

## **Fachartikel zur Masterarbeit:**

# **Transformation in Schweizer Spitälern – Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zum erfolgreichen Wandel (Masterarbeit)**

Autoren: Madlaina Perl, Samuel Ruch, Carmen Wanner (alle Executive MBA HSG in „Business Engineering“); Betreuung: Prof. Dr. Peter Rohner

Ursprünglich wollten die Autoren ein Beratungskonzept zur Einführung von Lean Hospital Management schreiben. Der betreuende Professor Peter Rohner überzeugte das Team, dass es bereits genügend intelligente Konzepte zur Realisierung betriebswirtschaftlicher Potentiale im Gesundheitswesen gibt. Spannender sei vielmehr die Frage, warum diese nicht konsequenter umgesetzt würden. Vor diesem Hintergrund entschieden sich die Autoren, die folgenden Forschungsfragen zu bearbeiten:

- Welche Rahmenbedingungen müssen im Umfeld der schweizerischen Spitäler geschaffen werden, um die Veränderungsaffinität der Spitäler zu erhöhen?
- Welche Voraussetzungen können die Spitäler innerhalb der Grenzen ihrer Organisation schaffen, um für zukünftige Transformationsvorhaben zur Umsetzung betriebswirtschaftlicher Konzepte fit zu sein?

Zur Beantwortung dieser Frage analysierten die Autoren konkrete Fälle – für die Rahmenbedingungen griffen sie auf bestehende Fallstudien aus der Literatur zurück, für die Erarbeitung der Voraussetzungen erarbeiteten sie die Fallstudien selbst mit Hilfe zu Fokusinterviews mit dem Top Management ausgewählter Spitäler. Die Ergebnisse – je ein Set an Rahmenbedingungen und Voraussetzungen – wurden in einer Umfrage von Führungskräften schweizerischer Spitäler beurteilt (und bestätigt).

## **Welche Rahmenbedingungen führen zu Veränderungsprozessen in Spitälern?**

Die Arbeit zeigt, dass insbesondere folgende Rahmenbedingungen zu Transformationen führen:

- Wettbewerbsdruck durch entsprechendes Marktangebot an Dienstleistungen und Regulierung
- Durch die Öffentlichkeit wahrgenommene Qualitätsprobleme in der Branche sowie in der eigenen Organisation
- Keine Aussicht auf Unterstützung oder Subvention ausserhalb des definierten Preissystems (Fallpauschalensystems)

Die Praxisvertreter beurteilten die Wichtigkeit dieser Rahmenbedingungen insgesamt als höher als deren Umsetzungsstand in der Schweiz. Die wichtigsten Gründe für diese Umsetzungslücke sehen die Autoren im generell eher langsamen Tempo politischer Entscheidungsprozesse in der Schweiz sowie in der Doppelrolle der Kantone mit entsprechendem Zielkonflikt (Regulator und Leistungsbetreiber).

## **Welche Voraussetzungen können Spitäler schaffen, um betriebswirtschaftliche Potentiale zu realisieren?**

Die Arbeit beschreibt insgesamt 21 Voraussetzungen, die von Spitalern zur Realisierung von betriebswirtschaftlichen Potentialen geschaffen werden können. Als Metamodell für die Arbeit wurde die sog. Business Engineering-Landkarte verwendet – ein umfassender Ansatz für Veränderungsprozesse. Die 21 detailliert beschriebenen Voraussetzungen sind alle einer der vier Gestaltungsebenen der Business Engineering-Landkarte zugeordnet:

