

Städtisches Klinikum München: Strategieumsetzung als gemeinsamer Lernprozess

Susanne Bergner / Dr. Tobias Heisig

Die Neuausrichtung des Städtischen Klinikums München stand schon lange im Raum. Es gab mehrere wenig erfolgreiche Anläufe, sie durch ein Change-Management-Programm zu erreichen. Die vor drei Jahren neu berufene Geschäftsführung erkannte: Erforderlich war kein Transformationsprojekt, sondern ein kleinerer, bescheidener und sehr pragmatischer Ansatz. Es galt, Schritt für Schritt zu handeln, gemeinsam zu lernen und dadurch eine Organisation zu schaffen, die sich selbst kontinuierlich erneuert.

Einfach anfangen und konkret ins Tun kommen

Im Jahr 2014 war es zunächst wichtig, Mitarbeiter von der extrem hohen Arbeitslast zu entlasten und ihnen wieder positive Erfahrungen zu ermöglichen. Konkrete Erfolge sollten die Motivation unterstützen und diese Motivation weitere Erfolge bringen. Ansatzpunkte bildeten dafür sogenannte Hotspots, also wichtige und dringliche Handlungsfelder, die im Umfang überschaubar und deshalb gut handhab-

bar waren. Als Bestandteile größerer Projekte – etwa die Zusammenlegung von Stationen, die Schaffung eines medizinischen Zentrums oder die Steigerung der Produktivität einer Tochtergesellschaft – waren sie von großer Bedeutung für die Neuausrichtung. Begleitet durch Moderation und Coaching wurden wichtige Arbeitspakete konsequent angegangen – Schritt für Schritt. Ergänzend zu dieser Umsetzungsarbeit wurden halb- bis ganztägige Führungstrainings durchgeführt. In intensiven sowie oft engagiert und kontrovers verlaufenden Veranstaltungen standen vier Kernthemen im Vordergrund:

- Agilität statt Formalismen
- Leadership statt Hierarchie
- Selbstreflexion statt Jammermodus
- Stärkere Dienstleistungsorientierung, aber ohne Selbstaussbeutung

EINBLICK

Städtisches Klinikum München

Das Städtische Klinikum München ist das größte Klinikunternehmen der Metropolregion München. An fünf Standorten bietet es eine umfassende Gesundheitsversorgung auf höchstem medizinischen und pflegerischen Niveau. Jährlich werden rund 140 000 Menschen stationär und weitere 100 000 ambulant behandelt – von 8000 Mitarbeitern in über 60 Fachkliniken. In der Notfallmedizin ist das Klinikum deutschlandweit die Nummer eins.

Tun ist Lernen

Lernen an der Aufgabe ist deutlich wirksamer als Lernen auf Vorrat. Dies bedeutete, dass Operational Excellence sowie die Entwicklung von Kultur und Leadership Hand in Hand gingen und nicht wie zuvor losgelöst vom Alltag im Klinikum stattfanden. Um den Prozess zu strukturieren, erfolgte deshalb sowohl in den Hotspots als auch in den Trainings eine Unterscheidung von vier miteinander verzahnten Ebenen: