

# Ansätze der Organisationsentwicklung und des Change Managements: Anwendungen im Gesundheitswesen

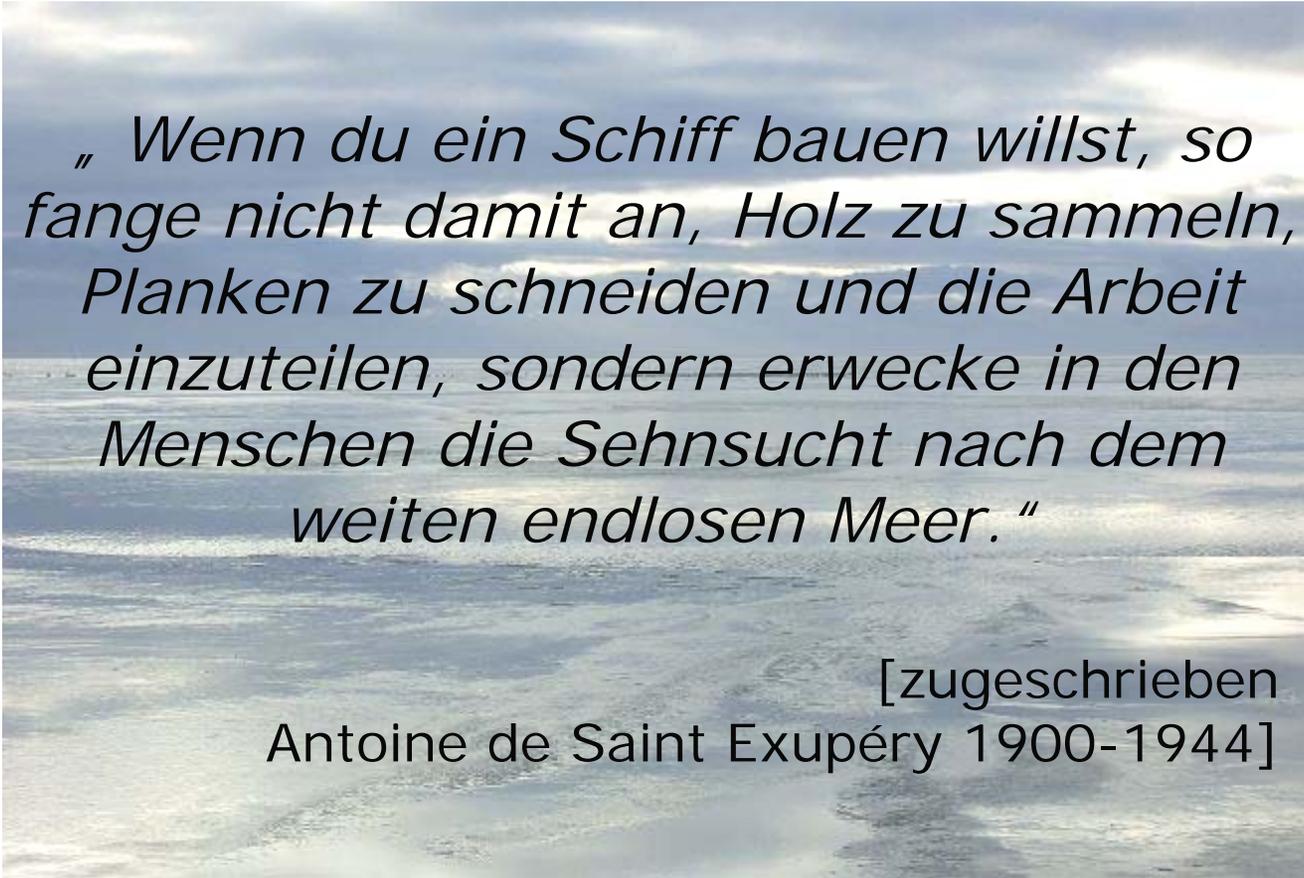
Dr. Christa Weßel



Vortrag

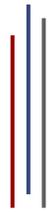
Hochschule Fulda, Fachbereich Pflege und Gesundheit

25.10.2011



*„ Wenn du ein Schiff bauen willst, so fange nicht damit an, Holz zu sammeln, Planken zu schneiden und die Arbeit einzuteilen, sondern erwecke in den Menschen die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.“*

[zugeschrieben  
Antoine de Saint Exupéry 1900-1944]



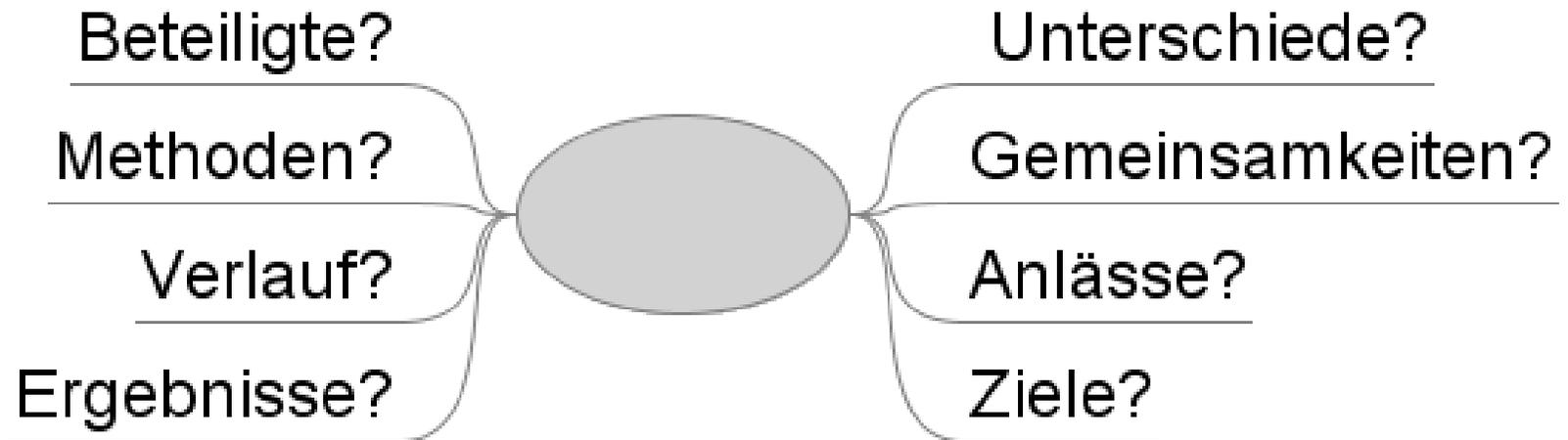
# Überblick

- Organisationsentwicklung *oder* Change Management?
- Das Besondere im Gesundheitswesen
- Veränderungsprozesse
- Fazit und Ausblick



Organisationsentwicklung  
*oder* Change Management?

