

Prof. Dr. Hans-Peter Busch/Klaus Galler/Daniel M. Dürr

Mit Syntegration Komplexität managen

Ein Weg, wie Krankenhäuser ihre Funktion nachhaltig erfüllen können

Wirtschaft und Gesellschaft erleben derzeit eine der größten Transformationen, die es geschichtlich je gab. Das, was wir heute als Finanz- und Wirtschaftskrise wahrnehmen, ist keine „Große Depression“, sondern ein großer gesellschaftlicher Transformationsprozess – eine tiefgreifende Kontroll- und Systemkrise, die uns in eine „Neue Welt“ führt. Die neuen Realitäten des 21. Jahrhunderts erfordern daher auch auf allen Ebenen der Gesellschaft andere Formen von Regieren und Regulieren, von Lenken und Steuern – kurz, ein radikal anderes Management als jenes des 20. Jahrhunderts. Im Mai 2012 fand unter der Leitung von Klaus Galler und Daniel Dürr (Malik Institute for Health Care Management) der „Syntegration Circle Klinik – Vordenker vernetzen sich“ mit 20 Teilnehmern aus Vorständen großer Kliniken und Klinikkonzernen statt. Das Thema lautete: Was müssen wir als Krankenhausleitung in den nächsten fünf bis zehn Jahren konkret getan haben, damit die Klinik gesund und lebensfähig bleibt und ihre Funktion nachhaltig erfüllen kann?

Auch und gerade Krankenhäuser sowie die in Krankenhäusern tätigen Führungskräfte befinden sich aktuell inmitten eines umfassenden Wandels. Die Schlüsselfrage im Krankenhausmanagement lautet daher: Wie müssen Krankenhäuser heute und in Zukunft geführt werden, um dauerhaft funktions- und lebensfähig zu sein? Aus der Perspektive des General Managements werden nur jene Krankenhäuser langfristig überleben, die der zunehmenden Komplexität und Dynamik des Krankenhausmarktes gewachsen sind. Entscheidend für die Zukunftsfähigkeit eines Krankenhauses wird richtiges Management sein. Die Komplexität des wirtschaftlichen, sozialen und politischen Umfeldes sowie die Abläufe im Inneren erfordern eine ausgeprägte Selbstorganisationsfähigkeit des Krankenhauses. Dabei bildet den Kern der Selbstorganisationsfähigkeit ein einheitliches und professionelles Managementverständnis der Führungskräfte. Damit untrennbar verbunden ist, dass Ärzte und insbesondere Chefärzte im Krankenhaus Führung bzw. Management als einen Beruf begreifen, den sie zusätzlich zu ihrem angestammten Beruf als Mediziner erlernen und üben müssen.

Managementwissen und -verständnis kann wirksam werden, wenn die Rahmenbedingungen in einem Krankenhaus dies zulassen (Können, Wollen, Dürfen). Das bedeutet: Führungsqualität muss in einem Krankenhaus systemisch verankert werden. Dazu ist ein einheitliches Führungssystem auf der Ebene der Gesamtorganisation, der einzelnen Kliniken und der Mitarbeiter erforderlich. Um dies in Krankenhäusern zu verwirklichen, bedarf es eines Veränderungsprozesses sowohl hinsichtlich der Aufbauorganisation als auch der Ablauforganisation im Zusammenspiel mit einer systematischen zielgerichteten Personalentwicklung.

Welches Management der Organisation ist notwendig, um den heutigen Anforderungen durch interne und externe Komplexität gerecht zu werden?

Im „Syntegration Circle Klinik“ wurde das Syntegrationsverfahren eingesetzt. In diesem Verfahren erfolgte eine höchst effiziente Vernetzung des Wissens aller Teilnehmer, um die Ausgangsfrage präzise und fokussiert in acht Themenbereichen zu beantworten. Bevor auszugsweise Ergebnisse des Syntegration Circle Klinik dargestellt werden, werden nachfolgend die Methode der Syntegration sowie der Ergebnispriorisierung anhand der Sensitivitätsanalyse erläutert.

