

2008

6

das Krankenhaus



DEKRA-Award für das Klinikum St. Marien in Amberg

Krankenhausfinanzierung – ordnungspolitischer Rahmen

Die Parteien positionieren sich

Editorial: Bewegungen in die richtige Richtung

Vernetzte Versorgung – das Dresdner „Brückenprojekt“

Changemanagement – der „Dinosaurier-Effekt“

Rechtsprechung: Belegärztliche Tätigkeit eines MVZ

Jens Hollmann/Christoph Schmitz

Changemanagement im Krankenhaus

Wie überwindet man den „Dinosaurier-Effekt“?

Deutschlands Krankenhäuser befinden sich schon seit einigen Jahren in permanenten und tiefgreifenden Veränderungsprozessen. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen werden häufig umfangreiche Umstrukturierungen initiiert, die jedoch vielfach nicht die gewünschten Effekte erzielen. Dabei mangelt es nicht an entsprechenden Change-Instrumenten und an Beratungsunternehmen, die sich hierauf spezialisiert haben. Der Grund für das Scheitern liegt häufig in der unzureichenden Diagnose der Ursachen und Barrieren zu Beginn der Projekte. Außerdem ist vielen Unternehmen die Tragweite der notwendigen Veränderungen nicht bewusst. Die beiden Autoren stellen nachfolgend ein Diagnosetool vor, das die gezielte Analyse zu Beginn eines Changeprozesses ermöglicht.

Unternehmen aller Branchen unterliegen permanenten Veränderungen hinsichtlich ihrer Umweltbedingungen. Diese können beispielsweise in neuen Technologien und Innovationen, anderen Marktteilnehmern oder veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen begründet sein. Solche Veränderungen der Unternehmensumwelt ziehen zwangsläufig Anpassungen sowohl innerhalb des Unternehmens – zum Beispiel in den Ablaufprozessen – als auch in den Beziehungen zur Außenwelt – beispielsweise im Vertrieb oder im Marketing – nach sich. Häufig wird eine Überprüfung des gesamten Geschäftsmodells notwendig. Idealerweise finden solche Anpassungsprozesse inkrementell, das heißt laufend und antizipativ statt. Dies setzt voraus, dass schon geringe Veränderungen identifiziert und in neue Handlungen umgesetzt werden können. Hierzu zählt beispielsweise die Anpassung der Abläufe und Liegedauern in Akutkrankenhäusern im Zuge der Einführung und Weiterentwicklung des DRG-Systems. Man bezeichnet solche Neuerungen auch als „Change 1. Ordnung“ (siehe ► **Abbildung 1**). Im Gegensatz dazu stehen Veränderungen, die man als „Change 2. Ordnung“ bezeichnet. Sie ziehen nicht

selten fundamentale Umgestaltungen nach sich und sind oft die Folge verpasster Chancen in der Vergangenheit.

Solche tief greifenden Anpassungsprozesse bergen viele Risiken. Ähnlich wie bei einem Erdbeben ruckartige Veränderungen unkontrollierbare Erschütterungen auslösen, kann ein radikaler Wandlungsprozess innerhalb eines Unternehmens entgleiten und außer Kontrolle geraten. Hinzu kommt, dass bei zunehmendem Zeitdruck die Gefahr von Fehlentscheidungen durch das Management wächst oder notwendige Kurskorrekturen gar nicht mehr umzusetzen sind. Ein Beispiel hierfür ist der Markt der Rehabilitationseinrichtungen. Im Zuge gesetzlicher Veränderungen ging vor etwa 10 Jahren der Bedarf an stationären Rehabilitationsmaßnahmen stark zurück. Diejenigen Einrichtungen, die nicht rechtzeitig Alternativen – zum Beispiel Präventionsangebote für selbstzahlende Kunden – anbieten konnten, gerieten in Schwierigkeiten, wurden insolvent und verschwanden schlimmstenfalls vom Markt. Nur diejenigen, die sich frühzeitig auf die neuen Bedingungen eingestellt hatten, konnten im Markt bestehen und teilweise sogar expandieren. Dies setzte allerdings voraus, dass beispielsweise die Nachfrage von selbstzahlenden Patienten oder Firmen nach Präventionsprogrammen gezielt aufgegriffen wurde und sich die Einrichtungen vom „Massengeschäft“ weg und hin zum hochwertigen Hotel- und Dienstleistungsangebot orientierten.

