

Margitta B. Beil-Hildebrand

Change Management in der Pflege

Gestalten und Verhalten von und in
Gesundheitsorganisationen



Beil-Hildenbrand
Change Management in der Pflege

Verlag Hans Huber
Programmbereich Pflege

Beirat

Angelika Abt-Zegelin, Dortmund

Jürgen Osterbrink, Salzburg

Doris Schaeffer, Bielefeld

Christine Sowinski, Köln

Franz Wagner, Berlin



Margitta B. Beil-Hildebrand

Change Management in der Pflege

Gestalten und Verhalten von und in
Gesundheitsorganisationen

Verlag Hans Huber

Margitta B. Beil-Hildebrand. Univ. Prof. Dr., Master of Science (M.Sc.) und Doctor of Philosophy (Ph.D.).
Professorin am Institut für Pflegewissenschaft und -praxis an der Paracelsus Medizinischen Privatuniversität (PMU)
in Salzburg, Strubergasse 21, 5020 Salzburg / Österreich, www.pmu.ac.at.
Kontakt: margitta@beil-hildebrand.de

Lektorat: Jürgen Georg, Thomas Sonntag, Andrea Weberschinke
Herstellung: Daniel Berger
Titellillustration: pinx. Winterwerb und Partner, Design-Büro, Wiesbaden
Titelgestaltung: Claude Borer, Basel
Satz: punktgenau gmbh, Bühl
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Hubert & Co., Göttingen
Printed in Germany

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Verfasser haben größte Mühe darauf verwandt, dass die therapeutischen Angaben insbesondere von Medikamenten, ihre Dosierungen und Applikationen dem jeweiligen Wissensstand bei der Fertigstellung des Werkes entsprechen. Da jedoch die Pflege und Medizin als Wissenschaften ständig im Fluss sind, da menschliche Irrtümer und Druckfehler nie völlig auszuschließen sind, übernimmt der Verlag für derartige Angaben keine Gewähr. Jeder Anwender ist daher dringend aufgefordert, alle Angaben in eigener Verantwortung auf ihre Richtigkeit zu überprüfen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen oder Warenbezeichnungen in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen-Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Verlag Hans Huber
Lektorat Pflege
z. Hd.: Jürgen Georg
Länggass-Strasse 76
CH-3000 Bern 9
Tel: 0041 (0)31 300 45 00
Fax: 0041 (0)31 300 45 93
E-Mail: juergen.georg@hanshuber.com
Internet: <http://verlag.hanshuber.com>

1. Auflage 2014

© 2014 by Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern

(E-Book-ISBN_PDF 978-3-456-95345-8)

(E-Book-ISBN_EPUB 978-3-456-75345-4)

ISBN 978-3-456-85345-1

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	7
1 Change Management in Gesundheitsorganisationen	9
1.1 Zum inhaltlichen Aufbau des Buches	9
1.2 Zum didaktischen Aufbau des Buches	10
1.3 Worte des Dankes und abschließende Hinweise	11
2 Weshalb Gestalten und Verhalten von und in Gesundheitsorganisationen?	13
2.1 Gesundheitswesen im Wandel – Chancen und Risiken	13
2.2 Geschichte und Hintergründe des Change Managements	15
2.3 Faktoren als relevante Einflüsse aus dem äußeren und inneren Umfeld	17
2.4 Sprech- und Sichtweisen der Organisationswissenschaft und Managementlehre	18
2.5 Diskussionsfragen	22
3 Das Verhältnis von Gesundheitsorganisationen zu ihrer Umwelt	23
3.1 Change Management durch Veränderungen im äußeren Umfeld	23
3.2 Reaktionen auf Veränderungen im äußeren Umfeld	28
3.3 Change Management durch Veränderungen der Binnenwelt	29
3.4 Diskussionsfragen	31
4 Change Management durch den Einsatz von Technologien	33
4.1 Pflege und Technologien in Gesundheitsorganisationen	33
4.2 Materielle und soziale Technologien in Gesundheitsorganisationen	34
4.3 Materielle Technologien in Gesundheitsorganisationen	35
4.4 Soziale Technologien in Gesundheitsorganisationen	38
4.5 Kontrollspielräume durch materielle und soziale Technologien	40
4.6 Diskussionsfragen	42
5 Die Strukturierung und Gestaltung von Arbeitsprozessen	45
5.1 Die Rationalität der wissenschaftlichen Betriebsführung	45
5.2 Die Produktion am Endlosmontageband als weitere Rationalisierungswelle	48
5.3 Der Prozess der McDonaldisierung als neuzeitliche Rationalisierungswelle	49
5.4 Verschiedene Formen der Kontrolle in Gesundheitsorganisationen	52
5.5 Diskussionsfragen	55

