

Bachelorarbeit 2

zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Arts in Business

Betriebswirtschaft Vollzeit, Sommersemester 2008

Fachhochschule Vorarlberg

Organisationsentwicklung am Beispiel des Landeskrankenhauses Feldkirch

Abteilung für Innere Medizin

Eingereicht bei: Dr. Tanja Eiselen

Eingereicht von: Christian Rothmund

Feldkirch, Juli 2008

Kurzreferat

Während meines Praktikums im Jahre 2007 wurden Veränderungsprozesse initiiert, um die Abläufe im Landeskrankenhaus Feldkirch abzuändern. Diese Veränderungen standen aber nicht im Einklang mit den Wünschen und Ansichten der Ärzte. Dies führte zu einer Bewegung, welche versuchte die Änderung zu verhindern und das Projekt so zum Stillstand zu bringen.

Diese Arbeit beschäftigt sich daher mit dem Thema Organisationsentwicklung und versucht Möglichkeiten aufzuzeigen, allgemein mit dem Thema umzugehen, Vorgehensmodelle zu beschreiben und Kernpunkte der Kommunikation, Motivation umzusetzen und das Phänomen des Widerstandes genauer zu verstehen.

Den Abschluss bildet eine Betrachtung des Praktikums unter Berücksichtigung der größten Widerstände, welche von ärztlicher Seite aufgetreten sind unter Miteinbeziehung der Mittel, welche die Organisationsentwicklung bereitstellt, dies sind unter anderem Kommunikation oder Teamtraining.

Abstract

During my internship, which took place in 2007, processes were initiated to change how operations were running at the local hospital of Feldkirch. Those changes did not address the wishes or the visions of the doctors in the way they expected. This led to a situation where the doctors tried to withhold those changes and even stop the entire project.

This piece of work deals with the topic of organizational development. It tries to show possibilities in using this model and further describes schemes on how to design a process which covers the main points of communication, motivation and the phenomenon of resistance.

In the conclusion, the entire process of the internship will be reviewed from the viewpoint of the main resistances which occurred from the doctors' side. Also a main criterion is the usage of the different tools like communication or team training which are applicable in an organizational development method.

Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis	6
1 Einleitung	7
1.1 Problemstellung	7
1.2 Zielsetzung	9
2 Entwicklungsformen	10
2.1 Changemanagement	11
2.1.1 Bombenwurfstrategie	11
2.1.2 Evolutionsstrategie	11
2.1.3 Top-Down – Bottom-Up	12
2.2 Organisationsentwicklung	13
2.3 Systemische Organisationsentwicklung	14
2.4 Wahl der passenden Methode für das Projekt am Landeskrankenhaus Feldkirch	16
3 Vorgehen bei der Arbeitszeitoptimierung	17
3.1 Prozessgestaltung	17
3.1.1 Einführungsveranstaltung	17
3.1.2 Datenerhebung	17
3.1.3 Lösungsfindung	19
3.1.4 Projektabschluss	23
3.2 Widerstände	27
3.2.1 Hierarchie	27
3.2.2 Kooperation	27
3.2.3 Kommunikation	28
3.2.4 Arbeitsgruppe	28
4 Vorgehensweise der Organisationsentwicklung	29
4.1 Arten des Wandels	29
4.1.1 Veränderung erster Ordnung	29
4.1.2 Veränderung zweiter Ordnung	30

4.2 Kriterien der Organisationsentwicklung	30
4.3 Kurt Lewin (1947)	33
4.4 Lippitt (1972 und 1973)	34
4.5 Glasl und de la Houssaye (1975)	35
4.6 Becker und Langosch (2002)	35
5 Maßnahmen der Organisationsentwicklung	38
5.1 Widerstand	39
5.1.1 Arten von Widerstand	40
5.1.2 Wie erkennt man Widerstand?	41
5.1.3 Umgang mit Widerstand	42
5.2 Motivation	44
5.3 Teamentwicklung	46
5.3.1 Teamrollen	47
5.3.2 Teamphasen	49
5.3.3 Was behindert ein Team?	52
5.4 Kommunikation	53
5.4.1 Gesprächsführung	54
5.4.2 Regeln für die Gestaltung von Gesprächen	55
5.5 Organisationskultur eines Krankenhauses	57
5.5.1 Ärztliche Subkultur	57
5.5.2 Subkultur der Pflege	57
5.5.3 Subkultur der Verwaltung	57
6 Umsetzung der Organisationsentwicklung in der Projektgestaltung	58
6.1 Problembestandaufnahme	58
6.2 Diagnose	59
6.3 Planung	60
6.4 Aktion	62
6.5 Auswertung	63
7 Schlussbetrachtung	65
8 Literaturverzeichnis	67
Anhang	69
Eidesstattliche Erklärung	

