

Fokussierte Unternehmensführung im Gesundheitswesen, Teil 2

Bessere Ergebnisse bei gleichem Ressourceneinsatz

Im zweiten Teil behandeln wir einen Teil der Werkzeuge und Methoden, die zum Portfolio der Fokussierten Unternehmensführung gehören und im Führungsalltag des Gesundheitswesens eingesetzt werden können. Das Ziel der Fokussierten Unternehmensführung ist die fortlaufende Verbesserung der Organisationsleistung, indem eine Auswahl an Führungsmethoden wirksam angepasst und eingesetzt wird. Einen Schwerpunkt setzen wir auf das Constraintmanagement, als den neuen und fortschrittlichen Teil der Fokussierten Unternehmensführung. Die vollständige Übersicht zu den Methoden und Werkzeugen sowie deren Anwendung sind ausführlich im gleichnamigen Buch von Boaz Ronen, Joseph S. Pliskin und Shimeon Pass beschrieben.



Jonas Christen
Gründer und Inhaber
der JMC Consulting GmbH



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

Rückblende

Im ersten Teil dieses Artikels haben wir das Konzept der Fokussierten Unternehmensführung vorgestellt. Wir haben aufgezeigt, dass durchgreifende und nachhaltige Verbesserungen in Organisationen nur dann erreicht werden können, wenn das grundsätzliche Vorgehen in der Unternehmensführung verändert wird. Eine globale Systemsicht, die Fokussierung auf Systemconstraints und Kernprobleme sowie einfache aber effektive Werkzeuge zur Umsetzung von Veränderungen führen zu besseren Ergebnissen bei gleichem oder geringerem Ressourceneinsatz. Weiter haben wir aufgezeigt, dass der Satisficer in komplexen Situationen effizienter

entscheidet als der Optimierer und durch dieses Vorgehen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang setzt.

Paretoanalyse

Das Paretoprinzip, auch bekannt als «20-80-Regel», wonach 20% des Aufwandes 80% der Ergebnisse bringen, ist ein einfaches aber häufig unterschätztes Werkzeug, mit dessen Hilfe Führungskräfte ihre Aufmerksamkeit und Energie gezielt dort konzentrieren können, wo sie den grössten Nutzen bringen. In der Fokussierten Unternehmensführung nimmt das Paretoprinzip daher eine entscheidende Rolle ein.

Fokustabelle und Fokusmatrix

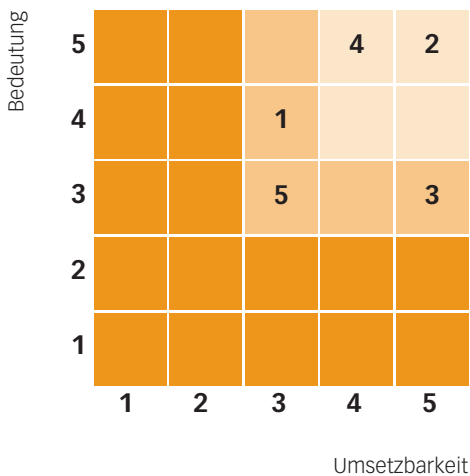
Mit Fokustabelle und Fokusmatrix lässt sich die Paretoanalyse so erweitern, dass Aufwand oder Kosten sowie der Nutzen möglicher Massnahmen mitberücksichtigt werden können. So hat beispielsweise eine Gruppenpraxis verschiedene Massnahmen aufgeführt, mit denen die Patientenzufriedenheit verbessert werden soll. In einer Fokustabelle werden zusätzlich die Bedeutung (oder der Nutzen) sowie die Umsetzbarkeit (oder der Aufwand) aufgeführt. Je höher die Zahl, desto wichtiger bzw. einfacher umzusetzen, ist die Massnahme:

Nr.	Massnahme	Bedeutung ^a	Umsetzbarkeit ^b
Nr.1	Zusätzliche Monitore in Behandlungszimmern	4	3
Nr.2	Wartezeit messen und analysieren um Massnahmen zur Reduktion einzuleiten	5	5
Nr.3	Telefonische Rückfragen bei Patienten nach Behandlungen	3	5
Nr.4	Walk-in-Sprechstunde einrichten	5	4
Nr.5	Zertifizierung Good Medical Practice nach SQS	3	3

^a Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig)

^b Skala von 1 (sehr aufwendig) bis 5 (sehr einfach)

Zur einfacheren grafischen Darstellung werden die Vorschläge in die Fokusmatrix mit den beiden Dimensionen Umsetzbarkeit und Bedeutung übertragen:



In der Fokusmatrix wird schnell sichtbar, welche Massnahmen zuerst angepackt werden sollten. Grosse Bedeutung und einfache Umsetzung (Vorschläge 2 und 4) bringen schnell sichtbare Erfolge und motivieren zu mehr.

