

# Gestaltetest Du schon oder suchst Du noch?

## Workflow-Management – Veränderungsbereitschaft in Kliniken unterstützen

Prof. Dr. rer. oec. Dipl. Soz.-Päd. Michael Greiling

Über die Hälfte aller Veränderungsprozesse misslingen oder erreichen ihre Ziele nicht. Die Ursachen hierfür sind meist Mängel in der Kommunikation, eine schlechte Führung der Unternehmensleitung und eine veränderungsfeindliche Unternehmenskultur.

Die für den Change-Prozess verantwortlichen Akteure agieren adäquat und professionell. Die Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren läuft systematisch und bedarfsorientiert ab, so dass alle Mitarbeitenden gut informiert und motiviert sind. Wenn Führungskräfte als aktive Promotoren von Optimierungsmaßnahmen auftreten, eine einheitliche Botschaft gegenüber den Mitarbeitenden vermitteln und Widerständen souverän begegnen, wird die Bereitschaft erhöht, anstehende Veränderungen mit zu tragen und Veränderungsprojekte gemeinsam erfolgreich umzusetzen.

**Keywords:** Prozessmanagement, Führung, Changemanagement

Viele Prozesse der Patientenversorgung sind komplex und werden ineffizient durchgeführt. Eine unvollständige Dokumentation und vielfältige Verantwortlichkeiten sind oft ausschlaggebend für Defizite, wie im folgenden Beispiel.

„Patient Herr Sommer soll von der Intensivstation auf Station A3 verlegt werden. Als Herr Sommer auf Station A3 ankommt, hat Frau Schulze vom Stationspersonal seine Patientenakte noch nicht bekommen. Sie fordert die Akte daraufhin bei der Intensivstation telefonisch an und erfährt, dass die Befunde noch nicht komplett durchgesehen und unterschrieben

wurden (3 Minuten). Dem diensthabenden Arzt Herrn Dr. Springer ist Herr Sommer nicht bekannt. Er kann das Dokument deshalb nicht unterschreiben (2 Minuten). Es kommt zu einem Befundstau. Die Patientenakte von Herrn Sommer kann erst am nächsten Tag vom zuständigen Arzt Herrn Dr. Meier vervollständigt werden (10 Minuten).“

Verschwendete Zeit für Suche, Anrufe und Informationsbeschaffung und erneute Bearbeitung: 15 Minuten.

Diese Zeiten klingen erst einmal banal. Aber der Zeitfresser kommt nicht nur einmal im Jahr vor, sondern regelmäßig. Angenommen, dieses Problem tritt bei 4.500 Patienten im Jahr auf, so ergibt sich eine Zeitverschwendung von 67.500 Minuten.

Die Gestaltung von Prozessen verlangt die Steuerung durch professionelle Experten aus vielen unterschiedlichen Berufsgruppen und Hierarchieebenen sowie eine kontinuierliche Evaluation der Abläufe und entsprechende Anpassungsmaßnahmen. Zur Entwicklung und Durchführung von Veränderungsprojekten benötigen Kliniken als zusätzliche Schlüsselperson neben dem Macht- und Fachpromotor daher auch einen Prozesspromotor, der meist aus dem mittleren Management stammt.

Der Prozesspromotor fungiert als Schnittstelle zwischen Macht- und Fachpromoter. Er hat die Aufgabe, durch diplomatisches Geschick und seine kommunikativen Fähigkeiten eine Interaktion zwischen allen Hierarchie-Ebenen des Unternehmens herzustellen. Er greift erfolgversprechende Ideen der Fachpromotoren auf und unterstützt die Beseitigung

bürokratischer und administrativer Hürden, indem er zwischen den Ebenen vermittelt, den Change-Prozess einleitet und durch seine fachlichen Kenntnisse vorantreibt. Der Prozesspromotor spricht die Sprache der Mitarbeitenden, leistet Überzeugungsarbeit und sichert so einen reibungslosen Ablauf des Optimierungsprozesses. Über die gesamte Dauer hinweg begleitet, motiviert, instruiert und koordiniert er Innovationsmaßnahmen und stellt sicher, dass jeder am Prozess beteiligte Mitarbeitende seine Aufgaben kennt. Zusätzlicher Abstimmungsbedarf besteht kaum noch und die Prozesse laufen zügig, effizient und störungsfrei ab. ■

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



Prof. Dr. rer. oec. Dipl. Soz.-Päd.  
Michael Greiling