

Qualitätsmanagement und Kriterien guter Führung

Ein transparentes Rollenkonzept für erfolgreiches Workflow-Management in Kliniken

Von Prof. Dr. Michael Greiling

Qualitätsmanagement und Führung sind essenziell, weil sie systematische Prozesse schaffen, die Risiken reduzieren und die Einhaltung von Sicherheitsstandards sicherstellen, was direkt die Patientensicherheit erhöht. Durch kontinuierliche Verbesserung und klare Leitung wird zudem die Behandlungsqualität optimiert, was das Vertrauen der Patienten in die Klinik stärkt und langfristig bessere Behandlungsergebnisse ermöglicht.

Führungskräfte setzen Qualitätsstandards und fördern Zusammenarbeit, weil sie die Richtung vorgeben, Ressourcen steuern und eine Kultur der Verantwortlichkeit schaffen, die für die ständige Verbesserung der Patientenversorgung unerlässlich ist. Ihre Einflussnahme motiviert das Team, gemeinsam hohe Qualitätsziele zu erreichen und nachhaltig umzusetzen.

Insbesondere bei Workflow-Management-Projekten in Kliniken ist die Kooperation zwischen allen Beteiligten zentral. Diese Projekte zielen darauf ab, klinische Abläufe zu optimieren, um Effizienz, Patientensicherheit und Versor-

gungsqualität zu steigern. Workflow-Management ist somit ein integraler Bestandteil des Qualitätsmanagements und erfordert ein starkes Engagement der Führungsebene. Ein klares Rollenkonzept mit definierten Verantwortlichkeiten ist unerlässlich, um solche Projekte erfolgreich umzusetzen.

Merkmale guter Führung

Ein zentrales Problem bei der Umsetzung von Prozessmanagement in Kliniken ist oft die unklare Zuordnung von Kompetenz- und Aufgabenbereichen. Kliniken benötigen für Optimierungsprojekte ein klares Rollenkonzept, das die Verantwortlichkeiten strukturiert zuweist und sicherstellt, dass die Projekte im Einklang mit den Zielen der Klinik durchgeführt werden. Ein solches Konzept definiert spezifische Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnisse innerhalb der Organisation. Diese klare Definition ermöglicht es den Teammitgliedern, ihre Funktionen bestmöglich zu erfüllen, indem sie ihre Pflichten genau kennen. So werden Transparenz und Effizienz erhöht, Fehler reduziert und

Qualitätsmanagement und Führung sind entscheidend für die Verbesserung der Patientensicherheit und Behandlungsqualität in Kliniken. Dieser Artikel stellt vor, wie ein effektives Rollenkonzept und Führungskompetenzen die Umsetzung von Workflow-Management-Projekten in Kliniken fördern können. Ein klares Rollenkonzept, Wertschätzung durch Führungskräfte und die Einhaltung grundlegender Führungsprinzipien führen zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Patientenversorgung und steigern gleichzeitig die Motivation sowie Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Keywords: Führung, Qualitätsmanagement, Prozessmanagement

die Gesamtleistungsfähigkeit der Klinik optimiert.

Ein Rollenkonzept im Kontext von Projekten zur Veränderung von Prozessen bezeichnet die strukturierte Zuweisung spezifischer Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnisse innerhalb einer Organisation (► Abb.).

Optimierungsprojekte benötigen die Unterstützung der Geschäftsleitung, ►



Abb.: Rollenkonzept für ein erfolgreiches Workflow-Management

die positive Veränderungen im klinischen Alltag anstrebt und diesen Projekten die notwendige Priorität einräumt. Wertschätzung seitens der Führungskräfte ist ein Schlüsselfaktor für die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden. Führungskräfte, die regelmäßig und ehrlich Anerkennung zeigen, schaffen ein positives Arbeitsumfeld, das sich direkt auf die Qualität der Patientenversorgung auswirkt. Mitarbeitende, die an Entscheidungen beteiligt werden, welche ihre Arbeit betreffen, und deren individuelle Fähigkeiten gefördert werden, erleben eine stärkere berufliche Zufriedenheit und Bindung an die Klinik.