Abbildung 1: Typologie von Veränderungsprozessen

2. Ordnung
fundamental
mit Prozessmusterwechsel

1. Ordnung
inkrementell

Barrieren und Hindernisse

Werden infolge veränderter Umweltbedingungen Anpassungen innerhalb eines Unternehmens notwendig, sind vor der Einleitung konkreter Maßnahmen mögliche Barrieren und Hindernisse zu identifizieren. Changeprozesse können daran scheitern, dass die Mitarbeiter des Unternehmens nicht bereit sind, an Veränderungen teilzunehmen, oder aber an der Unternehmenskultur, die unter Umständen die Anpassungsbemühungen der Mitarbeiter behindert. Im ersten Fall sind die Mit-

People- and Culture-Readiness-Test

Angaben zur Person

- In Leitungsfunktion tätig
- Nicht in Leitungsfunktion tätig
- Unmittelbar am Patienten tätig
- Mittelbar am Patient tätig
- Arzt
- Pflegedienst/Medizintechnischer Dienst/Funktionsdienst
- Administration

Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen (in Jahren)

- 0–5 6–10 11–15 16–20 > 21

People-Readiness

1 2 3 4 5

1. Ich stehe den Veränderungen positiv gegenüber?
(1 = trifft nicht zu, 5 = trifft voll zu)
2. Auch wenn es einen Verzicht für mich bedeutet, bin ich bereit, die notwendigen Schritte zu gehen.
(1 = trifft nicht zu, 5 = trifft voll zu)
3. Ich bringe aktiv Verbesserungsvorschläge in mein Umfeld ein.
(1 = sehr selten, 5 = sehr oft)
4. Ich glaube, dass es notwendig ist, dass wir uns verändern.
(1 = trifft nicht zu, 5 = trifft voll zu)
5. Ich erkenne in unserer Mitarbeiterschaft ein einheitliches Verständnis für die notwendigen Veränderungen.
(1 = trifft nicht zu, 5 = trifft voll zu)
6. Ich bin motiviert, einen Beitrag zu den Veränderungen zu leisten.
(1 = trifft nicht zu, 5 = trifft voll zu)
7. Ich verfüge über eher positive oder eher negative Wandlungserfahrung.
(1 = eher negativ; 5 = eher positiv)
8. Das Commitment der Führungskräfte zum Wandel ist für mich erkennbar.
(1 = trifft nicht zu, 5 = trifft voll zu)

Culture-Readiness

1. Existieren für Sie Entwicklungsziele?
(1 = trifft nicht zu, 5 = trifft voll zu)
2. Existieren Angebote, wie z. B. Austauschgruppen, kollegiale Beratung, Lernplattformen?
(1 = trifft nicht zu, 5 = trifft voll zu)
3. Wie stark vernetzt sind die Organisationseinheiten untereinander?
(1 = sehr niedrig, 5 = sehr stark)
4. Gibt es einen definierten Prozess zur Implementierung von Ideen im Unternehmen?
(1 = trifft nicht zu, 5 = trifft voll zu)
5. Werden Innovationen von der Organisation und Unternehmensführung wahrgenommen und positiv sanktioniert?
(1 = trifft nicht zu, 5 = trifft voll zu)
6. Gibt es organisatorische und zeitliche Ressourcen für neue Initiativen und Innovationen?
(1 = trifft nicht zu, 5 = trifft voll zu)
7. Sind die gelebten Werte und das Unternehmensleitbild identisch?
(1 = trifft nicht zu, 5 = trifft voll zu)
8. Werden Konflikte offen kommuniziert?
(1 = trifft nicht zu, 5 = trifft voll zu)