# Organisationsentwicklung *oder* Change Management?





# Organisationsentwicklung | Definition

*“Organization Development is an effort*

*1. planned,*

*2. organization-wide, and*

*3. managed from the top*

*4. to increase organization effectiveness and health through*

*5. planned interventions in the organization's "processes,"  
using behavioral-science knowledge”*

[Beckhard 1969]

*behavioral-science ... plus ... →*

# Organisationsentwicklung

- **Wurzeln:** humanistische Werte, systemisches Denken
- **Ziel:** Entwicklung des Individuums und der Organisation
  - Lebensqualität
  - Erfolg des Unternehmens
- **Ansatz:** langfristiger, geplanter Interventionsprozess, mit Unterstützung eines externen oder internen Beraters, partizipativ, befähigend („empowerment“), lernend
- **Konzepte und Methoden:** Verhaltenstheorie, klinische Psychologie, Ökonomie, Qualitative Forschung (Interviews, Beobachtungen), Action Research (gemeinsame Reflektion  Aktion), ...

[Cummings 2008]



# Change Management

- **Wurzeln:** ökonomische Denkweisen
- **Ziel:** Erfolg des Unternehmens
- **Ansatz:** mittel- bis langfristiger, geplanter Interventionsprozess, mit Unterstützung eines externen oder internen Beraters
- **Konzepte und Methoden:** Ökonomie, Verhaltenstheorie, klinische Psychologie

[Cummings 2008]

- OE & CM bewegen sich aufeinander zu.
- CM wird zunehmend als ein Teil von OE gesehen.

# Organisationsentwicklung | Charakteristika

## Vorgehen:

- geplant
- organisationsweit
- von der **Organisationsleitung** getragen und vorangebracht

Ziel: Erfolg der Organisation:  
wirtschaftlich, sozial, ökologisch

maßgeblich geprägt von

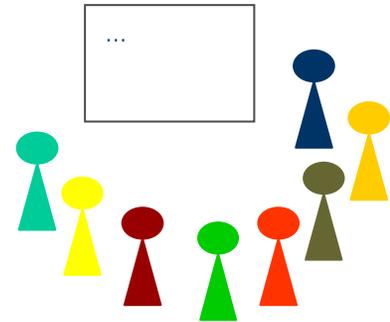
**Organisationskultur:** Werte, Verhaltensweisen, Annahmen

[expoused values; behavioral regularities; tacit, shared assumptions; Schein 1985]

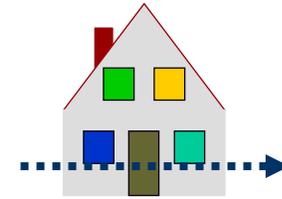
**Basis:** Vertrauen, Zeit

**Ansatz:** bspw. Lernende Organisationen

# Lernende Organisation | Organisationales Lernen



Lernen  
im Team



Systemisches  
Denken



Persönliche  
Entwicklung



Mentale  
Modelle



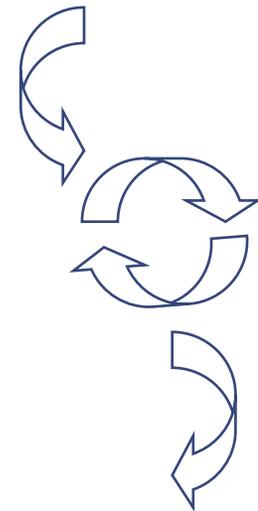
Bildung  
gemeinsamer  
Zukunftsbilder



[Se2006, We2011b]

# Systemisches Denken | Modell Systemdiamant

- Hülle
  - Struktur
  - Prozesse
  - Ressourcen
  - Patienten, Kunde, Markt
  - Managementsysteme, Bewertungssysteme
- Kern
  - Mentale Modelle, Narrative, Muster
  - Entscheidungen



⇒ Strategien

[WSFB2011]



