

Professionalisierung der Ablauforganisation des IDSC

Studiengang: EMBA General Management

Wie kann sich eine Organisation, die sich wie ein agiles Start-Up in einem hierarchischen Umfeld verhält, weiterentwickeln und professionalisieren, ohne seinen Charakter und Reaktionsfähigkeit zu verlieren?

Ausgangslage und Zielsetzung

Das Insel Data Science Center (IDSC) ist die zentrale Anlaufstelle in allen Fragen von patientenbezogenen Daten der Insel Gruppe und ist einfach gesagt ein Software Start-Up in der Insel Gruppe. Es ist eine agile Organisation eingemittelt in einem streng hierarchischen Universum der Spitalwelt.

Um die nächste Professionalisierungsstufe erreichen zu können, sollen im IDSC folgende zwei Problemstellungen (vom Autor anschuldigend in den Raum gestellt) adressiert werden:

- Das IDSC erfüllt seine Kundenerwartungen und -Bedürfnisse nicht zufriedenstellend.
- Das IDSC setzt seine Ressourcen im Moment nicht optimal oder zielführend.

Es sollen nun umsetzbare Lösungsansätze erarbeitet werden, welche dem IDSC auf dem weiteren Weg helfen sollen, die nächste Stufe zu erreichen.

Vorgehen

In einer explorativen Arbeit gilt es in einem ersten Schritt die Problemstellungen zu verifizieren. Gestützt auf der methodischen Grundlage des Führungsmonitors von Oestereich & Schröder werden qualitative Interviews mit Führungskräften, Kundenvertretenden und Mitarbeitenden geführt, um Spannungen in der Organisation in Bezug zu den gestellten Problemstellungen festzuhalten. Diese Spannungen und möglichen Lösungsvorschläge werden auf individuellen Führungsmonitoren gesammelt, um sie danach zu konsolidieren.

Diese Spannungen werden in einem nächsten Schritt thematisch gegliedert und in Handlungsfelder gruppiert, welche die Stossrichtungen für mögliche Lösungsvorschläge liefern sollen. Das bedeutet, dass die Inhalte aller Interviews gesammelt und in thematischem Kontext zueinander gruppiert werden, sodass

sich klar unterscheidbare Themengebiete auf Konsens basierend ergeben.

In einer weiteren Runde findet im Plenum ein Workshop statt, um die nächste Stufe auf dem Führungsmonitor zu erarbeiten. Ausgehend von den Handlungsfeldern werden unterschiedliche Lösungsideen und -Ansätze entwickelt und diskutiert, bis sich vier konkrete Handlungsvorschläge herauskristallieren.

Erkenntnisse und Resultate

Es gibt zwei Hauptkenntnisse, die zu den Resultaten dazugezählt werden müssen. Erstens ist aus der gesamten Breite der Beteiligten ein grosses Interesse am Prozess und am Fortschreiten der Professionalisierung vorhanden. Zweitens ist die Grösse der möglichen Veränderungsschritte, die man sich im Plenum vorstellen kann, nicht bahnbrechend gross. Es zeigt sich daraus also, dass dieser Veränderungsprozess ein kontinuierliches Langzeitprojekt sein muss, an dem ständig ein wenig geschraubt werden soll. Dies trifft sich aber gut mit dem iterativen Ansatz einer agilen Organisationsentwicklung.

Das tatsächliche Resultat sind vier konkrete Handlungsvorschläge, die einige Schlüsselfragen klären sollen, einige Standards erschaffen sollen und die Fortführung des kontinuierlichen Entwicklungsprozesses dieses Professionalisierungsaufwandes in der Organisation selbst institutionell verankern soll.

Das bedeutet auch, dass nach Abschluss der Arbeit der Führungsmonitor als Arbeitswerkzeug aus den eigenen Händen in die Verantwortung einer Arbeitsgruppe für das Weitertreiben dieser Auseinandersetzung gegeben werden soll. So kann die laufende Professionalisierung, und anderswertige Optimierung und Verbesserung der Organisation, kleinschläufig, iterativ, und auf dem OE-Rad aufbauend weiter ihren Lauf nehmen.



Maximilian Zulauf