



Organisationsentwicklung

– in integrierten Strukturen besonders wichtig

Elisabeth Laskewitz

Ausgangssituation

So richtig schnell verändert sich im deutschen Gesundheitswesen nichts – zumindest nichts Grundlegendes. Die Beteiligten lassen sich gerne viel Zeit, bis anstehende Veränderungen den Gremien-Marathon durchlaufen haben oder technische Neuerungen bis auf das letzte Bit ausgetestet sind.

Dann jedoch muss meist alles sehr schnell gehen; die Organisation wird „mal eben umgestellt“. Nur leider steht Organisation nicht ausschließlich auf dem Papier, wie ein Gremienbeschluss, sondern sie lebt. Und bei Mitarbeitern kann man nicht einfach einen Schalter umlegen und schon funktionieren sie anders.

Viele Einrichtungen des Gesundheitssektors sehen sich vor die Aufgabe gestellt, mehr oder minder umfangreiche Veränderungen vorzunehmen. Vor allem das Voranschreiten integrierter Versorgungsstrukturen bringt allseits Veränderungsbedarf hervor. Umstellungen der internen Organisation, Einführung neuer Software, Kooperation oder Fusion mit anderen Einrichtungen, Integration in übergreifende Netzwerke – dies alles bringt Mitarbeiter und Führungskräfte in ein gewisses Spannungsfeld.

Der größte Veränderungsdruck lastet sicherlich auf den sog. Leistungserbringern im System, da sie neue Formen der Zusammenarbeit finden müssen. Aber auch die Kostenträger, sprich: Krankenkassen und Krankenversicherungen stellen sich auf die neuen Versorgungsformen ein.

Ein wesentliches Kennzeichen integrierter Versorgungsstrukturen ist die Vielzahl an Beteiligten mit komplett eigenständiger Organisationsphilosophie und –praxis. Jeder Beteiligte hat seine interne Organisation seinen Anforderungen entsprechend aufgestellt. Auch wenn dazu bereits heute die Zusammenarbeit mit Ko-

operationspartnern zählt, spielt sie doch eine vergleichsweise untergeordnete Rolle im Alltag. Um zukünftig die angestrebten Vorteile der integrierten Versorgung zu erzielen, müssen die Prozesse jedoch Patientenbezogen, d. h. orientiert an dessen Weg durch die Strukturen, organisiert werden.

Anforderungen an die interne Organisation vernetzter Strukturen

Die Umstellung der Organisation hin zu integrierten Versorgungsformen betrifft hauptsächlich zwei Felder, nämlich die Prozesse sowie Einstellung und Verhalten. Während die Prozessorganisation relativ schnell konzeptionell umgestellt werden kann, erfordert das Feld von Einstellung und Verhalten mehr Zeit. Daher nutzt es auch wenig, Prozesse „auf dem Papier“ zu reorganisieren, wenn nicht gleichzeitig am Verständnis der Beteiligten für die veränderten Verhältnisse gearbeitet wird.

Die heutige Organisation vieler Einrichtungen orientiert sich häufig an den funktionalen Bereichen wie Kliniken, Abteilungen oder Stationen. Dadurch wird zwar ein Optimum für den jeweiligen Bereich erzielt, jedoch selten für das Ganze. Folge sind häufig unbefriedigende Arbeitsabläufe und fehlende Integration. Man denkt und handelt in Funktionen, nicht in Prozessen. Mit Blick auf die Anforderungen integrierter Versorgungsnetzwerke sind solche Voraussetzungen äußerst problematisch. (Abb. 1)

Eine Organisation, die den Anforderungen der Kunden, des Wettbewerbs und der Mitarbeiter genügen will, ist demgegenüber gekennzeichnet durch Flexibili-

tät, Zielorientierung und Effizienz. Die Orientierung am Geschäftsprozess hilft, das Denken und Handeln in abgegrenzten Funktionsbereichen zugunsten eines vernetzten Denkens zu überwinden. Wichtigstes Organisationskriterium ist der Weg des Patienten durch die Einrichtung bzw. weiter gefasst durch das Netzwerk oder das gesamte Gesundheitssystem. Dieser Versorgungsprozess steht im Mittelpunkt der organisatorischen Optimierung.

