

Mehr Konsens, weniger Konfrontation

Strategische Einkäufer arbeiten im Krankenhaus in einem Umfeld, das durch interdisziplinäre Projektarbeit geprägt ist. Sie leiten Projekte zur Sachkostenoptimierung, zur Prozessveränderung und steuern komplexe Beschaffungsvorhaben. Der nachfolgende Beitrag zeigt, wie Einkaufsprojekte durch gezielte Einbindung von Experten der Medizin und Pflege gelingen.

Früher war von Einkäufern in erster Linie gefordert, Preise mit Lieferanten hart zu verhandeln und erfolgreich durchzusetzen. Selten wurde vorher der Kontakt zu den Experten der Medizin und Pflege gesucht. Gegenüber den Lieferanten gab es nur in wenigen Fällen Zusagen über verbindliche Abnahmemengen. Die Aufgabe des Einkäufers ist es heute, verschiedene Aspekte der Verbindlichkeit von Entscheidungen – nach innen wie nach außen – zu verstehen, zu hinterfragen und so zu aggregieren, dass die bestmögliche Einkaufsentscheidung getroffen werden kann. Gute strategische Einkäufer verstehen die Meinungsvielfalt von medizinischen Experten als Chance, die bestmögliche Entscheidung im Sinne des Unternehmens und für das Wohl des Patienten zu treffen.

Doch wie kann das im Klinikalltag gelingen? Im ersten Schritt ist in interdisziplinären Projekten sicherzustellen, dass eine gemeinsam akzeptierte Zielrichtung festgelegt wird. Grundvoraussetzung für jede konstruktive Zusammenarbeit ist der Aufbau von Vertrauen zur Bewältigung von Komplexität. Vertrauen entsteht, wenn Menschen erkennen, dass man sich wechselseitig aufeinander verlassen kann. Es wächst, wenn die gemeinsame Arbeit einen Mehrwert schafft, der allein nicht realisierbar gewesen wäre.

Sachkostenoptimierungsprojekte zwischen Ärzten und Einkäufern greifen tief in die Handlungsautonomie der medizinischen Experten ein. Sie sind deshalb – insbesondere im universitären Umfeld – eine große Herausforderung.

Vorbereitung, Diskussion, Einigkeit

Die erfolgreiche Moderation von Einkaufsprozessen gelingt am besten durch Workshops. Diese ermöglichen in einem festgelegten Rahmen die gemeinsame Bearbeitung konkreter Fragestellungen. Doch nur ein gut vorbereiteter Workshop wird erfolgreich. Von der Zielstellung über die Agenda bis zur Auswahl der Teilnehmer sollte jedes Workshop-Setting gut durchgeplant sein.

„Gute strategische Einkäufer verstehen die Meinungsvielfalt von medizinischen Experten als Chance, die bestmögliche Entscheidung im Sinne des Unternehmens und für das Wohl des Patienten zu treffen.“

Die Vorbereitung beginnt mit einer klaren Zielsetzung. Stellen Sie sich die Frage: Was möchten Sie in welchem Zeitraum erreichen? Ist die Zielsetzung messbar – z.B. eine definierte Einsparung, Qualitäts- oder Prozessverbesserung? Was möchten – bzw. können – Sie überhaupt realistisch mit dem Workshop erreichen? Anders gefragt: Wenn Ihr Workshop abgeschlos-

sen ist, was ändert sich dann in Bezug auf Ihre Arbeit? Wenn Sie in der Lage sind, die Zielsetzung Ihrem Einkaufskollegen in einem Satz zu erklären, dann ist ein wichtiger Vorbereitungspunkt bereits erfolgt.

Abgeleitet aus Ihrer Zielsetzung entwerfen Sie eine Agenda. Achten Sie auf realistisch bearbeitbare Inhalte. Setzen Sie sich je Agendapunkt einen festen Zeitrahmen. Im Workshop sollen die Teilnehmer immer an einer bestimmten Fragestellung arbeiten. Workshops sind keine Informationsveranstaltungen des Einkaufs oder der Ärzteschaft. Es ist wichtig, dass Agendapunkte mit informierendem Charakter auf aktive Agenda-Punkte folgen. Andernfalls besteht das Risiko, dass die Teilnehmer den Inhalten nicht folgen können – oder nicht folgen wollen. In der Praxis bedeutet das: Wechseln Sie bei der Auswahl der Workshop-Elemente. Zum Beispiel folgt auf einen Vortrag des Einkaufs zu Zahlen, Daten, Fakten eine aktive Produkttestung oder eine Diskussionsrunde.