6	Organisationsstrukturen, Herrschaftsformen und Managementprinzipien	57
6.1	Die Struktur und Architektur von Gesundheitsorganisationen.	57
6.2	Bauprinzipien von Gesundheitsorganisationen und ihre besonderen Herausforderungen	59
6.2.1	Zentralisierung	60
6.2.2	Dezentralisierung	61
6.2.3	Die Gesundheitsorganisation als Prozess und Business Process Re-Engineering	63
6.3	Die Bürokratie und Wege aus dem «stahlharten Gehäuse»	65
6.4	Die Funktionen des Managements und die Prinzipien der wissenschaftlichen Administration	70
6.5	Managementrollen und Managementverhalten	73
6.6	Diskussionsfragen	75
7	Strategisches Management und Organisationsentwicklung	77
7.1	Die Bedeutung des strategischen Managements für Gesundheitsorganisationen	77
7.2	Instrumente, Taktiken und Methoden des strategischen Managements.	79
7.3	Die Organisationsentwicklung und ihre spezielle Zielrichtung im Change Management.	83
7.4	Die systemtheoretische und arbeitsprozessorientierte Organisationswissenschaft	89
7.5	Diskussionsfragen	96
8	Das Management von Unternehmenskulturen	97
8.1	Das Konzept der Unternehmenskultur	97
8.2	Unternehmenskultur und Change Management	99
8.3	Unternehmenskulturen von und in Gesundheitsorganisationen	106
8.4	Ansätze und Ergebnisse aus der Kulturforschung.	109
8.5	Diskussionsfragen	117
9	Welches Change Management ist das beste?	119
	Literatur	121
	Über die Autorin	131
	Abbildungsverzeichnis	133
	Sachwortverzeichnis	135

Zusammenfassung

Dieses Buch über das Change Management von Gesundheitsorganisationen beinhaltet ein umfangreiches, wenn auch bei Weitem nicht erschöpfendes Themenfeld. Der Leser bzw. die Leserin wird sich mit dem Gestalten und Verhalten von und in Gesundheitsorganisationen unter Berücksichtigung der organisationalen Leistungsfähigkeit und der Qualität des Arbeitslebens beschäftigen. Dabei spielen verschiedene Faktoren eine nicht zu unterschätzende Rolle: Individual-, Gruppen-, Struktur- und Managementfaktoren unter Berücksichtigung von historischen, gegenwärtigen und zukünftigen Bedingungen in Gesundheitsorganisationen. Jedes Kapitel zeigt, wie diese Themen in Mainstream-

Analysen untersucht werden, aber hinterfragt auch die konventionelle Annahme, die besagt, dass Gesundheitsorganisationen als kohärente selbstproduzierende Einheiten funktionieren. Im Mainstream ist die Berücksichtigung von Politik, Konflikt und Vielfalt flüchtig oder wird als störendes Element betrachtet, welches vom Change Management eingegrenzt werden muss. Kritischere Analysen zum Gestalten und Verhalten von und in Gesundheitsorganisationen untersuchen die Rückkehr und Zunahme solcher Störungen und die wesentlichen Eigenschaften ihrer Beziehung zum gesundheitsbezogenen Arbeitsleben und ihre Bedeutsamkeit für ihre ständig wandelnden Formen.

1. Change Management in Gesundheitsorganisationen

Das Change Management in Gesundheitsorganisationen liegt ganz offensichtlich im Trend. Diese Entwicklung wird von unzähligen Publikationen, von Unternehmensberatern, Coaches, Personalentwicklern und Führungskräften aus dem inner- und außereuropäischen Ausland beeinflusst. Ein Blick auf die Entstehungsgeschichte dieser Form des modernen Managements lässt erkennen, dass es in den deutschsprachigen Ländern seit den späten 1980er-Jahren ein Interesse an speziellen Fragestellungen rund um das Management von Gesundheitsorganisationen gibt, insbesondere hinsichtlich eines erfolgreichen Change Managements. Zum einen ist das Interesse groß, mit welchen Strukturen, Strategien und Systemen Gesundheitsorganisationen erfolgreich beeinflusst werden können. Zum anderen werden die bisher fast ausschließlich angloamerikanischen (empirisch-analytischen) Forschungsergebnisse zum Gestalten und Verhalten von und in Gesundheitsorganisationen sukzessive auch in der hiesigen Literatur zur Kenntnis genommen. Die Forderung nach einer kritischen Auseinandersetzung mit diesem Thema kann daher als logische Konsequenz betrachtet werden.

