Zertifikatslehrgang Clinical Operations Management

Das Betriebssystem für das Krankenhaus der Zukunft

Ausgangslage und Verständnis von Clinical Operations Management

Krankenhäuser stehen vor tiefgreifenden Veränderungen. Steigende Qualitätsanforderungen, wirtschaftlicher Druck, Fachkräftemangel, zunehmende Ambulantisierung, Digitalisierung und der Einsatz Künstlicher Intelligenz verändern die Art und Weise, wie Gesundheitsversorgung organisiert und gesteuert wird. Gleichzeitig stoßen traditionelle Organisationsformen mit ihren zahlreichen Schnittstellen und funktionalen Strukturen zunehmend an Grenzen.

Vor diesem Hintergrund braucht es ein integriertes Verständnis von Führung und Steuerung. **Nicht einzelne Optimierungsprojekte oder Methoden entscheiden über die Zukunftsfähigkeit eines Krankenhauses**, sondern die Fähigkeit, medizinische Qualität, Wirtschaftlichkeit, Mitarbeitendenorientierung und kontinuierliche Verbesserung systematisch miteinander zu verbinden.

Lean Hospital hat hierfür wichtige Grundlagen geschaffen. Die heutigen Herausforderungen erfordern jedoch eine Erweiterung dieser Perspektive um operative Steuerung, Leadership, Digitalisierung, Datenkompetenz und Künstliche Intelligenz.

Genau hier setzt **Clinical Operations Management** an. Es beschreibt ein integriertes Führungs- und Steuerungssystem für Krankenhäuser, das Lean Management, Prozessmanagement, operative Exzellenz, Leadership, Digitalisierung und datenbasierte Entscheidungsfindung miteinander verbindet.

Den konzeptionellen Bezugsrahmen bildet das Clinical Operations Framework. Es verbindet die zentralen Perspektiven moderner Krankenhausführung zu einem integrierten Gesamtverständnis und bildet die Grundlage für die inhaltliche Architektur des Zertifikatslehrgangs.

Warum dieses Programm?

Viele Weiterbildungsangebote betrachten Lean Management, Krankenhaussteuerung, Digitalisierung oder Leadership getrennt voneinander. Der Zertifikatslehrgang Clinical Operations Management verbindet diese Perspektiven zu einem gemeinsamen Führungs- und Steuerungsverständnis.

Das Programm wurde für Fach- und Führungskräfte entwickelt, die Veränderungen nicht nur verstehen, sondern unmittelbar in ihrer eigenen Organisation gestalten möchten. Präsenzmodule, interdisziplinärer Erfahrungsaustausch, Coaching und ein begleitetes Transferprojekt verbinden systematische Kompetenzentwicklung mit konkreter Anwendung im Krankenhaus.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf dem Transfer in die eigene Organisation. Im Clinical Operations Lab bearbeiten die Teilnehmenden eine reale Herausforderung aus ihrem beruflichen Umfeld und wenden die vermittelten Prinzipien und Methoden unmittelbar in der Praxis an. Damit entsteht bereits während des Lehrgangs ein konkreter Nutzen für die teilnehmenden Organisationen.

Zielsetzung und Kompetenzprofil

Der Zertifikatslehrgang vermittelt ein integriertes Managementverständnis für die Gestaltung und Steuerung moderner Krankenhausorganisationen. Ziel ist es, die Teilnehmenden dazu zu befähigen, Clinical Operations Management als Führungs- und Steuerungsansatz auf konkrete Herausforderungen ihrer Organisation zu übertragen.

Kompetenzprofil nach erfolgreichem Abschluss

Die Teilnehmenden sind in der Lage,

- Krankenhäuser als integrierte Wertschöpfungssysteme zu verstehen und systematisch weiterzuentwickeln,
- klinische Prozesse und Patientenflüsse zu analysieren und Verbesserungspotenziale zu identifizieren,
- wirksame Führungs- und Steuerungssysteme für den Krankenhausbetrieb zu gestalten,
- Kennzahlen, Daten und Künstliche Intelligenz als Führungs- und Entscheidungsinstrumente verantwortungsvoll einzusetzen,
- Lean Management, Leadership, Digitalisierung und Organisationsentwicklung zu einem integrierten Clinical Operations Management zu verbinden,
- Veränderungsprozesse zu initiieren und interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie kontinuierliche Verbesserung zu fördern,
- die vermittelten Prinzipien und Methoden auf eine konkrete Herausforderung im eigenen Krankenhaus zu übertragen und ihre Anwendung im Rahmen eines Transferprojekts nachzuweisen.

