

Kirstin Borchers

Agile Audits im Krankenhaus

DIN trifft AGILE – Sprint, Scrum und Kaizen
erfolgreich in Audits einbinden

 Springer Gabler

Agile Audits im Krankenhaus

Kirstin Borchers

Agile Audits im Krankenhaus

DIN trifft AGILE – Sprint, Scrum und Kaizen
erfolgreich in Audits einbinden

Kirstin Borchers
QM BÖRCHERS CONSULTING+
Herne, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

ISBN 978-3-658-44338-2 ISBN 978-3-658-44339-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44339-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/lektorat: Margit Schlomski

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

*QM BÖRCHERS CONSULTING +
zum 20-jährigen Jubiläum*

Vorwort

„We're glad you're here!“

12. April 2018, 14.00 h, Campus Stanford University, California, Hasso Plattner Institute of Design (d.school) in unmittelbarer Nähe des Silicon Valleys.

Hier begann meine Reise hin zu agilen Praktiken und Methoden im Qualitätsmanagement. Das Silicon Valley handelt nach strengen Vorgaben und der Maxime, dass der eigentliche Fehler die Untätigkeit ist. Probleme und Misserfolge sind Chancen: „Embrace failure!“, Niederlagen werden durch Erfolge kompensiert.

Und los ging's. Ich unternahm die ersten Schritte gemeinsam mit Kolleginnen vom Verband deutscher Unternehmerinnen e. V. (VdU) im Rahmen der Unternehmerinnenreise in einem praktischen Workshop mit Frederik Pferdt, Head of Innovation & Creativity Programs bei Google, und Leticia Britos Cavagnaro, Co-Director of the University Innovation Fellows, einem Programm des Hasso Plattner Institute of Design. Das Ziel war, Agile Methoden wie Design Thinking und Scrum auf unsere persönlichen und unternehmenseigenen Projekte anzuwenden. Ganz im Sinne des weithin sichtbaren Spruchs der d.school „The only way to do it is to do it.“ von Merce Cunningham. Und es klappte. Ich war sehr begeistert vom ersten Kennenlernen des Design Thinkings und Scrum und vor allem von der großen Innovations- und Veränderungskraft dieser agilen Praktiken und Methoden.

Vom Silicon Valley wieder zurück in Deutschland, konzipierten mein Team und ich sofort und erfolgreich Impulstage zum „Design Thinking“ intern für unsere Mandanten. Noch 2018 folgten Inhouse-Trainings und erste Design-Thinking-Projekte.

Mit einem Seminar für die Krankenhausgesellschaft Sachsen e. V. zum Thema „Design Thinking für Qualitätsmanager*innen: Innovation ist kein Zufall“ stellten wir uns ein Jahr später am 21.05.2019 in Leipzig sozusagen der QM-Öffentlichkeit, den QM-Beauftragten der Krankenhäuser in Sachsen und Thüringen – und das mit vollem Erfolg.

Dann kam 2020 die COVID-19-Pandemie, die die Arbeit im Krankenhaus und im Gesundheitswesen – und natürlich auch unsere Arbeitswelt – grundlegend und herausfordernd veränderte. Anfang 2021 ging es erstmalig online weiter mit einer Grundlagen-schulung für Auditor*innen. Es folgte im Oktober 2021 ein „Aufbautraining Auditor*in“

und der Weg zum Agilen Audit war gebahnt. Der agile Auditprozess mit Vorbild Scrum war das Schwerpunktthema im Seminar und die Auditor*innen und QM-Beauftragten wagten gemeinsam in Leipzig ein Audit im Sprint. Und das wieder mit großem Erfolg. Die Teilnehmer waren begeistert von der kurzfristigen proaktiven und flexiblen Planung, den kurzen Reaktionszeiten bei Veränderungen und der kommunikations- und innovationsintensiven Auditroutine. „Weg vom Konformitäts- und Checklisten-Audit hin zum agilen Audit im Sprint, das macht Sinn“, so könnte man das Aufbau-Seminar für Auditor*innen rückblickend zusammenfassen. Noch in Zeiten der Pandemie im Mai 2022 führten wir das darauf aufbauende Seminar „Qualitätsmanager*in 4.0: Mit agilen Methoden ins digitale Zeitalter“ durch und im September 2022 konnten wir die „Agile“ Auditseminarreihe mit einer Grundlagenschulung für Auditor*innen unter Einbeziehung der Durchführung von Remote-Audits in Zeiten der Pandemie erfolgreich abschließen.

Und immer wieder wurde seitens der Teilnehmer*innen über die Jahre kommentiert: „Machen Sie doch ein Buch draus. Damit wir alles nachlesen können“.

