

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

Dr. Christa Weßel MPH

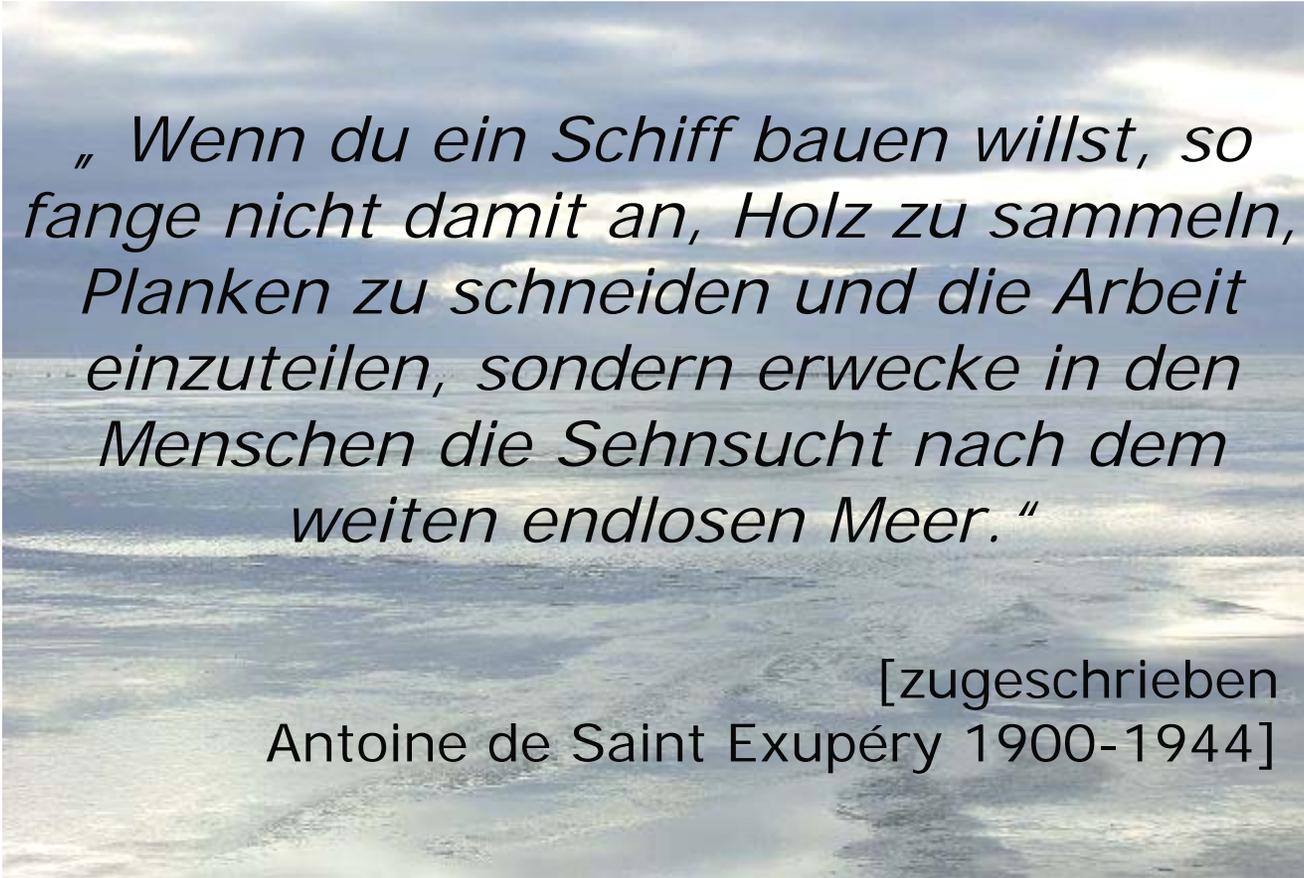
Vortrag

Hochschule Fulda, Fachbereich Pflege und Gesundheit

16.05.2012



*Man kann sich nicht nicht verändern.*



*„ 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

- ❑ 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



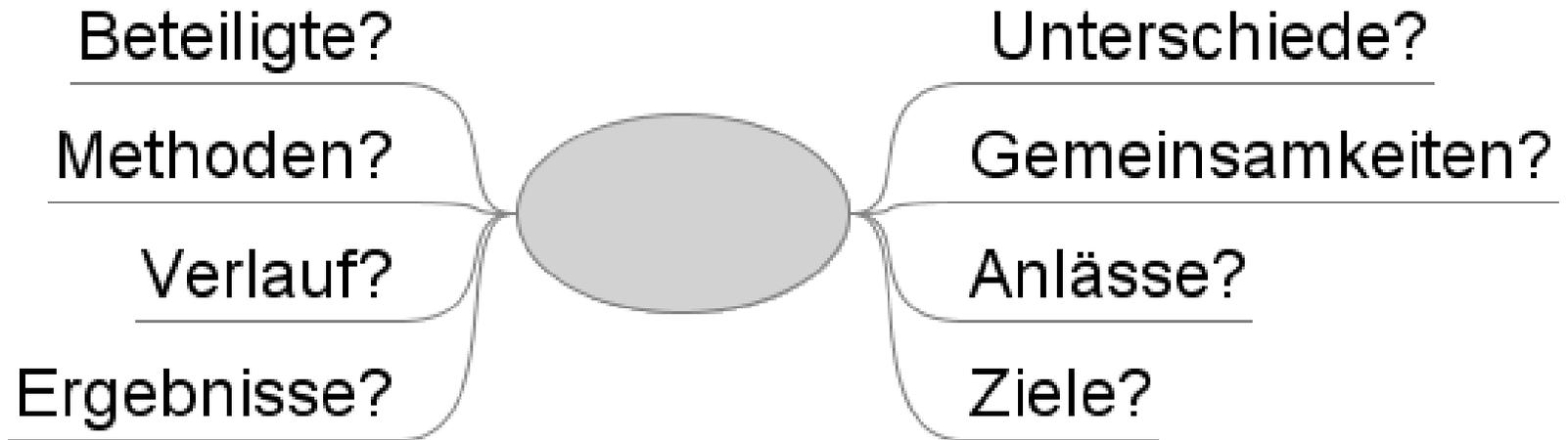
