

# Komplexität gezielt steuern

Neue Herausforderungen: Umstrukturierung und Anpassung an neue Gegebenheiten

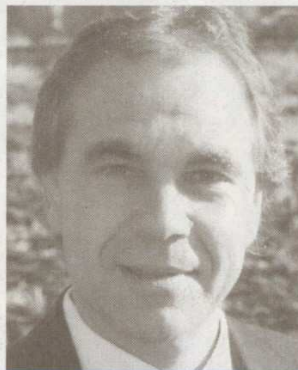
Nichts ist so beständig wie der Wandel – und auch vor Krankenhäusern macht er nicht halt. Aber auch in Zukunft sollen Krankenhäuser die Patienten bestmöglich versorgen, doch gleichzeitig unterliegen sie als Teil der öffentlichen Gesundheitsversorgung dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit und spüren den Druck zur Rationalisierung. Veränderungen sind im Gesundheitsbereich an der Tagesordnung, doch nicht immer gehen diese in die richtige Richtung. Und dort, wo es gute Ansätze gibt, verlaufen diese zum Teil im Sande. Was ist also zu tun?

In Zeiten des Wandels sind gute Organisation, präzise geplante Abläufe einerseits, andererseits auch ein klares Verständnis der Prozesse aufseiten der Beteiligten mehr gefordert denn je. Nur vor diesem Hintergrund können die täglichen Herausforderungen in einem komplexen System wie einem Krankenhaus überhaupt bewältigt werden. Komplexität wird dabei schnell als Kompliziertheit verstanden. Doch das stimmt so nicht: Ähnlich, wie eine Blinddarmpoperation zwar komplex ist, mit der richtigen Organisation, Technik und den entsprechenden Instrumenten jedoch Routine wird, verhält es sich mit dem Management in Veränderungsprozessen. Wählt man einen ganzheitlichen Ansatz wie die Managementkybernetik, ordnen sich die Strukturen und Aufgaben in ein steuerbares System. Prozesse, Strukturen und mögliche Veränderungen werden in ihren sämtlichen Zusammenhängen und Konsequenzen aus den verschiedenen Perspektiven und Positionen innerhalb eines Krankenhauses bedacht. Viel

Aufwand, um dem Anspruch auf qualitativ hochwertige medizinische Hilfe, Zufriedenheit von Patienten und Mitarbeitern sowie auf Wirtschaftlichkeit gerecht werden zu können. Aber er lohnt sich.

## Beispiel Fallmanager

Ein Beispiel für den Wandel in Krankenhäusern ist die Einführung von Fallmanagement. Das Konzept greift die Forderung nach optimaler medizinischer und sozialer Versorgung auf. Ein sogenannter Fallmanager – auch „Case Manager“ – organisiert und kontrolliert sämtliche Hilfeleistungen für einen Patienten und sorgt für die Vernetzung und reibungslose Zusammenarbeit aller Beteiligten. Ein wesentliches Element ist die aktive Einbindung des Patienten in die Planung statt der reinen ‚Bepflanzung‘ und Verwaltung! Eine gute Sache: jenseits von starren Abteilungsgrenzen begleitet ein gut ausgebildeter und kompetenter Fallmanager einen Patienten durch das Krankenhaus. Und trotzdem klappt Fallmanagement häufig nicht so, wie man sich das auf dem Papier ausgemalt hat. Es ächzt und knackt im Gebälk, und Unzufriedenheit macht sich breit. Die Einführung der Position „Fallmanager“ und die Besetzung von Stellen mit kompetenten Teammitgliedern hat nicht automatisch zu erfolgreichem Fallmanagement geführt. Hat man wirklich alles bedacht? Ein gut ausgebildeter und kompetenter Fallmanager allein reicht aus Sicht der Managementkybernetik nicht aus. Auch das Umfeld spielt eine bedeutende Rolle. Denn alle Beteiligten sind wichtige Teile des Gesamtsystems Krankenhaus – demnach müssen auch sie bei der Veränderung hin zu Fallmanagement ‚mitgenommen‘



Dr. Markus Giray, MTO Psychologische Forschung und Beratung, Tübingen

werden. Dies heißt, dass alle ihre Rolle im Veränderungsprozess kennen und wissen, was nach der Einführung von Fallmanagement von ihnen erwartet wird. Starre Abteilungsgrenzen einzureißen heißt natürlich auch, dass sich die Anforderungen an die Kommunikation im Krankenhaus verändern. Und da liegt der Hase im Pfeffer. Aus Sicht der Befragten einer Studie von MTO erschweren die Strukturen in Krankenhäusern gute Kommunikation eher und schränken zudem die Möglichkeit für Mitarbeiter ein, Verantwortung zu übernehmen. Auch die Kommunikation mit Patienten und ihren Angehörigen wird von den Teilnehmern der Studie aus dem medizinischen und dem Pflegebereich als nicht sehr ausgeprägt wahrgenommen. Insgesamt also keine guten Voraussetzungen für die Arbeit der Fallmanager.

## Austausch, Kommunikation

Was also ist zu tun? Nur durch intensiven Austausch zwischen Fallmana-

gern und den Kolleginnen und Kollegen in den verschiedenen Abteilungen des Krankenhauses können Erstere ihre Aufgaben überhaupt wahrnehmen. Dafür müssen Kommunikationswege und -anforderungen klar definiert sein.

Berücksichtigt man die Einschätzungen von Ärzten und des Pflegepersonals aus oben genannter Studie, wird schnell klar, dass Kommunikation die wichtigste Herausforderung ist, der man sich bei der Einführung von Fallmanagement stellen muss. Die Mitarbeiter mit ihrer Kompetenz und auch ihren Bedenken müssen frühzeitig in den Veränderungsprozess einbezogen werden, denn sie sind die Experten für die Aufgaben, die alltäglich anfallen, und erkennen mögliche Probleme am besten. Nicht nur die Fallmanager müssen auf ihre Aufgaben vorbereitet werden: alle Beteiligten brauchen Orientierung, ein klares Bild von ihrer Rolle und den besonderen Anforderungen an die Kommunikation im Krankenhaus.

Ganz ohne Anstrengungen wird erfolgreiches Fallmanagement also nicht eingeführt werden können. Das Erreichen des Ziels, Patienten kompetent zu helfen, ihrem Bedürfnis entgegenzukommen, zwischenmenschlich gut aufgehoben zu sein, und dabei Wirtschaftlichkeitsüberlegungen nicht außer Acht zu lassen, lohnen diese Anstrengungen in jedem Fall.

### ► Kontakt:

Dr. Markus Giray, Rainer Horn, Reiner Gold  
MTO Psychologische Forschung und Beratung  
GmbH, Tübingen  
Tel.: 07071/9101-369  
Fax: 07071/9101-48  
r.gold@mto.de  
www.mto.de