Über den Erfolg eines Workshops entscheidet schon der Start, denn er schafft die Atmosphäre für Themen und Diskussionen. Vermeiden Sie möglichst „Kaltstarts“, wie etwa durch einen Vortrag des Einkaufs, der in Sachthemen einsteigt, ohne den Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, erst einmal anzukommen. Besser geeignet sind einleitende Fragen an die Teilnehmer, etwa zu eigenen Erwartungen an den Workshop und der Rolle des Einkaufs im Krankenhaus. Sie helfen, ein gemeinsames Verständnis unter den Teilnehmern zu



Die erfolgreiche Moderation von Einkaufsprozessen gelingt am besten durch Workshops. Symbolfoto: AdobeStock/Rawpixel.com

entwickeln. Die Punkte der Teilnehmer sollten auf Moderationskarten festgehalten werden. Nach Beendigung des Workshops werden die Beiträge der Teilnehmer in einem Fotoprotokoll dokumentiert und den Teilnehmern zur Verfügung gestellt.

Die Frage: „Was möchte ich dem Einkauf mitgeben?“ ermöglicht es Ärzten und Pflegekräften, frühzeitig im Workshop anzubringen, dass nicht nur der Preis, sondern Qualität und Innovation eine Rolle im Entscheidungsprozess spielen müssen.

Die Auswahl des Teilnehmerkreises ist wichtig für die Akzeptanz und Umsetz-

barkeit der festgehaltenen Ergebnisse. Natürlich ist es verlockend, vornehmlich konstruktive, positiv gestimmte und umgängliche Teilnehmer in den Workshop einzuladen. Die „ungemütlichen“ Chefärzte, die bereits beim letzten Mal alles klein geredet und ständig die Validität der Zahlen in Frage gestellt haben, sind ebenso ungeliebt wie der Vertreter der Arbeitssicherheit, der stets gesetzliche Bedenken anmeldet. Gerne würde der Einkäufer sie ausladen. Menschlich nachvollziehbar, wird diese Reaktion in der Sache allerdings niemals zu guten und akzeptierten Ergebnissen führen. Kritische Ärzte und Pflegekräfte sind wichtige Mei-

nungsbildner im Krankenhaus. Werden sie aus Konfliktscheu nicht in Entscheidungen eingebunden, wächst das spätere Konfliktpotenzial. Die gefassten Beschlüsse werden nachträglich unterlaufen oder angegriffen.

Fragen Sie sich bei der Auswahl des Teilnehmerkreises also immer: „Wen kann ich ‚ungestraft‘ weglassen?“

Doppelspitze statt Doppelfunktion

Soweit möglich, sollten Sie Ihren Workshop zu zweit durchzuführen. Bei einem Einzelmoderator leidet sonst entweder die Dokumentation oder das Stimmungsbild

der Teilnehmer gerät aus dem Blick. Die gemeinsame Moderation mit einer Kollegin oder einem Kollegen kann hilfreich sein, um den Überblick über Sachargumente, aber auch über Emotionen, zu behalten und parallel wichtige Ergebnisse zu dokumentieren. Gleichzeitig ist es möglich, dass die moderierenden Personen geplant unterschiedliche Standpunkte einnehmen, um so andere Perspektiven in die Diskussion einzubringen oder Zielkonflikte zu verdeutlichen. Natürlich sollten Sie sich bei der Auswahl Ihres Co-Moderators nicht auf die Einkaufsabteilung beschränken.

Wenn Sie einen ärztlichen und pflegerischen Mitarbeiter überzeugen können, mit Ihnen gemeinsam zu moderieren, wird dies die Akzeptanz der Moderation erhöhen.

