



Kliniken unter Veränderungsdruck : Der Change – Prozess - Teil 1

24.11.2016 | Fachbeiträge

Im ersten Teil unserer Reihe "Kliniken unter Veränderungsdruck" geht es um den strategischen Prozess des Beobachtens und Bewertens sowie um die relevanten Erfolgsfaktoren für den Change.

Im generellen Wettbewerb von Wirtschaftsunternehmen stellt sich bei Kliniken die Situation als besondere dar: Es werden keine standardisierbaren Produkte gefertigt und die Wirkungszusammenhänge zwischen stationärer Leistung und Ergebnis (der Genesung des Patienten) sind komplex. Hinzu kommen u. a. die Herausforderung, mit knappen Ressourcen herausragende Behandlungsqualität zu organisieren, die Verknüpfung ambulanter und stationärer Behandlungsprozesse sowie ein Abrechnungssystem, das freies wirtschaftliches Handeln reguliert. Zugleich stehen besonders Krankenhäuser unter einem Wettbewerbsdruck.

Krankenhäuser stehen am „Markt“ vor der Herausforderung, sich auf neue Rahmenbedingungen einzustellen und sich dem Marktumfeld anzupassen, sonst drohen Insolvenz oder Fusion. Es gilt, Patientenströme zu lenken sowie Fachkräfte zu finden und an das Haus zu binden. Zukunftsfähige Krankenhäuser brauchen eine Strategie, mit welchen Angeboten und Instrumenten sie sich am Markt positionieren. Es braucht eine Vision, wohin das Krankenhaus sich entwickeln will; ein solches Zielbild zu entwickeln, erfordert im ersten Schritt eine sorgfältige Bestandsaufnahme der eigenen Stärken, des Marktumfelds und der Mission, also dem eigentlichen Auftrag aus der Sicht des Trägers bzw. Eigentümers.

Rasches Reagieren versus fundiertem Zielbild?

Hier stehen sich zwei scheinbar gegensätzliche Erfordernisse gegenüber: Im „Markt“ Gesundheitswesen ist einerseits Kreativität und Beweglichkeit gefragt, sowohl im Hinblick auf die internen Strukturen als auch hinsichtlich der Bearbeitung wichtiger Zukunftsthemen. Zum anderen bedarf es einer sorgfältigen Abwägung, wohin sich dieses Krankenhaus entwickeln will und kann, ob Trends im Gesundheitssektor auch auf dieses Haus passen. Ist bspw. das Abstoßen bestimmter Segmente sinnvoll oder sollen Bereiche ausgebaut und aufgestockt werden?

Die Antwort liegt in der strategischen Positionierung eines Hauses als Daueraufgabe, der sich die Klinikleitung unaufhörlich stellen muss: Was heute als Lösung noch probat erscheint, kann morgen schon überholt sein. Dies gilt für Entwicklungen in der Medizin genauso wie für gesellschaftlich-politische Entwicklungen. In der Konsequenz bedeutet

Die Phase Beobachten:

Die Zieldefinition, wohin die Klinik will, ist Teil und Folgeprozess eines umfassenderen Gesamtbildes:

- Welche Entwicklungen zeichnen sich in Politik, Gesetzgebung aber auch im näherem Umfeld der Klinik ab?
- Hat bspw. gerade im Einzugsgebiet ein neues MVZ eröffnet?
- Welche Ärzte weisen zu und welche könnten Zuweiser sein?
- Im nächsten Schritt geht es um die Bestandsaufnahme klinikinterner Ressourcen etwa der aktuellen Strukturen und Prozesse als auch der personellen Situation in der Klinik.

Im Zeitraum der Beobachtungen gilt es, den Status Quo sachfokussiert und ohne emotionale Wertung zu erfassen; Schuldzuweisungen sind hier fehl am Platz!

Die Phase Bewertung:

- Wo liegt der größte Engpass?
- Was blockiert uns heute?
- Worin sind wir unverwechselbar oder wie könnten wir es werden?

Das Maßnahmenpaket:

Aus dem wertenden Abgleich der Entwicklungen im Umfeld und dem Ist-Zustand der Klinik ergibt sich das strategische Maßnahmenpaket: Wohin will sich diese Klinik entwickeln und welche strategischen Optionen stehen ihr offen, um am Markt zu überleben oder sogar als Vorreiter zu agieren?

Vorbereitung auf den Change-Prozess: Die Erfolgsfaktoren

Den Unternehmenserfolg zu sichern, ist das vorrangige Ziel jeden Veränderungsprozesses. Entscheidend ist die Kombination aus sog. harten, mess- und kontrollierbaren Faktoren und den „weichen“ Faktoren, die den Veränderungserfolg letztthin bestimmen. Können sich Mitarbeiter mit den Zielen der Veränderung nicht identifizieren, so ist das Fundament für die gewollte Veränderung ein brüchiges. Vier harte Faktoren ...

- **Koordination:** Veränderungsplanung, Gestaltung von Strukturen, Prozessen und Zusammenarbeit
- **Kontrolle:** Setzen von Rahmenbedingungen sowie deren Einhaltung und kontinuierliche Prüfung
- **Kunden und Kooperationen:** Orientierung am Patienten, an Kassen, externen Behandlungspartnern und Marktanteilen
- **Kapazitäten:** notwendige Personal- und Leistungsressourcen

...korrespondieren mit drei „weichen“ Faktoren:

- **Kompetenz:** Wissen und Können (bislang womöglich nicht hinreichend genutzt?) in der Klinik
- **Kommunikation:** Information und Dialog als Basis für Mitarbeiterengagement und Vertrauen
- **Kultur:** Führungsstil und Verständnis von Zusammenarbeit; ist dieses zukunftstauglich?

Desgleichen von hoher Relevanz ist die Einbindung von Akteuren in und um die Klinik herum und die Beachtung heterogener und nicht selten widersprüchlicher Interessenlagen:

- Den Aufsichtsrat oder das Kuratorium zu informieren und als Unterstützer sicherzustellen, ist sowohl bei langfristig angelegten Veränderungen als auch bei brisanten Themen die Basis für alle weiteren Aktivitäten.
- Im zweiten Schritt gilt es, die Führungskräfte „ins Boot zu holen“, im dritten Schritt die Mitarbeiter. Im Entscheiderkreis geht es um eine transparente Darstellung des Konzepts, um die Darlegung der Chancen aber auch die Offenlegung von Risiken und um die Sicherstellung der Nachhaltigkeit der Umsetzung (Entscheidungstreue).
- Die Herausforderung für die Klinikleitung als Change-Verantwortlicher liegt in hohem Maß darin, auch gegenläufige Interessenlagen zu erkennen und zu integrieren: Was für den einen eine seinen Plänen dienliche Veränderung ist, kann für den anderen eine Bedrohung bedeuten.

Die JOME⁺EC GmbH begleitet seit vielen Jahren Krankenhäuser als Unternehmensberatung in Change-Prozesse. Veränderungen bedeuten Chancen für die Zukunft, wir unterstützen Sie gern. Ihr Ansprechpartner für den Bereich Change Management ist [Herr Dr. Hans-Peter Schlaudt](#).

Jetzt einen unverbindlichen
Beratungstermin vereinbaren

Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns

+49 (0)30-32 666 124-0

info@jomec.de