Methode der Syntegration

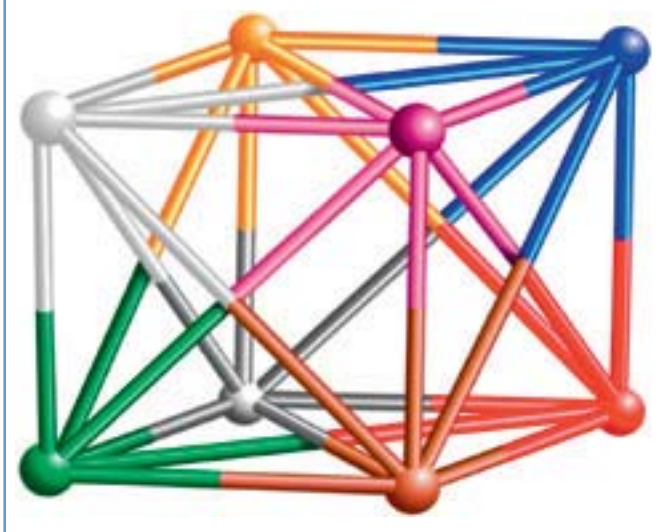
„Antriebsmotor“ und Kern der Syntegration ist ein innovativer, aus der Gehirnforschung stammender kybernetischer Kommunikationsprozess. Durch die Vernetzungsarchitektur können Schlüsselpersonen so zusammenwirken, dass sich das gesamte Wissen, die Kreativität und die gemeinsame Erfahrung für das Lösen des jeweils zugrunde liegenden Problems selbstorganisierend zusammenfügen. Das Verfahren der Syntegration ist eine Methode für das heute erforderliche multidimensionale ganzheitliche Change Management in komplexen Organisationen.

Dieses Verfahren der Malik-Super-Syntegration haben 20 Teilnehmer aus verschiedenen Krankenhausorganisationen während des „Syntegration Circle Klinik“ in einem virtuellen Krankenhaus angewendet, wobei jeder Teilnehmer für seine Organisation Lösungen zu den einzelnen Themen entnehmen konnte. ▶

Abbildung 1: Die acht relevantesten Themenfelder zur Beantwortung der Ausgangsfrage.

Thema	Titel
1	Prozessoptimierung
2	Wirtschaftlichkeit und Investitionsfähigkeit
3	Führungsverantwortung etablieren und wahrnehmen
4	Medizin und Patient der Zukunft
5	Innovation und Dynamik
6	Strategische Kooperationen und Partnerschaften
7	Personalbindung und -gewinnung
8	Motivations- und Anreizsysteme

Abbildung 2: Die biokybernetische Kommunikationsarchitektur Cube: Jede Kugel steht für ein Thema, jedes Stäbchen steht für einen Teilnehmer, der aktiver Diskutant bei zwei Themen ist.



Zunächst wurden dazu auf dem Marktplatz der Meinungen aus 210 Ideen acht Schwerpunkthemen mit den Teilnehmern herausgearbeitet.

Zur Beantwortung der Ausgangsfrage benannten die Teilnehmer die in der ► **Abbildung 1** benannten Themenfelder.

Daraufhin gewichteten die Teilnehmer die Themen danach, wie viel sie zu den einzelnen Punkten beitragen können. Zusammen mit dieser Information erfolgte die Zuteilung der Teilnehmer zu den Diskussionsgruppen und Rollen, die auf einer biokybernetischen Kommunikationsarchitektur, wie beispielsweise dem Icosaeder oder einem Cube (► **Abbildung 2**), basieren.

Die Teilnehmer nahmen daher im Bearbeitungsprozess der Themenfelder folgende Rollen ein:

- Aktiver Diskussionsrundenteilnehmer bei zwei Themen
- Sprecher einer Diskussionsrunde
- Kritiker bei wechselnden Themen
- Beobachter bei wechselnden Themen

Jedes Thema wurde in drei Iterationen diskutiert. Dabei wurden unter Vernetzung mit den anderen Themen Maßnahmen und Leitsätze sowie Statements erarbeitet. Verschiedene Elemente, wie zum Beispiel die Funktion der Kritiker und Beobachter als auch durch ergänzende Meetings mit Teilnehmern aus anderen Gruppen, ergänzten die Vernetzung. Die Diskussionsrunden selbst gliederten sich in drei Zeitabschnitte von je 20 Minuten, zweimal unterbrochen von Beiträgen der Kritiker (je fünf Minuten). Die Beobachter hatten nur Hörerstatus. Diese Beobachter hatten sich während der Diskussion zurückzuhalten und im Nachgang zur Diskussion Gelegenheit, über ein Postfachsystem oder das Ansprechen der Diskutanten in den Pausen ihre Anregungen einzubringen. Nach der dritten Iteration erfolgte für alle Teilnehmer eine Präsentation der in den Gruppen erarbeiteten Ergebnisse zu den einzelnen Themen und zur Beantwortung der Ausgangsfrage. Als Ergebnis entstanden somit zu den einzelnen Themen Maßnahmenlisten, die in einer realen Organisation bis zu 120 Maßnahmen mit Verantwortlichkeit, Frist und Ressourcen erreichen können. Hier wurden aufgrund der virtuellen Organisation primär Maßnahmenfelder und Handlungsempfehlungen definiert.

