

Von der Implementation technisch und organisatorisch perfekter Laborlösungen, die an nicht koordinierten menschlichen Einstellungen - oder „den ungeschriebenen Gesetzen“ - scheitern

Dr. Christiane Dithmar, Düsseldorf 19.11.2008

▪

Einführung

Gegenstand des Vortrags ist die Beantwortung der Frage, auf welche Weise die bei einer Laborberatung / Laborveränderung auftretenden, den Prozess hemmenden menschlichen und zwischenmenschlichen Konflikte überwunden werden können. Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang die beteiligten Akteure im Prozess einer Veränderung? Wie können die immer weniger werdenden Menschen im Labor motiviert werden? Wie können Veränderungen von betroffenen Personen mitgetragen werden?

Zunächst wird eine ideale Vorgehensweise dargestellt, die angesichts der realen Probleme, die bei der Veränderung von Laboren auftreten, rasch an Ihre Grenzen stößt.

Im Anschluss wird eine alternative Analyse der relevanten Situation im Umfeld der geplanten Laborveränderung vorgestellt und darauf aufbauende Überlegungen und Handlungsschritte vorgestellt.

Abschließend wird geklärt, welche Akteure für eine Analyse und Bearbeitung der im Umfeld einer Laborveränderung auftretenden Interessen- und Einstellungskonflikte in Frage kommen.

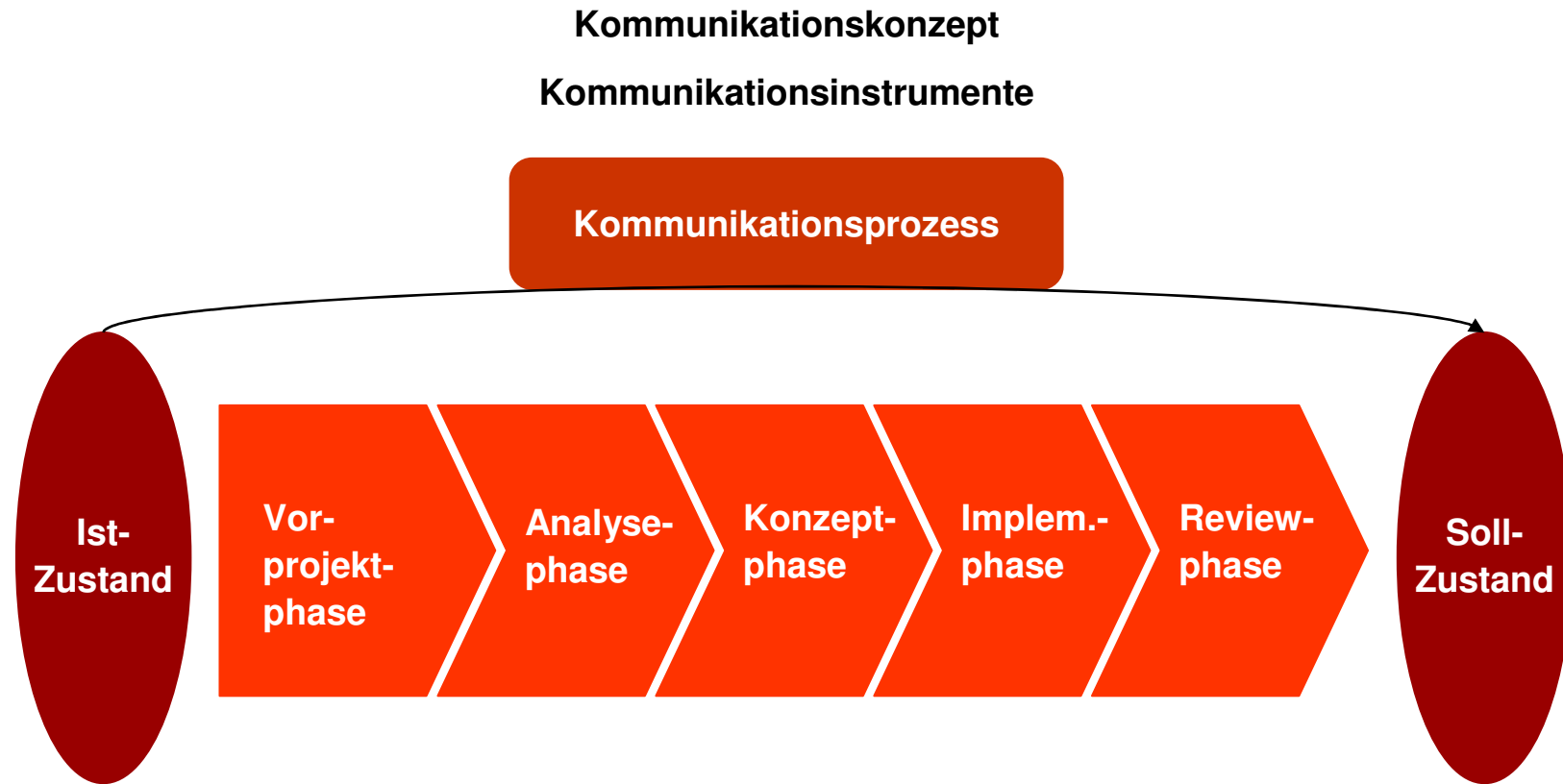
Laborveränderungen können sein:

