

Pilotprojekt - Wandel durch kontinuierliche Verbesserung und Innovation

Das Projekt fokussiert darauf, vorhandenes Innovationspotenzial so zu nutzen, dass aus eigener Kraft dauerhaft Veränderungen bewirkt werden.

Ausgangspunkt & Ziel

Kliniken in Deutschland verfügen über ein hohes Potenzial an speziellem Fachwissen und an hochspezialisiertem Personal. Aufgrund vielfältiger Regularien, chronischer Überbelastung und permanenten Kostendrucks leidet die Innovationsorientierung und Motivation der Mitarbeiter in den Einrichtungen, sich an der Entwicklung von Ideen und innovativen Lösungen zu beteiligen. Vielfach fehlen die Strukturen und Freiräume, die Innovationsfreude unterstützen. Hinzu kommen kulturelle Barrieren zwischen medizinischer und nichtmedizinischer Belegschaft.

Daraus ergibt sich die Frage, wie eine nachhaltige Lösung aussehen kann, um

- a) in allen Bereichen vorhandenes, teures Personal besser zu nutzen
- b) die finanzielle Situation der Kliniken zu verbessern
- c) eine kulturelle Trendwende und generelle Innovationsorientierung herbeizuführen

Dazu wurde ein Konzept erstellt, um im Rahmen eines Pilotprojektes einen robusten Prozess zu etablieren, in dem die vorhandenen Komponenten durch Förderung der Zusammenarbeit besser für Verbesserung und Innovation genutzt werden. Der neue Innovationsprozess wird eine kulturelle Öffnung und grundlegende Innovationsorientierung in den Kliniken auslösen und diese dauerhaft etablieren. Ein nachhaltiges Innovationsmanagementsystem, in welches alle Mitarbeiter hierarchie- und funktionsübergreifend einbezogen werden, führt in der Folge zu Mitarbeiterzufriedenheit, wirtschaftlicher Stärke und Wettbewerbsvorteilen.

Aufgesetzt wird ein strukturiertes und skalierbares System, welches mittel- bis langfristig und insbesondere dauerhaft die Durchsetzung und Anwendung (Adoption und Diffusion) von Innovationen innerhalb einer offenen Kultur unterstützt und gewährleistet.



Innovationsmanagement - Systemkomponenten

Ziel ist die kontinuierliche Verbesserung von

- Patientennutzen
- Qualität, Produktivität und Effektivität
- Kostenstrukturen durch bessere Ressourcennutzung
- wirtschaftlichem Wachstum

Teil des Projektes ist es, positive und negative Einflussfaktoren, die Innovationen entweder ermöglichen oder blockieren, deren Ausprägung und Einfluss auf den Innovationsprozess zu identifizieren sowie durch Training und Coaching zu verändern. Der Fokus liegt dabei auf den Faktoren

- Führung
- Kultur
- Fähigkeiten

Die Einführung des Innovations-Management-Systems (nach DIN CEN/TS 16555-1) beinhaltet schließlich die regelmäßige Messung der Ergebnisse, um im Klinik-Verbund ein agiles und dauerhaft erfolgreiches Innovationsmanagement zu schaffen.

Für ein Pilotprojekt werden aktuell Umsetzungspartner (Kliniken/Klinikverbünde) gesucht.

Erwartete Ergebnisverbesserung, wie lässt sich diese messen?

Das übergreifende Erfolgskriterium des Projektes ist es, optimale Bedingungen für das Entstehen und Durchdringen von Innovation in Kliniken bzw. Klinikverbänden zu schaffen. Eine innovative Organisationskultur führt zu langfristig wirksamen Verbesserungen in Qualität und Patientennutzen und dient so der Umsetzung von QM-Normen, wie z.B. der DIN EN 15224. Mit der Einführung des oben genannten Innovationsmanagementsystems gelingt es, verborgenes Wissen in den Kliniken zu erkennen und zu aktivieren und somit Verbesserungspotenzial nicht zuletzt zur Risikominimierung zu heben. In dieser Form unterstützt das Projekt direkt die Anforderungen aus § 137 (1d) SGB V.

