

Systemische Prozess-optimierung durch eine revolutionäre Sozialtechnologie

Malik SuperSyntegration® - Ein neuer Ansatz zur Verbesserung des Prozessmanagements im OP- und Krankenhausmanagement

Mehr Patienten in kürzerer Zeit mit weniger Personal zu besserer Qualität versorgen – so lässt sich die aktuelle Herausforderung an deutsche Krankenhäuser kurz und prägnant festmachen. Prof. Fredmund Malik, Chairman von Malik Management, bringt diese Grundvoraussetzung für langfristige Lebensfähigkeit von Krankenhäusern noch kürzer auf den Punkt: Krankenhäuser müssen zukünftig doppelt so gut funktionieren mit der Hälfte des Geldes.

Die Erwartungen der Kunden und Stakeholder eines Krankenhauses sind einfach und klar: Patienten, Angehörige und Zuweiser erwarten sich Diagnostik und Therapie auf höchstem medizinischem Niveau, die Bezahlern erwarten sich zusätzlich zur Qualität Kosten auf Wettbewerbsniveau. Erfolgskritisch dafür ist in jedem Fall die Wirksamkeit und Effizienz von Organisationsstrukturen und Prozessen. Krankenhäuser müssen diese daher im Sinne der Erhaltung ihrer Lebensfähigkeit rasch deutlich verbessern.

Die Gründe dafür sind vielfältig und die Verbesserungspotenziale enorm:

- Nur rund 30 % der OPs finden zum geplanten Zeitpunkt statt, wobei Notfälle nur ca. 50 % der Terminuntreue verursachen [Clauser C. Schlanke Prozesse. Krankenhausmanagement. Berlin: MWV; 2010.]
- Nur rund 28 % seiner Zeit verbringt ein Arzt mit patientennahen Tätigkeiten [Clauser C. Schlanke Prozesse. Krankenhausmanagement. Berlin: MWV; 2010.]

- Bereichsdenken, Denken in Berufsgruppen, das Grundverständnis vom Arztberuf als Kunst und das Fehlen von tatsächlicher Standardisierung beeinträchtigen die Prozessqualität.
- Spürbar werden die Defizite der Prozessqualität durch Wartezeiten, Mehrfachuntersuchungen, Planungsprobleme, geringe Verlässlichkeit, einseitig disziplinenzentrierte Behandlung, Stress der Mitarbeiter, schlechtes Arbeitsklima.
- Mitarbeiter erleben einen Alltag, in dem zunehmend Fragmentierung, Feuerwehrübungen, „Administration“ und der Glaube dominieren, dass „sich hier ohnehin nichts machen lässt“.
- Besonders belastend wirkt die Erfahrung, dass die Zeit für die Arbeit mit den Patienten dazu tendiert abzunehmen.

Einen besonders wirksamen krankenhausinternen Hebel zur Verbesserung von Qualität und Effizienz der Behandlung stellen die Prozesse im OP bzw. das OP-Management insgesamt dar. Es sind vor allem vier Herausforderungen, bei denen Prozesse im OP einen entscheidenden Beitrag zur Lebensfähigkeit des Krankenhauses leisten:

1. Kundenfokus gewährleisten

Optimale Prozesse im OP stellen sicher, dass der Kundenfokus gewährleistet wird – sowohl bei internen als auch bei externen Kunden. Jede Verbesserung in diesem Bereich stellt einen unmittelbaren Beitrag zur Verbesserung der Marktstellung im Krankenhaus dar.

Klaus Galler lic.phil./M.A.

Leiter Competence Center Health Care, Partner und Mitglied der Gruppenleitung Malik Management

Mag. Bernhard Prangl

Master of Public Health, Operativer Leiter des CC Health Care bei Malik Management

Abbildung 1



Eine geniale Kommunikationsstruktur vernetzt das Wissen aller Beteiligten und führt zu neuen, ganzheitlichen und nachhaltigen Lösungen.

Ein stärkerer Patientenfokus sowie eine stärkere Prozessorientierung im Krankenhaus stehen üblicherweise im Mittelpunkt von Restrukturierungen. Je besser die inhaltlichen, zeitlichen und kommunikativen Schnittstellen zwischen den an den OP-Prozessen beteiligten Abteilungen und Berufsgruppen gemanagt werden, umso zufriedener sind die Patienten sowie die internen Dienstleister und umso besser sind die Auswirkungen auf die Marktposition.

