

Ansätze der Organisationsentwicklung und des Change Managements: Anwendungen im Gesundheitswesen

Dr. Christa Weßel



Vortrag im Rahmen der Abteilungsinternen Fortbildung
Chirurgie des St Katharinen Krankenhauses
Frankfurt am Main 26.09.2013

Abrufbar via

http://www.christa-wessel.de/files/Publikationen/cw20130926_oecmhc.pdf



Man kann sich nicht nicht verändern.



Überblick


- ❑ Wandel:

 - Organisationsentwicklung? Change Management?

- ❑ Das Besondere im Gesundheitswesen

- ❑ Veränderungsprozesse

- ❑ Fazit und Ausblick



Wandel:
Organisationsentwicklung? Change Management?

Wandel - Wechsel - Veränderung



Anspannung | Entspannung
Revolution | Evolution
Neues anwenden | Bestehendes verbessern

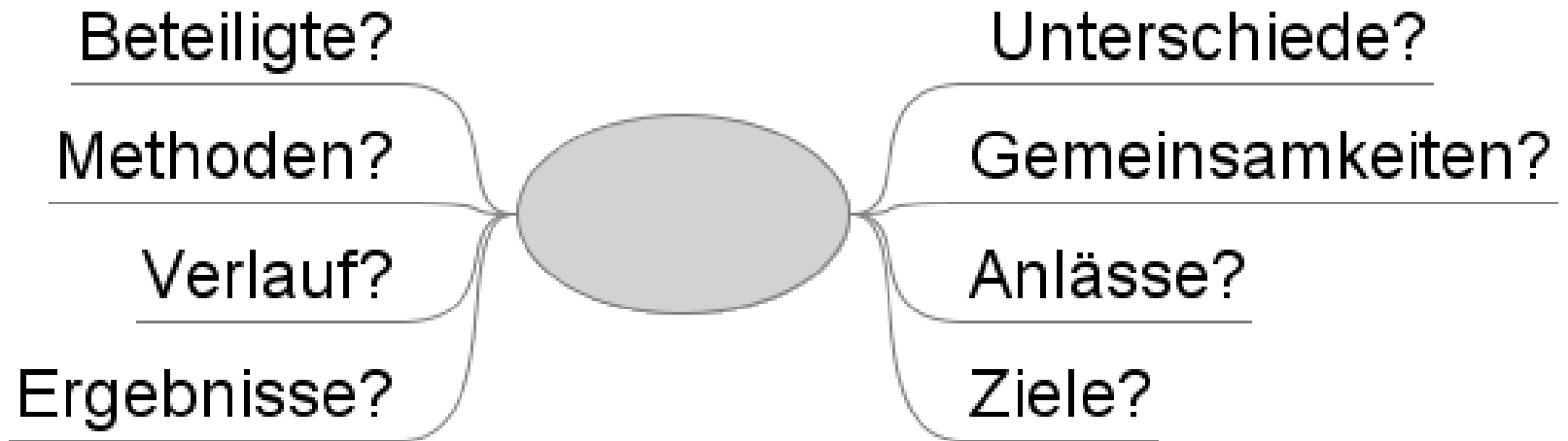
Wandel: Leitende Fragen

- Was ist gut?
- Was wollen wir bewahren?
- Was wollen wir verändern?





Organisationsentwicklung? Change Management?





Annahmen

Wenn es den Menschen gut geht, geht es auch dem Unternehmen gut.

Wenn es dem Unternehmen gut geht, geht es auch den Menschen gut.



Organisationsentwicklung

- o Product, People, Planet
- o Empowerment
- o Action Research



Change Management



- o Product
- o Change
- o Behavioral Science

OE & CM: Motivation

- Streben
- Mangel
- Druck



Konkreter Anlass → Energie → Veränderung

Motivationen im Gesundheitswesen

- Ökonomischer Druck
- Rechtliche Vorgaben
- **Qualität** der Leistungen:
Diagnostik, Therapie, Pflege
- Außerdem: **Ressourcen**
 - Fachkräfte
 - Technische Entwicklungen



OE & CM: Systemisches Denken



Einrichtungen des Gesundheitswesens sind komplexe soziotechnische Systeme

Inneres & Äußeres

Äußeres

- Struktur, Prozesse, Ressourcen
- Patienten, Kunde, Markt
- Managementsysteme, Bewertungssysteme



Inneres

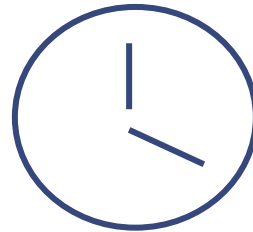
- o Werte, Normen
- o Mentale Modelle, Muster, Narrative (Geschichten, Redewendungen)
- o Entscheidungen (strategische und operative)



