### flurir

Vitales Organisationsmodell gestalten

6 Schritte, wie du deine Entscheidungsträger überzeugst





Muriel R. Rutishauser Consulting

www.mrrc.ch

#### SCHÖN, DASS DU DA BIST

Ich freue mich, dass du diesen Leitfaden heruntergeladen hast und ich damit einen weiteren mutigen Menschen kennenlernen darf, der daran glaubt, dass es einen besseren Weg gibt eine Gesundheitsinstitution zu strukturieren.

Du trägst als Geschäftsführung Verantwortung sowohl für die Mitarbeitenden wie auch für die Kunden, seien es Patienten, Bewohner oder Klienten. Du bist für die finanziellen Ergebnisse und die Einhaltung der gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben zuständig. Du versuchst Innovation und Digitalisierung in deiner Organisation vorwärts zu treiben. Dafür bist du angetreten und bereit viel Zeit und Energie zu investieren.

Doch seit einiger Zeit spürst du deutlich, dass es so, wie Arbeit heute organisiert wird, nicht mehr weitergehen kann. Zu gross sind die negativen Auswirkungen wie z.B. hohe Absenzquoten und Fluktuationsraten, demotivierte Mitarbeitende, Beschwerden von Kunden und Zuweisern, schleppende Projektumsetzung oder sogar die Gefährdung deiner eigenen Gesundheit.

Deine Entscheidungsträger sehen diese negativen Entwicklungen zwar in den Kennzahlen, aber fordern weiter die Probleme mit klassischen Management-Instrumenten zu lösen. Doch was nützen weitere Kontrollen und rigide Prozesse in einer Zeit, die sich schnell und unvorhergesehen verändert?



Brauchen wir da nicht Menschen,
die bereit sind, gerne
Verantwortung für ihre Tätigkeit
zu übernehmen, weil sie darin
einen Sinn sehen und an den
Herausforderungen des täglichen
Lebens in einer gesunden
Arbeitsumgebung wachsen
können?

### MEINE ERFAHRUNGEN - UND VIELLEICHT AUCH DEINE?

Ich habe in der Vergangenheit viele Organisationsentwicklungsprojekte im Gesundheitswesen begleiten dürfen. Dabei habe ich in persönlichen Gesprächen immer wieder erfahren, dass ein Projekt mit viel Engagement gestartet wird, jedoch nach einigen Wochen ins Stocken gerät. Die Gründe dafür sind vielfältig:

- die Aufmerksamkeit bei den Entscheidungsträger für das Thema nimmt ab
- Ressourcen verzetteln sich, weil immer die gleichen Personen in den Projekten sitzen und die Budgets schneller aufgebraucht sind als geplant
- relevante Rahmenbedingungen nicht frühzeitig besprochen und angepasst werden
- neue Verhaltensweisen nicht so lange eingeübt werden, bis sie zur neuen Gewohnheit geworden sind.

Damit kann sich die gewünschte Veränderung nicht nachhaltig in der Organisation verankern und es bleibt im Grundsatz alles beim Alten.

Was ist also zu tun, damit sich ein System laufend an die geänderten Entwicklungen anpasst, ohne dabei die Mitarbeitenden zu frustrieren und gleichzeitig die Kunden mit individuellen Produkten und Dienstleistungen zu begeistern unter Berücksichtigung der knapper werdenden Ressourcen?

#### VORBILD NATUR

Meiner Meinung nach gibt es ein System, welches diese Anpassungsfähigkeit perfektioniert hat und sie ist für mich das Vorbild für zukünftige Gestaltung von Organisationen - DIE NATUR.

Sie passt sich seit Jahrhunderten erfolgreich an Veränderungen an und wird das auch in Zukunft tun. Sie bedient sich anderer Prinzipien als unsere heutige Managementwelt.

Die entscheidende Frage stellt sich nun, wie du deine Entscheidungsträger von einer solchen nachhaltigen Veränderung überzeugen kannst? Denn ohne ihr Vertrauen, ihre Unterstützung und ihre Geduld, wird auch dieses Projekt wie so viele davor nicht nachhaltig wirken.

Deshalb gibt es meiner Erfahrung nach nur eines: Du musst sie mit einer packenden Geschichte inspirieren, wie eine solche Neugestaltung gelingen kann und was der Nutzen für alle Beteiligten ist. Denn es ist JETZT Zeit euer Organisationsmodell auf eine natürliche, klare und verständliche Art neu auszurichten.

Ich wünsche dir viel Freude beim Beantworten meiner Fragen und bin sicher, dass du deine Entscheidungsträger sowohl auf der rationalen wie der emotionalen Ebene überzeugen kannst. Also lass uns loslegen, damit deine Organisation, du und deine Mitarbeitenden wieder aufblühen können und euch die Arbeit wieder richtig Freude macht. Natürlich geht das!



