

# Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen

## Fragestellungen und Konzepte zum Personalmanagement in Krankenhäusern

☒ *Um auch in Zukunft wirtschaftlich erfolgreich zu sein und qualitativ hochwertige Leistungen erbringen zu können, braucht ein Krankenhaus Personal, das auf die Veränderungen, die derzeit das Krankenhaus- und Gesundheitswesen umkrempeln, gut vorbereitet ist – Mitarbeiter, die begreifen, warum ein Wandel nötig ist und bereit sind, diesen aktiv mitzugestalten. Aufgabe des Personalmanagements ist es, dafür entsprechende Konzepte zu entwickeln. Ziele sollten sein, die Kompetenz des Personals weiter zu entwickeln, die Motivation zu fördern, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess aufzuzeigen und das Lernen im Prozess der Arbeit zu fördern.*

Die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter als wichtigste Ressource für die Zukunft ist von entscheidender Bedeutung für die Krankenhäuser. Orientierungspunkt für Kompetenzlücken sind die gestellten aktuellen und zukünftigen Anforderungen im Gesundheitswesen. Diese ergeben sich aus zugewiesenen Aufgabenstellungen der Mitarbeiter im Krankenhaus, den arbeitsrelevanten Beziehungen sowie den damit verbundenen organisatorischen Zuständigkeiten und hierarchischen Einbindungen.

Aufgabenträger sind das Individuum, das Arbeits- und das gesamte Krankenhausssystem. Die Eignung zur Erfüllung der aus der Arbeitsaufgabe abgeleiteten Anforderungen ergibt sich aus der Handlungskompetenz. Sie besteht aus der Handlungsfähigkeit, der Zuständigkeit für eine konkrete Arbeitshandlung und der Handlungsbereitschaft und ist eng mit Persönlichkeitseigenschaften verbunden.

### Kompetenzentwicklung

Veränderungen im Umsystem bzw. in der Zuständigkeit führen zu veränderten Kompetenzanforderungen. Es

sind Möglichkeiten zu suchen, wie auftretende kompetenzbedingte Engpässe bei einem Stelleninhaber vermieden bzw. geschlossen werden können.

Kompetenzentwicklungsprozesse finden auf drei Ebenen statt:

- auf individueller Ebene,
- auf Arbeitssystemebene (Gruppe, Team, Abteilung)
- auf Unternehmensebene (gesamtes Krankenhaus).

Der Phasenverlauf bei der Bewertung von Kompetenzentwicklungen:

- Beschreibung des aktuellen oder der erwarteten Veränderung des Umsystems (z.B. neues Entgeltsystem DRGs),
- Bestimmung der Anforderungen hinsichtlich der neuen bzw. zukünftigen Situation mit Hilfe der Elemente eines Kennzahlen- und Indikatorensystems zur Bewertung von Kompetenzentwicklung (z.B. Prozessorientierung im Krankenhaus; eine Kennzahl könnte sein: die Kenntnis und Anwendung von Methoden und Techniken zur Verbesserung von Abläufen)
- Bewertung des Kompetenzträgers unter Berücksichtigung der angebotenen Operationalisierungsvorschläge,
- Vergleich der Istanalyse mit dem Soll-Anforderungsprofil,
- Beschreibung der Kompetenzlücke sowie Maßnahmensuche, -auswahl und -durchführung (Vermittlung von Methoden wie Prozessmodellierung, Prozesskostenrechnung, Wertschöpfungs-Assessment, ...),
- Bewertung des Kompetenzträgers **im Prozess der Arbeit**, nachdem die Maßnahme absolviert wurde.

### Motivation der Mitarbeiter

Die Motivationsforschung zeigt: jeder Mensch ist handlungsbereit bzw. motiviert. Die Kraft, etwas zu wollen, variiert zwar, aber jede Person sucht sich einen Bereich, ein Thema, ein Ziel, an dem sie sich entfalten kann. Die Motivation bestimmt Richtung, Stärke und Dauer der Handlungen.

Motivation ist dabei immer Eigenleistung, immer selbstinitiativ. Dieses Selbstkonzept umfasst Prägungen, Wertvorstellungen, Sensibilitäten, Interessen und Zukunftsideen.

Menschen verhalten sich so, dass ihr Selbstkonzept erhalten bleibt oder gestärkt wird. Wird die Arbeit als persönlichkeitsfördernd erlebt, bewirkt das eine starke Motivation.