1.1 Zum inhaltlichen Aufbau des Buches

Ziel dieses Buches ist es, einen Überblick über die unterschiedlichen Praktiken und Diskurse

zum Change Management und ihre praktische Bedeutung für das Gestalten und Verhalten von und in Gesundheitsorganisationen zu geben. Dazu werden in Kapitel 2 die Geschichte und die Hintergründe des Change Managements dargestellt, sodass die Prinzipien des komplexen Wandels in Gesundheitsorganisationen mit ihren Chancen und Risiken verankert werden können. Dadurch können verschiedene Faktoren als relevante Einflüsse aus dem äußeren und inneren Umfeld von Gesundheitsorganisationen unter Berücksichtigung des Mainstreams¹ und kritischeren Ansätzen besprochen werden. In Kapitel 3 wird das Verhältnis von Gesundheitsorganisationen zu ihren Umwelten sowie die aktuellen Faktoren, Trends und Entwicklungen aus dem Gesundheitskontext erörtert, um in Kapitel 4 den zunehmenden Einsatz von Technologien und die damit verbundenen historischen, sozialen und kulturellen Bedingungen für die Versorgung sowie Unterstützung von Patienten bzw. Bewohnern zu diskutieren.

¹ Das Wort «Mainstream» erweckt eine Vielzahl von Assoziationen und bedeutet als Begriff innerhalb der Managementlehre und -forschung, dass eine große Anzahl von Autoren in demselben Themengebiet publiziert, obgleich ein unübersehbarer Mangel an Kritik und Originalität in diesen Diskussionen zu beobachten ist. Dabei ist wichtig, den überaus beherrschenden Ton in den Mainstream-Publikationen zur Kenntnis zu nehmen, mit dem potenzielle Leser bekehrt werden sollen, anstatt zu erklären, was passiert oder was geschieht, wenn Change Management in Organisationen praktiziert wird.

In diesem Kontext wird in Kapitel 3 auf die Aspekte einer Umweltanalyse unter Berücksichtigung verschiedener Vorgehensweisen und in Kapitel 4 auf die materiellen und sozialen Technologien hinsichtlich deren «Determinismus versus organisationaler Wahl» eingegangen. In Kapitel 5 wird die Strukturierung und Gestaltung von Arbeitsprozessen diskutiert, um im Anschluss daran das Potenzial und die Probleme der Managementkontrolle in Gesundheitsorganisationen zu verdeutlichen. Im Mittelpunkt stehen dabei sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter von Gesundheitsorganisationen sowie deren Handlungen und Verhaltensweisen. Parallel dazu wird in Kapitel 6 das facettenreiche Verhältnis der Organisationsstruktur und -architektur als formales Gestaltungsproblem erläutert sowie die verschiedenen Herrschaftsformen nach Max Weber und die klassisch-administrativen Organisationsprinzipien der funktionalen Managementlehre aufgezeigt. Auch in Kapitel 6 geht es um einen Perspektivenwechsel des Change Managements: von der Perspektive der Führungskräfte zur Perspektive aller beschäftigten Personen – d.h. von der Analyse des Mainstreams zu einem kritischeren Verständnis und einem achtsameren Umgang von Gesundheitsorganisationen. In Kapitel 7 wird das strategische Management und die damit verbundenen instrumentellen Best-Practice-Modelle² kurz vorgestellt und bewertet, um im Anschluss daran die Hintergründe der Organisationsentwicklung und der modernen Konzepte des Change Managements zur geplanten Veränderung des Mitarbeiterverhaltens zu reflektieren. Unter Berücksichtigung von Grundzügen eines systemtheoretischen und arbeitsprozessorientierten Organisationsverständnisses wird danach deutlich, anhand welcher Prozesse sich Gesundheitsorganisationen (nicht) reproduzieren und gestalten lassen. Kapitel 8 widmet sich der Unternehmenskultur in Gesundheitsorganisationen als wissenschaftlich-analytische Konzeption und den damit verbundenen Mainstream-Analysen sowie kritischeren Reflexionen. Damit werden die Handlungen und Verhaltensweisen von Personen nicht allein als Ergebnis von planmäßigen Gestaltungsmaßnahmen oder von externen

Bestimmungskräften betrachtet, sondern es wird auch auf die historischen, sozialen und politischen Beziehungsprozesse in Gesundheitsorganisationen Rücksicht genommen.

