

# Die Fäden selbst in der Hand halten

Foto: Fölsche

**T**ransformationsprozesse in Krankenhäusern finden in einem besonderen Umfeld statt. Marktwirtschaftliche Tendenzen stoßen auf traditionell gewachsene, aber zunehmend nicht mehr optimale Strukturen:

1. **Die Vormachtstellung der Chefärzte.** Besondere Fachexpertise und Spezialistentum sind für ein Krankenhaus ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor. Unternehmerisch risikant sind jedoch Veränderungen, bei

*Die Umsetzung strategischer Konzepte gelingt nur unzureichend, wenn den Beteiligten der Nutzen von Veränderungen nicht verdeutlicht werden kann und der Veränderungsprozess in unkoordinierte Einzelmaßnahmen zerfällt. Krankenhäuser können durch den Aufbau eigener Veränderungskompetenz zu einer effektiveren und effizienteren Umsetzung ihrer Strategien gelangen.*

denen Strukturen und Abläufe komplett auf einzelne Personen anstatt auf mögliche Veränderungen des Marktes abgestimmt werden.

2. **Das fehlende Führungsverständnis.** In Krankenhäusern ist die Zusammenarbeit traditionell autori-

## Eigene Veränderungskompetenz aufbauen und Beratungsinstrumente koordinieren

tär geprägt. Ein modernes Führungs- und Teamverständnis im unternehmerisch wünschenswerten Sinne ist kaum anzutreffen. Ohne Führungskräfte fehlt aber die Transmission von Veränderungen von oben nach unten. Dieses Problem können Krankenhäuser in den Griff bekommen, wenn sie in Führung und Managementkompetenz investieren.

3. **Die fehlende Wahrnehmung des Handlungsbedarfes.** Die über Jahrzehnte gewachsenen Strukturen wurden seit ihrem Bestehen öffentlich refinanziert. Einen akuten Handlungsbedarf gab es nicht und er wird auch heute nicht von allen Beteiligten gleichermaßen wahrgenommen. Das bloße betriebswirtschaftliche Ausrechnen von Bedrohungsszenarien führt vor allem zu Ängsten und Widerständen. Erst eine interdisziplinäre und Hierarchie übergreifende Kommunikation – beispielsweise in Zukunftswerkstätten oder Visions- und Strategieworkshops – ermöglicht eine gemeinsame Motivation für Veränderung.

### Klassische Instrumente bringen nur einmalige Effekte

Die Umfeldbedingungen, in denen Krankenhäuser sich bewähren müssen, sind in der Industrie seit mehreren Jahrzehnten bekannt. Globalisierung und die Verbreitung von Informationstechnologien haben den rasanten Wandel der Märkte erheblich beschleunigt. Unternehmen reagieren darauf meist mit den bewährten betriebswirtschaftlichen Instrumenten: Die Grundstruktur des Unternehmens wird neu geordnet (Fusionen, Ausgründungen etc.), neue Marktpotenziale werden gesucht, Kosten werden reduziert und Prozesse optimiert.

Die größten Erfolge im Krankenhaus – das zeigen die großen privaten Klinikträger – werden ebenfalls auf der Seite eines reorganisierten Leistungsmanagements erzielt, also mit betriebswirtschaftlicher Kostensteuerung und leistungsorientierten Vergütungsstrukturen. Dabei han-

delt es sich jedoch um Maßnahmen, mit denen sich Effizienzpotenziale lediglich einmalig verwirklichen lassen. Die Reorganisation des Einkaufs, eine Prozessoptimierung der OP-Belastung oder ein Neubau lassen sich nicht beliebig oft wiederholen. Nachhaltige Veränderung bedeutet: Das Unternehmen „lernt“, sich verändernden Rahmenbedingungen aus eigener Kraft und kontinuierlich anzupassen. Diese Kompetenz wird aber beim Einsatz der klassischen Instrumente nicht aufgebaut. Deshalb fehlt sie in Krankenhäusern häufig.

### Veränderungskompetenz durch interne Vernetzung

Konzepte der Organisationsentwicklung, die sich mit dem Problem von Unternehmen in hoher Umfeldynamik befassen (systemische Organisationsberatung), geben konkrete Hinweise darauf, wie Veränderungsfähigkeit erworben werden kann. Eine hohe Umfeldynamik erfordert einen sehr starken Vernetzungsgrad innerhalb eines Unternehmens. Es muss gelten: Weg von starren Strukturen und Regeln, hin zu flexiblen Kulturen mit Handlungsspielräumen. Starke Vernetzung von Strukturen und Prozessen – das heißt in Krankenhäusern beispielsweise

- eine rege bereichsübergreifende vertikale und horizontale Kommunikation,
- Führungskräfte, die sich als Manager des Unternehmens und Teamplayer in einem multiprofessionellen Umfeld verstehen,
- intensiver Austausch zwischen Führungskräften einer Ebene untereinander,
- hochgradig projektorientierte Organisationsformen, in denen hierarchie- und professionsübergreifend Lösungen erarbeitet werden, die Patienteninteressen in den Mittelpunkt stellen.