Im September 2022 kontaktierte ich meine Lektorin beim Springer-Verlag, fix war der Autorenfragebogen ausgefüllt und die Buch-Idee „Agile Audits im Krankenhaus – DIN trifft AGILE – Sprint, Scrum und Kaizen erfolgreich in Audits einbinden“ war formuliert. Nach gut einem Jahr Bucharbeit halten Sie es – lieber Leser, liebe Leserin – jetzt in der Hand. Wie aus einem klassischen Audit ein agiler Auditprozess wird? Dieses Buch soll Sie dazu motivieren, ein Audit im Wandel zu gestalten und erfolgreich durchzuführen.

Viele Qualitätsmanager*innen sagen: Lass mich doch mit agilen Methoden und New Work in Ruhe. Doch machen wir uns nichts vor: Agile Praktiken werden auch das Qualitätsmanagement und eines der Kernthemen des Qualitätsmanagements erreichen – das interne Audit. Auch die Digitalisierung im Krankenhaus führt zu veränderten Vorgehensweisen, Prozessen, Methoden oder Dienstleistungen. Noch behindert eine mangelnde Praxistauglichkeit den Erfolg und das deutsche Gesundheitssystem liegt nach Expertenmeinung bei der Digitalisierung im europäischen Vergleich mindestens ein Jahrzehnt zurück. Doch das könnte sich 2024 ändern und der Gesetzgeber hilft nach: „Dass es endlich vorangehen müsse und das Digitalgesetz (DigiG) sowie das Gesundheitsdatennutzungsgesetz (GDNG) hier wesentliche Schritte in die richtige Richtung sind, darüber besteht Einigkeit zwischen Regierungs- und Oppositionsfractionen ...“, so das Deutsche Ärzteblatt am 17. November 2023. Der Beginn einer agilen Reise kann eine Herausforderung sein, aber die Vorteile, die sie bietet, machen sie zu einer lohnenden Investition. Krankenhäuser, die bereit sind, den Sprung zu wagen und agil zu werden im Qualitätsmanagement und im Audit, sind besser gerüstet, um im digitalen Zeitalter weiter erfolgreich zu sein.

Zu jeder Arbeit gehört ein gutes Team – das war auch bei Entstehung dieses Buches so. Mein größter Dank gilt meinem Mann: Robert Färber. Er hat mir durch seine Unterstützung viel freie Zeit fürs Schreiben ermöglicht und war ein wichtiger Partner im Feedback. Und in dieses Buch floss sehr viel interne Auditerfahrung und Wissen aus rund 20 Jahren QM BÖRCHERS CONSULTING + ein. Dazu brachte Anne Intemann

ihr Know-how als Scrum-Master ein und gestaltete das Kapitel „Der Agile Auditprozess“ als ehemalige Mitarbeiterin mit. Ihr gebührt dafür mein besonderer Dank. Meiner Lektorin Dr. Gabriele Nintemann und auch den Verantwortlichen von Springer Gabler mit Dr. Isabella Hanser, Programmleiterin, und Margit Schlomski, Senior Editor, sage ich Danke für die wiederholt gute Zusammenarbeit in den vergangenen Monaten bei diesem neuen Buchprojekt.

Allen Leserinnen und Lesern wünsche ich viel Spaß beim Lesen, viele neue Erkenntnisse und vor allem viel praktischen Nutzen für Ihre Audits. Und wie heißt es so schön im Silicon Valley:

„The only way to do it is to do it.“

im Dezember 2023

Kirstin Borchers

Zum Buch

Audits im Krankenhaus werden oft noch sehr dokumentenlastig und auf ISO-Konformitätsprüfung ausgerichtet durchgeführt. Dabei geht es in Zeiten von E-Health, Digitalisierung und künstlicher Intelligenz (KI) im Krankenhaus längst um mehr. Auch dort sind die Transformationsprozesse nicht mehr aufzuhalten. Disruptionen wie die COVID-19-Pandemie oder der wohl weiter anhaltende Boom der Digitalisierung des Gesundheitswesens zwingen die Krankenhäuser schon jetzt dazu, ihre Organisationsstrukturen und das Qualitätsmanagement nachhaltig zu überdenken. Und dabei sind Mitarbeiter mit ihren Interaktionen wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.

Hinzu kommt, dass sich die Anspruchshaltung der neueren Arbeitsgenerationen Y und Z geändert hat. Sie wollen Privat- und Berufsleben besser miteinander vereinen und Selbstverwirklichung und Sinngewinn gewinnen an Bedeutung. Aber nicht nur die Mitarbeiter*innen verändern sich, auch Patient*innen, die zunehmend digital gestaltete Versorgungsangebote wie Online-Sprechstunden oder Digitale Anwendungen (DiGA) in Anspruch nehmen und einfordern. Und es findet ein Umbruch der Geschäftsmodelle und Strukturen im Gesundheitswesen statt, flankiert von Reformen, Gesetzgebung und Medizin 4.0 mit zunehmender Digitalisierung und Einsatz von künstlicher Intelligenz.

