

Der Aktionsplan BAG aus Sicht der Organisationsentwicklung

Immer wieder hört und liest man vom Aktionsplan (AP) des Bundesamts für Gesundheit (BAG) zur Optimierung der Spenderzahlen. Dass es darin um vier Handlungsfelder geht, die durch verschiedene Massnahmen angegangen werden sollen, ist bekannt. Doch behält der Aktionsplan für jene, die sich in ihrer täglichen Arbeit nicht ständig damit befassen, einen theoretischen und wenig greifbaren Charakter. Wie wird ein politisch gefasstes Ziel im Rahmen eines Projektes (AP BAG) umgesetzt – bis ganz nach vorne an die Basis, wo der einzelne Mensch damit arbeitet? Wie wird die Nähe zur Praxis hergestellt? Was sind die konkreten Ziele?

Viviana Abati



«Organisationsentwicklung ist ein vielschichtiger Wandlungsprozess»

Projektleiterin Viviana Abati

Ausgangslage

Im Jahr 2013 hat das BAG im Rahmen der bundesrätlichen Strategie «Gesundheit 2020» den Aktionsplan «Mehr Organe für Transplantationen» lanciert. Ein Projektteam im BAG hat zu Beginn ein Wirkungsmodell für die Umsetzung des Aktionsplans erarbeitet und darin vier Handlungsfelder definiert:

- 1 Ausbildung von medizinischem Fachpersonal
- 2 Prozesse und Qualitätsmanagement
- 3 Ressourcen im Spital
- 4 Bevölkerungskampagne, Öffentlichkeitsarbeit

Für die Handlungsfelder 1 bis 3 wurde Swisstransplant als Projektleiterin beauftragt. Das Handlungsfeld 4 wird vom BAG in Zusammenarbeit mit Swisstransplant umgesetzt.

Das Projekt AP BAG als klassische Aufgabe der Organisationsentwicklung

Eine mögliche Kurzdefinition der Organisationsentwicklung lautet:

Strategie des geplanten und systematischen Wandels, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, der Unternehmenskultur und des individuellen Verhaltens zustande kommt, und zwar unter grösstmöglicher Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmer.

Es geht also nicht darum, eine einfache Massnahme durchzuführen, wie zum Beispiel die Einführung eines neuen Geräts in der Diagnostik. Es geht um einen vielschichtigen Wandlungsprozess, der innerhalb eines organisierten Systems mit diversen heterogenen Akteuren gestaltet werden soll.

Was macht nun den AP BAG zu einer Aufgabe der Organisationsentwicklung?

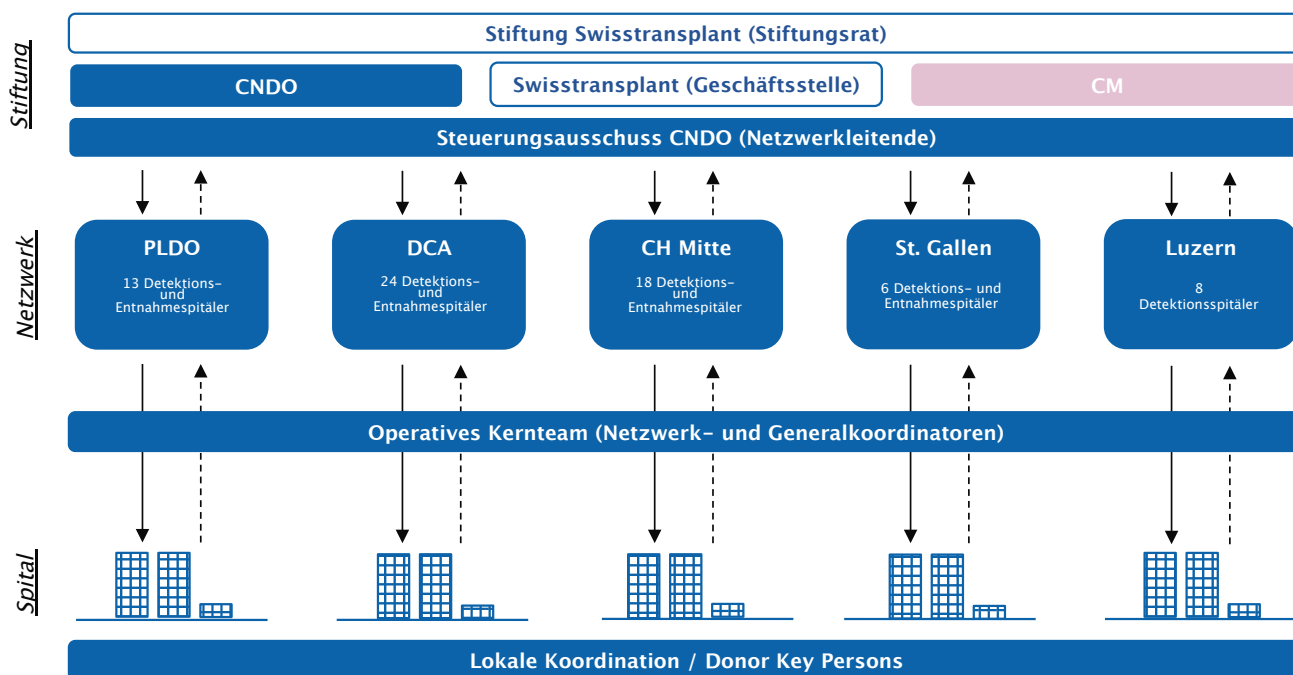
Der AP BAG ist ein komplexes Projekt und braucht eine entsprechende Projektstruktur, eine erfahrene Projektleitung und, nicht zu unterschätzen, auch persönliche Ressourcen. Die vier Handlungs-

