

Fokussierte Unternehmensführung im Gesundheitswesen, Teil 1

Bessere Ergebnisse bei gleichem Ressourceneinsatz¹

Der vorliegende Artikel beschreibt einen Ansatz, wie die Führung von Spitälern, Kliniken, Spitex-Organisationen, Heimen und HMOs angesichts von Unsicherheiten und dynamischen Veränderungen im Gesundheitswesen erfolgreich agieren kann. Wir stellen ein in der Schweiz zwar (noch) unbekanntes, aber weltweit erfolgreich erprobtes und pragmatisches Führungsmodell vor, einschliesslich der Methoden und Werkzeugen um Verbesserungen zu erzielen, «mit dem was vorhanden ist».



Jonas Christen
Gründer und Inhaber
der JMC Consulting GmbH



Christoph Lenhartz
General Manager Europe, Middle East and Africa
(EMEA) der Pinnacle Strategies AS

Herausforderungen in einer dynamischen Umwelt

Die Führung von Organisationen ist anspruchsvoller und komplexer geworden. Bestehende Führungsmodelle und gestandene Führungspersönlichkeiten stossen angesichts der zahlreichen Rahmenbedingungen, der Vielzahl unterschiedlicher Produkte und Dienstleistungen und der Notwendigkeit, fortschrittliche Technologien zu verwenden, an ihre Grenzen. Der Einsatz moderner Technologie, gut ausgebildete und erfahrene Mitarbeitende sowie mächtige Informationssysteme sind notwendige, aber nicht ausreichende Voraussetzungen, um erfolgreich zu bestehen. Erfolgreiche Organisationen unterscheiden sich heute von weniger erfolgreichen durch eine einzige zusätzliche Komponente:

Führungsmethoden, die zur heutigen dynamischen Umwelt passen.

Gemeinnützige und gewinnorientierte Organisationen wie Spitäler, Heime und andere sehen sich einer zunehmenden Nachfrage nach ihren Dienstleistungen gegenüber, während sie ihre Kosten begrenzen müssen. Neue Führungsmethoden sind erforderlich, um ihre Leistung und ihre Ergebnisse zu verbessern.

Neue Führungsmodelle

In den letzten Jahren wurden in verschiedenen Ländern neue Führungsmodelle im Gesundheitswesen erfolgreich eingeführt. Dort haben die Führungskräfte verstanden, dass hochentwickelte Führungsmethoden den Wert der

Organisation steigern – und zwar zugunsten aller Interessengruppen: Patienten und Kunden, Eigentümer, Beschäftigte, Krankenkassen, Politik und Gemeinschaft. Zahlreiche Organisationen im Gesundheitswesen haben so bewiesen, dass es möglich ist, Interessengegensätze aufzulösen. Die Merkmale dieser neuen Führungsmethoden sind:

- Sie beruhen auf gesundem Menschenverstand.
- Sie sind in der Praxis entstanden und dann wissenschaftlich bestätigt worden.
- Sie sind einfach gehalten und folgen dem KISS-Prinzip (keep it simple, stupid – Mach's so einfach wie möglich).
- Sie brechen mit dem Mythos des Input-Output-Modells.

Vielerorts verhindert der Mythos des Input-Output-Modells tatsächliche Verbesserungen. So heisst es etwa: «Wenn wir die Leistung des Systems erhöhen wollen, dann müssen wir den Input steigern.» Zum Beispiel: «Wollen wir die Patientenzahl einer Klinik um 20 Prozent steigern, verlangen wir mehr Input in Form von Personal, Raum, Werbung etc.» Die modernen Führungsmethoden, die wir unter dem Begriff Fokussierte Unternehmensführung zusammenfassen, haben bewiesen, dass man die Leistung erhöhen kann, ohne den Input zu steigern, indem man einzig die Führungsmethode ändert.

Beispiel: Queen's Hospital

Das Queen's Hospital in Romford, nordöstlich von London, sah sich 2008 mit einer Vielzahl

¹ Der vorliegende Artikel basiert auf dem gleichnamigen Buch von Boaz Ronen, Joseph S. Pliskin und Shimeon Pass sowie auf den Erfahrungen der Autoren.



von Problemen in der Notaufnahme konfrontiert. Das Queen's Hospital war in ganz England für seine schlechte Leistung berüchtigt: 25% aller Patienten in der Notaufnahme warteten über vier Stunden bis zur ersten Behandlung, zahlreiche Behandlungen mussten unterbrochen werden, da die Ärzte zu dringenderen Fällen gerufen wurden, das Personal war nach mehreren gescheiterten Verbesserungsmaßnahmen demotiviert (um nur einige der Probleme zu nennen).