Zielgruppe und Lernkonzept

Der Zertifikatslehrgang richtet sich an Führungskräfte und Verantwortliche aus Medizin, Pflege und Administration, die die Weiterentwicklung ihrer Organisation aktiv gestalten möchten. Dazu zählen insbesondere Krankenhausgeschäftsführungen, Ärztliche Direktionen, Pflegedienstleitungen, Bereichs- und Klinikleitungen sowie Verantwortliche aus Prozessmanagement, Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung, Digitalisierung, Personalentwicklung und kaufmännischem Management.

Didaktisches Konzept

Das Programm verbindet wissenschaftlich fundierte und praxiserprobte Ansätze mit konkreten Erfahrungen aus dem Krankenhausalltag. Fachimpulse schaffen den fachlichen Rahmen, während Praxisberichte, Fallstudien, Simulationen, Gruppenarbeiten und kollegialer Austausch die unmittelbare Anwendung unterstützen.

Strukturierte Reflexionsphasen und Transferaufgaben fördern die Übertragung der Inhalte auf die eigene Organisation. Den zentralen Praxistransfer bildet das Clinical Operations Lab, in dem die Teilnehmenden eine konkrete Herausforderung ihres Krankenhauses bearbeiten und daraus ein eigenes Transferprojekt entwickeln.

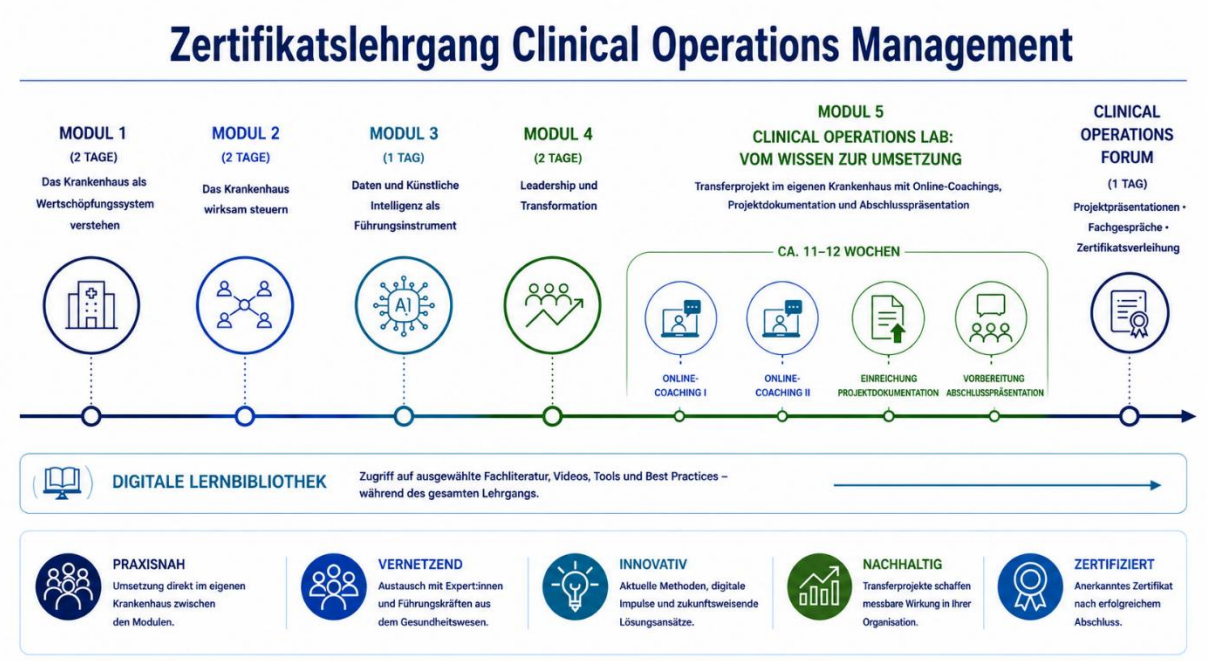
Digitale Lernbibliothek

Während der gesamten Lehrgangsdauer erhalten die Teilnehmenden Zugang zur Lernbibliothek der LeanOnlineAcademy. Sie ergänzt die Präsenzmodule durch ausgewählte Vorträge, Interviews, Praxisberichte und Best-Practice-Beispiele aus Krankenhäusern und Gesundheitseinrichtungen und ermöglicht eine individuelle Vertiefung der behandelten Themen.

Der Zertifikatslehrgang auf einen Blick

Der Zertifikatslehrgang Clinical Operations Management verbindet vier aufeinander aufbauende Präsenzmodule mit einem praxisorientierten Clinical Operations Lab. Die Teilnehmenden entwickeln Schritt für Schritt ein integriertes Verständnis für Wertschöpfung, operative Steuerung, Daten und Künstliche Intelligenz sowie Leadership und Transformation.

Den Abschluss bildet ein begleitetes Transferprojekt im eigenen Krankenhaus mit Online-Coachings, Projektdokumentation und Abschlusspräsentation. Die digitale Lernbibliothek ergänzt das Programm während der gesamten Lehrgangsdauer um zusätzliche Praxisbeispiele, Fachimpulse und Best Practices.



