

Führung und aktuelle Veränderungen der Organisationsstruktur im Krankenhaus

Patientensicherheit und Medizintechnik

3. Jahrestagung des APS
5. Medizintechnik und Ergonomie Kongress

Münster, 6. und 7.3.2008

Matthias Schrappe



Führung

➤ Implizite Annahme

Es besteht ein Mindestmaß an Ordnung und Berechenbarkeit

➤ Führungssituationen

- einfach
- kompliziert
- komplex
- chaotisch

Führungssituationen: einfach

- Bekanntes Wissen
- Überkommene Denkmuster und Selbstgefälligkeit der Führungskräfte behindern Veränderung
- Prozess-Reorganisation und Best Practices
- Wichtige Rolle für Experten

Das Johari-Fenster

	Bekannt	Unbekannt
Wissen	Bekanntes Wissen	Unbekanntes Wissen
Unwissen	Bekanntes Unwissen	Unbekanntes Unwissen

Das Johari-Fenster

	Bekannt	Unbekannt
Wissen	Bekanntes Wissen	Unbekanntes Wissen
Unwissen	Bekanntes Unwissen	Unbekanntes Unwissen

Prof. Dr. M. Schrappe

Führung

➔ Implizite Annahme

Es besteht ein Mindestmaß an Ordnung und Berechenbarkeit

➔ Führungssituationen

- einfach
- kompliziert
- komplex
- chaotisch

Prof. Dr. M. Schrappe

Führungssituationen: kompliziert

- ➔ Bekannte Wissenslücken
- ➔ Mehrere richtige Antworten möglich. Zusammenhang klar aber nicht sichtbar. Experten das Problem.
- ➔ Erkennen - analysieren - reagieren
- ➔ Schwache Signale identifizieren!

Prof. Dr. M. Schrappe

Das Johari-Fenster

	Bekannt	Unbekannt
Wissen	Bekanntes Wissen	Unbekanntes Wissen
Unwissen	Bekanntes Unwissen	Unbekanntes Unwissen

Prof. Dr. M. Schrappe

Führung

→ Implizite Annahme

Es besteht ein Mindestmaß an Ordnung und Berechenbarkeit

→ Führungssituationen

- einfach
- kompliziert
- **komplex**
- chaotisch

Komplexe Organisationen

- ➔ viele wechselseitig sich beeinflussende Komponenten
- ➔ nicht sichtbare Wechselwirkungen
- ➔ die Organisation verhält sich dynamisch, nicht vorhersehbar
- ➔ die Entwicklungen sind nicht umkehrbar
- ➔ die externen Rahmenbedingungen ändern sich fortlaufend

Führungssituationen: komplex

- ➔ Unbekannte Wissenslücken
- ➔ Es ist unmöglich, richtige Antworten zu finden (Ferrari oder Regenwald?)
- ➔ Ausprobieren, Muster erkennen, Vorsicht fördern
- ➔ Gefahr: "bombensichere" vorschnelle Lösungsvorschläge

Das Johari-Fenster

	Bekannt	Unbekannt
Wissen	Bekanntes Wissen	Unbekanntes Wissen
Unwissen	Bekanntes Unwissen	Unbekanntes Unwissen

Führung

➔ Implizite Annahme

Es besteht ein Mindestmaß an Ordnung und Berechenbarkeit

➔ Führungssituationen

- einfach
- kompliziert
- komplex
- **chaotisch**

Führungssituationen: chaotisch

- ➔ kein Muster
- ➔ keinerlei Möglichkeit der Ordnung, keine Regeln, keine Beeinflussbarkeit
- ➔ Ordnung wieder herstellen, reagieren, durchgreifen
- ➔ Existentielle Krise, die Arbeit kommt dann