Gute Führung zeichnet sich durch weitere wesentliche Kriterien aus: Offenheit und Transparenz in der Kommunikation fördern Vertrauen und Zusammenarbeit. Eine gute Führungskraft gibt klare und verständliche Anweisungen und kann gleichzeitig aktiv zuhören. Sie besitzt genug Empathie, um die Bedürfnisse und Sorgen der Mitarbeitenden zu verstehen und darauf angemessen zu reagieren. Analysefähigkeit und das Vertrauen in das eigene Urteilsvermögen sind ebenfalls entscheidend, insbesondere in einer Branche, die schnelle Anpassungsfähigkeit und fundierte Entscheidungen erfordert. Integrität, Zuverlässigkeit und Professionalität sind Eigenschaften, die Führungskräfte vorleben sollten, um als Vorbild für ihre Teams zu dienen.

Koordination und Prüfung

Der Projektsponsor übernimmt eine strategische und motivierende Rolle. Im Gegensatz zur weit verbreiteten

Annahme, dass Sponsoring hauptsächlich in der Bereitstellung finanzieller Mittel besteht, ist der Projektsponsor eine Person, die leidenschaftlich an dem Thema interessiert ist und ein eigenes Interesse an den Ergebnissen des Projekts hat. Der Sponsor bringt Herzblut, intrinsische Motivation und Expertise ein und ist eine treibende Kraft hinter dem Projekt. Er fördert den Erfolg des Projekts aktiv durch seine Begeisterung und sein strategisches Denken.

Der Projektsponsor sorgt dafür, dass die strategische Ausrichtung eingehalten wird und die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden. Er spielt eine wichtige Rolle in der Projektplanung und der reibungslosen Umsetzung des Projekts zur Erreichung der langfristigen, strategischen Ziele der

„Eine gute Führungskraft gibt klare und verständliche Anweisungen und kann gleichzeitig aktiv zuhören. Sie besitzt genug Empathie, um die Bedürfnisse und Sorgen der Mitarbeitenden zu verstehen und darauf angemessen zu reagieren.“

Klinik. In regelmäßigem Austausch mit dem Workflow-Manager und anderen wichtigen Stakeholdern stellt er sicher, dass das Projekt erfolgreich verläuft und die erwarteten Ergebnisse geliefert werden. In seiner Rolle vertritt er das Projekt auch in Lenkungssitzungen, Gremien und Veranstaltungen, und kommuniziert dessen Bedeutung und Ziele sowohl intern als auch extern, um dem Projekt die notwendige Unterstützung auf höchster Ebene zukommen zu lassen.

Während der Projektsponsor das Projekt durch seine Leidenschaft und strategische Unterstützung vorantreibt, übernimmt der Lenkungsausschuss eine übergeordnete, koordinierende Funktion. Er trifft strategische Entscheidungen, prüft den Fortschritt und stellt sicher, dass das Projekt in Einklang mit den übergeordneten Zielen der Klinik steht. Der Lenkungsausschuss besteht in der Regel aus dem Auftraggeber, Fachexperten, der Geschäftsführung und Stakeholdern aus den Bereichen Medizin, Technik und Verwaltung. Diese Zusammensetzung gewährleistet, dass verschiedene Perspektiven und Expertisen in die Entscheidungsfindung einfließen, was für die komplexe Struktur eines Klinikbetriebs essenziell ist.

Eine Hauptaufgabe des Lenkungsausschusses ist die Definition von Zielen und Meilensteinen sowie die Festlegung von Qualitätsstandards. Diese Entscheidungen geben dem Projekt die Richtung vor und stellen sicher, dass die angestrebten Verbesserungen sowohl realistisch als auch messbar sind. Der Lenkungsausschuss genehmigt Lösungen für identifizierte und priorisierte Schwachstellen und prüft, ob die vorgeschlagenen Optimierungen den Anforderungen und Zielen der Klinik entsprechen.