- **Modul 1:** Das Krankenhaus als Wertschöpfungssystem verstehen
- **Modul 2:** Das Krankenhaus wirksam steuern
- **Modul 3:** Daten und Künstliche Intelligenz als Führungsinstrument
- **Modul 4:** Leadership und Transformation
- **Modul 5:** Clinical Operations Lab: Vom Wissen zur Umsetzung

Die Module 1 bis 4 können auch einzeln als Seminare gebucht werden. Das Clinical Operations Lab ist ausschließlich Bestandteil des vollständigen Zertifikatslehrgangs.

Auf Wunsch kann der Zertifikatslehrgang zudem als Inhouse-Programm für einzelne Krankenhäuser oder Krankenhausverbünde durchgeführt werden.

Modul 1: Das Krankenhaus als Wertschöpfungssystem verstehen

Leitfrage: *Wie entsteht Wert für Patientinnen und Patienten – und warum benötigen Krankenhäuser heute ein integriertes Betriebssystem, um diesen Wert nachhaltig zu erzeugen?*

Warum dieses Modul?

Krankenhäuser bestehen aus hochspezialisierten Bereichen, deren Leistungen für Patientinnen und Patienten jedoch erst im Zusammenspiel ihren Wert entfalten. Schnittstellen, Wartezeiten, Informationsverluste und unterschiedliche Bereichsziele führen häufig dazu, dass die Gesamtleistung des Systems aus dem Blick gerät.

Das Modul schafft deshalb ein gemeinsames Verständnis des Krankenhauses als komplexes Wertschöpfungssystem. Die Teilnehmenden lernen, klinische Abläufe nicht ausschließlich aus Sicht einzelner Abteilungen, sondern entlang der Patientenversorgung und ihrer gegenseitigen Abhängigkeiten zu betrachten.

Nach Abschluss des Moduls können die Teilnehmenden

- Krankenhäuser als miteinander verbundene Wertschöpfungssysteme analysieren und einordnen,
- Patientenflüsse und Schnittstellen systematisch untersuchen,
- Verschwendung und strukturelle Prozessprobleme identifizieren,
- Wertströme und komplexe Abläufe visualisieren und bewerten,
- Lean Thinking als Grundlage für die Gestaltung patientenzentrierter Prozesse anwenden und einordnen.

Inhalte:

Das Krankenhaus als komplexes System

Die Teilnehmenden betrachten Krankenhäuser nicht als Ansammlung einzelner Abteilungen, sondern als miteinander verbundene Wertströme. Im Mittelpunkt stehen Wechselwirkungen, Abhängigkeiten und Engpässe.

Lean Thinking im Gesundheitswesen

Lean Thinking und die Prinzipien des Toyota Way bilden eine wesentliche Grundlage für das Verständnis patientenzentrierter Wertschöpfung. Im Mittelpunkt stehen nicht einzelne Werkzeuge, sondern Kundenorientierung, kontinuierliche Verbesserung, wissenschaftliches Denken und Respekt für Menschen.

Patientenfluss statt Abteilungsdenken

Ausgehend vom Patientenpfad untersuchen die Teilnehmenden, wo Wert entsteht und wodurch Patientenflüsse unterbrochen werden. Sie entwickeln ein Verständnis dafür, wie Prozesse konsequent aus Sicht der Versorgung gestaltet werden können.

Verschwendung erkennen

Anhand konkreter Beispiele werden Wartezeiten, Doppelarbeit, unnötige Transporte, Informationsverluste und weitere Formen nicht wertschöpfender Tätigkeiten identifiziert und bewertet.

Prozessanalyse und Visualisierung
Mit Methoden wie Wertstromanalyse, Makigami und Swimlane-Darstellungen werden komplexe Abläufe transparent gemacht und Verbesserungspotenziale systematisch herausgearbeitet.

Methodik im Modul
Fachimpulse | Arbeit an Praxisbeispielen | Prozessanalyse | Gruppenarbeit | Reflexion eigener Praxisbeispiele

Transferimpuls
Die Teilnehmenden identifizieren einen konkreten Patienten- oder Informationsfluss aus ihrer eigenen Organisation, bei dem Schnittstellen, Wartezeiten oder Abstimmungsprobleme eine besondere Rolle spielen. Dieser kann in den folgenden Modulen erneut aufgegriffen werden.