Organisationales Lernen | Lernende Organisation

Lernen im Team

Systemisches Denken



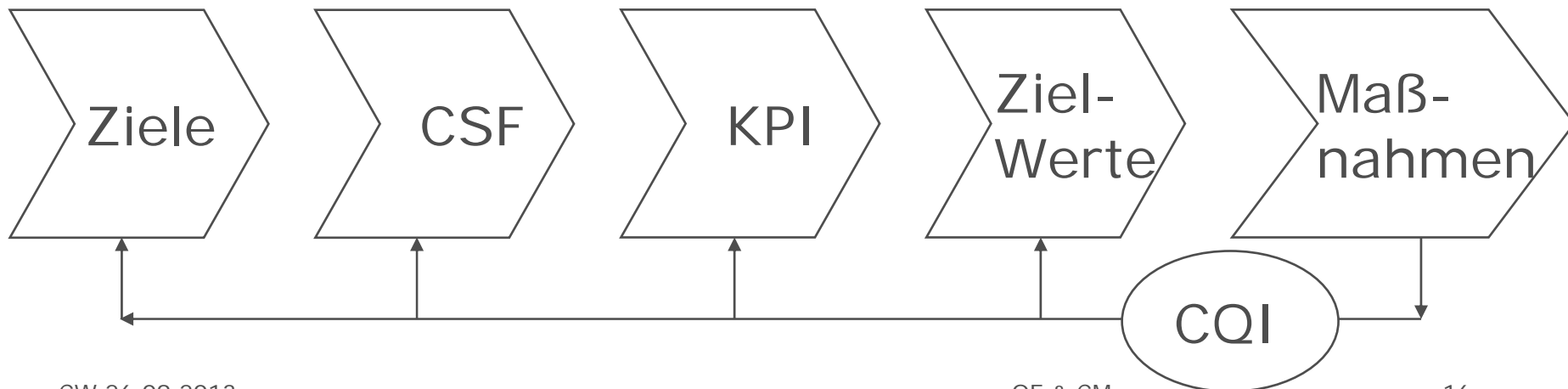
Bildung gemeinsamer
Visionen und Zukunftsbilder