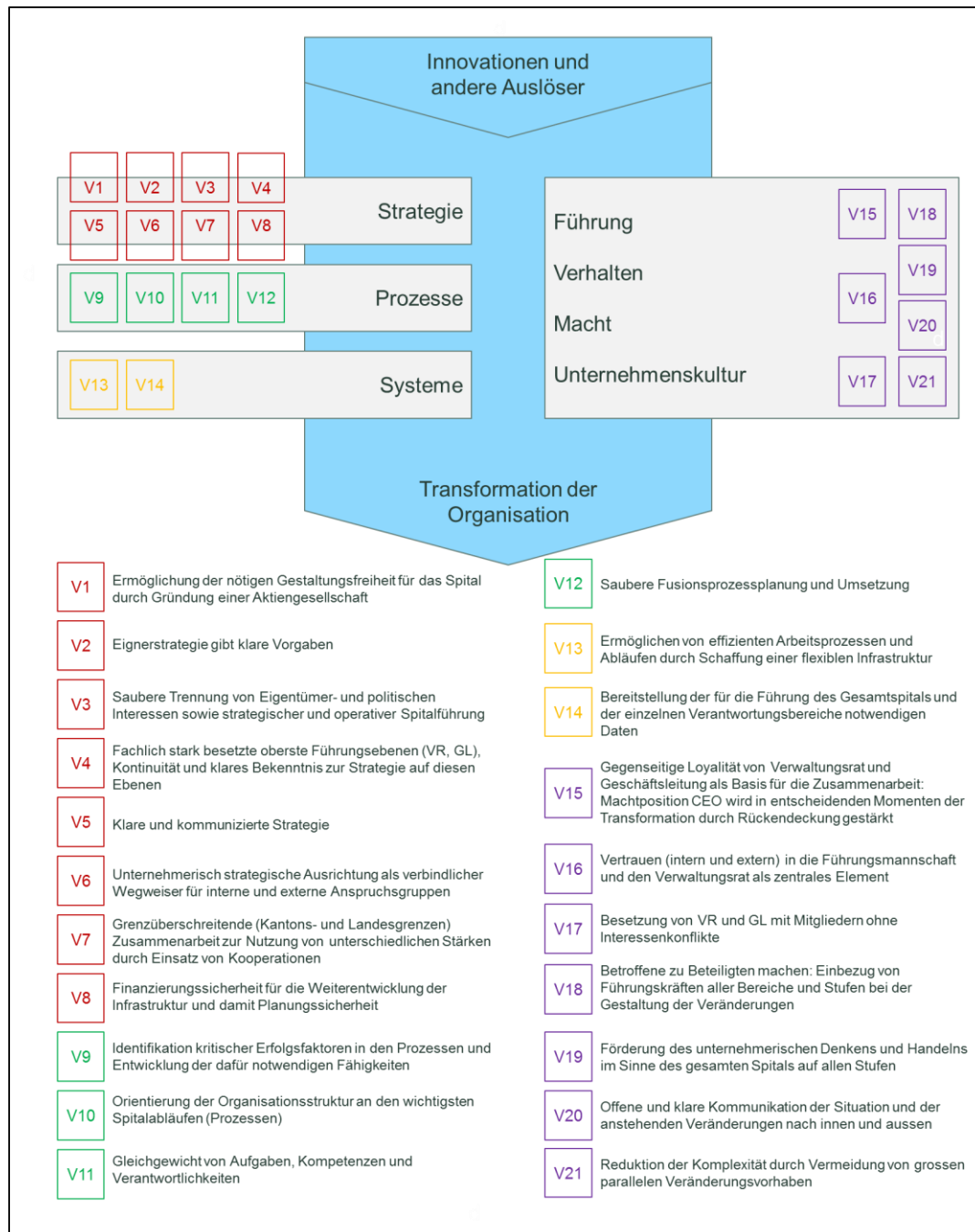


Abbildung 1: Erarbeitete Voraussetzungen (eigene Darstellung)

Bei der Umsetzung ist entscheidend zu verstehen, dass Wissen und Fähigkeiten aus allen Gestaltungsebenen benötigt werden, um Veränderungen erfolgreich zu implementieren. Eine Strategieeinführung ohne Berücksichtigung der Unternehmenskultur ist ebenso schwierig, wie die Einführung neuer Prozesse ohne Einbezug der betroffenen Mitarbeitenden.

Die Praxisvertreter beurteilten die Wichtigkeit der erarbeiteten Voraussetzungen insgesamt als höher als deren Umsetzungsstand in Ihrem eigenen Spital. Die wichtigsten Gründe für diese Umsetzungslücke sehen die Autoren in den folgenden Punkten:

