

# Menschen im Wandel

## Organisationsentwicklung und Wertanalyse

von Gerhild Albes

Ein zentrales Thema des Arbeitskreises Wertanalyse sind derzeit Innovationsprozesse und Organisationsstrukturen zur Durchsetzung des Wandels in Unternehmen und sozialen Institutionen bzw. Verwaltungseinheiten. Im Rahmen der 20. Veranstaltung im Sommersemester 1996 berichtete Gerhild Albes, Unternehmensberaterin aus Pforzheim, über ein Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt zweier Krankenhäuser in Thüringen.

Beide Kreiskrankenhäuser unter gemeinsamer Geschäftsführung bewältigten erfolgreich Veränderungsprozesse, vorgegeben durch das Gesundheitsstrukturgesetz sowie die Fusion beider Häuser. Durch den OE-Prozeß konnte die Einführung der EDV-Kommunikation von drei Jahren auf ein Jahr verkürzt werden, der Informationsfluß sowie die Motivation und Integration der Mitarbeiter wurde wesentlich gesteigert und Ost-West-Vorurteile abgebaut. Im folgenden eine Zusammenfassung ihrer Erfahrungen.

### Paradigmenwechsel verunsichert Unternehmen

Zur Zeit erleben wir einen Veränderungsprozeß von statischen Hierarchien zu variablen Verantwortungsmustern, von festgefügtten Regeln zu kreativem Chaos und von starren Zuständen zu dynamischen Prozessen. Dies ruft in Organisationen einen Wandel hervor, in welchem dem Informationsmanagement ein hoher Stellenwert zukommt. Der Informationsfluß top-down und bottom-up, aber auch der Informationsaustausch von Abteilungen untereinander und vor allem die Bewertung von Informationen nach Dringlichkeit wird für den Erfolg der Unternehmen zunehmend wichtiger. Da der Paradigmenwechsel sich sehr

rasch vollzieht und dem Menschen kaum die Möglichkeit zur Anpassung läßt, entstehen oft Unsicherheit, Unordnung, Widerstand, Zweifel und Konflikte innerhalb der Betriebe. Veränderungsprozesse lassen sich jedoch durch methodisches Vorgehen, Training und eine strategische Informationspolitik der Geschäftsleitung reibungsloser umsetzen.

Heute weiß man, daß Veränderungsprozesse auf der Fachebene nur etwa 30 Prozent Energie-Einsatz benötigen, jedoch 70 Prozent auf der mental-kulturellen Ebene. Dies bedeutet, daß der Energieaufwand für die Regelung der Zusammenarbeit und die Durchsetzung von Regeln immens hoch ist. Gegen von außen wie von innen eingeleitete Veränderungsprozesse bauen die Mitarbeiter zuerst einmal Widerstände auf, um erwerbne Privilegien, alte Gewohnheiten und autonome Entscheidungsbefugnisse nicht zu verlieren.

### Motivationskiller zermürben Mitarbeiter

Oft sinkt zusätzlich die Motivation der Mitarbeiter durch zusätzliche Motivationskiller wie: Mangelnde Delegationsbereitschaft, schwache Entscheidungsfreude, Duldung von Intrigen, sowie öffentliche Bloßstellung von Mitarbeiterfehlern. Ausgeglichen werden kann dies durch einen kooperativen Führungsstil mit Management und Leadership.

### Zur Definition der Personal- und Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung (OE) ist ein bewußt gestalteter, längerfristiger Entwicklungs- und Veränderungsprozeß von Menschen und Organisationen. Ziel ist die Verbesserung der quantitativen und qualitativen Lei-

stungsfähigkeit und Effizienz. Die einzelnen Schritte sind:

1. Reflexion der gelebten und angestrebten Verantwortungsstrukturen, Arbeitsprozesse, Werte und Verhaltensweisen.
2. Planung der Maßnahmen.
3. Realisierung der Maßnahmen.
4. Erfolgskontrolle und Auswertung.

Ziel jedes Schrittes ist die Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit. Die Qualifikation des in das Projekt integrierten Beraters liegt in der Steuerung der Prozeßverläufe, der Beobachtung und Einwirkung auf der Sach- und Beziehungsebene sowie der Moderation.

