

Neue Herausforderungen für die Spitäler - wie anpacken?



Innovationsmanagement in der Praxis von Spitälern und Kliniken

Viktor Reut, MAS CInM, Reut Innovation GmbH

Viktor Reut

- Betriebswirtschaftliche Aus- und Weiterbildungen.
- Berater für Managementsysteme, Organisations- und Teamentwicklung sowie Innovationsmanagement.
- Langjährige Erfahrung als Projektleiter und Projektcoach.
- Tätigkeit als Trainer bzw. Kursleiter für Schulungen von Kaderpersonen.
- Seit 1989 als Berater und Trainer tätig.
- In den letzten 15 Jahren Beratungen und Schulungen in über 20 Spitälern und Kliniken der Schweiz.



Inhalt

- ☰ Was ist Innovation?
- ☰ Innovationsbedarf
- ☰ Innovationen in Spitälern und Kliniken
- ☰ Integriertes Innovationsmanagement
- ☰ Der Innovationsprozess
- ☰ Schritte zu einem integrierten Innovationsmanagement
- ☰ Zusammenfassung
- ☰ Fragen



Was ist eine Innovation?



Was ist eine Innovation?



Begriffe Innovation

- Eine Innovation ist dann eine Innovation, wenn sie von den entsprechenden "Kunden" als solche wahrgenommen wird.
- Als "Kunden" im Gesundheitswesen verstehen wir insbesondere Patienten, Zuweisende und Versicherer als externe Kunden sowie Mitarbeitende als interne Kunden.



Gründe für die zunehmende Bedeutung

- Beständiger wissenschaftlicher und technischer Fortschritt.
- Anspruchsvollere Kunden.
- Schnellerer gesellschaftlicher Wertewandel.
- Demographische Veränderungen.
- Verschärfter Wettbewerb.
- Verkürzter Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen.
- Globalisierungsprozesse.
- Verstärkte Nutzung neuer Informationstechnologien.

(In Anlehnung an Gerybadze: Technologie- und Innovationsmanagement, 2004)



Warum besteht Innovationsbedarf in Spitälern?

- Veränderung der politischen Rahmenbedingungen in Richtung Deregulierung.
- Änderung der Bedürfnisse der Patienten/Patientinnen: Qualitativ hochstehende Leistungen für alle.
- Selbstbewusstere Patienten und Patientinnen: Anspruchshaltung.
- Diversifizierung im Privatpatienten-Segment.
- Demographische Veränderungen: Altersstruktur.
- Paradigmenwechsel von einer krankheitsorientierten zu einer gesundheitserhaltenden Strategie im Gesundheitswesen.



Warum besteht Innovationsbedarf in Spitälern?

- Zunehmende Bedeutung des Marketings, z.B. Zuweisermarketing, Personalmarketing.
- Weniger, dafür grössere Unternehmen im Spital- und Klinikbereich?
- Spezialisierung der kleineren und mittleren Spitäler und Kliniken (Nischenangebote).
- Nach einer Studie in Deutschland: Wachstum des Gesundheitsmarktes bis 2020 um über 70%.



Erläuterung Begriff Innovation

Innovation ist eine zielgerichtete Durchsetzung von neuen Problemlösungen. Sie ist darauf ausgerichtet, Unternehmensziele auf neuartige Weise zu erfüllen.

(Quelle: Hauschildt J., Innovationsmanagement, 2004)

→ **Produkt- und Dienstleistungsinnovation**

Innovative Produkte und Dienstleistungen zur Befriedigung bestehender oder zukünftiger Kundenbedürfnisse.

→ **Kundenbeziehungsinnovation**

Innovative Beziehungslösungen zum Aufbau und zum Erhalt von Kundenvertrauen und -loyalität.

→ **Prozess- und Organisationsinnovation**

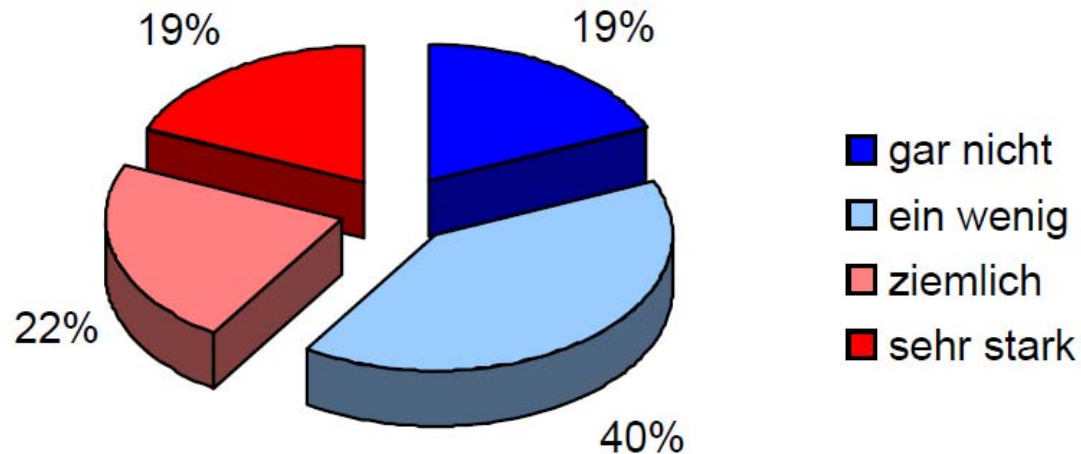
Innovative Prozesse und Organisationsmodelle zur Optimierung der Effektivität und Effizienz.



