

# **Bessere Ergebnisse durch Systemwechsel dank der Beratung im Gesundheitswesen**

## **Herausforderung**

Im Jahr 1999 gründete ein kleines Team aus der Fachpflegebranche ein Unternehmen, das nicht durch die anhaltenden Probleme gekennzeichnet sein sollte, die viele Organisationen im Gesundheitswesen plagten. Die Wachstumsstrategie von Plum konzentrierte sich auf die Übernahme von stark dysfunktionalen Langzeitpflege- und Rehabilitationseinrichtungen mit erheblichen klinischen und finanziellen Herausforderungen. Deshalb wuchs Plum zunächst nur langsam. Mit jeder Übernahme entwickelte das Management des Unternehmens neue Lösungsansätze für die komplexen Herausforderungen, mit denen es konfrontiert war. Die Führungskräfte wussten jedoch, dass sie für ein beschleunigtes Wachstum einen reproduzierbaren Ansatz brauchen würden – einen Ansatz, der durch eine mitarbeiter:innenzentrierte Kultur systematisch einen erfolgreichen Wandel ermöglichen würde.

## **Lösung**

Da die Arbeit von Arbinger bereits anderen Organisationen im Gesundheitswesen geholfen hatte, wandte sich Plum an Arbinger, um ein Führungsmodell, einen Rahmen für die Organisationskultur, sowie Tools für die Mitarbeiter:innen zu entwickeln. Die neuen Tools sollten es jeder neu erworbenen Einrichtung ermöglichen, sich sowohl in die Organisationskultur von Plum zu integrieren als auch das zuvor dysfunktionale Führungsteam innerhalb jeder Einrichtung zu befähigen, ihr schlecht funktionierendes Unternehmen

umzukrempeln.

## **Strategische Beratung & Executive Coaching**

Zunächst boten die Arbinger-Berater:innen dem Führungsteam persönliche strategische Beratung und telefonisches Coaching an. Sie begleiteten die Entwicklung und Anwendung einer strategischen Roadmap, die einen kulturellen Wandel während und nach der Übernahme jeder Einrichtung ermöglichen sollte. Als Ergebnis dieser anfänglichen Arbeit war das Führungsteam in der Lage, Richtlinien und Verfahren zu entwickeln und kollaborative Arbeitspraktiken zu implementieren, die als Grundlage für eine nach außen gerichtete Kultur dienen sollten. Durch fortlaufende Coaching-Sitzungen arbeitete Arbinger daran, die Führungskräfte mit Fähigkeiten auszustatten, um jede:n Einrichtungsleiter:in im gesamten Unternehmen zu fördern und zu entwickeln.

## **Individuelle Programme**

Arbinger arbeitete mit den Plum-Führungskräften zusammen, um die Trainingsprogramme und Vertiefungshilfen auf jeder Ebene der Organisation einzusetzen und um die Arbinger Tools mit der Mission und den Grundwerten von Plum zu verknüpfen. Dazu gehörten auch auf die oberste Führungsebene zugeschnittene Programme sowie konkrete Unterstützungsideen für die Mitarbeiter:innen, um die nach außen gerichtete Mindset-Praktiken in ihrer täglichen Arbeit umzusetzen.

## **Facilitator-Ausbildung**

Die Berater:innen von Arbinger arbeiteten dann mit den Mitgliedern des Führungsteams zusammen, um die Leiter:innen der einzelnen Einrichtungen in den Tools und Methoden von Arbinger zu schulen, so dass schließlich jede operative

Führungskraft in der Lage war, die Kultur, die Leistung und die Ergebnisse in ihrer jeweiligen Einrichtung zu verändern. Bis heute hat Arbinger über 70 Führungskräfte und Einrichtungleiter:innen als Facilitators für die Arbinger-Programme zertifiziert.

## **Weiterentwicklung der Einrichtungen**

Mithilfe der Einrichtungsleiter:innen hat Plum die Arbinger-Programme systematisch in der gesamten Organisation zur Anwendung gebracht. In jeder Einrichtung wurden die Klinik- und die Abteilungsleiter:innen – die zusammen 100 bis 250 Mitarbeiter:innen führen – in die Tools von Arbinger eingeführt und aufgefordert, ihre Mitarbeiter:innen in einer Art und Weise zu führen und zu entwickeln, um ihren Einfluss auf die Patient:innen und damit die Ergebnisse der Fachpflege spürbar zu steigern. Dieser Ansatz des Outward Leadership wird durch regelmäßige Führungstrainings für Führungskräfte, Peer-to-Peer-Mentoring und Gruppendiskussionen gestärkt, um die Arbeitsweise der Mitarbeiter:innen mit den Patient:innen zu verbessern.

