



Health Care

Management-Innovation in Organisationen des Gesundheitswesens

Harald Tuckermann, Matthias Mitterlechner, Johannes Rüegg-Stürm

In Organisationen des Gesundheitswesens stellt sich zunehmend die Frage, wie sie ihre Managementpraxis weiterentwickeln können. Dieses Thema von Management-Innovation ergibt sich aus den Herausforderungen, die sich aus ihrem Umfeld und aus ihrer internen Spezialisierung abzeichnen. Zur Management-Innovation gehört, die eigene Entscheidungspraxis systematisch in den Blick zu nehmen, einen Perspektivenwechsel vom eigenen Fachgebiet auf die Gesamtorganisation vorzunehmen, sowie zwischen Fachführung, Management und Executive Management-Praxis zu unterscheiden. Diese drei Elemente lassen sich über den durchgängigen Aufbau reflexiver Plattformen und deren Vernetzung etablieren. Denn letztlich geht es bei Management-Innovation um die Weiterentwicklung der konkreten, historisch etablierten und bislang funktionalen Entscheidungspraxis einer Organisation.

Das Management von Spitälern ist heutzutage eine zunehmend herausfordernde Aufgabe. Zum einen nehmen die spitalweiten, klinik- und abteilungsübergreifenden Fragestellungen zu. Intern zieht die zunehmende Spezialisierung einen entsprechenden Bedarf an Re-Integration der Wertschöpfung mit Klärungsbedarf der Koordination, Zusammenarbeit und Verantwortlichkeit nach sich. Aus dem Umfeld stellen sich über die veränderte Spitalfinanzierung, den Wegfall von Kantons Grenzen oder mit den Spitallisten verstärkt

Themen nach einem effizienten Einsatz der intern zunehmend gemeinsam genutzten Ressourcen, nach einer verstärkten

Differenzierung des Spitals zur Positionierung und nach Kooperationen mit anderen Leistungsanbietern. Zur Bearbeitung dieser Fragestellungen starten Spitäler beispielsweise spitalweit Initiativen wie Prozessmanagement, Strategieentwicklung, Lean Management, integrierte Informationstechnik oder einheitliche Controllingsysteme. Zum anderen wird gerade bei solchen Initiativen deutlich, dass die Kliniken, Stationen oder Abteilungen ganz

eigenständige Interessen verfolgen, jeweils eine unterschiedliche Perspektive einnehmen und diese Initiativen auch typischerweise ganz verschieden bearbeiten. Denn in jedem Bereich arbeiten fachliche Expertinnen und Experten, deren Fachbereiche sich historisch immer weiter spezialisiert haben. Ein Klinikleiter fasst das so zusammen: „Bei uns sind sowieso immer alle anders als die anderen“. Spitäler sind deshalb pluralistische Organisationen.

In diesem Kontext besteht die Aufgabe von Management darin, die vielfältigen Interessen, Perspektiven und Praktiken mit Blick auf die weitere Entwicklung des Spitals aufeinander abzustimmen und für entsprechende Entscheidungen zu sorgen. Management ist damit keine Stelle (z.B. der CEO) oder ein Gremium (z.B. die Geschäftsleitung). Vielmehr hat Management die Funktion, in einem überaus komplexen, vielfältigen und verteilten Wertschöpfungssystem für Entscheidungen zu sorgen, die verbindliche Festlegungen für die nachfolgenden Aktivitäten darstellen. Management zielt darauf ab, die kollektive Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit einer Organisation sicherzustellen und weiter zu entwickeln. Es geht also um die Schaffung der Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, damit in einer Organisation jene Entscheidungen getroffen und realisiert werden können, die die erfolgreiche und anspruchsgruppengerechte Wertschöpfung der Organisation als Ganzes weiter voranbringen.

«Management zielt darauf ab, die kollektive Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit einer Organisation sicherzustellen und weiter zu entwickeln.»

