

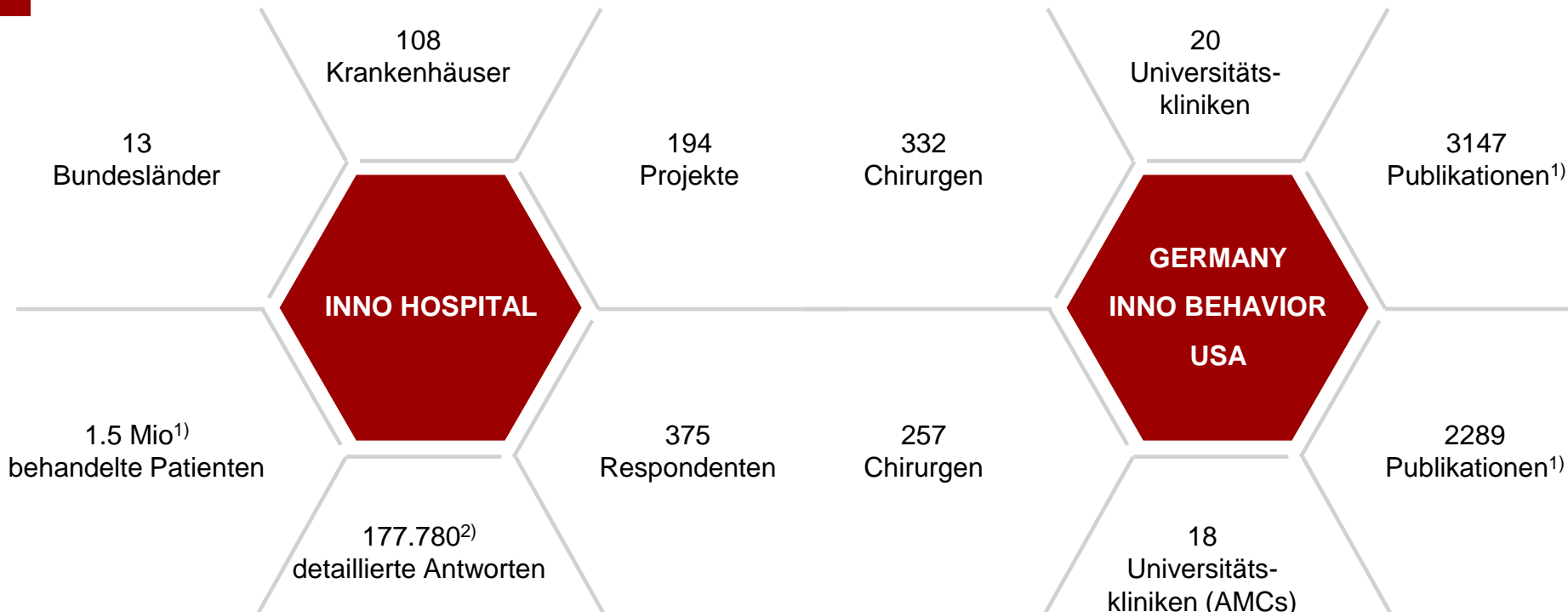
# **Innovationsmanagement im Krankenhaus: Wie binde ich Mitarbeiter in Innovationsprozesse ein?**

**Prof. Dr. Carsten Schultz**

**Technische Universität Berlin  
Technologie- und Innovationsmanagement  
Management von Dienstleistungsinnovationen und Technologietransfer**

**Düsseldorf, Krankenhaustag 17.11.2011**

# Umfangreiche Datenbasis zum Innovationsmanagement in Krankenhäusern und darüber hinaus



- 1) Summe stationärer Patienten
- 2) Summe Fragen im Fragebogen

- 1) Summe Veröffentlichungen in PubMed und MedLine

Gefördert vom BMBF, in Kooperation mit der Technischen Universität Dänemark (DTU), Prof. Sören Salomo

Gefördert von der DFG, in Kooperation mit Uni Hamburg, Prof. Jonas Schreyögg

**Plus umfangreiche Datenbasen außerhalb des Gesundheitswesens:**

**innovate!austria & innovate!denmark 1800 Respondenten aus 283 Unternehmen**

**TU Berlin Multi Projekt Management Studie: 301 Unternehmen in der 4. Erhebungswelle**

# Innovationen im Krankenhaus: Investitionen in die Veränderung von Versorgungsangeboten und Prozessen mit dem Ziel ...

## Neue und verbesserte Versorgungsangebote



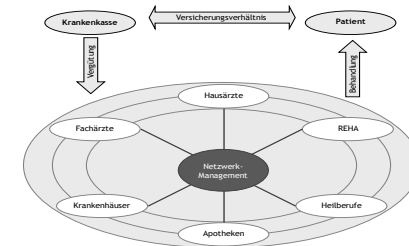
## Neue und verbesserte Prozesse Interner Fokus



... der zukünftigen Verbesserung der Behandlungsqualität und –effizienz und der wirtschaftlichen Lage des Krankenhauses