Constraintmanagement

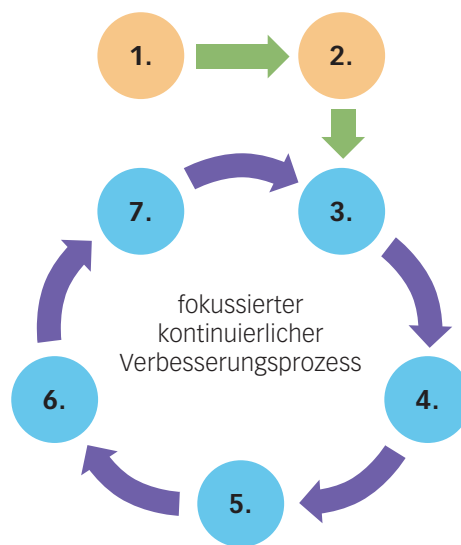
Um Abläufe gezielt effizienter und effektiver zu gestalten ist es wesentlich, sich auf diejenigen Punkte zu fokussieren, welche das grösste Verbesserungspotential in Bezug auf das oberste Ziel der Organisation ausweisen. Das Constraintmanagement ist eine Methode, welche systematisch die Antwort auf die Frage liefert, an welchen Punkten Verbesserungsmaßnahmen die höchste Wirkung entfalten.

Dieser Managementansatz wurde von Goldratt und Cox (1992) ursprünglich unter dem Namen Theory of Constraints entwickelt. In den vergangenen über 30 Jahren haben zahlreiche Unternehmen, Organisationen des Gesundheitswesens und andere weltweit durch die Einführung von Constraintmanagement signifikante und nachhaltige Verbesserungen ihrer Leistung und Ergebnisse erreicht. Goldratt und Cox schlagen mit der Theory of Constraints vor, die Sicht auf ein komplexes System zu vereinfachen, indem man sich auf die Constraints des Systems fokussiert. Unter Constraints verstehen wir alle Faktoren, die das System daran hindern, mehr von seinem Ziel zu erreichen. Andere Begriffe für Constraint sind Engpass oder Blockade. Goldratt und Cox konnten beweisen, dass die Leistung eines Systems wesentlich von der Effizienz und der Effektivität am Engpass bestimmt wird.

Die Methode des Constraintmanagement ist typisch für den Satisficer-Ansatz, da so ausreichende Lösungen erreicht werden, welche innerhalb kurzer Zeit Leistungsverbesserungen bewirken und gleichzeitig einen fokussierten kontinuierlichen Verbesserungsprozess für weitere Leistungssteigerungen in Gang setzen.

Das Constraintmanagement basiert auf einem Prozess aus sieben Fokusschritten:

1. Bestimme das Systemziel.
2. Lege globale Leistungskennzahlen fest.
3. Identifiziere den Constraint.
4. Entscheide, wie der Constraint bestmöglich ausgenutzt werden soll; löse Dummy- und Regelconstraints auf.
5. Ordne den Rest des Systems dem Constraint unter.
6. Erweitere den Constraint und löse ihn auf.
7. Wurde ein Constraint aufgelöst, gehe zurück zu Schritt 3. Lasse Trägheit nicht zum Constraint werden.



Die Anwendung der ersten fünf Schritte führt bereits zu spürbaren Verbesserungen der Gesamtleistung der Organisation bei marginalen Kosten. Erst wenn die Unternehmensführung entscheidet, den Constraint zu durchbrechen (Schritt 6) sind Investitionen notwendig, etwa in eine Kapazitätserweiterung des identifizierten Constraints.

Die Schritte eins und zwei in diesem Prozess, Bestimmung von Systemziel und Leistungskennzahlen, betrachten wir ausführlich im dritten Teil dieses Artikels (unter der Überschrift «Kennzahlen und Unternehmenssteuerung»). An dieser Stelle wollen wir Ihr Verständnis des Constraintmanagement und seines Nutzens anhand der Schritte drei bis sieben vertiefen. Der Grund

dafür ist, dass die Wiederholung der Schritte drei bis sieben einen effizienten, robusten und fokussierten kontinuierlichen Verbesserungsprozess für die gesamte Organisation herausbildet.

Schritt 3: Identifiziere den Constraint

Constraints lassen sich mit klassischen einfachen Werkzeugen der Organisationslehre identifizieren. Dazu gehören Befragung der Mitarbeitenden an ihrem Arbeitsplatz, um durch deren Wissen und Erfahrung den Constraint lokalisieren zu können, oder die Beobachtung der Arbeitsbereiche um herauszufinden, wo sich Patienten, Formulare oder Material (also «Arbeit») stauen. Auch andere methodische Ansätze wie Prozessflussdiagramme, Zeitanalysen, Lastanalysen und Kosten-Auslastungs-Diagramme liefern Anhaltspunkte, um den Constraint zu finden.