neue Organisation im Labor, veränderte Prozesse mit neuen Geräten, evtl. mit weniger Personal

Kooperation mit anderen Krankenhäusern – daraus entsteht ein Zentrallabor an einem Standort, in den angeschlossenen Häusern ist nur noch ein Basis oder Notfalllabor, hier entsteht ein Personalpool, d.h. es wird mit Springern gearbeitet,

der Laborleiter soll dazu beitragen, das Anforderungsverhalten der Ärzte zu beeinflussen, zu beraten und Vorgaben zu liefern.

Die Vorgehensweise einer Veränderung im Labor- oder Krankenhausbereich



Die widerspenstige Realität

Die folgenden Beispiele machen jedoch deutlich: die Realität sieht anders aus. Sie zeigen: Obwohl der Laborberater aufgrund der geschilderten prozessualen Vorgehensweise zur Entwicklung einer technisch perfekten Lösung oder einer idealen Laborstruktur gelangt, und auch eine Zusage von den entsprechenden Organisationen erhält, scheitert die Umsetzung oft an zwischenmenschlichen und innerorganisatorischen Konflikten.

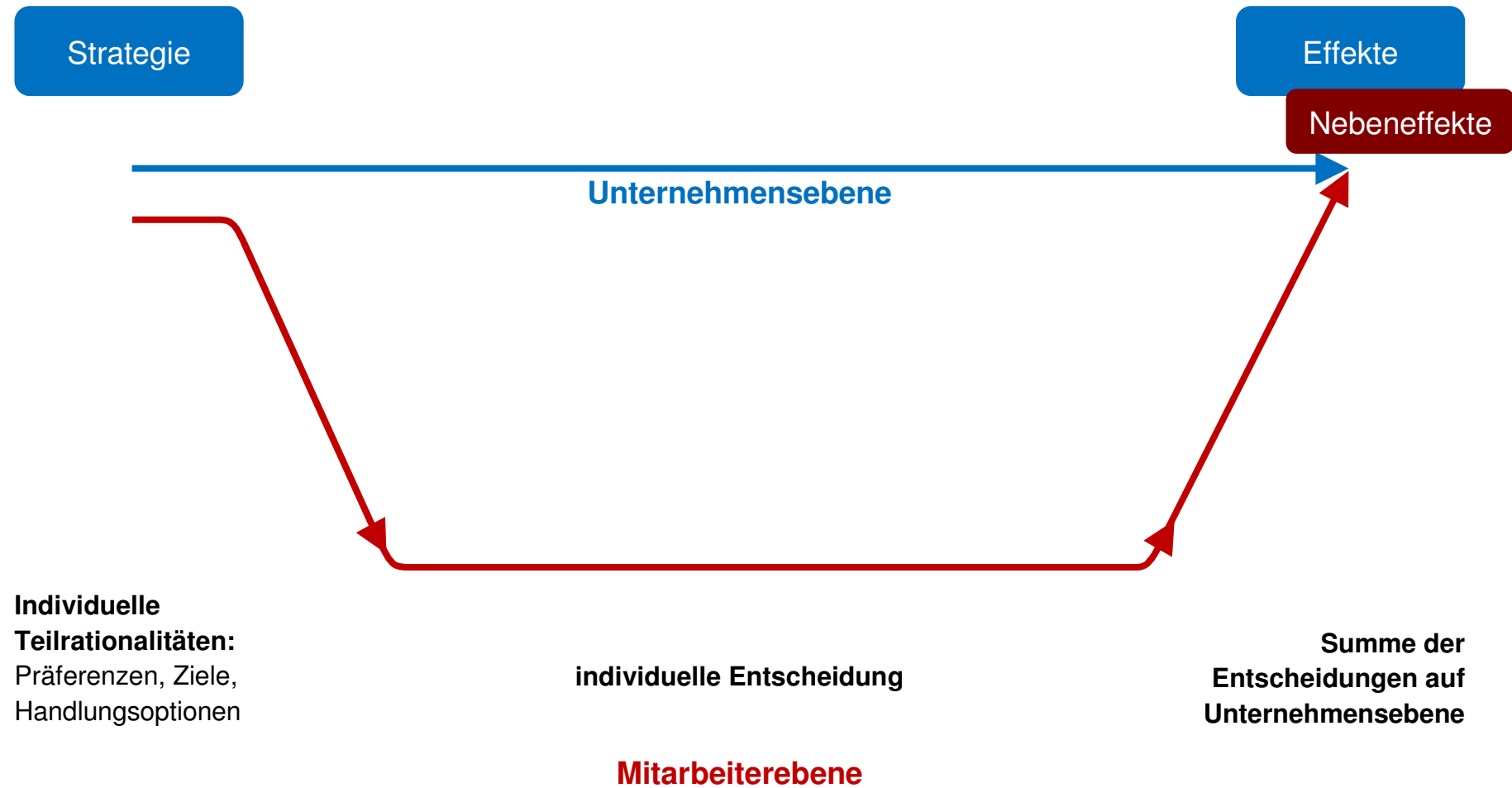
Beispiele für die widerspenstige Realität