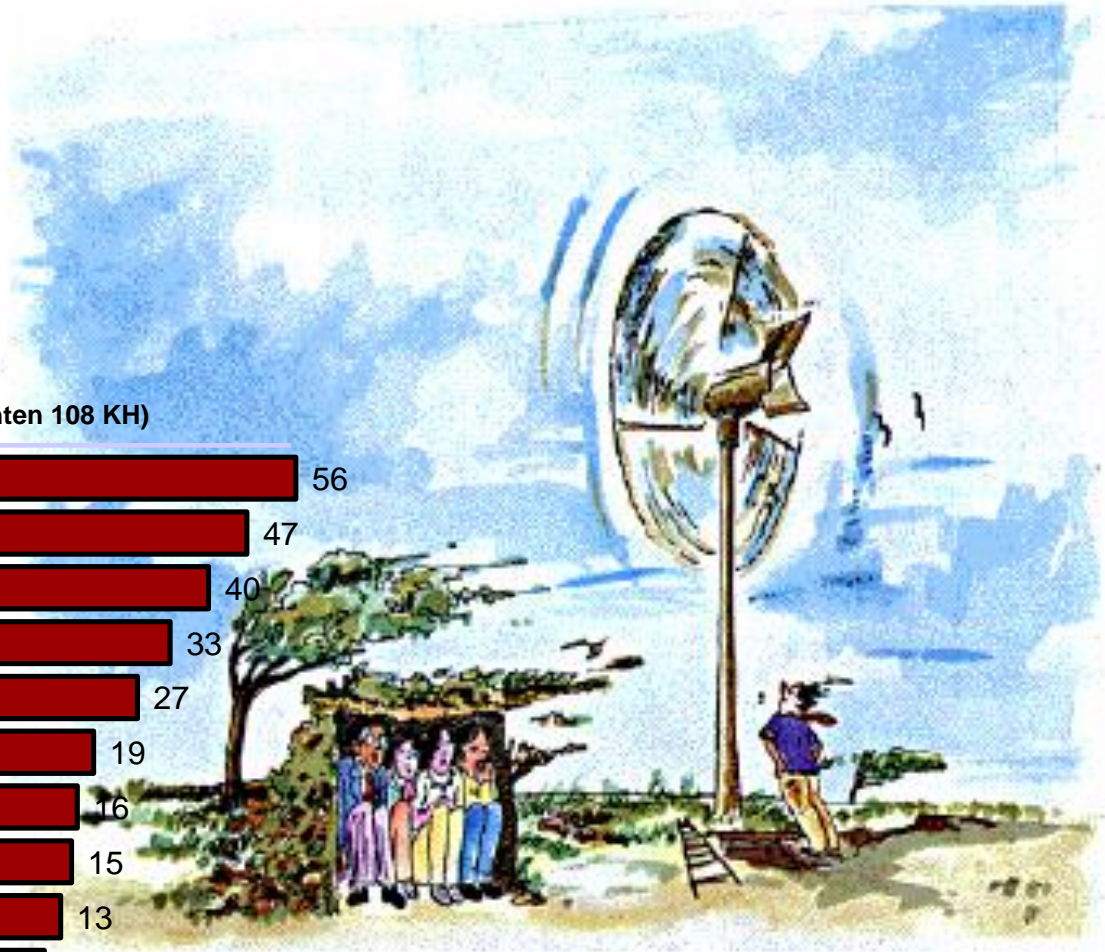
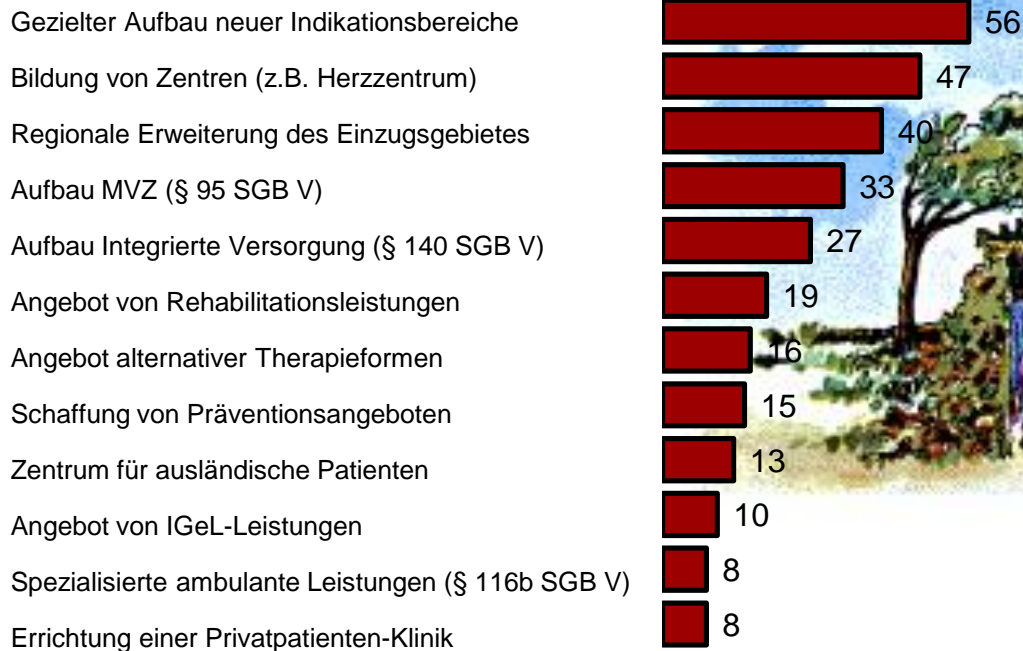
## Externer Fokus



# Es bestehen große Unterschiede zwischen den Krankenhäusern

*Wenn der Wind der  
Veränderungen bläst,  
bauen einige  
Schutzhütten und  
andere Windmühlen ...*

