

Gestaltest Du schon oder suchst Du noch?

Begeisterung für eine neue, attraktivere Ausrichtung erzeugen und Orientierung schaffen

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

Wenn Anpassungen im eigenen Haus notwendig werden, beginnt für das betroffene Klinikpersonal eine Phase der Verunsicherung, die geprägt ist von Emotionen, Überzeugungen, Hoffnungen und Befürchtungen. Die folgende Szene aus dem klinischen Alltag ist ein Beispiel dafür, dass Anpassungen von klinischen Abläufen zwar erforderlich sind, aber vielfach nicht durchgeführt werden:

„Patient Herr Schmücker ist nach seiner OP noch nicht komplett mobil. Die zuständige Ärztin Frau Dr. Müller ordnet für den ersten Post-OP-Tag ein Belastungs-EKG, ein Röntgen-Thorax und eine Sonographie an. Die zuständige Pflegekraft Frau Schulz versucht mehrfach vergeblich, Herrn Finke vom Transportdienst zu erreichen, damit er Herrn Schmücker um 9:00 Uhr abholen kann (**1 Minute**). Herr Finke fährt Herrn Schmücker zum EKG zur Diagnostikabteilung und auch wieder zurück (**14 Minuten**). Der Röntgentermin ist um 13:00 Uhr. Wieder ruft Frau Schulz mehrfach bei Herrn Finke an (**2 Minuten**). Dieser kommt und fährt Herrn Schmücker erneut zur Diagnostikabteilung, diesmal zum Röntgen (**13 Minuten**). Um 16:00 Uhr hat Herr Schmücker seine Ultraschalluntersuchung. Frau Schulz ruft zum dritten Mal mehrfach bei Herrn Finke an (**2 Minuten**). Dieser kommt und fährt Herrn Schmücker erneut zur Diagnostikabteilung, diesmal zum Ultraschall und bringt ihn wieder zur Station. (**12 Minuten**).“

Herr Finke läuft dreimal von seinem Büro zur Station, zur Diagnostikabteilung, wieder zurück zur Station und zurück zu seiner Abteilung und ist genervt. Frau Schulz gerät durch die vielen unnötigen Telefonate unter Zeitdruck und auch Herr Schmücker ist gestresst und kommt nicht zur Ruhe.



Abb.: Ablauf von Anpassungsprozessen in Kliniken

Verschwendete Zeit für Anrufe, Warten und Warten: **29 Minuten**.

Bei angenommenen 20,00 Euro Bruttopersonalkosten pro Stunde ergibt sich für die unnötigen 29 Minuten **bei 3.500 Patienten ein Potenzial von 33.833,33 Euro**.

Die Notwendigkeit einer Veränderung wird zwar eingesehen, trotzdem möchte man meistens lieber alles so lassen, wie es ist. Damit Verbesserungen zur Gewohnheit werden, ist eine einheitliche Führungsstrategie der Geschäftsleitung notwendig:

1. Identifizieren Sie negative Einstellungen zur Veränderung bei Ihren Mitarbeitenden
2. Kommunizieren Sie die Gründe, die einen Wandel notwendig machen
3. Erläutern Sie die neue Ausrichtung
4. Etablieren Sie eine wirksame Strategie, welche für eine Verbesserung notwendige Problemlösungsfähigkeit fördert

Erfolgreiches Workflow-Management beinhaltet ein Handlungskonzept, welches Orientierung schafft, die gemeinsamen Ziele vermittelt

und die für Verbesserungen notwendige Problemlösungsfähigkeit des Klinikteams sicherstellt. In Prozessen geht es nicht in erster Linie um das Vermeiden, sondern um das Finden und Verstehen von Problemen. Das Klinikteam muss herausfinden, was nicht funktioniert und was die Realisierung des angestrebten Zustands verhindert. Kliniken dürfen nicht in alten Verhaltensweisen verhaftet bleiben. Nur wenn die Ursachen von Schwachstellen verstanden werden, lassen sich nachhaltige Lösungen finden. Digitales Workflow-Management ist die Voraussetzung, um das erwünschte Verhalten im Verbesserungsprozess trainieren zu können und einen permanenten Prozess von messbaren Verbesserungen in Gang zu setzen, denn erfolgreiche Kliniken haben nicht weniger Probleme als andere, sondern die Fähigkeit, in der gleichen Zeit mehr Probleme nachhaltig zu lösen. ■

Prof. Dr. Michael Greiling

Institut für Workflow-Management
im Gesundheitswesen (IWIG)

<https://iwig-institut.de/prozessmanagement-im-krankenhaus>

michael.greiling@iwig-institut.de
Professur für Workflow-Management
Europäische Fachhochschule