An ihm orientieren sich auch alle weiteren Prozesse im Netzwerk: der Informationsprozess, der Abrechnungsprozess nach außen und der Verteilungsprozess nach innen. Daher erfordert seine Erarbeitung allergrößte Sorgfalt und somit auch Zeit.

Gleiches gilt für die Arbeit mit dem „Faktor Mensch“ in dieser Veränderungssituation. Diejenigen, die die neuen Prozesse tragen, müssen sie verstehen und akzeptieren, was am ehesten eintritt, wenn sie an ihrer Gestaltung beteiligt werden. Dies auch deshalb, weil so ihre Erfahrungen und Ideen als Expertenwissen in die Prozessgestaltung einfließen können. Es ist der geplante organisatorische Wandel – Organisationsentwicklung – der zum Erfolg führt.

Die Prozessorganisation

Prozessorganisation ist mehr als nur Abläufe festzulegen, zu dokumentieren und ggf. Software darauf anzupassen. Vielmehr geht es dabei darum, in der vernetzten Struktur eine gemeinsame Vorgehensweise zu finden, die sich hauptsächlich an den Bedürfnissen des Patienten orientiert.

Autorin: Elisabeth Laskewitz

Titel: Organisationsentwicklung – in integrierten Strukturen besonders wichtig
In: Jäckel (Hrsg.) Telemedizinführer Deutschland, Ober-Mörlen, Ausgabe 2005
Seite: 150-152



Das wiederum bedeutet, dass man Rahmenbedingungen definieren muss sowie Richtlinien beispielsweise für die Kommunikation, d. h. den Austausch von Daten und Informationen. Man muss Ziele setzen für die Qualität des Prozesses, z. B.

- In welchem Zeitraum sollen den Mitbehandlern Informationen über den Patienten vorliegen?
- In welchem Umfang sollen diese vorliegen?
- Wer ist in welchem Fall der „Prozess-eigner“, leitet also auch den Patienten durch die verschiedenen Stationen?

Es ist unschwer zu erkennen, dass hier großer Abstimmungsbedarf besteht, bevor man Prozesse festlegt. Hier bereits stoßen auch häufig unterschiedliche Interessen aufeinander.

Nehmen wir einmal das Beispiel eines niedergelassenen Chirurgen, der mit einem Krankenhaus kooperiert und einen „seiner“ Patienten dort operieren will.

Was hat bei dem Terminplanungsprozess Vorrang: Die Kapazitätsauslastung des OPs, die zeitliche Verfügbarkeit des Chirurgen oder die Wünsche des Patienten? Kann der Chirurg sein eingespieltes OP-Team mitbringen oder kommt das Krankenhauspersonal zum Einsatz?

Die Klärung von Fragen dieser Art erfordert Kompromissbereitschaft auf allen Seiten. Mit „Das geht nicht anders, das haben wir immer schon so gemacht“ kommt man nicht weiter. Hilfreich ist in dieser Situation sicherlich ein Moderator, der sich hauptamtlich und unabhängig dieser Fragen annimmt, ihre Lösung vorbereitet und abstimmt.

Es stellt sich häufig die Alternative, entweder „bottom up“ vorzugehen, also zunächst einen Einzelfall komplett zu regeln und dann den nächsten anzugehen oder „top down“ zu agieren. Letzteres hieße, zunächst Grundsatzfragen zu regeln und dann auf dieser Basis die Einzelfälle.

Der erste Weg führt schneller zu sichtbaren Erfolgen, birgt jedoch die Gefahr von Insellösungen und späterer Notwendigkeit, zu revidieren. Der zweite Weg kann den Beginn des Aufbauprozesses erheblich verzögern, weil viele Grundsatzdiskussionen zu führen sind. Der Vorteil

