



Arbeits- und organisationspsychologische Beratung
Dr. Yvonne Bogenstätter



— Institut für Arbeitsforschung und
Organisationsberatung

Nationale Tagung für betriebliche Gesundheitsförderung – Symposium 13

Betriebliches Gesundheitsmanagement in Expertenorganisationen: spezifische Herausforderungen an Beispielen aus dem Gesundheitswesen

Dr. Yvonne Bogenstätter,
AOB Arbeits- und organisationspsychologische Beratung

Dominik Egloff,
Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung iafoB

Inhalt

1. Einstieg: Ihre Erfahrungen
2. Expertenorganisationen: Spezifische Herausforderungen
3. BGM in Expertenorganisationen
4. Strategien und Herangehensweisen

Inhalt

1. Einstieg: Ihre Erfahrungen
2. Expertenorganisationen: Spezifische Herausforderungen
3. BGM in Expertenorganisationen
4. Strategien und Herangehensweisen

1. Ihre Erfahrungen

- Haben Sie Erfahrungen mit BGM-Projekten in Expertenorganisationen **allgemein**?
- Haben Sie Erfahrungen mit BGM-Projekten in Expertenorganisationen **im Gesundheitswesen** im Spezifischen?

1. Ihre Erfahrungen

- Welchen konkreten Herausforderungen sind Sie in diesem Rahmen begegnet?

Inhalt

1. Einstieg: Ihre Erfahrungen
2. Expertenorganisationen: Spezifische Herausforderungen
3. BGM in Expertenorganisationen
4. Strategien und Herangehensweisen

2. Expertenorganisationen – was macht diese Institutionen aus?

- Komplexe Aufgaben des Kerngeschäftes werden primär durch aufwendig ausgebildete Expertinnen und Experten mit hohem Spezialisierungsgrad und hohem Mass an Autonomie ausgeübt
- Grundhaltung der ExpertInnen:
 - „Die Organisation steht im Dienste der ExpertInnen“
- vs.
- „Die Mitarbeitenden stehen im Dienst der Organisation“
(Produktion, Dienstleistung, etc.)
- Typische Beispiele: Spitäler, Kliniken, Hochschulen, Höhere Fachschulen, Forschungsinstitutionen, Beratungsstellen, etc.

2. Expertenorganisationen – Charakteristika (I/II)

- Fokus der Organisation ist auf dem Wissen, den Fähigkeiten (der ExpertInnen des Kerngeschäfts)
- Ziel ist die „standardisierte“ Leistung am Kunden
- gut ausgebildetes Personal mit viel Einfluss und Autorität
- hoher Status basiert primär auf Fachkompetenzen und weniger auf der Funktion
- die ExpertInnen verfügen über grosse Autonomie
- sie arbeiten oft unabhängig voneinander aber mit direktem Kontakt zum Kunden
- komplexe und stabile Strukturen über die Zeit
- wenig professionalisierte Managementprozesse
- die Arbeitsteilung ist fachlich begründet
- die Führungsstruktur ist relativ flach