Aus der skizzierten Pluralität sowie der Zunahme von spitalweiten Initiativen und Fragestellungen entsteht der Bedarf, die

Management-Praxis weiter zu entwickeln. Traditionell hat sich vielerorts eine Entscheidungspraxis etabliert, bei der bilaterale Absprachen zwischen einzelnen Kliniken, Abteilungen oder Departementen im Vordergrund stehen. Ein Geschäftsleitungsmitglied beschreibt: „Dieser Bilateralismus ist sehr prägend bei uns. Jeder schaut, mit wem er Themen voranbringen kann.“

Ein Verwaltungsratsmitglied ergänzt: „Die Kliniken sprechen sich einzeln untereinander ab. Das ist sehr informell.“ Mit bilateralen Absprachen stehen eher die eigenen Anliegen und weniger übergreifende Themen im Vordergrund. Ihre Bearbeitung braucht Zeit und birgt das Risiko, dass die Themen ganz oder teilweise versanden. Deshalb stößt diese Entscheidungspraxis heutzutage an ihre Grenzen. Die Management-Praxis selbst wird zum Gegenstand der eigenen Weiterentwicklung. Wie kann diese Selbstveränderung, diese Management-Innovation mit den relativ autonomen Fachbereichen, Kliniken und Abteilungen gelingen?

Management-Innovation: Weiterentwicklung der eigenen Entscheidungspraxis

Für diese Frage nach Management-Innovation ist die Strukturierung von Kommunikation von zentraler Bedeutung. Gerade bei spitalweiten Fragestellungen liegt die Wirksamkeit einer Entscheidung nicht nur an der sachlich-inhaltlichen Bearbeitung, sondern auch an der Akzeptierbarkeit seitens der Fachbereiche, Kliniken und Abteilungen. Beides hängt in einer Expertenorganisation im Wesentlichen davon ab, in welcher Weise die dafür notwendige Fachexpertise, die Verantwortlichkeit und die Betroffenheit Berücksichtigung finden.

Für die Weiterentwicklung der Management-Praxis ist ein erstes Element, sie *in den Blick* zu nehmen. Wenn eine konkrete Initiative, ein Projekt oder Ähnliches ansteht, lässt sich fragen: wer ist an welcher Fragestellung in welcher Rolle beteiligt, wie wird die Frage bearbeitet und zu welchem Zeitpunkt? Die Antworten auf diese Fragen lassen mögliche Veränderungspotenziale der Management-Praxis erkennen. Ihre Bearbeitung ist deshalb anspruchsvoll, weil den Beteiligten die historisch gewachsenen Muster des Entscheidens bis zur Selbstverständlichkeit geläufig sind und im Angesicht konkreter Fragestellungen oft unbeobachtet im Hintergrund ablaufen.

Ein zweites Element besteht in der *Ermöglichung von Perspektivenwechseln*. Mit der Spezialisierung liegt die Aufmerksamkeit allzu oft auf dem Ausschnitt des eigenen Fachgebiets. Wie die unterschiedlichen Fachpersonen sowohl im Rahmen der operativen Patientenbehandlung wie auch bei der Bearbeitung strategischer Themen zusammenspielen, kommt eher selten in den Blick. Jedoch lässt sich beispielsweise bei den eingangs genannten spitalweiten Initiativen die Möglichkeit mit einplanen, das jeweilige Thema im Zusammenhang des Gesamtsitals zu reflektieren und dadurch einen Perspektivenwechsel zu unterstützen.

Ein drittes Element ist die Unterscheidung von Fachführung, Management und Executive Management, die jeweils unterschiedliche Formen der Management-Praxis bezeichnen und eigene Bearbeitungsformen erfordern. Traditionell steht in Spitälern die Fachführung im Vordergrund. Sie beinhaltet die jeweilige Patientenbehandlung sowie die fachliche Weiterentwicklung der Disziplin

oder Profession. Behandlungsfragen werden meist in der Interaktion von ärztlichen, pflegerischen und therapeutischen Fachkräften mit Blick auf bestimmte Patientinnen und Patienten getroffen. Zeitlich sind diese Entscheidungen auf die konkrete Situation in der Gegenwart bezogen. Gleichzeitig und zukunftsbezogen gehören zum Fachkontext auch die forschende und ausbildnerische Entwicklung der jeweiligen Profession oder Disziplin, die in den Kliniken, Instituten und Fachbereichen einen hohen Stellenwert einnimmt. Als *Management* bezeichnen wir demgegenüber den Bereich von Fragen und Themen, welche die Schaffung und Weiterentwicklung der Voraussetzungen für eine gelingende fachliche Arbeit im Spital betreffen. Management beinhaltet daher Fragen nach der Zusammenarbeit zwischen Kliniken, Fachbereichen und Instituten mit Bezug auf den fortlaufenden Arbeitsalltag im Spital und damit der übergreifenden Patientenprozesse. Hinzu kommt die fortlaufende Bereitstellung der für die Facharbeit notwendigen Ressourcen, sei es Personal, Finanzen, verfügbare Informationen und Datenflüsse oder Geräte und Räumlichkeiten. Im Vergleich dazu umfasst *Executive Management* die Themen, wie sich ein Spital in sein konkretes Umfeld einbettet. Hier geht es um die zukünftige Ausrichtung des Gesamtsitals im Kontext anderer Anbieter, um Kooperationen mit anderen Leistungserbringern, um die Gestaltung von Zuweiserverhältnissen, aber auch um die interne Management-Architektur.