Persönliche Entwicklung

Mentale Modelle



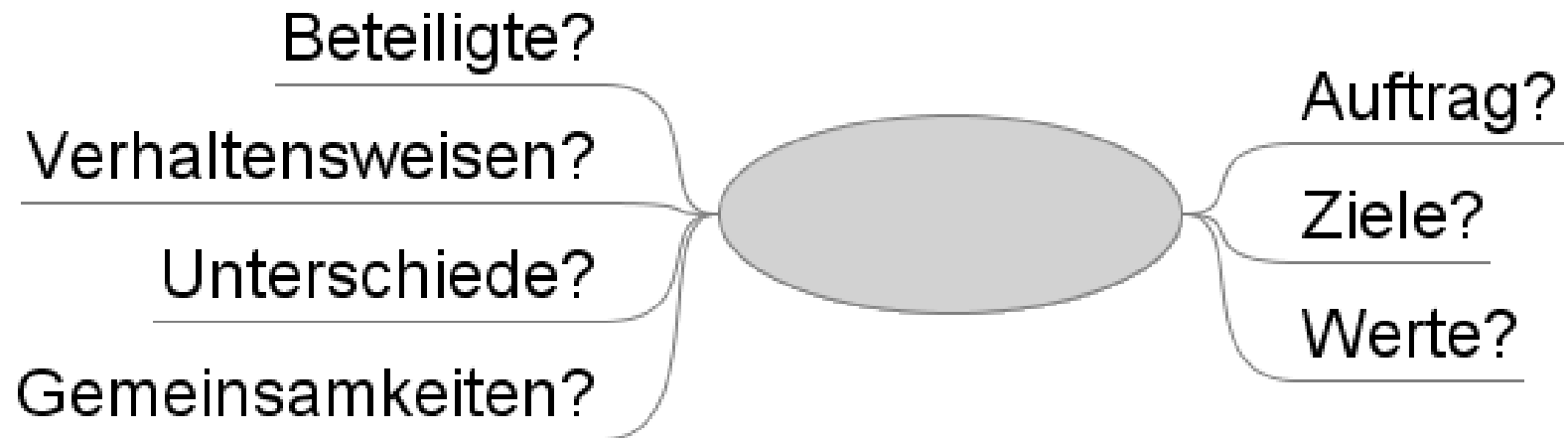
Balanced Scorecard



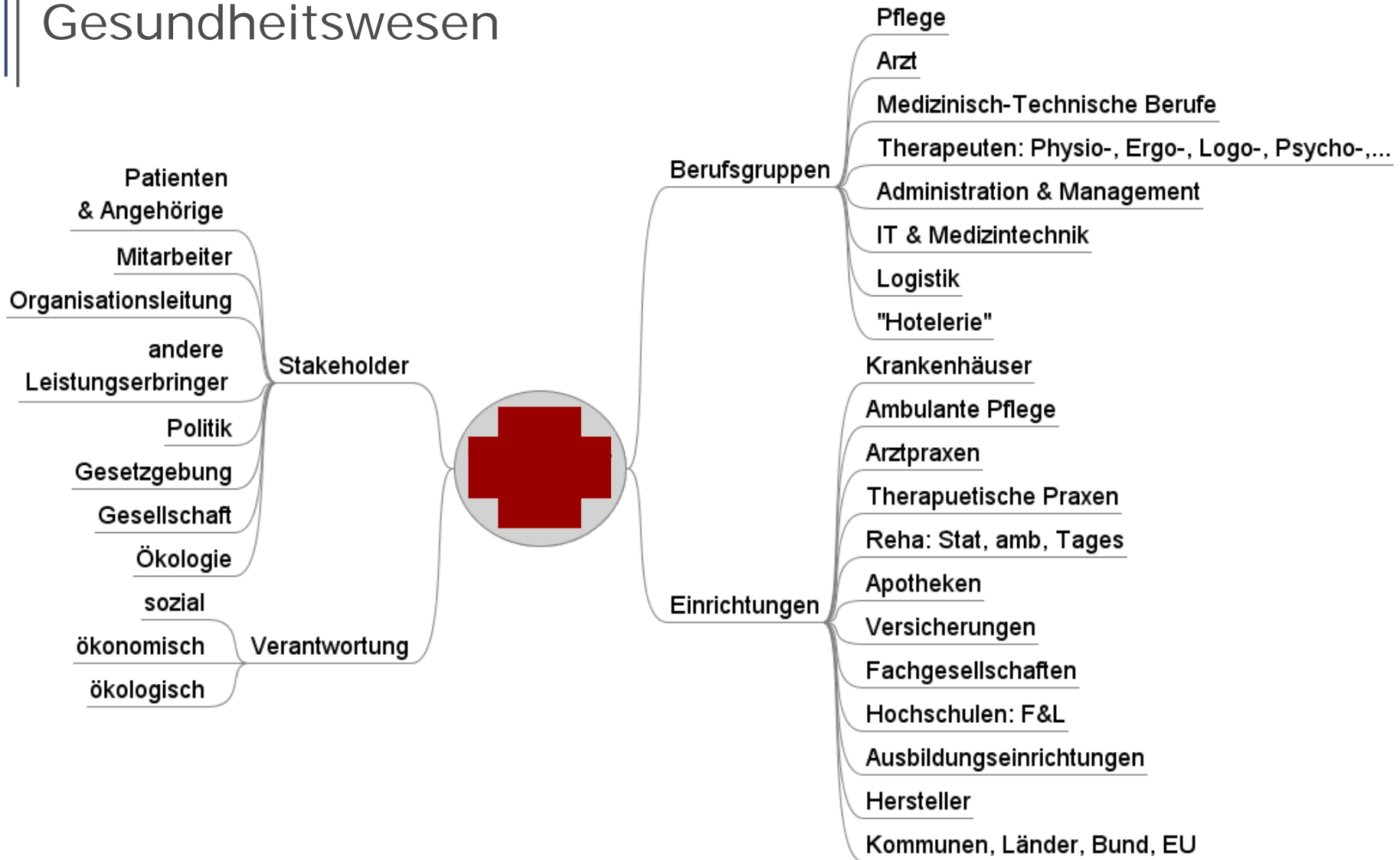


Das Besondere im Gesundheitswesen

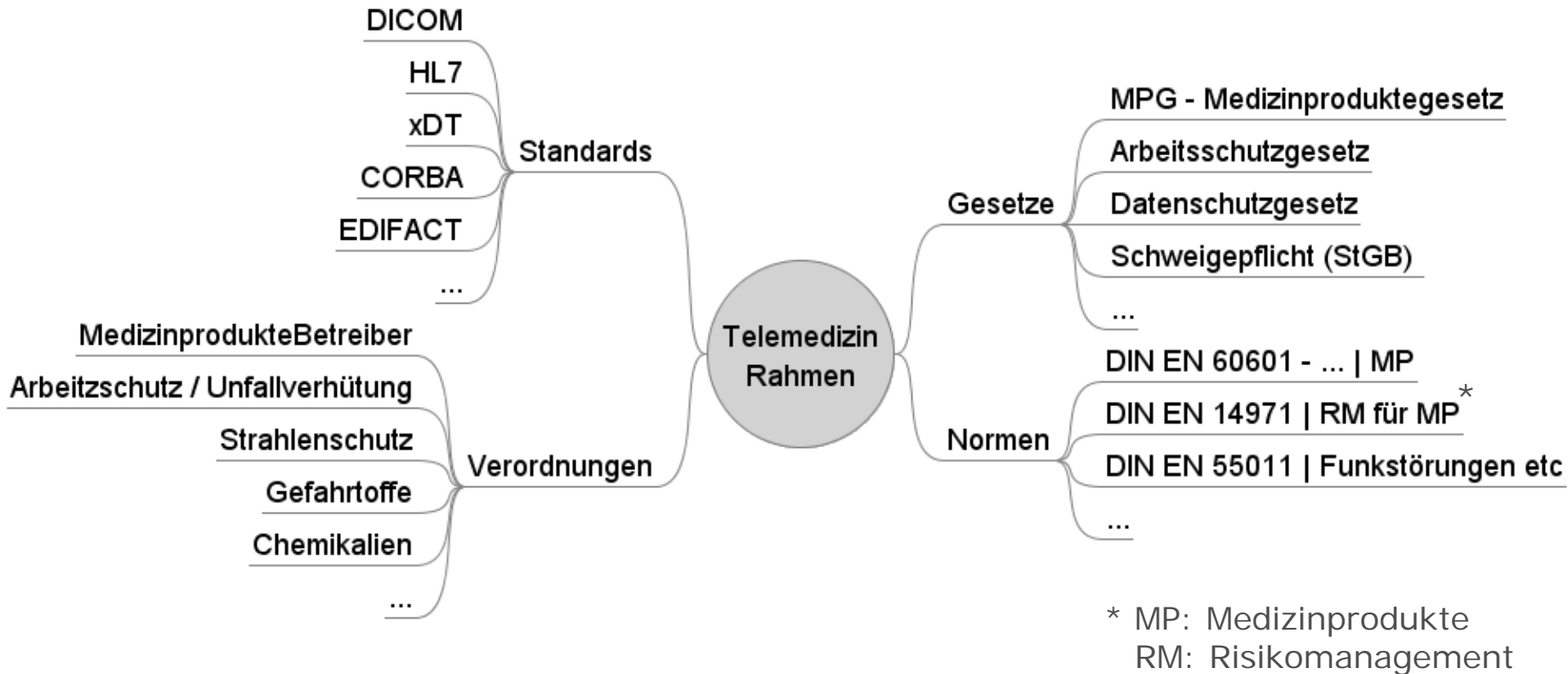