- Zum Beispiel: 2 Krankenhäuser innerhalb einer Krankenhausgemeinschaft starten ein gemeinsames IT-Projekt. Weil sich die 2 Verantwortlichen nicht ausstehen können, gibt es keine Einigkeit über Standort des Servers. Das Projekt steht still.
- Oder: Ein abgeschlossener, „abgestimmter“ Umzugs- und Besetzungsplan für ein Diagnosezentrum wird nach dem Weggang des Projektleiters des Krankenhauses umgeworfen. Kurz darauf gibt es ein neues Umsetzungsszenario, ohne Laborberater. Es gibt neue Widerstände verschiedener Parteien, aber schließlich wird das Projekt anders umgesetzt, wobei Fehlberechnungen auftauchen. Plötzlich entsteht Platzmangel, der Umzug zieht sich hin. Der Vorwurf geht an den Laborberater: Schlechter Service, schlechte Arbeit! Dabei sind nur zwischenmenschliche Beziehungen die Ursache.
- Oder: Ein Vorgesetzter eines Labors in XY-Stadt will Geräte eines bestimmten Anbieters im Labor. Mitarbeiter bevorzugen eine Konkurrenzfirma. Es kommt zu endlosen Verzögerungen, zu Widerständen...
- Oder: Wenn die Laborleitung von einer Laborlösung überzeugt ist und diese umsetzt, die Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung aber nicht eingebunden werden, dann sind gerade solche Projekte oft sehr schwierig in der Umsetzung, wegen Widerständen aller Art. Scheinbar überwundene Konflikte brechen wieder auf.
- Oder: Eine Krankenhauskette wird mit dem gleichen Gerätetyp ausgestattet. Das Gerät läuft in 6 Häusern ohne Probleme, in 2 Krankenhäusern kommt es ständig zu Ausfällen. Die Techniker des Herstellers können belegen, daß keine technischen Probleme vorliegen. Es besteht hier eine Abneigung gegen die gewählte Firma, somit erfolgt ein falscher technischer Umgang mit den Geräten.

Was geschieht hier eigentlich?