In einer Organisation unterscheiden wir vier Typen von Constraints:

- Ressourcenconstraints (auch «interner Engpass» genannt): Die Ressource mit dem höchsten Auslastungsgrad bestimmt den Durchsatz des Gesamtsystems. Oft ist dieser Auslastungsgrad so hoch, dass nicht alle zugewiesenen Aufgaben rechtzeitig erledigt werden können (es liegt also eine Überlast vor).
- Marktconstraints: Es besteht eine Überkapazität von Produktion oder Dienstleistung der Organisation, so dass das Angebot die Marktnachfrage übersteigt.
- Regelconstraints: Geltende Regeln in der Organisation wirken dem Systemziel entgegen.
- Pseudoconstraints (oder Dummyconstraint): Ein Mangel an billigen und einfach zu beschaffenden Ressourcen begrenzt die Systemleistung.

Beginnt man den Systemconstraint zu identifizieren, ist bei internen Ressourcen zu beachten, dass Spitzenzeiten und Saisonalitäten unterschiedliche, manchmal sogar unerwartete, Nachfragemuster hervorrufen können. Es scheint dann, als würde der Systemconstraint «wandern» und immer an einer anderen Stelle auftreten, weil stets eine andere Ressource «unter Wasser» ist. Unsere Erfahrung zeigt, dass es ausreicht, sich zu Beginn auf die permanenten Engpässe zu konzentrieren, die meist einen grösseren und damit merklicheren Anteil am Gesamtergebnis der Organisation haben.

Beispiele für permanente Engpässe sind:

- eine Fachärztin, die über seltene und einzigartige Erfahrungen und Wissen verfügt und daher aufgrund der hohen Nachfrage schnell zu einem Engpass wird.



- Ein teures Gerät in einer Spezialklinik, das aufgrund der hohen Nachfrage zum Engpass wird wie zum Beispiel ein Positronen-Emissions-Tomograph.

Bei Unternehmen, die unter Wettbewerbsbedingungen agieren, ist der Marktconstraint am meisten verbreitet. Die Unternehmensführung muss entscheiden, ob sie an der Überkapazität festhalten will oder ob zusätzliche Aufträge angenommen werden sollen, um die Auslastung zu verbessern. Dabei ist zu beachten, dass eine gewisse Kapazität als Puffer reserviert werden muss, um Fluktuationen ausgleichen zu können. Bei hoher Auslastung ist entscheidend, dass die Unternehmensführung den Markt genau beobachtet und umgehend reagieren kann, sobald sich der Constraint verschiebt, sprich die Nachfrage zunimmt und nun der Constraint in die eigene Organisation hinein wandert.

Wir empfehlen in dieser Situation, zusätzlich zur genauen Beobachtung des Marktes Constraintmanagement bereits intern anzuwenden. Dazu legt man einen internen Constraint fest und steuert ihn nach den aufgeführten Regeln. Es hat sich bewährt, diejenige Ressource als Constraint festzulegen, die zu den teuersten zählt und nur knapp verfügbar ist oder diejenige Ressource mit dem höchsten relativen Auslastungsgrad, da sie mit grosser Wahrscheinlichkeit zum tatsächlichen internen Engpass wird, sobald der Constraint zurück in die Organisation wandert.

Schritt 4: Entscheide, wie der Constraint bestmöglich ausgenutzt werden soll

Ist der Constraint ein interner Ressourcenengpass, gilt es den Fokus auf die beschränkende und somit kritische Ressource zu richten und zu hinterfragen, welche Faktoren dies verursachen. Noch bevor (möglicherweise teure) Investitionen notwendig werden, um den Engpass auf-

zuheben, kann man Optimierungen am Engpass vornehmen. Eine bessere Ausnutzung führt relativ schnell zu Ergebnissen und stellt daher das kurzfristig realisierbare Verbesserungsszenario dar. Optimierung am Engpass bedeutet immer Optimierung der gesamten Organisation! Unter Optimierung verstehen wir hier Steigerung der Effizienz und der Effektivität der kritischen Ressource.

Effizienz:

Auslastung am Engpass auf nahezu 100% steigern.

Effektivität:

Da der Engpass nicht die gesamte Nachfrage bedienen kann, muss über den Produkt- oder Servicemix am Engpass entschieden werden.

Die Engpassauslastung lässt sich steigern, indem man «nicht-produktive» Zeiten minimiert und die Verschwendung ineffizienter Engpasszeit reduziert. Dazu misst man Stillstandszeiten, ermittelt deren Ursachen und analysiert diese nach dem Paretoprinzip. Erfahrungsgemäss verursachen 20% der Probleme 80% der Stillstandzeit.