# Wandel: Leitende Fragen

- 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

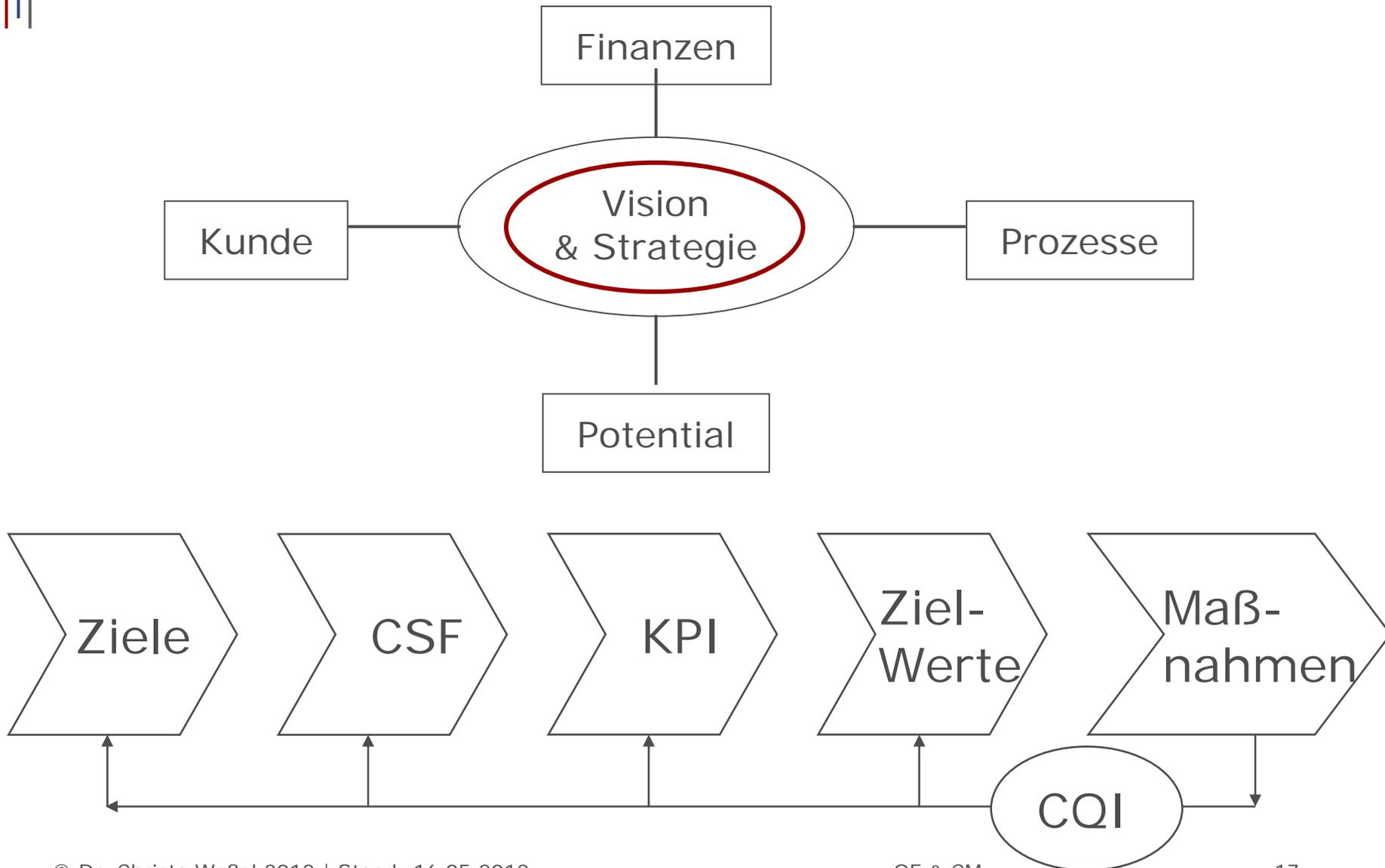


Bildung gemeinsamer  
Visionen und Zukunftsbilder

Persönliche Entwicklung

Mentale Modelle

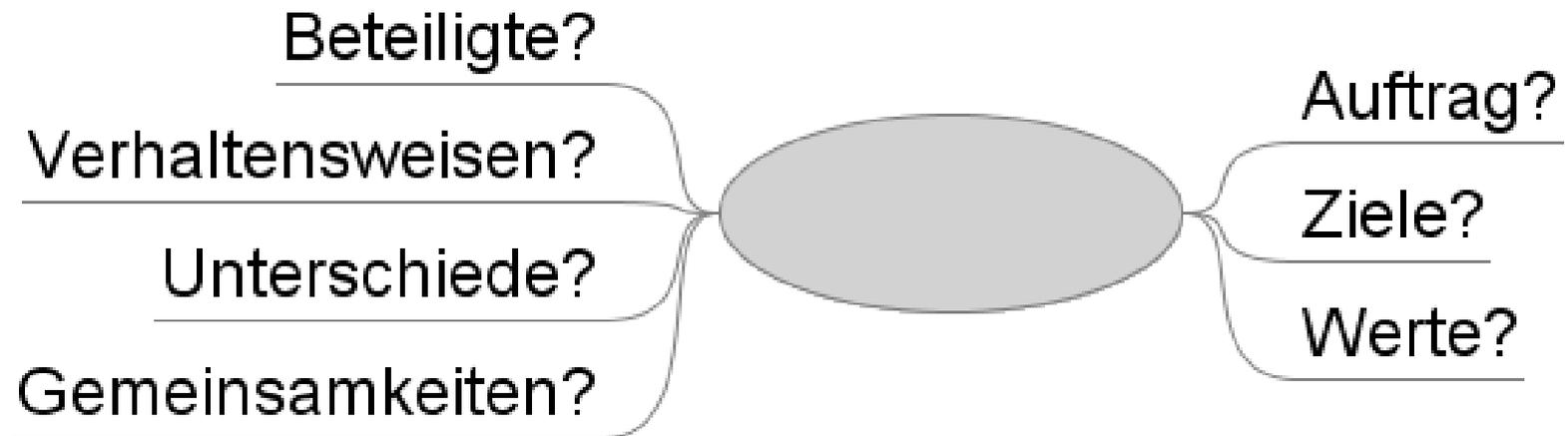
# Balanced Scorecard



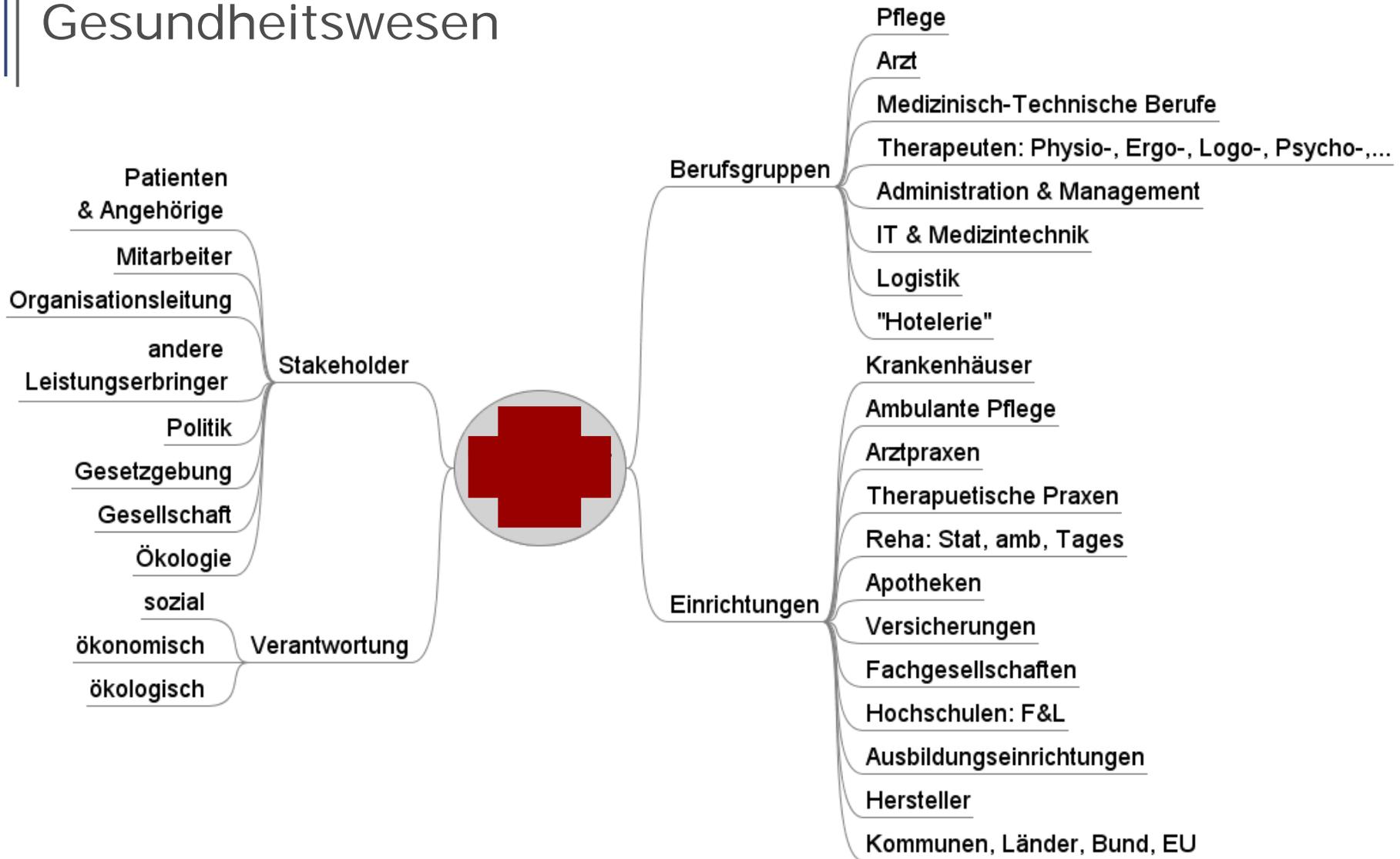


# Das Besondere im Gesundheitswesen

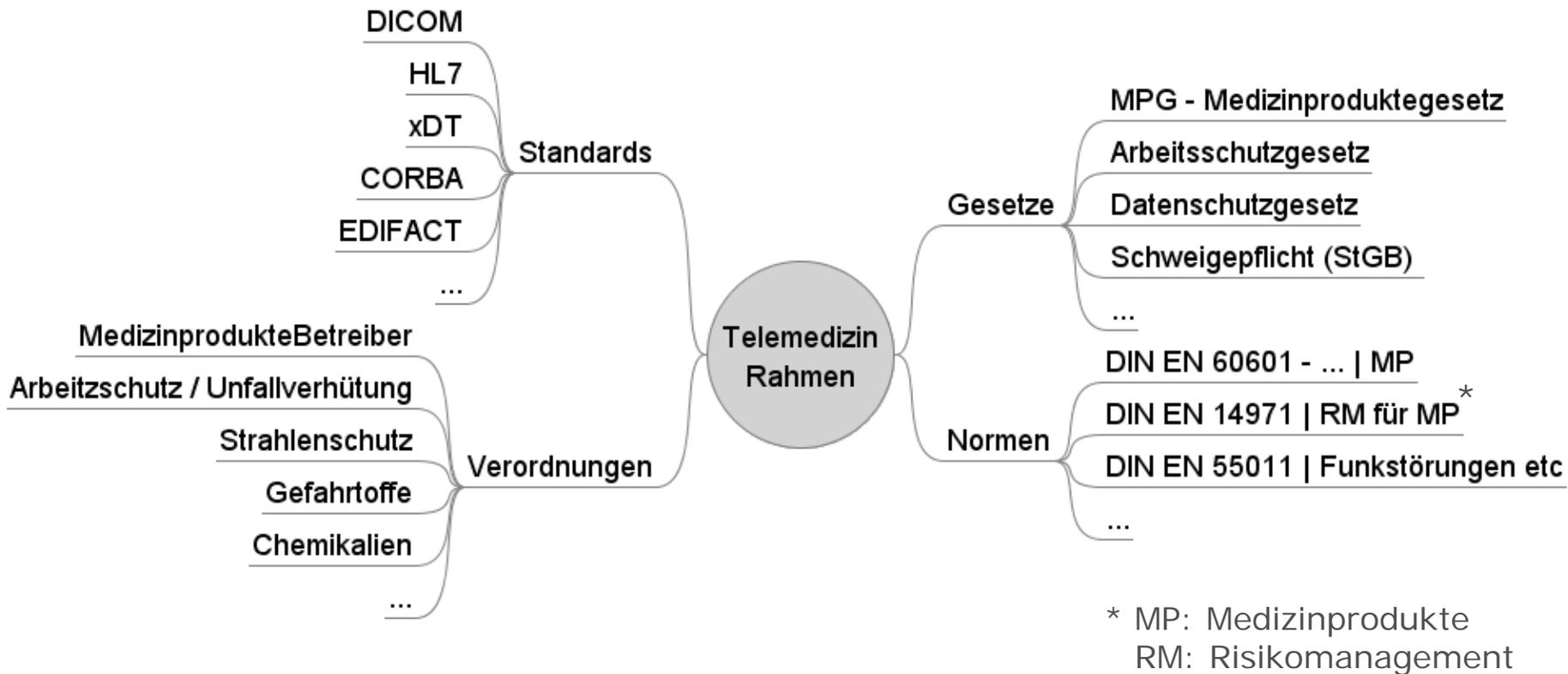