felder des AP BAG sind die Auslöser für den gewünschten Wandel innerhalb der Organisationsstruktur «Organspendeprozess Schweiz».

Braucht es eine Organisationsentwicklung für den Organspendeprozess Schweiz?

Ja. Denn Organisationsentwicklung bezieht sich nicht nur auf eine Organisation im Sinne einer Firma, eines Vereins oder einer sonstigen Gesellschaftsform. Der Organspendeprozess in der Schweiz ist ein in sich definiertes Dienstleistungssystem: Verschiedene Netzwerke setzen die Dienstleistung Organspende mit einem nationalen Auftrag um und sind alle Teil einer übergeordneten Struktur. In diesem Zusammenschluss gestalten viele Know-how-Träger und diverse Akteure den Gesamtprozess der Organspende gemeinsam und stimmen die einzelnen Bereiche optimal aufeinander ab. Wichtig ist, dass sich alle Beteiligten – vom

Von welchem System wird im Projekt AP BAG ausgegangen?



Klinikdirektor bis zum lokalen Koordinator – als Teil eines übergeordneten Ganzen mit den gleichen Zielen verstehen. Jeder Einzelne trägt mit seiner Haltung, seinem Verhalten und seiner Arbeit zum Erreichen der Ziele bei. Ob wir diese Struktur künftig «Organpende Schweiz», «Modell (der Organpende) Schweiz», «Nationale Organisation der Organ- und Gewebespende» oder anders nennen, werden die entscheidungsberechtigten Gremien im Verlauf der Projektumsetzung entscheiden. Eine Organisationsentwicklung läuft in den seltensten Fällen reibungslos ab. Dass

es manchmal zu Widerständen, Unverständnis oder Uneinigkeit kommen kann, ist normal. Dies ist ein Zeichen, dass der Prozess mit Herzblut, Anpassungsbereitschaft und dem Verteidigen von Bestehendem mitgetragen und unterstützt wird.

Konkrete Umsetzung unter der Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmer

Die Erklärung, was Organisationsentwicklung ist und was sie beabsichtigt, führt zwangsläufig zur Frage, was das nun konkret für die Arbeit im Aktionsplan bedeutet. In der Umsetzungsphase des

AP BAG von 2016 bis 2018 soll unter breiter Mitbeteiligung der Betroffenen der Organpendeprozess in der Schweiz weiterentwickelt und optimiert werden. Dafür wurden als Erstes Ressourcen von Swisstransplant freigestellt und Akteure aus den Netzwerken, die in verschiedenen Gruppen organisiert sind, hinzugezogen. Die Umsetzung wird unter grösstmöglicher Beteiligung der Betroffenen – also aller Akteure im Organpendeprozess Schweiz bis hin zum lokalen Koordinator – angestrebt.

Voranalyse und Massnahmenpakete

Das Wirkungsmodell des BAG spricht von vier Handlungsfeldern. Das von Swisstransplant geleitete Umsetzungsprojekt AP BAG spricht hingegen von den Massnahmenpaketen 1 bis 7. Grund für diesen Unterschied ist das bereits erwähnte Vorgehen bei der Organisationsentwicklung. Nach dem Prinzip der Mitwirkung wurde 2015 ein elektronischer Fragebogen an alle lokalen Koordinatoren verschickt. Dabei wurde eruiert, was der konkrete Weiterentwicklungs- und Verbesserungsbedarf im Organ spendeprozess Schweiz aus Sicht der Fachpersonen ist. Die Resultate aus dieser Voranalyse wurden gemeinsam mit dem Steuerungsausschuss CNDO (StA CNDO) und dem Operativen Kernteam (OKT) gesichtet, gewertet und in sieben Massnahmenpakete zusammengefasst (siehe Tabelle).