2. Innovationsprozesse verbessern und verstärken

Bessere und intensivere Innovationsprozesse im OP erhöhen die Qualität, Produktivität und insgesamt die Umsetzungskraft für Neues. Sie müssen letztlich dafür sorgen, dass der Marktfokus (Was erwarten sich Patienten? Was Bezahlung?) rechtzeitig im OP-Management berücksichtigt wird. Im Ergebnis führt dies dazu, dass gleiche Qualität effizienter oder bessere Qualität zu höheren Preisen erbracht werden können.

3. Produktivität erhöhen

In der Produktivität sind immer zusätzliche Potenziale zu heben. Es handelt sich dabei u.a. um Verbesser-

rungen in den Bereichen Zeit (Wartezeit, Wegezeit), Transport (Dinge, nicht Patienten), Flächenbelegung, Bestände und Fehlerraten.

4. Attraktivität für gute Leute erhöhen

OPs als Arbeitsplätze in den Krankenhäusern müssen attraktiv für gute Leute sein. Der Beitrag von Prozessen liegt hierfür darin, dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen klar sind und dass über Resultate für Patienten statt über Hierarchien gesprochen wird. Konsequentes Prozessmanagement im OP sorgt dafür, dass Leistung im Zentrum steht. Eine bessere Voraussetzung gibt es nicht, um gute Mitarbeiter und Führungskräfte zu binden.

Was können Krankenhäuser konkret und in kurzer Zeit unternehmen, um die Qualität u.a. im OP-Management zu verbessern?

Prozesse im Krankenhaus zu optimieren bedeutet, die Systemlogistik zu optimieren: Darunter versteht man alle diejenigen wertschöpfenden Aktivitäten, die von Ärzten und Pflegekräften unmittelbar am Patienten erbracht werden. Die größten Hebel für nachhaltige Verbesse-

serungen bestehen in der Form der Vernetzung und Integration der einzelnen Wertschöpfungsbeiträge.

Diesen Hebel können jedoch weder Ärzteschaft noch Pflege noch die Verwaltung alleine betätigen. Die Entwicklung einer tragfähigen Systemlogistik erfordert andere Kompetenzen als die unmittelbare Fachexpertise. In Organisationen mit einer traditionell hierarchischen Kultur oder in „Expertonatien“ wie Krankenhäusern schafft dies besondere Herausforderungen, die gerade nicht mit Restrukturierungen oder lediglich personellen Änderungen lösbar sind. Vielmehr bedarf es einer tiefgreifenden Initiative der Mobilisierung, Einbindung, Vernetzung und Qualifizierung von Mitarbeitern [vgl. Rüegg-Sturm J. Dtsch Ärztebl 2007;104(50)].

Hier ist die Malik Syntegrations-Methode die Alternative der Stunde, um im Rahmen eines Kick-offs die Weichen für eine Verbesserung der Prozessqualität richtig zu stellen. Syntegration ist ein Kunstwort aus Synergie und Integration. Es bezeichnet eine der bedeutendsten sozial-kulturellen Innovationen für den Umgang mit hochkomplexen, vernetzten Problemen, die nur ganzheitlich verstanden und gelöst werden können.

Was High-Tech-Innovationen zum Beispiel in Luftfahrt und Medizin bewirken, schafft mit ebenso durchschlagendem Fortschritt die Sozial-Technologie Syntegration für die Organisationsentwicklung.

«Antriebsmotor» und Kern des Syntegrationsverfahrens ist ein innovativer, aus der Gehirnforschung stammender kybernetischer Kommunikationsprozess. Durch die geniale Vernetzungsarchitektur der Syntegration können bis zu 40 Schlüsselpersonen mit der Präzision eines Symphonie-Orchesters so zusammenwirken, dass sich ihr gesamtes Wissen, ihre Kreativität und kollektive Intelligenz für das Lösen des Problems selbstorganisierend zusammenfügen.

Herkömmliche Leerläufe gibt es dabei nicht, dafür hocheffizientes Kommunizieren mit ungehindertem, frei fließendem Informationsaustausch, der zur optimalen Vernetzung des Wissens aller führt.

Wirksame Ergebnisse durch Zeitkompression und Kraftverstärkung

Der Syntegrationsprozess ist die einzige und ideale Methode für multidimensionales ganzheitliches Change Management, zum Beispiel für tiefgreifende Umstrukturierungen, reibungslose Integration, schnellen Stimmungs- und Kulturwandel sowie generell für alle komplexen Veränderungsprozesse im Krankenhaus, z.B. im Kontext des OP-Managements.