Rahmendaten

Mittwoch	20. Januar 2027	09:30 Uhr - 17:30 Uhr
Clinical Operations Dinner	20. Januar 2027	19:00 Uhr - 21:00 Uhr
Donnerstag	21. Januar 2027	08:00 Uhr - 16:00 Uhr
Veranstaltungsort	Mannheim	

Referent: Jörg Gottschalk

Als Referent vermittelt Jörg Gottschalk praxisnah, wie Krankenhäuser Prozesse konsequent am Patientenfluss ausrichten, Verschwendung reduzieren und gleichzeitig Qualität, Wirtschaftlichkeit und Mitarbeitendenorientierung verbessern können. Dabei verbindet er wissenschaftlich fundierte Lean-Prinzipien, langjährige Praxiserfahrung und eine systemische Sicht auf das Krankenhaus als Wertschöpfungssystem. Zahlreiche Praxisbeispiele und konkrete Methoden unterstützen den Transfer in die eigene Organisation.

Modul 2: Das Krankenhaus wirksam steuern

Leitfrage: *Wie gelingt es, durch ein integriertes Führungs- und Steuerungssystem Qualität, Patientensicherheit, Wirtschaftlichkeit und kontinuierliche Verbesserung im Krankenhausalltag wirksam miteinander zu verbinden?*

Warum dieses Modul?

Verbesserungen entstehen nicht durch einzelne Projekte allein. Damit Qualität, Patientensicherheit, Wirtschaftlichkeit und kontinuierliche Verbesserung im Alltag wirksam miteinander verbunden werden können, braucht es verlässliche Führungs- und Steuerungsroutinen.

Das Modul zeigt, wie ein Krankenhausbetrieb durch transparente Kennzahlen, strukturierte Kommunikation, klare Verantwortlichkeiten und systematische Problemlösung täglich gesteuert werden kann. Im Mittelpunkt steht ein Managementsystem, das Abweichungen frühzeitig sichtbar macht, Entscheidungen unterstützt und kontinuierliches Lernen ermöglicht.

Nach Abschluss des Moduls können die Teilnehmenden

- ein tägliches Führungs- und Steuerungssystem für klinische Bereiche einordnen und gestalten,
- geeignete Ergebnis-, Prozess- und Frühindikatoren unterscheiden und zielgerichtet einsetzen,
- standardisierte Führungsroutinen und Regelkommunikation entwickeln,
- Probleme systematisch analysieren und mithilfe von PDCA und A3 strukturiert bearbeiten,
- Qualitäts- und Risikomanagement in die tägliche operative Steuerung integrieren,
- Kapazitäten und Ressourcen entlang klinischer Abläufe besser aufeinander abstimmen,
- Wirtschaftlichkeit als Ergebnis stabiler Prozesse und wirksamer Ressourcensteuerung einordnen.

Inhalte:

Daily Management

Die Teilnehmenden lernen, wie ein tägliches Führungs- und Steuerungssystem aufgebaut werden kann. Im Mittelpunkt stehen Kennzahlen, Shopfloor-Management, Visualisierung und strukturierte Führungsroutinen.

Kennzahlen richtig einsetzen

Welche Kennzahlen helfen tatsächlich bei der Steuerung? Die Teilnehmenden lernen, zwischen Ergebnis-, Prozess- und Frühindikatoren zu unterscheiden und Kennzahlensysteme zielgerichtet für operative Entscheidungen einzusetzen.

Führungsstandard und Standardarbeit

Standardisierte Führungsroutinen, Gemba Walks, Regelkommunikation und klar definierte Verantwortlichkeiten schaffen Transparenz und unterstützen die konsequente Steuerung klinischer Prozesse.

Systematische Problemlösung

Ein wirksames Clinical Operations Management setzt voraus, Probleme frühzeitig zu erkennen und nachhaltig zu bearbeiten. Die Teilnehmenden lernen PDCA als grundlegenden Verbesserungszyklus sowie A3-Problemlösung als strukturierte Methode zur Analyse komplexer Herausforderungen kennen und wenden diese auf typische Fragestellungen aus dem Krankenhaus an.

Qualitäts- und Risikomanagement als Führungsaufgabe
Qualität und Patientensicherheit werden als integrale Bestandteile des Clinical Operations Managements verstanden. Die Teilnehmenden beschäftigen sich damit, wie Qualitätsindikatoren, CIRS und Risikomanagement systematisch in das tägliche Führungs- und Steuerungssystem integriert werden können.

Kapazitäts- und Ressourcensteuerung
Behandelt werden unter anderem OP-Steuerung, Bettenmanagement, Ambulanzsteuerung, Personalplanung sowie die Synchronisation klinischer Abläufe.

Wirtschaftlichkeit durch Prozesssteuerung
Wirtschaftlichkeit wird nicht isoliert betrachtet, sondern als Ergebnis stabiler Prozesse, hoher Prozessqualität und eines zielgerichteten Einsatzes vorhandener Ressourcen.