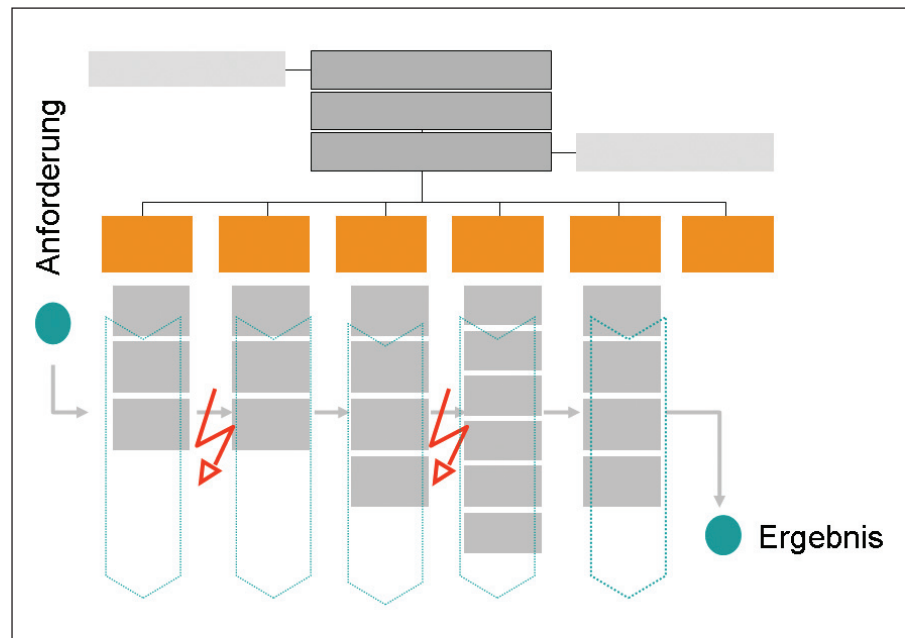


Abbildung 1

hier ist aber, dass danach der Rahmen und der Spielraum für die Gestaltung der Einzelprozesse stehen.

Die Erfahrung zeigt: Auch hier hilft die Kompromissformel. Erst Grundsätzliches regeln, dann ein paar Pilotprozesse erarbeiten und erst danach zur umfassenden Umsetzung schreiten.

Den Wandel gestalten

Auf dem Feld von Einstellung und Verhalten kann viel zum Gelingen von Reorganisation beigetragen werden, wenn man sich mit der Situation der Beteiligten beschäftigt.

In dem bereits erwähnten Spannungsfeld alter Gewohnheiten und neuer Anforderungen treten die verschiedensten Verhaltensweisen der Beteiligten auf:

- Zurückhaltung: „Erstmal abwarten“ oder „So etwas brauchen wir doch nicht“
- Interesse: „Wie sieht es wirklich aus?“ oder „Was habe ich davon?“
- Skepsis: „Was kommt da auf mich zu?“ oder „Das wird doch sowieso nichts!“
- Angst: „Was wird aus mir?“

Diese Verhaltensweisen treten in den seltensten Fällen offen zutage; man

bemerkt lediglich, dass Projekte nicht vorankommen, weil angeblich „sachliche Gründe“ vorliegen. Diese sind meist aber nur die Spitze des Eisbergs. Darunter verbergen sich Widerstände, seien es offene Kritik und Widerspruch, die nicht beachtet wurden oder verdeckte Erscheinungen wie übertriebener Formalismus, Unaufmerksamkeit, Schweigen oder hochspielen unwichtiger Details. (Abb. 2)

Doch auch dies sind noch nicht die Ursachen für auftretende, zum Teil massive Störungen. Die wahren Hindernisse in Veränderungsprozessen liegen noch darunter: Eigeninteressen, Betriebsblindheit, Angst, schlechte Erfahrung.

Diese Ursachen kann man kaum beseitigen, aber man kann lernen, sie zu erkennen, mit ihnen umzugehen und vor allem, die darin gebundenen Kräfte freizusetzen für konstruktive Aktivitäten.

Wenn Störfaktoren erkannt werden und auch sichtbar gemacht werden, kann es gelingen, den Veränderungsprozess inhaltlich wieder in den Vordergrund zu bringen. Es gilt, die Chancen zu verdeutlichen, die mit einer Veränderung einhergehen, z. B. durch differenzierte Informationspolitik. Dadurch kann die Akzeptanz der Veränderungsmaßnahmen erhöht und damit das Risiko der Ressourcenverschwendung gemindert werden.



