

Eine Auslegeordnung über Wirkung, Erfolgsfaktoren und Perspektiven

Mythos Prozessmanagement

In den letzten 20 Jahren haben Spitäler viel in das Prozess- und Lean-Management investiert: Wechselnde Methoden wurden eingeführt, neue Funktionen geschaffen, Strukturen angepasst und Berater aus verschiedensten Branchen beigezogen. Die Fachleute von Keller Unternehmensberatung fanden: Es ist höchste Zeit, kritische Fragen zu stellen. – Haben diese Investitionen den durchschlagenden Erfolg gebracht? Stehen Spitäler heute an einem anderen Punkt, wo sind die Grenzen der Methoden?

An einem vielbesuchten Seminar gingen Experten diesen zentralen Fragen auf den Grund. Der breite Themenkreis rund um das Prozessmanagement wurde mit erfolgreichen Führungspersönlichkeiten und Experten entsprechend kontrovers diskutiert.

Werner Keller, Geschäftsführer Keller Unternehmensberatung AG, Baden, weitete eingangs den Fragenkatalog aus:

- Ist Prozessmanagement ein Mythos? Wie sieht eine Vorzeige Prozessoptimierung in der Praxis aus, welches sind die Erfolgsfaktoren?
- Seit einigen Jahren erleben die Spitäler einen eigentlich Lean-Hype. Welche Wirkung hat

Lean Hospital entwickelt und ist Lean-Hospital ein Erfolgsfaktor?

- Blick über den Tellerrand: Wie gehen andere Branchen in der Schweiz mit dem Thema Prozessmanagement um? Was können unsere Spitäler daraus lernen?
- Welchen Einfluss haben hierarchische Strukturen in den Spitälern auf das Prozessmanagement? Sind selbstorganisierende Teams eine erfolgsversprechende Alternative?

Scheitern ist erlaubt

Im Kantonsspital Glarus wurde vor zehn Jahren die prozessorientierte Organisationsstruktur ein-

geführt. Die medizinischen Professionals wurden unzureichend in die Veränderungen eingebunden. «Das erwies sich als Fehler», stellte Regula Berchtold Küng, Departementsleiterin Pflege/GL-Mitglied Kantonsspital Glarus, fest. «Es geht nicht, wenn die Fachleute, die mit den einzelnen Prozessen am besten vertraut sind, nicht gebührend in Planung und Change Management mit einbezogen sind. Aus diesem Fehler haben wir gelernt und eine lernende Prozessorganisation geschaffen. Profis sind in die Planung und die Umsetzung unbedingt zu integrieren.»

Basis dafür müssen die gegenseitige Wertschätzung sein und die Motivation, gemeinsam das Beste fürs Unternehmen anzustreben. Ebenso wichtig seien eine kompetente Projektleitung und ein hohes Mass an Selbstorganisation.

Ein prozessorientierter Umbau

Das Zentrum für Notfallmedizin ZNM im Kantonsspital Aarau verzeichnete in jüngster Zeit ein sehr hohes Wachstum. Im recht alten Gebäudekomplex, der auf einen grossen Neubau wartet, sind aber die verfügbaren Flächen sehr begrenzt. Auch in Aarau zeigte sich, wie wichtig der enge Einbezug der betroffenen Fachleute in die Planung ist. Petra Tobias, Bereichsleitung Pflege/MTTD, zeigte, wie hier der prozessorientierte Umbau des ZNM Bottom up realisiert wurde: «Wir haben die reichen Erfahrungen der Mitarbeitenden vor Ort ernst genommen und sind noch einen Schritt weiter gegangen.»

Die eingebrachten Ideen und die grundsätzlichen Überlegungen wurden zusammengefasst und in einer Halle im Massstab 1:1 skizzenhaft nachgebaut. Dabei wurde jeder Schritt der künftigen Abläufe kritisch analysiert und immer wieder gefragt: Funktioniert das wirklich? Gibt es noch weiteres Optimierungspotenzial?

Als sehr sinnvoll erwies sich bei der Überprüfung der Prozesse, die potenziellen Patienten in sit-

Prozess- und Lean-Management stand und steht vielerorts auf der Traktandenliste. Erfüllen diese modernen Methoden aber auch die hohen Erwartungen, die daran geknüpft werden?



zende und liegende zu unterteilen. Dabei zeigte sich, dass es gelingt, die sich im Einsatz befindenden Ärzte besser zusammenzufassen und generell die Wege für alle zu verkürzen, die Leistungen erbringen. Entsprechend konnte der Umbau massgeschneidert erfolgen. Heute arbeiten die Pflegenden als Sektorenteam und nicht mehr als Einzelkämpfer. Nach erster Abklärung der Patienten erfolgt nun sofort deren Behandlung, die eigentliche administrative Aufnahme der Patientendaten erfolgt erst nach der Erstversorgung, alles auf digitaler Basis. «Wir sind mit dem Ergebnis sehr zufrieden», zog Petra Tobias ein Fazit, «wir freuen uns, dass die Mitarbeitendenzufriedenheit gestiegen, die Fluktuation gesunken und die Attraktivität unseres Spitals als Arbeitgeber gewachsen ist.»

