

# 01. FÜHRUNG

Ansprechpartner: Christian Grah, Yvette Gebert

Mail: Christian.Grah@havelhoehe.de, Tel.: 030 36501-7020



Um die erforderlichen **tiefgreifenden Veränderungen in Gesundheitseinrichtungen** zu unterstützen, kann auf erprobte Erfahrungen der Organisationsentwicklung aus anderen Branchen und der Organisationsberatung zurückgegriffen werden. Veränderungen müssen an die Gegebenheiten der Organisation anknüpfen, um erfolgreich sein zu können. Einrichtungen der öffentlichen Hand, privatwirtschaftlich geführte Einrichtungen, Einrichtungen in religiöser Trägerschaft oder frei gemeinnützige Einrichtungen haben unterschiedliche Ausgangslagen, um auf jeweils verschiedene Widerstände in Bezug auf Maßnahmen zur Senkung des ökologischen Fußabdrucks zu reagieren. Um die jeweilige Unternehmenskultur und die Fähigkeiten von Teams zu erkennen und differenziert zu nutzen, schlägt Cowan (s. u. Wissensquellen) das Spiral-Dynamics-Modell vor.

Mit Erfolgsmodellen des modernen, agilen Managements kollegial geführter Unternehmen, wollen wir in Havelhöhe die Veränderungsprozesse für eine klimagerechte Gesundheitseinrichtung schrittweise und unter Einbezug möglichst vieler Mitarbeiter\*innen verfolgen. Die erforderlichen Lösungen müssen komplexen Anforderungen gerecht werden, die zum Teil der Effizienz und scheinbaren Wirtschaftlichkeit bisheriger Abläufe und Entscheidungen im Gesundheitssystem widersprechen. Möglichst billige und möglichst monoton-homogene Abläufe und Versorgungsstrukturen dienen den merkantilen Strukturen im Gesundheitssystem. Um nachhaltige Strukturen zu erreichen, gilt es nun, ein „Sowohl-als-auch“ herauszuarbeiten, welches ohne ein Umdenken und Verwandeln auch der inneren Haltung der Entscheider und aller Teilhaber im System nicht möglich sein wird. Wichtig scheint eine Veränderung der Führungsprozesse selbst. Zu einer solchen Transformation von Führungsprozessen, können Organisationen befähigt werden und Mitarbeitende und Teams als sich selbst verwaltende und steuernde Einheiten sehen und sie damit näher mit der Wertschöpfungskette verbinden.

**In Havelhöhe** gehen wir noch einen Schritt weiter. Wir fragen uns: Warum sind Gesundheitsbetriebe geeignet, diesen tiefen Veränderungsprozess anzuführen? Nachhaltig ist eine Medizin, die nicht nur Symptome behandelt, sondern den lebendigen Organismus berücksichtigt. Viele erkennen: Ich kann diese Nachhaltigkeit in der Medizin selbst nicht fordern, ohne die Beziehung zu uns selbst als natur- und seelisch wie geistbegabtes Wesen zu berücksichtigen. Oder anders: Wenn ich mich nicht auch um die Gesundheit der Erde kümmere, brauche ich mich nicht um die Gesundheit der Menschen kümmern, denn diese Erde ist die Grundlage für jeden Gesundheitsprozess der lebenden Menschen. Diesen Transformationsprozess wollen wir aber praktisch und lernbar als Gemeinschaft organisieren. Wir nennen es „open mind“. Es gilt, den Sinn für unser Tun in einem Umfeld zu entwickeln. Nur das Wasser aus dem Wasserhahn zu entnehmen, ist zu wenig, „Hellsichtigkeit“ für den Wasserkreislauf im Menschen und in unserem Krankenhaus-Organismus können Hand in Hand gehen. Warum läuft das Wasser von unseren zahlreichen Gebäuden nicht in die lebende Erde auf dem Gelände, sondern in die Kanalisation? Wie gehen wir mit Schmutzwasser um? Haben wir ein Bewusstsein von unseren Reinigungsprozessen, die dank des Wassers möglich sind? Schließlich wollen wir in unserem Miteinander, für unsere Patient\*innen eine Kultur entwickeln, in der wir mehr als nur Informationen austauschen, sondern etwas tiefer gehen und damit menschlichere Begegnungen ermöglichen. Wir können es „open soul“ nennen. Und um alle Umsetzungsschritte nicht von überzeugten Einzelpersonen allein ausgehen zu lassen, sondern in einer Gemeinschaft getragen und bewegt zu bekommen versuchen wir uns einem Prozess zu nähern, den wir mit „open will“ beschreiben.