Um zu verstehen, was in diesen Beispielen eigentlich geschieht, bedarf es einer spezifischen Sichtweise und Analyserichtung: Hierzu müssen die projektrelevanten Teilrationalitäten im System des Zielunternehmens analysiert werden. Als analytisches Modell verwenden wir hierzu das Konzept der „Unternehmensbadewanne.“

Zur Berücksichtigung von Teilrationalitäten: die Unternehmensbadewanne



Das Analyseziel: Ein geeigneter Umgang mit Teilrationalitäten

Ziel dieser Analyse ist die Beantwortung der Frage, wie man am geschicktesten mit solchen Teilrationalitäten umgehen kann:

- Sie zu ignorieren ist nicht möglich, wie das Scheitern der idealen „technikorientierten“ Strategie gezeigt hat.
- Die beteiligten Akteure auf eine gemeinsame „rationale“ Lösung durch Überzeugungsarbeit „einzuschwören“ gelingt in der Regel auch nicht, weil dem unterschiedliche Interessen und divergierende Einstellungen entgegenstehen. Diese verhindern eine Einigung.
- Es bleibt also die Frage, wie man mit solchen Teilrationalitäten am besten umgehen kann. Wie kann man eine Einigung erzielen?

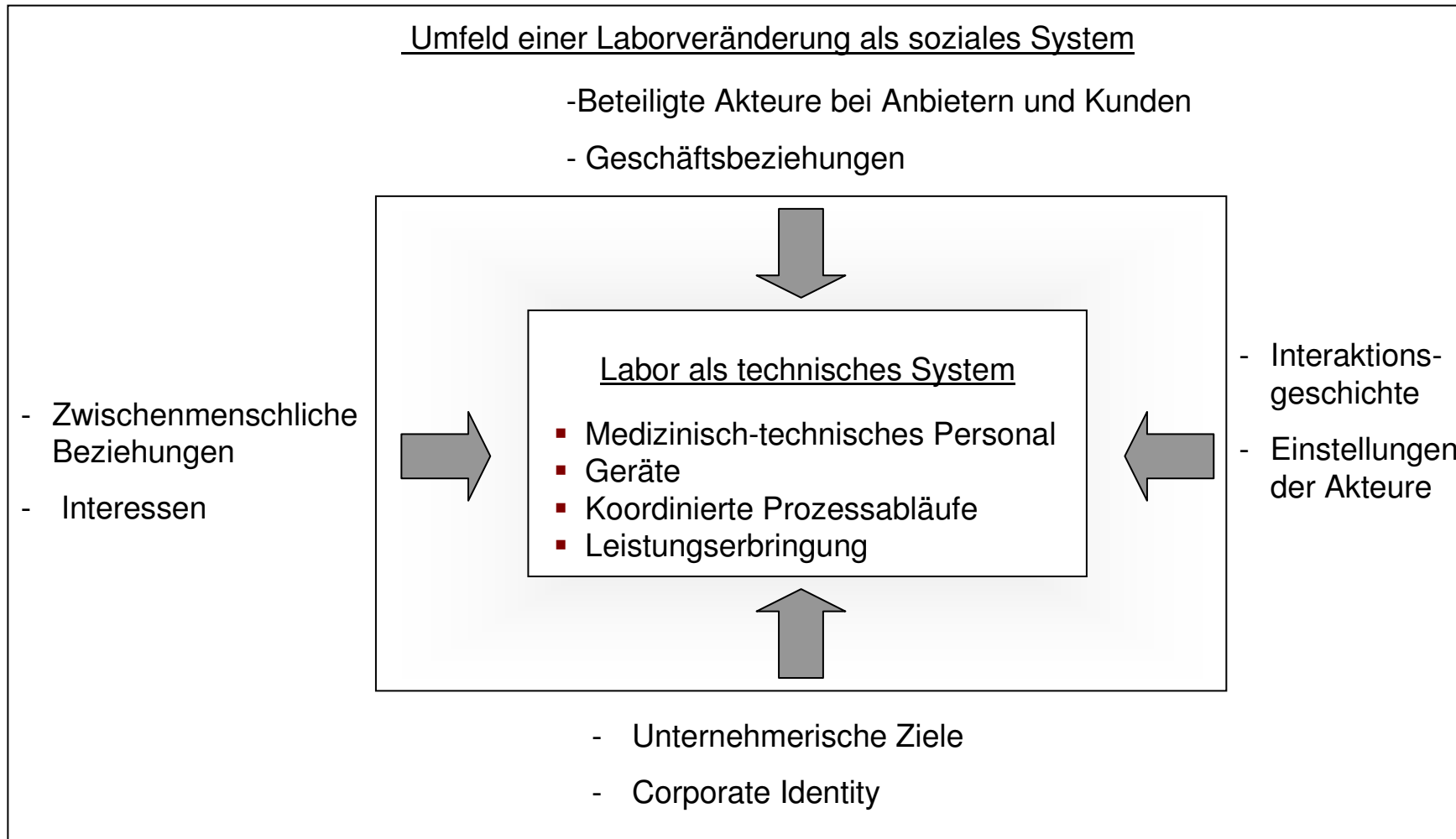
Welche Teilrationalitäten sind relevant? – Welcher Beobachtungsausschnitt muß gewählt werden? I

Zunächst muss die Frage beantwortet werden, welche die für die Veränderung eines Labors relevanten Teilrationalitäten sind.

