

Abstract

Titel: Reorganisation und Kulturwandel dargestellt am Beispiel eines universitären Ambulatoriums

Kurzzusammenfassung:

Die Arbeit beschreibt anhand eines Praxisbeispiels, worauf in der Mitarbeiterführung bei grundlegendem Change Management geachtet werden muss. Eine Reorganisation führt zum Einsatz einer neuen Berufsgruppe im Tätigkeitsfeld der Pflege. Wie die Aufgabenteilung und Kulturentwicklung angegangen werden soll, bildet den Mittelpunkt der Arbeit. Die zentralen Fragen lauten:

- Wie kann bei Veränderungsprozessen die Leistungsfähigkeit einzelner Berufsgruppen erhalten werden?
- Was sind die wichtigsten Faktoren, um eine gemeinsame Teamkultur zu erreichen und entwickeln?
- Wie können beide Berufsgruppen in der Weiterentwicklung von gegenseitigem Wissen und Handeln profitieren, so dass eine lernende Organisation möglich ist?

Grundsätze des Change Management werden vorgestellt und drei Modelle miteinander verglichen. Zur Bearbeitung im Praxisfeld dient eines davon als Grundlage. Zur Kulturentwicklung und um gegenseitiges Lernen zu fördern wird der organisatorische Lernzirkel vorgestellt und mit der Praxisumsetzung verbunden.

Verfasser/in: Sandra Beeler
Herausgeber/in: Walter Hagmann
Veröffentlichung: 23. März 2017
Zitation: Beeler Sandra (2017). *Reorganisation und Kulturwandel dargestellt am Beispiel eines universitären Ambulatoriums*. FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit
Schlagworte: *Gesundheitswesen, Veränderungsprozess, Management, Change Management, Pflegeberufe*

Ausgangslage

Verschiedene Veränderungen im Gesundheitswesen führen zu neuen Strategien in den Spitälern. Die Verknappung der finanziellen Ressourcen sowie mehr Wettbewerb unter den Spitälern erfordern neue Innovationsprojekte. Der Mangel an Pflegefachpersonal führt zu Diskussionen im Tätigkeitsfeld der Pflege. Es wird gefordert, dass beim Einsatz von Mitarbeitenden vermehrt auf die individuellen Fähigkeiten und Berufsausbildungen geachtet wird.

Die hier beschriebene universitäre Klinik möchte mit einem neuen ambulanten Standort seine internationale Präsenz stärken. Verschiedene Fachkliniken haben beschlossen an diesem neuen Standort zusätzliche ambulante Dienste anzubieten.

Eine Fachklinik wechselt mit allen ambulanten Bereichen an diesen neuen Standort, da das Gebäude am jetzigen Standort abgerissen wird. Diese Fachklinik besteht aus einer Bettenstation, einem ambulanten Bereich sowie einer Forschungseinheit. Diese Einheiten werden an verschiedene Orte verteilt.

Der ambulante Bereich soll mehr wie eine Praxis funktionieren. Das neue Betriebskonzept gibt vor, dass mehrheitlich Medizinisches Praxispersonal die pflegerischen Tätigkeiten durchführen soll. Dies führt zu einer Reorganisation, da bis zum heutigen Tag mehrheitlich Pflegefachpersonal die Pflege und Behandlungen durchgeführt haben.

Ziel

In dieser Arbeit führen zentrale Aspekte von Change Management anhand einer Literaturrecherche zu Handlungsempfehlungen für die Praxis. Grundlagen werden erarbeitet, die aufzeigen, wie neue Strukturen und Prozesse sowie neue Aufgaben und Rollen erarbeitet und implementiert werden sollen. Dabei gilt es auch zu beachten, wie verschiedene Berufsgruppen von gegenseitigem Wissen und Handeln in der gemeinsamen Weiterentwicklung profitieren können und sich zu einer lernenden Organisation entwickeln. Das Hauptziel besteht in konkreten Handlungsempfehlungen in Bezug zur Leistungsfähigkeit, das heisst das Erhalten von Motivation, Fachkompetenz und Bereitschaft bei den Mitarbeitenden und in Bezug zur Entwicklung einer gemeinsamen Teamkultur der beiden Berufsgruppen.

Zentrale Fragestellungen:

- Wie kann bei Veränderungsprozessen die Leistungsfähigkeit einzelner Berufsgruppen erhalten werden?
- Was sind die wichtigsten Faktoren, um eine gemeinsame Teamkultur zu erreichen und zu erhalten?
- Wie können beide Berufsgruppen in der Weiterentwicklung von gegenseitigem Wissen und Handeln profitieren, so dass eine lernende Organisation möglich ist?