#### DER 6 SCHRITTE PLAN

- REALITÄT
  Wie ist die Situation heute?
- VISION
  Wie sieht die beste Zukunft aus?
- 3 ZIEL
  Wofür setzt du dich ein?
- LOSLASSEN Was gibst du frei?
- HÜRDEN
  Was könnte schwierig werden?
- 6 VERSPRECHEN
  Was machst du konkret?



### REALITÄT Wie ist die Situation heute?

Schildere zu Beginn wie deine Realität aussieht, was du heute wahrnimmst und erlebst. Dabei geht es nicht darum dich in eine Opferrolle zu begeben, sondern schildere die Situation so wie du sie heute jeden Tag erlebst.

#### Fragen für dich

Wie ist das Klima/die Stimmung in deiner Organisation? Wie sprecht ihr miteinander, wie wird Zusammenarbeit gepflegt? Wie findet der Austausch mit den Kundinnen statt? Wie lernt und entwickelt ihr euch weiter? Wie gesund seid ihr alle? Wie produktiv und kreativ? Wie wird Wissen ausgetauscht und vor allem wie werden Entscheidungen gefällt, Ziele verfolgt und überprüft?

#### Zahlen, Daten, Fakten

Bereite zudem einige konkrete Zahlen, Daten, Fakten, wie z.B. die Lohnaufwände für externes Personal, die Fluktuationsquote, die Absenzquote und deren Kosten für den Betrieb, die Zufriedenheitswerte aus Befragungen mit Kunden, Angehörigen, Zuweisern, Produktivitätszahlen etc. und wie sich diese in der Vergangenheit entwickelt haben.



# VISION Wie sieht die beste Zukunft aus?

Im nächsten Schritt beschreibe bitte möglichst fantasievoll, wie es in der Zukunft in deiner Organisation aussieht. Du darfst, wenn das zu dir und deinem Umfeld passt, deiner Kreativität freien Lauf lassen. Fange an zu malen, zeichnen oder zu gestalten. Denn es handelt sich um dein Zukunftsbild. Zeige darin worauf es dir ankommt. Und je mehr Sinne du ansprechen kannst mit deiner Vision, umso besser bleibt sie in Erinnerung.

#### Fragen für dich

Was ist deine beste Hoffnung für die Gestaltung der Organisation? Wie sieht sie in einer idealen Zukunft aus? Wie riecht es dort? Wie sprechen die Menschen miteinander? Wie gehen die Menschen miteinander um? Wie arbeiten die Menschen zusammen? Welche neue Horizonte eröffnen sich?



### 3 ZIEL Wofür setzt du dich ein?

Damit die Vision wahr werden kann, muss einiges unternommen werden. Beschreibe welche konkreten Dinge du und später deine Mitarbeitenden jetzt ändern bzw. welche neuen Fähigkeiten erlernt werden dürfen.

Achte bitte darauf, dass die Ziele POSITIV formuliert sind. Das erleichtert dir später die Fortschritte in Richtung Ziel festzustellen. Zudem ist es schwierig, stolz und glücklich auf das Erreichte zu sein, wenn man ausschliesslich versucht, eine schlechte Angewohnheit loszuwerden. Kennst du das auch?

Gerne gebe ich dir ein paar Ziele als Inspiration mit auf den Weg:

- Iernen, gerne mehr Verantwortung meinen Mitarbeitenden zu geben
- lernen, gemeinsam zu entscheiden
- lernen, andere Sichtweisen zu respektieren und in eine gemeinsame Lösung zu überführen
- lernen, Gesamtzusammenhänge einfach zu erklären
- lernen, geduldiger zu werden



# 3 ZIEL Wofür setzt du dich ein?

Schreibe jetzt deine möglichen Ziele auf.

Entscheide dich nun für ein Ziel, in das du gerne Zeit und Energie für X Monate hineinstecken wirst und das den grössten positiven Effekt auf alle anderen Ziele haben wird. Beschreibe zudem welche positiven Effekte, das Erreichen dieses Ziels auf dich und später deine Mitarbeitenden und die ganze Organisation haben wird.

#### Mein Ziel lautet

Bis TT.MM.JJJJ Ierne ich, (positives Ziel) weil es für (Personen, Situationen) den (Nutzen/Mehrwert) hat.



### LOSLASSEN Was gibst du frei?

Damit dieses Ziel umgesetzt werden kann und genügend Zeit sowie Ressourcen vorhanden sind, ist es wichtig, zu überlegen, was an Vergangenem, Altem, nicht mehr Gebrauchtem losgelassen werden darf.