Expertenorganisation

- ➔ hohe individuelle Autonomie der Experten
- ➔ Direkte Beziehung des Experten zum Kunden
- ➔ Identifizierung und Karrierechancen über Profession
- ➔ Widerspruch zwischen Fachsystem der Experten und sozialem System der Organisation
 - Fach: Innovationen werden schnell umgesetzt
 - Organisation: träge, innovationsresistent
- ➔ Einheiten binden Experten an Organisation (additiv)
- ➔ Kollegialität der Experten, Management wenig ausgebildet
- ➔ Paradoxon: Leistungsfähigkeit der Einheiten stärken und Integration der Gesamtorganisation entwickeln

n. P. Grossmann, Wien 1999

Primärorganisation



Funktionale
verrichtungs-
orientierte
Struktur

Organisationsstruktur und Führung

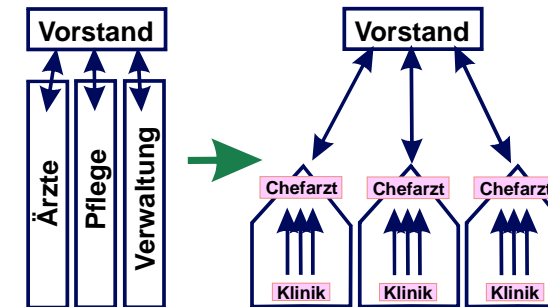
Funktionale
Organisation



Top down-
Hierarchie

Prof. Dr. M. Schrappe

Primärorganisation



Funktionale
verrichtungs-
orientierte
Struktur

Divisionale Sparten-
organisation

Prof. Dr. M. Schrappe

Clinical Governance

- ➔ Continuous Quality Improvement
- ➔ Evidence - Based Medicine
- ➔ Guidelines and Critical Pathways
- ➔ Patient Safety
- ➔ Patient - Centered Care
- ➔ Cost-Benefit Assessments

modif. n. Lega et al. Health Policy 74, 2005, 261

Prof. Dr. M. Schrappe

Organisationsstruktur und Führung

Funktionale
Organisation



Top down-
Hierarchie

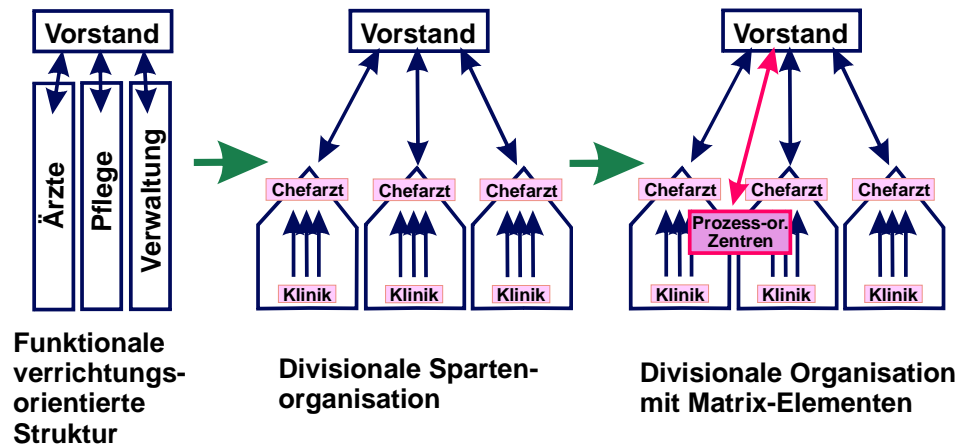
Divisionale
Organisation



Clinical
Governance

Prof. Dr. M. Schrappe

Primärorganisation



Prof. Dr. M. Schrappe

Clinical Corporate Governance

- Tatsächliche Integration der leitenden Ärzte in die Entscheidungen des Managements
- Leitende Ärzte akzeptieren CCG und ihre Bindung an Patienten, Abteilung und Gesamteinstitution - Integration und Multiprofessionalität
- Fragmentierung der Befugnisse und Verantwortlichkeiten wird beendet, Prozessverantwortung für den gesamten Behandlungsablauf
- Krankenhaus und Umwelt: Stabilität ist die Ausnahme - Krankenhaus als verantwortungsvoller Partner

Schrappe 2008

Prof. Dr. M. Schrappe

Das "System-Person Paradoxon"

- **"no fault policy":** nicht das Individuum hat Schuld
- Fehlerkette und **Systemfaktoren** im Vordergrund

➔ ?

Prof. Dr. M. Schrappe

Das "System-Person Paradoxon"

- **"no fault policy":** nicht das Individuum hat Schuld
- Fehlerkette und **Systemfaktoren** im Vordergrund

- ➔ die Individuen erklären sich für "das Ganze" (System, Prozesskette) **verantwortlich.**

Prof. Dr. M. Schrappe

Schluß

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Prof. Dr. M. Schrappe