arbeiter- und Führungskräfte selbst die Barriere für gelungene Wandlungsprozesse. Eine geringe Wandlungsdynamik, wenig Partizipation an Entscheidungen und eine passive Haltung bezüglich neuer Ideen und Vorschläge sind hier wesentlich. Hinzu kommen uneinheitliche Vorstellungen von den notwendigen Veränderungen, pessimistische Zukunftsaussichten und eher negative Erfahrungen der Mitarbeiter mit Wandlungsprozessen in der Vergangenheit. Nicht zuletzt das Vertrauen in die Entscheidungen der Unternehmensspitze sowie deren Glaubwürdigkeit und Integrität hinsichtlich notwendiger Veränderungsschritte sind wesentliche Erfolgsfaktoren für die Wandlungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Der Dinosaurier-Effekt

„Eine Spezies kann nur überleben, wenn ihre Lerngeschwindigkeit größer oder mindestens gleich groß ist, wie die Änderungsgeschwindigkeit der Umwelt.“

Ebenso entscheidend für erfolgreiche Changeprozesse ist die Unternehmenskultur. Veränderungsbereite Mitarbeiter können ihre Ideen und Vorschläge nur in einem Umfeld einbringen, das für deren Entwicklung genügend Freiräume bietet

und Initiativen sowie Innovationen positiv sanktioniert. Förderlich wirken außerdem ein starker Vernetzungsgrad der Organisationseinheiten untereinander sowie ein möglichst konstruktiver Umgang mit Konflikten. Wandlungsprozesse werden ferner durch eine systematische Personalentwicklung in Verbindung mit jeweils persönlichen Entwicklungszielen der Mitarbeiter unterstützt. Dadurch erlangen die Beschäftigten die erforderlichen Qualifikationen, um im Rahmen der notwendigen Entwicklungsschritte des Unternehmens ihren eigenen Beitrag leisten zu können. Hinzu kommt eine permanente Kundenorientierung des Unternehmens: Stehen die Anforderungen des Kunden im Mittelpunkt oder behindern beispielsweise interne Bürokratie und „Sicherheitsdenken“ diese Bemühungen?

Befragung der Mitarbeiter

Um die genannten Barrieren und Hindernisse zu erkennen, sollte vor wichtigen Changeprozessen eine Befragung der Mitarbeiter erfolgen. Der abgebildete Fragebogen ermittelt die Veränderungsbereitschaft hinsichtlich der Dimensionen Mitarbeiter („People-Readiness“) und Unternehmenskultur („Culture-Readiness“). Durch jeweils 8 Fragen pro Kategorie können mit einer 5er-Skala maximal 40 Punkte und minimal 20 Punkte erreicht werden. Je höher der Punktwert, umso größer ist die Veränderungsbereitschaft. Zur zielgenaueren Auswertung ist

Digitales Diktieren: Maßgeschneiderte Lösungen von consense



Digitales Diktieren ist inzwischen in vielen Einrichtungen nicht mehr weg zu denken. Etabliert hat sich die Technik vor allem in Gebieten, in denen umfangreiche Gutachten in Texte umgewandelt werden, die weiter verarbeitet oder archiviert werden. So hat sich das Gesundheitswesen als einer der erfolgreichen Anwendungsbereiche herausgestellt.

Die consense gmbh ist nun seit mittlerweile über 3 Jahren aktiv in Beratung und Support von Digitalen Diktieranwendungen tätig. Dabei steht für die Frankfurter nach wie vor der Kundennutzen im Vordergrund. consense unterstützt Kunden bei der Anforderungsaufnahme, Planung und Implementierung von Produkten. In enger Abstimmung mit den Anwendern, und unter Berücksichtigung der bereits vorhandenen Systeme, setzt consense individuelle Lösungen auf. Einen umfassenden Überblick über die Produkte im Bereich Digitales Diktieren bekommen Sie auf der Internetseite www.consense-voice.de.