Die Führung, die **lebendiges Lernen** fördern möchte, fragt nicht, wie ein Mitarbeiter motiviert werden kann, sondern wie Mitarbeiter ihre Motivation finden. Ein zentraler Begriff hierfür ist Verantwortung. Übertragung von Verantwortung fördert ein hohes Maß an Selbststeuerung („sein Projekt“). Wie soll jemand etwas ver-“antworten“, wenn er nicht einmal gefragt wird, wie oft es zu beobachten ist? Freiräume eröffnet nur, wer vertrauensbereit ist. Vertrauen ist dabei immer Vorleistung der Führung.

Um die Motivation eines Menschen anzureizen, müssen demotivierende Rahmenbedingungen verbessert werden. Anreize können z. B. sein: Eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen (Ausstattung mit Hilfspersonal und Sachmittel), Kontakte zu interessanten Kollegen, Möglichkeit, sich einen Ruf in der Fachwelt zu verschaffen, Erweiterung der persönlichen Verantwortung, neue Kontakte zu externen Stellen sowie die Gelegenheit, eigenen Ideen nachgehen zu können.

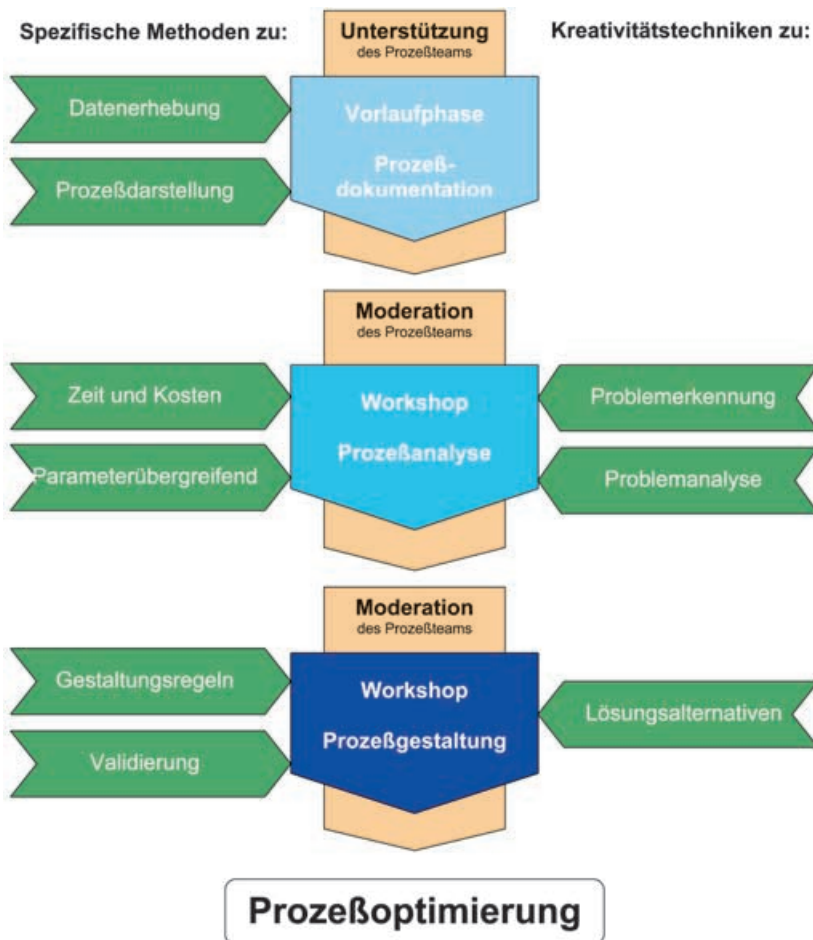
## Kaizen/Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Ein möglicher Ansatz, die Rahmenbedingungen zu verbessern und eigenen Ideen nachzugehen, ist unter der Begrifflichkeit Kaizen bekannt geworden. Kaizen ist auf die Einsparung von Energie, Material und Ressourcen, auf die Verbesserung des Arbeitsumfeldes, der Maschinen und Werkzeuge sowie auf die Verbesserung von Prozessen, Arbeitssicherheit, Qualität, Produktivität, usw. gerichtet. In Deutschland wurde das Prinzip des Kaizen auf den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) übertragen. Das Funktionieren der Kaizen-Philosophie in Japan liegt an den typischen Merkmalen des japanischen Arbeitslebens und kann als Orientierungsgrundlage dienen:



*Dr. rer. oec. Michael Greiling,  
Mitarbeiter der Unternehmensgruppe Evangelische Treuhand/APB,  
Leiter des Geschäftsbereich Controlling der APB Unternehmensberatung GmbH, Münster,  
Lehrbeauftragter der Fachhochschulen Münster und Gelsenkirchen.*