Dabei darf man nicht, wie in einer rein technischen Sichtweise, den Blick allein auf das Labor, mit seinen Mitarbeitern, Geräten und geplanten Prozessabläufen richten.

Man muss vielmehr bedenken, dass die Veränderungen in einem Labor ein organisationeller Prozess sind, der im Zusammenspiel zwischen dem Laborberater und dem Kunden (Krankenhaus, Laboratorium, Diagnosecenter etc.) stattfindet. Man muss also einen größeren Betrachtungsausschnitt wählen, der über das eigentliche Labor als technische Einrichtung hinausreicht. In diesem größeren Betrachtungsausschnitt erscheint die Veränderung im Labor als abhängig von den Einstellungen und Interessen einer Mehrzahl von Akteuren, die sich in einem Interaktionsprozess befinden. Auf diese Weise gerät das organisatorische und prozessuale Umfeld des Labors in den Blick (s.Graphik).

Die Veränderungen in einem Labor als Prozess innerhalb eines umfassenderen sozialen Systems



Welche Teilrationalitäten sind relevant? – Welcher Beobachtungsausschnitt muß gewählt werden? II

Dieses Umfeld der Laboreinrichtung muss durch spezifische Fragestellungen erschlossen werden:

- Wer entscheidet über die Veränderungen im Labor?
- Welche Aufgabe soll das Labor im Unternehmenszusammenhang erfüllen?
- Wer entscheidet über die Auswahl des Personals, der Geräte und laborinternen Prozessstrukturen?
- Welche und wessen Einstellungen und Interessen sind mit der Einrichtung des Labors verbunden?
- Worin bestehen die unternehmerischen Ziele der Laborveränderung?
- Was für zwischenmenschliche Beziehungen, was für Geschäftsbeziehungen bestehen?
- Welche Rolle spielt das Laborpersonal?
- Wie sind die Beziehungen zwischen Laborleiter und Laborpersonal?
- Wie sind die Beziehungen zwischen dem Kunden und den verschiedenen, in frage kommenden Anbietern für Laborberatung?
- Haben Anbieter und Kunde eine gemeinsame Vorgeschichte?

Dabei lautet die zentrale Frage der Analyse: Wie wirkt dieses Umfeld auf die Veränderung des Labors zurück?

Welche Teilrationalitäten sind relevant? – Welcher Beobachtungsausschnitt muß gewählt werden? III

Mit anderen Worten im Kontext der Theorie sozialer Systeme:

Soziale Systeme sind konstante Interaktionszusammenhänge, die von Akteuren und deren sozialen Beziehungen untereinander gebildet werden. Diese Interaktionszusammenhänge sind dauerhaft und vergegenständlichen sich in Form von Rollen und Funktionen, so dass man von der konkreten Struktur eines sozialen Systems sprechen kann. Soziale Systeme grenzen sich von Ihrer Umwelt (anderen sozialen Systemen) ab und interagieren gleichzeitig mit dieser.

So gesehen bedeutet der angesprochene Wechsel des Beobachtungsausschnitts den Übergang vom Labor als primär technisch orientiertem Sozialsystem zu jenem umfassenden Sozialsystem, das die Umwelt des Labors bildet und in dem über den Prozeß der Laborveränderung debattiert und entschieden wird. D.h. man geht zu einer organisatorisch-strukturellen Analyse jenes sozialen Interaktionssystems über, in dem die Veränderung des Labors als Aushandlungsprozess eingebettet ist und von dem sie beeinflusst wird.

Wer soll die Teilrationalitäten analysieren und gestalten?