Im gleichen Jahr übernahm John Goulston das Amt des Chief Executive und begann, die Methoden und Werkzeuge der Fokussierten Unternehmensführung anzuwenden und zu etablieren. Gemeinsam mit seinem Team schaffte er innerhalb von sechs Monaten die Trendwende und das Queen's Hospital erreichte in der Notaufnahme eine signifikante Leistungsverbesserung. Die Wartezeiten haben sich drastisch verringert, praktisch keine Behandlung wird mehr unterbrochen.

Vorsicht mit Optimierung

Einige Ansätze und Initiativen, die mit dem Begriff der «Optimierung» arbeiten, erweisen sich als kontraproduktiv. Um zu verstehen, warum Optimierung in die Sackgasse führen kann, ist es hilfreich, einen Grundsatz aus der Systemtheorie zu verstehen, den wir von W. Edwards Deming² kennen. Danach gehören zu einem modernen organisationellen System auch die Kunden und Lieferanten als Partner bei der Leistungserbringung. Keine Organisation kann ohne den Dialog mit ihren Lieferanten und Kunden ihre Leistung wesentlich verbessern, denn sie ist stets auf Lieferungen und Vorleistungen wie auch auf Abnehmer angewiesen. Daher betrachten wir eine Organisation mit ihren Lieferanten und Kunden stets als **ein System**.

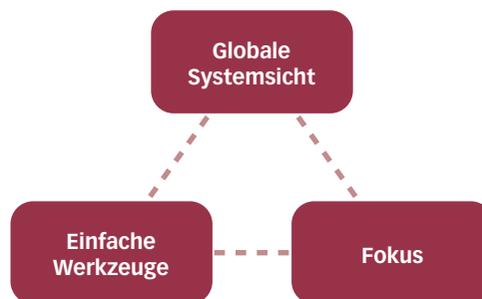
Häufig geht man davon aus, dass das ganze System dann optimal funktioniert, wenn alle Untereinheiten im System optimal arbeiten. Die Folge davon ist, dass jede Untereinheit nach dem eigenen Optimum sucht. Wenn dabei allerdings die Wechselwirkungen auf andere Untereinheiten nicht berücksichtigt werden oder die Aktivitäten nicht in Einklang mit den Zielen der Gesamtorganisation stehen, sprechen wir von Suboptimierung. Suboptimierung trägt zur Verschlechterung des Gesamtergebnisses bei. Die Fokussierte Unternehmensführung verhindert Suboptimierung.

Optimierer versus Satisficer

Schwierigkeiten bereitet auch die weitverbreitete Tendenz, sich wie ein «Optimierer» zu verhalten, also nach der bestmöglichen, «optimalen» Lösung in einer komplexen Entscheidungssituation zu suchen. Die perfekte Lösung des Optimierers mag theoretisch zu einer besseren Entscheidung führen, kann aber durchaus zu spät kommen und/oder sehr teuer sein. In einer dynamischen Umwelt sind Veränderungen häufig und es ist von grosser Bedeutung, Entscheidungen rechtzeitig zu treffen. Mit der Fokussierten Unternehmensführung schlagen wir in Anlehnung an Ronen, Pliskin und Pass deshalb eine Alternative vor. Entscheidungsträger sollen sich vielmehr wie ein «Satisficer» verhalten (dieser Begriff wurde durch den Nobelpreisträger Herbert A. Simon geprägt).

Der Satisficer ist mit einer angemessenen Lösung zufrieden, die das System entscheidend verbessert, ohne dass man weiter nach der optimalen Lösung sucht. Ist das angestrebte Leistungsniveau erreicht, kann der Satisficer ein neues setzen. Dieser iterative Prozess ist zeiteffizient und führt zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Organisation. Während der Optimierer Optimierungstechniken einsetzt, nutzt der Satisficer Heuristiken und Entscheidungsregeln, die nicht notwendigerweise optimal sind, aber schnell zu deutlichen Verbesserungen führen.

Das Dreieck der fokussierten Unternehmensführung



Das Dreieck stellt die grundlegenden Prinzipien der fokussierten Führung dar.

Immer in der Zwickmühle

Führungskräfte sind dauernden Dilemmas ausgesetzt, wie etwa zwischen medizinisch best-

möglicher Behandlung und den budgetierten Kosten (wie zum Teil in den DRGs). Weiterer Druck auf Organisationen und ihre Führung entsteht durch immer kürzere Lebenszyklen von Produkten und Leistungen, Fortschritte in Medizin und Technologie, politische Entscheidungen, Unsicherheit bezüglich der Dienstleistungsnachfrage, Konkurrenz usw. Allerdings führt ein anderer Blickwinkel auf diese Welt zu der Erkenntnis, dass sie einfacher ist als sie erscheint. Die Methode, um diese Einfachheit freizulegen, heisst Fokus. Durch den fokussierten Blick wirken Dinge einfacher:

- Fokussierung auf das Kernproblem statt auf einzelne Beschwerden
- Fokussierung auf die Diagnose statt auf Symptome
- Fokussierung auf die Systemconstraints statt auf Einzelprobleme
- Fokussierung auf Artikel vom Typ A in der Paretoanalyse
- Fokussierung auf täglich gelebte Qualität statt auf dokumentierte Qualitätsprozesse und Handbücher
- Fokussierung auf Unsicherheit