Wertvolle Inputs selbstverantwortlichen Handelns

Prof. Dr. Christoph Minnig, Professor für Organizational Behavior und Institutsleiter am Nonprofit- und Publicmanagement Institut der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, ging dem Anspruch der Selbstorganisation nach als mögliche Antwort auf aktuelle Fragen hinsichtlich einer effizienteren, qualitativ hochstehenden,

kostengünstigeren und klar Mitarbeitendenorientierten Organisation, welche die Eigeninitiative und -verantwortung konkret fördert.

Zentrale Themen in der Selbstorganisationsdiskussion und deren Umsetzung – beispielsweise im viel zitierten niederländischen Spitex-Erfolgsbeispiel Buurtzorg – sind Simplifizierung der Organisationen, Aufbau einer umfassenden Vertrauenskultur, Ganzheitlichkeit des verwendeten Menschenbildes, evolutionäre Sinnstiftung und Strategie sowie Teams als strukturelles Gerüst der Selbstorganisation.

Prof. Minnig: «Verantwortliche Personen in selbstorganisierten Systemen gehen davon aus, dass qualifizierte Fachpersonen, welche über die notwendigen Informationen und Kompetenzen verfügen, ohne enge Führung und Steuerung oder ohne ein umfassendes Controlling, fachlich und ökonomisch verantwortungsvoll entscheiden und handeln können.

Teams sind das strukturelle Gerüst

Den Teams als strukturelles Gerüst der Selbstorganisation kommt naturgemäss ein entscheidender Stellenwert zu. Die Teams weisen im

Leidenschaft für Agilität

Agile Teams und Methoden sind aktuelle Fragestellungen, welchen sich die Beraterinnen und Berater der Keller Unternehmensberatung AG mit Leidenschaft stellen.

Das interprofessionelle Team aus kompetenten, praxiserprobten Ökonomen, ICT-Beratern, Pflege- und Prozessfachleuten, HRM-Beratern und Heimleiter ist dabei auf das Gesundheitswesen spezialisiert.

Rahmen bestimmter Vorgaben grosse und in weiten Bereichen abschliessende Entscheidungs- und Handlungsverantwortung auf, sie sind selbstorganisiert, es bestehen keine traditionellen Hierarchien. Rollen werden in der Regel definiert, selbstständig zugeteilt und oftmals regelmässig bewusst gewechselt. Eine wichtige Frage ist dabei, ob diese ausgeprägte Eigenverantwortung auch für grössere Teams, beispielsweise solchen mit über 30 Mitgliedern, spielt und auf welche Art das Konzept auch in Spitälern erfolgreich umsetzbar ist. Vorteilhaft, so der Referent, sei eine gezielte Unterstützung durch andere Teams, Expertinnen oder Coaches.

Prof. Minnig: «Selbstorganisation ist erfolgreich machbar, auch in Spitälern Teams bilden das strukturelle Grundgerüst. Viele Ideen der Selbstorganisation taugen auch in einem eher konventionellen Kontext, dies jedoch nur, wenn die bestehende Macht schrittweise aufgebrochen und eine umfassende Vertrauenskultur etabliert wird, Prozesse massiv vereinfacht werden und Personen im Backoffice ein starkes Commitment entwickeln, die Teams und Fachpersonen an der Front zu unterstützen.»

Totgesagte leben länger

«Das Prozessmanagement ist tot – lang lebe das Prozessmanagement», lautete der provokative Titel des Referats von Andreas Greulich, CEO und Vorsitzender der Geschäftsleitung der Klinik Lengg AG, Zürich. Er ist ein Prozessmanager der ersten Stunde und hat hautnah erfahren, wie sich Planung und Prozesse im Rahmen der digitalen Transformation erheblich verändert haben. – Greulich: «Das wird sich noch intensiver fortsetzen. Es geht darum die Kosten sehr transparent auszuweisen und bestehende noch technokratische Strukturen zu verändern. Die Zukunft liegt sehr in der agilen digitalen Vernetzung. Entscheidend sind eine offene Grundhaltung und ein Menschenbild der gegenseitigen Achtung und Motivation. Vorbei sind eigene





Sie wussten Spannendes zu berichten und standen für viele Fragen Red und Antwort – v.l.n.r.: Werner Keller, Petra Tobias, Heiko Behrendt, Andreas Greulich, Regula Berchtold, Christoph Minnig

Prozessmanagement-Abteilungen. Heute muss das dezentral erfolgen. Spielentscheidend ist schliesslich die Akzeptanz des so definierten agilen Prozessmanagements. Würde sie fehlen, entstünde eine Schein-Sicherheit.»