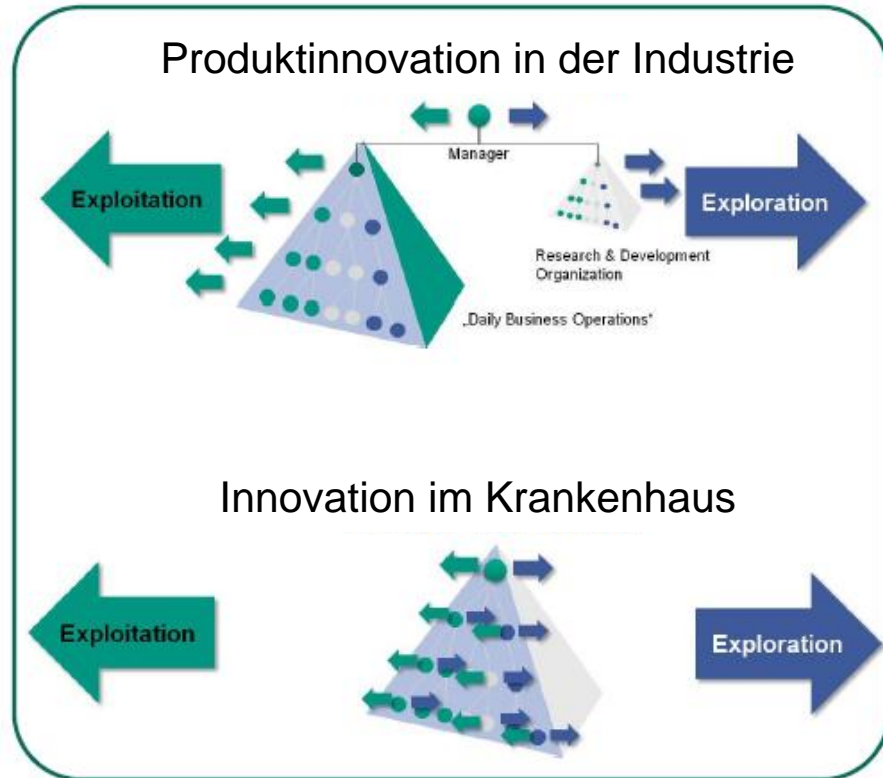
Verbreitung im Krankenhausmarkt (in den untersuchten 108 KH)



# Innovation im Krankenhaus ist schwierig I

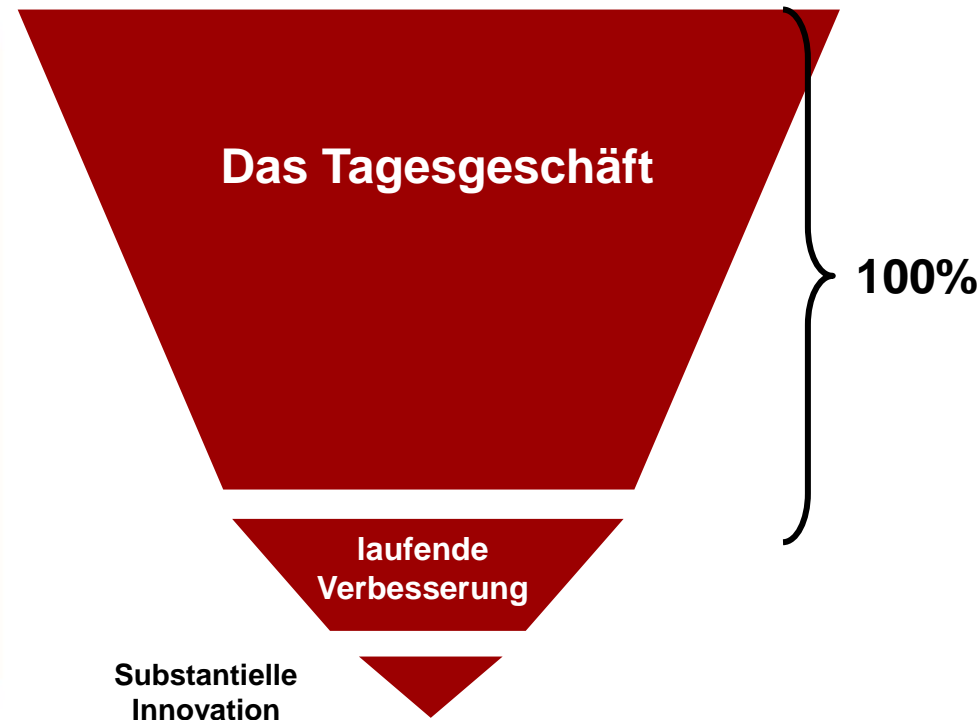
## Strukturelle und kapazitive Probleme

### Das Problem der „Beidhändigkeit“



vgl. O'Reilly/Tushman(2004)

### Das Problem der (Management)kapazität



vgl. Leifer (2007)

# Innovation im Krankenhaus ist schwierig II

## Innovationsbarrieren

**Hohes Risiko und persönliche  
Verantwortung  
Zeitkritische klinische Arbeit**



**Geringe Fehlertoleranz, Wenig  
„Experimentieren“**

**Funktionale Silos und starke  
Hierarchien**



**Wenig interfunktionelle Kooperation  
Wenig Partizipation der MA  
Schlechte Kommunikation**

**Identifikation mit der Profession  
aber kaum mit der Organisation  
Management-Mitarbeiter Konflikte**



**Wenig pers. Engagement für  
organisatorische Verbesserungen  
Reiner „tit for tat“ Austausch**

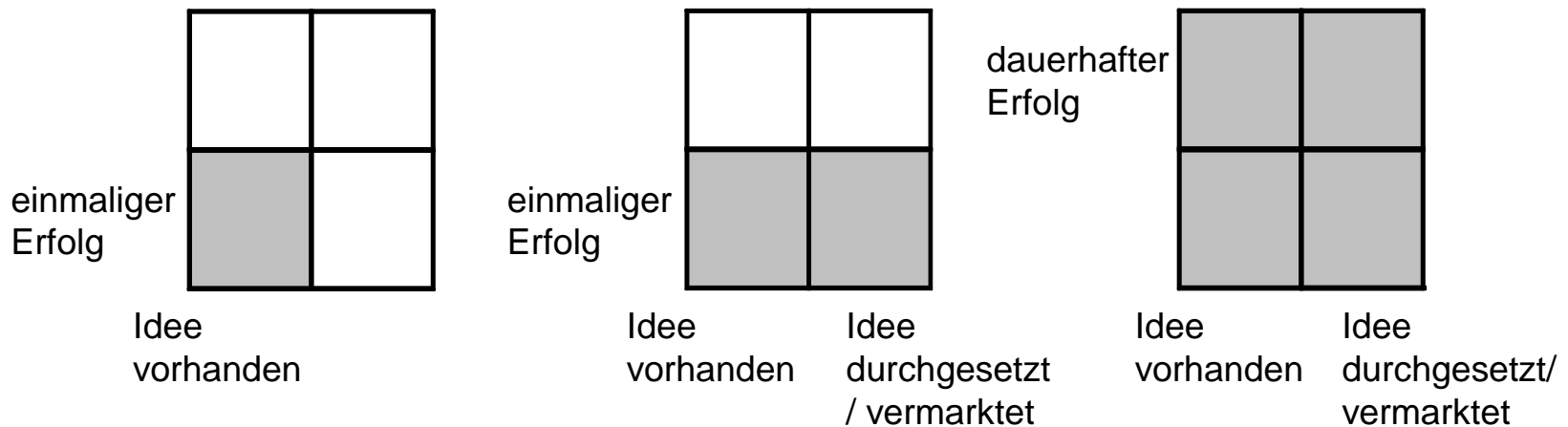
**Oft unterentwickeltes Controlling  
Fehlende Strategieorientierung**