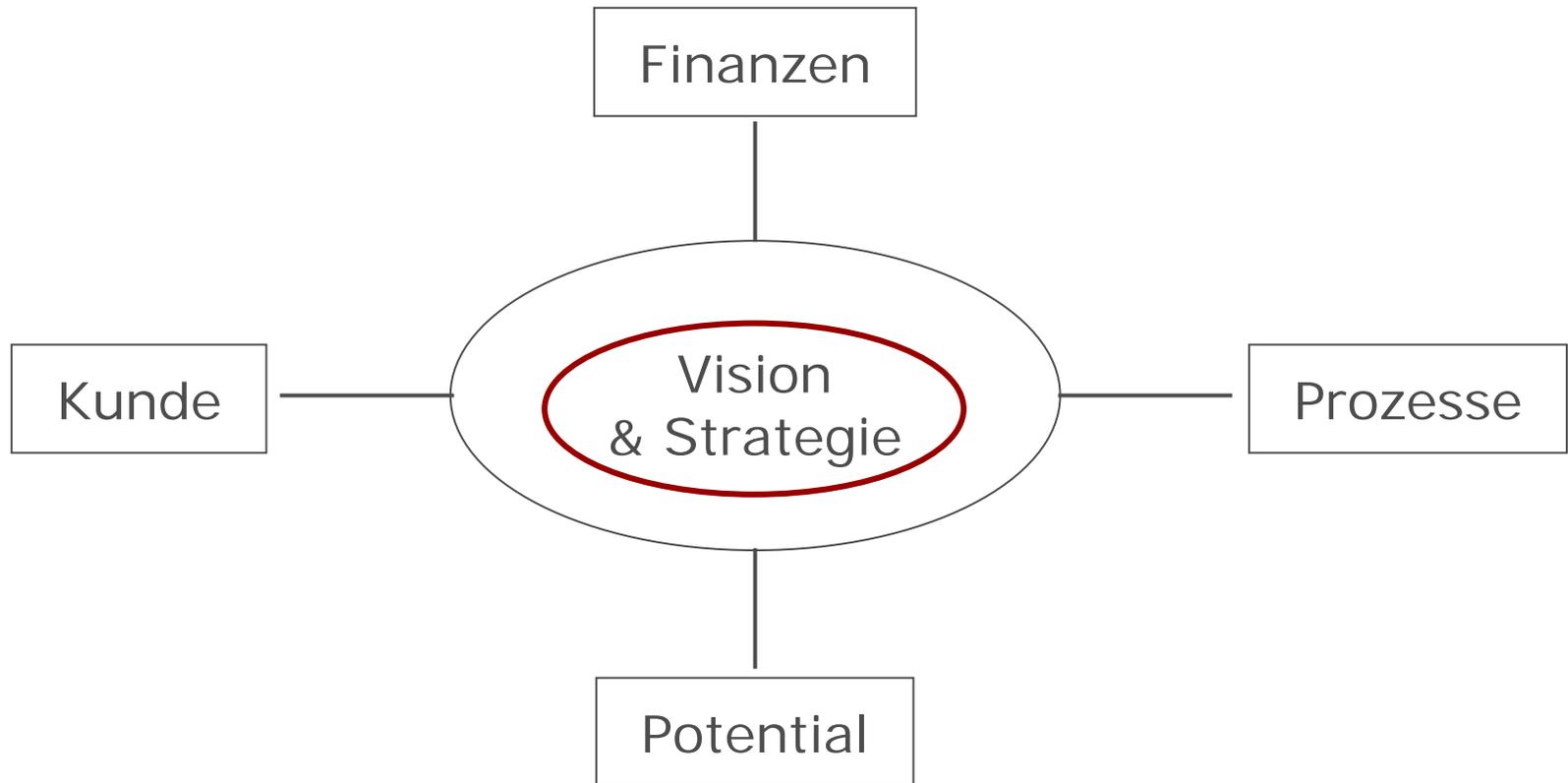
# Systemdiamant | OE Instrument

jede Beobachtung ...  
jede Frage ...  
... ist eine Intervention  
[Hawthorne-Effekt; Ma1933]

- Analyse: Kontext- und Auftragsklärung
- Diagnose: Hypothesenbildung
- Architektur (Umsetzung):  
Ziele > Prinzipien > Elemente > Interventionen  
nach „allgemeinen Beratungsverständnis“: Workshops,  
Arbeitsgruppen, Coaching, ...

[WSFB2011]

# Systemisches Denken | Modell Balanced Scorecard



Ziel: ganzheitliche Beschreibung des Unternehmens in wenigen Kennzahlen zur Steuerung des Unternehmens.

[Kaplan & Norton 1996]



# BSC | (Change) Management Instrument

- Strategie identifizieren
- operativ umsetzen
- Ergebnisse (Erfolg, Verlauf) mittels **Kennzahlen** messen
- Handlungsbedarf identifizieren und umsetzen

! *20 is plenty*

→ Organisationsleitung

→ Bereiche

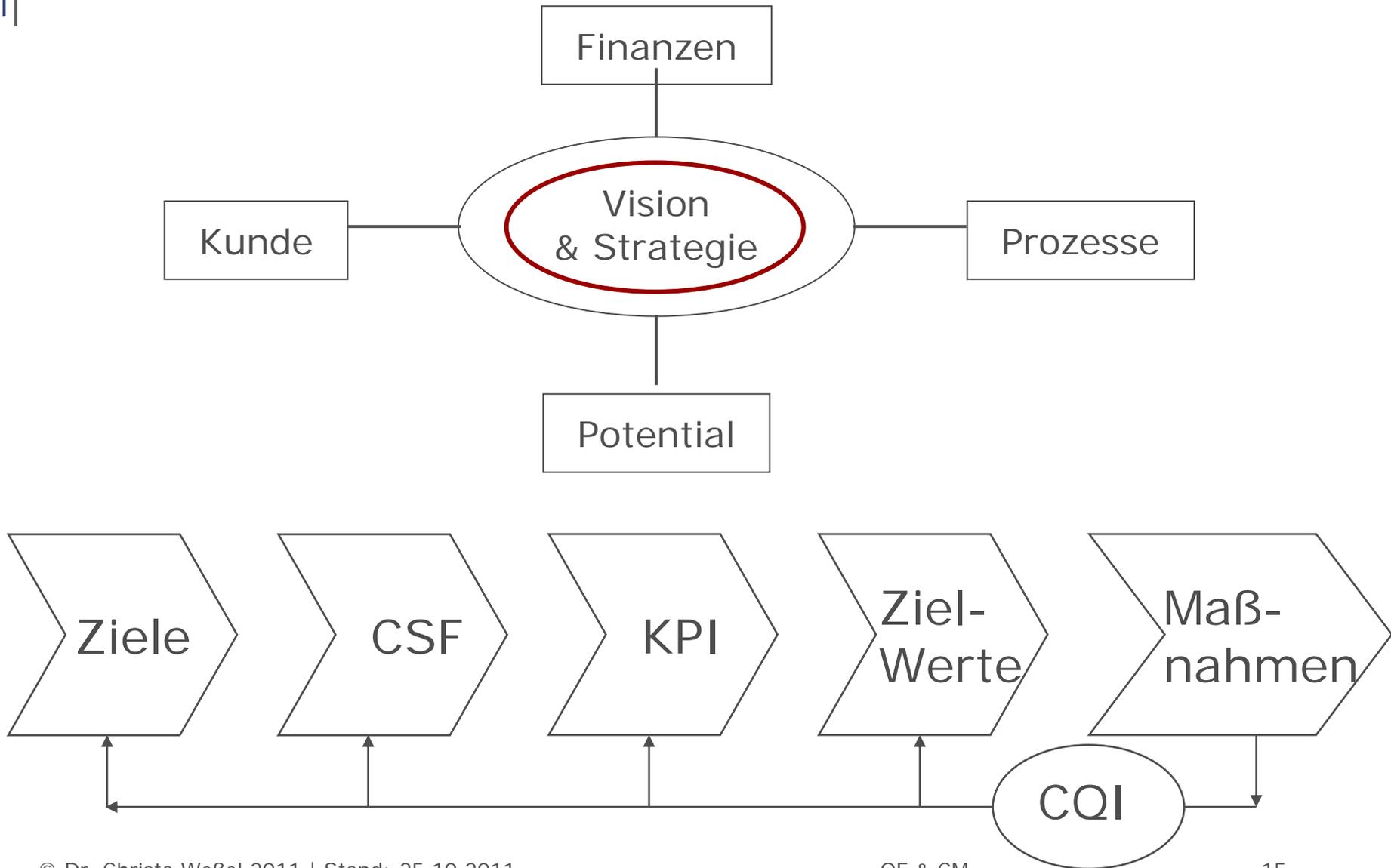
→ persönliche Ziele

→ Prozesse

→ Teams

[Kaplan & Norton 1996]