Lean hat echten Change-Charakter

Dem pflichtete Christian Walch, Leiter Lean Management Kantonsspital Graubünden, vehement zu. Die Erwartungen dürften nicht zu hoch geschraubt werden: «Wenn Lean Management scheitert, dann an den Menschen, nicht an der Methode.»

Die Herausforderungen sind erheblich: Der vermeintlich einfache Kontext lässt sich in der Praxis nicht direkt erschliessen und Lean lässt sich auch nicht überall anwenden. Lean ist nicht die «eierlegende Wollmilchsau».

Walch: «Das Dilemma liegt in der nachhaltigen Verankerung und bei fehlenden Führungs- (Kulturen). Diese können nicht durch neue Methoden und Tools kompensiert werden. Ausserdem soll sich Lean nicht nur auf punktuelle Verbesserungen beschränken. Es strebt vielmehr das Etablieren einer Verbesserungskultur (Fehlerkultur) und ein ständiges 'Sich-verbessern' an. Lean hat eben echten Change-Charakter.»

Wie sind die ökonomischen Auswirkungen von Lean Management?

Selbstverantwortung soll bei Lean auch mit mehr Effizienz einhergehen. Wie das konkret aussieht, zeigte Dr. Heiko Behrendt, Lean Experte am Universitätsspital Basel. Schweizweit könne man durchaus von einem kausalen Zusammenhang zwischen Lean Management und ökonomischen Vorteilen sprechen. Schätzungsweise sei es möglich, dadurch rund 50000 Franken pro Spitalbett einzusparen. Es sei allerdings zu überlegen,

ob die kürzere Aufenthaltsdauer effektiv Lean-bedingt sei oder ob auch noch andere positive Entwicklungen dafür verantwortlich zeichnen. Ganz wichtig sei aber auf jeden Fall die messbare steigende Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Von anderen lernen ist gescheit

Spitäler und Heime sind keine Inseln, sondern ein Teil unserer Gesellschaft. Sie müssten daher

auch offen sein für positive Einflüsse und Erfahrungen aus anderen Bereichen. Senta Gautschi, Projektleitung/Führungsteam WBB, Weisse Arena Gruppe, Laax, zeigte überzeugend, welche tollen Impulse eine agile Organisation ausüben kann. Was können Organisationen des Gesundheitswesens daraus lernen?

Einiges ist ja einer Skiregion wie einem Spital gemeinsam: Planung ist schwierig beim Notfall wie bei Grossansturm auf der Piste. Die entsprechenden Vorbereitungen auf alle möglichen eintretenden Fälle erweisen sich beiderorts als alles andere als einfach, es gibt diverse Akteure und Prozesse zu vernetzen, die teils recht komplexen Charakter aufweisen.

Senta Gautschi ist überzeugt: «Wir müssen Silos durchbrechen und aufrichtig miteinander reden. Die Eigenverantwortung selbstorganisierender Teams ist hoch zu halten, und es gibt kein Zurück mehr. Wir sind mit dem Erreichten zufrieden. Es ist zugleich eine solide Basis für eine gute Weiterentwicklung.»

Weitere Informationen

www.keller-beratung.ch

Werkstatt Team Bubikon

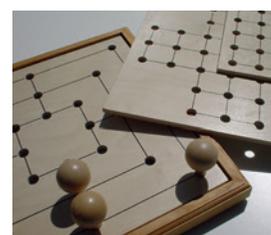
Therapiespiele und Hilfsmittel für Ergo- und Physiotherapie

Spielbretter mit angepassten Spielfiguren, Standbrett für Fussgelenktraining, Widerstandsklammern, Spiele für Neurotraining, Rutschbretter usw. Alle Hilfsmittel wurden in Zusammenarbeit mit Therapeuten und Therapeutinnen entwickelt und getestet.

Wir sind in der Lage, auch Einzelanfertigungen zu preiswerten Bedingungen auszuführen. Verlangen Sie unseren Prospekt!

Spielsachen, Möbel und allgemeine Schreinerarbeiten

Tische, Büchergestelle usw. nach Mass angefertigt, in Massivholz. Ausführung lackiert oder mit biologischer Oberflächenbehandlung.



Werkstatt Team Bubikon
Bannholzstrasse 6b 8608 Bubikon
Fon 055 243 34 43 Fax 055 243 36 76
wtb@sfgb.ch www.originell.net

Ein Angebot der Stiftung für Ganzheitliche Betreuung.
www.sfgb.ch



Prozess- und Lean-Management hat viele Gesichter. Illustrator Michel Studer verstand es meisterhaft, die Zusammenhänge aufs Papier zu bringen.



