

Das Online-Kompakt-Training

Zukunft Krankenhausorganisation – das schlanke und agile Krankenhaus (eine Einführung)

von und mit Jörg Gottschalk

Das vierstündige Online-Training führt sie in die Gedankenwelt der schlanken und agilen Krankenhausführung ein. Es richtet sich an Führungskräfte, Ärztinnen und Ärzte, Pflegende und solche Krankenhausmitarbeitende, die sich einen ersten, komprimierten und gleichsam praxisnahen Einblick in die Gedankenwelt von schlanker und agiler Krankenhausführung verschaffen möchten.


Der Dozent, Jörg Gottschalk, hat als Krankenhausgeschäftsführer Lean Management und agile Methoden eingeführt und begleitet heute als selbständiger Führungs- und Prozesscoach Unternehmen bei der Einführung und Umsetzung schlanker und agiler Arbeitsweisen.

1 schlank und agil – die Motivation

Sparen, Outsourcing oder Zentralisierung geraten als Instrumente der Qualitäts- und Ergebnissicherung im Krankenhaus an ihre natürlichen Grenzen. Irgendwie ist Krankenhausführung und -organisation methodisch in den 80er-Jahren stehengeblieben.

Die Folgen: Krankenhäuser arbeiten zwar produktiver als je zuvor, doch gleichzeitig weisen sie einen immer höheren Grad an Verschwendung auf und schaffen immer mehr kleine, kaum sichtbare Risiken. Mitarbeitende sind unzufrieden. Sie wenden sich von ihren Berufen ab. Die Wirtschaftlichkeit von Krankenhäusern leidet ebenso wie ihre Fähigkeit, sich zu verändern und zu verbessern.

In dieser Situation stellt sich zwangsläufig die Frage nach den Perspektiven. Reicht es auf Dauer aus, immer weiter nur zu restrukturieren, zu sparen und Leistungen zu steigern? Ziemlich sicher nicht: diese Strategie gerät an ihre natürlichen Grenzen.

A large yellow circle containing text.

Krankenhaus ist die einzige Branche, die signifikante Produktivitätssteigerungen ohne Technisierung, Automatisierung, Digitalisierung und ohne die Veränderung ihrer grundsätzlichen Produktionsmethoden

Es braucht **Antworten** auf Fragen, wie die folgenden:

Wie erschaffen wir effiziente, für Mitarbeitende attraktive und verlässliche Arbeitsbedingungen?

Wie werden Krankenhausorganisationen kontinuierlich effizienter, ohne gleichzeitig unattraktiver und schlechter zu werden?

Wie passen wir unsere Behandlungsprozesse an steigende oder sinkende Leistungen an?

Wie lösen wir Probleme schneller als neue Probleme oder Themen entstehen?

Diese und andere Fragen haben sich vor Corona gestellt und sie werden sich für viele Krankenhäuser verschärft stellen, sobald sich ein Ende der Pandemie nähert. Personal reduzieren, sparen oder Leistungen steigern allein sind keine ausreichenden Antworten.

2 Lean und Agil – die Perspektiven

Identische Entwicklungen kennen wir nur zu gut aus anderen Branchen. Mit Lean Management und agilem Management haben sich dort zwei methodische Ansätze entwickelt und über die Jahre hinweg bewährt. Sie haben zu einer Abkehr von traditionellen Führungs-, Prozess- und Veränderungsmethoden geführt haben.

Wie so viele branchenfremde Ansätze lassen auf das Krankenhausleben übertragen. Sie dessen, wie Krankenhausorganisation in wie kontinuierliche Verbesserung komplexen Organisation umgesetzt werden

die Antwort der
Industrie seit mehr
als 30 Jahren:
schlanke und agile
Organisationen

sich Lean und Agil wirksam verändern die Grundsätze Zukunft funktioniert und erfolgreich in einer so kann.

Schlanke und agile Krankenhausorganisationen setzen auf fließende Prozesse, strukturierte, verschwundungsarme, störungsfreie und überlastungsfreie Abläufe. Sie basieren auf regelorientiertem Arbeiten und vor allem auf Transparenz. Sie organisieren systematische, kontinuierliche Verbesserung durch diejenigen, die sich auskennen: die Mitarbeitenden.

3 Das Training – das Programm

In diesem vierstündigen Online-Training (2 Module à 2 Stunden) lernen Sie entlang praktischer Krankenhausbeispiele die Grundsätze von Lean Management und agilem Management kennen. Sie diskutieren anhand Ihrer Themen die Umsetzung dieser beiden Ansätze und lernen mit Teamboarding ein System kennen, das Sie sofort in Ihrer Organisation umsetzen können.

Lean und Agil konzentrieren sich auf zwei grundsätzliche Perspektiven:

Perspektive lean	Perspektive agil
<p>WAS soll im Prozess verändert werden?</p>	<p>WIE wollen wir die Organisation verändern?</p>
<p>Wie lassen sich Lean-Gedanken auf den praktischen Alltag übertragen und welche Wirkungen können wir erwarten?</p> <p>Welche Prinzipien gelten und welche Voraussetzungen müssen wir schaffen?</p>	<p>Mit welchen Methoden können wir hunderte Mitarbeitende unterschiedlichster Ausbildung und Kompetenz in ein System der kontinuierlichen Verbesserung führen und auf diese Weise neue Prozessprinzipien etablieren?</p>

Es braucht ein WAS - *was* können wir tun? Und es braucht ein WIE – *wie* kommen wir dahin? Und es braucht Führung, die in Zukunft anders funktionieren wird als heute.