Fachführung, Management und Executive Management

Im Kern von Management-Innovation steht die Weiterentwicklung der bisherigen Praxis, wie vor allem Fragestellungen von Management und Executive Management bearbeitet werden. Deshalb ist es wichtig, die eigene Entscheidungspraxis in den Blick zu nehmen, mit Perspektive auf das Gesamtspital und mit Hilfe der vorgängigen Unterscheidungen zu untersuchen, welche Bearbeitungsform sich für welches Thema eignet.

Etablierung reflexiver Kommunikationsplattformen

Für diesen Selbstentwicklungsprozess braucht es geeignete Kommunikationsplattformen. Der klassische Fokus auf die Aufbaustruktur reicht dabei bei weitem nicht aus. Vielmehr kommen noch mindestens folgende Aspekte hinzu:

- die Etablierung und Strukturierung von Entscheidungsplattformen, mit deren Hilfe sich der *fortlaufende Alltagsbetrieb* systematisch und fortlaufend in den Blick nehmen lässt;
- die Etablierung und Strukturierung von Entscheidungsplattformen, über die die *Weiterentwicklung der Gesamtorganisation* bearbeitet wird;
- die *Klärung des Zusammenspiels* zwischen den unterschiedlichen Plattformen, was die Frage nach den wechselseitigen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen dieser Gremien einschliesst.

Mit Hilfe dieser drei Bestandteile kann die eigene Entscheidungspraxis weiter entwickelt werden. Für eine gelingende Management-Innovation sind zudem ein konkreter Bezug sowie geschützte Räume für die daran Beteiligten notwendig. Die eigene Entscheidungspraxis reflexiv in den Blick zu nehmen, bedeutet eben auch, sie zu problematisieren.

Für einen konkreten Bezugspunkt bieten sich Veränderungsinitiativen an, wie zum Beispiel die Einführung von Prozess- oder Lean Management. Mit Blick auf Management-Innovation werden solche Initiativen nicht nur als Optimierungen für einen reibungsloseren Ablauf oder für die Vermeidung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten verstanden. Gleichzeitig stellen sich bei derartigen Initiativen grundlegende Fragen zur Zusammenarbeit, zur Koordination zwischen den Beteiligten und zur Verortung der Verantwortung. Dies bietet die Möglichkeit, die eigene Entscheidungspraxis mit Bezug auf die konkrete Wertschöpfung entwicklungsorientiert zu hinterfragen. Dafür sind innerhalb der jeweiligen Projektstruktur kommunikative Plattformen nötig, um diese Fragen systematisch und fortlaufend mit den Beteiligten angehen zu können. Das ist gerade dann wichtig, wenn vereinbarte Veränderungen miteinander eingeübt werden.

Komplementär zu Veränderungsinitiativen ist eine nachhaltig angelegte Qualifizierung von Führungskräften förderlich. Derzeit führen wir beispielsweise in Kooperation mit den Kantonsspitalern Graubünden (KSGR) und Aarau (KSA) einjährige Zertifikatskurse durch. Sie dienen als Reflexionsplattformen der eigenen Management-Praxis in diesen Organisationen mit den jeweiligen Führungskräften. Die Teilnehmenden erarbeiten sich mit Hilfe ausgesuchter Referierenden grundlegendes Orientierungswissen zu Management-Praxis, zu ihrer Expertenorganisation und zu dessen dynamischem Umfeld. Gleich-

zeitig nutzen die Teilnehmenden ihre Kenntnisse bei der Bearbeitung von Projekten, die einen Beitrag zur Spitalentwicklung leisten und der reflexiven Weiterentwicklung der eigenen Management-Praxis dienen. Als Gesamtgruppe entwickeln die Teilnehmenden eine geteilte Perspektive auf die Eigenheiten, Herausforderungen und Möglichkeiten zur produktiven Weiterentwicklung ihres Spitals. Bei einer mehrjährigen Durchführung entwickelt sich so ein Handlungskern von Führungskräften, der die eigene Management-Praxis kontinuierlich im Rahmen von Veränderungsinitiativen weiterentwickeln und in der Organisation verankern kann.