Beispiel Innovationen: Dienstleistungen

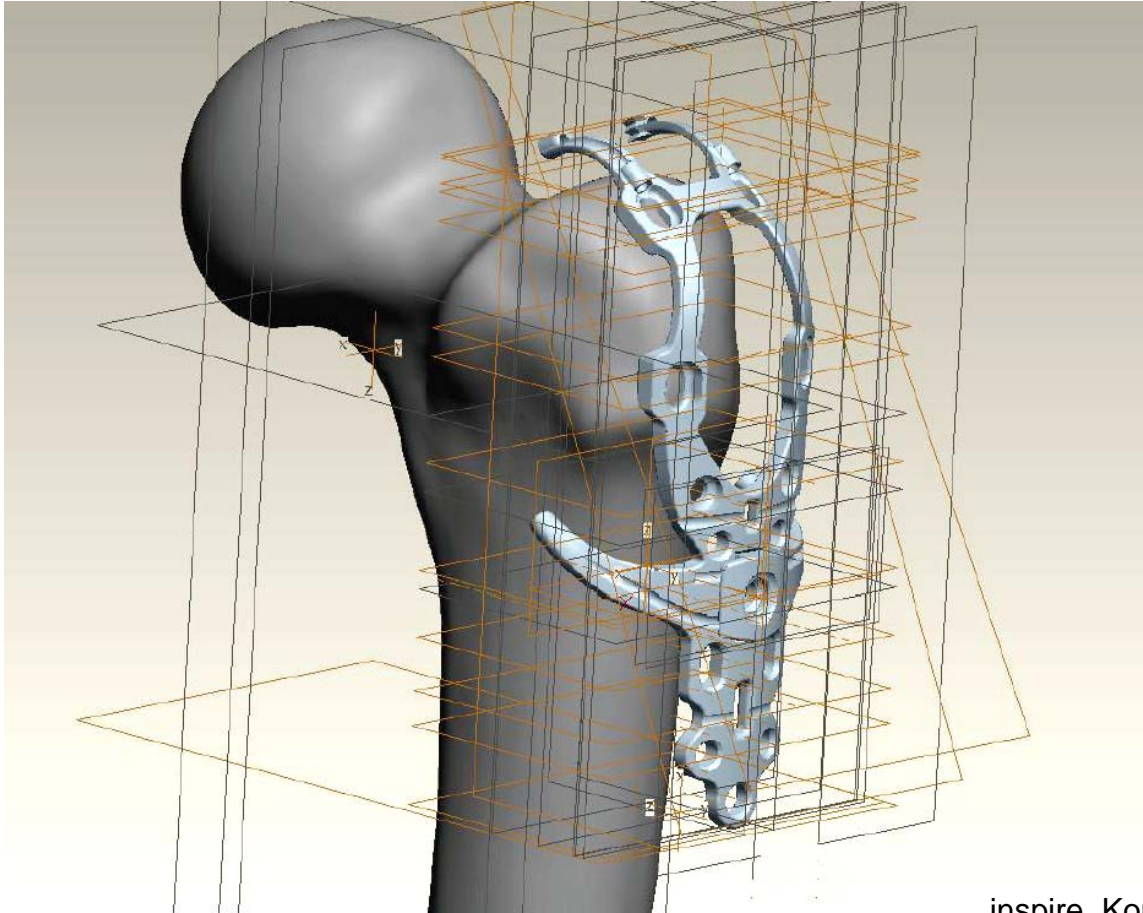
Trendstudie Komplementärmedizin für die Psychiatrie (V. Reut, 2009)

Welchen Einfluss haben Komplementär-Angebote nach Ihrer Einschätzung auf die Marktstellung Ihres Unternehmens?
Komplementär-Angebote beeinflussen unsere Marktstellung