- Unterschiedliche Sichtweise verschiedener Berufsgruppen im Spital: Im Spital arbeiten verschiedene Berufsgruppen mit anders ausgeprägten limbischen<sup>1</sup> Profilen und unterschiedlichen intrinsischen Motivationen. Aufgrund der unterschiedlichen Motivation ergeben sich andere Ansprüche an das wirtschaftliche Funktionieren des Spitals und die Qualität der Leistungen – entsprechend schwierig ist es, im Rahmen von Veränderungsprozessen zukunftsweisende Kompromisse zu finden. Entscheidend für das Gelingen von Veränderung zur Nutzung von betriebswirtschaftlichen Potentiale im Spital scheint jedoch das Lösen dieses Konfliktes mittels professionellem Change Management.
- Machtverhältnisse im Spital: Für die Kunden, d.h. die Patienten, sind letztlich die Bereichsleiter (Chefärzte) verantwortlich. Sie haben eine starke Machtposition und werden sehr gut entschädigt, entsprechend haben sie potentiell am meisten zu verlieren und stehen Veränderungen kritisch gegenüber.

### **Knackpunkt Unternehmenskultur**

Ein Schwerpunkt der Arbeit bildet die Untersuchung der Unternehmenskultur und die Schwierigkeiten bei der Gestaltung des Unternehmergeistes. Es konnte aufgezeigt werden, welchen Stellenwert die zielgruppengerechte Kommunikation mit den unterschiedlichen Berufsgruppen hat und was deren Gestaltung mit den verschiedenen Berufsgruppen so anspruchsvoll macht. Häufig stehen Manager mit leeren Hosentaschen da, wenn es um den Umgang mit den entscheidenden weichen Faktoren des Changes Prozesses geht. Häufig fehlt es am geeigneten, richtigen Vokabular um mit den Mitarbeitern über emotionale Themen zu sprechen. Und im Spital mit drei sehr verschiedenen Berufsgruppen potenziert sich diese Herausforderung, weil jede Berufsgruppe unterschiedliche Motive und Werte vertritt.

Wie klar und verständlich jemand Sachverhalte mitteilen kann, wie er dabei seine Mitmenschen durch die Art der Kommunikation behandelt, wieviel er von seiner Persönlichkeit preisgibt, welchen Appell bzw. welchen Einfluss und wieviel Manipulation er bewirken möchte, beeinflusst die Tiefe und den Grad des Vertrauens, welches das Gegenüber einzubringen in der Lage ist.

---

<sup>1</sup> Häusel, Hans-Georg: Think Limbic. Die Macht des Unbewussten verstehen und nutzen für Motivation, Marketing, Management. 4. aktualisierte Auflage, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co., 2011.

Im Umgang mit Transformation ist die Tendenz der Empfänger, in die unklaren Seiten einer Nachricht etwas hineinzuhören, was aus ihren Phantasien, Erwartungen und Befürchtungen stammt, nicht zu unterschätzen.

Frustration und Resignation unter den verschiedenen Berufsgruppen werden häufig beklagt. Die organisationale Energie, welche die Kraft misst, mit der Unternehmen arbeiten und Dinge bewegen, sinkt, womit der Anteil korrosiver Energie im Gesundheitswesen überdurchschnittlich hoch ist und schlussendlich zu einer multiplen Organisationsklerose führen kann.

Die aktivierten Kräfte entfalten ihre Energie destruktiv nach innen und können nicht produktiv zur Schaffung von Kundennutzen eingesetzt werden. Korrosive Energie führt dazu, dass sich Unternehmensbereiche gegenseitig schwächen und gemeinsame Initiativen beeinträchtigt werden. Überzogene Aktivität und rasantes Tempo führen zu Oberflächlichkeit und mittelmäßigem Output.

Viele Unternehmen weisen eine so hohe negative Energie auf, dass ein Großteil des Engagements nicht mehr für produktive Arbeits- und Veränderungsprozesse, sondern für interne Machtkämpfe eingesetzt wird. Die Stärke Organisationaler Energie zeigt an, in welchem Ausmass Unternehmen ihr Potential zur Verfolgung zentraler Ziele aktiviert haben.

Von multipler Organisationsklerose sind alle Organisationen befallen, wenn die Krankheit nicht präventiv behandelt wird. Sklerose bezeichnet einen langsamen und schleichenden Prozess der Verknöcherung und Erstarrung, der von den Betroffenen oft erst bemerkt wird, wenn es zu spät für eine Therapie ist.

