

Gestaltest Du schon oder suchst Du noch?

Workflow-Management – Führung durch Machtpromotoren

Von Prof. Dr. Michael Greiling

Promotoren fördern den Veränderungsprozess und sind damit die wichtigsten Akteure in Change-Management-Projekten, da sie bestehende Sachverhalte in Einrichtungen in Frage stellen, aber gleichzeitig Lösungsvorschläge entwickeln und umsetzen. Dabei beziehen sie betroffene Mitarbeitende ein und versuchen so von vornherein Widerstände zu verhindern oder zu eliminieren.

Der Machtpromotor initiiert und unterstützt Veränderungen aktiv und intensiv durch seine Positionierung in der oberen hierarchischen Ebene. Sie sichert ihm weitreichende Einflussmöglichkeiten, einen ausreichenden Handlungsspielraum und das notwendige Durchsetzungsvermögen. Eine offene, ehrliche und souveräne Art, sowie ein gutes Gespür für innerbetriebliche Stimmungen verhelfen dem Machtpromoter zu der für das Projekt erforderlichen Sensibilität für die Bedürfnisse der betroffenen Mitarbeitenden. Aufgrund seiner Initiative und hohen Motivation hat er Vorbildcharakter.

Es gibt eine Vielzahl notwendiger Veränderungen zur Verbesserung der internen Prozessabläufe und Vermeidung von Zeitfressen, wie das folgende Beispiel zeigt:
„Am dritten Tag nach der OP möchte Frau Schulz, Pflegekraft auf Station

B5, ihrem Patienten Herrn Paulus Kühlelemente zur Schmerzlinderung anlegen. Im Lager sind keine Kühlelemente verfügbar. Sie ruft Herrn Meier, Pflegedienst der Station A3, an und fragt, ob sie sich bei ihm Kühlelemente ausleihen kann (0,5 Minuten). Herr Meier unterbricht seine Tätigkeit, läuft zum Lager, sucht dort nach Kühlelementen und stellt fest, dass die Stückzahl nicht ausreicht, um Material abzugeben (4,5 Minuten). Frau Schulz telefoniert weiter und erreicht Herrn Schmidt von Station C4 (0,5 Minuten). Auch er unterbricht seine Tätigkeit, läuft zum Lager, sucht nach Kühlelementen, die keinen festen Platz haben, und prüft den Bestand (4,5 Minuten). Frau Schulz hat Glück. Sie kann die Kühlelemente dort abholen (10 Minuten).“

Verschwendete Zeit für Anrufe, Suche, Wege und Warten: 20 Minuten.

Mit einem digitalen Workflow-Management konnte das Klinik-Team die Durchlaufzeit des Prozesses „Pflegetherapie durchführen“ auf 10 Minuten reduzieren. Durch die Optimierung der Logistik wird fortan keine Zeit mehr für die Materialbeschaffung von anderen Stationen verschwendet. Mit gemeinsam gut durchdachten Verbesserungen ließen sich Verschwendungen um mehr als 50 Prozent reduzieren.

Die Einbindung der Mitarbeitenden

sollte nicht lediglich zur Vermeidung oder Verringerung des Widerstandspotenzials geschehen, sondern auch und vor allem zur Verbesserung der Ergebnisse. Direkt betroffene Berufsgruppen haben einen vollständigen Einblick in die vorhandenen Strukturen, praktischen Abläufe und die bereichsinternen Verknüpfungen. Dadurch

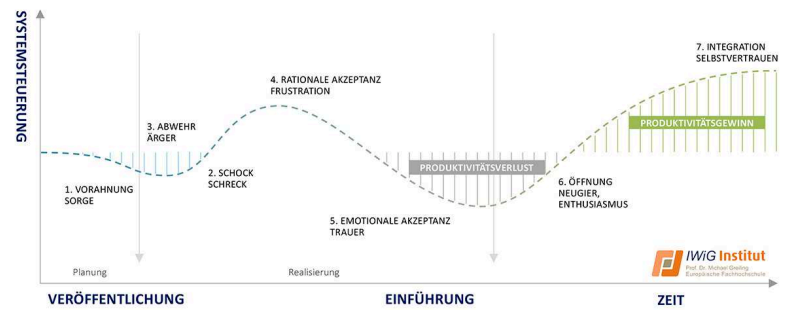
Binden Sie die richtigen Mitarbeitenden ein! Dabei sollte ein Gleichgewicht zwischen Meinungsführern und Mitarbeitenden geschaffen werden. Die falsche Besetzung des Teams kann zu Widerständen führen und dafür sorgen, dass Ergebnisse nicht gewürdigt werden. Ein interdisziplinäres, hierarchie- und berufsgruppenübergreifendes Team aus Promotoren und Mitarbeitenden erzeugt erfolgreiche Veränderungen!

Keywords: Prozessmanagement, Strategie

können Interdependenzen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Lösungsmöglichkeiten frühzeitig bedacht werden. Dies betrifft auch Schnittstellen zu anderen Bereichen. Die Zusammenarbeit von Management und ausführender Ebene sorgt für eine bessere Identifikation mit den Unternehmenszielen, ein starkes Zugehörigkeitsgefühl und die notwendige Motivation, Veränderungsprojekte erfolgreich durchzuführen (► Abb.). ■

Führung als Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen

Widerstände abbauen - Veränderungsbereitschaft fördern



INSTITUT FÜR WORKFLOW-MANAGEMENT IM GESUNDHEITSWESEN (IWIG)

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