Kompetenznetzwerke und integrierte Versorgung

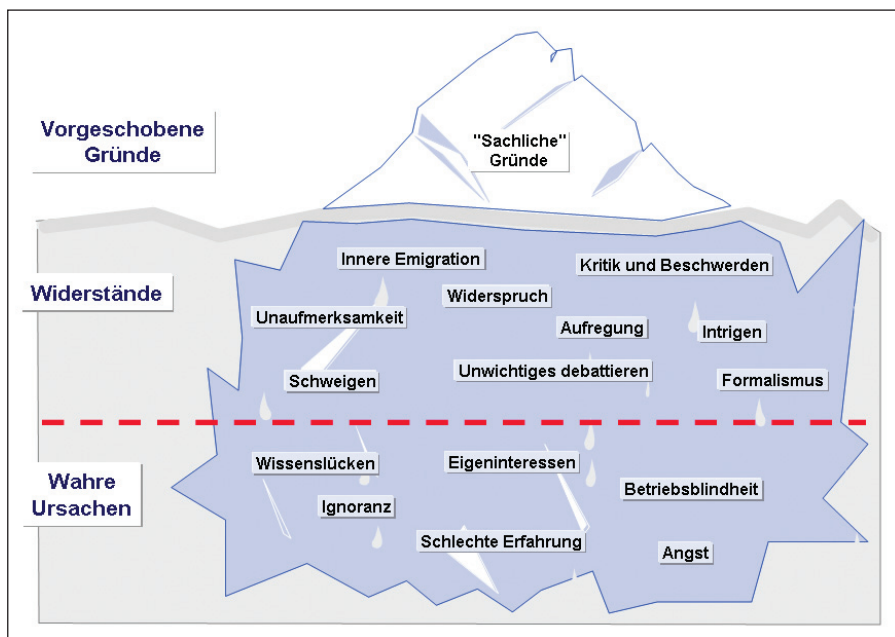


Abbildung 2

Zeit für Entwicklung

Organisationsentwicklung kann als ein umfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess einer Organisation und der in ihr tätigen Menschen definiert werden. Ziel dabei ist sowohl die Optimierung der Leistungsfähigkeit als auch der Arbeitsbedingungen.

Wer Veränderungen will, die so grundsätzlich sind und so komplexe Zusammenhänge betreffen, wie die hier beschriebenen, sollte alles daransetzen, Nachhaltigkeit zu erzielen. Dies ist nur dann möglich, wenn eine Organisation die Chance zur Entwicklung erhält, was nicht selten die Dauer des Veränderungsprozesses insgesamt verkürzt. Zeit, die in den Entwicklungsprozess einer vernetzten Versorgungsstruktur investiert wird, zahlt sich in der Regel alsbald aus. Denn durch erhöhte Motivation und verstärkte Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter werden Störungen deutlich vermindert und auch dem Aspekt der Qualität wird ausreichend Rechnung getragen.

Darüber hinaus sollte auch ausreichend Zeit in die Erarbeitung von Rahmenbedingungen strategischer und betriebswirtschaftlicher Art investiert werden. Nach dem alten Motto „structure follows strategy“ ist ein Geschäftsmodell eine gute Basis, auf der die Entwicklung integrierter Versorgungsstrukturen aufbauen kann.

Ein probates Mittel hierzu ist projektbegleitendes Change Management, das je nach Projektumfang vom Projektteam geleistet oder als eigenständige, temporäre Einrichtung installiert wird.

Change Management trägt dazu bei, den notwendigen Wandel positiv zu gestalten. Häufig wird darunter leider eine Art „Ausputzer“-Funktion verstanden, die Fehler im eigentlichen Projekt wieder ausbügelt. Das Gegenteil ist jedoch der Fall, denn Change Management ist eine aktive, gestaltende Kraft im Veränderungsprozess.

Das bedeutet zum einen, dass Change Management von der Projektplanung bis zum Abschluss einbezogen wird, ja sogar Einfluss auf die Gestaltung bestimmter Meilensteine erhalten sollte. Zum anderen ist Change Management, obwohl es eher „weiche“ Faktoren betrifft, analytisch und konzeptionell angelegt.

So kann es gelingen, den notwendigen organisatorischen Wandel von einzelnen, voneinander unabhängigen Organisationen hin zu vernetzten Versorgungsstrukturen zu gestalten.

3.2