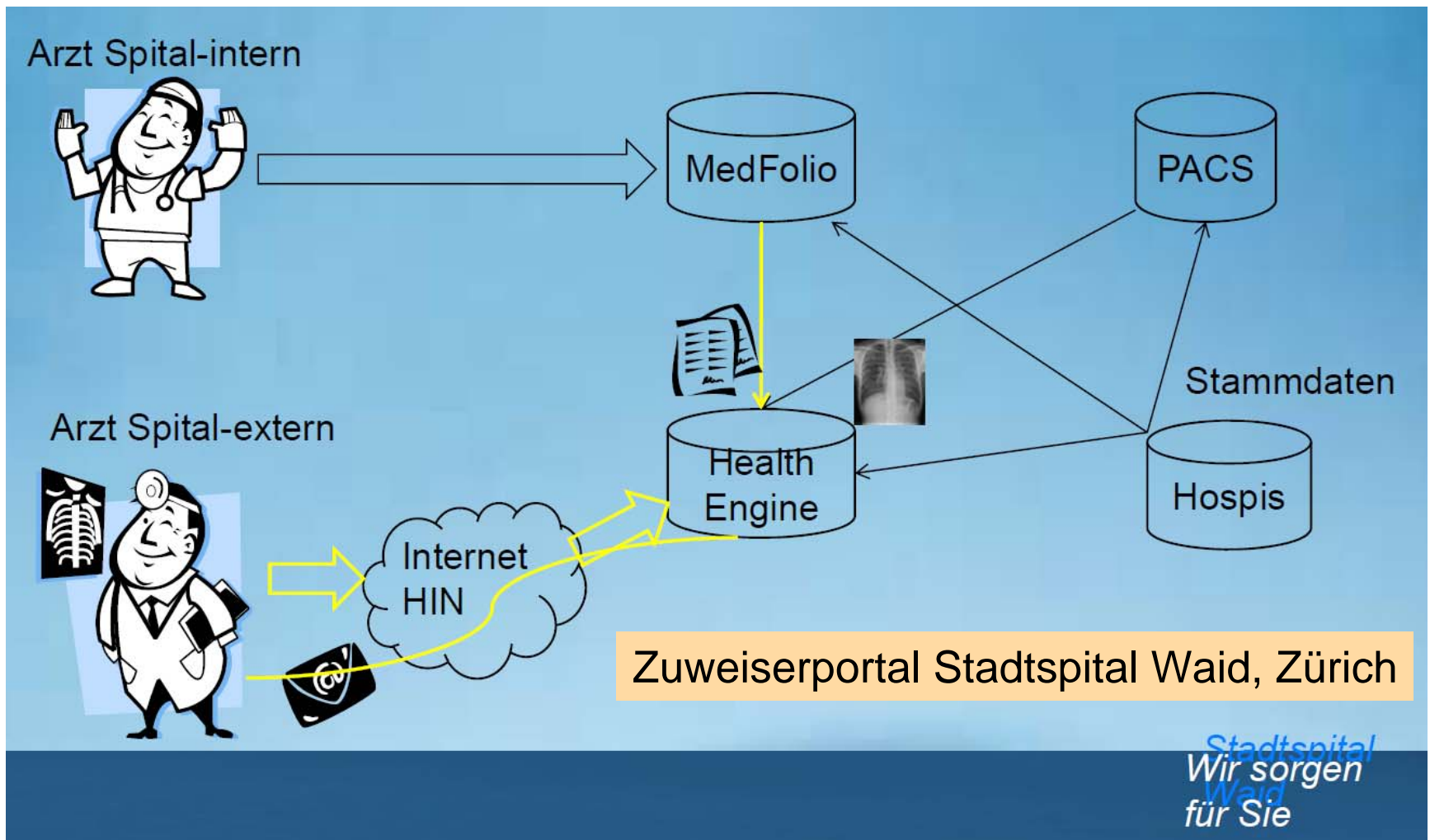
Beispiel Innovationen: Produkte

Entwicklung einer Trochanterplatte am Kantonsspital St. Gallen



inspire, Kompetenzzentrum St. Gallen

Beispiel Innovationen: Kundenbeziehung



Beispiel Innovationen: Finanzierung

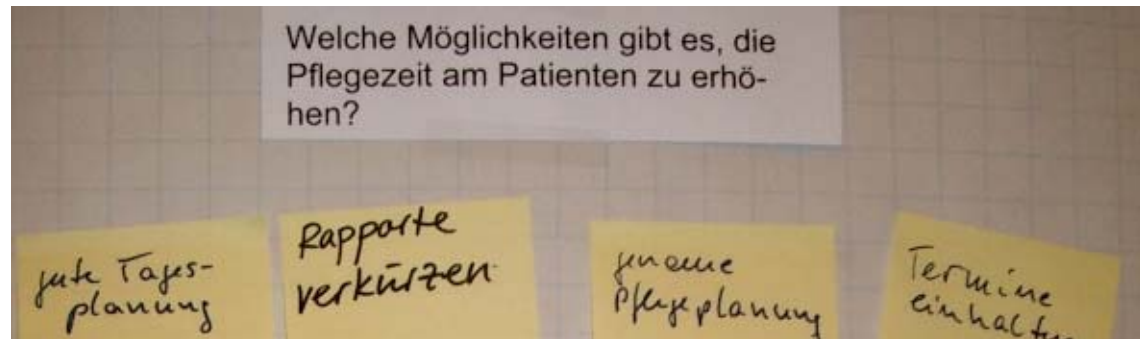
Finanzierung Medizintechnik am Spital Davos

GELEASTE SPITZENTECHNOLOGIE **FÜR EIN BERGSPITAL**

Mit einer massgeschneiderten Leasingfinanzierung konnte das Spital Davos einen hochmodernen Computertomografen beschaffen und damit seine Position als fortschrittlicher medizinischer Leistungserbringer festigen.

aus Credit Suisse: "unternehmer", 2/2011

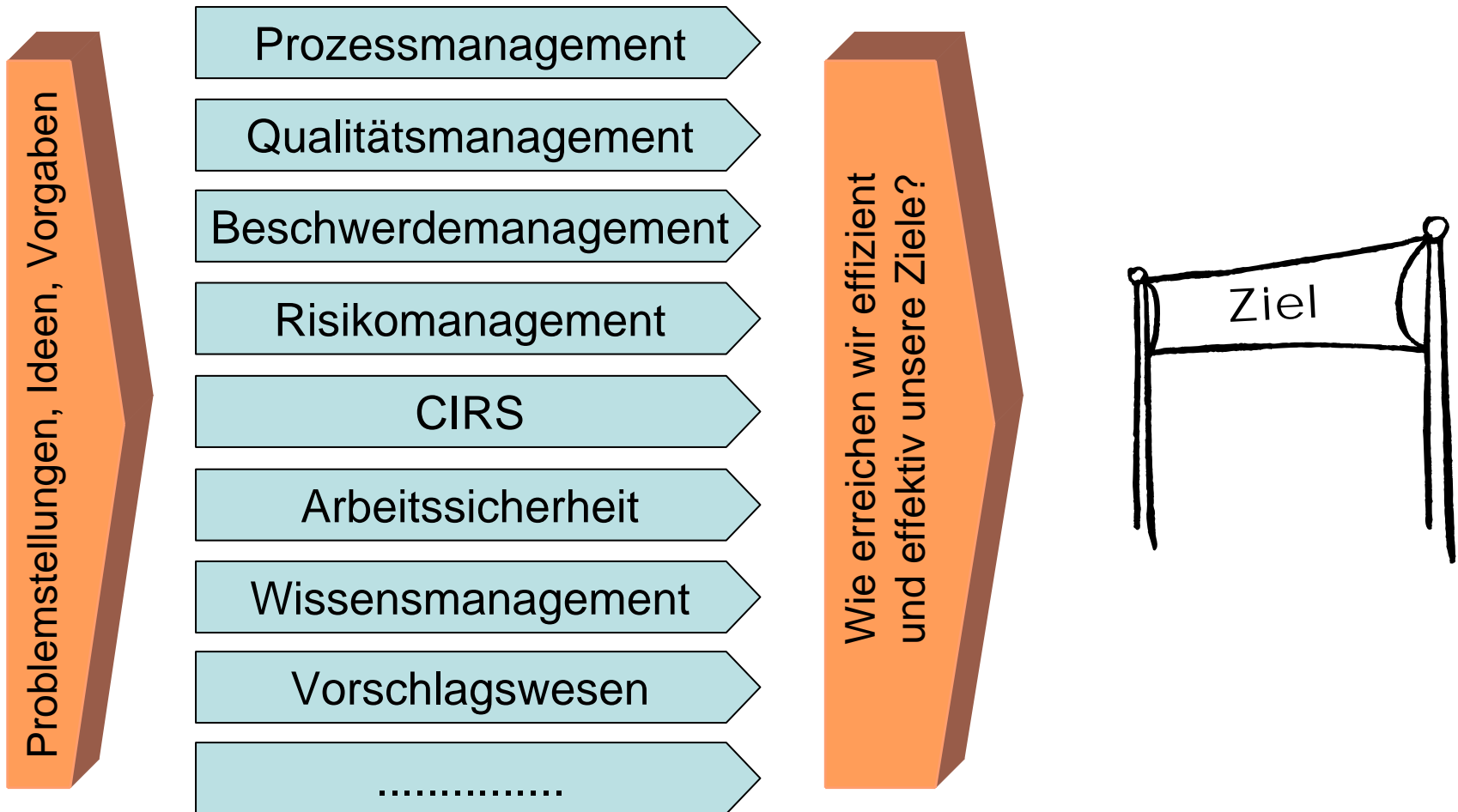
Beispiel Innovationen: Prozessoptimierung