Eine weitere wichtige Funktion des Lenkungsausschusses ist die Unterstützung bei Engpässen, wie Termindruck oder Ressourcenmangel. Durch seine unabhängige Position kann der Lenkungsausschuss den gesamten Projektverlauf objektiv beurteilen und bewusst beeinflussen. Diese Objektivität ermöglicht es, Prioritäten sinnvoll zu setzen und sicherzustellen, dass kritische

Aufgaben auch unter schwierigen Bedingungen rechtzeitig und effizient erledigt werden.

Wesentlich für den Erfolg des Projekts ist, dass die Mitglieder des Lenkungsausschusses das Projekt mit Nachdruck unterstützen. Nur durch ihre aktive Beteiligung und ihr strategisches Input kann sichergestellt werden, dass die Prozessoptimierungen den Betrieb der Klinik langfristig verbessern.

Umsetzung und Risiken

Während der Projektsponsor strategische Unterstützung bietet und der Lenkungsausschuss übergeordnete Entscheidungen trifft, sind der Workflow-Manager und sein Team für die praktische Umsetzung und die kontinuierliche Verbesserung verantwortlich. Er übernimmt die Gesamtplanung und Steuerung des Projekts und stellt sicher, dass alle Projektziele innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen erreicht werden. Diese Aufgabe beginnt mit der Definition von Meilensteinen, der Festlegung klarer Ziele und der Erstellung eines detaillierten Projektplans. Der Workflow-Manager stellt sicher, dass alle Ressourcen – Personal, Technik oder Budget – optimal eingeplant und genutzt werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt seiner Rolle ist die Koordination aller beteiligten Akteure. In einem klinischen Umfeld bedeutet dies die enge Zusammenarbeit mit ärztlichem und pflegerischem Dienst, Verwaltungspersonal und IT-Spezialisten. Eine ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeit sowie ein hohes Maß an Empathie und Durchsetzungsvermögen sind hierfür unerlässlich.

Neben der Koordination übernimmt der Workflow-Manager auch die Steuerung und das Monitoring des Projekts. Er prüft regelmäßig den Fortschritt, erstellt Statusberichte und passt den Projektplan bei Bedarf an. Dabei achtet er darauf, dass das Projekt innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens und Budgets bleibt und die festgelegten Qualitätsstandards eingehalten werden. Das Risikomanagement ist hierbei ebenfalls von großer Bedeutung: Der Workflow-Manager identifiziert potenzielle Risiken frühzeitig und entwickelt Strategien zur Risikominimierung.

Projekte zur Prozessoptimierung erfordern oft kreatives und innovatives Denken, um bestehende Probleme zu lösen und effizientere Prozesse zu entwickeln. Der Workflow-Manager muss komplexe Probleme analysieren und innovative Lösungen entwickeln, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Klinik zugeschnitten sind. Die Einhaltung von Qualitätsstandards ist dabei besonders in Kliniken von großer Bedeutung. Regelmäßige Überprüfungen und Bewertungen der Implementierung neuer Prozesse sowie die Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben gehören ebenfalls zu seinen Aufgaben.

Das Change-Management ist ein weiterer wichtiger Aufgabenbereich des Workflow-Managers. Prozessoptimierungen bedeuten oft erhebliche Veränderungen für die Mitarbeitenden. Der Workflow-Manager koordiniert Maßnahmen zur Unterstützung und Schulung des Personals, um Akzeptanz und Engagement zu fördern. Dies kann durch Workshops, Schulungen und kontinuierliche Kommunikationsstrategien erreicht werden. Als Vermittler zwischen neuen Anforderungen und bestehenden Arbeitspraktiken sorgt er dafür, dass die Mitarbeitenden den Veränderungsprozess aktiv mittragen.

Der Workflow-Manager ist auch für das Stakeholder-Management verantwortlich. Er muss sicherstellen, dass die Interessen und Erwartungen aller Stakeholder berücksichtigt werden und dass es keine Missverständnisse gibt, die den Projekterfolg gefährden könnten. Regelmäßige Meetings, Berichte und Präsentationen helfen, den Fortschritt des Projekts zu kommunizieren und Feedback einzuholen.

