



boris**g**loger consulting GmbH

17. BMVZ Praktikerkongress

Motivierte Mitarbeiter durch flexible Führung

22. September 2023 in Berlin



TRANSFORMING INTO SUSTAINABLE EXCELLENCE 



Wer bin ich ...

Detlev Heins

Krankenkassenbetriebswirt

Betriebswirt

MBA in Krankenhausmanagement

TRANSFORMING INTO SUSTAINABLE EXCELLENCE 

Detlev Heins

Motivierte Mitarbeiter durch flexible Führung

Agiles Management im Gesundheitswesen und weshalb wir uns damit beschäftigen sollten.

Bitte beachten Sie im Umgang mit den Folien die Urheberrechte der Referent:innen.



... und warum bin ich hier?

- 2011 – 2017

Entwicklung und kfm. Leitung von MVZ, Tagesklinik,
Ausbildungsinstituten mit Institutsambulanz, amb. Reha
Vorstandsmitglied BMVZ

- 2017 - 2022

Kfm. Direktor Krankenhäuser

- 2022 - lfd.

Berater bei *borisgloger*



Detlev Heins
Motivierte Mitarbeiter durch flexible Führung
Agiles Management im Gesundheitswesen und weshalb wir uns damit beschäftigen sollten.
Bitte beachten Sie im Umgang mit den Folien die Urheberrechte der Referent:innen.



UNSERE KERNKOMPETENZEN

SEIT 20 JAHREN WIR BERATEN UND BEGLEITEN UNTERNEHMEN ZU STEIGERUNG DER PRODUKTIVITÄT DURCH **AGILE METHODEN** UND **CHANGE MANAGEMENT**.



CONSULTING

Ob Change-Management, agile Arbeitsmodelle oder der Bau einer Netzwerk-Organisation:
Wir übernehmen gemeinsam mit Ihnen Verantwortung für den Erfolg.

TRAINING

Ob Scrum, Design Thinking, SAFe, OKR:
Wir sind die Experten für agile Methoden.
Anwendungsbezogen und aus der Praxis.



Zahlen, Daten und Fakten

Nachhaltigkeit und Exzellenz sind unsere Treiber

Trainings:
Mehr als 16.000 Teilnehmende

Finance
Automotive
Healthcare

14 Mio. Jahresumsatz

Über 75.000 Projektstage

Krankenkassen
Pflegedienste
Krankenhäuser

110+ Mitarbeitende



Detlev Heins

Motivierte Mitarbeiter durch flexible Führung

Agiles Management im Gesundheitswesen und weshalb wir uns damit beschäftigen sollten.
Bitte beachten Sie im Umgang mit den Folien die Urheberrechte der Referent:innen.



Das habe ich verstanden...



Situation

- Hohe Arbeitsteilung
- Spezialisierung
- Viele Schnittstellen
- Hohe Arbeitsbelastung
- Unzufriedenheit
- Abwanderung aus den Berufen am Patienten
- Unbesetzte Stellen
- Betten gesperrt / Sitze unbesetzt



Lösungen

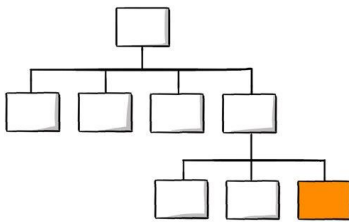
- ~~Höheres Gehalt~~
- Attraktives Arbeitsumfeld
- Bessere Zusammenarbeit
- Mehr Selbstbestimmung
- Bessere Ressourcenallokation
- Höhere Produktivität

7

Sep-23

TRANSFORMING INTO SUSTAINABLE EXCELLENCE

So sind wir üblicherweise organisiert

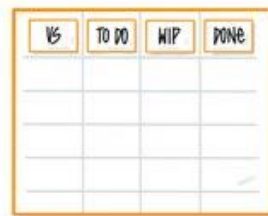


Aufbauorganisation

- Nach Disziplin mit Spezialisten
- Entscheidungen entlang der Linien

Ablauforganisation

- Prozesse im Fokus



Kommunikation

- inkl. Führung

8

Sep-23

TRANSFORMING INTO SUSTAINABLE EXCELLENCE

Detlev Heins

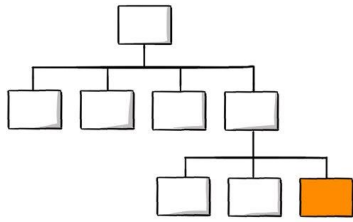
Motivierte Mitarbeiter durch flexible Führung

Agiles Management im Gesundheitswesen und weshalb wir uns damit beschäftigen sollten.