- Problem- und Prozessorientierung: Bei Fehlern werden nicht Sündenböcke gesucht („Kultur des Anschuldigungs“), sondern deren Ursachen. Man bedankt sich für das Finden von Problemen und sieht Fehler als eine Chance, dazuzulernen. („Kultur der Fehlertoleranz“)
- Gruppenorientierung: Leben und Arbeiten in der Gruppe/Team (z.B. im Krankenhaus interdisziplinär und Berufsgruppen übergreifend).
- Partizipation: aller Mitarbeiter/innen an der Weiterentwicklung des Unternehmens, jeweils auf der Ebene ihrer Tätigkeit, zum Beispiel ▶



Erscheint demnächst

## Patienten- behandlungspfade optimieren – Prozessmanagement im Krankenhaus

Nach Einführung der DRGs stehen die Krankenhäuser in Deutschland schon vor der nächsten großen Herausforderung. Das Management und die Optimierung von Patientenbehandlungspfadern wird die Wettbewerbsfähigkeit und die Wirtschaftlichkeit der Krankenhäuser entscheidend beeinflussen und ist damit das Thema der Zukunft.

In diesem Buch werden erstmals bestehende wissenschaftliche Erkenntnisse zu Prozessmanagement und -optimierung mit den aktuellen Anforderungen des Krankenhausbetriebs in Verbindung gebracht.

Auf Basis dieser Erkenntnis und praktischer Erfahrungen aus langjähriger Beratertätigkeit entwickelten die beiden Autoren ein anwendungsorientiertes Konzept der Prozessoptimierung, das als Orientierung für zukünftige Optimierungsbestrebungen gelten soll.

Als Ergebnis liegt nun ein wissenschaftlich fundiertes und dennoch praxisorientiertes Referenzwerk zum kommenden Thema des deutschen Krankenhauswesens vor. Eine Empfehlung für alle, die diese Entwicklung aktiv mitgestalten wollen.

**Dr. Michael Greiling/Jürgen Hofstetter:**  
**Patientenbehandlungspfade optimieren –  
Prozessmanagement im Krankenhaus.**  
**ku-profi-Reihe. September 2002.**  
**Ca. 200 Seiten. € 17,50.**



BAUMANN FACHVERLAG  
im Medienhaus Baumann  
Postfach 11 49 · 95301 Kulmbach  
e-mail: vertrieb@baumann-fachverlag.de

Fax-Antwort: 0 92 21/9 49-3 77

Ich bestelle \_\_\_\_ Exemplare  
**Patientenbehandlungspfade optimieren –  
Prozessmanagement im Krankenhaus,**  
Einzelpreis € 17,50.

Adresse: \_\_\_\_\_

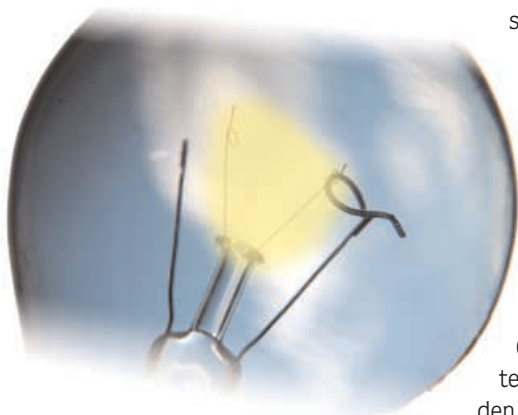
Telefon: \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

Datum/Unterschrift \_\_\_\_\_ ku 9/2002

in Form von Qualitätszirkeln/Quality Circles/Jishu Kanri (z. B. Einführung Qualitätsmanagement, Prozessorientierung).

- Konzentration auf das Kerngeschäft (Core Business): Japanische Unternehmen sind daran interessiert, ihre Kompetenz im Kerngeschäft zu erhöhen (Welches Leistungsspektrum bietet das Krankenhaus an? Welches Leistungsspektrum bieten die Wettbewerber an? Wo hat das Krankenhaus Stärken? Was sind die Kernleistungen des Krankenhauses? Welche Parameter erfüllt das Krankenhaus in Bezug auf Kosten, Zeiten und Qualität in den Top 30 bis 40 Behandlungspfaden/Kernkompetenzen?)
- Beiräte: mit erfahrenen (ehemaligen) Mitarbeitern, externen Seniorberatern oder strategisch wichtigen Kunden.
- Halbjahres-Budgets: verhindern Verschwendung und zwingen zur Detailplanung. Weit verbreitet in Japan ist eine Fünf-Jahres Strategieplanung, gekoppelt mit einer zweijährigen Mittelfristplanung und unterlegten Halbjahres-Budgets.