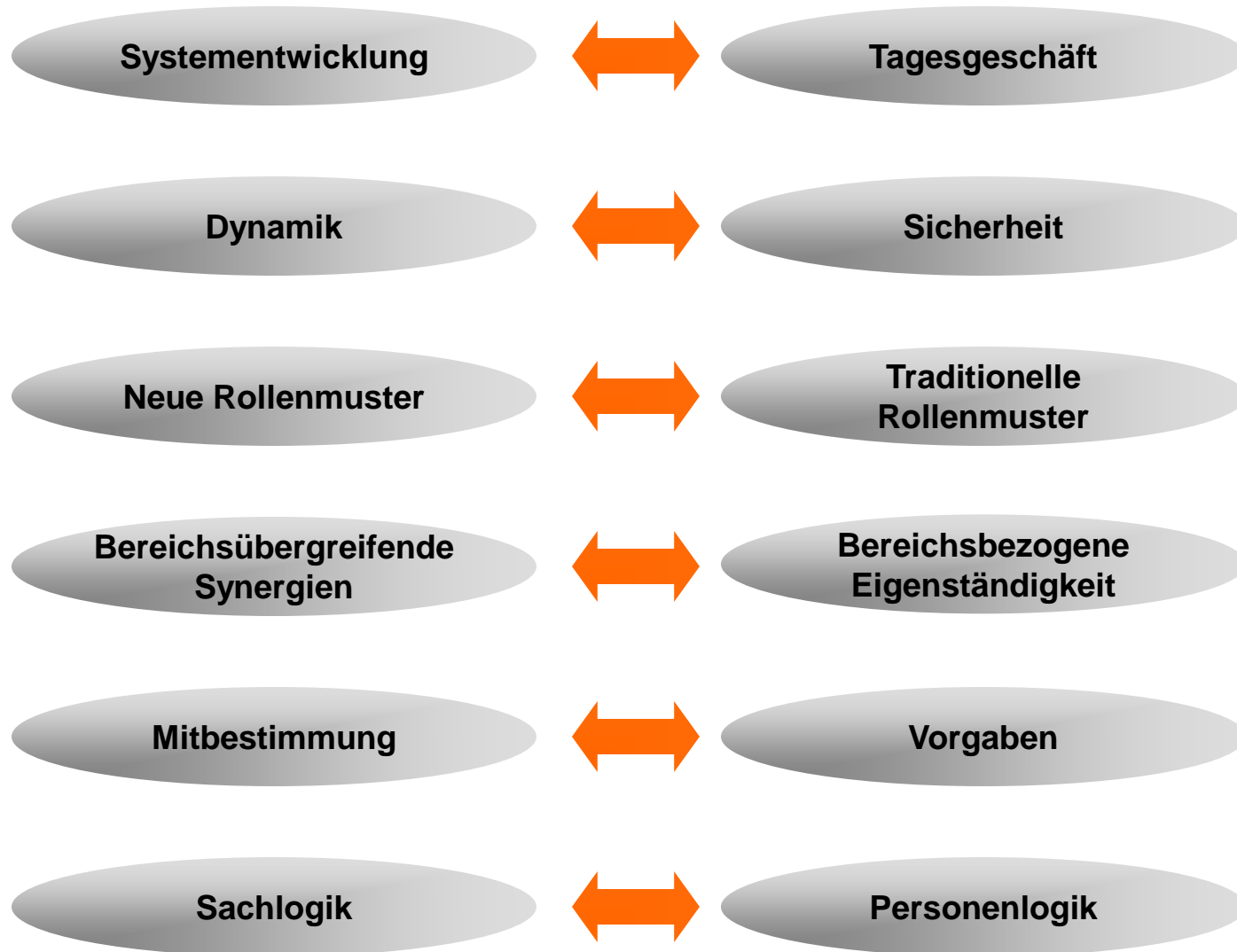
Egloff und Bogenstätter (2016, basierend auf basierend auf Mintzberg, 1995, Lowendahl, 1997 und Burk, 2010)

2. Expertenorganisationen – Charakteristika (II/II)

- ausgeprägte Dezentralisierung von Aufgaben und Macht
- Wachstum erfolgt über Fachgebiete oder durch weitere Spezialisierung
- das Management ist eher schwach ausgeprägt und besitzt wenig Positionsmacht
- Primärfokus des Managements sind die externen Beziehungen, Konfliktlösungen und Support (z.B. HR, Finanzen, Kommunikation, Betrieb)
- die Loyalität gegenüber der Profession ist stärker ausgeprägt als die Loyalität gegenüber der Organisation
- ausgeprägte professionelle Sozialisierung der Expertinnen und Experten
- Anspruch auf Exklusivität („wir sind anders als alle andern“)

Egloff und Bogenstätter (2016, basierend auf basierend auf Mintzberg, 1995, Lowendahl, 1997 und Burk, 2010)

2. Allgemeine Spannungsfelder von Veränderungsprozessen



2. Expertenorganisationen – Spezifische Herausforderungen

Herausforderung 1:

Konstantes Bedürfnis der Grundsatzreflexion

Entscheidungen werden nicht einfach akzeptiert und umgesetzt, sondern stetig hinterfragt und Grundsatzfragen erneut aufgegriffen.

Egloff und Bogenstätter (2016)

2. Expertenorganisationen – Spezifische Herausforderungen

Herausforderung 2:

Schwierige Etablierung neuer, überfachlichen Rollen (mit den entsprechenden Kompetenzen)

Neue Funktionen und Rollen (wie beispielsweise die Projektleitung BGM) werden kritisch hinterfragt und die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit oft in Frage gestellt.