Das Besondere im Gesundheitswesen



Gesundheitswesen

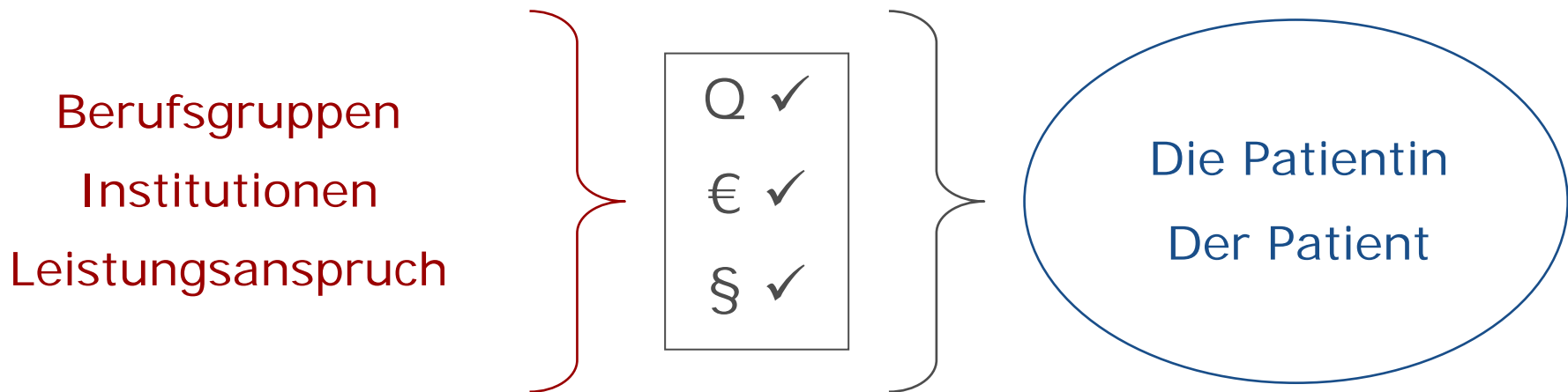


Rahmenbedingungen am Beispiel Telemedizin



→ Betreiber: Einhaltung der Rahmenbedingungen

Das Besondere: Komplexität

