

Facility Management

Instandhaltung im Krankenhaus – strategische Gedanken zur Organisation

Strategieoptimierung, Kostenreduzierung und Wirtschaftlichkeit – das sind die Problemkreise, mit denen man heute in jedem Krankenhaus konfrontiert wird. Diese Themen erreichen die Verantwortlichen in den einzelnen Bereichen meist top-down in Verbindung mit klaren Vorgaben in Form von Budgetkürzungen.

Gerade im Bereich der Instandhaltung ergibt sich hieraus ein Zielkonflikt zwischen den Wert erhaltenden Zielen und den kurzfristigen Kosten reduzierenden Zielen.

Entscheidend für eine auch unter diesen schwierigen Umständen erfolgreiche Instandhaltung ist eine optimale Organisation der betreffenden Prozesse. Im Folgenden werden strategische Grundgedanken für eine solche Organisation vorgestellt und bewertet.

Aufgaben der Instandhaltung

Die Instandhaltung wird heute charakterisiert als das Zusammenwirken von Inspektion, Wartung und Reparatur zu einer möglichst optimalen Bereitstellung der für das Kerngeschäft des Unternehmens erforderlichen Produktionsanlagen. Es handelt sich dabei um einen Gesamtprozess, der möglichst wirtschaftlich und entsprechend den Anforderungen der primären Produktionsabläufe zu gestalten ist. Entscheidend für den Gesamtprozess sind Erfolgsfaktoren, die – wenn sie angemessen

beachtet werden – zu Wettbewerbsvorteilen führen.

Die Organisation der Instandhaltung muss daher so erfolgen, dass folgende Anforderungen erfüllt werden:

- Verfügbarkeit,
- Flexibilität,
- Werterhalt,
- Wirtschaftlichkeit.

Organisation der Instandhaltung

Die Instandhaltung spielt insbesondere in Industriebetrieben eine wichtige Rolle. Produzierende Unternehmen sind häufig in eine Supply Chain eingebunden, sodass die termingenaue Ablieferung der Produkte neben der Qualität höchste Priorität genießt. Daraus resultiert als ein maßgebliches Ziel der Instandhaltung, dass die Ausfallzeiten der Anlagen minimiert werden müssen, um die für das Produktionsprogramm nötige Produktionskapazität bereitstellen zu können.

Auf der Suche nach der bestmöglichen Organisationsform für die Instandhaltung haben sich mehrere Ansätze herausgebildet:

- an den Gewerken orientiert,
- autonome Instandhaltung,
- bereichsorientiert,
- prozessorientiert.

Eine Organisation der Instandhaltung nach inhaltlichen bzw. fachlichen Aspekten führt zu der klassischen Gewerkeorganisation mit den Einheiten Sanitär, Elektro, Medizintechnik etc. Bei diesem Organisationsansatz entstehen hoch spezialisierte Fachbereiche mit einer entsprechend hohen Anzahl an Schnittstellen. Dieses Organisationsmodell ist in Krankenhäusern sehr häufig anzutreffen.

Die autonome Instandhaltung ist ein Organisationsmodell, das im Ursprung der japanischen Industrie entstammt. Der Grundüberlegung folgend, dass die Verantwortung für die Funktion der Anlagen am besten derjenige trägt, der auch verantwortlich für die Produktion ist, wird bei diesem Organisationsansatz ein Teil der Instandhaltungsaufgaben direkt auf die Mitarbeiter übertragen, welche die Anlagen bedienen. Dabei entsteht dieses Stufenmodell:

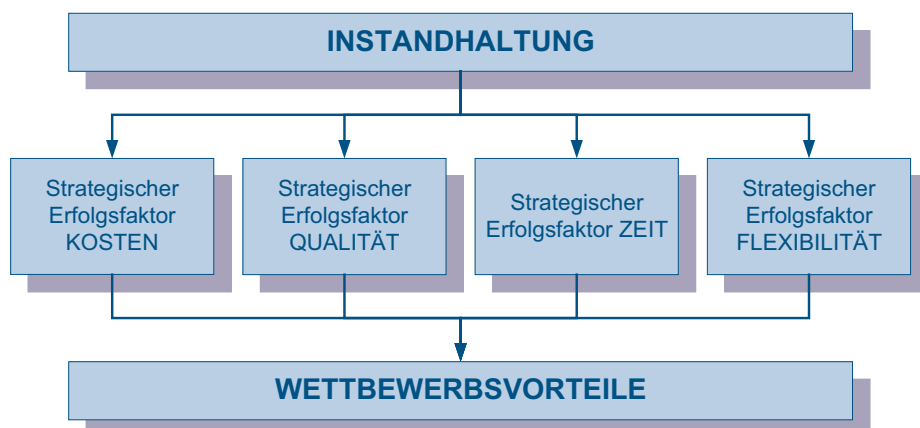
1. Reinigung der Anlagen durch die Nutzer,
2. regelmäßige Inspektion durch die Nutzer,
3. Wartung durch die Nutzer.