# Das Besondere im Gesundheitswesen



# Gesundheitswesen

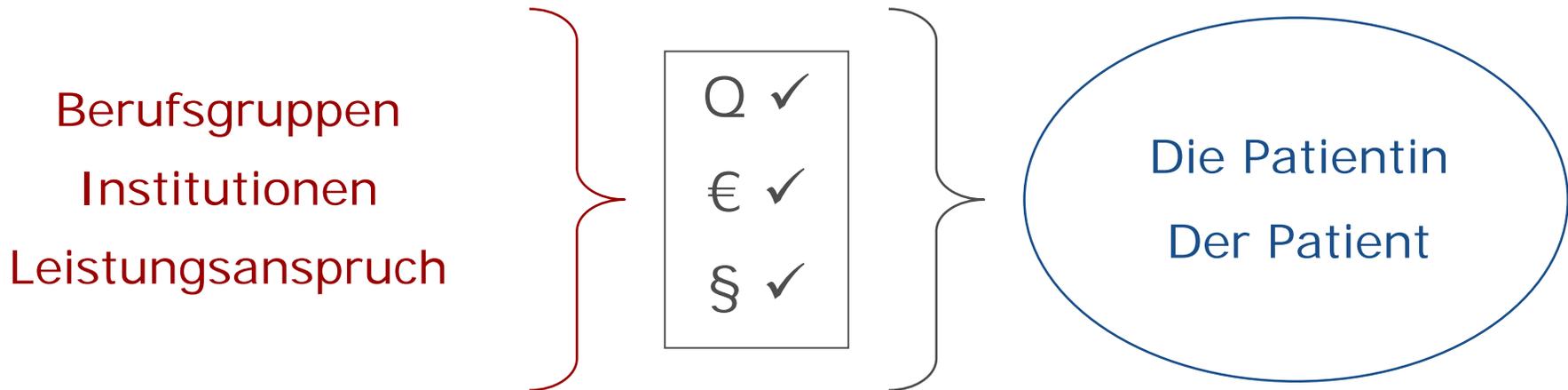


# Rahmenbedingungen am Beispiel Telemedizin



→ Betreiber: Einhaltung der Rahmenbedingungen

# Das Besondere: Komplexität

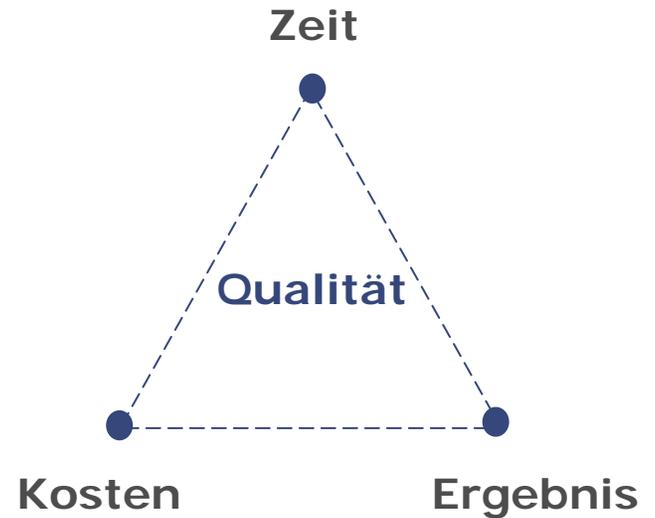


↪ *OE & CM auch institutionsübergreifend*

# 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*

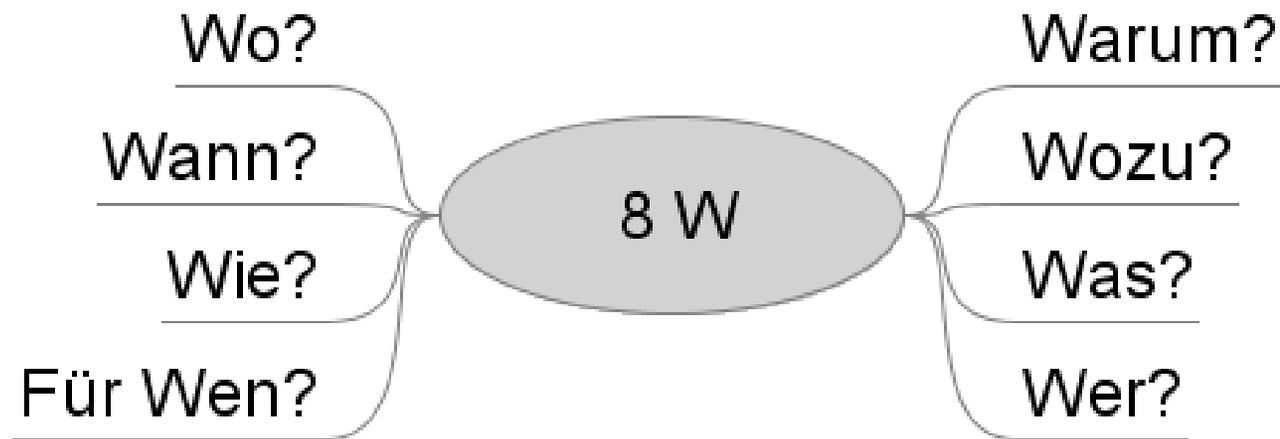
↪ *Qualität im Gesundheitswesen*



