

Gestaltest Du schon oder suchst Du noch?

Notwendigkeit von Anpassungen transparent machen und Schmerz erzeugen

Von Prof. Dr. Michael Greiling

Identifizieren Sie aktiv den Veränderungsbedarf und die Veränderungschancen durch eine transparente Bestandsaufnahme des IST-Zustands sowie seine Beurteilung und Bewertung. Diese sollten die folgenden Schritte beinhalten:

Werden Anpassungen notwendig, muss die IST-Situation umfassend mit den dazugehörigen Prozessen und Schnittstellen inklusive verantwortlicher Mitarbeitenden abgebildet werden. Diese umfangreiche analytische Maßnahme gleicht einem Fitness-Check der Organisation und ist sehr wichtig, da sie die Grundlage für alle weiteren Schritte hin zu einer verbesserten Organisation bildet.

Keywords: Prozessoptimierung, Workflow-Management, Organisation

1. Informations- und Datenerhebung
2. Zusammenfassung der Informationen
3. Feedback der erhobenen Informationen an die Beteiligten
4. Kritische Bewertung des Ist-Standes (Schwachstellenanalyse)

Stehen aus diesen Informationen jetzt Veränderungen an, gilt es als erstes, das bestehende Gleichgewicht zu destabilisieren, damit sich etwas Neues entwickeln kann. Dazu müssen die betroffenen Menschen ihre Komfortzonen verlassen. Belegen Sie mit den erhobenen Daten und Fakten, dass der aktuelle Stand nicht (mehr) haltbar ist. So steigt der Leidensdruck und damit die Bereitschaft, sich für die notwendigen Veränderungen zu interessieren. Dabei muss Bestehendes unbedingt gewürdigt werden; das Vergangene hat uns schließlich bis zum heutigen Tag getragen.

Im folgenden **reellen** Beispiel zeigt die Analyse des IST-Zustands, dass Anpassungen notwendig sind:

„Nach der Operation des Patienten Herrn Kunze möchte Pflegekraft Frau Kernig die Wunde versorgen. Im Patientenzimmer stellt sie fest, dass der Verbandwagen nicht ausreichend mit Wundverbänden bestückt ist. Frau Kernig muss ihre Arbeit unterbrechen, geht in den Materialraum und sucht nach Verbänden (8 Minuten). Doch auch dort sind keine vorrätig. Sie geht in das Stationszimmer und ruft auf Station B1 an, um beim dort zuständigen Pfleger Herrn Schmidt nachzufragen, ob er einige Wundverbände hat und abgeben kann (3 Minuten). Herr Schmidt unterbricht seine Arbeit, um den Bestand in seinem Materialraum zu prüfen, und gibt Frau Kernig eine positive Rückmeldung (4 Minuten). Frau Kernig macht sich auf den Weg zu Station B1, um das Material zu besorgen (10 Minuten). Die Wunde von Herrn Kunze ist in dieser Zeit nicht versorgt und der erhöhten Gefahr einer Infektion ausgesetzt. Frau Kernig muss alle Hygienemaßnahmen erneut durchführen (3 Minuten) und kann erst dann die Wundversorgung abschließen.“

Verschwendete Zeit für Suche, Anrufe, Wege und Doppelarbeit: 28 Minuten. Wenn diese Schwachstelle bei 1.500 Patientinnen und Patienten auftritt, dann ergibt das ein Potenzial von 42.000 Minuten im Jahr.

Im Rahmen des Workflow-Management Life Cycle erfolgt eine Analyse des IST-Zustands mithilfe einer kritischen Überprüfung der Tätigkeiten auf Verschwendung und der Identifizierung von Optimierungspotenzialen. Zuerst wird jeder Prozess von der Aufnahme bis zur Entlassung genau betrachtet. Können von den beteiligten Mitarbeitenden nicht wert-

schöpfende Tätigkeiten identifiziert werden? Sind Zeitfresser zu beobachten? Oder ist „Schrottzeit“ in den Prozessen, die eigentlich nicht geplant ist? Sind z.B. Unterlagen, Dokumente, Informationen, Geräte oder Material nicht existent, nicht am richtigen Ort, nicht vollständig oder nicht richtig ausgefüllt? Danach werden diese Tätigkeiten mit Zeiten bewertet, damit die Verschwendung für jeden Beteiligten deutlich wird. Regelmäßig können durch dieses Vorgehen 20-40 Stunden an überflüssigen Arbeiten zusammengefasst werden. Treten diese Schwachstellen bei mehreren Patientinnen und Patienten auf, erzeugt das einen hohen Leidensdruck und Schmerz, insbesondere im Kontext des Fachkräftemangels und den oben beschriebenen Arbeitsbedingungen in den Abläufen.

Prozesse sind so zu gestalten, dass die Mitarbeitenden nie wieder unnötig suchen, telefonieren, nachfragen, warten, laufen, etwas doppelt machen oder korrigieren müssen. ■

Prof. Dr. rer. oec. Dipl. Soz.-Päd. Michael Greiling

Institut für Workflow-Management im Gesundheitswesen (IWig)
michael.greiling@iwig-institut.de
Professur für Workflow-Management
Europäische Fachhochschule
University of Applied Sciences
Hochschule für Gesundheit,
Soziales und Pädagogik
<https://iwig-institut.de/prozessmanagement-im-krankenhaus>



Prof. Dr. Michael Greiling