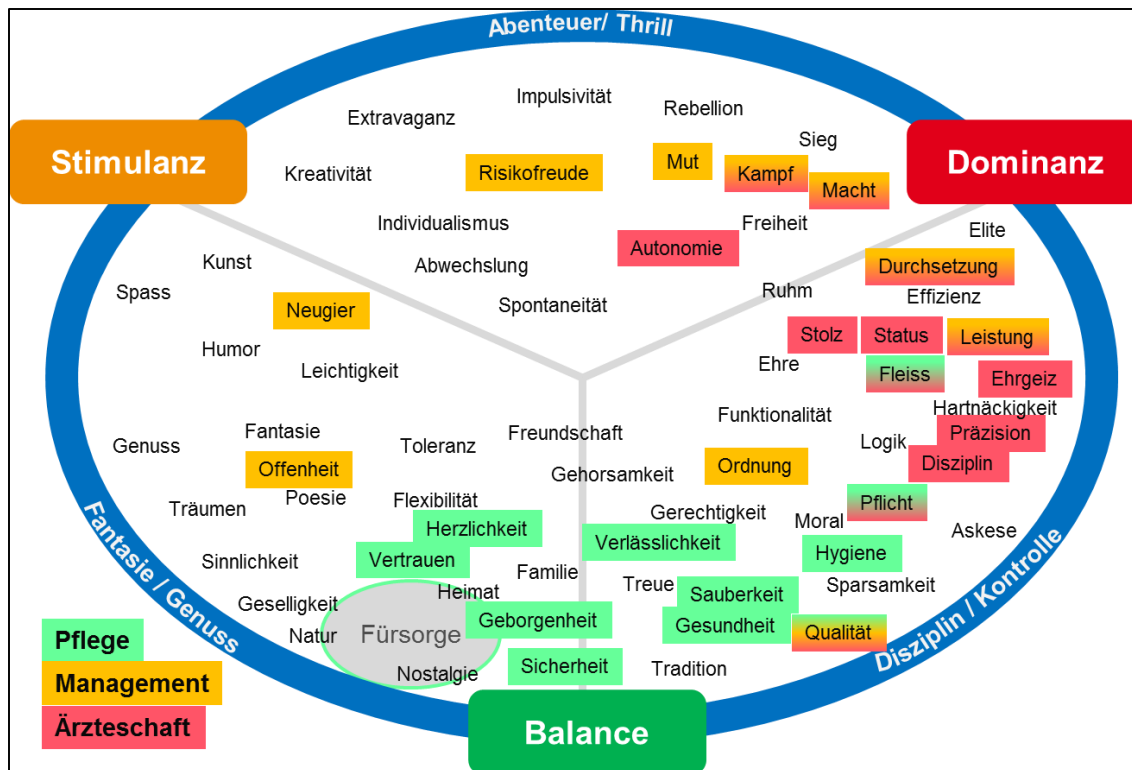
Für eine Unternehmung heisst das, dass ein Kurswechsel oder eine Sanierung nicht mehr möglich ist, weil die Veränderung der verkrusteten Strukturen zu viel Zeit und Geld bei geringer Aussicht auf Erfolg kosten würde. Aus dieser Situation zu entfliehen, gelingt nur durch die Risiko-Lust für Innovation. Will man gegen diese Krankheit ankommen, ist man gezwungen, die Stimulanzkräfte zu fördern.

Da wir vorliegend jedoch von Spitälern und nicht von risikofreudigen Menschen in Start-up's im Silicon Valley sprechen, treffen wir auf einen Konflikt, welcher von den Neurobiologischen Instruktionen unseres Gehirns automatisch gesteuert wird.

Wir konnten den Berufsgruppenkonflikt anhand des neurowissenschaftlichen Ansatzes des Diplom-Psychologen Hans-Georg Häusel aufzeigen. Seine Forschungsstrategie bestand darin, die aktuellen Erkenntnisse der Psychologie, Neurobiologie, Neurochemie, usw. übereinander zu legen und auf gemeinsame Strukturen hin zu untersuchen.

Dadurch ist es gelungen, ein verständliches und wissenschaftlich fundiertes System der Emotionen zu entwickeln. Im Mittelpunkt stehen die Emotionssysteme in unserem Gehirn und die Macht des Unbewussten. Daraus entstanden ist die Limbic Map.