Parallel zur Erarbeitung der Handlungsfelder und Maßnahmen durch die Teilnehmer werden in einer Malik-Super-Synteintegration, die in der Regel „inhouse“ in Organisationen durchgeführt wird, von Managementexperten verschiedene Organisationsdiagnosen vorgenommen. Strategie, Struktur und Kultur, aber auch Managementsysteme werden ausgeleuchtet, um Umsetzungshindernisse erkennen und beseitigen zu können. Ebenfalls werden standardmäßig die in der Synteintegration ausgearbeiteten Maßnahmen einer kybernetischen Analyse im Hinblick auf Umsetzungswirksamkeit unterzogen. Dazu nachfolgend ein Beispiel aus dem Synteintegration Circle Klinik.

Ergebnispriorisierung anhand der Sensitivitätsanalyse

Nach Erhalt der Maßnahmenliste drängt sich für das Management die Frage auf: Welche dieser Maßnahmen hat nun die stärkste Wirkung in meiner Organisation? Wo ist der richtige Hebel? Hierzu wurden die Maßnahmenfelder hinsichtlich ihrer Wirkung im komplexen System Krankenhaus untersucht. Zum Einsatz kam hier das Malik-Sensitivitätsmodell nach Frederic Vester, indem basierend auf Expertenwissen die wichtigsten Variablen und deren Steuerungswirkung untereinander im System Krankenhaus abgebildet wurden. Die Variablen selbst wurden im Anschluss auf ihre Rolle im System analysiert und in aktive, passive, puffernde und kritische Variablen unterteilt. Die Priorisierung der Maßnahmenfelder erfolgte dadurch, dass die Wirkung der Maßnahmenfelder auf die einzelnen Variablen (► **Abbildung 3**) erfasst wurde und somit unter gewichteter Summenbildung ein Wirkungsfaktor der Maßnahmenfelder im Gesamtsystem berechnet werden konnte. (Für detailliertere Informationen zur Sensitivitätsanalyse siehe Vester 2011.)

Ergebnisse

Als wirksamstes Maßnahmenfeld steht eine radikal neue Aufbauorganisation des Krankenhauses mit permanenter Prozessoptimierung und der Schaffung eindeutiger Verantwortlichkeiten im Vordergrund. Dieser folgt die Herstellung eines Bewusstseins für Wirtschaftlichkeit und die Schaffung von Transparenz für die Steuerungs- und Wirtschaftlichkeitsgrößen.

Weitere fünf Maßnahmenfelder clustern sich auf ähnlichem Wirkungsniveau und fordern, dass die Werte und Ziele der Organisation geklärt, für alle Mitarbeiter transparent gemacht und die Messung des Führungsverhaltens daran ausgerichtet werden; in allen Bereichen eine konsequente Ausrichtung auf die veränderten Bedürfnisse der Patienten erfolgt; Innovationen unter Mitarbeiterbeteiligung erkannt, entschieden und umgesetzt werden; die Marktposition durch strategische Kooperationen und Partnerschaften ausgebaut und gefestigt wird; für eine wirksame Personalgewinnung und -bindung Maßnahmen zur zielgruppenorientierten Karriereplanung, Arbeitsorganisation und Familienorganisation entwickelt werden. Interessanterweise wurde von den Praxis-Experten ein Maßnahmenfeld mit geringerer Hebelwirkung eingestuft: Systeme der Mitarbeiterführung schaffen, die Leistung ermöglichen und variable Gehaltsanteile am Gesamtunternehmenserfolg orientieren.

Nachfolgend werden die drei am stärksten gewichteten Maßnahmenfelder vorgestellt. Die Inhalte der Maßnahmenfelder wurden von den Teilnehmern im Syntegrationsprozess erarbeitet und in den Kernaussagen wie folgt formuliert.

Thema Prozessoptimierung

Ausgangslage: Die derzeitige Aufbauorganisation des Krankenhauses orientiert sich an Berufsgruppen- und Fachabteilungsinteressen. Dabei stehen optimale Prozesse und klare Prozessverantwortlichkeiten nicht im Vordergrund. Struktur und Organisation, aber auch das Denken von Verwaltung und Leistungserbringern, sind nicht auf abteilungsübergreifende Gesamtprozesse von der Aufnahme bis zur Entlassung des Patienten ausgerichtet. Dies fordern aber die Patienten und die Rahmenbedingungen von Krankenhäusern im Fallpauschalensystem (DRG-System).

