

erforderlich erkannt. Dies erfolgt auf Basis folgender Kriterien:

- Krankenhausspezifischer Leistungsbedarf
- Krankenhausinterne Bedeutung der zu betreuenden Leistungsobjekte
- Vorhandene Ressourcen und festgelegte Leistungsobjekt-Verantwortlichkeiten
- Strategiekombinationen

In Zusammenhang mit dem Kompetenzaufbau stehen z.B. Möglichkeiten der Ferndiagnose mittels Sensorik und die gegenseitige Beratung und Hilfestellung bei der Wahrnehmung von Instandhaltungsaufgaben innerhalb des gesamten Lebenslaufs der Leistungsobjekte. In einem ersten Schritt wurden die folgenden Leistungen für die Bildung von Kompetenzzentren erkannt: Leistungen an Endoskopie- und Dialysegeräten, Energie- und Klimatechnik.

Gleichzeitig mit der Bildung von Kompetenzzentren werden die bisherigen Leistungsschwerpunkte im Hinblick auf mögliche Fremdinstandhaltung überprüft. Dies betrifft insbesondere Leistungen, denen kein großer Kundennutzen gegenübersteht und die kein krankenhausspezifisches Wissen erfordern.

Die Einführung einer prozeßorientierten Organisation der technischen Abteilungen mit den Instandhaltungsprozessen „Störungsbeseitigung“, „geplante Instandhaltung“ und „ergänzende Serviceleistungen“ wurde überlegt, jedoch nicht realisiert. In der bestehen bleibenden funktional gegliederten Aufbauorganisation werden allerdings *Leistungsobjektverantwortliche* bestimmt, die für die Durchführung und die Qualität von Instandhaltungsleistungen an „ihren“ Leistungsobjekten verantwortlich sind. Dies betrifft insbesondere die Ziel- und Strategiefestlegung, technisch-wirtschaftliche Schwachstellenanalysen und Verbesserungsmaßnahmen sowie die Kundenbetreu-

ung hinsichtlich Anlagenbetrieb und -ersatz.

Die Zusammenarbeit zwischen den Kompetenzzentren und den Leistungsobjektverantwortlichen soll dabei operativ weitestgehend dezentral nach festzulegenden Spielregeln erfolgen.

## 6. UMSETZUNG UND EDV-UNTERSTÜTZUNG

Als Ergebnis des Projektes liegen eine detaillierte Ist-Analyse und ein Soll-Konzept vor, welches TA-übergreifende Aspekte ebenso beinhaltet wie auf die einzelnen TA's zugeschnittene Maßnahmenempfehlungen zu den Themen Aufbauorganisation, Zielsystem, Personalstruktur, Auftragswesen, Materialwirtschaft usw.

Die Entwicklung und Verbesserung der TA's wird auf der Grundlage dieses Konzeptes durchgeführt. Hier zeigt sich, wie wichtig es war, daß in allen Phasen des Projektes trotz des damit verbundenen hohen Ressourceneinsatzes selektiv auf die unterschiedlichen Entwicklungsstufen der TA's Rücksicht genommen wurde.

Diese unterschiedlichen Entwicklungsstufen hemmen derzeit noch die Entwicklung von Kompetenzzentren, da der dafür notwendige verstärkte Einsatz personeller und materieller Ressourcen zur Leistungsentwicklung in einem Kompetenzbereich vor allem durch eine Verlagerung der Aufgabenerfüllung zu Kompetenzzentren anderer Häuser ausgeglichen werden müßte.

Die besonderen Rahmenbedingungen für das Rechnungswesen durch die derzeitige Form der Krankenhausfinanzierung erschweren die Entwicklung eines aussagekräftigen und einheitlichen Kennzahlensystems zur Erfolgskontrolle. Auf Basis dieser Kennzahlen wird ein Quervergleich mit anderen Krankenhäusern angestrebt.