Schliesslich bildet die reflexive Weiterentwicklung der Management-Praxis über das eigene Spital hinaus eine wichtige Grundlage für externe Kooperationen bis hin zu integrierten Versorgungsstrukturen. Da Spitäler zunehmend für die regionale Versorgung ihrer Bevölkerung mit Grund- und Zentrumsleistungen zusammen arbeiten, sind geteilte und verbindliche Vereinbarungen zur Bearbeitung gemeinsamer Entscheidungen von tragender Bedeutung. Gleichzeitig potenziert sich bei den Kooperationen die Pluralität, da nicht nur unterschiedliche Kliniken, sondern auch Spitäler und andere Leistungsanbieter beteiligt sind. Dies wird besonders bei der Entwicklung integrierter Versorgungsregionen deutlich. Beispielsweise kooperieren in Scuol das Center da Sandà Engiadina Bassa (CSEB), die Spitex, das Engadin Bad Scuol sowie Tourismusanbieter. Jede Organisation hat ihre eigene und für ihre Wertschöpfung angemessene Management-Praxis etabliert. Für die Entwicklung integrierter Versorgung gilt es, tragfähige Beziehungen zu entwickeln und eine gemeinsame Management-Praxis zu etablieren, die sowohl den Eigenheiten der beteiligten Organisationen wie auch der integrierten Versorgungsregion insgesamt Rechnung trägt. In einem solchen Fall wird Management-Innovation zu einer Schlüsselvoraussetzung.

Konklusion

Zusammengefasst: Management-Innovation im Gesundheitswesen ist zu einem zentralen Thema geworden. Gleichzeitig ist die Weiterentwicklung der eigenen Entscheidungspraxis überaus anspruchsvoll. Mit systematisch vernetzten Kommunikationsplattformen kann es aber gelingen. Ein solcher Prozess braucht kontinuierliche Aufmerksamkeit, wechselseitige Wertschätzung und Zeit. Denn frei nach Mark Twain lassen sich unliebsam gewordene Gewohnheiten nicht einfach aus dem Fenster werfen. Man muss sie die Treppe herunterlocken, Stufe für Stufe.

Unsere aktuellen Weiterbildungsangebote für den Gesundheitssektor finden Sie unter <http://www.imp.unisg.ch/de/weiterbildung/management+im+gesundheitssektor>.

Autorenverzeichnis

Prof. Dr. Pietro Beritelli

Titular-Professor für Tourismus, Forschungszentrum Tourism and Transport

Simone Gutzan

Wiss. Mitarbeiterin, Forschungszentrum Organization Studies

Samuel Heer

Wiss. Mitarbeiter, Forschungszentrum Tourism and Transport

Prof. Dr. Christian Laesser

Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Tourism and Transport

Dr. Matthias Mitterlechner

Projektleiter, Forschungszentrum Organization Studies

Dr. Stephan Reinhold

Wiss. Mitarbeiter, Forschungszentrum Tourism and Transport

Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm

Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Organization Studies

Prof. Dr. Kuno Schedler

Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Public Management and Governance

Dr. Roland Scherer

Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Regional Science

Dr. Roger W. Sonderegger

Projektleiter, Forschungszentrum Public Management and Governance

Michelle Tschumi

Studentische Mitarbeiterin, Forschungszentrum Organization Studies

Prof. Dr. Harald Tuckermann

Assistenzprofessor, Vizedirektor IMP-HSG, Leiter Forschungsprogramm HealthCare Excellence

Dr. Ralf-Eckhard Türke

Projektleiter, Forschungszentrum Public Management and Governance

Dr. Kristina Zumbusch

Projektleiterin, Forschungszentrum Regional Science

Bildnachweis

iStockphoto.com © skynesher: S. 24

www.pixabay.com: Titelbild; S. 4; S. 8;
S. 12; S. 15; S. 16; S. 19; S. 27; S. 28

IMPRESSUM

ISSN 2235-3844

**Institut für Systemisches
Management und Public
Governance IMP-HSG
Universität St. Gallen**

Dufourstrasse 40a
CH - 9000 St. Gallen
Fon +41 71 224 25 25
Fax +41 71 224 25 36
www.imp.unisg.ch

Nächste Ausgabe

erscheint im

Dezember 2015

zum Thema

„Wirkung“