

# 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 –bergreifende 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 Kooperationspartnern 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 –u–erst problematisch. (Abb. 1)

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

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 Prozessseigner, 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? ...

Ä

Dokumentinformationen zum Volltext-Download

Ä

Titel:

Organisationsentwicklung – In integrierten Strukturen besonders wichtig

Artikel ist erschienen in:

Telemedizinführer Deutschland, Ausgabe 2005

Kontakt/Autor(en): Elisabeth Laskewitz

Seitenzahl:

2,5

Sonstiges

2 Abb. Dateityp/ -größe: PDF / 349 kB Click&Buy-Preis in Euro: kostenlos

Ä

Rechtlicher Hinweis:

Ein Herunterladen des Dokuments ist ausschließlich zum persönlichen Gebrauch erlaubt. Jede Art der Weiterverbreitung oder Weiterverarbeitung ist untersagt. Ä

Hier gehts zum freien PDF Download...