Positiven gestaltet werden kann. Ein Kurzinterview zu Inhalten des Buches inklusive Leseprobe finden Sie auf dem Verlags-Blog: <https://blog.kohlhammer.de/krankenhaus/wie-fuehrungskraefte-von-morgen-schon-heute-mit-ihrem-team-in-einem-boot-sitzen-koennen/>

Zum Nutzen und über die Durchführung der **Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung** schreibt **Alexandra Gerstner** regelmäßig in ihrem Blog. Zum Beispiel hier: <https://www.alexandragerstner.de/wozu-das-ganze/>. Und wenn Sie direkt loslegen wollen, dann melden Sie sich für die Impulse zu Resilienz und Zukunftsfähigkeit an: <https://www.alexandragerstner.de/loslegen/> Das Skript #loslegen gibt es kostenlos obendrein. Mit **#einfach machen** bietet Alexandra Gerstner praxiserprobte Werkzeuge für Klarheit im Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung. Individuelle 1:1-Coachings (Onlinebasiert) werden kombiniert mit einem Selbstlernprogramm. Die Teilnehmenden entwickeln ihre Projektskizze und setzen im Idealfall das Projekt dann eigenständig um.

Die **BGW (Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege)** hat unter Beteiligung von Alexandra Gerstner eine **praxisorientierte Handlungshilfe für psychische Gesundheit** mit umfangreichen Begleitmaterialien für Unternehmen des Gesundheitswesens herausgebracht. Die Broschüre steht kostenlos zum Download bereit: https://www.bgw-online.de/DE/Medien-Service/Medien-Center/Medientypen/BGW-Broschueren/BGW08-00-005_Psychische-Gesundheit-im-Fokus.html Insbesondere für größere Unternehmen bietet die BGW auch eine **Qualifizierung für interne Moderatoren** an.

Über Wege zur gesunden Lebenskarriere und erfolgreichen Unternehmensentwicklung für Solopreneure und Führungspersonen schreibt **Dr. Karin Kelle-Herfurth** auch auf ihrem Blog. In ihrer aktuellen **Artikel-Reihe zu Führung und Gesundheit im Wandel** geht sie im ersten Teil auf individuelle Stressbewältigung und Burnout-Prävention ein. Aus der Praxis schildert sie am Fallbeispiel eines Maschinenbauingenieurs im mittleren Management dessen Erleben von arbeitsbedingten Stress-Faktoren. Sie zeigt am Konzept des „Gesundheitskompass“-Programms Schritt für Schritt, wie Ressourcen und Fähigkeiten zur Selbstregulation gestärkt werden können, damit gesunde Arbeitsleistung mit Freude und Energie gelingt: <https://karin-kelle-herfurth.de/2020/06/09/fuehrung-und-gesundheit-im-wandel-teil-1-zur-individuellen-stressbewaeltigung/>. Der kostenfreie Health & Business Insider informiert Sie über die Veröffentlichung neuer Artikel, Impulse und Aktuelles zum **#NeueWegeZumGesundenErfolg** Programm: <https://karin-kelle-herfurth.de/newsletter>.

Mit einem Augenzwinkern forscht **Stefanie Borgert** nach den Ursachen für typische Krankheiten von Organisationen: Kontrollzwang, Besprechungsdiarrhö und Machthysterie. Ein Buch für Menschen, die in einer komplexen, dynamischen und vernetzten Arbeitswelt dysfunktionalen Mustern auf den Grund gehen möchten. Und klar, sie gibt auch Anregungen und Behandlungsempfehlungen: Stefanie Borgert (2019), **Die kranke Organisation**, GABAL-Verlag.

Und zuletzt ein Schmeckerl aus dem letzten Jahr im **brand eins-Magazin** über **die Rolle von Gefühlen** und Folgen nicht funktionaler Wahrnehmung, Abgrenzung und unsere Art und Weise, wie wir kommunizieren. <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2019/gefuehle/warum-sachlich-wenn-es-auch-persoendlich-geht>

Autorinnen



Dr. Karin Kelle-Herfurth, MHBA ist Fachärztin für Physikalische und Rehabilitative Medizin mit Schwerpunkten in der Prävention und beruflichen Rehabilitation. Als Gesundheitsökonomin liegt ihr Fokus auf Arbeitsorganisation und digitalen Geschäftsprozessen. Seit 2017 ist sie als Beraterin selbständig. Mit Health & Business Counseling verfolgt sie einen Beratungsansatz, der Gesundheit, Persönlichkeits- und Unternehmens-Entwicklung systematisch, kompetenzorientiert und flexibel integriert. Der Rahmen ist das online-basierte Programm für **#NeueWegeZumGesundenErfolg**.

In Einzelberatungen, Workshops und virtuellen Mentorings begleitet und unterstützt sie Solopreneure und Führungspersonen individuell bei der Gestaltung neuer Lebensentwürfe und Arbeitskonzepte.

info@karin-kelle-herfurth.de

www.karin-kelle-herfurth.de

Twitter: @DrKelleHerfurth



Alexandra Gerstner ist Arbeits- und Organisationspsychologin und als systemische Organisationsberaterin seit 2012 selbständig. Sie begleitet Organisationen bei der Gestaltung einer Arbeitswelt, in der Menschen miteinander wirksam werden. Ihr Fokus liegt auf den Arbeitsbedingungen, Strukturen und den Spielregeln der Organisation. Damit sich wirklich etwas bewegen kann.

Mit dem Online-Programm **#einfach machen** bietet sie erprobte Werkzeuge für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung.

mail@alexandragerstner.de

www.alexandragerstner.de

Twitter: @gerstner_bgm