Egloff und Bogenstätter (2016)

2. Expertenorganisationen – Spezifische Herausforderungen

Herausforderung 3:

Schwierige Etablierung einer Projektkultur

Projekte haben oft wenig Tradition und sind in den Einsatz- und Arbeitsplänen nicht wirklich vorgesehen.

Oft ist es schwierig, in solchen Formen die richtigen und guten Leute mit den entsprechenden Ressourcen dabei zu haben und sicher zu stellen, dass diese ihre Rolle im Projekt auch entsprechend wahrnehmen.

Egloff und Bogenstätter (2016)

2. Expertenorganisationen – Spezifische Herausforderungen

Herausforderung 4:

Anspruch an Mitentscheidungen / Mitsprache vs. knappe Ressourcen

Der Anspruch an Mitsprache und Mitentscheidung der dezentralen Einheiten ist relativ gross und wird laut eingefordert.

Gleichzeitig sind aber die Ressourcen und die Bereitschaft zur Mitarbeit deutlich weniger ausgeprägt.

Egloff und Bogenstätter (2016)

2. Expertenorganisationen – Spezifische Herausforderungen

Herausforderung 5:

Spannungsfeld Doppelrolle Führungsfunktion und Fachexperte

Führungspersonen haben eine Doppelrolle. Sie sind einerseits Fachexperten und andererseits auch zuständig für die Umsetzung der Vorgaben, der Strategie, der Prozesse, etc.

Da die Identifikation mit dem eigenen Fach aber oft grösser ist als die Identifikation mit der Institution und ihren Prozessen, findet nicht selten eine „Solidarisierung“ mit den KollegInnen statt, was es schwierig macht, Vorgaben umzusetzen.

Egloff und Bogenstätter (2016)

2. Expertenorganisationen – Spezifische Herausforderungen

Herausforderung 6:

Oft langwierige Entscheidungsprozesse

Verschiedene Aspekte, wie

- die ausgeprägte Dezentralisierung von Macht,
- die eher geringe Positionsmacht der Führungskräfte,
- die geringe Akzeptanz von Entscheidungen und
- die mässige Bereitschaft zur Umsetzung,
- das ausgeprägte Bedürfnis zum Mitentscheiden

können dazu führen, dass Entscheidungen hinausgezögert, lange Prozesse etabliert oder Entscheidungen von Schlüsselpersonen sogar vermieden werden.

Egloff und Bogenstätter (2016)

2. Expertenorganisationen – Spezifische Herausforderungen

Herausforderung 7:

Oft fehlender Konsens für überfachliche Probleme

Strukturen und Prozesse werden als wenig relevant betrachtet oder gar als Hindernis für die Autonomie der ExpertInnen.

Im Falle von Dysfunktionalitäten oder Konflikten wird die Ursache oft eher bei Personen als in Strukturen oder Prozessen gesehen.

Egloff und Bogenstätter (2016)

2. Expertenorganisationen – Spezifische Herausforderungen

Herausforderung 8:

Ausgeprägte professionelle Sozialisierung verhindert (überfachliche) Innovationen

Im Zuge der ausgeprägten Professionalisierung internalisieren die ExpertInnen Werte, welche zu stark verankerten Überzeugungen darüber führen, was wichtig ist und was richtig.

Veränderungsprozesse und nicht fachliche, sondern organisationale Innovationen können als Bedrohung dieser Werthaltungen gesehen werden.

Egloff und Bogenstätter (2016)



Arbeits- und organisationspsychologische Beratung
Dr. Yvonne Bogenstätter



Institut für Arbeitsforschung und
Organisationsberatung

2. Expertenorganisationen – Spezifische Herausforderungen

Herausforderung 9:

Fehlende Bereitschaft zum Austausch von Wissen

Durch das meist voneinander relativ unabhängige Arbeiten der ExpertInnen und die Prämisse, dass die Qualität durch die Standardisierung der Profession der ExpertInnen bereits definiert und sichergestellt ist, besteht oft wenig Bereitschaft, untereinander aktiv Wissen zur Verfügung zu stellen.