Methodik im Modul
Fachimpulse | Praxisbeispiele | Arbeit mit Kennzahlen | Fallarbeit | strukturierte Problemlösung | Gruppenarbeit | Transfer auf die eigene Organisation

Transferimpuls
Die Teilnehmenden wählen einen konkreten klinischen oder administrativen Steuerungsprozess aus ihrer eigenen Organisation aus und prüfen, welche Kennzahlen, Führungsroutinen und Verantwortlichkeiten heute bereits vorhanden sind. Auf dieser Grundlage identifizieren sie Ansatzpunkte für mehr Transparenz, Verlässlichkeit und eine frühzeitigere Reaktion auf Abweichungen.

Rahmendaten

Mittwoch	17. März 2027	09:30 Uhr - 17:30 Uhr
Clinical Operations Dinner	17. März 2027	19:00 Uhr - 21:00 Uhr
Donnerstag	18. März 2027	08:00 Uhr - 16:00 Uhr
Veranstaltungsort	Mannheim	

Referentin: Natasa Neuhold
Natasa Neuhold verfügt über langjährige Erfahrung in der Gestaltung und Steuerung klinischer Prozesse sowie in der Entwicklung moderner Managementsysteme für Krankenhäuser. Ihr Schwerpunkt liegt auf der operativen Steuerung komplexer Krankenhausorganisationen und der Verbindung strategischer Ziele mit der täglichen Führungspraxis.

Als Referentin vermittelt sie praxisnah, wie Daily Management, Kennzahlensysteme, Kapazitäts- und Ressourcensteuerung sowie transparente Führungsstrukturen zu einem wirksamen Clinical Operations Management verbunden werden können. Dabei verknüpft sie organisatorische, wirtschaftliche und klinische Perspektiven und zeigt, wie operative Steuerung im Krankenhausalltag konkret umgesetzt werden kann.

Modul 3: Daten und Künstliche Intelligenz als Führungsinstrument

Leitfrage: *Wie können Daten und Künstliche Intelligenz genutzt werden, um Entscheidungen zu verbessern und die Steuerung klinischer Prozesse wirksamer zu gestalten?*

Warum dieses Modul?

Daten und Künstliche Intelligenz verändern zunehmend die Möglichkeiten, klinische und administrative Prozesse zu analysieren, vorherzusagen und zu steuern. Für Führungskräfte stellt sich dabei weniger die Frage, was technologisch möglich ist, sondern wie Daten und KI sinnvoll, verantwortungsvoll und mit erkennbarem Nutzen in bestehende Führungs- und Steuerungssysteme integriert werden können.

Das Modul vermittelt deshalb ein anwendungsorientiertes Verständnis dafür, welche Potenziale Daten und Künstliche Intelligenz für Clinical Operations bieten, wo ihre Grenzen liegen und welche organisatorischen Voraussetzungen für einen wirksamen Einsatz erforderlich sind. Im Mittelpunkt stehen konkrete Anwendungsmöglichkeiten für Entscheidungen, Patientenfluss, Ressourcensteuerung und Wissensarbeit.

Nach Abschluss des Moduls können die Teilnehmenden

- zentrale Begriffe und Funktionsweisen moderner Künstlicher Intelligenz einordnen,
- geeignete Anwendungsfelder für Daten und KI im klinischen und administrativen Alltag identifizieren,
- Potenziale von KI für Patientenfluss, Kapazitätsplanung und Ressourcensteuerung beurteilen,
- Möglichkeiten und Grenzen datenbasierter Entscheidungsunterstützung einschätzen,
- das Zusammenspiel von stabilen Prozessen, Lean Management und Künstlicher Intelligenz reflektieren,
- wesentliche Anforderungen an Datenschutz, Governance, Verantwortung und einen sicheren KI-Einsatz einordnen.

Inhalte:

Grundlagen der Künstlichen Intelligenz

Die Teilnehmenden erhalten ein praxisorientiertes Verständnis zentraler Technologien und Begriffe wie Machine Learning, Large Language Models, Generative KI und Agentensysteme. Im Vordergrund steht nicht die technische Tiefe, sondern die Frage, welche Bedeutung diese Technologien für Führung und Organisation im Krankenhaus haben.

KI im klinischen Alltag

Anhand konkreter Anwendungsfelder wird gezeigt, wie Künstliche Intelligenz bereits heute unter anderem in Dokumentation, Arztbriefschreibung, Kodierung, Wissensmanagement, Patientenkommunikation und Entscheidungsunterstützung eingesetzt werden kann.

KI für Clinical Operations

Im Mittelpunkt stehen datenbasierte und prädiktive Ansätze zur Unterstützung operativer Entscheidungen. Behandelt werden beispielsweise Vorhersagemodelle für Bettenbelegung, Notaufnahme, OP-Planung, Personalbedarf und Patientenfluss.

Daten als Grundlage wirksamer Steuerung

Die Teilnehmenden beschäftigen sich mit der Frage, welche Daten für operative Entscheidungen tatsächlich benötigt werden und wie aus Daten verwertbare Informationen für Führung und

Steuerung entstehen. Dabei wird auch die Verbindung zu Kennzahlen und Steuerungssystemen aus Modul 2 hergestellt.