Eine solche Darstellungsweise in acht Kapiteln bringt es mit sich, dass bestimmte Aspekte des Gestaltens und Verhaltens von und in Gesundheitsorganisationen mehr Aufmerksamkeit bekommen als andere. Um einen gewissen Ausgleich zu schaffen, werden die beiden wichtigsten wissenschaftstheoretischen Perspektiven, ihre Denkweisen und Kontroversen bereits zum Ende des zweiten Kapitels genauer behandelt. Darüber hinaus wurden alle Zitate aus englischsprachigen Texten ins Deutsche übertragen. Für Anregungen und Evidenzen zur weiteren Entwicklung des Buches ist die Autorin dankbar (margitta@beil-hildebrand.de).

1.2 Zum didaktischen Aufbau des Buches

Die Themenauswahl für dieses Buch zum Gestalten und Verhalten von und in Gesundheitsorganisationen kann nicht vollständig sein, erhebt aber den Anspruch, auf die wichtigsten Grundaspekte zum Change Management in der Analyse des Mainstreams und des kritischen Denkens einzugehen. Der Aufbau der einzelnen Kapitel zeigt, dass das Change Management in der zeitgenössischen Sichtweise vorgestellt wird und kritisch reflektiert und herausgearbeitet wird, wo die Zweckdienlichkeit einer kritischeren Perspektive liegt. Diese Zweckdienlichkeit wird immer wieder anhand von reflexiven Beispielen anschaulich illustriert. Das Buch ist folglich insoweit differenziert, als es die Probleme des Mainstreams im Change Management rekonstruiert und kritische Perspektiven zum weiteren Verständnis referiert; es ist reflexiv in dem Sinne, als es achtsame Überlegungen zur

2 Der Begriff «Best Practice» stammt aus der anglo-amerikanischen Literatur und bedeutet, bewährte, optimale und vorbildliche Methoden, Praktiken, Vorgehensweisen bzw. Verfahren organisationsübergreifend im Change Management anzuwenden.

Klärung von Problemen beim Gestalten und Verhalten von und in Gesundheitsorganisationen darstellt. Am Anfang eines jeden Kapitels befinden sich Lernziele und am Ende Diskussionsfragen. Zwischendurch finden sich Spannungsbögen und Fallbeispiele, um die Potenziale und die Probleme im Rahmen des Gestaltens und Verhaltens von und in Gesundheitsorganisationen praxisnah erörtern und reflektieren zu können. Diese Form der Aufbereitung entspricht zweifelsohne dem Kompetenzerwerb, in dem eine kritische Auseinandersetzung im fachlichen, methodischen, sozialen, persönlichen, ethisch-moralischen und wissenschaftlichen Sinne vom potenziellen Leser erbracht werden kann. Mit diesem Buch soll erreicht werden, dass Studierende nach seiner Lektüre in der Lage sind, populäre Entwicklungen im Change Management zu reflektieren. Wer einmal gelernt hat, über den Mainstream hinauszudenken, der hat gute Aussichten, künftigen Trends und speziellen Fragestellungen rund um das Change Management erfolgreicher begegnen zu können. Zu der Zielgruppe dieses Buches gehören folglich Leser, die sich mit dem Gestalten und Verhalten von und in Gesundheitsorganisationen auf Bachelor- oder Master-Niveau auseinandersetzen wollen. Das Buch richtet sich aber auch an Praktiker, die den Mainstream im Change Management bereits kennen und aus den kritischen Analysen einen verwendbaren Mehrwert erzielen können.

1.3 Worte des Dankes und abschließende Hinweise

An dem Schreiben eines solchen Buches sind neben der Autorin weitere Personen beteiligt. Ihnen allen möchte ich an dieser Stelle recht herzlich danken. Namentlich möchte ich an erster Stelle Herrn Jürgen Georg danken, der das Lektorat übernommen hat und die Fertigstellung des Buches vorangetrieben hat. Ferner bin ich durch meine besten Freunde unterstützt worden, die als aufmerksame und reflexive Gefährten wertvolle Hinweise gegeben haben. Einen besonderen Dank schulde ich schließlich auch meinen Kollegen und Studierenden an verschiedenen Hochschulen bzw. Universitäten im In- und Ausland für zahlreiche Anregungen und Diskussionen.

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im vorliegenden Werk meistens die männliche Ausdrucksform gewählt. Im Hinblick auf die angesprochenen Subjekte in den unterschiedlichen Demarkationen sind dabei aber auch die weiblichen Personen gemeint. Wird aber in diesem Buch die weibliche Form verwendet, so ist auch explizit nur diese Ausdrucksform gemeint.