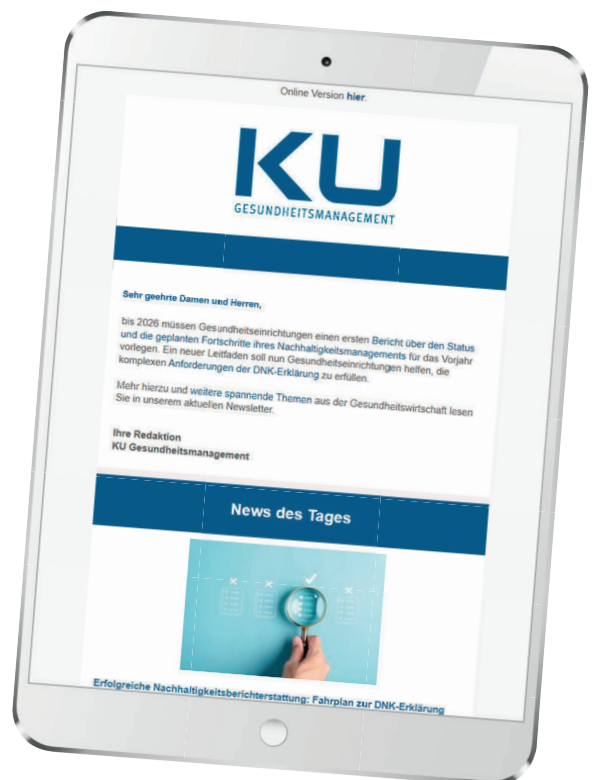
Der Workflow-Manager agiert praxisorientiert und interaktiv, indem er direkt mit den Mitarbeitenden in den

IHR WISSENS- VORSPRUNG

ABONNIEREN SIE JETZT DEN KU NEWSLETTER

Einmal wöchentlich liefert der Newsletter der KU Gesundheitsmanagement Neuigkeiten aus der Gesundheitsbranche.

Neben tagesaktuellen Meldungen, Krankenhausnachrichten und Personalien erhalten Sie exklusive Inhalte aus der KU – teilweise sogar online first!



Jetzt zum Newsletter anmelden
unter ku-gesundheitsmanagement.de/newsletter

Kliniken zusammenarbeitet. Er vermittelt zwischen den strategischen Zielvorgaben der Geschäftsleitung und den operativen Anforderungen des Klinikalltags und sorgt dafür, dass alle Beteiligten eingebunden, informiert und motiviert sind. Er plant und terminiert Maßnahmen, trifft projektbezogene Entscheidungen, gibt Anweisungen und kann jederzeit über den aktuellen Stand des Projekts berichten. Dabei ist es entscheidend, dass er über die Fähigkeit verfügt, geeignete Methoden auszuwählen und erfolgreich einzusetzen. Dies erfordert neben fachlichen Qualifikationen auch Geduld sowie eine hohe Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz, da Veränderungen in den täglichen Routinen oft schwer umzusetzen sind.

Der Workflow-Manager verdeutlicht die Notwendigkeit von Veränderungen und sorgt dafür, dass Verbesserungen vom Team auch als solche wahrgenommen werden. Die Mitarbeitenden sehen, dass sich etwas bewegt, und

währleistet, dass alle relevanten Aspekte des Klinikbetriebs berücksichtigt werden, um innovative Lösungen zur Prozessverbesserung zu generieren. Die Teammitglieder informieren den Workflow-Manager regelmäßig über Fortschritte, Risiken und Abweichungen vom Soll-Ist-Zustand. Das kontinuierliche Feedback ist essenziell, um den Projektfortschritt zu überwachen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Die enge Zusammenarbeit ermöglichen es dem Projektteam, schnell und effektiv auf Herausforderungen zu reagieren und nachhaltige Lösungen zu entwickeln.