Im Verständnis der ExpertInnen ist die Entwicklung der Organisation fokussiert auf die Entwicklung der einzelnen Person, nicht auf die lernende Organisation.

Egloff und Bogenstätter (2016)

Inhalt

1. Einstieg: Ihre Erfahrungen
2. Expertenorganisationen: Spezifische Herausforderungen
3. BGM in Expertenorganisationen
4. Strategien und Herangehensweisen

3. Expertenorganisationen – Herausforderungen für das BGM

Herausforderung 1:

„Der Prophet im eigenen Lande“

Wenn's um Gesundheit geht, fühlen sich (fast) alle ExpertInnen einer Institution im Gesundheitswesen kompetent!

3. Expertenorganisationen – Herausforderungen für das BGM

Herausforderung 2:

BGM ist Führungsaufgabe, aber (überfachliche) Führung hat einen geringen Stellenwert

Wahrnehmung einer echten Führungsrolle (Leadership) in einem System, in welchem die Expertise viel höher gewichtet wird als die Position, ist oft selten.

3. Expertenorganisationen – Herausforderungen für das BGM

Herausforderung 3:

Gesundheit ist Privatsache, geht den Arbeitgeber nichts an

Gerade in Expertenorganisationen und speziell im Gesundheitswesen wird die Gesundheit der Mitarbeitenden als Privatsache oft ungenügend thematisiert oder die Verantwortlichkeit beim Einzelnen, nicht beim System, gesehen.

Prozesse wie das Absenzenmanagement werden als unnötige „Kontrolle und Einmischung in die Privatsphäre“ angesehen.

3. Expertenorganisationen – Herausforderungen für das BGM

Herausforderung 4:

„Standardisierte Prozesse passen nicht zu uns“

Die Etablierung von (standardisierten) Prozessen und Instrumenten des BGM stösst oft auf Akzeptanzprobleme, da sie als Einschränkung des Handlungsspielraums betrachtet werden.

Zudem können Konzepte wie das BGM, welche für andere Typen von Institutionen entwickelt wurden, „gar nicht erfolgreich sein, weil wir ganz anders funktionieren“.

3. Expertenorganisationen – Herausforderungen für das BGM

Herausforderung 5:

„Zentrale Dienste vs. Linie“

Die Macht in Expertenorganisationen ist in den dezentralen Einheiten (z. Bsp. in den Kliniken). Die Rolle des zentralen Stabs wird als Support betrachtet.

Normative Vorgaben wie die Prozesse des BGM (z. Bsp. Absenzenmanagement) haben es oft schwer, nur schon weil sie „aus der falschen Ecke“ kommen.

.

3. Expertenorganisationen – Herausforderungen für das BGM

Herausforderung 6:

„Management ist was für Banken und Produktionsfirmen, nicht für Spitäler oder Schulen“

Der Stellenwert des Managements ist eher gering in Expertenorganisationen und alles was so bezeichnet wird ist oft „suspekt“.

Somit auch das Betriebliche Gesundheits**management**.

3. Expertenorganisationen – Herausforderungen für das BGM

Herausforderung 7:

Multiple Rollen und damit verbundene Konfusion

In komplexen Systemen haben die Akteure oft Mehrfachrollen. So auch im Gesundheitswesen und noch ausgeprägter in einem Projekt wie dem BGM.

Bin ich jetzt als Führungskraft tätig? Als ExpertIn? Als Vertreter einer Einheit? Als Multiplikator?

Ohne stete (wiederholte) Rollenklärung ist es schwierig, das BGM mit internen AkteurInnen umzusetzen.

3. Ihre Erfahrungen

- Wie begegnen Sie diesen Herausforderungen?

