

Gestaltest Du schon oder suchst Du noch?

Mehr Zeit durch weniger Verschwendung in Kliniken: Die Macht der Gewohnheit überwinden

Von Prof. Dr. Michael Greiling

Gewohnheiten sind ein integraler Bestandteil unseres Alltags. Wir alle entwickeln Routinen und Arbeitsweisen, die sich im Laufe der Zeit in unser Verhalten eingebettet haben. Diese sind mächtig, da sie es uns ermöglichen, Aufgaben und Aktivitäten ohne bewusste Anstrengung effizient zu erledigen. Gewohnheiten sind jedoch auch die Ursache dafür, dass ineffiziente Abläufe und Verschwendung oft über Jahre hinweg unentdeckt bleiben. In komplexen Arbeitsumgebungen wie Krankenhäusern können sie eine erhebliche Hürde für die Effizienz, die Kostenkontrolle und die Qualität der Patientenversorgung darstellen. Die Identifizierung und Änderung ineffizienter Routinen ist daher von entscheidender Bedeutung, um Verbesserungen herbeizuführen.

Gründe, warum Gewohnheit eine große Hürde darstellen kann

Automatisierung von Abläufen:

Wiederkehrende Aufgaben werden im Laufe der Zeit automatisiert, was dazu führt, dass ineffiziente Prozesse unbewusst ablaufen, weil sie nicht als solche wahrgenommen werden. Mitarbeitende erledigen Aufgaben auf eine bestimmte Weise, ohne diese kritisch zu hinterfragen.

Psychologische Barrieren:

Veränderungen stoßen oft auf Widerstand, da sie mit einem Gefühl der Unsicherheit und des Unbehagens verbunden sind. Dies führt zu einer pauschalen Ablehnung bei den Mitarbeitenden, selbst wenn die Veränderung positive Auswirkungen hat.

Betriebsblindheit:

Die tägliche Routine kann dazu führen, dass subtile Ineffizienzen oder Verschwendungen in den Prozessabläufen übersehen werden, da Mitarbeitende stark auf ihre eigenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten fokussiert sind.

Fehlende Reflexion:

Gewohnheiten hindern Mitarbeitende oft daran, ihre Arbeitsabläufe kritisch zu hinterfragen und konstruktiv nach besseren Wegen zur Erfüllung ihrer Aufgaben zu suchen.

Die Überwindung von Gewohnheiten erfordert kontinuierliche Anstrengungen und gemeinsames Engagement des gesamten Klinikteams. Maßnahmen zur Änderung ineffizienter Routinen und zur Verbesserung der Abläufe umfassen:

- **Schulung und Bewusstsein:** Mitarbeitende müssen geschult werden, um die Prinzipien des Workflow-Managements zu verstehen und eine Sensibilität für den Ablauf der Prozesse und vorhandene Verschwendungen zu entwickeln.
- **Aktive Beteiligung:** Mitarbeitende sollten aktiv in Prozessverbesserungsinitiativen eingebunden werden, um ineffiziente Abläufe zu erkennen und Verbesserungsvorschläge einbringen zu können.
- **Kommunikation und Kultur:** Eine offene Kommunikationskultur und die Ermutigung der Mitarbeitenden, neue Wege der Effizienzsteigerung zu entdecken, sind entscheidend.
- **Regelmäßige Kontrolle:** Regelmäßige Prozessanalysen, an denen Mitarbeitende beteiligt sind, helfen, ineffiziente Gewohnheiten zu identifizieren.

Die Identifizierung subtiler Verschwendungen ist ein fortlaufender Prozess, der regelmäßige Anpassungen der Abläufe erfordert und die Unterstützung und das Engagement der gesamten Organisation benötigt.

Nach einer Analyse der Prozesse in ihrem Unternehmen identifizieren Mitarbeitende aus Kliniken nach unseren Beobachtungen an einem Nachmittag in der Regel zwischen 80 und 100 nicht-wertschöpfende Tätigkeiten. Diese beinhalten ein Potenzial von 20 bis 40 Stunden verschwendeter Zeit, von der Aufnahme eines Patienten bis zu seiner Entlassung. Bei einem angenommenen Bruttopersonalkosten-

Stundensatz von 30,00 Euro fallen Kosten in Höhe von 600,00 bis 1.200,00 Euro für die einmalige Durchführung an. Bei 5.000 Durchführungen ergibt sich ein Potenzial von 3 bis 6 Millionen Euro eingesparter Kosten, bei einer Erhöhung auf 10.000 Durchführungen 6 bis 12 Millionen Euro.

Verschwendungen in Einrichtungen beziehen sich auf Aktivitäten, Ressourcen oder Prozesse, die keinen Mehrwert für die Organisation schaffen. In vielen Kliniken sind ineffiziente Prozesse und nicht-wertschöpfende Tätigkeiten an der Tagesordnung. Sie nehmen schätzungsweise 20–30 Prozent der Arbeitszeit ein, dazu gehören beispielsweise unnötige Dokumentation, Doppelarbeit und übermäßige Bewegungen. Wartezeiten nehmen oft 10–20 Prozent der Arbeitszeit in Anspruch, während Qualitätsprobleme 5–10 Prozent der Gesamtkosten verursachen können.

Keywords: Prozessmanagement, Strategie

Die Beseitigung von Verschwendung durch die Überwindung von Gewohnheiten kann Kliniken nicht nur mehrere Millionen Euro pro Jahr einsparen, sondern auch die Qualität der Patientenversorgung verbessern. Es ist an der Zeit, die Macht der Gewohnheiten zu erkennen und sie zu überwinden, um eine effizientere und qualitativ hochwertigere Gesundheitsversorgung sicherzustellen. ■



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