Die in einigen Modulen bereits abgeschlossene Einführung von SAP R/3 steht auch in der Instandhal-

tung bevor. Für dieses EDV-Projekt bildet das oben beschriebene Organisationskonzept eine ausgezeichnete Grundlage. Weiters wird SAP den Aufbau der Kompetenzzentren wesentlich unterstützen.

*Die Unternehmensumwelt erscheint immer bewegter. Marktanforderungen ändern sich laufend, Konkurrenzverhalten lassen sich nur mehr schwer voraussagen, und es gilt mit neuen Technologien, die eine weltweite und schnelle Information und Kommunikation ermöglichen, schritthalten zu können. Es entsteht Orientierungslosigkeit, da Dynamik und Innovationsgeschwindigkeit jedes gerade erworbene Faktum sofort wieder in Frage stellen.*

## DAS FRAKTALE UNTERNEHMEN



MARISA VOLLMANN

Diplomarbeit an der Karl-Franzens-Universität, Thema „Das Fraktale Unternehmen“.

Will ein Unternehmer den Herausforderungen von heute und morgen gewachsen sein, muß er sich zu neuen Methoden entschließen, ein Unternehmen zu organisieren. Herkömmliche Methoden und Verfahren waren geeignet, Stabilität und Ordnung zu managen und planbares Wachstum zu verwalten. Doch statt Ordnung, Sicherheit und Routine existieren in der heutigen Zeit Wandel, Risiko und Flexibilität.

Fraktale Organisationsstrukturen können die Voraussetzung für Erfolg in einer turbulenten und dynamischen Umwelt schaffen, da sie Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und synergetische Entscheidungsfindung ermöglichen.

Fraktale sind die Bausteine der Organismen und Gebilde der Natur, die durch ihre Zusammensetzung zu sehr vielfältigen aber aufgabenangepaßten Lösungen kommen.

Wird nun auch ein Unternehmen als lebender Organismus aufgefaßt, so ist es in diesem Zusammenhang ein offenes System einzelner Fraktale, die selbstähnlich sind, sich selbst organisieren und optimieren und durch eine dynamische Organisationsstruktur einen vitalen Organismus bilden. Daraus ergeben sich bereits die wichtigsten Eigenschaften fraktaler Strukturen: *Selbstähnlichkeit, Selbstorganisation, Dynamik und Vitalität.*

Findet man in einem Unternehmen *selbstähnliche Strukturen*, so ist das fraktale Prinzip verwirklicht. Denn laut Mandelbrot gilt, daß „je

tiefer man in eine Struktur eindringt, sie zwar immer komplexer wird, aber das Prinzip der Selbstähnlichkeit nicht durchbrochen wird.“ Das Merkmal der Ähnlichkeit bezieht sich aber nicht nur auf strukturelle Eigenschaften der organisatorischen Gestaltung, sondern auch auf die Art und Weise der Leistungserstellung und der Formulierung und Verfolgung von Zielen.

Außerdem läßt Selbstähnlichkeit auch Abweichungen zu, da, auch wenn Fraktale über dieselben Ein- und Ausgangsgrößen verfügen und identische Ziele verfolgen, sie sich aufgrund der Vielfalt an denkbaren Lösungen für ein Problem unterschiedlich strukturieren können. Sie haben die Fähigkeit, sich selbständig in der bestehenden Struktur zu erneuern. *Selbstorganisation* ermöglicht, Störungen im Umfeld und bei sich selbst so schnell wie möglich zu erkennen und darauf zu reagieren, indem ein dynamischer Strukturbildungsprozeß von „innen“ angestoßen und gesteuert wird.

*Vitalität und Dynamik* sind die Voraussetzung für ein Unternehmen in einem überregionalen Wettbewerb bestehen zu können. Sie ermöglichen es, unter veränderlichen Umgebungseinflüssen erfolgreich zu agieren. Die Vitalität des gesamten Unternehmens wird bestimmt durch die engen und intensiven Beziehungen der Fraktale untereinander. Sie müssen sich im gegenseitigen Wettbewerb behaupten,