Zeitverschwendung entsteht dadurch, dass der Engpass Aufgaben durchführt, die keinen Wert für Patienten oder Kunden haben oder wenn der Engpass Aufgaben erledigt, für die er nicht geschaffen ist. Zeitverschwendungen lassen sich durch eine Analyse aller Aufgaben des Engpasses ermitteln. Aus der Analyse der Stillstandszeiten und der Aufgaben lassen sich wirkungsvolle Massnahmen zur Steigerung der Effizienz des Engpasses und damit der Gesamtorganisation ableiten. Wir empfehlen den anschliessenden Einsatz von Fokustabelle und Fokusmatrix zur Priorisierung bei der Umsetzung von Lösungen.

Zur Steigerung der Effektivität am Engpass muss ein Priorisierungsprozess festgelegt werden, der entscheidet, welche Produkte und Dienstleistungen in welcher Priorität behandelt werden. Der richtige Mix aus Services oder Produkten maximiert das Gesamtergebnis der Organisation. Welche Priorisierungsmethoden eingesetzt werden, hängt von vielen Faktoren ab. Die Paretoanalyse, zusammen mit Fokustabelle und Fokusmatrix kann ein Ansatz sein. Wir empfehlen, den spezifischen Beitrag zu ermitteln und danach zu priorisieren.

Spezifischer Beitrag = Beitrag/Zeitaufwand der Engpassressource

Wirtschaftsorientierte Unternehmen verwenden hier den Deckungsbeitrag pro Dienstleistung

oder Produkt. (Zum Beispiel auf der Grundlage des Fallpauschalenkataloges.) Der Engpass wird angehalten, zuerst alle Aufgaben mit dem höchsten spezifischen Beitrag abzuarbeiten, dann alle Aufgaben mit dem zweithöchsten, usw.

Bestehende Pseudo- und Regelconstraints müssen durchbrochen werden, um Effizienz und Effektivität am Engpass zu maximieren. Pseudoconstraints lassen sich bei geringen Kosten im Verhältnis zum Nutzen brechen. Schwieriger kann es bei Regelconstraints werden, da eine geltende Anordnung der Unternehmensführung aufgelockert werden muss, im Sinne der Unterscheidung zwischen engpass- und nichtengpassrelevant. So kann zum Beispiel die Weisung: «Alle müssen ihre Überstunden bis zum 31. März abgebaut haben» am Engpass kontraproduktiv sein, weil sie zu eigentlich unerwünschtem Stillstand führt.

Schritt 5: Ordne den Rest des Systems dem Constraint unter

Neben der Fokussierung auf den Engpass und dessen Steuerung wird ein Regelwerk für den Betrieb der nichtkritischen Ressourcen benötigt. Diese sollen den Engpass bestmöglich unterstützen und ihm zuarbeiten. Wir empfehlen einen «Wächter» zu installieren, der den Engpass schützt und die zu bearbeitenden Aufgaben vorher prüft, damit Effizienz und Effektivität des Engpasses stets gewahrt bleiben. Für die Freigabe zur Bearbeitung am Engpass gelten folgenden Regeln:

- Alle Aufgaben werden in der richtigen «Losgrösse» zur Bearbeitung freigegeben.
- Nur die Aufgaben, die der «Wächter» freigegeben hat, dürfen bearbeitet werden.
- Eine Aufgabe, die nicht geprüft und freigegeben wurde, darf nicht bearbeitet werden.
- Alle Aufgaben betreten den Engpass nur mit vollständigem Kit (siehe unten).

Schritt 6: Erweitere den Constraint und löse ihn auf

Entscheidet die Unternehmensführung, den Engpass zu erweitern, stehen strukturelle Änderungen an. Eine Erhöhung der Kapazität am Engpass führt zu einer Steigerung des Durchsatzes im Gesamtsystem. Ein Engpass lässt sich durch unterschiedliche Massnahmen oder Investitionen erweitern. Zu beachten ist, dass diese Massnahmen nun Investitionen sind und entsprechend zu Buche schlagen. Eine weitere Möglichkeit zur Erweiterung ist die Entlastung am Engpass. Sofern möglich, werden einige der Aufgaben auf nicht-kritische Ressourcen übertragen.

Schritt 7: Wurde ein Constraint aufgelöst, gehe zurück zu Schritt 3. Lasse Trägheit nicht zum Constraint werden

Wurde der Constraint an einer bestimmten Stelle durchbrochen, verschiebt sich der Constraint an eine andere Stelle. Es geht wieder darum, den Constraint zu identifizieren, zu steuern, zu durchbrechen und sich wieder dem neuen Constraint zu stellen. Dadurch steigt die Leistung der Organisation kontinuierlich.

Trägheit oder Systemblindheit auf Seiten der Führungskräfte darf nicht selbst zum Constraint werden, da sonst die Leistung der Organisation geschädigt wird und die erzielten Fortschritte zunichte gemacht werden.