Ausblick und Forderung: Es ist unsere Aufgabe, künftig in unseren Kliniken ein *System der permanenten Prozessoptimierung* zu etablieren. Die heutige Aufbauorganisation gewährleistet dieses nicht. Durch einen Paradigmenwechsel im Denken, Entscheiden, Handeln schaffen wir eine nachhaltige Prozessorganisation. Dies bedarf eines gezielten Veränderungsmanagements. Eine künftige Aufbauorganisation muss sich konsequent am Gesamtprozess, dem Patientendurchlauf

Abbildung 3: Wirkungsfaktor der Maßnahmenfelder im Gesamtsystem

	Maßnahmenfelder	Wirkungsfaktor
1	Radikal neue Aufbauorganisation mit permanenter Prozessoptimierung und eindeutigen Verantwortlichkeiten	0.86
2	Bewusstsein für die Wirtschaftlichkeit herstellen und Transparenz für die Steuerungs- und Wirtschaftlichkeitsgrößen schaffen	0.61
3	Werte und Ziele der Organisation werden für alle Mitarbeiter transparent gemacht und Führungsverhalten daran gemessen	0.55
4	Konsequente Ausrichtung auf die veränderten Bedürfnisse der Patienten in allen Bereichen	0.54
5	Innovationen unter Mitarbeiterbeteiligung erkennen, entscheiden und umsetzen	0.54
6	Ausbau und Festigung der Marktposition durch strategische Kooperationen und Partnerschaften	0.53
7	Entwicklung einer zielgruppenorientierten Karriereplanung, Arbeitsorganisation und Familienorientierung	0.52
8	Systeme der Mitarbeiterführung schaffen, die Leistung ermöglichen, und variable Gehaltsanteile am Gesamtunternehmenserfolg orientieren	0.47

mit eindeutigen Verantwortlichkeiten, orientieren. Wir erzielen die stärkste Wirkung, indem wir als Klinikleitung ein *komplett anderes Verständnis von Aufbau- und Ablauforganisation* implementieren. Ziel ist dabei die Reduktion von Schnittstellen und Komplexität für eine Aufbauorganisation, die sich am Gesamtprozess für den Patienten mit eindeutigen Verantwortlichkeiten orientiert. ▶

Honorararztvermittlung
seit 2001.

FAA
facharzt
agentur[®]
Ein Unternehmen der FAA-Gruppe.



**Frühlings
angebot
überbringer**

Stefan Sladky
Regionalbetreuung

Klar, übersichtlich und besser! Ab sofort Qualitätsvermittlung ohne Grundpauschale. Auf besten Service und persönliche Betreuung können Sie sich unverändert verlassen.



FreeCall: 0800-20 20 30 2
facharztagentur.de

Thema Wirtschaftlichkeit und Investitionsfähigkeit

Ausgangslage: Fördermittel für Investitionen nehmen stetig ab. Die Differenz zwischen Erlösen und Betriebskosten wird ungünstiger. Investitionsmittel müssen dennoch zunehmend aus den Betriebserlösen finanziert werden. Verwaltung und Leistungserbringer haben jedoch oft nur ein geringes Verständnis für die Notwendigkeit von Qualität **und** Wirtschaftlichkeit.

Ziel der Investitionsförderung ist bisher oft die isolierte Verbesserung von einzelnen Behandlungsschritten. Wenig steht dabei jedoch die Optimierung der Qualität und Wirtschaftlichkeit von gesamten Behandlungsabläufen im Vordergrund.

Ausblick und Forderung: Die Investitionen von heute entscheiden über die Wirtschaftlichkeit von morgen. Wirtschaftlichkeit bedeutet dabei, definierte Ziele in der medizinischen Qualität, Servicequalität und zum Beispiel Mitarbeiterzufriedenheit mit geringstem Ressourceneinsatz zu erreichen. Notwendig ist daher ein breit verankertes Bewusstsein für Wirtschaftlichkeit sowie transparente Steuerungs- und Wirtschaftlichkeitsgrößen.

Thema Führungsverantwortung etablieren und wahrnehmen

Ausgangslage: Mitarbeitern sind die Ziele und Werte der Krankenhausorganisation oft nicht bekannt. Zudem steht das Verhalten von Führungskräften nicht im Einklang mit kommunizierten Zielen und Werten.