Die Beratung erfolgt Hersteller unabhängig. Lediglich auf WinScribe als Software-Lösung hat sich consense spezialisiert: Insbesondere im medizinischen Bereich können Diktate mit dem System, basierend auf der WinScribe-Software, ganz nach Bedarf an beliebigen Orten über einen PC, ein Tonwahl-Telefon (intern oder extern), einen digitalen Hand-Recorder, BlackBerry oder über das Internet aufgezeichnet werden.

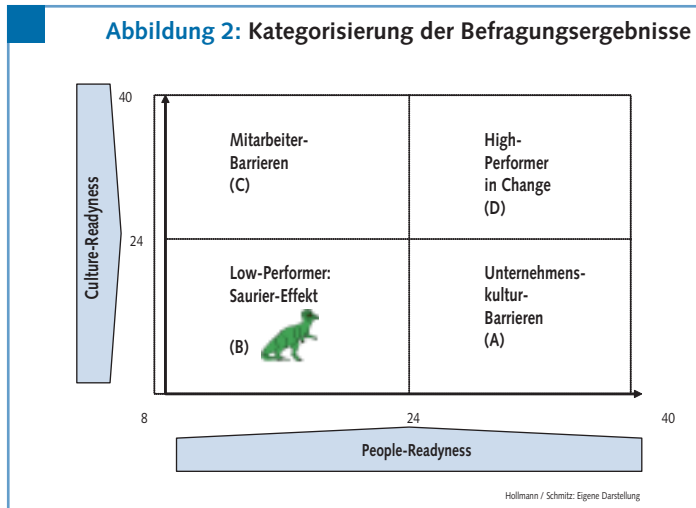
Mit der neuesten Version 3.8 bietet WinScribe nicht nur Microsoft Vista Kompatibilität, SQL 2008 oder Server 2008 und erweiterte Netzwerklösungen sondern auch ein komplett integriertes Client- oder Serverbasiertes Spracherkennungssystem mit der aktuellen Dragon NaturallySpeaking Version 9.5 von Nuance. Damit stellt WinScribe noch mehr Flexibilität und eine noch breitere Auswahl von Hardware-Integrationen zur Verfügung: Die neuesten Geräte von Olympus, Grundig oder Philips sowie eine volle Citrix- und Terminal-Server-Lösung.

Eine gute Gelegenheit das Leistungsspektrum von consense kennen zu lernen bietet dazu die Messe TOP Clinica 2008 in Stuttgart, an der consense gemeinsam mit WinScribe die aktuelle Version der WinScribe-Lösung vorstellt. Unseren Stand 1 | 36 finden Sie vom 11. bis 13. Juni 2008 in Halle 1.

www.consense.de/www.winscribe.com



Abbildung 2: Kategorisierung der Befragungsergebnisse



dabei eine Einteilung der befragten Personen in die Kategorie Leitungsfunktion/nicht Leitungsfunktion, mittelbare und unmittelbare Tätigkeit am Patienten sowie die Einteilung in die für ein Krankenhaus typischen Berufsgruppen Arzt, Pflegedienst und andere medizinische Berufsgruppen sowie Administration erforderlich. Ergänzt wird die Abfrage durch eine Angabe zur Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. Je nach Unternehmensgröße empfiehlt sich auch eine Clusterung nach Abteilungen und Bereichen. Zur Gewährleistung des Datenschutzes müssen aber die notwendigen Mindestzahlen bei den Rückläufen berücksichtigt werden. Für diesen Schritt ist es wichtig, die Mitbestimmungsorgane des Unternehmens zu gewinnen.

Das Ergebnis der Befragung gibt sehr anschaulich ein Bild über die einzelnen Bereiche und Mitarbeitergruppen des Unternehmens hinsichtlich ihrer Veränderungsbereitschaft wieder (► **Abbildung 2**). Es hilft bei der Auswahl geeigneter mitarbeitergruppenspezifischer Maßnahmen sowie hinsichtlich der Frage, welche Organisationsstruktur und Unternehmenskultur bestehen müssen, damit diese Maßnahmen auch wirken können.