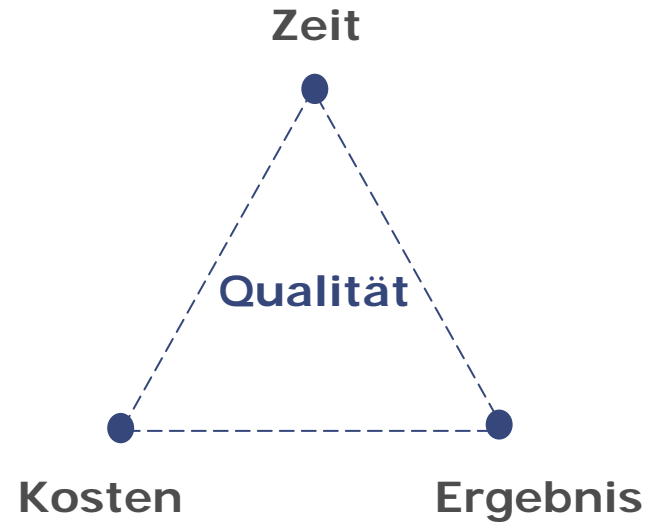


↪ *OE & CM auch institutionsübergreifend*

Institutionsübergreifender Wandel

Bedeutende Erkrankungsgruppen

- Herzkreislauf
- Stoffwechsel, bspw. Diabetes
- Neoplasien
- Psychiatrie
- Bewegungsapparat