Will man gegen die Organisationsklorose ankommen, ist man gezwungen, die Stimulanz-Kräfte zu fördern. Ohne starke Stimulanz-Instruktion keine Kreativität und keine Innovation. Erfolgreiche Spitäler zeichnen sich durch gute Intrapreneure aus. Sie verfügen über ein ausgeprägtes limbische Profil.



Machtverteilung im Spital: Zuteilung der Spitalrollen Pflege, Management und Ärzteschaft auf die Werte und Motive der Limbic Map

Wie aus der Verteilung der Werte und Motive erkannt werden kann, entsteht ein dreiteiliger Konflikt. Diejenigen Menschen, die Rollen in der Pflege übernehmen, verfügen über eine ausgeprägte Balance Instruktion, fühlen sich aber in der Routine, die Disziplin verlangt, ebenfalls sehr wohl. Während das Pflegepersonal am liebsten in Gruppen auf den Spitalgängen anzutreffen ist, absolvieren Ärzte ein Einzelkämpferstudium.

Ärzte verfügen über eine grosse Disziplin und Kontrolle gepaart mit einer deutlichen Dominanzinstruktion. Aufgrund der unterschiedlichen Werte, welche über die Ausschüttung der Hormone in der Amygdala gesteuert werden, wird eine barrierefreie Kommunikation verunmöglicht. Dieser Konflikt war bis anhin nicht so offensichtlich, weil Spitäler häufig von Chefärzten geführt und geleitet wurden.

Mit dem Eintritt des betriebswirtschaftlichen Gedankenguts erobert eine neue limbische Instruktion die Chefetage der Schweizer Spitätern. Idealerweise ein stimulanzenorientierter Intrapreneur. Wie aus der Karte ersichtlich, hat er wenige bis keine Verbündete, ihm stehen starke Bewahrer gegenüber. Eine Berufsgruppe mit einem grossen Harmoniebedürfnis und die andere mit einem starken Dominanzverhalten.

Diese Instruktionsverteilung führen zu unterschiedlichen Dienstleistungsansätzen. Die Pflege möchte einen uneingeschränkten Care Service, die Ärzte wollen alles daran setzen, dem Patienten die vertrauenswürdigste, sicherste und umfangreichste Behandlung zu ermöglichen, ganz nach dem Motto je mehr desto besser und der für die notwendige betriebswirtschaftliche Transformation gesuchte Manager möchte den Patienten zwar auch happy machen, aber nur soweit, wie dies der Markt auch verlangt und das für den Patienten notwendig ist.

Der Manager-Typ, der für die Transformation geeignet ist, zeichnet sich durch eine hohe Stimulanz aus. Sein Ziel ist es, nach neuen unbekanntem Reizen zu suchen, Neues zu entdecken und zu erforschen, ausgetretene Pfade zu verlassen, anders zu sein als andere. Es ist die Stimulanzfunktion, die für Beschäftigung mit dem Markt und dem Wettbewerb sorgt, weil stimulanzmotivierte Menschen von Natur aus neugierig sind.

Wenn einmal klar ist, wo die Hauptursachen des Widerstands liegen, ist der Weg offen für das Aushandeln von Vorgehensweisen, die den Interessen der Betroffenen Rechnung tragen, ohne die Ziele des Projekts bzw. der Transformation infrage zu stellen.

Die drei Gestaltungsebenen der linken Seite der Business Engineering Landkarte scheinen griffiger, weshalb wir Menschen lieber auf dieser rationalen Ebene argumentieren und arbeiten. Hier sind mehr Modelle und Methoden vorhanden und auch bekannt, z.B. die vielfältigen Vorgehensweisen und Instrumente, die für die Strategieentwicklung zur Verfügung stehen, oder die ausgefeilten Methoden für die Prozessgestaltung. Höchstwahrscheinlich ist dies der Grund, weshalb es für Spitäler einfacher ist, mit der Umsetzung von notwendigen Veränderungen hier zu beginnen und Voraussetzungen zu schaffen.

Eine interessante Erkenntnis ist, dass sich die BE-Landkarte als Orientierung für Transformationen in Schweizer Spitäler hervorragend zu eignen scheint, verteilen sich die erarbeiteten Voraussetzungen doch über alle Ebenen der BE-Landkarte wobei der Ebene Führung und Kultur besonderes Augenmerk zu schenken gilt.