Der fokussierte Gegenwartsbaum

Der fokussierte Gegenwartsbaum ist ein graphisches Führungsinstrument, das die Kernprobleme einer Organisation herausarbeitet. Dieses Werkzeug ist einfach in der Anwendung und regt die Diskussion sachlich an. Voraussetzung ist, dass alle Diskussionsteilnehmer

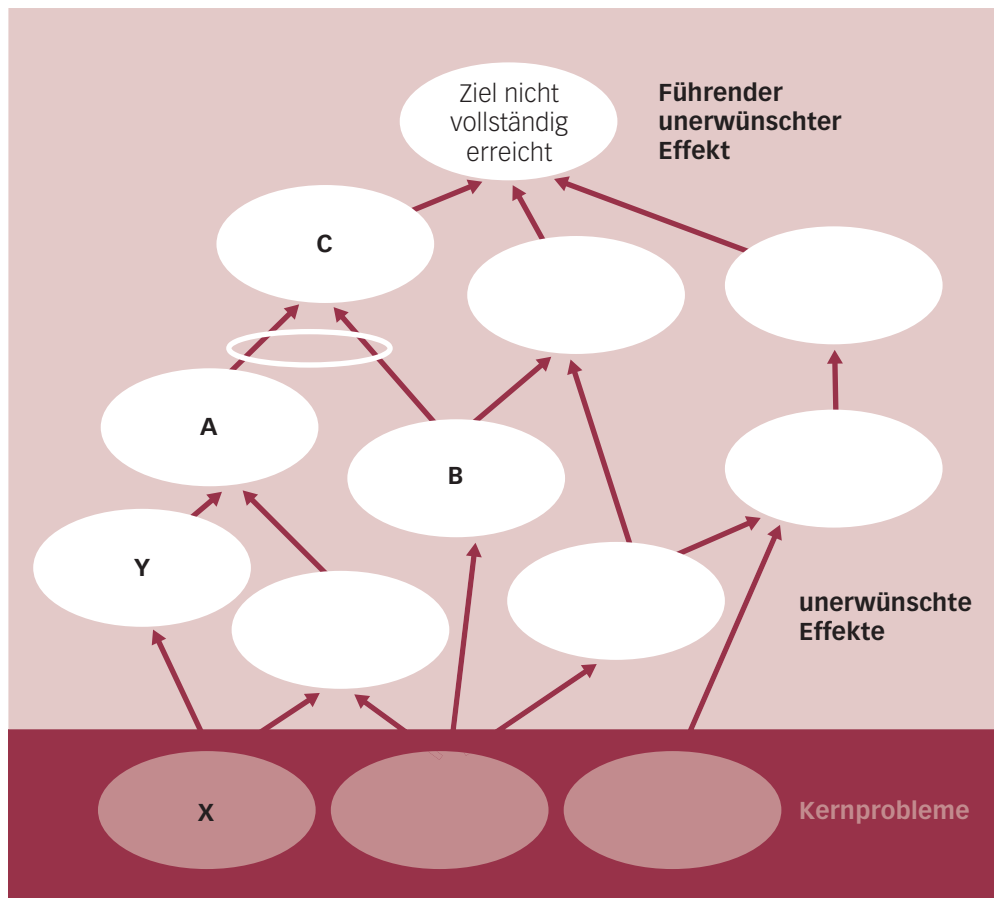
die graphische Darstellung verstehen um mitzureden.

Die Ursache-Wirkungszusammenhänge der Probleme einer Organisation werden dargestellt. Dahinter steckt die Annahme, dass ein paar wenige Kernprobleme die meisten anderen Probleme verursachen. Löst man die Kernprobleme, werden die meisten anderen Probleme ebenfalls gelöst.

Wir empfehlen eine Sammlung in Form einer Liste mit den unerwünschten Effekten der Organisation zu erstellen und sie vor Übertragung in den fokussierten Gegenwartsbaum auf drei Bedingungen zu prüfen. Dies sind:

1. Das Phänomen muss gegenwärtig existieren.
2. Das Phänomen muss klar unerwünscht sein.
3. Das Phänomen muss unter der Kontrolle der Organisation sein oder unter deren Einfluss.

Weiter empfehlen wir, den fokussierten Gegenwartsbaum in einem interdisziplinären Team zu erstellen um einem subjektiven Charakter zu vermeiden.

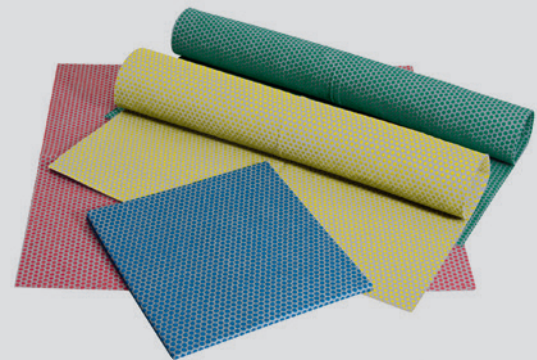


Leseart

- Die Pfeile bedeuten eine «Wenn ... dann»-Verknüpfung. Wenn «X» existiert, dann existiert auch «Y».
- Die Ellipse stellt eine logische «UND»-Verknüpfung dar, d.h., beide Ursachen müssen vorhanden sein, um den Effekt hervorzurufen: Wenn «A» und «B» existieren, dann entsteht der Effekt «C».