&

Empowerment

- Patienten
- Health Care Professionals

Werte & Verhaltensweisen

„Doctor-Nurse“ Game



- ✓ Professionalisierung
- ✓ Gender
- ✓ Prozessorientierung



↪ *Qualität der Interprofessionellen Zusammenarbeit*

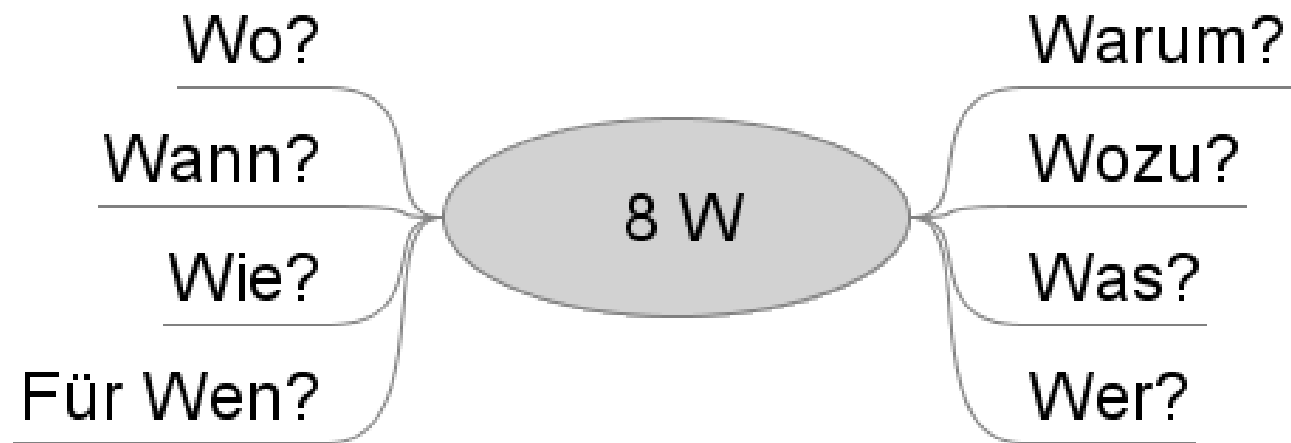
↪ *Qualität im Gesundheitswesen*



Veränderungsprozesse

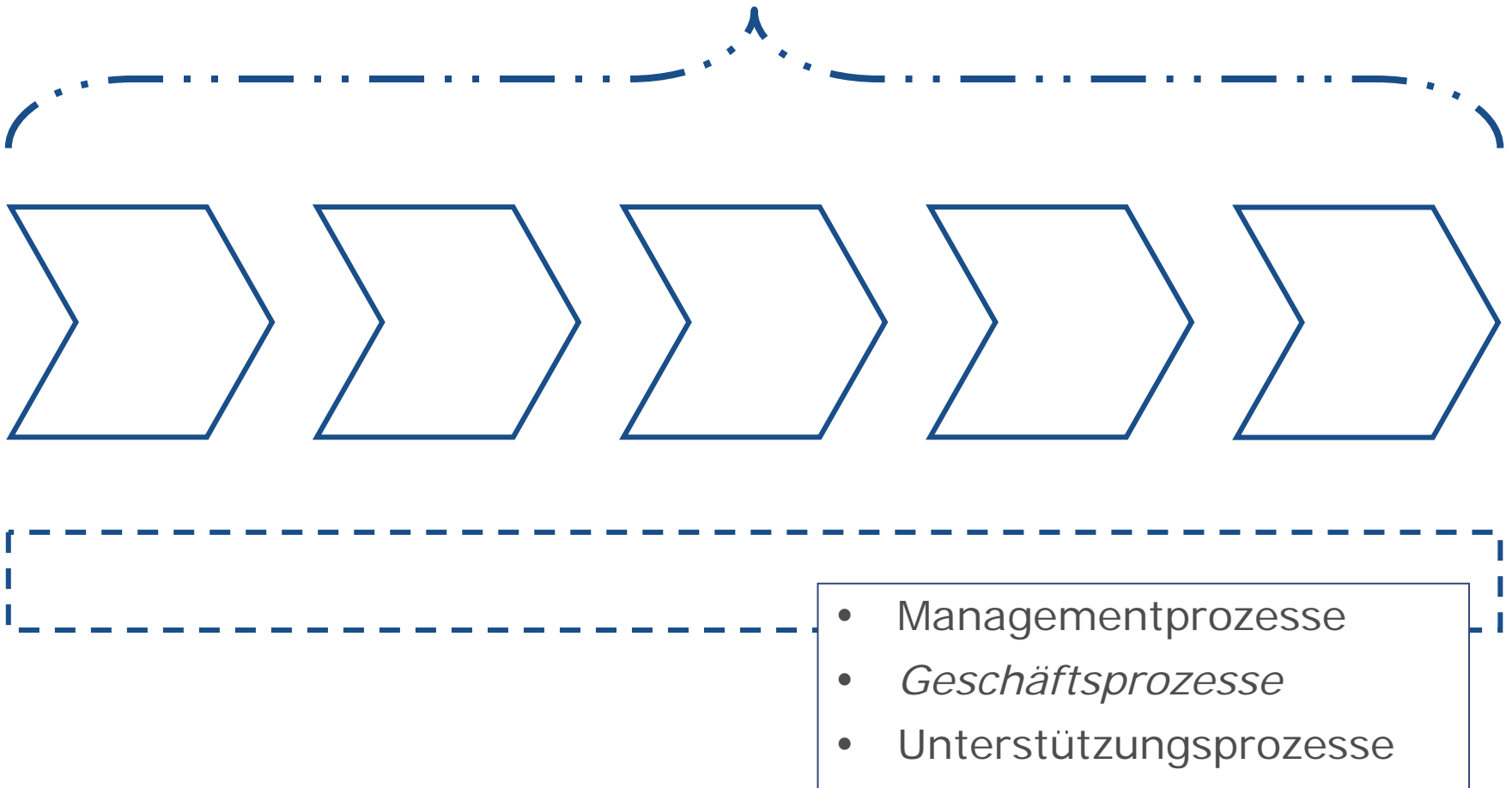


Veränderung





Einrichtungen des Gesundheitswesens als Prozesshäuser





OE & CM Projekte

Controlling

Kommunikation

- o Start
 - Analyse
 - Planung
 - Umsetzung
 - Evaluation
 - Anpassung
- o Abschluss
 - ↪ Weitere Projekte
 - ↪ Routinebetrieb