Bei der Durchführung von Workshops sind Ergebnisse entscheidend. Diese können beispielsweise die Festlegung von A-Lieferanten und Produkten oder Vereinbarungen über das weitere Vorgehen sein. Ergebnisse einfordern – das kann in der Praxis ungemütlich werden! Um den Projekterfolg zu sichern, sind fixierte Ergebnisse wesentlich. Ärzte und Pflegekräfte sollten ihre Zeit primär am Patienten verbringen und nicht in Workshop-Diskussionen. Ziel ist es, Workshops deshalb möglichst gut vor- und nachzubereiten, sodass ein Mehrwert für die Organisation entsteht.

Auswege aus der Sackgasse

Gewiss kennen Sie eine solche Situation: Als Leiter eines Workshops scheint ergebnisorientiertes Moderieren zuweilen an eine Unmöglichkeit zu grenzen. Der Moderator kann die Gruppe nicht erreichen. Jegliche Argumente „versumpfen“ in Detaildiskussionen über immer die gleichen Sachverhalte. Der Workshop dreht sich im Kreis. Oder – noch schlimmer – die Emotionen kochen hoch. Teilnehmer des Workshops stellen Sachverhalte oder gar den gesamten Workshop in Frage.

Es gibt kein Patentrezept, wie mit solchen Situationen umgegangen werden kann.

Aus der Praxis lassen sich allerdings einige bewährte Tipps für die Krisenintervention in Workshops benennen. Generell gilt: Vermeiden Sie als Ökonom bzw. Kaufmann die rein medizinische Diskussion. Diese werden in der Gruppe geführt – und zwar zwischen Medizinerinnen. Bleiben Sie entsprechend auf der Sachebene und versuchen Sie, so gut wie möglich faktenbasiert zu argumentieren. Durch gezieltes Fragen nach Unterschieden

„ Die gemeinsame Moderation mit einem Kollegen kann hilfreich sein, um den Überblick zu behalten und parallel wichtige Ergebnisse zu dokumentieren.

BUCH TIPP



Ausführliche Beiträge mit hilfreichen Praxisbeispielen und Checklisten finden Sie im Buch

Strategisches Einkaufsmanagement Krankenhaus,
Kerstin Stachel, Lennart Eltzholtz (Hrsg), Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft; 2018

können Sie die medizinische Diskussion moderieren ohne diese zu führen. Hilfreiche Fragen sind zum Beispiel: „Warum kommt ein Krankenhaus oder ein Mediziner mit bestimmten Produkten zurecht und ein anderes Krankenhaus oder andere Mediziner nicht?“ „Was ist gegebenenfalls anders im medizinischen Behandlungsablauf oder beim Patientenkontakt?“

Um Ergebnisse herzuleiten, ist die Nutzung des Protokolls als Moderationsinstrument hilfreich. Moderieren Sie zu zweit, kann ein Kollege die Rolle des Protokollanten übernehmen. Fragen Sie bewusst die Arbeitsgruppe: „Und was schreiben wir jetzt in das Protokoll?“. So führen Sie schriftlich fixierter Ergebnisse herbei, die der gesamten Gruppe bekannt und bewusst sind.

Scheint sich die Diskussion verfahren zu haben und immer die gleichen Argumente eine Entscheidung zu verhindern, dann hilft es, Fragen über die zukünftige Vorgehensweise zu stellen. Mit zuge-spitzten Fragen lassen sich festgefahrene Argumentationsmuster unterbrechen, wie etwa: „Wie lange können wir es uns wirtschaftlich gesehen noch leisten 80 Prozent High-End-Produkte einzusetzen?“ oder „Wann entscheidet gegebenenfalls der Vorstand oder das Management für uns ‚welche Produkte die richtigen sind?‘“ Der Fokus richtet sich wieder in die Richtung möglicher Lösungen.

Der Beitrag erschien erstmals im Buch „Strategisches Einkaufsmanagement Krankenhaus“ (Stachel / Eltzholtz).

Dr. Kerstin Stachel, Kaufmännische Direktorin und Mitglied des Vorstandes, Universitätsklinikum Magdeburg AÖR

Lennart Eltzholtz, Leiter Portfolio Management & Beratung, Prokurist, Sana Klinik Einkauf GmbH