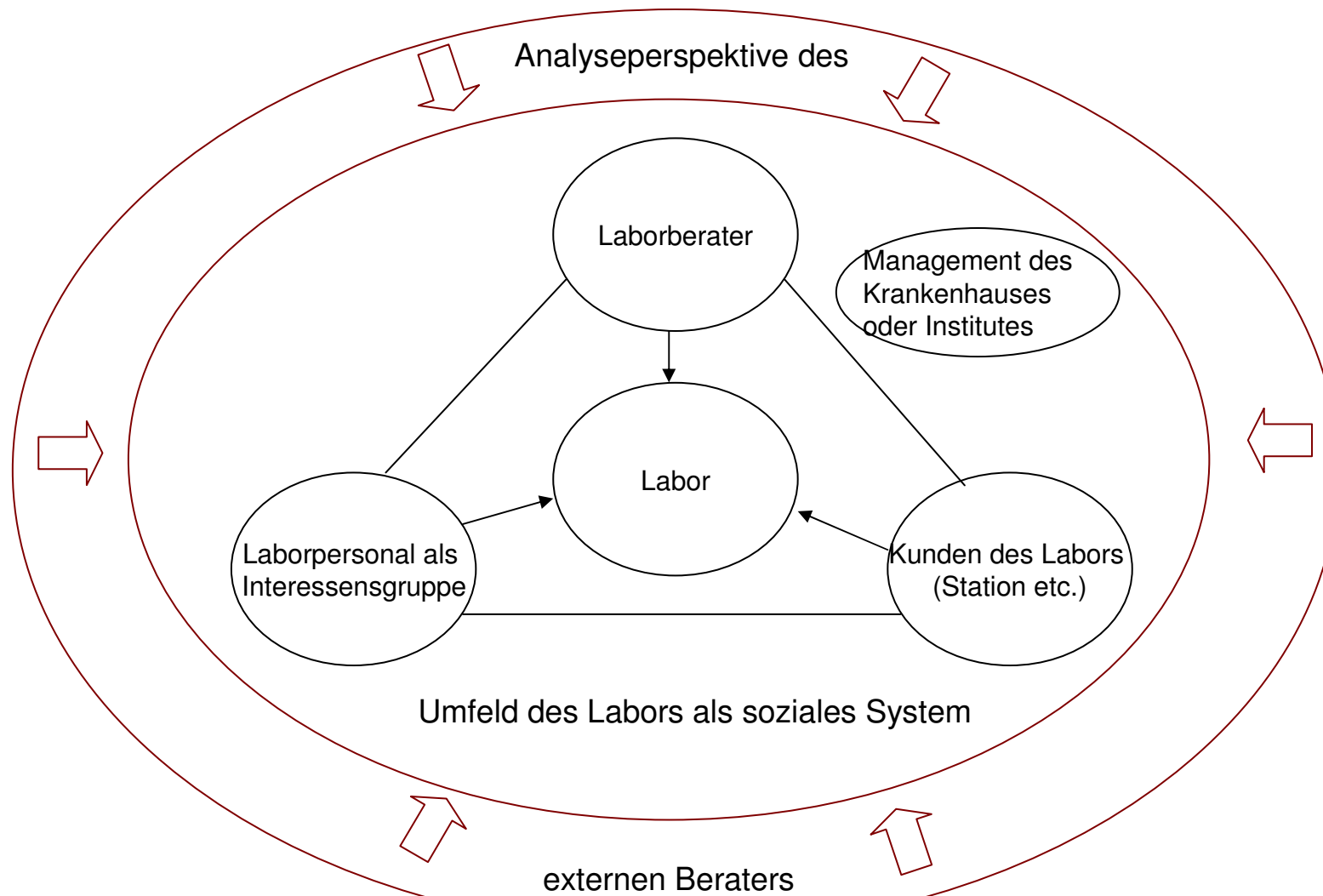
Als nächstes stellt sich die Frage, wer die Analyse dieser Teilrationalitäten im Laborumfeld und deren Beeinflussung übernehmen soll.

Der Laborberater selbst kann diese Aufgabe nicht übernehmen, denn in dieser umfassenden Systemperspektive wird er – wie andere Anbieter auch - (neben dem Zielunternehmen und dessen relevanten Akteuren) selbst zu einem zentralen Bestandteil (Akteur) des zu analysierenden Systems.

Die fällige Interessenanalyse muss von einem externen Akteur, einer Dritten Kraft, übernommen werden, die gleichzeitig von allen Beteiligten als interessenmoderierender und beziehungsgestaltender Akteur akzeptiert wird (s. Graphik). Diesen Part könnte evtl. das Management übernehmen – dies ist im KH-Bereich aber einfach überlastet.

