

Gestaltest Du schon oder suchst Du noch?

Die Energie des Widerstands nutzen und Betroffene zu Beteiligten machen

Von Prof. Dr. Michael Greiling

Keine Veränderung in Kliniken gelingt ohne Widerstand. Ursachen einer solchen Ablehnung sind hauptsächlich unbefriedigte Bedürfnisse oder Ängste.

Optimierungspläne müssen kommuniziert und die von der Veränderung betroffenen Mitarbeitenden in die Diskussion einbezogen werden. Zudem sollte die Klinikleitung bei Bedarf Unterstützung anbieten und dem Klinikteam genügend Zeit einräumen, um sich auf die Veränderung einzustellen. Wenn der Wunsch nach Dialog und Beteiligung erfüllt wird, tragen viele Betroffene die Veränderung aktiv mit.

Keywords: Prozessmanagement, Organisation, Strategie

Aus diesem Grund sollte eine bevorstehende Veränderung gut vorbereitet werden. Die Menschen möchten wahrgenommen werden mit ihrer Kompetenz und ihrer Erfahrung, sie wollen gehört werden mit ihren Ideen, Bedenken und Vorschlägen. Überaus wichtig ist hier die persönliche Wertschätzung.

Im dargestellten Beispiel aus dem Klinikalltag zeigen wir, dass es insbesondere bei der Aufnahme und der Entlassung immer wieder zu Störungen und Engpässen kommt. Die Bettenvergabe und die Verweildauer werden nicht optimal gesteuert und erfordern eine Veränderung:

„Herr Sommer wird auf Station A1 aufgenommen. Frau Schulze vom Stationspersonal sucht auf dem Stationsplan einen freien Platz (2 Minuten). Eigentlich sollte Herrn Sommer der Bettenplatz von Herrn Meier zugewiesen werden. Herr Meier sollte schon am Vormittag entlassen wor-

den sein, doch sein Arztbrief liegt noch nicht vor. Frau Schulze informiert die Stationssekretärin Frau Krause (1 Minute). Diese sucht im Stationszimmer und am Pflegestützpunkt nach dem Brief. Auch weiteres Pflegefachpersonal beteiligt sich an der Suche und der Stationsarzt Herr Dr. Springer wird ebenfalls befragt (Σ 15 Minuten). Es stellt sich heraus, dass der Arztbrief noch fertiggestellt und vidiert werden muss. Herr Dr. Springer erledigt die Aufgabe, dadurch verzögert sich jedoch sein anstehender OP-Termin (Σ 45 Minuten). Für Herrn Sommer steht zunächst kein Bett zur Verfügung. So wartet er auf dem Flur auf seine Aufnahme, fragt mehrfach beim Stationspersonal nach und ist zunehmend verärgert. Auch Herr Meier wartet ungeduldig auf seine Entlassung. Das OP-Team und der zu operierende Patient warten ebenfalls unzufrieden.“

Die verschwendete Zeit für Anrufe, Suche, Wege und Wartezeit beträgt in diesem Beispiel 63 Minuten. Wird dieses Problem häufiger beobachtet, dann ergibt sich bei 100 Patienten ein Potenzial von 105 Stunden. Bei 500 Patienten liegen wir bereits bei 525 Stunden. Bewerten wir dies mit durchschnittlichen Bruttopersonalkosten in der Stunde von 45 Euro, dann erhalten wir ein Potenzial von 23.625 Euro. Die Erfahrungen zeigen, dass Mitarbeitende 80-100 ähnliche Probleme im Klinikalltag regelmäßig identifizieren.

Mit einem digitalen Workflow-Management lassen sich Prozessabläufe einfach, schnell und strukturiert analysieren und die Wertschöpfung im Krankenhaus optimieren. Mithilfe eines praxisorientierten Handlungsmusters lassen sich die Aufnahme- und Entlassprozesse besser synchronisieren und aufeinander

abstimmen. Die Prozessanalyse betrachtet zunächst die einzelnen Aktivitäten hinsichtlich ihres Beitrages zur Wertschöpfung und macht so den Umfang der Verschwendung deutlich. Jetzt werden die Prozesse bewertet und in eine Rangfolge gebracht. Die anschließende Modellierung der Tätigkeiten mit allen Akteuren, Beteiligten, Hilfsmitteln, Zeiten und Schwachstellen macht die Prozesse transparent. Die Suche nach Verschwendungen führt dazu, dass die unproduktiven, nicht wertschöpfenden Tätigkeiten identifiziert und beseitigt werden.

Partizipation macht Betroffene zu Beteiligten. Das Klinik-Team wird in die Prozessanalyse und in die Lösungsfindung auf unterschiedlicher Ebene und Tiefe einbezogen, wodurch ihre Bereitschaft, Autonomie und auch ihre Handlungsfähigkeit angeregt werden. Dadurch entsteht mehr Freiraum, um effektiver und kreativer zu arbeiten. ■

Prof. Dr. rer. oec. Dipl. Soz.-Päd.
Michael Greiling
Institut für Workflow-Management
im Gesundheitswesen (IWIG)
Professur für Workflow-Management
Europäische Fachhochschule
michael.greiling@iwig-institut.de



Prof. Dr. Michael Greiling