- Es ist beispielsweise denkbar, dass in einer medizinischen Abteilung die ärztlichen Mitarbeiter den notwendigen Veränderungsbedarf zwar erkennen und zu Änderungen bereit wären, sich aber aufgrund der dort herrschenden Unternehmenskultur nicht dazu in der Lage sehen (Feld A). Dies kann durch eine starke Hierarchie innerhalb der Abteilung begründet sein, die nur geringe Möglichkeiten zulässt, neue Ideen einzubringen oder Kritik an bestehenden Dingen zu äußern. Hier wäre zunächst die Kultur innerhalb der Abteilung zu verändern, zum Beispiel durch die Implementierung einer veränderten Führungsstruktur.
- Entgegengesetzt denkbar ist der Fall zwar flacher Hierarchien bei gleichzeitig hohen Partizipationsmöglichkeiten im Bereich der Krankenhausadministration. Die Mitarbeiter sind in diesem Fall möglicherweise jedoch nicht bereit, sich kundenorientiert zu verhalten und aktiv Verbesserungsvorschläge einzubringen, sie schätzen ihre Situation als absolut sicher und zukunftsfähig ein. Hier liegt das Problem auf der

Mitarbeiterseite (Feld C) und muss durch geeignete Maßnahmen, zum Beispiel Informationsveranstaltungen, Dialogzirkel, Personalentwicklungsmaßnahmen oder Gruppeninterventionen, angegangen werden.

- Sollten sowohl auf Seiten der Mitarbeiter als auch hinsichtlich der Unternehmenskultur Barrieren bestehen, so wird die Veränderung ohne vorbereitende Schritte auf beiden Seiten nicht gelingen (Feld B).

Wenn weder die Unternehmenskultur anzupassen ist noch die Mitarbeiter sich „bewegen“, ist im Hinblick auf die Anforderungen der Umwelt (Markt) vom „Saurier-Effekt“ zu sprechen. Er besagt, dass eine Organisation in diesem Status nicht in der Lage ist, einen Changeprozess ohne vorbereitende und flankierende Maßnahmen erfolgreich und nachhaltig zu vollziehen. Sind jedoch auf beiden Seiten die Voraussetzungen zur Veränderung gegeben (Summe > 20 Punkte), so kann man das Unternehmen (oder den Unternehmensteil) als High-Performer bezeichnen. Da Mitarbeiter und Unternehmenskultur die notwendigen Veränderungen mitbringen/unterstützen, können Changemanagement-Initiativen zügig umgesetzt werden.

Fazit

Das in diesem Beitrag dargestellte Diagnose-Tool erfüllt zwei für den Changemanagement-Entscheidungsprozess wichtige Funktionen. Zum einen hilft es bei der Kalkulation der notwendigen Aufwände im Rahmen des geplanten Changemanagement-Projektes. Je nach Ausgangssituation (Felder A, B, C, D) ist der Investitionsumfang unterschiedlich groß. Zum anderen dient das Tool zur Diagnose und damit bei der richtigen Auswahl der Changemanagement-Instrumente. Es gibt Antwort auf die Frage, in welchem Feld kultur- oder mitarbeiterbezogene Maßnahmen zu ergreifen sind, um das Projekt erfolgreich zu gestalten. In jedem Fall sollten diese Maßnahmen frühzeitig eingeleitet werden, um nicht eines Tages Analyseergebnisse zu erhalten, bei denen der Dinosaurier-Effekt als zu groß eingeschätzt wird. Dann wäre es für Veränderungsmaßnahmen eventuell zu spät.

Literatur bei den Verfassern

Anschriften der Verfasser

Jens Hollmann, Geschäftsführer + Inhaber, Pro Results, Seggerweg 4, 21255 Böttersheim, jhollmann@pro-results.eu/
Diplom-Volkswirt Christoph Schmitz, Kaufmännischer Leiter, Kopf- und Neurozentrum, Zentrum für Zahn-, Mund- und Kieferheilkunde, Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf, Martinistrasse 52, 20246 Hamburg, C.Schmitz@uke.uni-hamburg.de