Bitte beachten Sie im Umgang mit den Folien die Urheberrechte der Referent:innen.



So versuchen wir uns zu optimieren

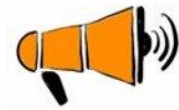


**Aufbauorganisatio
n**

- Nach Disziplin mit Spezialisten
- Entscheidungen entlang der Linien

Ablauforganisation

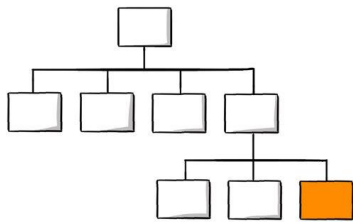
- Prozesse im Fokus



Kommunikation

- inkl. Führung

So versuchen wir uns zu optimieren

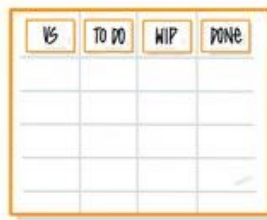


**Aufbauorganisatio
n**

- Nach Disziplin mit Spezialisten
- Entscheidungen entlang der Linien

Ablauforganisation

- Prozesse im Fokus



Trainin

Kommunikation

- inkl. Führung

Detlev Heins

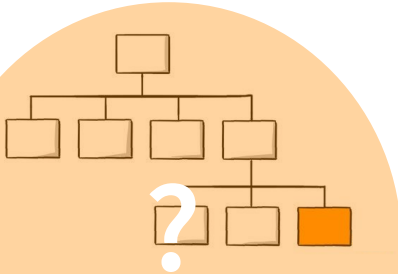
Motivierte Mitarbeiter durch flexible Führung

Agiles Management im Gesundheitswesen und weshalb wir uns damit beschäftigen sollten.

Bitte beachten Sie im Umgang mit den Folien die Urheberrechte der Referent:innen.



Da schauen wir nicht hin!

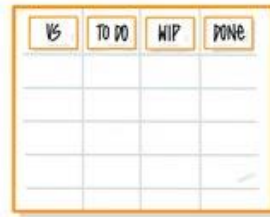


Aufbauorganisatio n

- Nach Disziplin mit Spezialisten
- Entscheidungen entlang der Linien

Ablauforganisation

- Prozesse im Fokus



Kommunikation

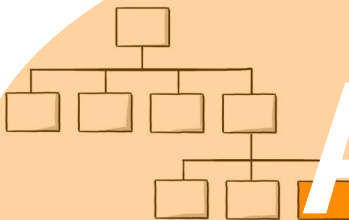
- inkl. Führung

11

Sep-23

TRANSFORMING INTO SUSTAINABLE EXCELLENCE

Agile: **Gesamte Struktur einschl. Kommunikation** im Fokus



Aufbauorganisatio n

- Entscheidungen entlang der Linien

Ablauforganisation

- Prozesse im Fokus



Kommunikation

- inkl. Führung

AGILE

12

Sep-23

TRANSFORMING INTO SUSTAINABLE EXCELLENCE

Detlev Heins

Motivierte Mitarbeiter durch flexible Führung

Agiles Management im Gesundheitswesen und weshalb wir uns damit beschäftigen sollten.

Bitte beachten Sie im Umgang mit den Folien die Urheberrechte der Referent:innen.



Struktur folgt Erfordernis



TRANSFORMING INTO SUSTAINABLE EXCELLENCE 

1. Schritt: Der Wertstrom

Frage: Was generiert Wert?