## Prozessoptimierung

Die effektivste Art, Wissen und Erfahrungen zu sammeln, liegt im eigenen Handeln. **Das Lernen erfolgt im Prozess der Arbeit.** Eine mögliche Vorgehensweise ist das Metavorgehensmodell der Prozessoptimierung. Es ist in drei thematische Blöcke unterteilt, wie sie aus Abbildung 1 ersichtlich sind.

Der erste Block, „Vorlaufphase Prozessdokumentation“, beinhaltet die Erstellung einer Prozessdokumentation an Hand spezifischer Methoden zur Datenerhebung und Prozessdarstellung (z. B. Prozesskostenrechnung mit der Erhebung der Parame-

ter Kosten, Zeiten und Qualität sowie eine graphische Darstellung mit Hilfe von Prozessketten). Ziel dieser Phase ist es, eine komplette und evaluierte Prozessdokumentation und Darstellung vor den Analyse-Workshops zu erhalten, um mit validen Daten die Prozessanalyse beginnen zu können.

Der zweite Block, „Workshops Prozessanalyse“, hat die Analyse der identifizierten Prozesse an Hand der Prozessdokumentation, mit Hilfe spezifischer Methoden zu den Parametern Zeit, Kosten und Qualität sowie bestimmter Kreativitätstechniken zur Problemerkennung und -analyse zum Inhalt. Primäres Ziel ist, die wichtigsten Teilprozesse zu analysieren, Problemursachen zu ermitteln und erste Lösungsansätze zu sammeln. Es empfiehlt sich die Durchführung von zwei- bis dreistündigen Workshops mit betroffenen Mitarbeitern.

Der dritte Block, „Workshop Prozessgestaltung“, hat die Neu- oder Umgestaltung des Gesamtprozesses oder bestimmter Teilprozesse, basierend auf den Ergebnissen der Prozessanalyse, zum Ziel. Dazu werden an Hand von Kreativitätstechniken Lösungsalternativen entwickelt, bearbeitet und ausgewählt. Durch die konsequente Anwendung von Gestaltungsregeln können Lösungen in Form von Prozessalternativen umgesetzt und anschließend validiert werden (z. B. Prozesscontrolling).

Die Prozessoptimierung muss stets in ihrem Gesamtzusammenhang betrachtet werden. Die Blöcke Prozessdokumentation, -analyse und -gestaltung sind die Elemente dieses Ansatzes. Sie können ein Teil der Lösung für die sich verändernden Anforderungen im Gesundheitswesen sein. Die Prozessoptimierung in Verbin-

## **i** Was bedeutet Kaizen?

*Wörtlich bedeutet Kaizen, aus dem Japanischen hergeleitet: 'kai' gleich „Veränderung“ und 'zen' gleich „gut“ bzw. „zum Besseren“. Kaizen ist die Philosophie der ständigen Veränderung sowie der ununterbrochenen Verbesserung. Nur gemeinsam in der Gruppe/Team lassen sich nachhaltig Verbesserungen herbeiführen, die gemäß der Kaizen-Philosophie aus einer Summe vieler Einzelschritte resultieren. „One step forward by 100 people is better than 100 steps forward by a single leader“. Die Mitarbeiter/innen generieren die Ideen, die im Team interdisziplinär sowie Berufsgruppen übergreifend beurteilt und durch die Führungskräfte in den Workshops abschließend beschlossen werden. Es basiert auf der Philosophie Bottom-up. Dieser Ansatz betrifft zunächst den eigenen Arbeitsplatz, dann den zugehörigen Arbeitsbereich und später komplexe Systeme (das gesamte Krankenhaus).*

dung mit einem Instrument wie dem Prozesscontrolling unter dem Dach eines umfassenden Qualitätsmanagements gewährleistet eine dauerhafte Veränderung. In diesem systematischen Wandel kann die Chance liegen, die kommenden Aufgaben der Krankenhäuser zu bewältigen.

Für Mitarbeiter und Management der Krankenhäuser ergibt sich daraus die Notwendigkeit, sich mit den Instrumenten und Konzepten der Prozessoptimierung auseinanderzusetzen und entsprechende Methoden und Techniken zu erlernen und einzuüben. Gerade am Anfang der Auseinandersetzung müssen Krankenhäuser ihre Mitarbeiter qualifizieren und schulen. Durch die Veränderungen im Gesundheitswesen besteht die Notwendigkeit des Lernens. Aus dem Lernen im Prozess der Arbeit verändert sich das Umfeld und fördert so den Wandel. ■

Dr. rer. oec. Michael Greiling  
APB Unternehmensberatung GmbH  
Wüllnerstr. 3  
48149 Münster

Literatur beim Verfasser