1	Organisation und Strukturen	Erfassen der Akteure / Beteiligten auf allen Ebenen, Klären der Rolle und der Aufgaben, Zusammenstellen der Gesetze und Reglemente
2	Prozesse und Fachkonzepte	Definieren, Ergänzen, Überarbeiten oder Erweitern aller Prozesse im Organ spendeprozess (z. B. Swiss Donation Pathway); Erarbeiten und Einführen von Minimal Standards
3	Kommunikation	Festlegen und Etablieren der gewünschten und sinnvollen Kommunikationsmittel im Organ spendeprozess Schweiz, regelmässige Kommunikation auf den definierten Kanälen
4	Angehörigenbetreuung	Professionalisierung und Erweiterung der Angehörigenbetreuung; Erarbeiten und Zurverfügungstellen von Wissen und Unterlagen
5	Qualitätsmanagement	Erarbeiten und Einführen der notwendigen Instrumente für die Qualitätssicherung
6	Aus- und Weiterbildung	Stärkung und Verbesserung der Fachkompetenzen durch professionelle Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten (Blended Learning usw.)
7	Personalkonzept	Definieren von Rollen, Funktionen und Aufgaben in den Netzwerken (Organigramm, Funktions- und Aufgabenbeschreibungen)

Projektorganisation

Die Mitarbeitenden von Swisstransplant bereiten die Grundlagen der Massnahmenpakete 1 bis 7 vor. Sie erarbeiten Konzepte für die Umsetzung, führen Analysen durch und stellen die Resultate mit entsprechenden Umsetzungsvorschlägen zusammen.

Als Operatives Kernteam stehen Generalkoordinatoren, Lokale Koordinatoren und Transplantationskoordinatoren Swisstransplant und den Netzwerkleitenden beratend zur Seite, bereiten Entscheidungsgrundlagen vor und führen Aufträge der Netzwerkleitenden aus. Das

Kernteam stellt auch die Fachressourcen aus den Netzwerken zur Verfügung. Der Steuerungsausschuss StA CNDO setzt sich aus den fünf Netzwerkleitenden zusammen und entscheidet über fachliche und organisatorische Belange.

Die Arbeitsweise des Projektteams (siehe Pfeildiagramm S. 7)

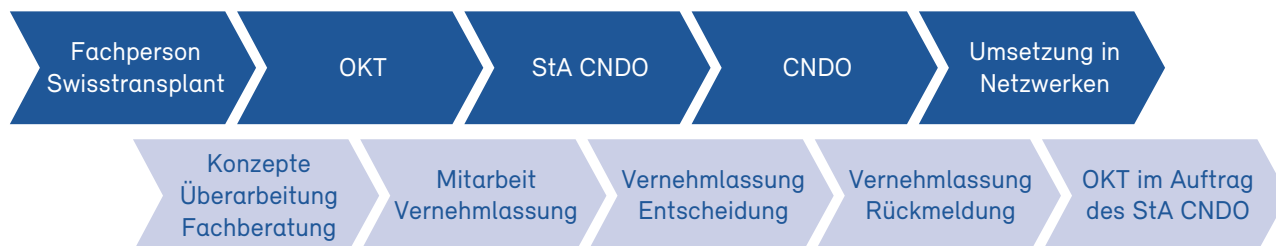
Für die Umsetzung der Massnahmen wurde ein klarer Arbeitsprozess definiert. Oberstes Prinzip auch hier: Die direkt Beteiligten werden involviert. In dieser schematischen Darstellung wird deutlich, dass Swisstransplant konzeptuelle,

vorbereitende und verarbeitende Unterstützung leistet und dass das OKT und der StA CNDO die inhaltlichen und gestaltenden Inputs geben und die Entscheidungen treffen. Das BAG als Auftraggeber des Aktionsplans wird regelmässig über den Stand des Projekts und der Massnahmen informiert.

Fazit und Ausblick

Zwei Beispiele bereits umgesetzter Massnahmen illustrieren, dass auch ein grosses Projekt wie der AP BAG, das nach der Methode einer Organisationsentwicklung umgesetzt wird, für die

Der Arbeitsablauf im Projekt AP BAG



Beteiligten nicht nur abstrakt und theoretisch bleibt:

- Die Finanzierung der Fachpersonen im Organspendeprozess Schweiz ist Realität geworden. Die Kompensationszahlungen werden nach einem klar definierten Schlüssel zugeteilt und sind an Bedingungen geknüpft.
- Die Zertifizierung der Fachpersonen im Organspendeprozess Schweiz ist durch das Blended Learning bereits umgesetzt und wird weiter professionalisiert.

Hinter diesen ersten Schritten steckt ein grosses Engagement aller Mitwirkenden im Projekt. Dafür gebührt ihnen ein grosses Dankeschön! In den kommenden zwei Jahren werden laufend weitere Massnahmen des Aktionsplans umgesetzt und im Arbeitsalltag der Beteiligten Eingang finden.

Kernziele der Umsetzung des Aktionsplans

Was bei so grossen Projekten nicht aus dem Blickfeld geraten darf, sind die gemeinsamen Ziele, die erreicht werden sollen:

- mehr Transplantationen ermöglichen und damit mehr Leben retten;
- die Angehörigen gut betreuen, damit diese das Ereignis der Spende positiv verarbeiten können;
- die beteiligten Fachpersonen durch professionelle Ausbildungen, gut aufeinander abgestimmte Prozesse, nützliche Instrumente, Vernetzung und Know-how-Transfer optimal unterstützen.

Sollten Sie konkrete Fragen zur Umsetzung des Aktionsplans haben, stehen Ihnen die Projektleitung und die Projektmitglieder auch zwischenzeitlich gerne Rede und Antwort!

viviana.abati@swisstransplant.org