

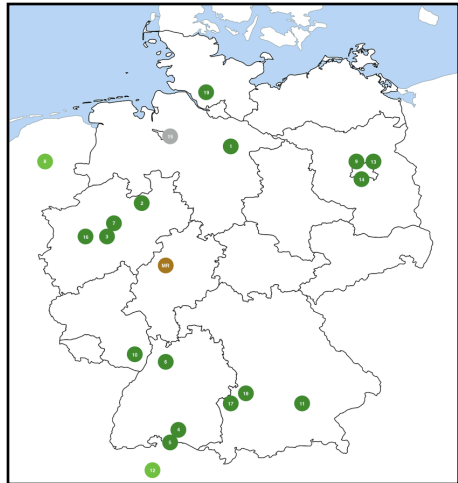
Die Schranke muss weg!*

- ein systematischer Einblick in **Veränderungsprozesse** bei der Implementierung von **sektorenübergreifender** Versorgung (SÜV)
- eine qualitative Analyse von Experten-Interviews in fünfzehn psychiatrischen Versorgungsorganisationen

Christian Klode** und Michael Lingenfelder, Philipps-Universität Marburg
Peter Brückner-Bozetti, Forum für Gesundheitswirtschaft e.V.

<< **Methode:** Computer-gestützte Inhaltsanalyse von qualitativen Interviews mit Führungskräften, Ärzten, Psychologen, Pflegekräften und sonstigen Fachkräften in psychiatrischen Kliniken bzw. Versorgungsorganisationen im Zeitraum Januar 2017 bis Januar 2018

Durchführung der Experten-Interviews gestützt durch einen semi-strukturellen **Leitfaden**, basierend auf einem Literatur- und Theorie-Review von Klode, Steinert, Blume et al. 2018 >>



Aus der **PsychVVG** ergeben sich für die verschiedenen Leistungserbringer unterschiedliche Herausforderungen in Bezug auf die **Vertikalisierung** bzw. die **Vernetzung** der Leistungserbringung über interne und externe organisationale **Sektoren** sowie der Koordination der verschiedenen SGBs. Für das **Studien-Design** wurde eine Kombination aus explorativem und confirmatorischem Ansatz gewählt. Es erfolgte eine inhaltsanalytische Verdichtung des Materials durch **Kategorienbildung** mit Hilfe von MaxQDA. In Bezug auf die Theorie-getriebene Auswertungssystematik wurde das 8-stufige Change Management-Modell nach Kotter*** (8 Fehler-Bereiche beim organisationalen Wandel) inkl. Adaption des 3-Phasen-Modells nach Lewin**** („Unfreeze, Move, Freeze“) verwendet.

Fehler Aufgabe bzw. Stufe	1. Zu viel Selbst-Gefälligkeit zulassen		2. Keine ausreichend leistungsstarke Führungs-koalition		3. Die Kraft der Vision unterschätzen		4. Die Vision zu wenig kommunizieren		5. Erlauben, dass Hindernisse die neue Vision blockieren		6. Das Versäumnis, kurzfristige Erfolge zu erzeugen		7. Den Sieg zu früh verkünden		8. Feste Verankerung des Wandels in Unternehmenskultur vernachlässigen	
	Ein Gefühl für Dringlichkeit erzeugen		Führungs-koalition aufbauen		Vision und Strategie entwickeln		Die Vision des Wandels kommunizieren		Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen		Schnelle Erfolge erzielen		Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten		Neue Ansätze in der Kultur verankern	
	1. Auftau-Phase: Klima des Wandels schaffen				2. Änderungsphase: Engagement und Befähigung				3. Einfrier-Phase: Wandel erzeugen							
Positive Einflussfaktoren	Gesetzgebung als externer Faktor Wissenstransfer aus positive Erfahrungen der Geschäftsleitung mit Projekten an anderen Kliniken oder im Ausland Intrinsische Motivation der Beschäftigten	Führungswechsel Aufbau einer Führungs-koalition als Signalwirkung durch die GF Auswahl von Mitarbeitern, die Einfluss in der Organisation haben Explizite Schulung der Führungskräfte	Konkretisierung der Vision durch langjährige Gespräche mit der Belegschaft Intrinsische Motivation der Belegschaft Neubildung von Teams als Strategie zur Umsetzung der Vision	Jegliche Art der Kommunikation (positiv wie negativ) Nutzung von mehreren Kommunikationskanälen Hospitationen als Kommunikationskanal Berichte über bisherige Erfahrungen	Einfache IT-Systeme Fortbildungen Freistellung für andere Projekte Bereitstellung von Mitteln zur Vereinfachung neuer Aufgaben (Auto/IT/Ansprech-Partner/durchdachte Schicht- & Arbeitspläne)	Evaluation der Effektivität und Zufriedenheit Kommunikation der positiven Erfahrungen in Teammeetings und außerhalb des Projektteams	Schulungen für die neue Organisationseinheit Zulassen von Fehlern Aktive Werbung, intern/extern Formulierung weiterer Pläne Das Handeln der verantwortlichen Personen entspricht dem Transformations-Vorhaben	Mitarbeiter kommunizieren die neue Unternehmenskultur Mitarbeiter verlangen Schulungen Mitarbeiter handeln aktiv nach den neuen Grundsätzen								
Negative Einflussfaktoren	Mangelnde Kommunikation Fehlende Rückendeckung von der Geschäftsleitung	Ausgrenzung von Mitarbeitern, die sich an der Führungs-koalition beteiligen wollen Keine Motivation der Geschäftsleitung spürbar	Unzureichende Kommunikation	Kommunikation nur im Projektteam Kommunikation über nur einen Kanal	Beharren auf alten Strukturen Explizite Verweigerung von Mitteln oder Erschwerung von Vorgängen (Dienstreise-Antrag für Auto oder Neu-Anstellungen)	Negative Erfahrungen der Patienten Mitarbeitern eigene positive Erfahrungen verweigern	Zufriedenheit mit dem Geleisteten Festhalten an der neu aufgebauten Struktur	Mitarbeiter sehen die neuen Aufgaben als Routine an								

Fazit: Von den untersuchten Kliniken konnte lediglich eine Klinik Aktivitäten auf allen Stufen verzeichnen. Die überwiegende Anzahl der Kliniken konnte zum Zeitpunkt des Interviews den Transformationsprozess nur lückenhaft gemäß der Stufen-Struktur bedienen. Zentral für die erfolgreiche Implementierung der sektorenübergreifenden Versorgung sind: (1) Aktive Unterstützung der Geschäftsführung über alle Phasen, (2) strukturelle und prozessuale Transparenz durch effiziente Nutzung geeigneter Kommunikationskanäle zwischen den Stakeholdergruppen und (3) Empowerment der Professionen durch individuelle Weiterentwicklungsmaßnahmen wie Schulungen, Hospitationen und Netzwerktreffen zwecks Flexibilisierung von Organisationsstrukturen. **Hinweis:** Ein entsprechender Artikel ist momentan noch in Bearbeitung durch die Autoren.

* Zitat eines Klinik-Geschäftsführers bei der Übernahme der GF-Tätigkeit
** Korrespondenz-Adresse: christian.klode@uni-marburg.de
*** Kotter, John P. (1996): Leading Change (...). Harvard Business Press.
**** Lewin, Kurt (1947): Frontiers in group dynamics (...), in: Human Relations 1:5, S. 5-41.