### Grundsätzliche Veränderungen im Gesundheitswesen

Durch die dritte Reform des deutschen Gesundheitswesens hat sich die Aufgabenstellung der Krankenhäuser drastisch verändert. Private Krankenhäuser unterliegen folgenden Trends:

- Profilierung nach erwerbswirtschaftlichen Prinzipien
- Effiziente und kostengünstige Betriebsführung
- Hohe Anpassungsgeschwindigkeit
- Verschlankte Leistungsprofile
- und ein hoher Sicherheitsstandard.

Problematische Entwicklungen für den Auftrag der Krankenhäuser sind hierbei:

- Scharfer Verdrängungswettbewerb
- Massive Benachteiligung, falls kein schlüssiges Leistungsprofil vorhanden ist
- Die Durchsetzung von Standards geschieht eher durch die Medizin und die Informationsverarbeitung als durch bürokratisch-gesetzliche Regelungen

- Festschreibung der Leistungsstrukturen durch knobelnde Budgetierungsmethoden, somit kein medizinischer Fortschritt bzw. Begrenzung der Patientenzahlen.

### Innovative Kreiskrankenhäuser in Thüringen erfolgreich durch begleitende Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen

Durch einen innovativen Geschäftsführer und mit Unterstützung der OE bewältigen die beiden Kreiskrankenhäuser Sonneberg und Neuhaus GmbH seit 21 Monaten die sich ständig verändernden Bedingungen durch das Gesundheitsstrukturgesetz.

Einige Eckdaten zur Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen: 570 Betten und 1.300 Patienten „Durchlauf“ pro Jahr, Verkürzung der Verweildauer im Jahr 1995 auf 9,2 Tage, Senkung der Fallkosten auf 3.578 DM (1995), Umsatz für 1996 von ca. 52 Mio. DM, 491 Vollzeit-Stellen bei 50 Berufsgruppen, Investitionen 1992-95 in Höhe von 30,1 Mio. DM, Fehlzeiten wegen Krankheit 3,75 Tage (1995), im Jahr 1995 Aufwendungen für Aus-

und Weiterbildung in Höhe von 0,39 Prozent des Umsatzes (entspricht 0,57 Prozent der Bruttopersonalkosten).

Folgende Seminarziele wurden für 1994 und 1995 festgelegt:

- Kennenlernen und Zusammenwachsen der Mitarbeiter beider Krankenhäuser
- Sensibilisierung für die Themen Führen und Leiten, Visionen und Zielarbeit
- Verstehen, Integration und Ergänzung des bereits erarbeiteten Leitbildes
- Vorstellung, Kontakt und Transparenz zur Geschäftsleitung
- Vermittlung von Informationen, Fakten und krankenhauserntem Fachwissen
- Sicherstellung der Kontinuität.

Als Methoden kamen zum Einsatz:

- Einzelarbeit, Kleingruppe und Großgruppe
- Starker Praxisbezug und Abfragen der Ressourcen
- Inhalte und Konzepte aus der Familien- und Systemtheorie, Transaktionsanalyse, Gruppendynamik und der Neurolinguistischen Programmierung.

1994 und 1995 wurden 12 zweitägige Seminare mit insgesamt 121 leitenden Mitarbeitern durchgeführt. Die Auswertung der Personalentwicklung ergab: Förderung und Unterstützung bei sechs Mitarbeitern, deutlich destruktiv fielen drei Mitarbeiter auf, sehr konstruktiv und kooperativ waren zwei Mitarbeiter. Die Leitungsrolle wurde von vier Mitarbeitern sehr gut ausgefüllt, zwei dagegen versagten. Es gelang die Förderung des Geschäftsführers, seines Stellvertreters und des Pflegedirektors bezüglich ihrer sachlichen Kompetenz sowie ein Vertrauenszuwachs untereinander. Darüber hinaus erfolgte ein klareres Vorleben der Rollen.

Die Auswertung der Organisationsentwicklung ergab: Berufsspezifische Defizite bei Oberärzten und Stationsärzten hinsichtlich sozialer Kompetenz wurde deutlich. Sehr gute Kooperationsfähigkeit und Integration zeigten die Abteilungsleiter Wirtschaft und Technik sowie die Abteilungskaufleute. Der Veränderungsprozess wurde stabilisiert.

In der Einführung der EDV-Kommunikation bei vergleichbarem Volumen und Voraussetzungen mit einem anderen Krankenhaus konnte der



**OTTO RIECKER'S  
BUCHHANDLUNG**

**BÜCHER  
SIND  
UNSER  
GESCHÄFT**

Bahnhofstr. 3, 75172 Pforzheim, Tel. (07231) 10 23 70, Fax (07231) 35 83 61

Einführungsprozeß von drei Jahren auf ein Jahr verkürzt werden. Arbeitsmotivation sowie Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit wurden gesteigert. Ost-West-Vorurteile wurden abgebaut, eine neue Fehlerkultur eingeführt und eingeübt, der Informationsfluß verbesserte sich. Es kam zu einer Klärung der Rollen von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern sowie der neuen Aufbaustruktur der beiden Krankenhäuser (Organigramm).