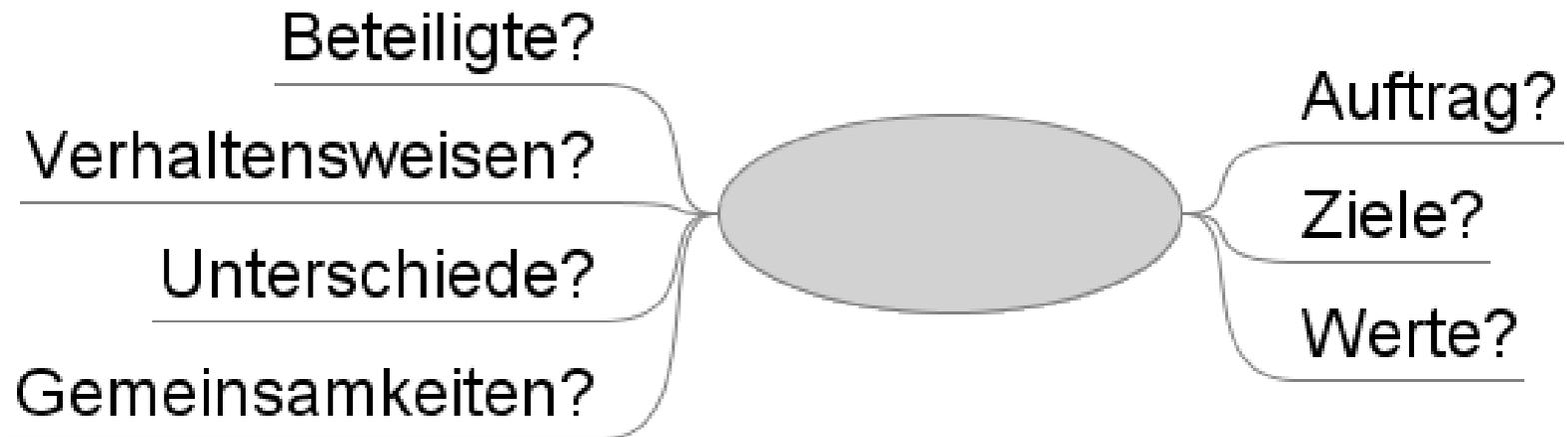
# BSC | Dimensionen & Schritte



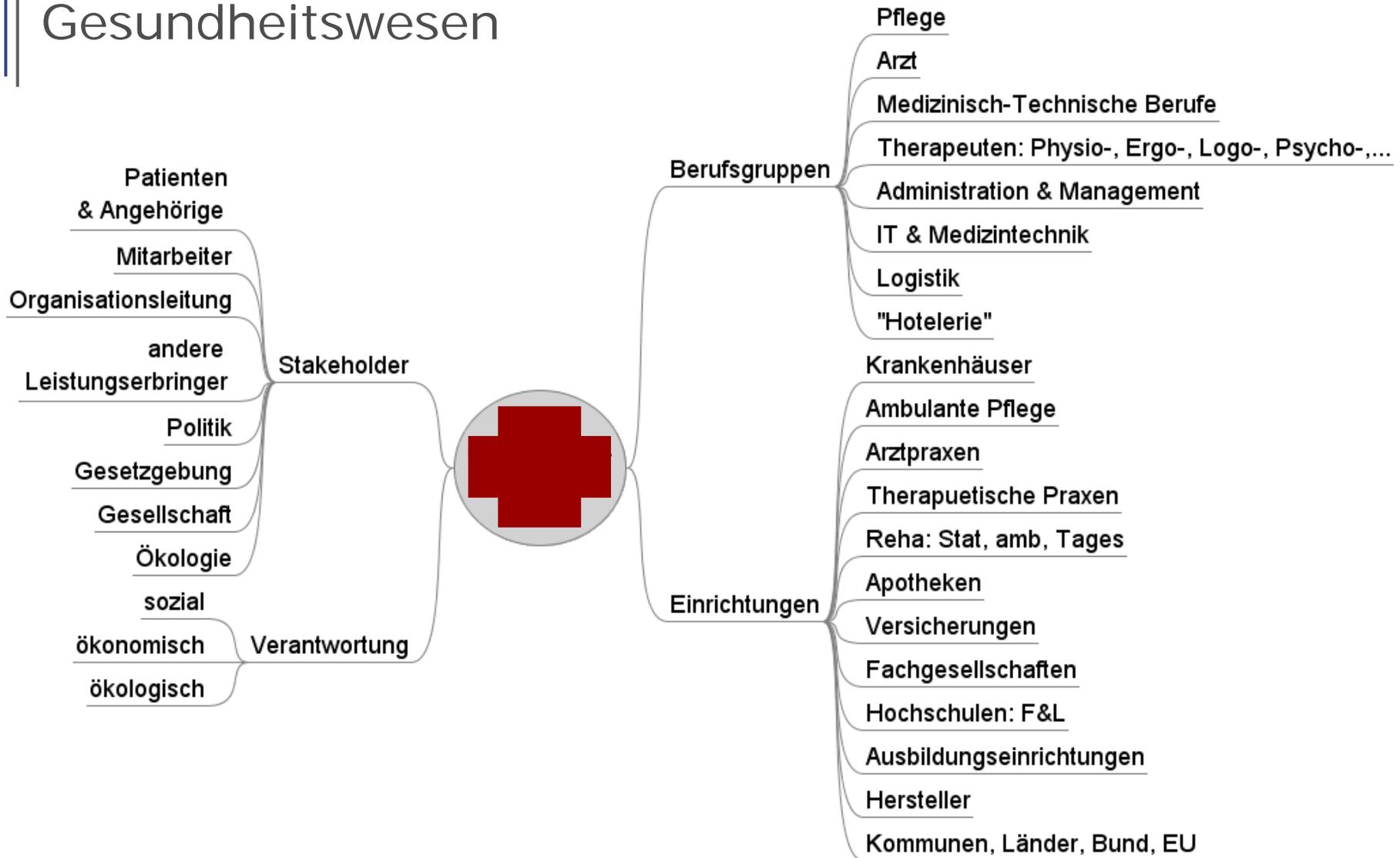


# Das Besondere im Gesundheitswesen

# Das Besondere im Gesundheitswesen



# Gesundheitswesen



# Das Besondere



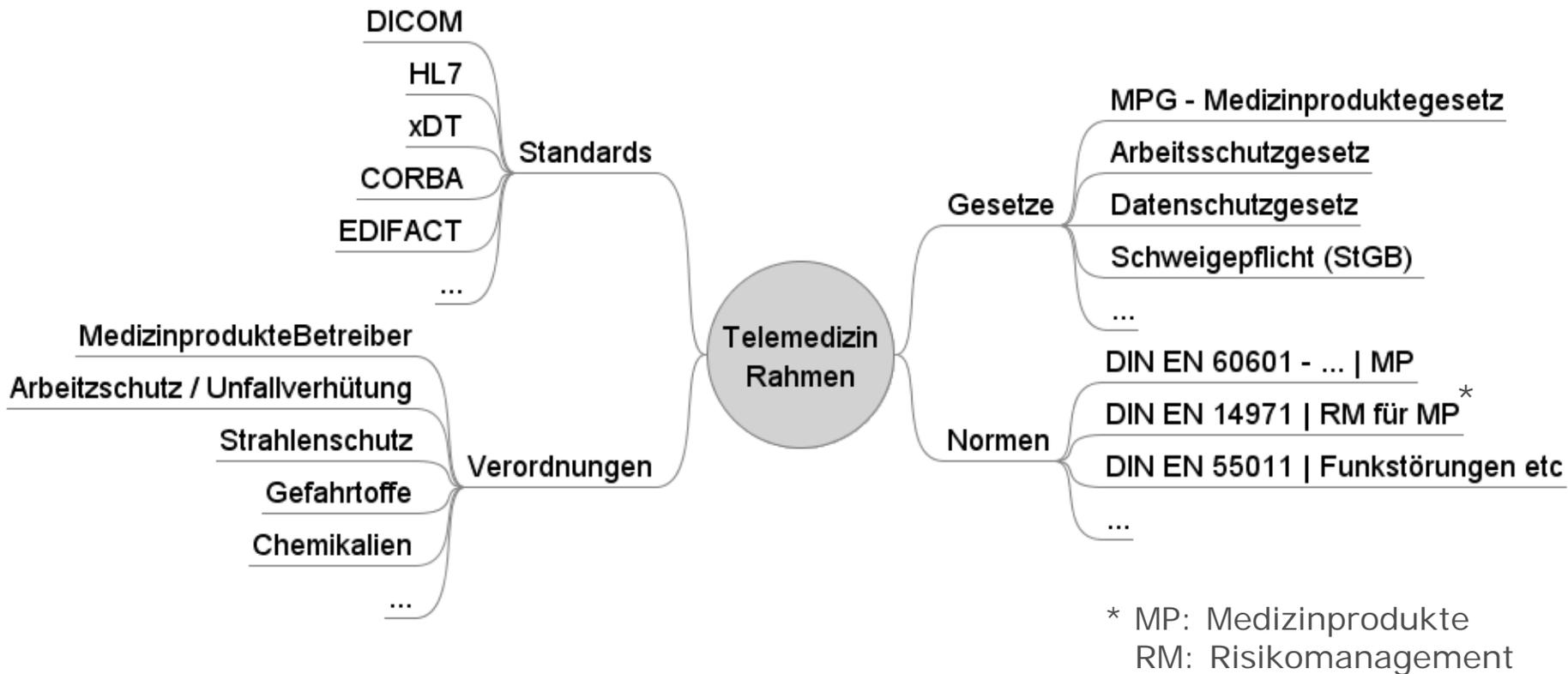
- Dienstleister der höchsten Stufe
- „24/7“ „face to face“
- Fokus **Patient**
- **Kernprozess** Behandlung: Diagnostik, Therapie, Pflege
- Experten aus Medizin, Pflege, zahlreichen anderen Gesundheitsberufen mit Unterstützung von Experten aus Ökonomie und Informationstechnologie & Medizintechnik



- ✓ hohe Struktur-, Prozess- und v.a. Ergebnisqualität
- ✓ ökonomisch gesund
- ✓ rechtliche Vorgaben erfüllend



# Rahmenbedingungen am Beispiel Telemedizin



→ Betreiber: Einhaltung der Rahmenbedingungen

# Werte & Verhaltensweisen

- „Doctor-Nurse“ Game [St1967]