**Schwerige Identifikation von  
Innovationsbedarfen und -effekten  
Passiv-zufällige Innovationen**

Vgl. auch Nembhard et al. (2009)

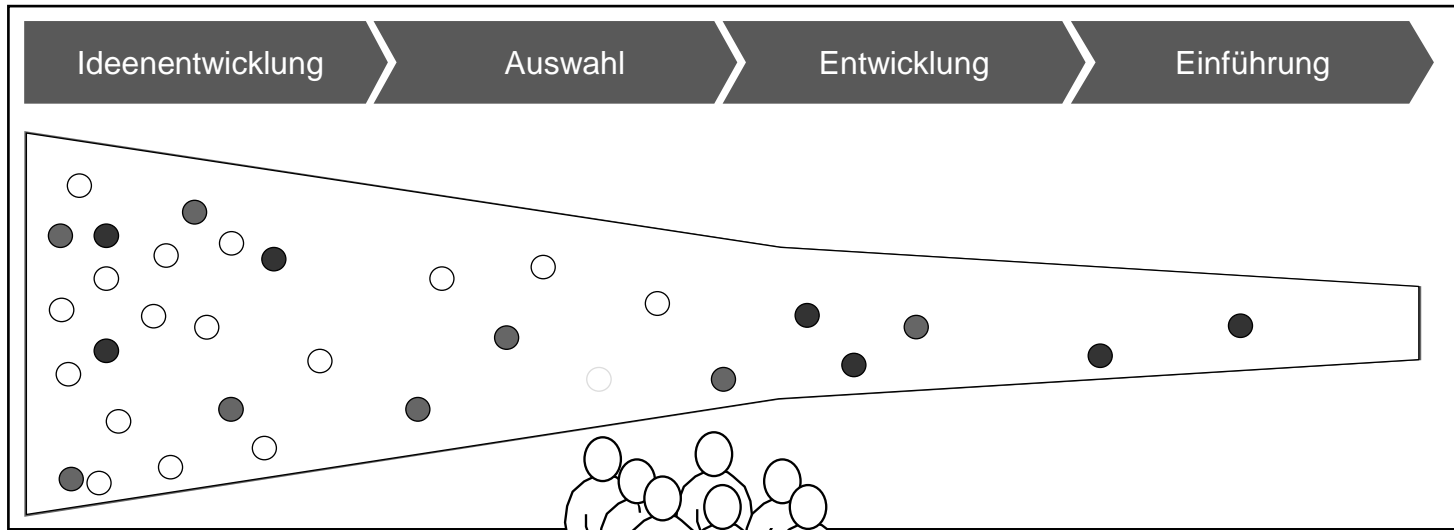
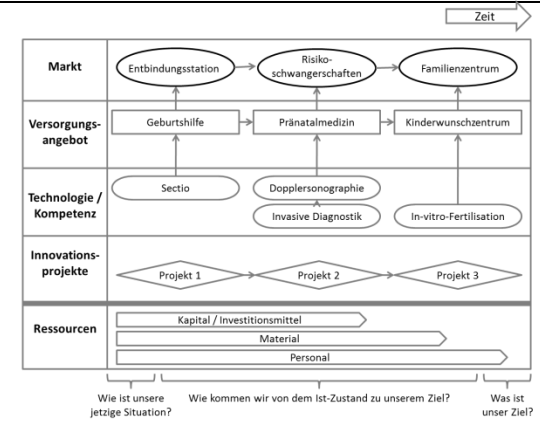
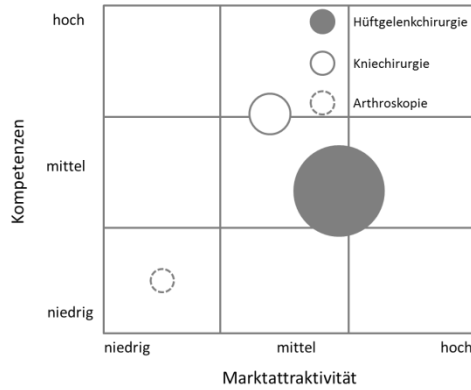
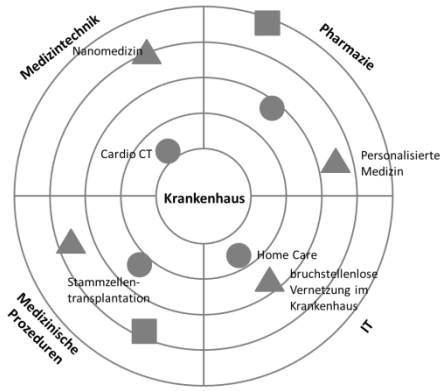
# Aufgabe des Innovationsmanagements



