

CASE STUDY

# MEHR EFFIZIENZ FÜR MEHR INNOVATION –

Universitätsklinikum Freiburg wagt die Transformation

# Mehr Effizienz für mehr Innovation – Universitätsklinikum Freiburg wagt die Transformation

Rund 14.000 Mitarbeitende, 90.000 stationäre Fälle pro Jahr und 2.180 Betten. Das Universitätsklinikum Freiburg (UKF) ist nicht nur der größte Arbeitgeber der Stadt, sondern auch ein Ort, an dem in Forschung, Lehre und Krankenversorgung täglich Höchstleistungen erbracht werden. Gleichzeitig ist die Klinik auch eine öffentliche Einrichtung, die mit den typischen Herausforderungen zu kämpfen hat: Über die Jahre haben sich Ineffizienzen eingeschlichen, während der wirtschaftliche Druck kontinuierlich steigt. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wollte die Klinikleitung nicht „einfach nur“ Kosten einsparen und restrukturieren, sondern entschied sich für einen umfassenden Wandel hin zu einer „beidhändigen Organisation“.

„Effizient und schlank auf der einen Seite, kreativ und innovativ die Zukunft gestaltend auf der anderen Seite“ beschreibt Anja Simon, Kaufmännische Leitung Universitätsklinikum Freiburg, das Zielbild der Klinik. Als Transformationspartner entschied sich das UKF für die Haufe Akademie. Die Marke der Haufe Group aus Freiburg überzeugte neben der räumlichen Nähe vor allem mit den eigenen Erfahrungen der Haufe Group bei ihrer Reise vom klassischen Fachverlag zum Anbieter digitaler Lösungen.

## Auf einen Blick

### Universitätsklinikum Freiburg



**Dachorganisation:** Albert-Ludwigs-Universität Freiburg



**Branche:** Gesundheitssektor



**Standort:** Freiburg i. Br.



**Mitarbeitende:** rund 14.000



**Betten:** 2.180



**[www.uniklinik-freiburg.de](http://www.uniklinik-freiburg.de)**

## #verwaltung24: Brücken in die Zukunft bauen

Die Erwartungen an das Transformationsprojekt waren beim UKF groß – und die Herausforderungen ebenso: viele verschiedene Stakeholder, eine ausgeprägte Hierarchie sowie langjährig etablierte Prozesse und Strukturen waren die Ausgangssituation für den Change. Umso wichtiger war es, den Wandel mit einem klaren Zielbild zu starten, mit dem sich alle Beteiligten identifizieren konnten.

Erarbeitet wurde dieses Leitbild mit Hilfe von Lego® Serious Play®. Jede:r Projektbeteiligte bekam ein Lego-Set und die Aufgabe, mit den bunten Steinen die Vision für das UKF der Zukunft zu modellieren. Das Ergebnis war ein Motiv, das sich in überraschend vielen Bauten wiederfand und das Projektziel #verwaltung24 mit Leben füllte: Wir bauen gemeinsam Brücken in die Zukunft. Ergänzt wurde diese Vision um die Frage, was Zeitungen oder Fachjournale in fünf Jahren über das UKF berichten sollten.

Auch die Antworten darauf, wie etwa eine hohe Patient:innenorientierung, medizinische Innovationen, neue Arbeitsmethoden und eine interdisziplinäre Zusammenarbeit der Departments, gaben eine wichtige Orientierung.



## Vier Arbeitspakete für die konkrete Umsetzung

Nachdem die gemeinsame Vision der Transformation ein übergeordnetes Ziel gegeben hatte, ging es anschließend darum, dieses Zielbild in konkrete Maßnahmen herunterzubrechen: Wie sollten die Brücken in die Zukunft genau aussehen und wie sollten sie gebaut werden?

Am Schluss dieser Diskussion standen vier Arbeitsstränge mit jeweils konkreten Projektinitiativen:

1. Erhebung der Hauptprozesse und entsprechende Optimierung,
2. Transparenz und Optimierung des Projektportfolios,
3. Motivation und Anleitung zur eigenständiger Projektarbeit (Hilfe zur Selbsthilfe) sowie
4. Befähigung der Führungskräfte in agilen Arbeitsmethoden.

Ziel war es, durch Effizienzsteigerungen im Arbeitsstrang Prozesse Kapazitäten für die innovative Zukunftsgestaltung der Klinik freizusetzen.

So wurden etwa Abläufe bei Investitionen, Baugenehmigungen oder Personalcontrolling analysiert sowie optimiert.

Man einigte sich darauf, bis 2024 einen erheblichen Anteil der Verwaltungsstellen einzusparen – allerdings ohne Entlassungen, sondern lediglich durch Verrentungen und natürliche Fluktuation. Beim Arbeitspaket Projekte galt es, zu überlegen, wie bisher in Projekten gearbeitet wurde, wie die übergreifende Steuerung aussah und wie das Projektportfolio-Management funktionierte.