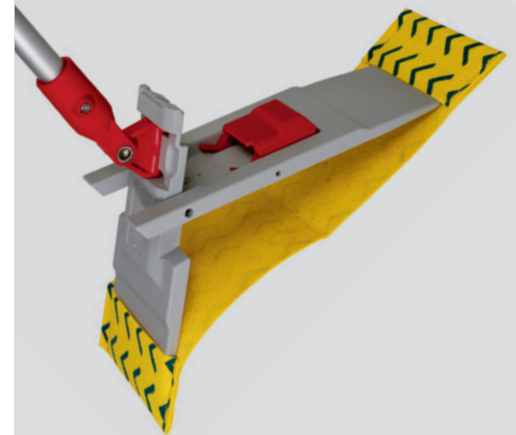
Hygiene auf leichte Art

Medi Wish



- verhindert Keim- und Bakterienwachstum
 - dauerhaft antibakterielles Tuch*
 - keine Geruchsbildung
- * 50 Waschgänge bis 95°C, Institut Hohenstein geprüft

Fast Wish



- Einwegmopp mit reinigungsaktivem Profil
- sehr gute Flüssigkeitsaufnahme
- passend für alle Klapphalter 40 und 50 cm

**ISSA/Interclean
8. bis 11. Mai 2012
Stand 05.201**

Das untenstehende Beispiel zeigt, wie aus einer guten Absicht heraus – den wartenden Patienten rasch behandeln zu wollen – Effekte entstehen, die sich negativ auf das Gesamtergebnis auswirken.

Die Erstellung des fokussierten Gegenwartsbaumes begann mit ein paar offensichtlichen

negativen Effekten wie Produktivitätsrückgang, höhere Betriebskosten und längeren Reaktionszeiten. Durch die weitere Analyse hat man das Kernproblem erkannt: Start einer Behandlung ohne vollständiges Kit. Wie im nächsten Kapitel aufgeführt, handelt es sich um ein Dilemma, das sich lösen lässt.