Eine solche Einbeziehung eines externen Akteurs setzt von allen Beteiligten ein übereinstimmendes Vorgehen voraus. D.h. der Laborberater darf nicht nur Technik anbieten und das Kundenunternehmen darf nicht nur Technik fordern: Bei der Einrichtung eines Labors zum Beispiel geht es nicht nur um die Lösung eines technischen Problems, sondern auch um die Gestaltung eines organisatorischen Aushandlungsprozesses zwischen verschiedenen interessengeleiteten Akteuren.

Das soziale Umfeld aus der Analyseperspektive des externen Beraters



Das Ziel: Konsensorientierte Kulturanalyse des Umfelds eines Labors

Dieser externe Berater/diese Dritte Kraft zwischen Laborberater und Kunden analysiert die Interessen, Werte, und Einstellungen der für die Laborveränderung relevanten Akteure.

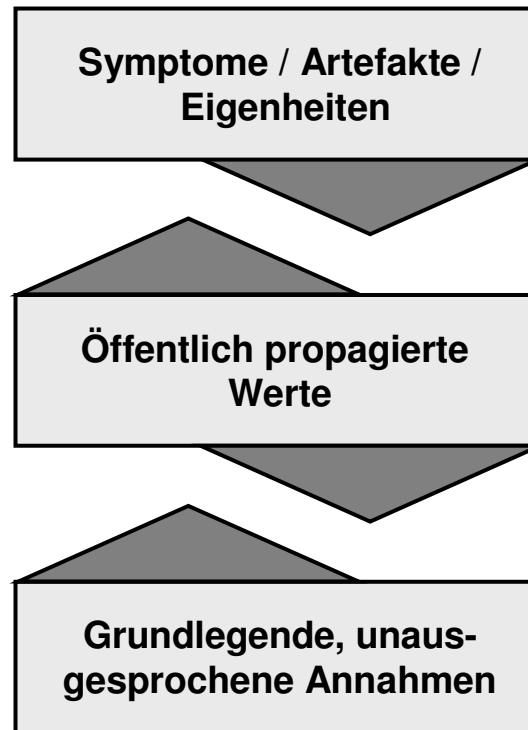
Damit nimmt er

1. eine Kulturanalyse (im Sinne von Edgar Schein, s. Graphik) des organisatorischen Umfelds vor, und
2. übernimmt er die Erzeugung einer Win-Win-Situation (Geschäftsanhahnung), von der Laborberater und Kunde profitieren (s. Graphik).