Für 1996 und 1997 entschloß sich die Geschäftsführung zur Weiterführung von 8 zweitägigen Seminaren auf der Ebene der leitenden Mitarbeiter. Die Ziele sind:

- Verbesserung der Übernahme von Führungsverantwortung
- Verbesserung des Informationsflusses
- Umsetzung der Patientenumfrage und Arztbefragung
- Beseitigung von Rollendiffusion bei Mitarbeitern
- Vermittlung von Know-how zum Thema Kommunikation und Führen und Leiten, damit verbunden Erhöhung der Sozialkompetenz.

Darüber hinaus ist eine Schulung der erweiterten Geschäftsleitung einschließlich des Betriebsrats für zwei Jahre mit viermal zwei Tagen geplant sowie ein Coachingprozeß des Geschäftsführers mit seinem Stellvertreter, dem ärztlichen Direktor und dem Pflegedirektor. Ziele sind:

- Stärkung und Förderung des Zusammenwachsens
- Gegenseitige Entlastung
- Zeit füreinander haben.

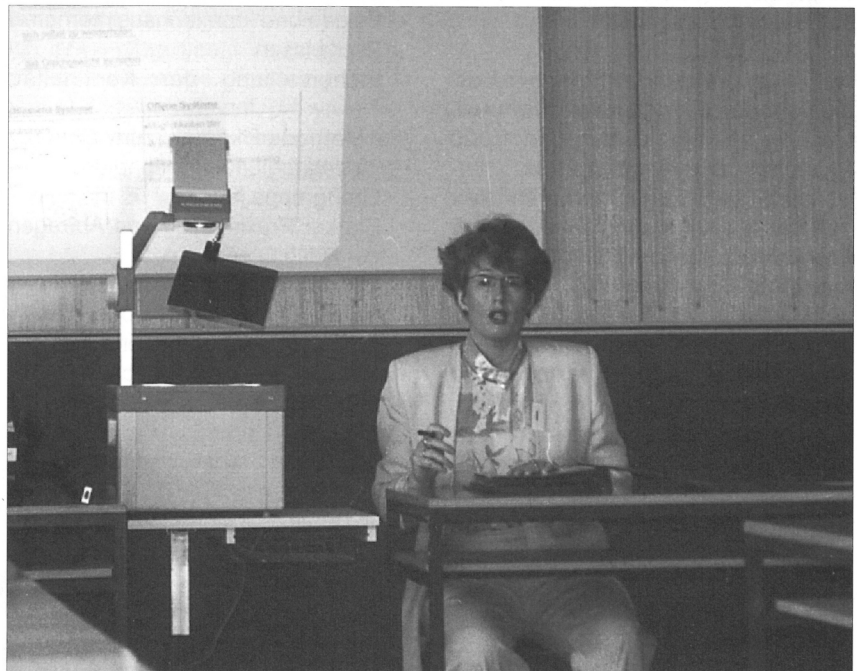
In der anschließenden Diskussion wurden Vor- und Nachteile der Anwesenheit von Vorgesetzten in Seminaren kontrovers beurteilt. So gab es verschiedentlich die Erfahrung, daß

Mitarbeiter in dieser Situation massive Hemmungen oder sogar Ängste entwickeln. Abschließend wurde festgestellt, daß sich die Wertanalyse verstärkt mit den Konzepten und Strategien der Organisationsentwicklung befassen müsse. Entsprechende Projekte des Arbeitskreises wurden bereits ins Auge gefaßt.

Der AK Wertanalyse wird geleitet von Prof. h.c. Mühlbrandt. Interessenten wenden sich an das Verbindungsbüro Hochschule und Wirtschaft.

#### Zur Autorin

Gerhild Albers ist seit vielen Jahren Mitglied im Arbeitskreis Wertanalyse der Hochschule. Sie ist freiberuflich tätig und berät Firmen in den Themen Personal- und Organisationsentwicklung. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt im Sozialbereich.



*Gerhild Albes, Unternehmensberaterin aus Pforzheim, im Arbeitskreis Wertanalyse*