Die Zusammenarbeit im Workflow-Management Team erfordert ein hohes Maß an Commitment. Diese kollektive Expertise und Problemlösungsfähigkeit werden durch die Zusammenarbeit aller Kompetenzbereiche verstärkt, was zu nachhaltigen Optimierungen der Prozesse führt. Jedes Teammitglied hat klare Verantwortlichkeiten. Eine offene und hierarchiefreie Kommunika-

„Die Zusammenarbeit im Workflow-Management Team erfordert ein hohes Maß an Commitment. Diese kollektive Expertise und Problemlösungsfähigkeit werden durch die Zusammenarbeit aller Kompetenzbereiche verstärkt, was zu nachhaltigen Optimierungen der Prozesse führt.“

sind motiviert, sich aktiv einzubringen. Regelmäßige Meetings und persönliche Gespräche sind Teil seines Arbeitsalltags, um Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten und den Fortschritt zu überwachen hinsichtlich der definierten Ziele wie beispielsweise eine Verkürzung von Wartezeiten, die Verbesserung der Kommunikation oder die Reduzierung von Rüst- und Transportzeiten. Gute Ideen leitet er nach einer Priorisierung zur Entscheidung an die Geschäftsleitung weiter. Bei unerwarteten Problemen oder Verzögerungen trifft er schnelle Entscheidungen, um den Projektfortschritt nicht zu gefährden. Falls erforderlich, holt er sich Unterstützung von externen Experten oder dem Lenkungsausschuss, um spezifische Herausforderungen zu bewältigen.

Teamarbeit und Feedback

Das Workflow-Management Team ist direkt in die operativen Abläufe des Projekts involviert. Es identifiziert Schwachstellen in den bestehenden Abläufen, erarbeitet Optimierungsvorschläge und entwickelt Maßnahmen. Die produktive Zusammenarbeit ge-

tion ist dabei von zentraler Bedeutung. Regelmäßiges Feedback motiviert alle Beteiligten, kontinuierlich an den Projektfortschritten zu arbeiten. Eine Kultur der Offenheit und des gegenseitigen Respekts stärkt das Team und fördert den Verbesserungswillen sowie das kollektive Verantwortungsbewusstsein für den Projekterfolg.

Die Prozessoptimierung in Kliniken ist ein fortlaufender und komplexer Vorgang, der eine strukturierte und methodische Herangehensweise erfordert.

Fazit

Die aktuelle Berufsausbildung von Ärztlichem Dienst, Pflege- und Funktionsdienst berücksichtigt die notwendigen Fertigkeiten im Bereich Prozessmanagement nicht ausreichend. In vielen Kliniken fehlen Menschen mit der notwendigen Kompetenz und Ausbildung zur Umsetzung von Workflow-Management. Spezialisierte Weiterbildungen zum Prozess-Experten, die theoretische Grundlagen mit praxisnahen Anwendungen aus realen Klinikumgebungen kombinieren, sind daher essenziell.

Diese Ausbildung ermöglicht es den Teilnehmenden, als Bindeglied zwischen Geschäftsleitung, medizinischem Personal und IT-Spezialisten zu agieren, um die Qualität und Effizienz der Patientenversorgung kontinuierlich zu steigern.

Durch ein klar definiertes Rollenkonzept, gelebte Wertschätzung und die Einhaltung grundlegender Führungsprinzipien kann die Qualität der Patientenversorgung kontinuierlich verbessert werden.

Kliniken, die an einer Verbesserung ihrer wertschöpfenden Tätigkeiten interessiert sind, finden besonders in einem digitalen Workflow-Management einen bewährten Ansatz mit klaren Strukturen für eine optimale Umsetzung. Dies führt nicht nur zu einer effizienteren Patientenversorgung, sondern auch zu einer stärkeren Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Durch ein klar definiertes Rollenkonzept, gelebte Wertschätzung und die Einhaltung grundlegender Führungsprinzipien kann die Qualität der Patientenversorgung kontinuierlich verbessert werden. Kliniken, die diese Aspekte in ihrer täglichen Arbeit berücksichtigen, legen den Grundstein für eine Kultur der Exzellenz und des kontinuierlichen Fortschritts im Gesundheitswesen. ■



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