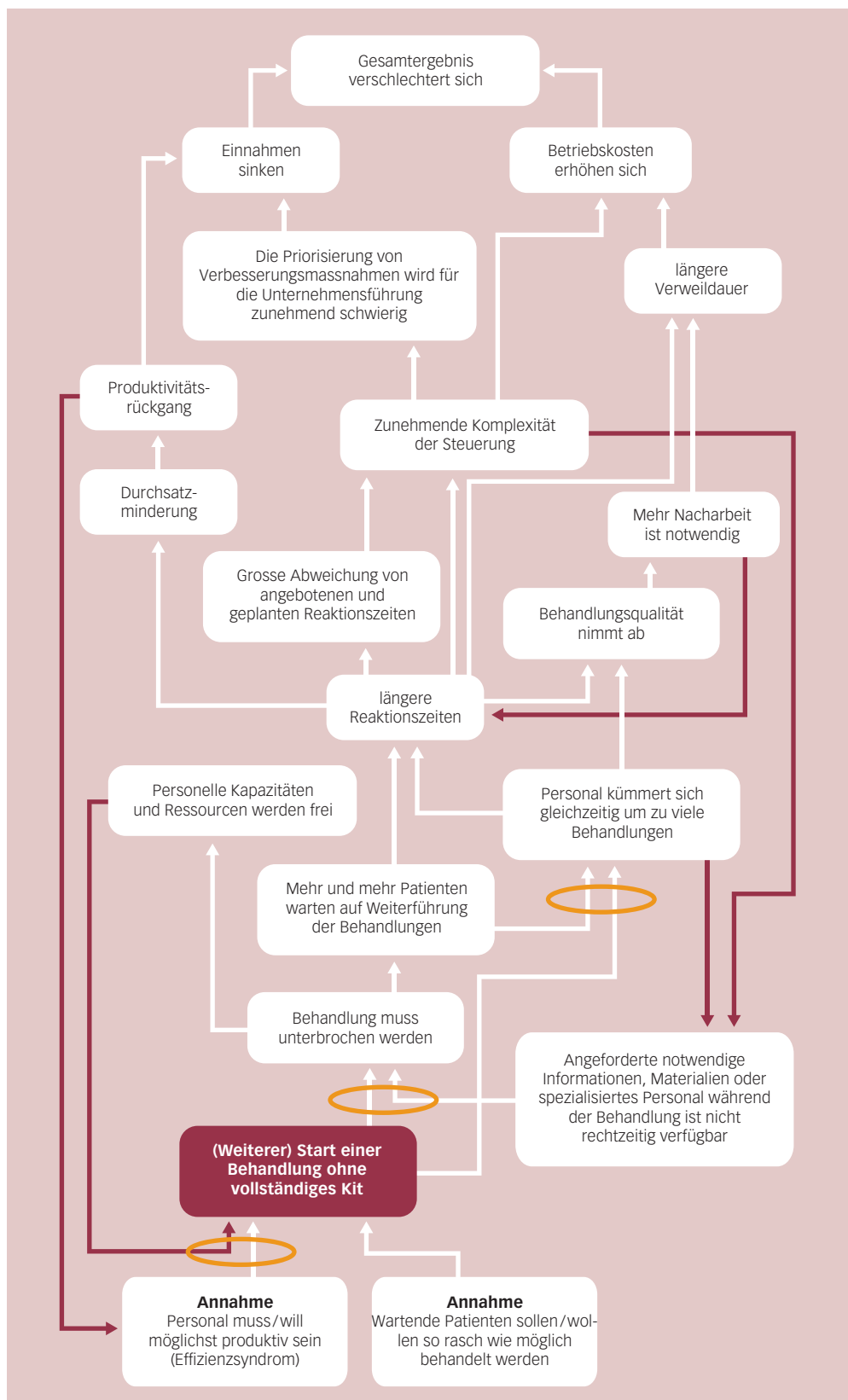
Führungskonflikte oder Dilemmas lösen

Zu den Führungskonflikten oder Dilemmas zählen wir im Führungsalltag zwei sich gegenüberstehende, sich ausschliessende Alternativen die ein gemeinsames Ziel haben und daher eine Entscheidung notwendig machen. Damit Führungskräfte in dieser Situation bessere Entscheidungen treffen, empfehlen wir die Anwendung eines Werkzeuges, das sich Konfliktlösungsdiagramm oder Dilemmawolke nennt und eine Win-Win-Lösung anstrebt. Das Vorgehen, die Darstellung und der Name Dilemma-Wolke stammen von Dr. Goldratt, weil sich durch die Anwendung dieses Werkzeuges der Konflikt wie eine Wolke auflöst.

Aus unserer Erfahrung wissen wir, dass es ein sehr mächtiges Werkzeug ist, aber auch einiges an Übung erfordert um es anzuwenden. Die Beschreibung der einzelnen Schritte würde den Rahmen dieses Artikels sprengen. Wir werden dies in einem separaten Artikel im «clinicum» Ausgabe 5/13 anschaulich erklären.

An dieser Stelle wollen wir uns auf das Dilemma konzentrieren, das dem gezeigten fokussierten Gegenwartsbaum zugrunde liegt. Der fokussierte Gegenwartsbaum hat gezeigt, dass das Kernproblem der Beginn einer Behandlung ohne vollständiges Kit ist. Selbstverständlich tut dies niemand mit dem Hintergedanken, so das Gesamtergebnis zu verschlechtern und auf dem Weg dorthin eine ganze Reihe anderer unerwünschter Effekte zu schaffen. Vielmehr wollen die Mitarbeiter in ihrem Bereich für die Patienten etwas leisten, was man etwa allgemein beschreiben kann, als den medizinischen Wert zu steigern (siehe grünes Feld in der Darstellung rechts).

Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die Mitarbeiter möglichst sofort mit der Behandlung beginnen, den Patienten sollen nicht warten und so rasch wie möglich behandelt werden. Wenn sofort mit der Behandlung begonnen werden soll, kann der Mitarbeiter nicht darauf warten, dass alle für den Beginn und den Abschluss der Behandlung erforderlichen Voraussetzungen vorliegen (etwa Diagnosen, Anamnese und andere Informationen sowie Material, Geräte, Räume, Personal etc.). Der Mitarbeiter muss also aus guten Gründen mit der Behandlung beginnen ohne auf dieses sogenannte vollständige Kit zu warten. Andererseits erfordert die Steigerung des medizinischen Wertes, Nacharbeiten zu vermeiden, weil diese die Behandlungsqualität und –dauer negativ beeinflussen. Um Nacharbeiten zu vermeiden, darf der Mitarbeiter auf keinen Fall ohne vollständiges Kit beginnen.





Das Dilemma dieser Pflegekraft oder dieser Ärztin entsteht also aus bester Absicht heraus und lässt sich nicht durch einen Kompromiss oder ähnliches lösen. Stattdessen muss der Konflikt zwischen den beiden Handlungsalternativen durch eine besondere Massnahme (oder ein Massnahmenbündel), die sog. Injektion aufgelöst werden.

Das Beispiel zeigt, dass es oft verlockend ist, Aufgaben so früh wie möglich zu starten, auch wenn noch nicht Vorbereitungen abgeschlossen sind. Man glaubt, dass ein sofortiger Start einen frühen Abschluss garantiert und dass die noch fehlenden Voraussetzungen sich schon rechtzeitig einstellen werden. Typischerweise ist dies allerdings nicht der Fall, vielmehr müssen die fehlenden Voraussetzungen erst aufwendig nachgeholt werden, was den Abschluss der Behandlung verzögert. Die Annahme, ein früher Start würde einen frühen Abschluss garantieren, ist also falsch. Nicht der frühe Start der Behandlung schafft einen medizinischen Wert für den Patienten, sondern der frühe Abschluss der Behandlung. Ein früher Abschluss wird erreicht, indem Nacharbeiten vermieden werden und nur mit vollständigem Kit begonnen wird.