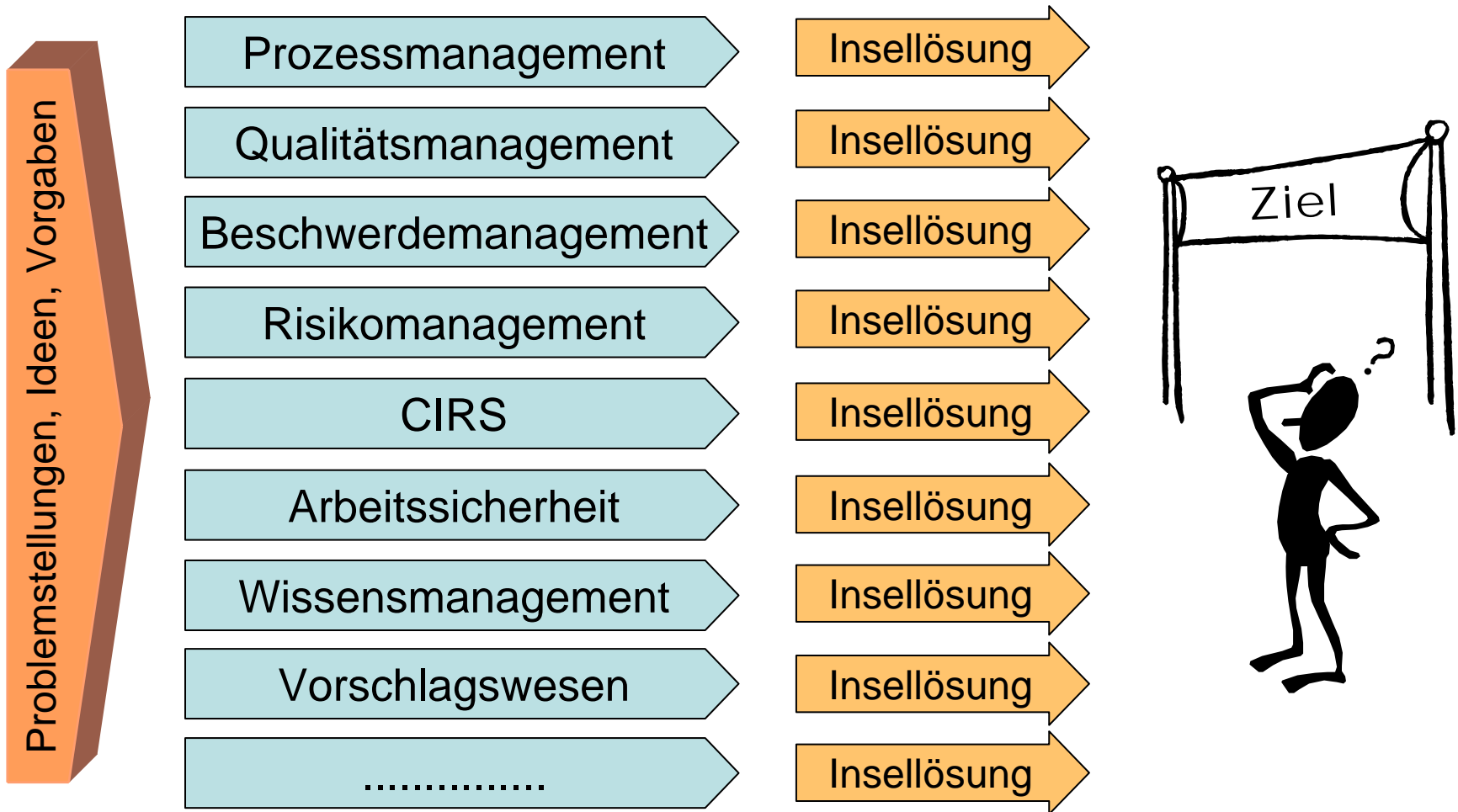
Erarbeitung von Prozessverbesserungen am Kantonsspital Glarus