Ausblick und Forderung: In einer Organisation, in der alle Mitarbeiter die Werte und Ziele kennen und die Führungskräfte diese leben, wird *Führungsverantwortung wahrgenommen*. Diese sorgt dafür, dass die Organisation und ihre Mitarbeiter ihre Funktionen nachhaltig erfüllen. Es kommt somit darauf an, dass nur das Verhalten in der Organisation belohnt wird, das sich an den Werten und Zielen orientiert. Die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften muss daher auf der Basis klarer, gemeinsamer Werte und Ziele bei entsprechend klar formulierten Erwartungen erfolgen. Das *beispielhafte Vorleben der Führungskräfte* darf nicht Zufall sein. Es ist für die Führungskräfte erfolgskritisch und ein wichtiges Steuerungsinstrument in der Organisation.

Es gilt somit, dass Werte und Ziele der Organisation für alle Mitarbeiter transparent gemacht werden und Führungsverhalten verbindlich daran gemessen wird.

Zusammenfassung

Während sich die Qualität der medizinischen Behandlungsverfahren entscheidend weiterentwickelt hat (Spezialisierung, Technisierung) und die Rahmenbedingungen im Wettbewerb in den letzten Jahren dramatische Veränderungen erfahren haben (Qualitäts- und Kostenwettbewerb im System der Fallpauschalen), blieben Ablauf- und Aufbauorganisationen, aber auch das Denken der Führungskräfte im Krankenhaus – orientiert an Berufs- und Besitzständen –, weitgehend unverändert. Der

Wettbewerb der Krankenhäuser erfordert für die Zukunft ein strategisches Umdenken. In den Dimensionen medizinische Qualität, Servicequalität und Wirtschaftlichkeit muss eine Optimierung von Gesamtprozessen erfolgen. Strukturen und Mitarbeiter, insbesondere Führungskräfte, müssen auf diese Gesamtprozesse ausgerichtet werden und in Gesamtprozessen denken und optimieren lernen. Der Syntegration Circle Klinik lieferte zahlreiche Impulse mit einer vorgeschlagenen Priorisierung der Maßnahmen für die weitere Entwicklung des eigenen Krankenhauses.

Die Teilnehmer bewerteten das Syntegrationsverfahren als eine Erfahrung, die sie nicht missen wollten. Der äußerst intensive Arbeitsprozess war hochproduktiv und erlaubte, viele Anregungen für das eigene Umfeld mitzunehmen. Die verdichtete Kommunikation und Vernetzung ist mit Workshoparbeit nicht mehr vergleichbar, sondern stellt eine für das Krankenhaus neue und effektive Managementlösung dar, die den erfolgreichen Umgang mit komplexen Herausforderungen ermöglicht.

Weiterführende Literatur

Malik, Fredmund: Strategie: Navigieren in der Komplexität der neuen Welt, Campus 2011

Vester, Frederik: Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, dtv Wissen, 8. Auflage 2011

Busch, Hans-Peter: Managementhandbuch für Chefärzte, Thieme Verlag 2012

Anschrift der Verfasser

Prof. Dr. Hans-Peter Busch, Ärztlicher Leiter des Zentrums für Radiologie, Sonographie und Nuklearmedizin, Krankenhaus der Barmherzigen Brüder, Nordallee 1, 54292 Trier, Leiter der Stabsstelle Medizin, Barmherzige Brüder Trier e.V., Kardinal-Krementz-Straße 1–5, 56073 Koblenz/Klaus Galler, lic.phil./MA, Senior Partner und Mitglied Group Executive Board, Geschäftsführung, und Dr. med. Daniel M. Dürr, MBA, Geschäftsführung, Malik Institute for Health Care Management, St. Gallen/Schweiz

Kurz notiert

Köln. Die Diözesan-Arbeitsgemeinschaft der Katholischen Krankenhäuser (DiAG) in der Erzdiözese Köln hat unter der wissenschaftlichen Begleitung des Deutschen Instituts für angewandte Pflegeforschung e.V. (dip) eine praxisnahe Handreichung für Krankenhäuser entwickelt. Grundlage für die Handreichung ist ein Projekt, bei dem bundesweit vorliegende Konzepte zur Versorgung von Menschen mit Demenz im Krankenhaus analysiert und bewertet wurden. Darüber hinaus fand eine Basisbefragung statt, an der mehr als 130 Chefärzte und 140 leitende Pflegenden teilnahmen. Demnach werden im Durchschnitt auf jeder Station stets zwei Patienten mit einer Nebendiagnose Demenz betreut werden.

Die Handreichung kann unter www.dip.de kostenlos heruntergeladen werden.