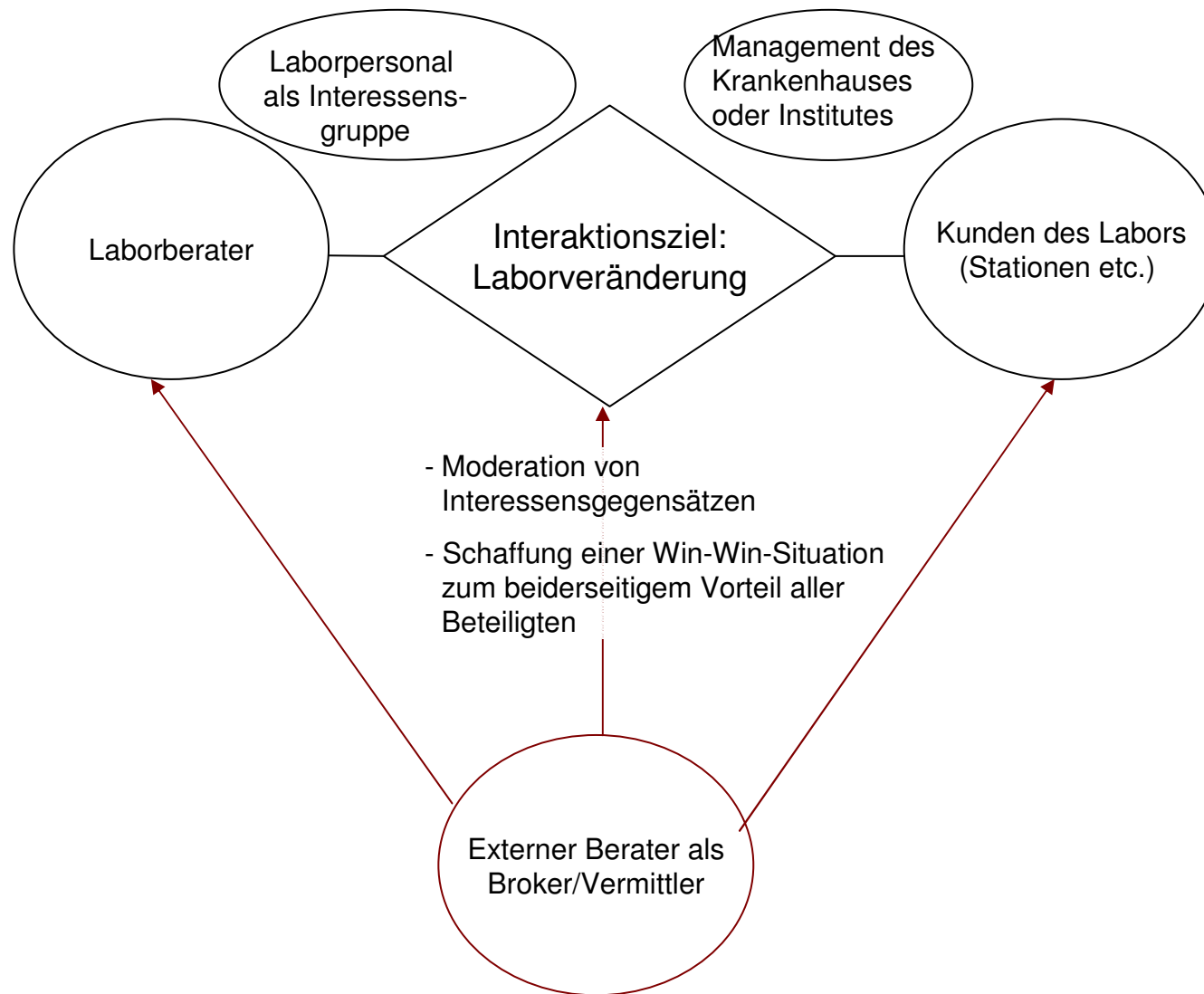
Ziel ist die Ausarbeitung einer konsensstiftenden und koordinierenden Strategie, an deren Ausgang die im Sinne aller Beteiligten erfolgreiche Veränderung eines Labors steht. Hierzu müssen Interessenlagen nicht nur analysiert und berücksichtigt werden, sondern auch gegebenenfalls Interessenkonflikte durch Haltungsänderungen und Verhandlungsstrategien aufgelöst werden. Ziel der Beratertätigkeit ist die Ausarbeitung und Initiierung eines Moderationsprozesses von dem Laborberater und Kunde beidseitig profitieren. Am Ende steht die erfolgreiche Veränderung zur Zufriedenheit aller Beteiligten: Anbieter, Kunden und Laborpersonal.

Insofern hat Roland Berger Recht, die in einer Studie zu dem Ergebnis kommen, dass Unternehmenskultur ein Erfolgsfaktor ist. Allerdings hilft die Kultur nicht immer der gewählten Strategie, sondern bedarf oft einer Modifikation der Strategie.

Elemente einer Kulturanalyse (nach Edgar Schein)



Der externe Berater als Vermittler zwischen allen beteiligten Gruppen



Zum Abschluss: Transfer der Analyse auf generelle ökonomische Reformprozesse im Krankenhaus

Das hier entwickelte Analysemodell kann über die engere Fragestellung der Beratung bei einer Laboreinrichtung hinaus zur Analyse genereller ökonomischer Reformprozesse im Krankenhaus verwendet werden.

So stellen sich auch bei der ökonomisch ausgerichteten Gestaltung von Abläufen und Strukturen im Krankenhaus- und Pflegebereich ähnliche Probleme. D.h. zwischenmenschliche Konflikte, ungeschriebene Gesetze und „unsichtbare“ Hierarchien verhindern eine effektive Neugestaltung der entsprechenden Abläufe.

[Beispiele aus der der Beratungspraxis von DrDP]

Auch hier bedarf es der Mitwirkung eines externen Beraters, der als Außenstehender des betroffenen Systems vorhandene Konflikte zwischen den beteiligten Parteien schlichtet und Verarbeitungsstrategien für rationale Veränderungs-Impulse vorschlägt.