1. Systematische Strategiebildung und Strategiekommunikation
2. Einbindung von Mitarbeitern in die Ideengenerierung und –bewertung
3. Einsatz formaler Steuerungsinstrumente als „Leitlinie“ für Innovationsprozesse
4. Systematische Analyse des Nutzens und der Risiken von Innovationen zur Selektion und Risikomanagement
5. Aktive Beteiligung externer Akteure, insb. der vor- und nachgelagerten Leistungserbringer und explizit auch der Patienten

# Innovation hat viele Ursprünge

Innovation als strategischer-planerischer Prozess



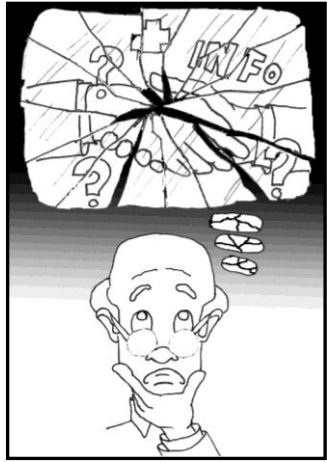
Partizipation  
 Communities  
 Teams  
 Promotoren

Hierarchien & Silos  
 Offene Kultur  
 Anreize & Support  
 Akzeptanz

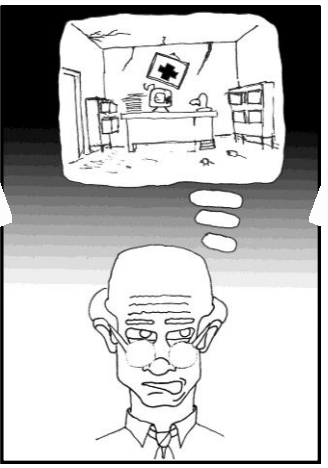
Innovation als kreativ-kommunikativer Prozess



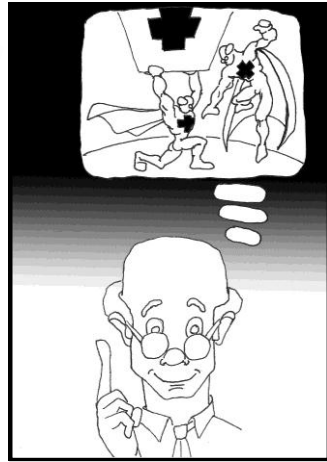
Mangelnde Ressourcen  
Organisatorische Widerstände  
„Not Invented Here“



„Keine Zeit, keine Unterstützung, keine Ressourcen!“

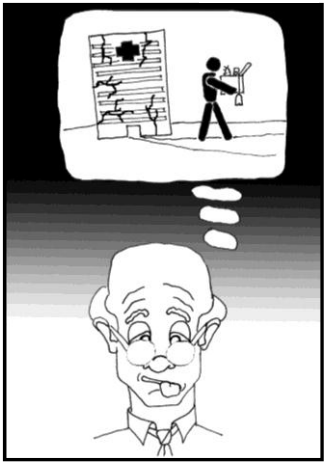


„Hier muss sich etwas ändern lassen!  
Ob das geht?“



„Toll, die Lösungssuche ist eröffnet!“

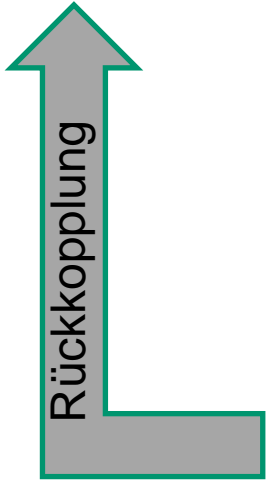
Unterstützung durch Leitung  
Akzeptanz bei Kollegen  
Klare Prozesse



Das lass ich mit mir nicht machen!



„So schlecht ist es doch nicht.“



„Das hat sich doch gelohnt!“

# Zielsetzung des Ideenmanagements

---

1. Nutzen von Ideen und Wissen (kollektive Intelligenz)
2. Funktions- und abteilungsübergreifende Kommunikation
3. Verknüpfung mit Krankenhausstrategie
4. Strukturierte Überleitung in „Umsetzungsphase“
5. Förderung einer Innovationskultur
6. Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