Unter fachkundiger Anleitung werden die 3 Schritte geschult und trainiert. So lernen die Nutzer der Anlagen sukzessive, das erforderliche Know-how aufzubauen, um die Anlagen und Geräte fachgerecht und zuverlässig betreuen zu können.

Bei der bereichsorientierten Organisation werden entsprechend den örtlichen Gegebenheiten, beispielsweise an unterschiedlichen Standorten, separate Organisationseinheiten für die Instandhaltung gebildet. Jede einzelne Einheit verfügt über das gesamte erforderliche Fachwissen, sodass sie unabhängig von den anderen Einheiten ihre Aufgaben erledigen kann. Die Arbeiten der einzelnen Einheiten beschränken sich jedoch auf den zugewiesenen räumlichen Bereich.

Die prozessorientierte Organisation beinhaltet die konsequente Umsetzung der aus den Prozessen des Kerngeschäfts resultierenden Anforderungen. Hierbei kommt es zur Bildung von

Abbildung 1: Erfolgsfaktoren Instandhaltung



Organisationseinheiten für entscheidende Prozesse, zum Beispiel die Durchführung von Operationen. Diese Einheiten werden an den zu unterstützenden Prozess angepasst, indem entsprechende Ressourcen und Kompetenzen zusammengefasst werden. Es ergeben sich relativ kleine Einheiten, die optimal auf die Abläufe des Kerngeschäftes eingestellt sind. Die Organisation der Instandhaltung folgt in diesem Modell der Organisation der Prozesse im Kerngeschäft.

Beurteilung der Organisationsansätze

Alle Organisationsansätze wurden in einem bestimmten Umfeld und zur Lösung eines speziellen Problems entwickelt. In ihren historischen Aufgabefeldern haben die einzelnen Ansätze daher klare Vorteile. Die Schwierigkeit bei der Wahl einer geeigneten Organisationsform besteht darin, die Stärken und Schwächen der einzelnen Ansätze im Hinblick auf eine gegebene Problemstellung zu erkennen und bewusst zu nutzen. Nachfolgend werden die vorgestellten Organisationsformen mit Hilfe eines Scoring-Modells für den Einsatz im Krankenhaus bewertet.

In die Bewertung fließen folgende Faktoren ein:

- **Abstimmungsbedarf:** Der Abstimmungsbedarf innerhalb der Organisation „Instandhaltung“ sollte möglichst gering sein, um dadurch hohe Prozessgeschwindigkeiten zu erreichen.
- **Auslastung:** Die optimale Organisationsform muss eine hohe Auslastung ermöglichen.
- **Wegezeiten:** Die Wegezeiten müssen durch die gewählte Organisationsform so kurz wie möglich sein, um so eine hohe Produktivität zu erzielen.
- **Flexibilität:** Für die Instandhaltung ist es wichtig, flexibel auf die sich ständig ändernden Anforderungen reagieren zu können.
- **Schnittstellen zum Kerngeschäft:** Je weniger Schnittstellen zum Kerngeschäft bestehen, desto reibungsloser funktioniert die Instandhaltung.

Eine Scoring-Bewertung mit einem Spektrum von 1 bis 3 Punkten je Bewertungsfaktor ist in Abbildung 2 dargestellt.

Abbildung 2: Tabelle Scoring-Bewertung

	Gewerk	Autonom	Bereich	Prozess
Abstimmungsbedarf gering	1	2	3	3
hohe Auslastung möglich	2	2	3	1
Wegezeiten klein	1	3	3	1
hohe Flexibilität	1	2	2	3
wenige Schnittstellen zum Kerngeschäft	1	3	1	3
Summe	6	12	12	11

Gibt es die optimale Organisation?