Diesen Veränderungsprozessen kann man nicht mehr mit tradierten Verhaltensweisen im Krankenhaus und veralteten Auditmethoden begegnen. Hier greifen erfolgreich agile Praktiken und Methoden sowie der Einsatz von Audits im Sprint, Scrum und Kaizen.

Agilität im Qualitätsmanagement und in der Durchführung interner Audits stehen auch nicht im Widerspruch zum Leitfaden ISO 19011 «Auditierung von Managementsystemen» und zur Qualitätsnorm DIN EN ISO 9000. Denn es geht z. B. um die Wirksamkeit und Eignung des QM-Systems sowie dessen Chancen zur Weiterentwicklung. Hier gibt das Buch zu Beginn in **Teil I „Einführung in die Theorie“** einen ausführlichen Überblick über die universellen Normen mit ihren Impulsen für Qualitäts- und Auditmanagement nach DIN EN ISO 9000 und DIN EN ISO 19011 mit deren Inhalt und Umsetzung sowie den dazugehörigen Kernthemen.

In **Teil II „Gestaltung des Audits im Wandel“** wird thematisiert, was es bedeutet, Auditor*in im agilen Umfeld zu sein. Inhalt ist auch ein kurzer zusammenfassender

Leitfaden für die Gestaltung des Audits und u. a. ein Überblick zum Ursprung und der Idee agiler Prinzipien.

Das Wissen um den agilen Auditprozess mit dessen Planung, Durchführung und Abschluss sichert und bereichert im Transformationsprozess die Arbeit für Qualitätsverantwortliche im Krankenhaus. So steht daher im **Teil III „Auf dem Weg zum agilen Audit“** der Agile Auditprozess neben den Themen „Veränderung durch Projektagilität“ und „Innovationskraft durch Design Thinking“ im Fokus.

Das Buch bietet zusammenfassend **eine Einführung in die Theorie** für die **Gestaltung des Audits im Wandel** auf dem **Weg zum agilen Audit** im Krankenhaus.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einführung in die Theorie

1	Der klassische Auditprozess	3
1.1	Einleitung	3
1.2	Ablauf des klassischen Audits	5
1.3	Planung des Audits	6
1.3.1	Festlegung des Auditprogramms	6
1.3.2	Erstellung eines Auditplanes	7
1.3.3	Vorbereitung der Auditudurchführung mit Erstellung eines Fragenkataloges (Checkliste)	9
1.4	Durchführung des Audits	10
1.4.1	Durchführung des Audits in 5 Phasen	12
1.5	Abschluss mit Erstellung und Abgabe eines Auditberichtes	13
	Literatur	15
2	Universelle Normen mit Impulsen für das Qualitäts- und Auditmanagement nach DIN EN ISO 9000 und DIN EN ISO 19011	17
2.1	Einleitung	17
2.2	Qualitätsphilosophie nach DIN EN ISO 9000	18
2.2.1	Umsetzung der DIN EN ISO 9000-Qualitäts-Philosophie	20
2.2.2	Die Kernthemen der ISO 9000	22
2.2.3	Fazit	23
2.3	Auditphilosophie nach DIN EN ISO 19011:2018 – Impulse für moderne Audits	23
2.3.1	Umsetzung der DIN EN ISO 19011:2018 -Auditphilosophie	26
2.3.2	Die Kernthemen der DIN EN ISO 19011:2018	27
2.3.3	Fazit	28
	Literatur	28

3	Auditarten im Überblick	31
3.1	Einleitung	31
3.2	Interne und externe Audits	32
3.3	Durchführung von Remote-Audits	33
	Literatur	35
Teil II Gestaltung des Audits im Wandel		
4	Audits im agilen Umfeld	39
4.1	Einleitung	39
4.2	Werte und Kultur im Agilen Audit	41
4.3	Kompetenzanforderungen an Auditor*innen	42
4.4	Kurzer zusammenfassender Leitfaden für die Gestaltung des Audits im Wandel	44
	Literatur	46
5	Ursprung und Idee agiler Prinzipien	49
5.1	Einleitung	49
5.2	Kaizen-Philosophie und ständige Veränderung	50
5.3	Agiles Manifest und Mindset für agile Teams	55
	Literatur	60
6	Herausforderungen disruptiver Transformationen im Krankenhaus	63
6.1	Einleitung	63
6.2	Phasenmodelle der Transformation nach Lewin und Kotter	65
6.3	Scrum	68
6.4	Kanban	70
6.5	Erfolgsfaktoren agiler Methoden und Ausblick	71
	Literatur	73
Teil III Auf dem Weg zum agilen Audit		
7	Veränderung durch Projektagilität	77
7.1	Einleitung	77
7.2	Aufbauorganisation des agilen Projektmanagements	79
	7.2.1 Aufbauorganisation des agilen Projektmanagements: Team, Rollen und Aufgaben	79
7.3	Ablauforganisation des agilen Projektmanagements: Projektvorbereitung und Planung	81
7.4	Beispielprojekte Agiles Krankenhaus	82
	Literatur	86