KI und Lean
Künstliche Intelligenz ersetzt keine stabilen Prozesse. Diskutiert wird deshalb, wie Lean Management und KI zusammenwirken können und unter welchen Voraussetzungen digitale Lösungen tatsächlich zu besseren Abläufen und Entscheidungen beitragen.

Governance und Verantwortung
Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz erfordert klare organisatorische und rechtliche Rahmenbedingungen. Behandelt werden Datenschutz, regulatorische Anforderungen, ethische Fragestellungen sowie Verantwortlichkeiten bei der Einführung und Nutzung von KI-Systemen.

Methodik im Modul
Fachimpulse | Praxisbeispiele | Demonstrationen ausgewählter KI-Anwendungen | Fallarbeit | Diskussion konkreter Einsatzszenarien | Transfer auf die eigene Organisation

Transferimpuls
Die Teilnehmenden identifizieren einen konkreten Prozess oder eine wiederkehrende Entscheidung aus ihrer eigenen Organisation, bei der Daten oder Künstliche Intelligenz einen Beitrag zu mehr Transparenz, besserer Entscheidungsqualität oder effizienteren Abläufen leisten könnten. Dabei prüfen sie zugleich, welche Daten, Prozesse und organisatorischen Voraussetzungen für einen sinnvollen Einsatz erforderlich wären.

Rahmendaten

Mittwoch	17. Juni 2027	09:30 Uhr – 16:00 Uhr
Veranstaltungsort	Mannheim	

Referentin / Referent
Für dieses Modul wird eine ausgewiesene Expertin bzw. ein ausgewiesener Experte aus den Bereichen Daten, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz im Gesundheitswesen eingesetzt.

Im Mittelpunkt steht die Verbindung von technologischem Verständnis und konkreter Anwendung im Krankenhaus. Die Referentin bzw. der Referent vermittelt praxisnah, welche Möglichkeiten moderne Datenanalyse und Künstliche Intelligenz für klinische Prozesse, operative Steuerung und Führung bieten und welche organisatorischen, regulatorischen und ethischen Voraussetzungen dabei berücksichtigt werden müssen.

Anhand konkreter Beispiele und aktueller Anwendungsszenarien wird aufgezeigt, wie Krankenhäuser Daten und KI nicht als isolierte Technologieprojekte, sondern als Bestandteil eines integrierten Clinical Operations Managements nutzen können.

Modul 4: Leadership und Transformation

Leitfrage: *Wie gelingt es, Krankenhäuser nachhaltig weiterzuentwickeln und Menschen für Veränderung zu gewinnen?*

Warum dieses Modul?

Nachhaltige Veränderung entsteht nicht allein durch neue Prozesse, Methoden oder Technologien. Entscheidend ist, wie Führung Orientierung schafft, Verantwortung fördert und die Voraussetzungen dafür entwickelt, dass Mitarbeitende Probleme erkennen, Verbesserungen gestalten und Veränderungen mittragen können.

Das Modul richtet den Blick deshalb auf die Rolle von Führung in Transformationsprozessen. Im Mittelpunkt stehen Lean Leadership, Kulturentwicklung, Veränderungsmanagement und die Frage, wie strategische Ziele mit dem täglichen Handeln verbunden werden können. Die Teilnehmenden beschäftigen sich damit, wie Führungssysteme gestaltet werden müssen, damit kontinuierliche Verbesserung nicht als Einzelinitiative, sondern als Bestandteil der täglichen Arbeit verankert wird.

Nach Abschluss des Moduls können die Teilnehmenden

- die eigene Führungsrolle in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen reflektieren,
- Prinzipien des Lean Leadership auf konkrete Führungssituationen übertragen,
- Coaching, Gemba Walks und wissenschaftliches Problemlösen als Elemente wirksamer Führung einordnen und anwenden,
- Bedingungen für eine lern- und verbesserungsorientierte Organisationskultur erkennen und gezielt gestalten,
- Veränderungsprozesse strukturieren und mit Widerständen sowie organisationaler Dynamik konstruktiv umgehen,
- strategische Ziele mit operativen Führungs- und Verbesserungsprozessen verbinden,
- Führung als wesentlichen Hebel für nachhaltige Organisationsentwicklung einordnen.

Inhalte:

Lean Leadership

Die Teilnehmenden setzen sich mit der Rolle von Führung in lernenden Organisationen auseinander. Im Mittelpunkt stehen Coaching, Improvement Kata, Coaching Kata, Gemba Walks und wissenschaftliches Problemlösen. Führung wird dabei nicht primär als Vorgabe von Lösungen verstanden, sondern als Entwicklung von Problemlösungsfähigkeit, Verantwortung und kontinuierlichem Lernen.