Wenn dir das Loslassen schwer fällt, denke an den Frühjahrsputz. Auch das machen wir Menschen in der Regel nicht gerne. Wir horten die Dinge, obwohl wir sie nicht mehr gebrauchen. Irgendwann hat es keinen Platz mehr im Keller oder in der Wohnung. Und dann wird ausgeräumt und entsorgt, verschenkt oder verkauft. Kennst du das wohlige Gefühl, dass sich danach in dir ausbreitet, wenn die Dinge wieder geordnet sind und es wieder Freiraum hat?

#### Fragen für dich

Was darfst du alles freigeben, damit das Ziel mit voller Energie angepackt werden kann? Welche Aufgaben gehören schon längst nicht mehr zu deiner Funktion? Welche Methoden waren einmal nützlich, doch in der heutigen digitalen Welt sind sie nicht mehr passend? Welche Meetings stiften kaum noch Mehrwert? Welche Glaubenssätze über dich, die anderen und dein Team stimmen nicht (mehr)?



### HÜRDEN Was könnte schwierig werden?

Die Erreichung deines Ziels wird nicht ganz leicht sein. Aufgrund deiner langjährigen Berufs- und Führungserfahrung weisst du, dass jede Veränderung Krisen, Konflikte und Hürden mit sich bringt. Ich habe dir untenstehend einige Beispiele aufgeführt, welche Hindernisse auftreten können, wenn du die Organisation neu gestalten willst. Die Liste ist nicht abschliessend und darf gerne von dir erweitert werden:

- Zu wenig Zeit für Einbezug der Führung und Mitarbeitenden
- Die Zahlen /Ergebnisse verschlechtern sich
- Unser Handlungsspielraum ist aufgrund regulatorischer Anforderungen begrenzt
- Unsere Abläufe/Prozesse sind nicht klar
- Das Wissen wird intern nicht geteilt
- Wir entscheiden, aber es wird nicht umgesetzt
- Die Mitarbeitenden sind veränderungsresistent
- Die Mitarbeitenden fühlen sich zu wenig informiert
- Die Mitarbeitenden wollen nicht mehr Verantwortung übernehmen
- Die Führungskräfte wollen die Macht nicht abgeben
- Wir werden Schlüsselpersonen verlieren
- Die Entscheidungsträger stehen nicht hinter dem Projekt



# HÜRDEN Was könnte schwierig werden?

Bringe die Hürden für dich in eine Reihenfolge. Welche siehst du zuerst auf dich und die Organisation zukommen?

Für die drei ersten Hürden überlege dir einen Plan, wie du mit diesen Situationen gut zurechtkommen kannst, ohne die Hoffnung oder Motivation für die Zielerreichung zu verlieren. Es geht darum, dass du eine innere Haltung entwickelst, mit diesen Hindernissen positiv umzugehen. Welche Lern- und Entwicklungschancen stecken dahinter?



# 6 VERSPRECHEN Was machst du konkret?

Bis jetzt hast du dich damit auseinander gesetzt, was deine Vision und dein Ziel ist, was losgelassen werden darf und wie mögliche Hürden überwindet werden können. Jetzt ist es an der Zeit aufzuzeigen, was du konkret für das Ziel tun wirst und wo du möglicherweise Unterstützung brauchst.

#### Fragen an dich

Welches sind die konkreten nächsten Schritte, damit du dein Ziel erreichen kannst? Was versprichst du bis zum TT.MM.JJJJ konkret zu tun, damit du dein Ziel X erreichen wirst? Was und welche Ressourcen brauchst du von deinen Entscheidungsträgern?



#### HERZLICHEN GLÜCKWUNSCH -JETZT BIST DU BEREIT

ich hoffe, dass dir die Beantwortung der Fragen neue Erkenntnisse und Einsichten gebracht hat. Du hast jetzt eine inspirierende Story entwickelt, welche deine Vorstandsmitglieder überzeugen wird. Davon bin ich überzeugt.

Vielleicht fühlst du dich jedoch bei der einen oder anderen Frage noch unsicher und weisst nicht genau, wie du das am Besten formulieren sollst.

Deshalb schenke ich dir von Herzen gerne ein 30minütiges, kostenloses Klärungsgespräch. Du erreichst mich unter info@mrrc.ch oder +41 76 392 28 35.



Denn es ist meine Leidenschaft, gemeinsam mit dir ein vitales Organisationsmodell zu gestalten, damit Menschen (wieder) Freude an ihrer Arbeit haben und dabei aufblühen. Natürlich geht das!

Ich freue mich auf dich