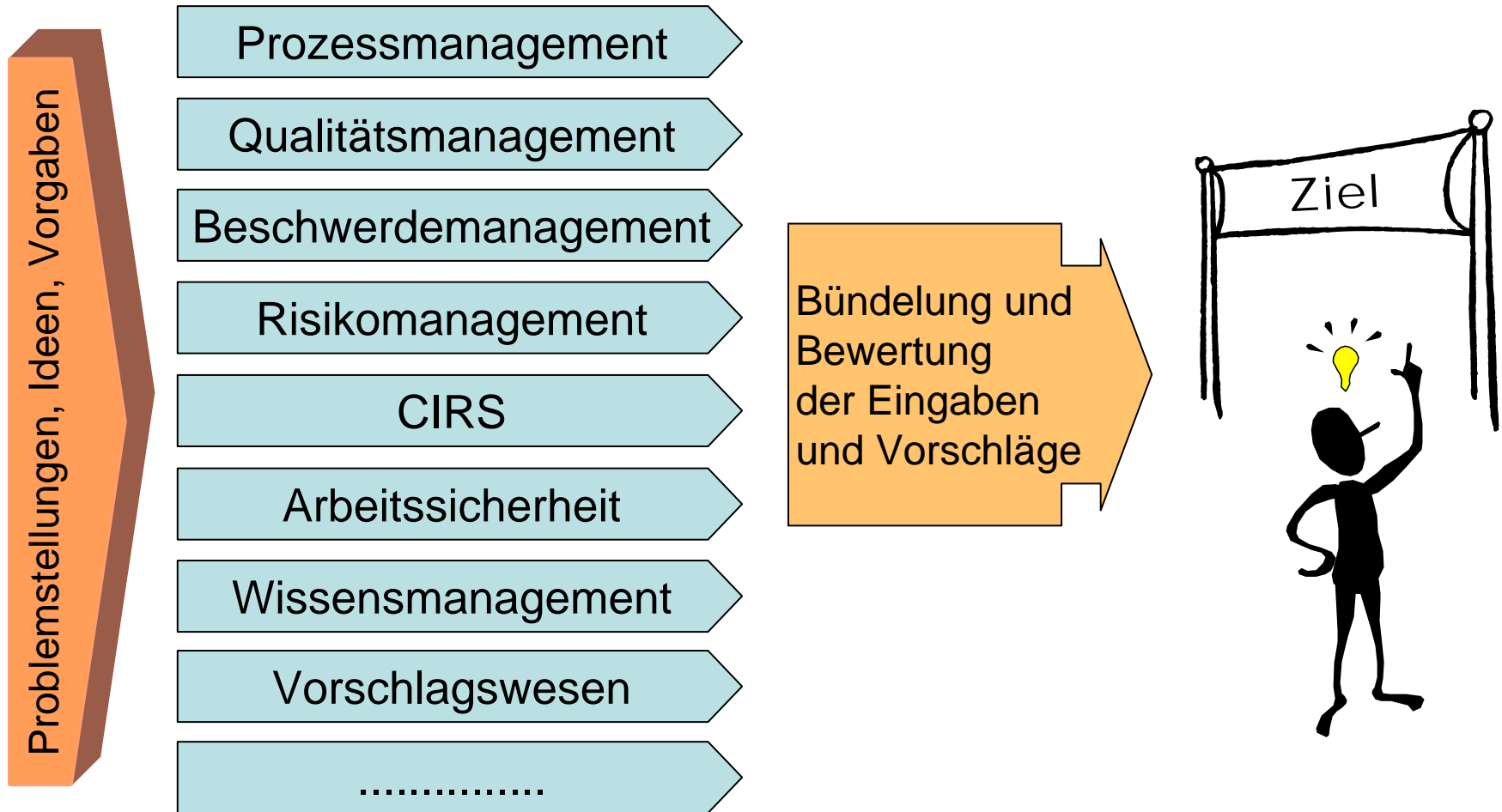
"Treiber" von Innovationen



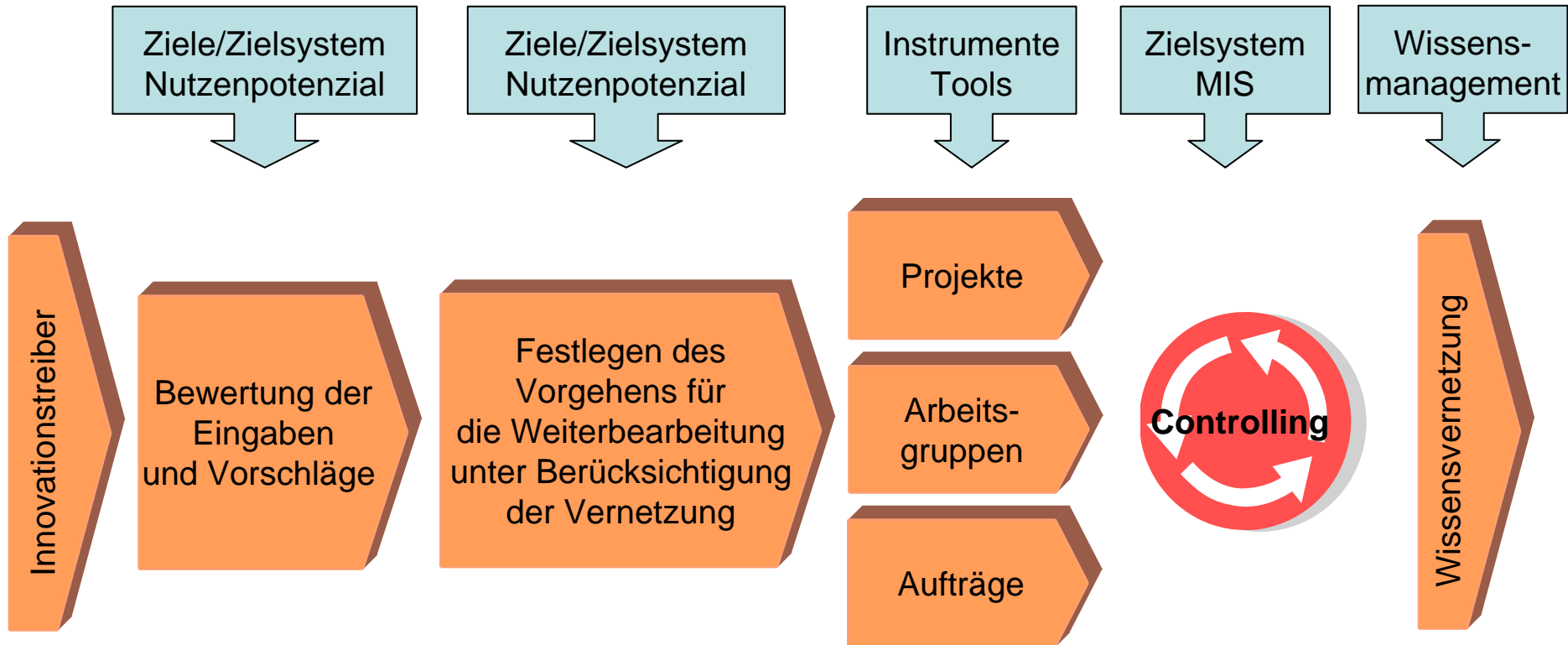
Verzettelung durch Insellösungen



Bündelung: Integriertes Innovationsmanagement



Der Innovationsprozess in der Übersicht

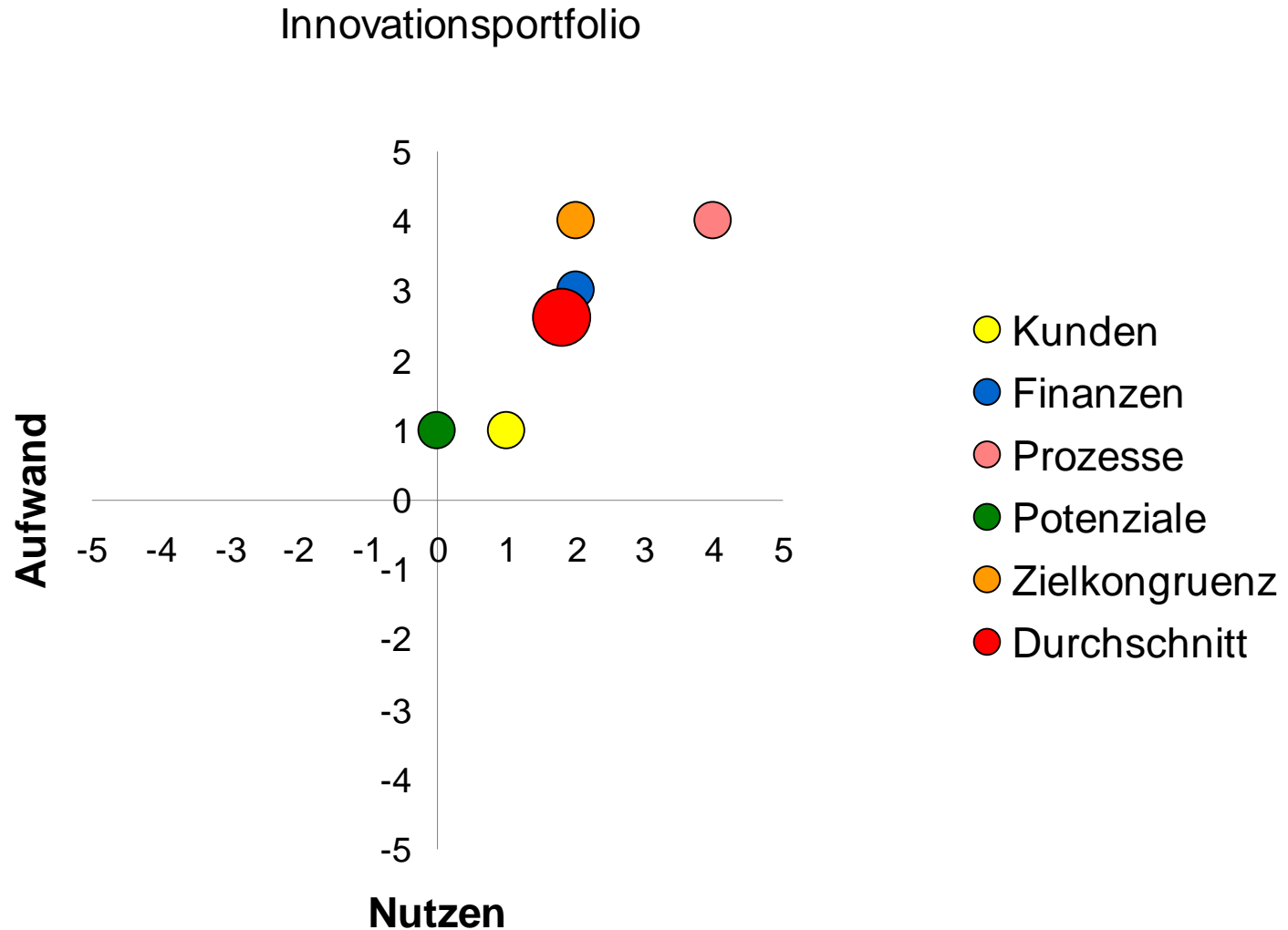


Methodische Grundlagen Innovationsmanagement

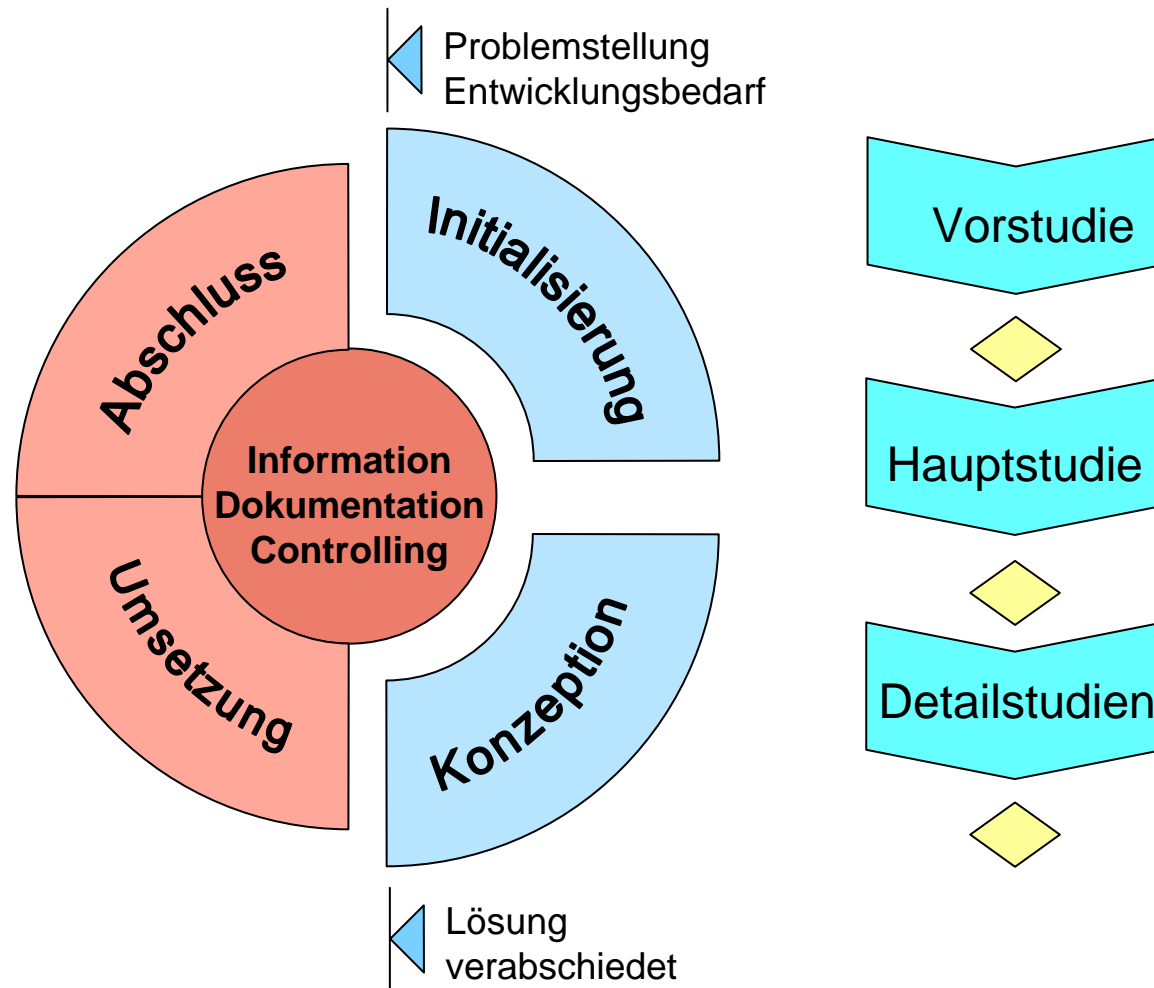
- **Zielmanagement**
Ein Zielsystem als Basis für die strategische und operative Führung.
- **Projekt- und Arbeitsgruppenmanagement**
Als Teil des Innovationsprozesses, mit klar geregelten Vorgehensweisen und Instrumenten.
- **Marketing nach aussen und innen**
Zuweisermarketing, interne Informationsgefässe, neue Medien wie z.B. social media.