Vorgehen

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in vier Teile. Im ersten Teil wird auf die Ausgangslage, welche zur Reorganisation in der beschriebenen Klinik führt, eingegangen. Kapitel 2 erklärt fundamentale Aspekte von Change Management und es werden drei Modelle zu grundlegendem Change Management beschrieben und analysiert. Daraus wird abgeleitet welches Modell sich für den Praxisbezug am besten eignet. Genauer erläutert werden die Massnahmen zur Veränderung der Unternehmenskultur. Da es besondere Anforderungen an das Change Management in der Gesundheitsorganisation braucht, wird in Verbindung mit den Berufsbildern der Pflegefachperson und des Medizinischen Praxispersonals das Tätigkeitsfeld im Ambulatorium dargestellt.

Als zweiter Teil wird in Kapitel 3 der Ist-Zustand wesentlicher Faktoren für das Change Management aus der Praxis erhoben. Anhand des Transfermodells nach Doppler und Lauterburg (2014) sowie den dort vorgestellten Massnahmen zur Veränderung der Unternehmenskultur wurde ein Fragebogen für die Mitarbeitenden der Poliklinik erstellt. Die Antworten werden in Bezug zur Leistungsfähigkeit und der Teamkultur unter Einbezug des Modells ausgewertet und diskutiert.

Im dritten Teil folgt im Kapitel 4 die Formulierung des Soll-Zustandes und führt in der Analyse zwischen Ausgang und Ziel (der Veränderung) zu Massnahmen und Handlungsempfehlungen in Kapitel 5. Eine Handlungsempfehlung zur Teamkultur wird anhand des organisationalen Lernens aufbereitet und mit dem Modell von Sattelberger (1996) für die Praxis umgesetzt.

Im vierten Teil werden Schlussfolgerungen ausgehend von den Ausgangsfragen gezogen. Mit einer zusammenfassenden Reflexion, einem Ausblick sowie offenen Fragen der Autorin schliesst die Arbeit.

Erkenntnisse

Bei einer Reorganisation müssen grundlegende Aspekte des Change Managements beachtet werden, das heisst Strategie, Struktur und Kultur. Eine zentrale Rolle bei der Umsetzung von Veränderungsprojekten nimmt die Führungsgruppe ein. Sie steuert, motiviert und lenkt den Prozess durch gezieltes Vorgehen und unter Beachtung zentraler Schwerpunkte. Das Transfermodell nach Doppler und Lauterburg (2014) nennt acht solcher Schwerpunkte, die in der Praxis angewendet werden können.

Das Einbeziehen der Mitarbeitenden im Veränderungsprozess ist ein zentraler Schwerpunkt: Sie sollen das Ziel der Veränderung verstehen und darin einen Sinn sehen, damit sie den Weg mitgehen können. Auch müssen Emotionen und Ängste der Mitarbeitenden von der Führungsperson ernst genommen werden. Eine lebendige Kommunikation auf verschiedenen Ebenen muss regelmässig stattfinden. Damit praxisgerechte Lösungen gefunden und von den Mitarbeitenden mitgetragen werden, sollen sie in der Lösungsfindung miteinbezogen werden. Auch soll ihnen nur soviel Unterstützung angeboten werden wie nötig, um selber

handlungsfähig zu bleiben. Die Analyse der Ist-Situation und die Beschreibung des Soll-Zustandes helfen in der Lösungsfindung. Nicht nur Strukturen und Abläufe müssen beachtet werden, sondern auch das Verhalten und die Kultur (Doppler & Lauterburg, 2014, S. 186 ff.). Das Entwickeln einer neuen Kultur, schreiben Doppler und Lauterburg (2014), heisst verhaltenswirksames Lernen ermöglichen. Auch da hat die Führung eine zentrale Aufgabe. Sie definiert die angestrebte Kultur und beschreibt diese konkret, damit Mitarbeitende diese verstehen. Die Führung soll als Vorbild die neue Kultur konkret (vor-)leben, Belohnung und Sanktionen aussprechen während der Umsetzung, den Sinn der Veränderung kommunizieren und beharrlich bei der Umsetzung bleiben. Zur Verankerung einer neuen Kultur braucht es langfristige Interventionen, wozu sich methodisch der organisatorische Lernzirkel nach Sattelberger (1996) eignet. Wird dieser regelmässig angewendet, kann eine Lernkultur bei den Mitarbeitenden geschaffen werden, durch welche die Veränderungsbereitschaft und Weiterentwicklung im Alltag verbessert werden.

Literaturquellen

- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2014). *Change Management: den Unternehmenswandel gestalten* (Management) (13., aktualisierte und erw. Ausg.). Frankfurt: Campus.
- Kraus, G., Becker-Kolle, C. & Fischer, T. (2004). *Handbuch Change-Management: Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen, Einflussfaktoren und Beteiligte, Konzepte, Instrumente und Methoden* (1. Aufl.). Berlin: Cornelsen.
- Meyer, P., Spirig, R. & von Gunten, N. (2016). *Schlussbericht Projekt Skill-Grademix im Pflegedienst 2012-2015*. Zürich: Universitätsspital Zürich, Direktion Pflege und MTTB.
- Sattelberger, T. (Hrsg.). (1996). *Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.