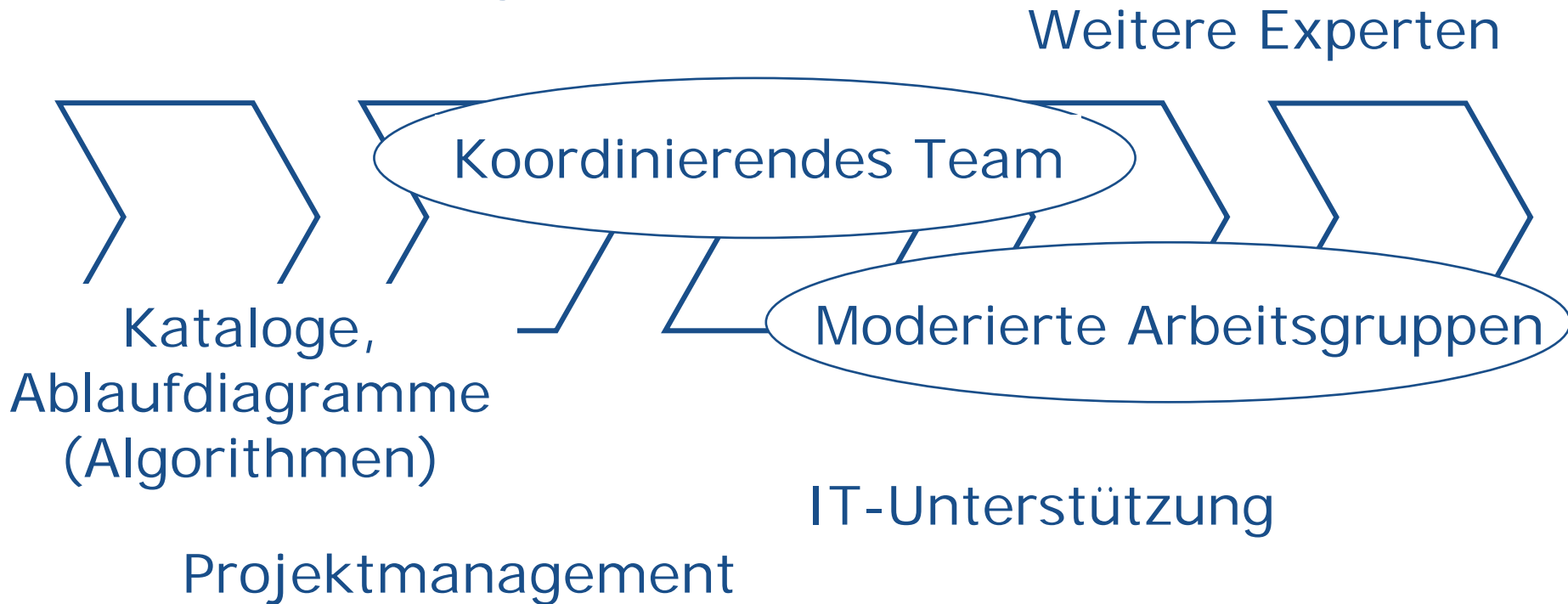




Projekt Patientenpfade



Geschäftsführung mit Promotor



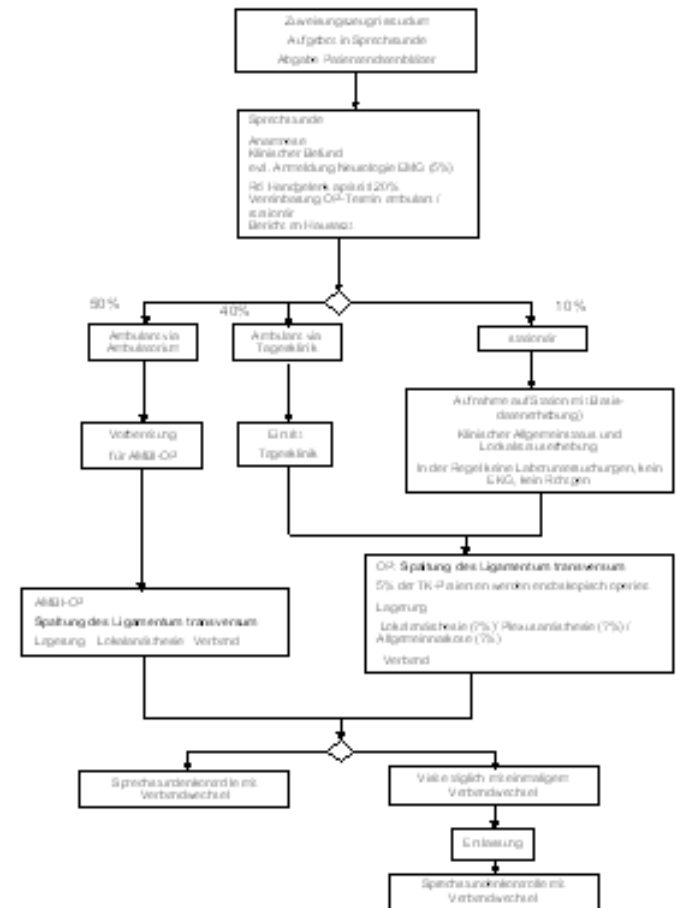
Geschäfts- und Kernprozess Patientenpfad



- 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
- + Patientenpfad: Berücksichtigung der lokalen, krankenhausspezifischen, organisatorischen und kulturellen Hintergründe

Patientenpfade: Nutzen

- ✓ Abläufe
- ✓ Module
- ✓ Leistungen
- ✓ Kennzahlen
- ↪ Instrument für
 - Qualitäts- & Risikomanagement
 - Controlling
 - Verhandlungen
 - Aus- und Weiterbildungen



[We1999, S. 19]

Und außerdem in OE & CM ...