REHA
OP-ZENTRUM

TAGESKLINIK
KRANKENHAUS

PLEGEDIENST





Der Wertstrom



- Fokus liegt auf der Wertschöpfung
- Aus Sicht des Kunden
- Welcher Nutzen wird generiert ...
- ... und für wen?
- End2End-Betrachtung
 - Definierter Startpunkt
 - Definierter Endpunkt
- Gemeinsames Verständnis

15

Sep-23

TRANSFORMING INTO SUSTAINABLE EXCELLENCE 

2. Schritt: Der Teamschnitt

- Welches Know-how braucht das Team ...?
- Fokus immer auf dem Wertstrom!
- Ziel: Möglichst wenig Abhängigkeiten / Übergabe
 - Interprofessionelle Teams
 - Teamgröße: optimal 5-7, max. 12
 - E2E-Verantwortung
- Folgen:
 - Die Team-Mitglieder übernehmen Verantwortung / erhalten mehr Autonomie und Selbstbestimmung
 - Der Team-Erfolg (wirtschaftlich UND qualitativ) rückt in den Mittelpunkt der Betrachtung
 - Kontrolle über Arbeitsmodell (Rollen und Meetings)



16

Sep-23

TRANSFORMING INTO SUSTAINABLE EXCELLENCE 

Detlev Heins

Motivierte Mitarbeiter durch flexible Führung

Agiles Management im Gesundheitswesen und weshalb wir uns damit beschäftigen sollten.

Bitte beachten Sie im Umgang mit den Folien die Urheberrechte der Referent:innen.



3. Schritt: Das **Arbeitsmodell**

- Welchen strukturellen Rahmen benötigt das Team ...?
- Welche Rollen braucht es ...?
 - Wer übernimmt wofür Verantwortung?
 - Pull statt push
- Welche Meeting-Formate braucht es ...?
 - Planung
 - Review
 - Abstimmung
- Verbindlichkeit herstellen über Iteration (tgl., wöchentlich, ..)
- Arbeitsmodell über Retrospektiven weiterentwickeln



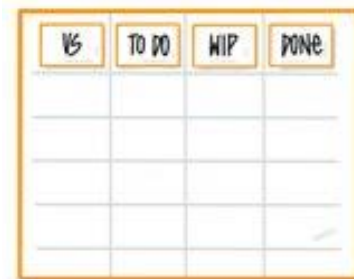
17

Sep-23

TRANSFORMING INTO SUSTAINABLE EXCELLENCE 

4. Schritt: Die **Rahmenbedingungen**

- Welche Hilfsmittel sind erforderlich ...?
 - Task-Board
 - IT
- Vereinbarungen und Verträge mit KK, Pflegekassen, Privaten, Betriebsrat, ...?



18

Sep-23

TRANSFORMING INTO SUSTAINABLE EXCELLENCE 

Detlev Heins

Motivierte Mitarbeiter durch flexible Führung

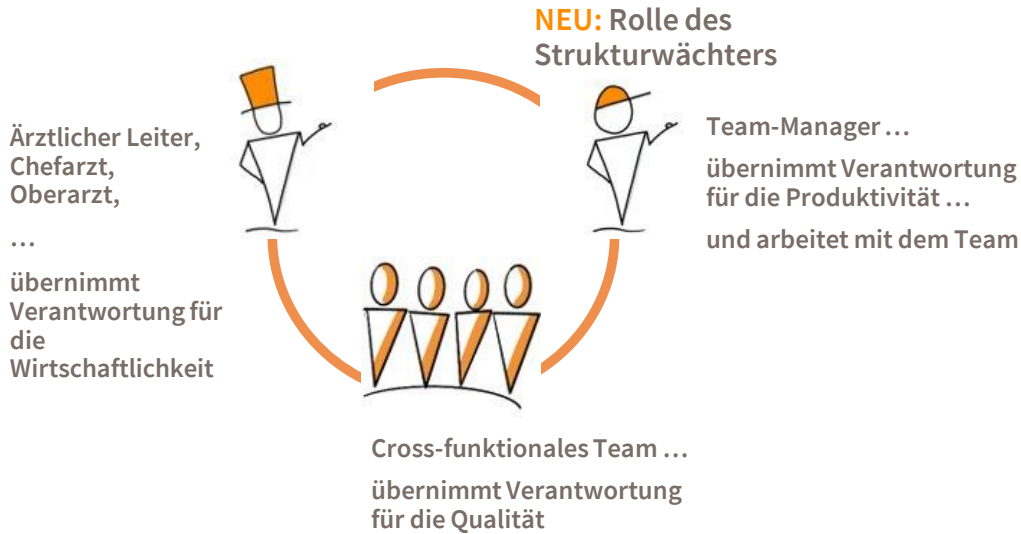
Agiles Management im Gesundheitswesen und weshalb wir uns damit beschäftigen sollten.