Nein. Die eine richtige Organisationsform für die Instandhaltung im Krankenhaus kann und wird es nicht geben. Das Optimum lässt sich aber durch eine sinnvolle Kombination der möglichen Modelle erreichen. Voraussetzung dafür ist eine immer wieder neue Auseinandersetzung mit den Instandhaltungsaufgaben. Dabei sollten letztere so analysiert werden, dass sich aus ihnen Aussagen für eine optimale Instandhaltung ableiten lassen. Folgt man diesem Kombinationsansatz, so kommt man zu einer sehr viel flexibleren Organisation der Instandhaltung, als sie heute üblich ist. Die optimierte Instandhaltung befindet sich daher ebenso wie die Abläufe des Kerngeschäftes in einem ständigen Wandlungsprozess. Innerhalb fester Grundstrukturen, beispielsweise in Form eines Dezernates oder einer Gesellschaft, unterliegen sowohl die Instandhaltungsprozesse als auch die sich aus ihnen ableitenden Aufgaben und Zuständigkeiten etc. permanenten Veränderungen.

Eine Hilfestellung bei der Wahl der richtigen Organisationsform kann eine Best-fit-Analyse geben. In den Abbildungen 3 bis 5 sind dazu die unterschiedlichen Formen – jeweils in Ab-

Abbildung 3: Organisationsformen, Know-how und Auswirkung

Auswirkungen auf Produktion hoch	Autonome Instandhaltung	Gewerorientiert
	Bereichsorientiert	Bereichsorientiert
Auswirkungen auf Produktion niedrig	Prozessorientiert	Bereichsorientiert
	Bereichsorientiert	Bereichsorientiert
	Erforderliches Know-how niedrig	Erforderliches Know-how hoch

hängigkeit von der Komplexität und anderen Faktoren – nach ihrer theoretisch optimalen Zuordnung dargestellt.

Abbildung 4: Organisationsformen, Know-how und Abläufe

Anzahl der Abläufe hoch	Autonome Instandhaltung	Prozessorientiert
	Bereichsorientiert	Bereichsorientiert
Anzahl der Abläufe niedrig	Prozessorientiert	Bereichsorientiert
	Bereichsorientiert	Gewerorientiert
	Erforderliches Know-how niedrig	Erforderliches Know-how hoch

Abbildung 5: Organisationsformen, Know-how und Schnittstellen

Anzahl der Schnittstellen zum Kerngeschäft hoch	Autonome Instandhaltung	Prozessorientiert
	Prozessorientiert	Prozessorientiert
Anzahl der Schnittstellen zum Kerngeschäft niedrig	Bereichsorientiert	Bereichsorientiert
	Bereichsorientiert	Gewerorientiert
	Erforderliches Know-how niedrig	Erforderliches Know-how hoch

Fazit

Die Instandhaltung im Krankenhaus kann nur dann optimal organisiert werden, wenn den spezifischen Anforderungsprofilen der einzelnen Bereiche Rechnung getragen wird. So hat beispielsweise die Instandhaltung im Bereich Medizintechnik eine andere Komplexität als die Instandhaltung im Bereich Sanitärtechnik. Die unterschiedlichen Anforderungsprofile sind daher zu analysieren und sinnvoll voneinander abzugrenzen bzw. zu gruppieren.

Für die auf diese Weise entstandenen Anforderungsgruppen lassen sich anschließend die jeweils optimalen Organisationsformen festlegen, sodass ein wirtschaftliches Verhältnis zwischen Werterhalt, Verfügbarkeit und Kosten erreicht wird.

Die permanente Auseinandersetzung mit den sich wandelnden Instandhaltungsprozessen bedeutet für die Mitarbeiter, die mit den sich daraus ableitenden Aufgaben betraut sind, dass sie mehr Verantwortung tragen und sie zudem flexibler auf Prozessänderungen reagieren können und müssen, unabhängig davon, welche Organisationsform zugrunde liegt.

Anschrift des Verfassers:

Hendrik Müller,

Pietschconsult GmbH,

Osterweide, 23562 Lübeck,

E-Mail:

Hendrik.Mueller@pietschconsult.de ■