# Veränderungsprozesse

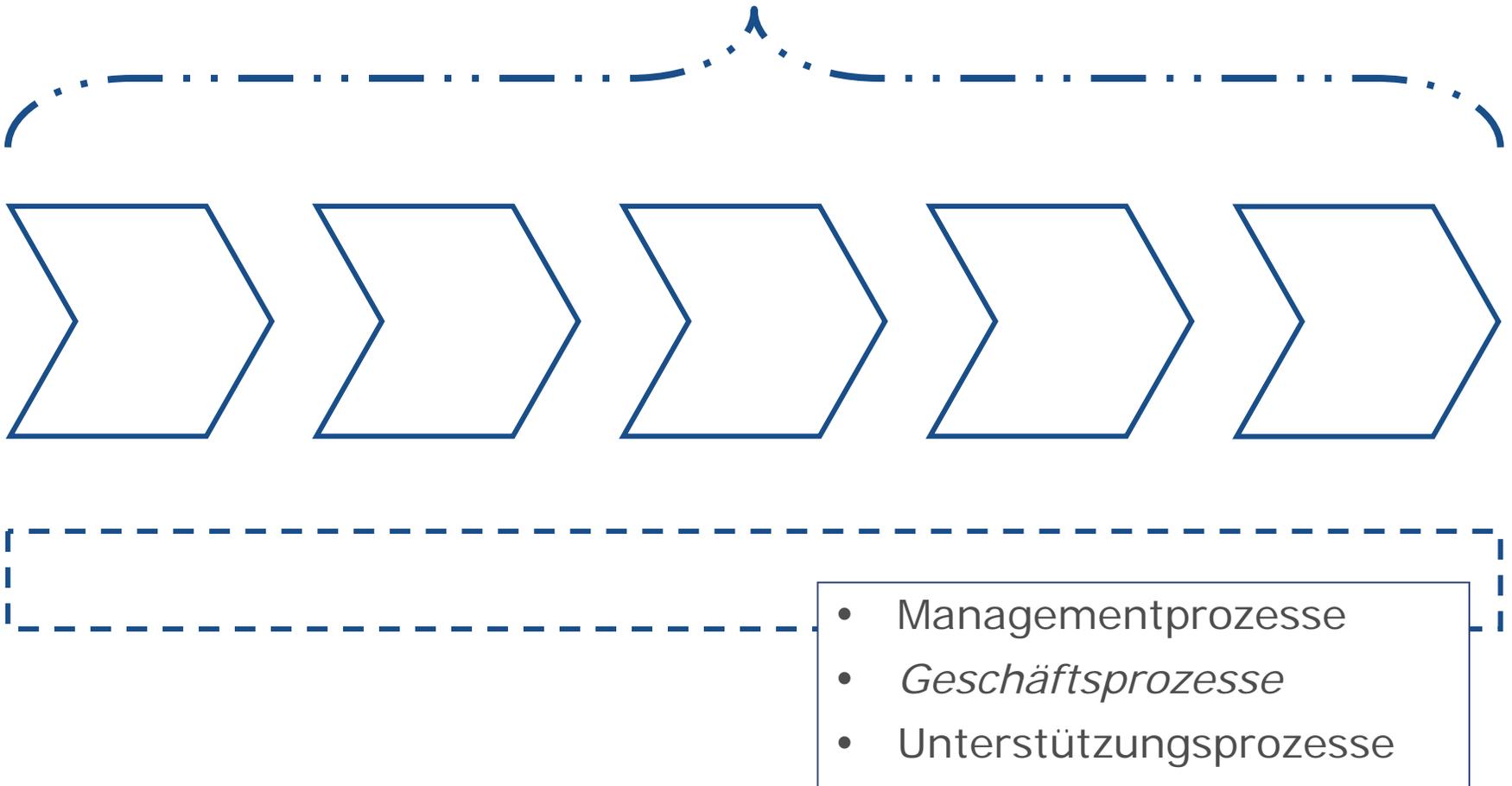


# Veränderung





# Einrichtungen des Gesundheitswesens als Prozesshäuser





# OE & CM Projekte

Controlling

*Kommunikation*

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

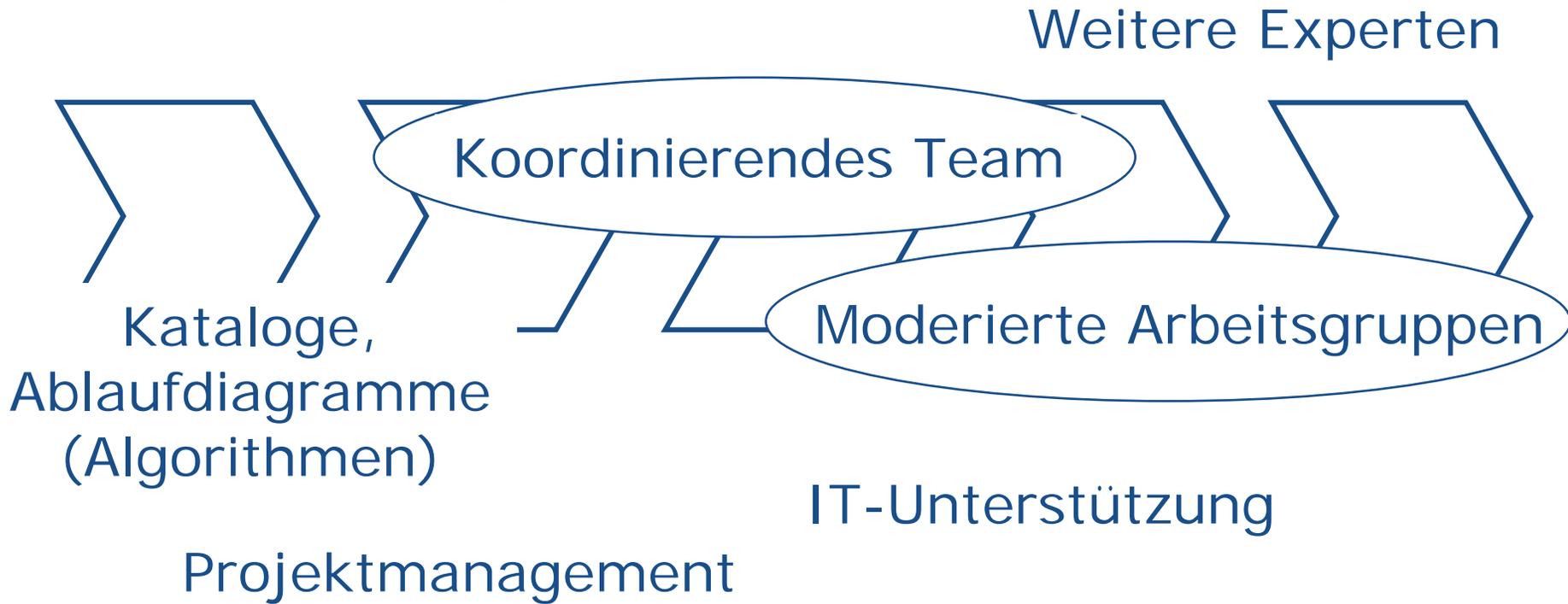




# Projekt Patientenpfade



## Geschäftsführung mit Promotor



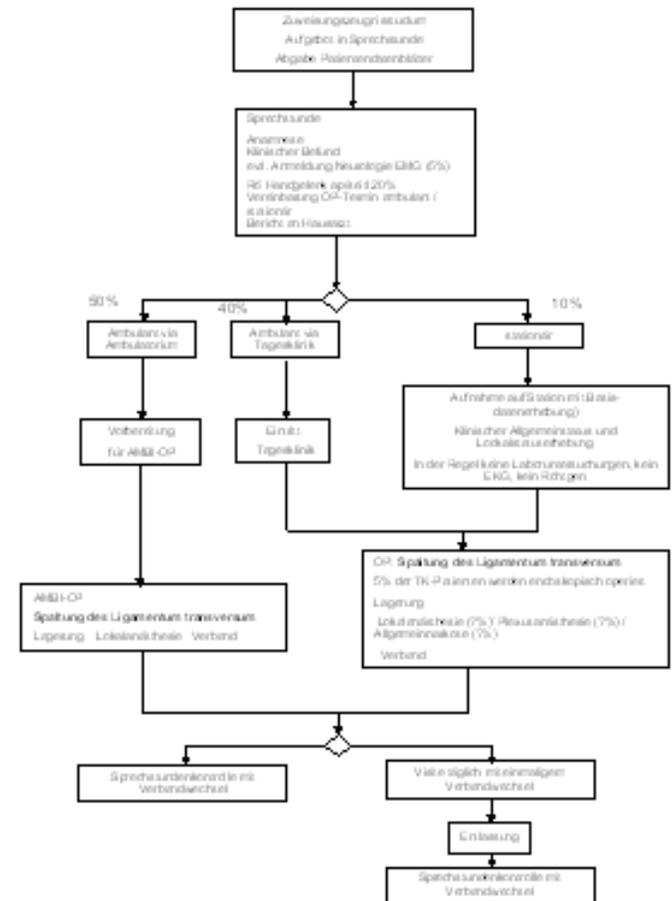