Inhalt

1. Einstieg: Ihre Erfahrungen
2. Expertenorganisationen: Spezifische Herausforderungen
3. BGM in Expertenorganisationen
4. Strategien und Herangehensweisen

4. Strategien und Herangehensweisen

Empfehlung 1:

Anspruch an Einzigartigkeit erfordert massgeschneidertes und flexibles Vorgehen

- Die Einzigartigkeit als Realität der Expert/innen akzeptieren
- Als Change Agent Anerkennung, Respekt und Neugier gegenüber dem Expertenwissen mitbringen
- Das gewählte Vorgehen auf die spezifischen Bedingungen der betroffenen Institution und ihrer Expertinnen abstimmen

4. Strategien und Herangehensweisen

Empfehlung 2:

Den einzelnen Abteilungen/Kliniken Handlungsspielraum in der Detailgestaltung lassen

- Normativen Raster mit fixen Eckpunkten vorgeben
- Handlungsspielraum zur Ausgestaltung innerhalb des Rasters resp. der Eckpunkte überlassen

4. Strategien und Herangehensweisen

Empfehlung 3:

Anspruch an hohen Kommunikations- und Informationsbedarf bedienen

- Allgemeine Informationsveranstaltungen ergänzen mit individualisiertem, flexiblem und informellem Austausch und Information
- Bedenken berücksichtigen und ernst nehmen <-> klare Linie in der Rolle als Change Agent
- Massvolle Bereitschaft und Raum für Grundsatzreflexionen und –diskussionen bieten
- Ergänzend: Freiwillige und selbstorganisierte Formate zum Wissens- und Erfahrungsaustausch einrichten

4. Strategien und Herangehensweisen

Empfehlung 4:

Echte, massvolle Partizipation

- Miteinbezug als Voraussetzung dafür, Notwendigkeit von Veränderungsvorhaben sichtbar zu machen, einen Problemkonsens zu erzeugen und Vorhaben nachhaltig im Unternehmen zu verankern
- Projektmitarbeitende als Multiplikatoren
- Klarheit schaffen über Form der Partizipation: Ideenaustausch? Mitsprache? Mitentscheidung? (stete Reminder inklusive)

4. Strategien und Herangehensweisen

Empfehlung 5:

Hintergründe von Widerstand massvoll hinterfragen und bearbeiten

- Situation gezielt auf Hintergründe analysieren statt auf vordergründige Stellvertreterdiskussionen (z.B. Methodenkritik) eingehen
- Kritiker bewusst ins Projekt einbinden und ihnen eine Rolle geben

4. Strategien und Herangehensweisen

Empfehlung 6:

Projektkultur und Projektarbeit sicherstellen

- Realistische Planung mit ausreichenden Zeiträumen für Umsetzung und Konsolidierung – es braucht Zeit und Geduld!
- Regelmässige Kommunikation zum Projektfortschritt
- Gleichzeitig: Projekt stets vorantreiben durch Aufzeigen von Dringlichkeit x Wichtigkeit
- Mehrwert für Mitarbeit im Projekt und Relevanz von Expertenstatus und Fachkompetenz für das Anliegen immer wieder aufzeigen
- Problemkonsens schaffen – immer wieder
- Arbeiten mit akzeptierten Quellen und Schaffen von Evidenzen

4. Strategien und Herangehensweisen

Empfehlung 7:

Rollenverständnis, -klarheit und –akzeptanz sicherstellen

- Oberste Führungsebene muss Ziele und Vorgehen aktiv und explizit mittragen – Veränderungen als Chefsache
- «Kritische Masse» von überzeugten Schlüsselpersonen schaffen, die als interne Botschafter fungieren
- Wiederholte Interventionen zur Rollenklärung, insbesondere bei allfälligen Rollenkonflikten ist das Rollenverständnis zu schärfen (z.B. zwischen Führungskraft, Expertin, Projektmitarbeiter, Vertreterin einer Einheit u.a.)

4. Strategien und Herangehensweisen

Empfehlung 8:

Nicht alle BGM Massnahmen funktionieren in Expertenorganisationen im Gesundheitswesen

- Z. Bsp. Gesundheitszirkel stossen oft auf grossen Widerstand resp. funktionieren nicht
- Inputs zu Gesundheitsthemen (z. Bsp. Stressmanagement, Suchtprävention, etc.) werden nur akzeptiert, wenn durch anerkannte ExpertInnen durchgeführt
- Bei Mitarbeitenden-Befragungen ist mit eher geringer Teilnahme und inhaltlich-methodischem Widerstand zu rechnen. Ergebnisse werden eher akzeptiert, wenn die Befragung nachweislich wissenschaftlich fundiert und von der Leitung mitgetragen wird

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!



Arbeits- und organisationspsychologische Beratung
Dr. Yvonne Bogenstätter

iafob -

Institut für Arbeitsforschung und
Organisationsberatung