Auf der rechten Gestaltungsebene Politik und Kultur ist die Anzahl zur Verfügung stehender Instrumente dürftiger. Die Gestaltung einer Unternehmenskultur lässt sich nicht wie ein Kochrezept niederschreiben. Die kritischen Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Transformation liegen jedoch hauptsächlich im Umgang mit den Themen auf der rechten Seite. Hier ist eine hohe emotionale und soziale Kompetenz sowie Intuition bzw. ein gutes Bauchgefühl für das Verständnis im Umgang mit Menschen unumgänglich, worin wir innerhalb unserer Ausbildung gehörig geschult wurden.

Aufgrund der Erkenntnisse der analysierten Fälle und der Beurteilung durch die Praxis lässt sich folgern, dass die BE-Landkarte und Business Engineering als Gesamtansatz für Veränderungsmanagement mit besonderem Fokus auf Führung und Kultur ein geeigneter Ansatz ist, um ein Spital für die Herausforderungen und Chancen der kommenden Jahre bereit zu machen. Es kommt somit auf das ganzheitliche Verständnis einer Veränderung und auf die Ausgewogenheit der Voraussetzungen auf der linken und auf der rechten Seite der Business Engineering Landkarte an.

Wir sind stolz, ist es uns gelungen aufzuzeigen, dass die vorhandenen betriebswirtschaftlichen Potentiale ohne eine Qualitätseinbusse bei den Leistungen an den Patientinnen und Patienten umgesetzt werden können.

Es konnte gezeigt werden, dass sich den Spitälern vielseitige strategische Entwicklungsmöglichkeiten bieten, welche mit der für die meisten Spitäler neuen, unternehmerischen Freiheit verfolgt werden können. Die Beurteilung aus der Praxis hat gezeigt, dass viele Veränderungen in der Umsetzung sind. Die Auszeichnung und Publimachung der Arbeit hat ein grosses Nachfrageecho ausgelöst, was uns motiviert hat, die Arbeit zu publizieren.

Das Feedback aus Leserkreisen ist durchwegs positiv und die Arbeit wird als praxistauglich beurteilt, um auch Berufsgruppen und Mitarbeiter im Spital ohne betriebswirtschaftliche Ausbildung mit dem Thema Transformation vertraut zu machen, zu sensibilisieren und zu schulen.

## Was konkret können Spitäler nun tun?

Verantwortungsträgern von Spitälern empfehlen die Autoren, Ihren aktuellen Entwicklungsstand mit Hilfe der aufgezeigten 21 Voraussetzungen zu überprüfen. Dabei ist darauf zu achten, dass alle drei Berufsgruppen und jeweils Vertreterinnen / Vertreter verschiedener Hierarchie-Ebenen um ihre Einschätzung gefragt werden. Da zwischen den einzelnen Voraussetzungen Abhängigkeiten bestehen lassen sich die 21 Voraussetzungen nach verwandten Themen clustern und diese Cluster auf eine Zeitachse und in die Dimension "Change Management-Komplexität" eingeordnet werden.<sup>2</sup>