Die Einbindung aller Mitarbeiter, sowohl medizinischer als auch nichtmedizinischer, verschafft allen Bereichen gleichermaßen Beachtung. Es entsteht eine Innovations-Community. Durch Dokumentation von Best Practices und Lessons Learned sowie deren Verbreitung innerhalb der Community werden alle Beteiligten in das System eines übergreifenden Innovations- und Risikomanagements eingebunden. Die technische Basis für die Zusammenarbeit bildet eine softwaregestützte Innovationsplattform, die international im Gesundheitsbereich erfolgreich im Einsatz ist und die Möglichkeit der regionalen, nationalen und internationalen Vernetzung der einzelnen Communities gewährleistet. Sie unterstützt die Erfassung, Bewertung, Entwicklung und Verwertung von Ideen und dient der Verteilung und Wiederverwendung erworbenen Wissens.

Innerhalb der Community fördern interdisziplinäre Teams das Entstehen neuer Ideen. Einsparungen, neue Produkte oder Dienstleistungen entstehen wie „nebenbei“. Beschäftigte aller Bereiche, die in der täglichen Arbeit regelmäßig Verbesserungspotenzial erkennen, sind heute durch enormen Druck und wenig Freiraum, durch vorherrschende Strukturen und Hierarchiebarrieren z.T. wenig motiviert, diese Verbesserungen auch umzusetzen oder mindestens an der Umsetzung mitzuwirken.

Mittels einer systematischen Befragungsmethode werden deshalb innovationsorientierte Mitarbeiter identifiziert, die aufgrund Ihrer Persönlichkeit in der Lage sind, Innovationsbereitschaft sukzessive auf die gesamte Belegschaft zu übertragen, sogenannte „Innovationstreiber“. Mittels organisatorischer Strukturen in einer Innovationen fördernden Umgebung werden diese Mitarbeiter zu „Botschaftern für Innovationen“ im eigenen Unternehmen und leiten so den Wandel in Richtung eines innovationsfreudigen und effizienten Unternehmens ein.

Das Pilotprojekt umfasst zusammengefasst folgenden Rahmen:

1. Unterstützung für Führungskräfte bei der Definition klarer und messbarer Ziele, und Schwerpunkte, auf welche Art von Innovationen besonderes Augenmerk gelegt und fokussiert wird (z.B. Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle, Prozesse)
2. Schaffung organisatorischer Strukturen, die die Belegschaft zu Innovationen ermutigen. Jedem Mitarbeiter ist bekannt:
 - a) Wohin gehe ich mit einer Idee
 - b) Was passiert mit einer Idee
 - c) Ideen werden gehört, entwickelt und belohnt
3. Etablierung einer Innovationen fördernden Atmosphäre, geprägt von Wertschätzung und Anerkennung innovativer Ansätze und Ideen
4. Entwicklung eines allgemeinen Bewusstseins, dass qualitativ bessere Ergebnisse keine zusätzlichen Kosten verursachen. Dies wird belegt durch Dokumentation und Austausch von Wissen, positiven Erfahrungen und Erfolg.

Die Messung erfolgt anhand spezifischer KPI's (Leistungskennzahlen):

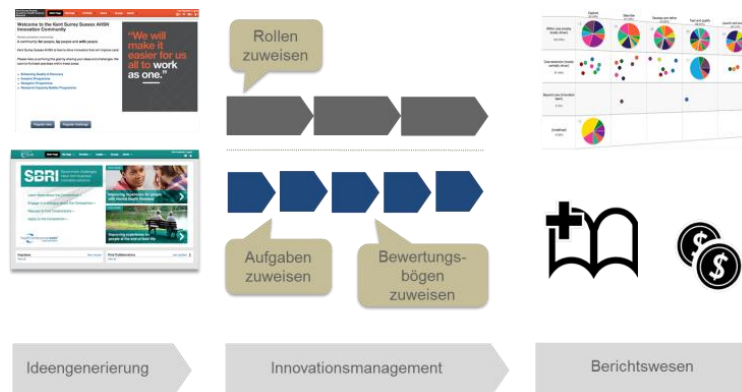
1. die Innovationstreiber (Mitarbeiter) sind auf allen Hierarchieebenen identifiziert
2. Drei Fokus-Bereiche für Verbesserungen sind identifiziert und Lösungen entwickelt
3. Der Innovationsprozess ist drei Monate nach Projektstart erfasst
4. Gegenüberstellung: Kosten für das Projekt vs. Einsparungen und verbesserte Ergebnisse

Geschäftsmodell und Nutzen des Pilot-Projekts

Das Projekt befähigt Kliniken, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Belegschaft für die Durchsetzung von Innovationen zu entwickeln und nachhaltig zu nutzen. Die Wahrnehmung und Nutzung vorhandener Ressourcen und Potenziale führt zur Verbesserung sowohl wirtschaftlicher Kennzahlen als auch des Patientennutzens in Form von Qualitätsverbesserung und besserem Serviceangebot.