Führung als Entwicklungsaufgabe

Wirksame Veränderung setzt voraus, dass Führungskräfte Orientierung geben, Erwartungen klären und gleichzeitig Verantwortung in der Organisation entwickeln. Die Teilnehmenden reflektieren, wie Führungsverhalten, Routinen und Entscheidungsstrukturen die tägliche Zusammenarbeit und Veränderungsfähigkeit beeinflussen.

Kulturentwicklung

Organisationskultur entsteht wesentlich durch das tägliche Erleben von Führung, Zusammenarbeit und Problemlösung. Die Teilnehmenden beschäftigen sich mit den Bedingungen lernender Organisationen sowie mit Vertrauen, psychologischer Sicherheit, Beteiligung und einer konstruktiven Fehler- und Lernkultur.

Veränderungsmanagement
Transformationsprozesse verlaufen selten linear. Die Teilnehmenden lernen unterschiedliche Dynamiken organisationaler Veränderung kennen und beschäftigen sich damit, wie Veränderung strukturiert, kommuniziert und begleitet werden kann. Ein besonderer Fokus liegt auf dem konstruktiven Umgang mit Widerständen und unterschiedlichen Interessen.

Hoshin Kanri und strategische Ausrichtung
Strategische Ziele entfalten erst dann Wirkung, wenn sie mit dem täglichen Handeln verbunden werden. Die Teilnehmenden lernen, wie strategische Prioritäten übersetzt, abgestimmt und über geeignete Führungs- und Verbesserungsprozesse in der Organisation verankert werden können.

Methodik im Modul
Fachimpulse | Reflexion eigener Führungssituationen | Fallarbeit | Gruppenarbeit | kollegialer Austausch | Übungen zu Coaching und Problemlösung | Transfer auf die eigene Organisation

Transferimpuls
Die Teilnehmenden wählen eine konkrete Veränderungs- oder Führungssituation aus ihrer eigenen Organisation aus und analysieren, welche Führungsroutinen, Verhaltensweisen und Rahmenbedingungen die gewünschte Entwicklung heute unterstützen oder behindern. Darauf aufbauend formulieren sie einen konkreten Ansatzpunkt für ihr eigenes Führungshandeln.

Rahmendaten

Mittwoch	15. September 2027	09:30 Uhr - 17:30 Uhr
Clinical Operations Dinner	15. September 2027	19:00 Uhr - 21:00 Uhr
Donnerstag	16. September 2027	08:00 Uhr - 16:00 Uhr
Veranstaltungsort	Mannheim	

Referent: Ralf Volkmer
Ralf Volkmer beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Lean Management, Organisationsentwicklung und der Gestaltung nachhaltiger Veränderungsprozesse. Sein Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung moderner Führungssysteme, die kontinuierliche Verbesserung, Mitarbeitendenentwicklung und strategische Organisationsentwicklung miteinander verbinden.

Als Referent vermittelt er praxisnah, wie Lean Leadership, Coaching, kontinuierliche Verbesserung und strategische Ausrichtung zu einem wirksamen Führungsverständnis im Clinical Operations Management verbunden werden können. Im Mittelpunkt stehen die Rolle von Führungskräften als Gestalter organisationaler Entwicklung sowie die Frage, wie lernende Strukturen und nachhaltige Veränderungsfähigkeit im Krankenhausalltag entstehen.

Modul 5: Clinical Operations Lab – Vom Wissen zur Umsetzung

Leitfrage: *Wie lassen sich die Prinzipien des Clinical Operations Managements erfolgreich auf eine konkrete Herausforderung in der eigenen Organisation übertragen?*

Warum dieses Modul?

Der nachhaltige Wert eines Zertifikatslehrgangs zeigt sich nicht allein darin, welches Wissen vermittelt wurde, sondern darin, ob dieses Wissen in der eigenen Organisation wirksam angewendet werden kann. Genau hier setzt das Clinical Operations Lab an.

Das Lab bildet das zentrale Transferelement des Zertifikatslehrgangs. Über einen Zeitraum von rund zwölf Wochen bearbeiten die Teilnehmenden eine konkrete Herausforderung aus ihrem eigenen Krankenhaus und entwickeln daraus ein Clinical Operations Transferprojekt. Dabei werden die Perspektiven und Methoden der vorangegangenen Module miteinander verbunden und auf eine reale organisatorische Fragestellung angewendet.

Im Mittelpunkt steht nicht die Perfektion des Projektergebnisses, sondern die Fähigkeit, eine Ausgangssituation systematisch zu analysieren, geeignete Lösungsansätze zu entwickeln, Veränderungen umzusetzen und die gewonnenen Erkenntnisse kritisch zu reflektieren.