**Transformatives Handeln** stellt sich so als eine differenzierte Landkarte für Veränderungsprozesse im 21. Jahrhundert dar. Organisationen können lernen, diese Landkarte zu lesen und sich zugleich selbstverantwortlich im Territorium zu bewegen.

## **Forschung: Aufbau Reallabor Campus Havelhöhe**

Eine Kerngruppe von Akteuren (die „Health for Future-Gruppe Havelhöhe“) hat in Zusammenarbeit mit allen kollegial organisierten Führungskräften des GKH, Verantwortliche für unsere 14 Handlungsfelder identifiziert. Um das Ziel zu erreichen haben wir uns vorgenommen, ein Reallabor „klimagerechtes Krankenhaus Havelhöhe“ zu einem

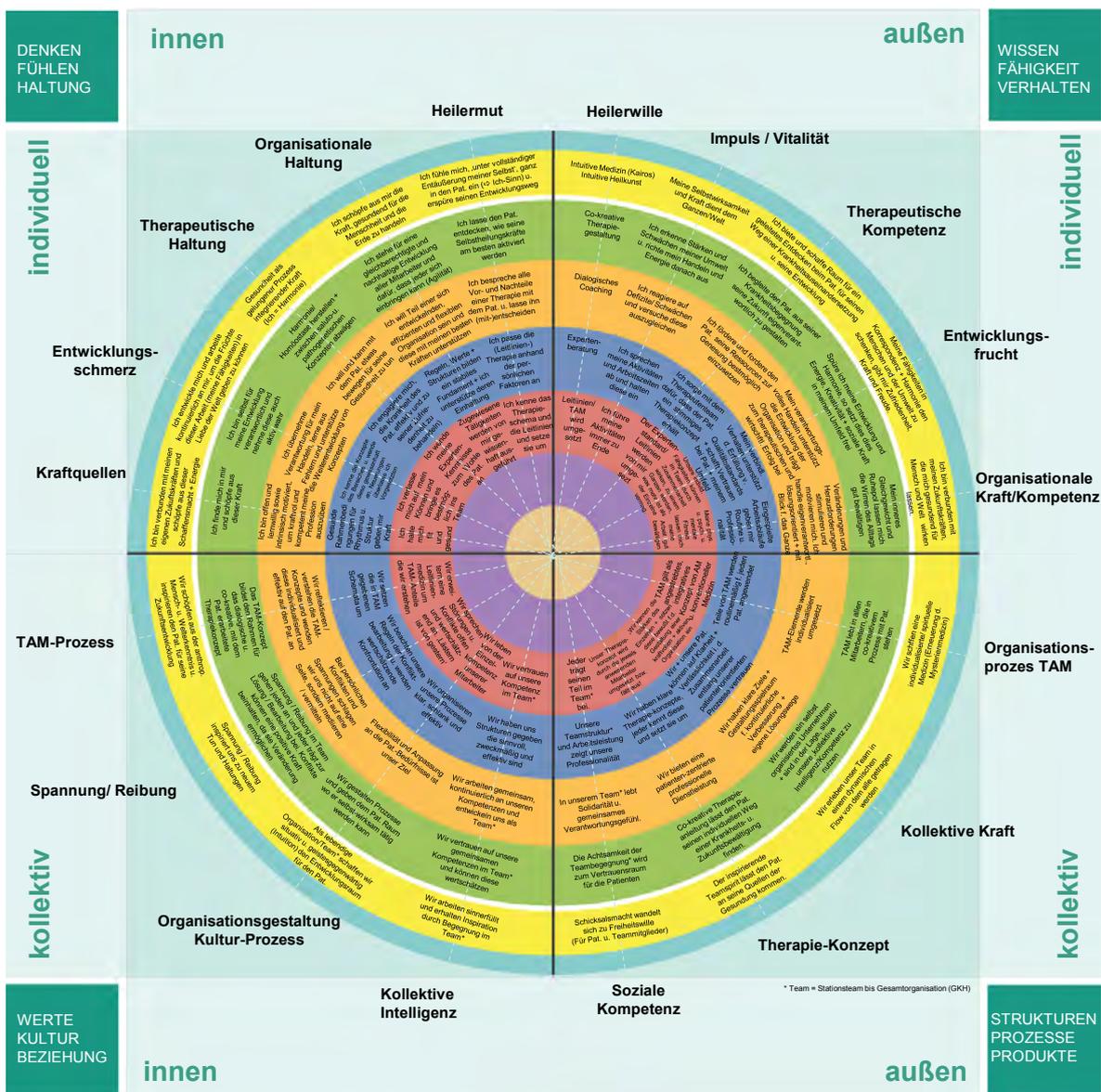
# 01. FÜHRUNG

Ansprechpartner: Christian Grah, Yvette Gebert  
 Mail: Christian.Grah@havelhoehe.de, Tel.: 030 36501-7020



Kristallisationspunkt zu machen, an dem sich eine starke, schnelle Eigendynamik für die notwendigen Veränderungen in unseren Arbeitsfeldern entfalten kann. Durch die bereits bestehende Organisationsstruktur und die große Motivation der Klinikleitung, können wir in kurzer Zeit neue Ansätze erproben und weiterentwickeln und unsere Erfahrungen und Erkenntnisse anderen zur Verfügung stellen.

## Zukunftsbild Havelhöhe



# 01. FÜHRUNG

Ansprechpartner: Christian Grah, Yvette Gebert