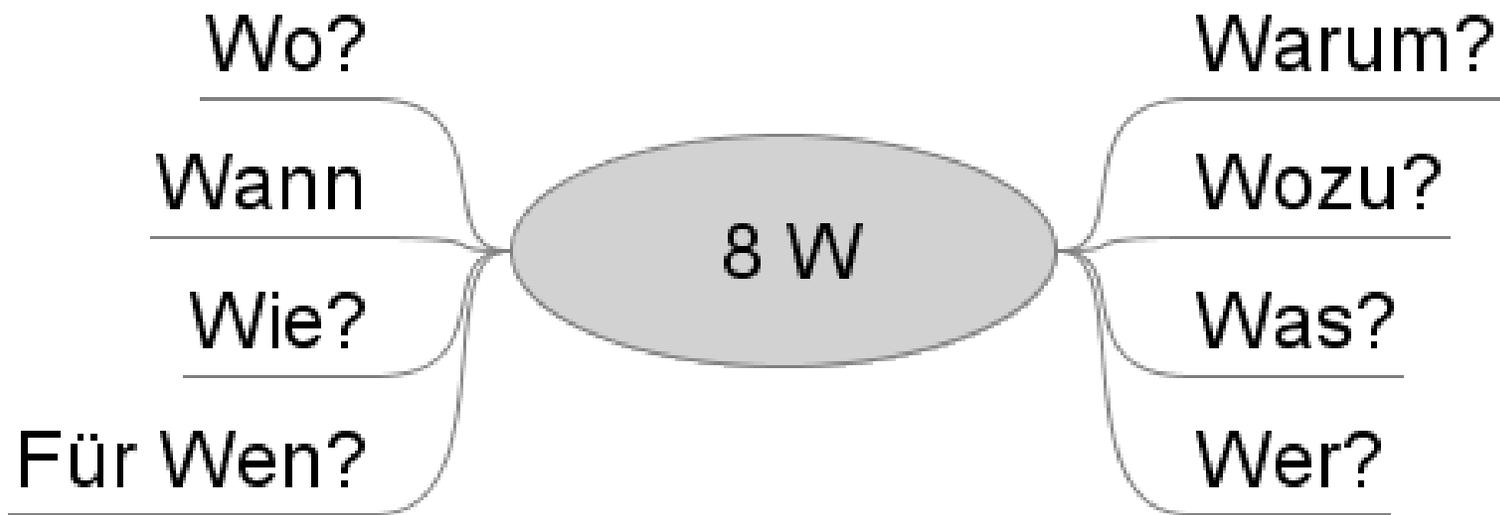
- ✓ Professionalisierung und Akademisierung der Gesundheitsberufe, bspw. der Krankenpflege, beginnend mit Florence Nightingale Mitte des 19. Jahrhundert [Me2011]
- ✓ das sich wandelnde Geschlechterverständnis seit Anfang des 20. Jahrhunderts [Sc2010]
- ✓ Entwicklung des **Prozessorientierten Managements** von Organisationen, einschließlich Krankenhäusern seit Mitte des 20. Jahrhunderts [Ac2006, RK2007]

↪ Qualität der Interprofessionellen Zusammenarbeit

↪ Qualität im Gesundheitswesen



# Veränderungsprozesse





# Veränderung | Annahmen

- Man kann sich nicht nicht verändern  
[nach Watzlawiks 1. Axiom der Kommunikation; WBJ1969]
- Jedes System strebt nach Stabilität
- Systeme sind von außen nicht veränderbar, aber irritierbar
- Organisationen sind soziale Systeme:
  - ↳ Ein zentrales Thema: Zusammenarbeit
- Motivation zur Veränderung: „Mangel“

⇒ Veränderungsenergie

# Motivation zur Veränderung

- Ökonomischer Druck
- Rechtliche Vorgaben
- **Qualität** der Behandlungen  
Diagnostik, Therapie, Pflege

Außerdem: Ressourcen

- Fachkräfte
- Technische Entwicklungen

⇒ Konkreter Anlass („Hülle“ des Systemdiamanten)

⇒ Veränderungsenergie



# Einrichtungen des Gesundheitswesens als Prozesshäuser



- Management-Prozesse: Planung, Kontrolle, Steuerung
- Kern-Prozesse = primäre Geschäftsprozesse:  
**Behandlungspfade**
- Unterstützungsprozesse:
  - Qualitätsmanagement
  - Beschaffungswesen
  - Personalwesen (Management & Entwicklung)
  - Medizintechnik & IT
  - ...



# Prozesse | Beschreibung, Analysen, (Re)Design

- ✓ Geschäftsprozesse
- ✓ Managementprozesse
- ✓ Unterstützungsprozesse

- Identifizierung
- Beschreibung
- Kalkulation und Controlling
- ReDesign bestehender und Design neuer Prozesse
- Kontinuierliche Verbesserung

⇒ Instrument: **Balanced Scorecard**

# OE & CM | Vorgehen

- Analyse

- Gespräche mit dem Auftraggeber: **Ziel(e), Thema**
- Struktur, Prozesse, Ergebnisse der Organisation (Website, Berichte, „Walk & Talk“)

- Design

- Angebot
- Auftrag

- Umsetzung

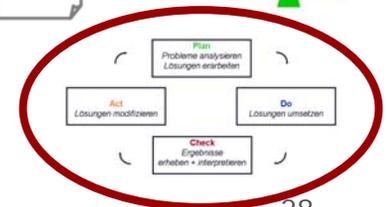
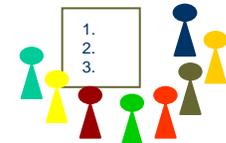
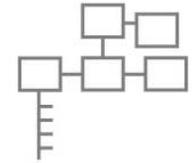
- Workshops, Arbeitsgruppen, Coaching, ...

- Evaluation

- Controllingdaten, Fragebögen, Interviews
- Berichte

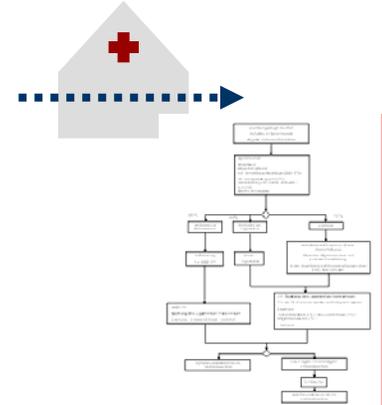
- Anpassung

- Lösungen modifizieren



# Szenario 1

## Behandlungspfade – *Clinical Pathways*



- Patienten und Prozess orientierte Beschreibung
- Einbezug der beteiligten Mitarbeiter (Experten)
- Interdisziplinäre Erstellung im Konsens
- Vorgehen nach den Grundlagen von

### Evidence Based Medicine & Evidence Based Nursing

- erfahrungsbasiert
  - wissenschaftlich fundiert
  - Berücksichtigung der Bedürfnisse der Patienten
- CP: Berücksichtigung der lokalen, krankenhausspezifischen, organisatorischen und kulturellen Hintergründe

[Weßel 1999]

# Behandlungspfade | „Das Team“



Koordinierendes Team:

- Moderation
- Analyse
- Empfehlungen
- Terminierung
- IT-Unterstützung

- ⊙ Ökonomen | Controller
- ⊙ Fachexperten
- ⊙ IT-Experten
- ⊙ (Recht)
- ⊙ (Marketing)
- ⊙ Personalentwicklung
- ⊙ ...