Ganzheitlich und systemorientiert

Eine ganzheitliche und systemorientierte Sichtweise ermöglicht eine umsichtige und vorausschauende Führung und verringert die Suboptimierung in der Organisation. Alle Mitarbeitenden und ausnahmslos jede Führungskraft sind aufgefordert, eine globale

² William Edwards Deming, Physiker, Statistiker und Pionier des Qualitätsmanagement

Systemsicht einzunehmen. Um diese globale Systemsicht zu erreichen und entsprechende Schlüsse zu ziehen, können in verschiedenen Führungsbereichen einfache Werkzeuge eingesetzt werden:

- die sieben Fokusschritte des Constraint-managements
- die Fokusschritte der Paretoanalyse
- Fokustabelle und Fokusmatrix
- der fokussierte Gegenwartsbaum
- das Konfliktlösungsdiagramm

Im zweiten Teil dieses Artikels gehen wir genauer auf die Werkzeuge und ihre Anwendungen ein.

Beispiel: Maasstad Ziekenhuis

Die Fokussierte Unternehmensführung zeigt klare Resultate. Das beweist das zweite heutige Beispiel:

Das Spital Maasstad Ziekenhuis in Rotterdam (Niederlande) suchte 2008 nach einem Weg, um die Rate der plötzlich angestiegenen Langlieger zu reduzieren. Innerhalb von drei Monaten war

deren Rate von durchschnittlich 100 Tagen pro Monat auf 400 angestiegen und verharrte auf diesem Niveau. Das Management um Marc van Aart begann, sich mit den Werkzeugen und Methoden der Fokussierten Unternehmensführung zu befassen, um dem Problem entgegenzutreten. Innerhalb von sechs Monaten nach Einführung konnten die über dem DRG-Mittelwert liegenden Verweiltage wieder nachhaltig auf das Ursprungsniveau gesenkt werden. Die eingesetzten Massnahmen haben ferner die generelle Verweildauer im Spital gesenkt, ohne dass es zu einer Beeinträchtigung der Behandlungsqualität und Patientenzufriedenheit gekommen wäre. Gegenüber dem nationalen Durchschnitt konnte das Maasstad Ziekenhuis ab 2009 die durchschnittliche Verweildauer halbieren. Gleichzeitig wurden in nationalen Vergleichen Spitzenplätze bei Qualität, Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie Wirtschaftlichkeit erreicht.

Weitere Informationen

Weiterführende Informationen finden Interessierte im beschriebenen Buch oder bei den Autoren dieses Artikels.

Die Autoren

Jonas Christen

Inhaber der JMC Consulting GmbH
Er berät Unternehmen und Organisationen bezüglich Operational Excellence und der durchgängigen IT-Unterstützung der Wertschöpfungsprozesse.

JMC Consulting GmbH
Sempacherstrasse 5, 6003 Luzern
Telefon 041 511 00 50
jonas.christen@jmc-consulting.ch

Christoph Lenhartz

General Manager Europe, Middle East and Africa (EMEA) der Pinnacle Strategies AS
Er verfügt über 20-jährige Erfahrung als Führungskraft und Berater und hat die in diesem Beitrag vorgestellten Methoden in zahlreichen Projekten erfolgreich eingeführt.

Pinnacle Strategies AS
Stortorvet 2, 0155 Oslo, Norwegen
Telefon 0049 175 1862047
clenhartz@pinnacle-strategies.com

3. SYMPOSIUM

DES SCHWEIZER EXPERTENNETZWERKS FÜR BURNOUT

BRENNPUNKT BURNOUT: DIMENSIONEN EINER GESELLSCHAFTLICHEN HERAUSFORDERUNG

14. November 2013, Zentrum Paul Klee, Bern
www.burnoutexperts.ch/symposium2013

SWISS EXPERT NETWORK ON BURNOUT
GRUPPO SVIZZERO DI ESPERTI SUL BURNOUT
RÉSEAU SUISSE D'EXPERTS SUR LE BURNOUT
SCHWEIZER EXPERTENNETZWERK FÜR BURNOUT

burnout m3

menschen
mitarbeitende
management

**Ausgebrannt?
Chronisch müde?
Erschöpft?**

Die burnout m3 ag bietet Ihnen und Ihrem Unternehmen ein umfassendes und fundiertes Leistungsangebot zur Vermeidung von Stressfolge-Erkrankungen.

Einblick(e)
Ressourcen-Workshop
Master-Screening

Workshop-Daten auf der Homepage

www.burnoutm3.ch

burnout m3 ag
St. Martinsplatz 8 | Postfach 683 | 7002 Chur
Tel +41 (0)81 257 01 79 | Fax +41 (0)81 257 01 77
info@burnoutm3.ch