### Eigene Veränderungskompetenz spart Kosten

In vielen Häusern ist zu beobachten, dass Veränderungsprojekte in Form punktueller Einzelmaßnahmen auf unterschiedlichsten Hierarchieebenen und in verschiedensten Fachbereichen stattfinden. So berät beispielsweise eine klassische Betriebsberatung die Unternehmensleitung in Sachen solider Kostensteuerung. An anderer Stelle wird der Prozess der OP-Belastung reorganisiert, während

sich der Personalbereich zur Einführung leistungsorientierter Vergütung beraten lässt, die durch die Software, die der IT-Bereich gerade implementiert, jedoch nicht ohne erheblichen Mehraufwand abgebildet werden kann. Die fehlende Koordination von Beratungsinstrumenten und -unternehmen beeinträchtigt die erwünschte Wirksamkeit von Maßnahmen. So entstehen unnötige Kosten. Um herausfordernde Unternehmensstrategien zielgerichtet und kosteneffizient umsetzen zu können ist es notwendig, Veränderungsmaßnahmen zu verzahnen und die Kompetenz dazu aufzubauen und zu institutionalisieren. Zwei weitere Aspekte sprechen dafür:

1. Ist die eigene Veränderungskompetenz schwach, dann steigt die Abhängigkeit von externer Beratung in Krisenfällen. Veränderungskompetenz in Krankenhäusern macht externe Unterstützung nicht überflüssig, hilft aber den Häusern zu bewerten, für welche Aufgaben welche Form der Beratung hinzugekauft werden soll.

2. Wird Veränderungsmanagement als Aufgabe allein den Führungskräften zugesprochen, dann birgt das Risiken: Es wurde bereits erwähnt, dass das Managementverständnis in Kliniken wenig ausgeprägt ist. Die Erfahrung aus der Industrie zeigt außerdem, dass Linienführkräfte primär den eigenen Nutzen und Schaden von Veränderungsprozessen sehen. Das macht sie in der ak-

tuellen Situation eher zu „schlechten Beratern“. Eine eigene Stelle oder Abteilung für Changemanagement hingegen kann sich, wenn sie außerhalb der fachlichen Hierarchie angebunden ist, auf die interne Dynamik des Hauses im Verhältnis zu den sich



Tilo Erlenbusch, Trainer, Coach und Berater, personal-point GmbH

verändernden Umfeldbedingungen fokussieren und ist damit ein „guter Berater“, kann also auch unbequeme Wahrheiten kommunizieren.

### Veränderungsmanagement braucht einen klaren Auftrag

Internes Veränderungsmanagement hat die Aufgabe, Veränderungsprozesse aktiv zu steuern sowie die dafür nötigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Dafür benötigen Veränderungsmanager drei Dinge:

1. **Durchsetzungsmacht:** Eine im Organigramm möglichst hohe Anbindung außerhalb der Linienhierarchie und die Beteiligung an der Entwicklung von Unternehmensstrategien.

2. **Beratungskompetenz:** Die Fähigkeit, einerseits Veränderungsprozesse ziel- und zukunftsorientiert ►

Sind Sie  
auch so  
berechnend?



AMASYS – das erste KV-zertifizierte Abrechnungssystem. Kostensparend & effizient. [www.gsd.de](http://www.gsd.de)

gestalten (Prozess- und Projekt-Expertise), und andererseits diese verschiedenen Menschen und Gruppen im Unternehmen zueinander bringen zu können (Sozial- und Methoden-Kompetenz).