Für einen besonderen Augenöffner sorgte dabei ein sogenannter „Gallery Walk“. Alle Projektteams stellten ihre Arbeit und verantworteten Projekte ihren Kolleg:innen vor. Die neue Transparenz führte zu etlichen Überraschungen, an welchen Themen parallel in der Organisation gearbeitet wurde, aber auch zu einem regen Erfahrungsaustausch und zahlreichen neuen Synergien.

Beim Experimentierformat „Hilfe zur Selbsthilfe“ ging es hingegen um den Sprung ins agile Wasser. Coach:innen und Sparringspartner:innen wurden installiert, aber generell waren die Mitarbeitenden aufgerufen, „jetzt auch mal selbst zu machen“.

Als Experimentierfeld eigneten sich hierfür besonders gut kleinere Themen, an denen die Mitarbeitenden ohne großes Risiko neue Arbeitsweisen ausprobieren konnten. Beim Thema Befähigung der Führungskräfte stand die Vermittlung agiler Arbeitsformen und Denkweisen im Vordergrund. Wie können Führungskräfte Mitarbeiter:innen agiler führen und wie können sie sie zum agilen Arbeiten befähigen? Einige Ergebnisse dieser Transformationsprojekte waren etwa, dass bis 2024 zehn bis fünfzehn Prozent der Arbeit in Projekten stattfindet und mindestens die Hälfte der Führungskräfte in der Verwaltung in agilen Methoden geschult sein sollte.



### Corona als Agilisierungsbooster

Eine besondere Herausforderung für die Transformation des UKF war die Tatsache, dass der Projektstart in den Beginn der Corona-Pandemie fiel. Damit waren zum einen die Verantwortlichen im Klinikum noch stärker in ihrem beruflichen Alltag gefordert, als sie es ohnehin sind und zum anderen konnte das ganze Projekt ausschließlich digital stattfinden.

## Culture eats strategy for breakfast

Nahezu jede Transformation bedeutet auch einen starken kulturellen Wandel. Nicht anders war es beim UKF.

Aufgrund des gestiegenen Kostendrucks musste sich die Klinik stärker als früher mit wirtschaftlichem Handeln beschäftigen, sich über günstigere Alternativen austauschen und gemeinsam nach der besten Lösung suchen. Zudem bedeutete die Vielzahl der Stakeholder – universitäre, medizinische und kaufmännische Leitungen – auch diverse Wünsche und Anforderungen, die unter einen Hut gebracht werden mussten. So musste etwa in der Verwaltung ein Umdenken darüber stattfinden, dass ihre Rolle, die eines internen Dienstleisters der Kliniken ist, der prozessual optimal unterstützt werden möchte.

Auch das Denken aus der Kund:innenperspektive heraus war neu für die Verwaltung: Was brauchen die Kliniken von uns? Wie können wir ihre Anforderungen noch besser umsetzen?

Und letzten Endes galt es die starke Hierarchie ein Stück weit aufzubrechen, um agile Arbeits- und Denkweisen implementieren zu können. Hierbei halfen vor allem die Erfolge von early adopters und die Schulungen der Führungskräfte.



## Auf dem Weg in die beidhändige Zukunft

Transformative Ziele erreicht man nicht in Monaten, sondern in Jahren, wenn nicht sogar in Jahrzehnten. Aber das UKF hat sich auf den Weg gemacht in eine beidhändige Zukunft: Die Prozesse sind wesentlich schlanker und effizienter, Projekte werden anders aufgesetzt und geleitet und es gibt eine größere Transparenz, so dass Doppel- und Mehrarbeit der Vergangenheit angehören.

Auch kulturell ist das Klinikum einen großen Schritt vorangegangen. Agile Arbeitsweisen wie Sprints, Reviews und das Lernen mit Learning Nuggets werden gelebt und ein Umdenken findet statt.



Den Erfolg der Transformationsreise belegen auch positive Rückmeldungen von Mitarbeitenden, die etwa großen Spaß an den Lernreisen hatten und weitere Workshops bei der Haufe Akademie beauftragen, da sie die Verbindung von Denkweisen und Techniken mit praktischen Tricks und Kniffen zu schätzen gelernt haben.

Bildquellen Seite 2, 4, 6: © Universitätsklinikum Freiburg/Britt Schilling

## Über die Haufe Akademie

Die Haufe Akademie ist der führende Anbieter für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Wir beraten Unternehmen bei der Entwicklung ganzheitlicher, zukunftsorientierter Weiterbildungsstrategien, immer ausgerichtet an den strategischen Businesszielen des Unternehmens.

## Ihr Kontakt zu uns

Telefon: +49 6102 74850-00

---

Mail: [evolve@haufe-akademie.de](mailto:evolve@haufe-akademie.de)

---

[www.haufe-akademie.de/evolve](http://www.haufe-akademie.de/evolve)