3 bis 6 Personen

# Behandlungspfade | Beschreibung

→ Koordinierendes Team

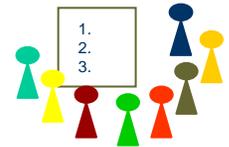
- Sprache: Katalog
- Termine
- Rekrutierung
- Moderation
- Unterstützung (IT, fachlich, ...)



✓ Experten-Schätzungen  
+ Evaluation & Monitoring

→ **Moderierte** Arbeitsgruppen

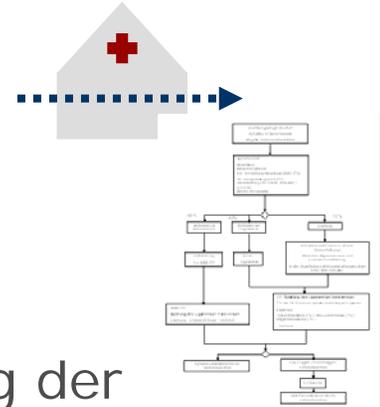
- Interdisziplinär
- Experten
- Zeitlich befristet
- Aufgaben:
  - Beschreibung Ist
  - Kritische Erfolgsfaktoren
  - Kennzahlen



- ✓ Kernprozesse
- ✓ Managementprozesse
- ✓ Unterstützungsprozesse



# Behandlungspfade | Kennzahlen



- Ist und Soll
  - CSF (Critical Success Factor): klare Beschreibung der Behandlungsabläufe bezogen auf Struktur, Prozess und Ergebnis mit Gewichtungen
  - KPI (Key Performance Indicator, Kennzahl) | Beispiele Soll
- Zeit: Aufenthaltsdauer; Zeit bis Start Therapie in Stunden
- Termintreue: Wartezeit Aufnahme bis Termin geplante OP in Tagen
- Qualität des Ergebnisses: Komplikationsrate unter x %
- Kosten: für Diagnostik bei 80 % der Patienten unter x Euro
- Kundenzufriedenheit: bei 95 % der Patienten bei Entlassung hoch (Score definieren!)

# Behandlungspfade | Nutzen

Instrument zur

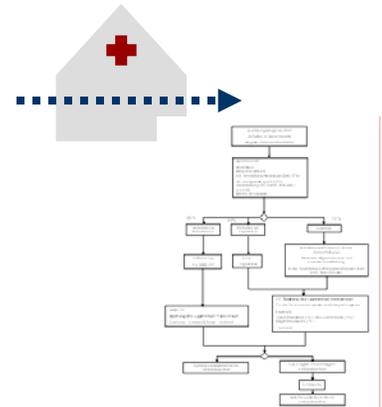
- ✓ Kostenkalkulation
- ✓ Controlling:  
medizinisch, pflegerisch, ökonomisch
- ✓ Budgetverhandlung
- ✓ Qualitätsmanagement
- ✓ Risikomanagement
- ✓ Beitrag zur Organisationsentwicklung
- ✓ Überprüfung in 6 bis 12-monatigen Abständen

! **Evidence-Based Health Care: Medicine & Nursing & IT & ...**

! IT-gestütztes Monitoring & Controlling

⇒ Kosten ↓ Termine ✓ Qualität ↑ ⇒ Erfolg ↑

[We2011b]



# Szenarien 2 ... n



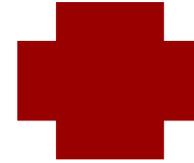
Thema **Interprofessionelle Arbeit** auch hier

- Stationsarbeit
- Web-basiertes Präventionsprogramm
- Gesundheitsförderung
- Social Media als interne Kommunikationsinstrumente
- Team-Entwicklung in Großpraxen und Praxisverbänden
- ...



# Fazit & Ausblick

# OE & CM im Gesundheitswesen



## Zentrale Themen

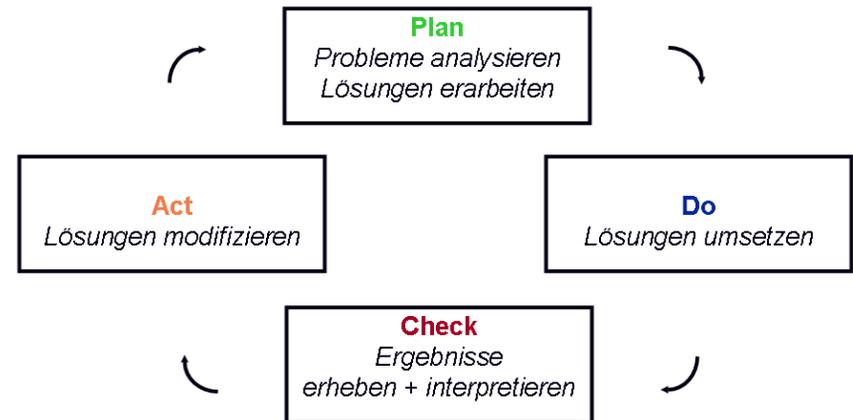
- Wertschätzung | Anerkennung | Zuverlässigkeit
- Fachkräftemangel | Arbeitsorganisation | ICT & Medizintechnik

## Vorgehensweise

- Strukturiert, geplant **und** flexibel
- Auf Kontext, Klient **und** ! Philosophie zuschneiden
  
- OE: langfristig
- CM: kurzfristiger
- Change Agents: sind wir alle, die bewusst Veränderung „positiv“, also zum Wohle der Beteiligten und der Organisation bewirken wollen – ob als Interne oder Externe

# OE & CM | Philosophie & Vorgehen

- Philosophie
  - Klient
  - Selbstbild
  - Datengewinnung
- Vorgehen
  - Analyse
  - Design
  - Umsetzung
  - Evaluation
  - Anpassung



[De1982]

# Philosophie



- Klient
    - Der Klient kennt die Lösung.
    - „Das Ganze ist größer als die Summe seiner Teile“ [Aristoteles 384-322]
  - Selbstbild
    - Facilitator, Mentor, Guide
    - Berater: Rahmen und Prozess
    - Klient: Inhalt
  - Datengewinnung
    - „Nicht alles was messbar ist, ist relevant; nicht alles was relevant ist, ist messbar.“ [De1982]
- ↳ Action Research [Le1951]

# OE & CM | Forschung, Lehre und Praxis



Gut ist, wenn ...