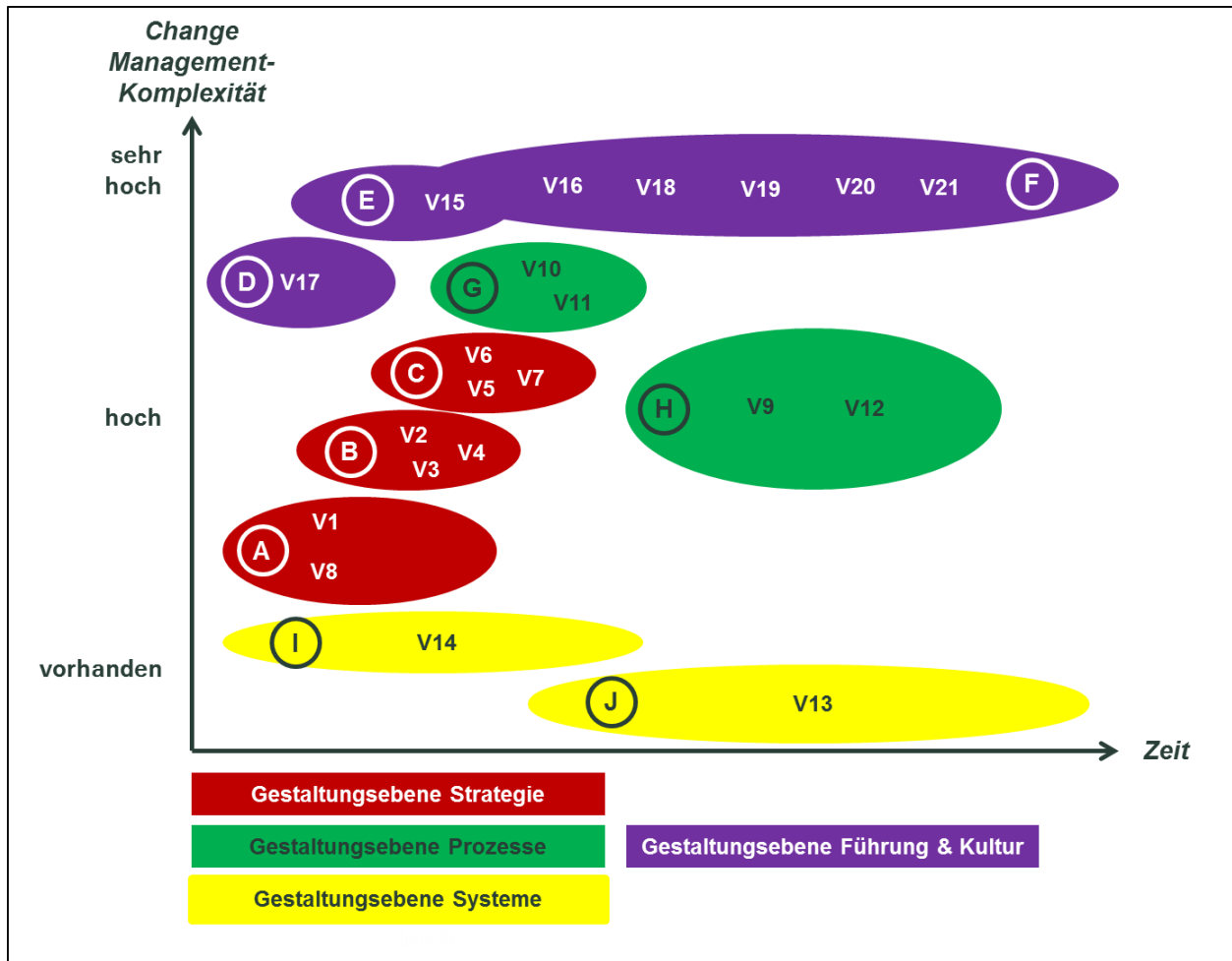


Abbildung 2: Voraussetzungs-Cluster und ihre Abhängigkeiten (eigene Darstellung)

### Legende

- A) Rechtliche Gestaltungsfreiheit und Finanzierungssicherheit
- B, D) Eigenerstrategie und Besetzung Verwaltungsrat
- C) Unternehmensstrategie und deren Kommunikation
- E) Macht und Vertrauen
- F) Veränderung der Unternehmenskultur durch die Betroffenen als Beteiligte

<sup>2</sup> Unter Change Management-Komplexität verstehen die Autoren dabei folgendes: Wie isoliert kann eine Voraussetzung bzw. ein Voraussetzungs-Cluster in der entsprechenden Gestaltungsebene umgesetzt werden resp. wie stark sind die Abhängigkeiten zu anderen Gestaltungsebenen? Je höher die Abhängigkeiten zu anderen Gestaltungsebenen, desto höher die Change Management-Komplexität.



- G) Schaffen klarer Verantwortlichkeiten
- H) Gestaltung der Leistungserstellung
- I) Fakten für die Führung
- J) Zukunftsorientierte Infrastruktur

Die Masterarbeit ist als Buch erschienen und eignet sich hervorragend, Mitarbeiter im Spital ohne betriebswirtschaftliche Ausbildung für Veränderungen und ihre Komplexität sowie die Herausforderungen zu sensibilisieren und zu schulen. Die Arbeit kann über Carmen Wanner [carmen@carmenwanner.ch](mailto:carmen@carmenwanner.ch) bezogen werden. 242 Seiten, Preis CHF 88.00 zZgl. Versandkosten. ISBN: 978-3-033-04933-8