# Geschäfts- und Kernprozess Patientenpfad



- 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 mit der Praxis zusammenarbeiten.

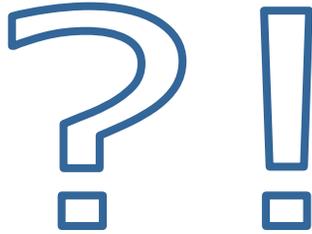
✓ Hochschule Fulda

# Literatur & Quellen (1)

- [AS1995] Argyris C, Schön D. Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. Upper Saddle River, NJ, FT Press 1995.
- [Be1969] Beckhard R. Organization Development: Strategies and Models. Reading MA, Addison-Wesley 1969.
- [Cu2008] Cummings TG (Ed.) Handbook of Organization Development. Los Angeles, Sage Publications 2008.
- [De1982] Deming WE. Out of the crisis. Cambridge, MIT 1982 (2 nd edition: 2000).
- [Fi2009] Fischer D. Controlling - Balanced Scorecard, Kennzahlen, Prozess- und Risikomanagement. München, Vahlen 2009.
- [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.
- [Rü2004] 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\\_ManagementmodeII.pdf](http://www.michaelegli.ch/html/img/pool/Neues_St_Galler_ManagementmodeII.pdf) [16.05.2012]

## Literatur & Quellen (2)

- [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.
- [Se2006] 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.
- [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> [16.05.2012]
- [USA1776] USA. Declaration of Independence. July 4, 1776. [http://www.archives.gov/exhibits/charters/declaration\\_transcript.html](http://www.archives.gov/exhibits/charters/declaration_transcript.html) [16.05.2012]
- [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) [16.05.2012]
- [We2012] 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](http://www.christa-wessel.de/files/Publikationen/wessel2012_oe_thesis.pdf) [16.05.2012]



Dr. Christa Weßel

mail@christa-wessel.de

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