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Aufbau der Abteilung für Innere Medizin	8
Darstellung 2: Ärzteverteilung	9
Darstellung 3: Vergleich zwischen Bombenwurf- und Evolutionsstrategie.....	12
Darstellung 4: Gliederung des Projektteams.....	20
Darstellung 5: Hierarchische Struktur der Ärzteschaft	21
Darstellung 6: Gliederung der Arbeitsgruppe	22
Darstellung 7: Arbeitsablauf nach der Umstrukturierung	23
Darstellung 8: Diensterteilung	24
Darstellung 9: Dienstplan.....	26
Darstellung 10: Vorgehen der Organisationsentwicklung	36
Darstellung 11: Allgemeine Symptome für Widerstand	42
Darstellung 12: Die vier Grundsätze des Widerstands.....	44
Darstellung 13: Bedürfnispyramide nach Maslow	45
Darstellung 14: Konfliktpotenzial des Teams.....	46
Darstellung 15: Schlüsselrollen im Team	48
Darstellung 16: Teamphasen	49

8 Literaturverzeichnis

- Ballreich, R., Fröse, M. W., & Piber, H. (2007).** *Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement*. Berne: Haupt Verlag.
- Becker, H., & Langosch, I. (2002).** *Produktivität und Menschlichkeit* (5. neu bearbeitete und erweiterte Ausg.). Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.
- Birkenbihl, V. F. (2005).** *Kommunikationstraining: Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten* (26. Ausg.). Heidelberg: mvg Verlag.
- Blanchard, B. S. (2004).** *System engineering Management* (3 Ausg.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Capra, F., Exner, A., & Königswieser, R. (1992).** *Das systemisch evolutionäre Management: der neue Horizont für Unternehmer* (2. überarbeitete Ausg.). (R. Königswieser, & C. Lutz, Hrsg.) Wien: Orac Verlag.
- Comelli, G., & Rosenstiel, L. v. (2003).** *Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen* (3. erweiterte und überarbeitete Ausg.). München: Franz Vahlen Verlag.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2005).** *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (11 Ausg.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Doppler, K., Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke, B., & Voigt, B. (2002).** *Unternehmenswandel gegen Widerstände: Changemanagement mit den Menschen*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Engelhardt, H. D., Graf, P., & Schwarz, G. (2000).** *Organisationsentwicklung* (2. überarbeitete Ausg.). Augsburg: Ziel Verlag.
- Fuchs, H. (2008).** Feuer / Veränderung. *Organisationsentwicklung* , 70-73.
- Haug, C. V. (2003).** *Erfolgreich im Team: Praxisnahe Anregungen für effiziente Team- und Projektarbeit* (3. überarbeitete Ausg.). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

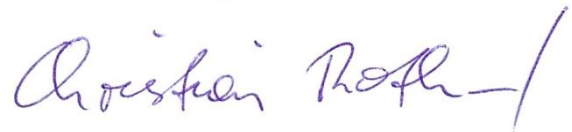
- Heimerl, P. (2005).** *Wandel und Intervention in Gesundheitsorganisationen.* Wien: Linde Verlag.
- Kasper, H. (2004).** *Strategien realisieren - Organisationen mobilisieren: Das neue Managementwissen aus dem PGM MBA.* Wien: Lindeverlag.
- König, E., & Volmer, G. (1999).** *Systemische Organisationsberatung: Grundlagen und Methoden* (6. Ausg.). (E. König, Hrsg.) Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Kostka, C., & Mönch, A. (2002).** *Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen* (2. Ausg.). Wien: Carl Hanser Verlag.
- Laszlo, E., Laszlo, C., & Liechtenstein, A. v. (1992).** *Evolutionäres Management: Globale Handlungskonzepte.* Fulda: TAM Verlangsbuchhandlung GmbH.
- Lindigner, C., & Goller, I. (2004).** *Change Management leicht gemacht: Heute hier, morgen dort?* München: Redline Wirtschaft.
- Maslow, A. (1954).** *Motivation and personality.* New York: Harper.
- Newton, I. (1687).** *Philosophiae Naturalis Principia Mathematica: Zweites newtonsches Gesetz.* London: Royal Society.
- Osterloh, M., & Frost, J. (2003).** *Prozessmanagement als Krenkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können* (4. aktualisierte Ausg.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Pfaff, H., & Klein, J. (2002).** Organisationsentwicklung im Gesundheitswesen. *Medizinische Klinik* , 309-315.
- Schwafel, C., & Billing, F. (2005).** *Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers.* Wiebaden: Gabler Verlag.
- Thiel, M., & Wilms, F. E. (2007).** *Unternehmensführung: Die ganzheitliche Managementlehre.* Bern: Haupt Verlag.
- Töpfer, A. (2005).** *Betriebswirtschaftslehre: Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen.* Heidelberg: Springer Verlag.
- Trebsch, K. (2000).** *Organisationsentwicklung: Konzepte Strategien, Fallstudien.* Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.

Anhang

A Fragebogen	I
B Beobachtungen	III
B. 1 Beobachtung angologische Ambulanz	III
B. 2 Beobachtung 24 Stunden Wochenenddienst	V
B. 3 Beobachtung Station	XI
C Beobachtungsaufbereitung	XIII
D Gebäudeübersicht	XIV

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

A handwritten signature in blue ink that reads "Christian Rothmund". The signature is written in a cursive style with a long horizontal stroke at the end.

Feldkirch, am 18.07.2008

Christian Rothmund