- **Controlling**
Führungsinformationen als Basis zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit von Innovationen.



Beispiel Instrumente: Innovationsportfolio



Beispiel Instrumente: Projektmanagement



Beispiel Instrumente: Brainwriting

Welche Möglichkeiten gibt es für die Reduktion der Fehlerquote bei der Erfassung?!

Welche Möglichkeiten gibt es zur Reduktion des personellen Aufwands?

Welche Möglichkeiten gibt es für die Beschleunigung des Prozesses der Bonitätsprüfung?!

Konzept
Einführung
Versicherten-
karten leser

Vorgehensweise

```

    graph TD
      Aufnahme[Aufnahme] --> Karte{Karte}
      Karte -- Ja --> DatenAblesen[Daten ablesen]
      Karte -- Nein --> ManuelleSuche[Manuelle Suche in VEKA]
      ManuelleSuche --> DatenAblesen
      DatenAblesen --> DatenÜbertragen[Daten übertragen und Aufnahme abschließen]
      DatenNachbessern[Daten nachbessern] --> DatenAblesen
  
```

Automatisierung
Erfassung
autom. Patientendatenerfassung anhand der Kartendaten
Patientenuche ohne Veka
automatisierte Überprüfung bzw. "Suche" nach den aktuellen Daten

Ablaufoptimierung
Prozesse auf neue Eingabe möglichkeiten ausrichten
Nutzen der Elektronischen Patienten Karte um den Aufnahme Prozess anpassen zu beschleunigen.
Jede(r) Erfas(er)in kann "reagieren" in PopUp Fenster bzw. Massnahmen ergreifen
Unbittunigkeiten hervorgehoben.