## **Ergebnisse**

Durch die Implementierung von Arbinger Tools in der gesamten Organisation war Plum in der Lage, mit bemerkenswerter Geschwindigkeit zu wachsen (in den letzten 10 Jahren hat Plum die Anzahl der Einrichtungen und Mitarbeiter:innen um fast 500 % erhöht) und gleichzeitig sicherzustellen, dass jede neu erworbene Einrichtung vollständig in die ergebnisorientierte und patientenzentrierte Kultur von Plum integriert wird.

Zusätzlich zu anderen Schlüsselkennzahlen misst Plum die Qualität der Pflege anhand der Ergebnisse der obligatorischen Inspektionen durch die Aufsichtsbehörden. Die von den staatlichen Behörden in allen Plum-Einrichtungen von 2008 bis 2010 festgestellten Mängel in der Pflegequalität von G oder

höher (G und höhere Definitionen bedeuten, dass ein tatsächlicher Schaden für einen Patienten entstanden ist) beliefen sich auf insgesamt 6 Mängel, verglichen mit einem Durchschnitt von über 29 Mängeln desselben Schweregrads bei Wettbewerbern ähnlicher Größe. Darüber hinaus erzielten erworbene Einrichtungen, die wegen erheblicher Mängel bei der Qualität der Pflegeergebnisse aufgefallen waren, innerhalb von zwei Jahren nach dem Erwerb und der Implementierung der Arbinger Tools durch Plum einheitlich signifikant verbesserte klinische Ergebnisse.

Plum Healthcare betreibt heute 63 Fachpflegeeinrichtungen und fünf häusliche Gesundheits- und Hospizdienste in strategischen geografischen Regionen in Kalifornien, Utah und Arizona. Als Plum im Jahr 2010 allein 27 Einrichtungen übernahm, beauftragte es Arbinger mit der Lösung der vielen komplexen Herausforderungen, die mit der Eingliederung eines übernommenen Unternehmens – einschließlich über 3.900 Krankenpfleger:innen – in das wachsende Gesundheitssystem von Plum verbunden sind.

Die Ergebnisse der Implementierung von Arbingers Schulungs- und Vertiefungstools durch Plum in den neu erworbenen Einrichtungen haben sich als bemerkenswert positiv erwiesen. Zu den Ergebnissen gehören signifikante Verbesserungen sowohl bei den qualitativen als auch bei den quantitativen Kennzahlen. Als Ergebnis dieser Bemühungen verbesserten sich beispielsweise die klinischen Qualitätskennzahlen von Plum zwischen 2011 und 2016 um 37 %. Die Anzahl der bundesbehördlichen Vorladungen in Plum-Einrichtungen, ein Schlüsselindikator für die Qualität der Pflege, ist um 34 % geringer als die durchschnittliche Anzahl der Vorladungen von Konkurrenzunternehmen.

*Dass die Mitarbeiter:innen auf allen Ebenen ihre Arbeit im Sinne von Arbinger erledigen, hat im Ergebnis dazu geführt, dass wir 10-mal so viele Einrichtungen mit 5-Sterne-Bewertung – das ist die höchste staatliche Bewertung für Pflegeheime –*

*unter allen von uns in den letzten vier Jahren erworbenen Einrichtungen erreicht haben. Dieses Ergebnis ist besonders bemerkenswert, wenn man bedenkt, dass die durchschnittliche Sterne-Bewertung vor der Übernahme unter 3 lag.*

*Mark Ballif – Co-CEO und Co-Founder*

*Der Einsatz von Arbinger hat die klinische Qualität, die Zufriedenheit von Bewohner:innen und Mitarbeiter:innen sowie die Ergebnisse der behördlichen Inspektionen drastisch verbessert. Die Tools von Arbinger versetzen uns in die Lage, durch eine tiefgreifende und nachhaltige Zusammenarbeit den Bewohner:innen eine bessere und hochwertigere Pflege zu bieten.*

*Paul Hubbard – Co-CEO und Mitbegründer*