Das Programm folgt in zwei aufeinander aufbauenden Modulen (je 4 Stunden) dieser perspektivischen Logik:

Modul 1 (Lean) – Krankenhausorganisation heute und morgen

Lean Management im Überblick (Ziele, Methoden, Wirkungen)

Die vier Feinde einer Krankenhausorganisation – die Station der Zukunft

Modul 2 (Agilität): kleine Schritte, regelorientiertes Arbeiten und kontinuierlich verbessern

Das Prinzip der kleinen Schritte – die Verweildauer optimieren

Standards und Regeln – die Basis für alles

Agilität im Krankenhaus – was es bedeutet

Teamboarding – eine agile Verbesserungsmethode für Krankenhäuser

die neuen Rollen einer Führungskraft

4 Die Module im Einzelnen

4.1 Modul 1: Krankenhausorganisation heute und morgen

Lean Management folgt klaren prozessualen Gestaltungsprinzipien und definiert auf diese Weise die Richtung der Verbesserung. Am Beispiel eines „perfekten Aufnahmeprozesses“ diskutieren wir genau diese Prinzipien und beschäftigen uns mit der Frage, was eine solche Perfektion zerstören könnte.

Die Diskussion führt uns zu den vier Hauptfeinden einer Organisation: Verschwendung, Störungen, Überforderung und Regellosigkeit. Wir schauen uns an, wie eine ideale Station aussehen könnte und diskutieren, wie die vier Feinde die klassische Stationsarbeit von Heute unterwandern und sie zu dem machen, was sie heute ist: eine *chaotische und höchst individuelle Werkstattorganisation*.

Außerdem klären wir einige Fragen: Welche Bereiche eines Krankenhauses können von diesen methodischen Gedanken noch profitieren? Wie passt Notfallversorgung in das Konzept? Muss Notfall immer die bestehende Struktur zerstören? Welche Schlussfolgerungen lassen sich für die OP-Organisation ziehen?

4.2 Modul 2 (Agilität): kleine Schritte, regelorientiert arbeiten und kontinuierlich verbessern

Was auch immer man für sinnvoll hält, es muss auch umgesetzt werden. Und genau darin sind Krankenhausorganisationen tendenziell nicht sonderlich gut. Komplexität und Kultur saugen Veränderung auf wie ein nasser Schwamm, trocknen sie aus und schnell läuft alles wieder wie gehabt.

Große Projekte oder lähmende Arbeitsgruppen haben sich als Entwicklungsinstrument längst überholt: sie sind zu langsam, gehen oft an der Lebenswirklichkeit des Alltages vorbei und überfordern regelhaft die Mitarbeitenden. Stattdessen gilt das Prinzip der kleinen Schritte. Am Beispiel *Verweildauer optimieren* lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieses grundsätzlich andere Prinzip der Organisationsentwicklung kennen.

In einer Beziehung ist Krankenhaus besonders: es ist Weltmeister darin, Regeln aufzustellen und sie dann nicht einzuhalten. Ohne Regeln und ihrer Einhaltung ist aber jede Veränderung auf Treibsand gebaut. Deshalb besprechen wir das 6-Schritte-Regelprinzip und seine nachhaltige Wirkung für die Entwicklung der Organisation: Was sein soll muss das Licht der Welt erblicken und am Leben bleiben!



Das Thema kleine Schritte hat uns bereits ein Stück weit zu einer agilen Organisation geführt. Was bedeutet agil, und welche Bedeutung hat es für die Veränderungsfähigkeit einer Krankenhausorganisation?

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen mit *Teamboarding* ein Instrument kennen, mit dem agiles Führen, Verändern und Arbeiten in der Krankenhausorganisation praktisch umsetzbar ist. Sie lernen seine Vor- und Nachteile ebenso kennen wie seine Erfolgsfaktoren und Zerstörer.

Agilität bietet aber nicht nur neue Instrumente und Möglichkeiten für Veränderung und Verbesserung, sie fordert auch etwas von Führung: nämlich Veränderung. Agiles Führen verändert die Rollen und die Aufgaben von Führungskräften und fordert sie heraus. Welche neuen Rollen und Aufgaben entstehen



mit Agilität und welche Herausforderungen warten auf Führungskräfte aller Hierarchieebenen. Darüber diskutieren wir am Ende des dritten Moduls.

5 Zielgruppe, Kosten und Termine

Das Training richtet sich an Führungskräfte, Ärztinnen und Ärzte, Pflegende und solche Krankenhausmitarbeitende, die sich einen ersten Einblick in die Gedankenwelt von schlanker und agiler Krankenhausführung verschaffen möchten.

Konferenzart: WEBEX-Meeting

Dauer: 4 Stunden

Mindestteilnehmeranzahl: 6

Preis pro Teilnehmer/-in: 120,00 Euro (zzgl. MwSt.)

Termine: Termine finden sie aktuell auf der DIKADEMY-Webseite

Anmeldung: per Mail an training@dikademy.de (Trainings-ID, Name der Organisation, Vor-/Zunahme, Funktion, Anschrift).

Nach Ihrer Anmeldung erhalten Sie eine Rechnung. Mit dem Zahlungseingang senden wir Ihnen Ihren persönlichen Webex-Link zur Konferenz.

Falls Sie Fragen haben, senden Sie uns gerne eine Mail an training@dikademy.de

Impressum:



Jörg Gottschalk
Markgrafenstraße 29a
13465 Berlin
info@dikademy.de