Unterstützt wird das durch die Entwicklung und Einführung des strukturierten Systems zur Entstehung und Durchsetzung (Adoption & Diffusion) von

- gesteuerter
 - skalierbarer
 - nachhaltiger
- } Innovation in offener Kultur



Innovationsmanagement - Prozessschema

Mit Etablierung dieses Systems schafft die Klinik bzw. der Klinikverbund die Grundlage, eigene Verbesserungen und Modelle für erfolgreiche Innovationsprojekte zwischen gleichartigen Organisationen, national und international auszutauschen, um Patientennutzen übergreifend zu verbessern und damit sukzessive das Gesundheitssystem zu optimieren und zu verbessern. Entstehende Lösungen werden als Best Practice verbreitet und können so zu wirtschaftlichem Erfolg führen. Innerhalb von drei Jahren wird ein finanzieller Zugewinn in Millionenhöhe erwartet.

Um initial die Änderung einer im Gesundheitssystem historisch gewachsenen Kultur im eigenen Haus herbeizuführen und voranzutreiben, bedarf es in allererster Linie der Begeisterung und Bereitschaft des Managements zum Wandel. Weitere Projektunterstützer eines solchen Pilotprojektes sind intern zu identifizieren. Soll ein Projekt dieser Dimension zum Erfolg führen, ist eine Reihe von Unsicherheitsfaktoren zu überwinden. Konkrete Zahlen, z.B. Umsatz oder Anzahl von Verbesserungen, sind zu Beginn nur vage vorhersagbar.

Die Überzeugung des Managements wird i.d.R. durch Erfolgsbeispiele vereinfacht. Mit einem Projekt dieser Art beschreiten Kliniken jedoch in Deutschland Neuland. Zwar existieren Best Practices bereits in Skandinavien oder Großbritannien, deren Gesundheitssysteme unterscheiden sich aber teilweise signifikant. Wichtigste Voraussetzung ist daher, dass die Geschäftsleitung das Projekt mit Veränderungswillen unterstützt. Förderlich sind innovationsfördernde gesellschaftliche Rahmenbedingungen.

Aufgrund der chronischen Überbelastung der Belegschaft ist die Bereitschaft für Neues und Unbekanntes eingeschränkt. Deshalb ist es eine besondere Herausforderung, das Projekt intern so zu kommunizieren, dass der Nutzen für die Klinik zum Nutzen für jeden einzelnen Mitarbeiter wird.

Ähnliche Projekte

Bislang ist kein Projekt mit annähernd gleichem Inhalt in Deutschland bekannt. Aus diesem Grund handelt es sich hier um ein nationales Pilotprojekt, dem weitere folgen sollen. Es wird ein Paradigmenwechsel in der deutschen Krankenhauslandschaft angestoßen.

Ähnliche Projekte werden in Großbritannien derzeit umgesetzt und durch die dortige Strategie, verankert in der nationalen Health&Wealth Agenda von 2011, auch finanziell unterstützt.

Ein Best Practice aus Skandinavien ist unter www.koinno-bmwi dargestellt.

Großbritannien



Skandinavien



internationale Beispiele

Ausblick

Das Pilotprojekt wird zunächst in einer noch zu findenden Klinik aufgesetzt und umgesetzt. Innerhalb eines Jahres können sukzessive Partner-Kliniken einbezogen und schließlich auf eine noch zu definierende gesamte Gruppe (z. B. Verbund, Kommune/Landkreis etc.) ausgeweitet werden. Die Klinik wird so als Vorreiter und Best Practice für nachhaltig wirtschaftliche und qualitative Verbesserungen stehen. Innerhalb eines Jahres steht die Einrichtung mit den Erfahrungen für die Übertragung des Modells auf andere Kliniken und Verbünde bereit.

Eingereicht von:

Pumacy Technologies AG
Bartningallee 27
10557 Berlin

Tel: +49 30 2216128 0

Web: www.pumacy.de

Mail: info@pumacy.de

Ansprechpartnerin: Kerstin Wiktor



Ressourcen nutzen – Werte schaffen