Thema Interprofessionelle Arbeit auch hier

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



Fazit & Ausblick

Wandel



- Systeme bestehen auch aus Menschen.
- Wir können uns nicht nicht verändern.
- Wir entscheiden, wie wir uns verändern wollen.
- Sowohl als auch - es braucht beides:
Organisationsentwicklung & Change Management.
- Veränderung im Gesundheitswesen ist institutionsübergreifend.

OE & CM im Gesundheitswesen



Zentrale Themen

- Ziele, Strategien, Umsetzung
- Wertschätzung | Anerkennung | Zuverlässigkeit
- Fachkräftemangel | Technologien | Arbeitsorganisation

Vorgehensweise

- Strukturiert, geplant und flexibel
- Auf Kontext, Klient und ! Philosophie zuschneiden

OE & CM in Praxis, Lehre, Forschung



Wir können und müssen

- OE & CM auf die Gegebenheiten und Bedürfnisse des Gesundheitswesens zuschneiden.
- OE & CM wissenschaftlich fundiert erforschen, entwickeln, durchführen, lehren.
- eng in Praxis, Lehre und Forschung zusammenarbeiten.

Literatur & Quellen (1)

- Argyris C, Schön D. Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. Upper Saddle River, NJ, FT Press 1995.
- Beckhard R. Organization Development: Strategies and Models. Reading MA, Addison-Wesley 1969.
- Cummings TG (Ed.) Handbook of Organization Development. Los Angeles, Sage Publications 2008.
- Deming WE. Out of the crisis. Cambridge, MIT 1982 (2 nd edition: 2000).
- Fischer D. Controlling - Balanced Scorecard, Kennzahlen, Prozess- und Risikomanagement. München, Vahlen 2009.
- Kaplan S, Norton DP. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review 1996 (January-February): 75–85.
- Lewin K. Field Theory in Social Science. New York, Harper & Row 1951.
- Mayo E. The human problems of an industrial civilisation. New York, MacMillan 1933.
- Roeder N, Küttner T (Hg.). Klinische Behandlungspfade: Mit Standards erfolgreicher arbeiten. Köln, Deutscher Ärzte-Verlag 2007.
- Rüegg-Stürm R. Das neue St. Galler Management-Model. In: Dubs R, Euler D, Rüegg-Stürm R, Wyss CE (Hg.). Einführung in die Managementlehre. Band 1. Bern, Haupt 2004, S. 65 – 141. -
http://www.michaelegli.ch/html/img/pool/Neues_St_Galler_Managementmodell.pdf
- Schein EH. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey Bass 1985.
- Schwarz G. Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 8. Auflage (1. Auflage 1990). Wiesbaden, Gabler 2010.
- Senge PM. The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. Revised edition. London, Doubleday 2006. - (1st edition 1990) - deutsch: Senge PM. Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart, Schäffer-Poeschel 2011.

Literatur & Quellen (2)

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.

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>

USA. Declaration of Independence. July 4, 1776. http://www.archives.gov/exhibits/charters/declaration_transcript.html

Watzlawick P, Beavin JH, Jackson DD. Menschliche Kommunikation. Stuttgart, Huber 1969 1969, S. 53

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

Weßel C. Geschäftsprozesse und Organisationales Lernen. Theoriesarbeit. WSFB-Beraterweiterbildung. "Organisationale Veränderungsprozesse gestalten" - Systemische Organisationsberatung für Change Agents und Berater. Wiesbaden 2012. - http://www.christa-wessel.de/files/Publikationen/wessel2012_oe_thesis.pdf

Weßel C. Basiswissen Consulting. Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte. Heidelberg, mitp 2013

Dieser Vortrag:

Weßel C. Ansätze der Organisationsentwicklung und des Change Managements: Anwendungen im Gesundheitswesen. Vortrag im Rahmen der Abteilungsinternen Fortbildung. Chirurgie des Sankt Katharinen Krankenhauses. Frankfurt am Main 26.09.2013 – http://www.christa-wessel.de/files/Publikationen/cw201300926_oecmhmc.pdf

URLs zuletzt aktualisiert am 23.09.2013