Information
Systemmeldung
Pop-up Fenster
Warnhinweis bei Abfrage
automatische Information an Sachbearbeiterin
Überprüfung
→ Spezialmedikament
→ Versicherungsdeckungs
Zusatzversicherung anzeigen

Aktualisierung
Validierung
automatisierte Bonitätsabfrage
Abfrage der Bonität beim Versicherer
Anzeige auf Veka das Pat Leistungsaufschub
Nutzen der Elektronischen Patienten Karte um zur direkten Bonitätsabfrage an zentraler Stelle.

Nach zu berücksichtigen
Gesetzeskonformität gewährleisten

Schulung
Gründliche Schulung bei Einführung
monatliche Überprüfung

Möglichkeit online Zugriff auf VEKA-Center
Überwachung aktueller Daten seitens Veka-Center
Prüfung Gültigkeit Veka
Prüfung vor Rechnungsvordruck
Anzeige fehlerhafte Veka-Daten
→ Fehlerkarte



Beispiel Instrumente: Morphologische Analyse

| | | | | | | | | | |
|---|--------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|--|---|-------------------------------|--------------------------------|
| Führungsstil | demokratisch | LAISSE FAIR | biolentifiziert | 'es allen recht machen wollen' | harmonisch | Konsequenz fähig | offen | diktatorisch | WERTSCHÄTZEND |
| Anzahl Gruppenleitungen | 3 | 4 | 5 | 2 | keine | | | | |
| Form der MABE | GESPRÄCH | SCHRIFFL. Dokument für Diskussion | HOT-Line | JÄHRLICH | SCHRIFTLICH | E-Mail | halbjährlich | MONATLICHES FEEDBACK-GESPRÄCH | JOURNAL-EINTRAG |
| Anforderungen an Führungskomm.-person(-en) | Entscheidungs-fähig | Menschlichkeit | Fachkompetenz | Ehrlichkeit | Selbstkritisch | MANAGEMENT-ZIELORIENTIERT WEITERBILDUNG | EHRlich | Kommunikationsfähigkeit | |
| Aufgaben der GL | MABE vorbereiten | MITARBEITER-FÜHRUNG | MABE FÜHREN | MABE dokumentieren | Kommunikativ | Zielorientiert | belastbar | Kommunikativ mit PL + MA | ERREICHEN DER ABTEILUNGS-ZIELE |
| Art der Information | Teamsitzung | E-Mails | Gruppen-gespräche | Einzelgespräche | mündlich | schriftlich | FORTLAUFEND DURCH PL | INTERNE STELLEN-AUSSCHREIBUNG | bedarfswise |
| Möglichkeiten der Befähigung zur Führung | Schulung durch Personal Dienst | Externe Schulung | Schulung durch PL | FÜHRUNGS-WEITERBILDUNG | Eigenverantwortung | INTERNES COACHING | UNTERSTÜTZUNG DURCH PL | Akzeptanz | Führungs-qualitäten |
| Möglichkeiten zur Rückmeldung | TEAMSITZUNG | Hot-Line | 'Sprechstunde' PL/GL | IM PERSÖNLICHEN GESPRÄCH | SCHRIFTLICH | CIRS | institutionalisiertes Feedback nach MABE-Gespräch | 'BRIEFKASTEN' | Rückmelde-Formular |
| FORM DER WERTSCHÄTZUNG | Unterstützung | Lohnerhöhung | Blumen | Lob | Geld/ Bonus | FEEDBACK | NACHFRAGEN | Kurse besuchen | Verantwortung |



Schritte zu einem integrierten Innovationsmanagement

- Schaffung eines zentralen Innovationsmanagements oder einer zentralen Unternehmensentwicklung.
- Erfassung und Bündelung der "Innovationstreiber" in einem gemeinsamen Prozess.
- Festlegen der Rollen der Beteiligten: Regelung der Zuständigkeiten des Innovationsmanagements.
- Einbindung der Beteiligten der Innovationsaktivitäten, z.B. durch Schaffung eines Innovationsteams.
- Straffung des Innovationsprozesses durch optimale Vernetzung (keine "Insellösungen" mehr).
- Einbinden der Mitarbeitenden als "Innovations-Scouts": Förderung des Unternehmertums (Intrapreneurship).



Schritte zu einem integrierten Innovationsmanagement

- Förderung einer Innovationskultur: Innovation soll sich auch für die Mitarbeitenden lohnen.
- Professionalisierung im Einsatz von Methoden des Innovationsmanagements: Projekt- und Arbeitsgruppenmanagement, Kreativitätsinstrumente, Portfoliomanagement, Trendmanagement etc.
- Aufbau eines ganzheitlichen Marketings, das nach innen wie nach aussen wirkt: Projektmarketing, Zuweisermarketing, Personalmarketing etc.
- Sicherstellung der Nachhaltigkeit durch konsequentes Umsetzen des Kreislaufs Plan-Do-Check-Act.



Zusammenfassung

- Innovationen sind nur dann als solche zu bezeichnen, wenn sie entsprechend wahrgenommen werden.
- Wertewandel und Kundenbedürfnisse führen zu Veränderungen.
- Das politische und wirtschaftliche Umfeld führt zu mehr Wettbewerb.
- Innovationen im Gesundheitswesen sind vielschichtig: Produkte/ Dienstleistungen, Kundenbeziehungen, Prozesse/Organisation.
- Heute viele Innovationstreiber als Insellösungen.
- Bündelung zu einem integrierten Innovationsmanagement ist wirksamer und erfolgsversprechender.
- Schaffung eines übergeordneten Innovationsprozesses.
- Vernetzung und Anwendung von übergreifenden Instrumenten.
- Schritte zum integrierten Innovationsmanagement: Bündelung und Regelung Aufgaben, Rollen festlegen, Innovationskultur, Methodenkompetenz ausbauen, ganzheitliches Marketing, Nachhaltigkeit.



Integriertes Innovationsmanagement



Alle Ressourcen sind im System und brauchen nur genutzt zu werden!