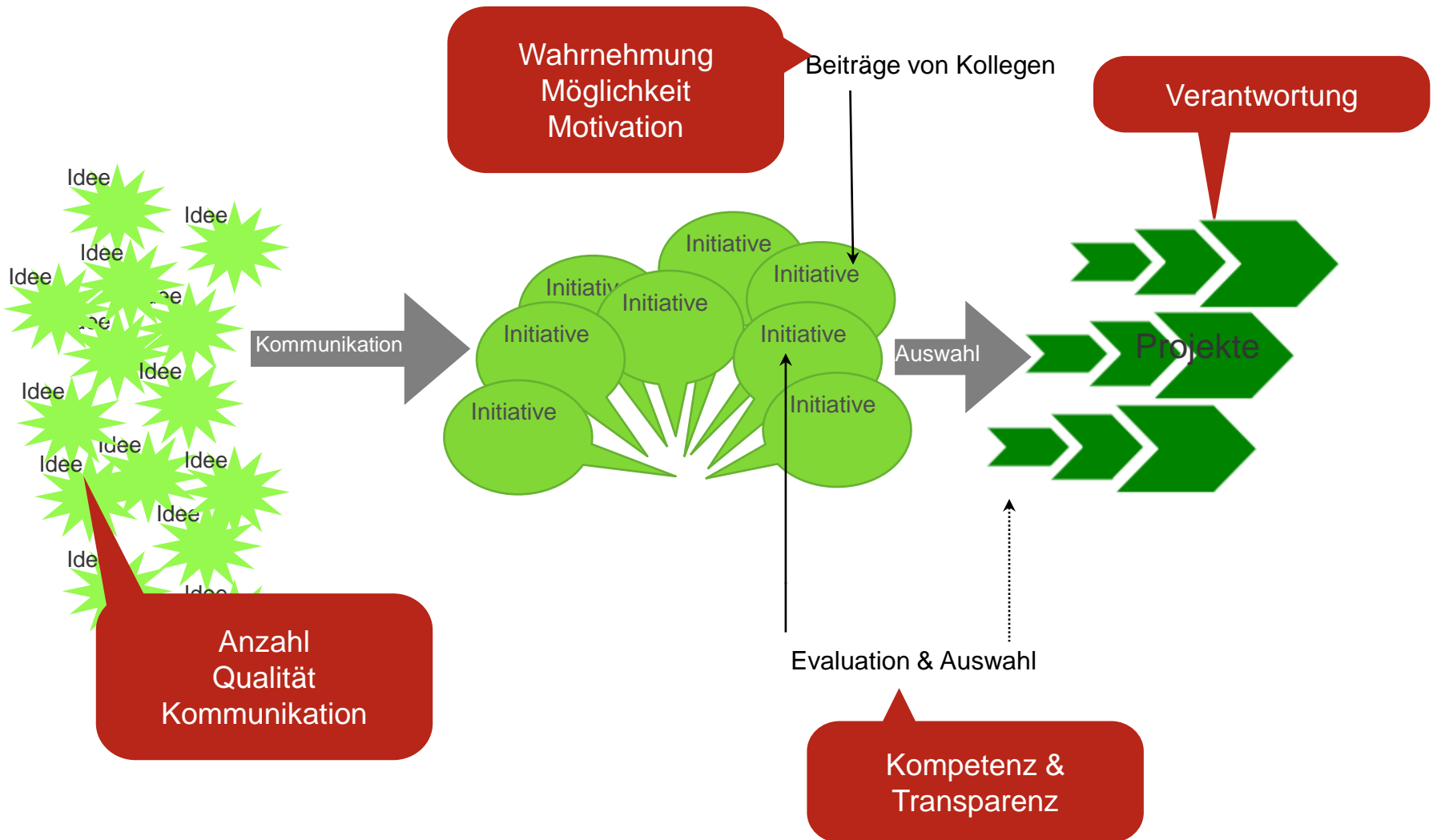
# Ideenmanagement ist essentiell um das Potential der Mitarbeiter zu nutzen!

Viele Krankenhäuser  
können die Ideen ihrer  
Mitarbeiter nicht  
nutzen ...

Die Hauptursache ist  
schlechtes  
Ideenmanagement



# Problembereiche des Ideenmanagements



## Mehr als ein Online Vorschlagswesen

### Ideenkampagne

Abstimmung mit Strategie

Kampagne ist zeitlich begrenzt

Alle relevante Mitarbeiter werden eingeladen

Mitarbeiter erhalten Zugang mit virtuellen Geld

Wettbewerbe:

- Beste Ideen
- Beste Händler
- Beste Kommentare



# Veröffentlichen einer Idee

Abbott Brain Lab: Create idea

http://abbott.ideaexchange.dk/idea/add

**nosco**  
IDEA EXCHANGE

IDEAS ▾ CREATE IDEA RANKING GUIDE PRIZES MY ACCOUNT ▾ MANAGE ▾ LOG OUT

Search

**Which category does your idea fit into?** ⓘ  
How do we best create company-wide participation in innovation? ▾

**Headline for your idea** ⓘ

**Description of your idea** ⓘ

**I'd prefer to be anonymous**  ⓘ

**Contribute idea** Save as draft Cancel

**How do we best create company-wide participation in innovation?**  
How should FLSmith introduce innovation, so everyone in the company becomes involved and interested?

# Lesen und kaufen von Ideen

The screenshot shows a web browser window with the URL <http://gohome.nosco.dk/contract/4309>. The page features the NoSCO logo and navigation links: IDEAS, RANKING, GUIDE, SIGN UP, and LOGIN. A search bar is also present.

The main content area is divided into several sections:

- RANKING 2**: **Extensive Spam Filter For Info-mail**  
Created on May 20, 2008 in [Improve Work Processes](#)
- Description:**  
We need an extensive spam filter for the info email address. It takes too much time to filter through all the spam mail and often important mails get lost. I heard of a very effective one that relies on collective intelligence. If others using the same spam filter mark a mail as spam, it will also appear as spam in our mailbox.
- Viewed 46 times 10 people own 2248 shares
- Price:** 64, **Change:** ↑ 1.6%  
A line chart shows the price trend from July to January, with a green shaded area indicating a price range around 50.
- Buy shares in the idea**  
I want to buy:  shares  
Total: **\$6398** **BUY**
- Comments** [Write new comment](#)  
**Great idea**  
By [Warren Buffet](#) | Thursday November 27, 2008  
Does anyone know the name of the spam filter referred to?
- How to win the competition:**  
It is all about making most money.  
To do that you should:  
1) Buy shares in the event you think will happen  
2) Buy shares who's price you think will rise  
3) Buy low and sell high

