

Gestaltest Du schon oder suchst Du noch?

Workflow-Management – Notwendiges Fach- und Methodenwissen sicherstellen

Von Prof. Dr. Michael Greiling

Damit Optimierungen im Klinikalltag zum gewünschten Erfolg führen, müssen die Mitarbeitenden Veränderungen aktiv unterstützen. Oft stehen die Beteiligten den angestrebten Veränderungen jedoch nur eingeschränkt positiv gegenüber. Optimierungsprojekte in Kliniken brauchen ein starkes Team, welches Change-Management-Prozesse aktiv steuert. Der Wandel wird deshalb von Promotoren unterstützt, die von Beginn an in den Veränderungsprozess einbezogen werden sollten. Hauptaufgabe von Promotoren ist es, Barrieren im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen im Unternehmen zu überwinden, Skeptiker für die Veränderung zu gewinnen und damit die Erfolgsaussichten für Innovationen zu verbessern. Ausgewählte Mitarbeitende und Führungskräfte lassen sich im Hinblick auf ihre Stärken und Kompetenzen als Promotoren einsetzen.

Der Fachpromotor besitzt das für Veränderungsprojekte notwendige Fach- und/oder Methodenwissen sowie Sachkenntnisse und fördert dadurch den Optimierungsprozess. Zusätzlich hat er Kenntnisse in den Bereichen Projektmanagement, Organisation sowie Markt und Branche. Er formuliert Visionen, ist an der Realisierung des Konzepts beteiligt und unterstützt das Vorhaben durch Argumente. Außerdem verfügt er über wichtige unternehmensinterne Informationen und kennt kritische Details, die es im Change-Management Prozess zu beachten gilt.

In den Stationsabläufen vieler Kliniken finden sich Zeitfresser, die Veränderungen erfordern. In diesem Beispiel zeigt die Analyse des Ist-Zustands einer Geriatrie, dass unkoordiniertes, ineffizientes Arbeiten sowie Informations- und Kommunikationsdefizite oft zu Stress und Fehlern bei der Patientenbehandlung führen.

„Pflegerkraft Frau Schulz ist in dieser Woche zum Frühdienst eingeteilt. Um 6:00 Uhr morgens findet die Übergabe statt. Die Stationsabläufe sind allerdings nicht klar festgelegt: Die Einteilung der Bereiche ist nicht eindeutig geregelt, Frau Schulz ist nicht sicher, welche Zimmer und welche Patienten sie übernehmen soll (5 Minuten). Auch die Aufgabenverteilung ist nicht eindeutig festgelegt. Frau Schulz ist davon ausgegangen, dass die Nachtwache das Tropfentablett stellt und die Tabletten kontrolliert. Doch sie muss diese Aufgaben selbst erledigen (15 Minuten). Hierdurch gerät sie unter Zeitdruck, Fehler bei der Patientenversorgung können die Folge sein.“

Verschwendete Zeit für telefonieren, nachfragen, warten und suchen: 20 Minuten. Wenn lediglich 20 Minuten verschwendete Zeit von der Aufnahme bis zur Entlassung eliminiert werden, dann ergibt sich bei 5.100 Patienten, bewertet mit einem durchschnittlichen Bruttostundenlohn von 35 Euro, ein Potenzial von knapp 60.000,00 Euro.

Ein digitales Workflow-Management schafft koordinierte und effiziente Stationsabläufe. Zeitfresser in der pflegerischen Versorgung werden identifiziert und beseitigt, die Aufgabenverteilung ist klar geregelt und jedes Teammitglied weiß genau, welche Aufgaben zu erledigen sind.

Vor und während der Umsetzung sollten Maßnahmen des Change-Managements ergriffen werden, um Widerstände zu vermeiden und die Veränderungen gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitenden umzusetzen, so dass nicht nur eine Veränderung der Handlungs-, sondern auch der Denkweise erreicht werden kann. Zu diesen Maßnahmen zählt zum einen die offene Kommunikation der

Veränderung, die auch eine Begründung für die Veränderungen beinhalten sollte, um Sorgen der Mitarbeitenden bezüglich des Arbeitsplatzes von vornherein zu vermeiden. Zum anderen sollte eine Beteiligung der Betrof-

Der Fachpromotor fungiert im Optimierungsprozess als Lehrender, der das Team anleitet und es bei der Beseitigung von Problemen unterstützt. Durch Beschaffung und Analyse von Kennzahlen unterstützt er die Lösungsfindung, indem er Alternativen zur Ist-Situation entwickelt, aufzeigt, begründet und letztendlich eine Entscheidung herbeiführt. Zusätzlich zu seinen Fachkenntnissen zeichnet er sich durch seine Teamfähigkeit aus und eine offene, ehrliche Art, mit Menschen umzugehen und Empathie für sie zu empfinden. Dadurch schafft er es, Vertrauen und ein hohes Ansehen bei den Mitarbeitenden aufzubauen.

Keywords: Prozessmanagement. Strategie

fenen angestrebt werden, die bereits im Vorfeld eingebunden werden und die Veränderung aktiv gestalten und akzeptieren.

Das Expertenwissen des Fachpromoters beseitigt vorhandene Wissenslücken und Schwachstellen im Veränderungsprozess und führt zu guten Ergebnissen sowie einer schnellen Akzeptanz bei den Mitarbeitenden. ■

**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