Ein enormer Vorteil der Syntegration ist ihr Tempo, denn je nach Zahl der Teilnehmenden liegen schon nach 2 bis maximal 3 ½ Tagen die Ergebnisse vor, wo vorher selbst in Monaten und oft Jahren keine Lösungen gefunden wurden. Zwei bis drei Tage kompaktes, gemeinsames und koordiniertes Arbeiten ersetzen auf einen Schlag unzählige Sitzungen.

Nur bei wenigen Managementthemen kann in kurzer Zeit so viel erreicht werden wie bei den Prozessen. Immer wieder suchen Führungskräfte nach revolutionären Ideen, nach dem großen Wurf oder der überragenden neuen Strategie. Darauf zu warten, kann Krankenhäuser

teuer zu stehen kommen. Der Hebel über Prozessmanagement ist hingegen außerordentlich wirksam. Diesen Hebel wirksam zu betätigen, zeigt die Professionalität von Krankenhausmanagern. Die wirksamste Methode, um in kürzester Zeit beste Ergebnisse unter Einbindung und Vernetzung aller relevanten Abteilungen und Berufsgruppen zu erreichen, ist die Syntegrationsmethode.

Die Syntegration anzuwenden erfordert im Krankenhaus jedoch einen besonderen Geist: In seiner Antrittsvorlesung an der Universität Jena unterschied Friedrich Schiller einst zwischen dem „philosophischen Kopf“ und dem „Brotgelehrten“. Der Brotgelehrte ist außerstande, die Gesamtzusammenhänge zu erkennen, die zwischen den Disziplinen herrschen, und er fürchtet sie. Der philosophische Kopf indes erfasst den Zusammenhang des ganzen Wissens, will erkennen, was die Welt im Innersten zusammenhält. „Wo der Brotgelehrte trennt, vereinigt der philosophische Geist“ [vgl. Horn, K. Unsere Aufgabe. NZZ, 4. August 2010].

Im Krankenhausmanagement ist dieser Geist, der die Zusammenhänge, das Wissen und die Erfahrungen der unterschiedlichen Abteilungen und Berufsgruppen erkennen, heben und für bes-

sere Prozesse nützen will in Zeiten der immer schwieriger werdenden Rahmenbedingungen erfolgsentscheidend. Nur dadurch sind Qualitäts- und Effizienzsprünge möglich, die weit über die Vorstellungen der „Brotgelehrten“ unter den Krankenhausmanagern und Unternehmensberatern hinaus gehen, deren Methodik sich in klassischen Restrukturierungsmaßnahmen (z.B. Zusammenlegungen, Personalkürzungen) und Prozesslandkarten erschöpft.

Korrespondenzadresse



Klaus Galler
lic.phil./M.A.

Competence Center Health Care
Malik Management
Geltenwilenstraße 18
9001 St. Gallen, Schweiz
E-Mail: klaus.galler@mzsg.ch
www.malik-mzsg.ch

Zentrale Aussagen

- Mehr Patienten in kürzerer Zeit mit weniger Personal in besserer Qualität versorgen – so lautet die aktuelle Herausforderung an deutsche Krankenhäuser.
- Erfolgskritisch dafür sind optimale Prozesse, u.a. im OP.
- Aktuell besteht großer Verbesserungsbedarf:
Nur rund 30 % aller geplanten OPs finden planmäßig statt.
- Prozesse im Krankenhaus zu optimieren bedeutet, die Systemlogistik zu optimieren.
- Diesen Hebel können jedoch weder Ärzteschaft noch Pflege noch die Verwaltung alleine betätigen. Die Entwicklung einer tragfähigen Systemlogistik erfordert andere Kompetenzen als die unmittelbare Fachexpertise.
- Hier ist die Malik Syntegrations-Methode als Kick-off für einen wirksamen Change die Alternative der Stunde.
- Syntegration ist ein Kunstwort aus Synergie und Integration. Es bezeichnet eine der bedeutendsten sozial-kulturellen Innovationen für den Umgang mit hochkomplexen, vernetzten Problemen, die nur ganzheitlich verstanden und gelöst werden können.
- Die Syntegrationsmethode ist um ein Vielfaches wirksamer als herkömmliche Restrukturierungsmaßnahmen (z.B. Zusammenlegungen, Personalkürzungen) und Prozesslandkarten.