**3. Ein klares Beratungsverständnis:** Transparente Qualitätskriterien von nachhaltigen Veränderungsprozessen. Laut Studien werden bei vier von zehn Veränderungsvorhaben weniger als 60% der Ziele erreicht (ILOI-Studie 1997). Gründe sind selten fehlendes fachliches Know-how oder schwache Konzepte, sondern das fehlende Verständnis für die so genannten weichen Faktoren, insbesondere bei der Implementierung. Deshalb lautet die wichtigste Empfehlung an Krankenhäuser, bei der Beraterauswahl weniger Konzepte und Instrumente zu prüfen, sondern vielmehr zu erfragen, wie Berater ihre Maßnahmen wirksam umsetzen wollen. Ob die Antwort auf diese Fragen etwas taugt, sollten jedoch Experten, also interne Changemanager, beurteilen. Dieses Vorgehen minimiert das Risiko, dass Mitarbeiter immer „resistenter“ gegen externe Beratung werden – man hat ja viele Berater kommen und gehen sehen, ohne dass sich etwas getan hätte (Umsetzung!).

So ausgestattet haben interne Veränderungsmanager die Möglichkeit, Ziele verschiedener Veränderungsprojekte miteinander abzustimmen, verschiedene Akteure miteinander zu vernetzen (Informations- und Erfahrungsaustausch) und Synergieeffekte auf der Maßnahmenebene herbeizuführen. Damit können sie direkt Einfluss auf die wirksame Umsetzung der Klinikstrategien nehmen. Das liegt im Interesse von Krankenhäusern, weil sie Veränderungen effektiver und effizienter umsetzen können. ■

Tilo Erlenbusch  
personal-point GmbH  
Bachstraße 6  
53115 Bonn

**POLSTER-  
ARBEITEN**  
vom Fachmann  
Neuanfertigung  
aufarbeiten +  
neu beziehen  
A+A GmbH  
Kolberger Straße 15  
40599 Düsseldorf  
☎ 02-11/77 1207

## Krankenhäuser brauchen Change- Management-Kompetenz

*Catrin Gekle, sieben Jahre lang Partnerin einer Beratungsfirma für Strategieumsetzung, leitet seit Oktober 2005 den Bereich Change-Management und Marketing der Ategris GmbH – Die Kette der diakonischen Krankenhäuser:*

*Bei Ategris achten wir erstens darauf, keine Konzepte einzukaufen, die lediglich auf die Leistungsseite abzielen, denn diese bringen meist nur einmalige Effekte. Nachhaltiger Erfolg ist nur durch das Einbeziehen der weichen Faktoren von Veränderungsprozessen erreichbar – also indem die Menschen und deren Werte sowie die Unternehmenskultur berücksichtigt werden. Zweitens sollte man die Umsetzung immer mit einkalkulieren. Das Geld für Konzepte ohne Umsetzungs-komponente kann man sich sparen.*



Catrin Gekle

*Krankenhäusern nützt der Aufbau eigener Veränderungskompetenz. In einem Markt, der sich so schnell und stark verändert wie der Gesundheitsmarkt, kann man nicht darauf warten, dass sich die Dinge von allein regeln oder dass jemand nebenbei macht. Ob die Abteilung Organisations- oder Personalentwicklung heißt oder es, wie bei Ategris, einen eigenen Bereich für Veränderungsmanagement gibt, das ist nicht so wichtig. Es kommt darauf an, Themen für die Geschäftsleitung zu bündeln und Maßnahmen zu koordinieren, die der wirksamen Umsetzung der Gesamtstrategie dienen und dem Bereich entsprechenden Einfluss zu geben.*

*Alle externen Berater werden in Abstimmung mit dem Bereich Change-Management ausgesucht. Damit ist gewährleistet, dass sie zu dem Veränderungsverständnis der Ategris passen. Außerdem sind bei uns alle Teilprojekte über eine Projektsteuerungskonferenz miteinander vernetzt. Daran sind zum Teil auch die Externen beteiligt. Dadurch erreichen wir eine enge Verzahnung der Prozesse, und wir behalten den Überblick und die Gesamtsteuerung in Händen.*

*Aus meiner Erfahrung muss auf drei Punkte besonders geachtet werden: Ein Krankenhaus braucht eine Strategie, Ziele und Projekte, die mit dem Aufsichtsgremium und der Betriebsleitung abgestimmt sind und wirksam ins Haus kommuniziert werden. Dadurch werden viele Einzelmaßnahmen hinfällig, die unkoordiniert oder kurzfristig initiiert werden. Dann benötigt jede Maßnahme klare Ziele, eine Zeitschiene, Meilensteine und Messkriterien für die Zielerreichung, also ein professionelles Projektmanagement. Damit fallen Ineffizienzen auf und der Steuerungsaufwand wird geringer. Und zum Dritten ist für den Erfolg einfach „gesunder Menschenverstand“ hilfreich. Klinikmanager sollten sich nicht zu sehr auf die Fachexpertise von externen Beratern verlassen, denn sie selbst kennen ihr Haus und die Kultur am besten.*