Bitte beachten Sie im Umgang mit den Folien die Urheberrechte der Referent:innen.

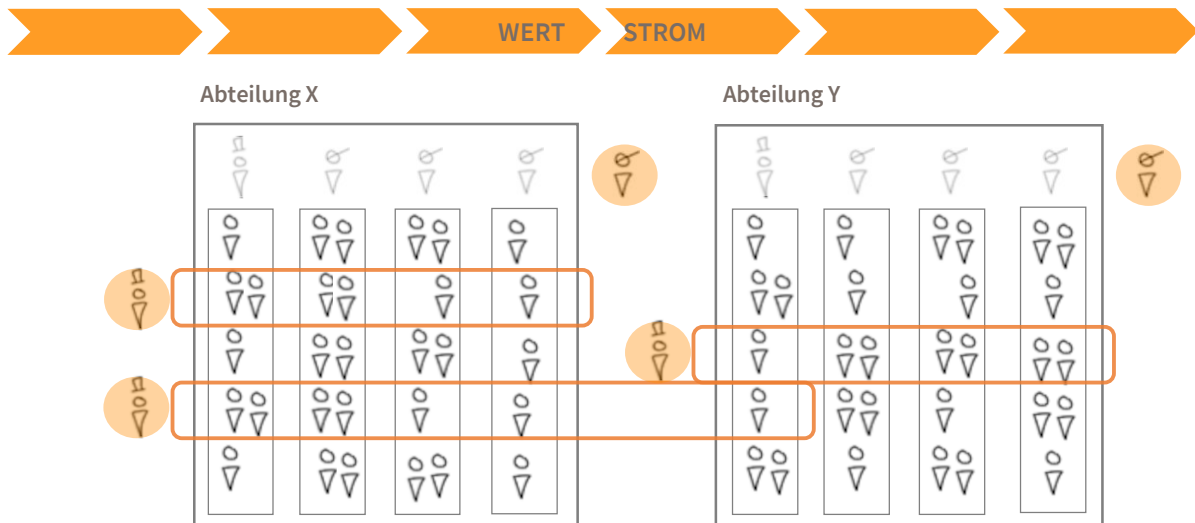


Das Ergebnis:

Organisation auf Augenhöhe mit neuen Rollen / geteilter Verantwortung



Neue Rollen und neues Führungsverständnis



Detlev Heins

Motivierte Mitarbeiter durch flexible Führung

Agiles Management im Gesundheitswesen und weshalb wir uns damit beschäftigen sollten.

Bitte beachten Sie im Umgang mit den Folien die Urheberrechte der Referent:innen.



Der Weg zu **interprofessionellen High-Performance-Teams**

- Beginn mit 1-2 Pilot-Teams
- **Gemeinsames Verständnis vom Wertstrom und den Erfordernissen**
- Entwicklung initiales Arbeitsmodell mit Rollen und Meetings
- Vermitteln, Einüben und Weiterentwickeln der neuen Rollen und Meetings
- Übertragung auf andere Teams
 - **CAVE: Kontext und Bedürfnisse sind immer unterschiedlich**



Wir unterstützen Sie gern





borisgloger consulting GmbH

Detlev Heins

Senior Management Consultant

 +49 (0) 170 8313204

 Detlev.Heins@borisgloger.com

Detlev Heins

Motivierte Mitarbeiter durch flexible Führung

Agiles Management im Gesundheitswesen und weshalb wir uns damit beschäftigen sollten.

Bitte beachten Sie im Umgang mit den Folien die Urheberrechte der Referent:innen.