Um die Injektion in konkrete Schritte umzusetzen, erstellt man eine Liste mit Massnahmen, die den Konflikt auflösen. Fokustabelle und Fokusmatrix helfen dann bei der Priorisierung und Planung der Umsetzung.

Vollständige Kits

Erfahrungsgemäss führt der Einsatz vollständiger Kits zu Produktivitätsgewinnen. In einer medizinischen Umgebung ist ein vollständiges Kit der Satz an Komponenten wie Material, medizinische Dokumentation, Laborergebnisse und andere Informationen und Mittel, die erforderlich sind,

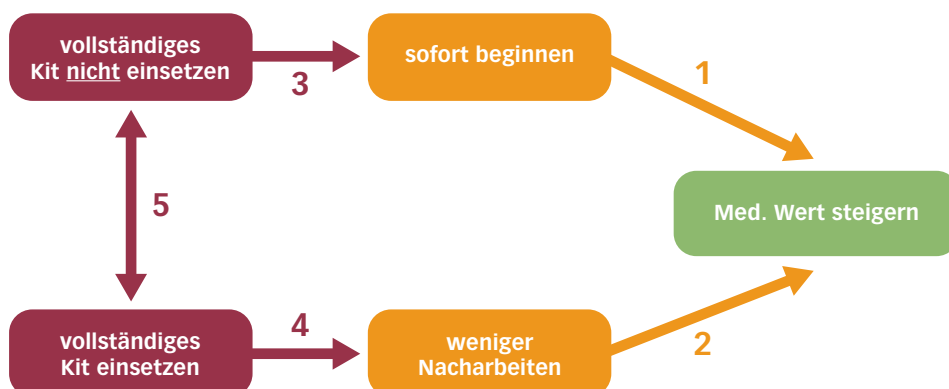
um einen Vorgang, einen medizinischen Prozess oder eine Aufgabe abzuschliessen. Das Konzept des vollständigen Kits verlangt, nur dann mit einem Vorgang zu beginnen, wenn alle Voraussetzungen für dessen Abschluss gegeben sind.

Betrachtet man die Organisation aus einer Systemsicht, lässt sich meist ein Fluss beobachten, zum Beispiel von Patienten vom Eintritt über die verschiedenen Behandlungsschritte bis zu deren Entlassung. Beginnt man zu viele Behandlungen ohne vollständiges Kit entsteht ein Teufelskreis der schliesslich das System verstopft oder sehr träge macht. Die Beispiele des fokussierten Gegenwartbaumes und der «Dilemma-Wolke» haben deutlich aufgezeigt, dass der Start einer Behandlung ohne vollständiges Kit mehrere negative Auswirkungen auf das Gesamtergebnis einer Organisation hat. Aus Sicht des Constraintmanagements stellen unvollständige Kits einen Regelconstraint dar, welcher mit entsprechender Schulung und Weisung an das Personal leicht beseitigt werden kann.

Durch die Anwendung des Konzepts des vollständigen Kits werden mehr Patienten eine angemessene medizinische Behandlung erfahren, und deren Zufriedenheit wie auch die Behandlungsqualität steigen nachweislich. Gleichzeitig nehmen auch Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu. Die aufgeführten negativen Effekte verschwinden oder schwächen sich markant ab. Werkzeuge des Qualitätsmanagements helfen, das Paradigma des vollständigen Kits aufrecht zu erhalten.

Zusammenfassung

Die in diesem Artikel aufgeführten Werkzeuge und Methoden sind einfach in der Anwendung und erlauben signifikante Verbesserungen der Organisationsleistung. Wir haben damit auch gezeigt, dass Verbesserungen möglich sind ohne



Die Pfeile 1, 2, 3 und 4 sind logische Verknüpfungen und stehen für (mlgw. nicht deutlich ausgesprochene) Annahmen darüber, warum das links stehende Element eine notwendige Bedingung für das rechts stehende ist. Pfeil 5 symbolisiert die Unmöglichkeit beide Alternativen gleichzeitig umzusetzen.

grosse Investitions- oder Sparprogramme, einzig durch das Ändern und Anpassen der Führungsmethoden – bessere Ergebnisse bei gleichem Ressourceneinsatz.

Ausblick Teil 3

Im dritten und letzten Teil dieses Artikels behandeln wir die Themen «Kennzahlen und Unternehmenssteuerung» und «Strategie und Wertschöpfung» einer Organisation.

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
clenhardt@pinnacle-strategies.com