Mail: Christian.Grah@havelhoehe.de, Tel.: 030 36501-7020



## NÄCHSTE SCHRITTE

- »» Einbeziehung in den Transformationsprozess von allen Organen und Teams des Krankenhauses und der weiteren Einrichtungen auf dem Campus. So zum Beispiel in der Verantwortungskreis-Konferenz (VKK), den einzelnen Verantwortungskreisen (VKs) und der Teams in den Abteilungen und Stationen, wie auch den Teams aller Berufsgruppen im Bereich der unterstützenden Dienste.
- »» Einbeziehung möglichst vieler unserer ca. 1000 Mitarbeiter\*innen in die 14 Handlungsfelder unseres Weges und Aufbau eines professionellen Steuerungs- und Informationssystems für alle Ziele und Projektschritte

## 1. Ziel: 20 % der Mitarbeiter\*innen für Projekte gewinnen

## FORTSCHRITTE

- »» Nachhaltigkeitsbericht & Zertifizierung in Vorbereitung
- »» transparente Erfassung: <https://www.greenhospitals.net/hippocrates/>
- »»

## WISSENSQUELLEN

- »» [Klimagerechte Gesundheitseinrichtungen, Rahmenwerk](#)
- »» [Planetary Health Buch von Claudia Traidl-Hoffmann, Christian Schulz, Martin Herrmann, Babette Simon](#)
- »» [Theorie U: von der Zukunft her führen I Buch von Otto Scharmer](#)
- »» [Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit I Buch von Frederic Laloux](#)
- »» [Beck/Cowen: Spiral Dynamics](#)