# Ideen-Ranking

Gohome Demo: Ideas  
http://gohome.nosco.dk/contracts

**nosco**  
IDEA EXCHANGE

IDEAS ▾ CREATE IDEA RANKING GUIDE MY ACCOUNT ▾ LOG OUT

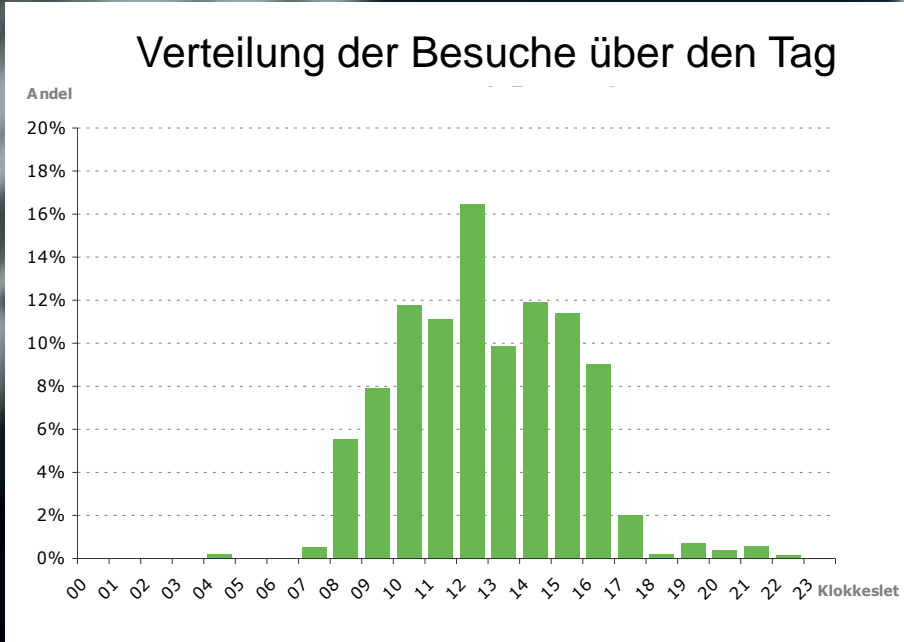
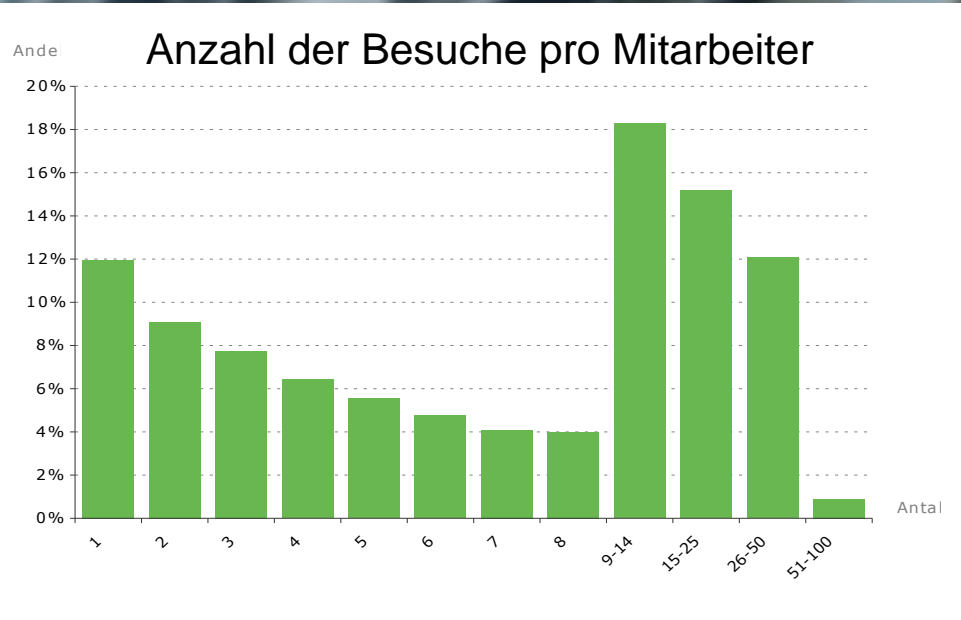
Sort by: **Price** Most traded New Idea Bank Group Ideas by category

Rank	Idea Title	Created	Viewed	Shares	Price	Change
1	<b>Team Structure</b>	Created May 20, 2008 by Selina Kyle in Improve Work Processes	Viewed 46 times	12 people own 3099 shares	68	↑ 0.0%
2	<b>Extensive Spam Filter For Info-mail</b>	Created May 20, 2008 in Improve Work Processes	Viewed 35 times	10 people own 2452 shares	65	↑ 1.6%
3	<b>Sales-courses To Project Managers</b>	Created May 20, 2008 in Improve Work Processes	Viewed 39 times	11 people own 1656 shares	60	↑ 0.0%
4	<b>Switch That Turn Off All Electricity in Headquarter</b>	Created May 21, 2008 by Oswald Chesterfield Cobblepot in Making The Company CO2-neutral	Viewed 40 times	10 people own 1676 shares	60	↑ 0.0%
5	<b>Energy Saving Light Bulbs</b>	Created May 21, 2008 in Making The Company CO2-neutral	Viewed 34 times	11 people own 1668 shares	60	↑ 1.7%

# Beispiel aus dem Dienstleistungsbereich

93% Kauten Anteile  
56% Veröffentlichen Ideen  
100% Waren angemeldet  
4,09 Minuten pro Tag

**OUTPUT**  
86 Ideen  
1.2 Ideen pro  
26% waren neu und relevant  
12 Ideen implementiert



# Vorteile der “Ideenbörse - Prediction Markets”

Motivation der Mitarbeiter	→	Wettbewerb & Zurechenbarkeit
Beherrschung vieler Ideen	→	web 2.0: nutzerfreundlich
Qualität der Ideen	→	Kategorisierung & Kommentare
Strukturierter, kontinuierlicher Prozess	→	Ideenkampagnen, Commitment, Feedback
Finden der richtigen Personen zur Ideenevaluierung	→	Kollektive Intelligenz
Auswahl der besten Ideen	→	Prediction Markets (Ideenbörse)
Dokumentation & Reporting	→	Daten und Statistiken

