

C. Falge, M. Holderried, U. Rosien

## IT-gestütztes Teamlernen: Ein erfolgreiches Modell auch für den OP?

### Einleitung

Die Patientenbehandlung im Krankenhaus soll, so der politische Wille, effizienter werden. Prozessoptimierungen betreffen bundesweit inzwischen fast jede Abteilung. Um Neuerungen zu implementieren, müssen die Mitarbeiter ihre Arbeitsweise grundlegend verändern: Sie sollen lernen, entlang von Soll-Prozessen zu arbeiten, anstatt wie bisher eher intuitiv über den nächsten Schritt zu entscheiden.

Diese Neuerungen werden, da meist „von außen“ angestoßen, häufig als Eingriff in die Entscheidungs- und Handlungsautonomie der Teams verstanden. Häufig ist dies der Start in eine unglückselige Spirale aus Druck und Widerstand, die eine erfolgreiche Optimierung unmöglich macht.

Aussichtsreicher ist der Ansatz, die Mitarbeiter ihre Optimierungsarbeit selbst steuern zu lassen und ihnen das an die Hand zu geben, was zum Lernen aus dem eigenen Handeln benötigt wird: Regelmäßiges objektives Feedback legt die Basis für eine kontinuierliche und nachhaltige Verbesserung.

### Methode

Das IT-gestützte Teamlernen folgt im Aufbau klassischen Optimierungsprojekten: Analyse – Commitmentprozess – Implementierung. Die Analyse erfolgt durch den Vergleich der eigenen Abläufe mit einem best-practice Beispiel und die Sammlung der Optimierungsvorschläge der eigenen Abteilung. Ein schriftliches Brainstorming der einzelnen Mitarbeiter erweist sich dabei als besonders effektiv.

Auf dieser Basis wird der Sollprozess erarbeitet und abgestimmt. Um Fehlplanungen zu vermeiden, wird das Implementierungsziel im Simulationsmodell auf seine Praxistauglichkeit getestet.

Die Commitmentworkshops bestehen nur zum Teil aus der Diskussion des Implementierungsziels: Dem Team wird zudem vermittelt, wie Innovation funktioniert. Es wird

- » anfangs mit Performanceverlusten rechnen und sich nicht davon frustrieren lassen,
- » sich für Prozesskennzahlen als Messgröße des Umsetzungserfolgs interessieren,
- » fähig sein, das IT-gestützte Feedback als Lob oder Anregung und nicht als falsche Sicherheit oder Kritik zu verstehen
- » seine Energie in die selbst gesteuerte Veränderung investieren, statt sie als Widerstand gegen externe Kräfte zu verschwenden.

Ist gesichert, dass jeder Mitarbeiter seine neue Rolle und die Zielparameter der Optimierung kennt, kann an einem Stichtag mit der veränderten Arbeitsweise gestartet werden.

AUTOREN

**C.Falge, M. Holderried, U.Rosien**

#### Korrespondenzadresse:

Dr. med. Corinna Falge, MBE  
Xulon Consulting GmbH, Kontor Hamburg  
Katharinenstraße 30, 20457 Hamburg  
Tel.: 040/298 13 282  
E-Mail: c.falge@xulon-consulting.de  
Web: www.xulon-consulting.de

Fakt ist, dass jede neue Verhaltensweise geübt werden muss. An diesem Punkt setzt das IT-gestützte Teamlernen an: Für den Umsetzungserfolg ist ausschlaggebend, dass die Kennzahlen spätestens am Morgen des nächsten Tages zur Verfügung stehen und so aufbereitet werden, dass alle Teammitglieder sie verstehen können.

Voraussetzung für ein tägliches Feedback ist die automatisierte Analyse der Prozessindikatoren mit einer EDV-Lösung, die Prozessprobleme und -indikatoren anschaulich darstellt.

Erst die engmaschige Steuerung macht den Zusammenhang zwischen der konkreten Handlung und der Indikatorenentwicklung für jeden Einzelnen transparent und schließt den „Learning-Loop“.

### Projekt

IT-gestütztes Teamlernen wurde in einer Endoskopieeinheit mit 6500 Untersuchungen p.a. mit der Software ENDOCLICK+<sup>®</sup> in seiner Wirkung evaluiert:

Nach einem Kick-off-Training steuerte das Team seine eigene Verbesserung, diskutierte am Abend des Untersuchungstages oder am nächsten Morgen die Ergebnisse und versuchte umgehend, die Erkenntnisse aus den Fehlern des Vortages in der Praxis umzusetzen. Der externe Berater fungierte hier nur noch als Supervisor und „politischer Blitzableiter“, für die Umsetzung vor Ort war der Prozessverantwortliche im Team zuständig. Ab dem ersten Untersuchungstag kam es nicht mehr zu Überziehungen, in den folgenden sechs Wochen konnte die Fallzahl in den regulären Betriebszeiten um 20,5% gesteigert werden.



### Ausblick

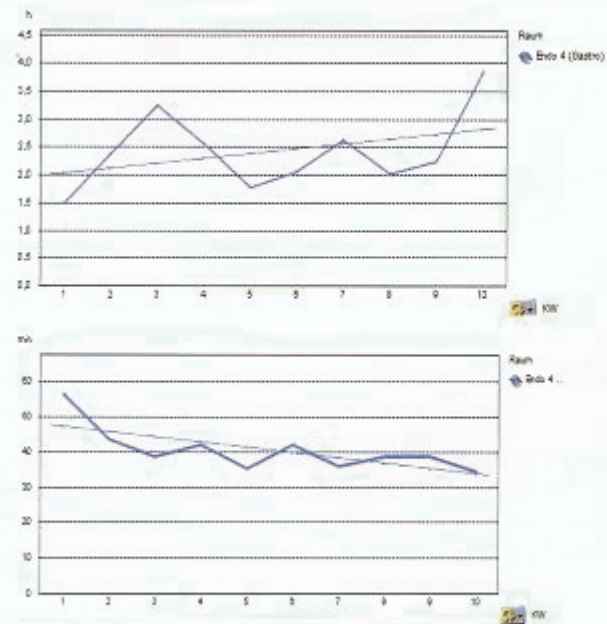
Das Projekt wurde wegen seines ganzheitlichen Ansatzes und nicht zuletzt wegen des erwiesenen Erfolges mit dem Innovationspreis 2009 der Financial Times Deutschland ausgezeichnet.

Es ist davon auszugehen, dass dieses Vorgehen auch im OP destruktive Diskussionen reduziert und eine kontinuierlich verbesserte Ressourcennutzung fördert. Die kritischen Erfolgsfaktoren wie

- » das zeitnahe objektive Feedback,
- » die Akzeptanz eines Lernprozesses inklusive Rückschlägen und nicht zuletzt die
- » eigendynamische Steuerung, die Widerstände reduziert, machen den innovativen Charakter des IT-gestützten Teamlernens aus.

Projekte zur Evaluation im OP sind in Planung.

Diesen Artikel finden Sie auf BDC|Online unter [www.bdc.de](http://www.bdc.de), Rubrik Themen|Fortbildung|OP-Management



Anstieg der Raumnutzung in Stunden (oben)  
Rückgang der Wechselzeit in Minuten (unten)