

## Organisationsentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor

Wenn man Marketing als ganzheitliche Aufgabe im Sinne von marktorientierter Unternehmensführung versteht, gehört die dauerhafte, dynamische Anpassung von Organisationsstrukturen und Prozessen mit zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Management. Rahmenbedingungen und Märkte ändern sich bekanntlich ständig. Darum müssen Unternehmen ihre Strukturen und Prozesse ständig und systematisch anpassen. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich hier meist durch hohe Veränderungsfähigkeiten aus. Die Veränderungen selbst werden durch ein institutionalisiertes Veränderungsmanagement aktiv ausgelöst und zur Umsetzung begleitet. Diese Managementaufgabe wird meist als Organisationsentwicklung bezeichnet.

Nachdem insbesondere in den vergangenen zwei Jahrzehnten immer mehr Marktmechanismen in die ökonomischen Rahmenbedingungen von Krankenhäusern integriert wurden, stehen Kliniken gegenwärtig vor der Aufgabe, ebenfalls eine systematische Organisationsentwicklung zu etablieren. Die Rahmenbedingungen werden sich auch weiterhin auf nicht absehbare Zeit dynamisch verändern. Daher ist es für Kliniken überlebenswichtig, auf solche Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation systematisch reagieren zu können. Wichtig ist dabei, dass die Veränderungsprozesse sachlich adäquat und auch mit den geringstmöglichen Reibungsverlusten stattfinden können.

Ein Beispiel für aktuellen Veränderungsbedarf liefert die Umkehr der Marktsituation bei der Nachbesetzung von Stellen für medizinisches Fachpersonal. Der Personalmarkt wandelt sich derzeit von einem Anbieter- zu einem Nachfragermarkt. Ähnlich bedeutende Umbrüche erwarten Kliniken in der IT, in der Kommunikation und in der Anspruchshaltung von Patienten, die zunehmend selbst an der Auswahl einer Klinik beteiligt sind. Neben den Verwaltungseinheiten stehen aber auch klinische Abteilungen vor solchen Herausforderungen, die organisatorische Veränderungen erfordern. Interdisziplinarität, kooperative

Behandlung in Zentren und andere Trends wie Digitalisierung und Telemedizin, Demografie und Veränderung des Krankheitsspektrums werden ebenso in Veränderungen von Organisationsstrukturen münden wie die dynamische Entwicklung der Rahmenbedingungen des Wettbewerbs unter den Häusern.

Diese Veränderungen sind z.T. mit großen Risiken verbunden, da organisatorische Anpassungen auch erhebliche unerwünschte Effekte mit sich bringen können. Beispiele sind Störungen in der Zusammenarbeit von Teams, Fehler bei der Ressourcenplanung, Fehler bei der Zeitplanung. Die erforderlichen Veränderungen müssen daher dauerhaft professionell geplant, moderiert und umgesetzt werden.

Dieses Veränderungsmanagement ist neben der Identifikation des Bedarfs die Aufgabe der Organisationsentwicklung. Ziel beider Aufgaben ist immer die rechtzeitige Etablierung geeigneter Organisations- und Managementstrukturen. Dabei sollte die Organisationsentwicklung solche Veränderungsprozesse strukturiert moderieren und im direkten Auftrag der Klinikleitung die betroffenen Bereiche bis

zu einem vorschlagsreifen Konzept begleiten. Idealerweise wird die Organisationsentwicklung dabei als sachkundiger Vermittler bei unterschiedlichen Interessenslagen z.B. in Bezug auf den Ressourcenbedarf etabliert. Zur professionellen Begleitung müssen Standards ermittelt, Benchmarks berücksichtigt und individuelle standortbezogene Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Kurz: Die Organisationsentwicklung leistet für betroffene Bereiche einen professionellen Service im Veränderungsmanagement und unterstützt die Klinikleitung durch eine adäquate, standardisierte und fundierte Anpassung der Organisation. Verschwendung von Ressourcen und nicht realisierte Chancen durch Fehlanpassungen sollen auf diese Weise deutlich reduziert werden.

Veränderungen sind für jeden betroffenen Bereich eine Ausnahmesituation. Die Organisationsentwicklung muss diese mit dem Blick von außen professionell begleiten.

**Patric Sommerhoff, Vorstand der DGFM, Leiter der Unternehmenskommunikation des Universitätsklinikums Düsseldorf, Kontakt: sommerhoff@med.uni-duesseldorf.de**

### Beispiel für eine Aufgabe der Organisationsentwicklung

#### Unterstützung des Personalmanagements bei den erforderlichen organisatorischen Anpassungen

Studien der BÄK und des DKI zeigen, dass in den kommenden Jahren der Mangel an Fachpersonal weiter zunehmen wird. Kliniken haben begonnen, Konzepte zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität zu entwickeln und umzusetzen. Den Anforderungen, die sich durch die Wandlung des Marktes vom Anbieter- zum Nachfragermarkt stellen, können viele Personalabteilungen in ihrer heutigen Struktur nicht adäquat begegnen. Die „Themen“

- Employer-Branding,
- Recruiting in Einheit mit strukturierter Personalentwicklung inklusive Aufzeigen von Karrierepfaden und Entwicklungsmöglichkeiten,
- Entwicklung eines Angebots-Mix, das sich an individuellen Bedürfnissen und Lebensabschnittserfordernissen orientiert,
- systematische Mitarbeiterbindung sowie Etablierung eines Experten- und Talente-Pools

erfordern Strukturen, die dem Personalmanagement die Erfüllung dieser Aufgaben ermöglichen. Damit wird sich ein Personalmanagement sowohl in der Aufbauorganisation als auch in Bezug auf die Prozesse vollständig anders aufstellen, als dies heute oft noch der Fall ist. Aber auch Talentmanagement, Teambuilding, Konfliktmanagement, strukturierte Feedback-Mechanismen, Mitarbeiterzufriedenheit und deren Messung, Fehlerkultur sowie der Aufbau einer Willkommenskultur für neue Mitarbeiter sind Themen, die ein neu strukturiertes Personalmanagement abbilden wird. Kurzum geht es um die Zentrierung des Personalmanagements auf die Mitarbeiterorientierung. Damit einher geht die aufbau- und ablauforganisatorische Einrichtung als Service- und Beratungseinheit für Personal.