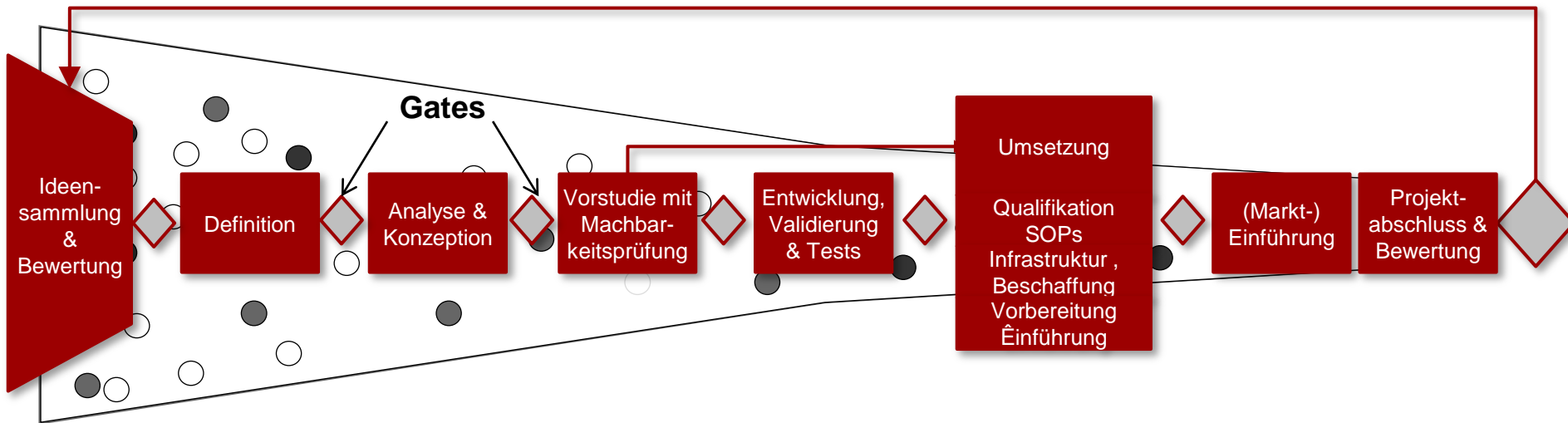
# Klar definierte Innovationsleitlinien ermöglichen die Kombination explorativer Innovationsarbeit und exploitativer klinischer Prozesse

Ideenentwicklung

Auswahl

Entwicklung

Einführung



## Best Practices

- Adaptierbarkeit des Prozesses für die unterschiedlichen Innovationsarten (Versorgungsangebote, Prozesse etc.)
- Intensivierung der Zusammenarbeit von Medizin, Pflege und Verwaltung / Management in den frühen Phasen
- Klare Verantwortlichkeiten und Rollen
- Hohe Planungs- und Evaluierungskompetenz, Definition Deliverables und Kriterien
- Methodische Unterstützung (z.B. Checklisten, IT)
- Verstärkte Aktivitäten im Front End zur Früherkennung von Risiken

# Prozessunterstützung

## Werkzeug zur Unterstützung der Anwender

Stage-Gate	Prozessschritte	Innovationsklasse <small>(Diana-Kriterien)</small>				Verantwortung							Deliverables und Kriterien		
		DL	NPD	O-M	O-P	F&E	PM	PDE	VT	MA	Prod	EK		LOG	
Stage 0 Front End	Problem- & Ideensammlung & Analyse (FG, PM, VT, Kunden, F&E, Baustellen, Reklamationen ...) Ideenbewertung durch Experten														
◆	Freigabe	PDE	PM PDE	PM PDE	PROD PDE	Interne Freigabe durch PDE/PM (Ideogramm + Bewertungskriterien)							Nominierung Projektverantwortlichen Start Innovationsprozess		
Stage 1 Grobkonzept und Recherche	- Problemstellung / Ausgangssituation - Technische Funktion - Kundennutzen - Nutzen für Doka - Abschätzung Marktpotential					PL	PL								Grobkonzept In Form von Innovationssteckbrief (~ Projektantrag)
◆	Freigabe und Festlegung Grobziele	INA	INA	Infotag	PTE	Freigabe							(~ Projektauftrag)		
Stage 2 Analyse	- Literatur- und Patentrecherche, Benchmarking, Interviews, - Kundenbesuche und Baustellenbesuche - Wettbewerbsanalyse - Kontextanalyse Produkte/Dienstleistungen/Prozesse (ergänzen, ersetzen) - Analyse: Umfeldanalyse, Stakeholderanalyse, Chancen und Risiken, Gefahren, SWOT - Sammlung und Analyse der Anforderungen durch interne Analysen, Marktanalysen und Umfrage in Regionen (PM+VT+Kunden) - VOC-evt. Workshops					PL	PL								Details werden zusammengefasst und dienen als Basis für Feinkonzept

- Checkliste als Prozess-Guideline
- Adaptierbarkeit an spezifische Prozessanforderungen („Tailoring“):
  - Klare Definition der Prozessschritte für die einzelnen Innovationsarten  
(z.B. Versorgungsangebote, patientennahe Prozesse, patientenferne Prozesse)
  - Schnelldurchlauf für Projekte mit geringerer Komplexität
- Genaue Festlegung der Verantwortlichkeiten und Rollen
- Definition der Deliverables (Output und Kriterien) pro Phase

# Zusammenfassung – Warum Innovationsmanagement im Krankenhaus?

Hohes Risiko und persönliche  
Verantwortung  
Zeitkritische klinische Arbeit



Geringe Fehlertoleranz, Wenig  
„Experimentieren“

Funktionale Silos und starke  
Hierarchien



Wenig interfunktionelle Kooperation  
Wenig Partizipation der MA  
Schlechte Kommunikation

Identifikation mit der Profession  
aber kaum mit der Organisation  
Management-Mitarbeiter Konflikte



Wenig pers. Engagement für  
organisatorische Verbesserungen  
Reiner „tit for tat“ Austausch

Oft unterentwickeltes Controlling  
Fehlende Strategieorientierung



Schwerige Identifikation von  
Innovationsbedarfen und -effekten  
Passiv-zufällige Innovationen

Vgl. auch Nembhard et al. (2009)

carsten.schultz@tim.tu-berlin.de

030 314 26093