- OE und CM auf wissenschaftlich fundierten Modellen, Konzepten und Methoden beruhen, kontinuierlich überprüft und weiter entwickelt werden
- OE und CM inhaltlich und didaktisch fundiert gelehrt werden
- OE und CM auf die Gegebenheiten und Bedürfnisse des Gesundheitswesens zugeschnitten erforscht, entwickelt, durchgeführt und gelehrt werden
- Forschung, Lehre und Praxis eng zusammenarbeiten

Dies ist ...

- ↳ Aufgabe von Hochschulen
- ✓ und wird durch die Hochschule Fulda umgesetzt

# Hochschule Fulda

## Fachbereich Pflege und Gesundheit

- ✓ Bachelor: Pflege, Hebammenkunde (dual), Gesundheits- und Pflegemanagement, Gesundheitsförderung, Physiotherapie
  - ✓ Master: Public Health, Public Health Nutrition, Physiotherapie, Pädagogik für Pflege- und Gesundheitsberufe
  - ✓ Duales System: Pflege (optional) & Hebammenkunde (ab 2012)
  - ✓ Ausgeprägte Forschungs- und Entwicklungskultur
  - ✓ Etablierte Zusammenarbeit mit Einrichtungen des Gesundheitswesens
- ↪ Verknüpfung von Lehre, Forschung und Praxis ✓



[<http://www.fh-fulda.de/>  
21.10.2011]



Lehre, Forschung, Umsetzung in der Praxis:

- ✓ Betriebswirtschaftslehre und Managementwissenschaften für Einrichtungen im Gesundheitswesen
- ✓ organisationsbezogene Gestaltungsprozesse, Change Management, Organisationsentwicklung
- ✓ Controlling und Praxismanagement
- ✓ Existenzgründung für Gesundheitsfachberufe
- ✓ studentische Forschungsprojekte und Abschlussarbeiten in der Praxis und wissenschaftlich begleiten
- + eHealth
- + Didaktik: Lebenslanges Lernen, Blended Learning

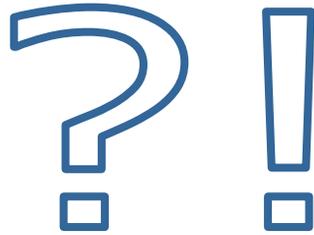


# Literatur & Quellen (1)

- [Ac2006] Achatz RE. Siemens Prozess Strategie. In: Broy M, Rausch A, Ternite T, Bettencourt da Cruz D, Kuhrmann M. IT-Projekte erfolgreich mit dem V-Modell XT. Tagungsband zum 2. Jahreskongress am 24. April 2006. München, Technische Universität München 2006: 43-48. - <http://www4.informatik.tu-muenchen.de/publ/papers/Tagungsband-CR.pdf> [24.10.2011]
- [Be1969] Beckhard R. Organization Development: Strategies and Models. Reading MA, Addison-Wesley 1969.
- [De1982] Deming WE. Out of the crisis. Cambridge, MIT 1982 (2 nd edition: 2000).
- [KN1996] Kaplan S, Norton DP. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review 1996 (January-February): 75–85.
- [Le1951] Lewin K. Field Theory in Social Science. NewYork, Harper & Row 1951.
- [Ma1933] Mayo E. The human problems of an industrial civilisation. New York, MacMillan 1933.
- [Me2011] Menche N (Hg.). Pflege Heute: mit [www.pflegeheute.de](http://www.pflegeheute.de) - Zugang. 5. Auflage. Stuttgart, Urban & Fischer Verlag/Elsevier GmbH 2011
- [RK2007] Roeder N, Küttner T (Hg.). Klinische Behandlungspfade: Mit Standards erfolgreicher arbeiten. Köln, Deutscher Ärzte-Verlag 2007.
- [Sc1985] Schein EH. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey Bass 1985.
- [Sc2010] Schwarz G. Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 8. Auflage (1. Auflage 1990). Wiesbaden, Gabler 2010.

## Literatur & Quellen (2)

- [SRG1996] Sackett DL, Rosenberg WM, Gray JAM, Haynes RB, Richards WS: Evidence-based medicine: What it is and what it isn't BMJ 312 (1996): 71-72.
- [St1967] Stein L. The Doctor-Nurse Game. Arch Gen Psychiatry 1967; 16(6): 699–703. - <http://www.unc.edu/courses/2007spring/nurs/596/960/module8/stein.pdf> [24.10.2011]
- [WBJ1969] Watzlawick P, Beavin JH, Jackson DD. Menschliche Kommunikation. Stuttgart, Huber 1969 1969, S. 53
- [We1999] Weßel C. Behandlungspfade als Qualitätsmanagement-Instrumente. Dissertationsschrift zur Dr. med. Basel (CH): Universität Basel, 1999. - [http://www.christa-wessel.de/files/Publikationen/wessel1999\\_doktorarbeit.pdf](http://www.christa-wessel.de/files/Publikationen/wessel1999_doktorarbeit.pdf) [24.10.2011]
- [We2011a] Weßel C. Einführung von Prozessmodellen als Chance zur Organisationsentwicklung: Das Beispiel Klinische Behandlungspfade. Manuskript. Frankfurt am Main 2011. - [http://www.christa-wessel.de/files/Publikationen/wessel20110307\\_odcp\\_text.pdf](http://www.christa-wessel.de/files/Publikationen/wessel20110307_odcp_text.pdf) [24.10.2011]
- [We2011b] Weßel C. Klinische Behandlungspfade: Chance zur interdisziplinären Arbeit von Medizinern, Pflege, Ökonomen und IT und Organisationsentwicklung im Gesundheitswesen. GMDS. Mainz, 26.-29.09.2011. Düsseldorf: German Medical Science GMS Publishing House; 2011. DOI: 10.3205/11gmds507. Abstractband: S. 573-574. - <http://www.egms.de/static/en/meetings/gmds2011/11gmds507.shtml> [24.10.2011]
- [WSFB2011] WSFB. Beratungsformat. Wiesbaden, WSFB Beratergruppe 2011.



Dr. Christa Weßel

mail@christa-wessel.de  
<http://christa-wessel.de/>