Im Clinical Operations Lab übertragen die Teilnehmenden das Erlernte auf die eigene Praxis und …

- analysieren und konkretisieren eine reale organisatorische Herausforderung,
- wählen geeignete Prinzipien und Methoden des Clinical Operations Managements aus und wenden diese auf die eigene Fragestellung an,
- planen und bearbeiten ein strukturiertes Verbesserungs- oder Transformationsvorhaben,
- beziehen unterschiedliche fachliche und organisatorische Perspektiven in die Lösungsentwicklung ein,
- reflektieren Fortschritte, Hindernisse und Wirkungen ihres Vorgehens,
- dokumentieren und präsentieren die Ergebnisse und Erkenntnisse ihres Transferprojekts nachvollziehbar,
- leiten aus den Erfahrungen des Projekts konkrete Schlussfolgerungen für die weitere Entwicklung der eigenen Organisation ab.

Das Clinical Operations Transferprojekt

Ausgangspunkt des Clinical Operations Labs ist eine reale Herausforderung aus der eigenen Organisation. Mögliche Themenfelder sind beispielsweise Patientenfluss, OP-Management, Bettenmanagement, Stationsorganisation, administrative Prozesse, Digitalisierung, operative Steuerung oder Führung.

Die Teilnehmenden definieren ihre Ausgangssituation, formulieren eine konkrete Problem- oder Entwicklungsfragestellung und entwickeln darauf aufbauend geeignete Maßnahmen. Im weiteren Verlauf werden diese schrittweise erprobt, reflektiert und – soweit im Projektzeitraum möglich – umgesetzt und hinsichtlich ihrer Wirkung bewertet.

Dabei sollen die im Lehrgang vermittelten Prinzipien und Methoden nicht schematisch angewendet, sondern passend zur jeweiligen Ausgangssituation ausgewählt und miteinander verbunden werden.

Begleitende Online-Coachings

Während der Transferphase finden zwei begleitende Online-Coachings statt. Sie unterstützen die Teilnehmenden dabei, den Projektfortschritt zu reflektieren, fachliche und methodische Fragestellungen zu klären und nächste Umsetzungsschritte zu planen.

Gleichzeitig bieten die Coachings Raum für kollegialen Erfahrungsaustausch. Herausforderungen aus den Projekten werden gemeinsam diskutiert, unterschiedliche Perspektiven eingebracht und Lösungsansätze weiterentwickelt.

Projektdokumentation

Die Teilnehmenden dokumentieren ihr Clinical Operations Transferprojekt in einer strukturierten Projektdokumentation. Diese wird spätestens zwei Wochen vor dem Abschlusstag eingereicht und bildet die Grundlage für die Abschlusspräsentation und das anschließende Fachgespräch.

Die Dokumentation soll insbesondere die Ausgangssituation, die Fragestellung, das gewählte Vorgehen, die angewandten Methoden, die erzielten Ergebnisse sowie die wesentlichen Erkenntnisse und Schlussfolgerungen nachvollziehbar darstellen.

Abschlusspräsentation und Fachgespräch

Den Abschluss des Clinical Operations Labs bildet der gemeinsame Präsenztag im Rahmen des Clinical Operations Forums. Die Teilnehmenden präsentieren ihr Transferprojekt und stellen ihre Vorgehensweise, wesentliche Ergebnisse sowie die gewonnenen Erkenntnisse vor. Die Abschlusspräsentation umfasst 45 Minuten. Im anschließenden Fachgespräch werden Vorgehen, Entscheidungen und Erkenntnisse gemeinsam reflektiert.

Bewertet wird nicht die Perfektion des Projektergebnisses, sondern der nachvollziehbare Nachweis, dass die im Zertifikatslehrgang vermittelten Prinzipien und Methoden des Clinical Operations Managements systematisch auf eine reale Herausforderung übertragen wurden.

Methodik im Modul

Eigenständiges Transferprojekt | individuelles Arbeiten in der eigenen Organisation | zwei Online-Coachings | kollegiale Fallberatung | Reflexion | Projektdokumentation | Abschlusspräsentation

Rahmendaten

Transferphase	18. September bis 07. Dezember 2027	
Online-Coaching 1	20. Oktober 2027	13:00 Uhr - 17:00 Uhr
Online-Coaching 2	17. November 2027	13:00 Uhr - 17:00 Uhr
Clinical Operations Forum Abschlusspräsentationen, Fachgespräche und Zertifikatsverleihung	08. Dezember 2027 Veranstaltungsort Mannheim	09:00 Uhr - 16:00 Uhr

Begleitung des Clinical Operations Labs

Das Clinical Operations Lab wird durch die Referierenden des Zertifikatslehrgangs begleitet. Dadurch können die unterschiedlichen Perspektiven aus Wertschöpfung und Prozessgestaltung, operativer Steuerung, Daten und Künstlicher Intelligenz sowie Leadership und Transformation in die Bearbeitung der individuellen Transferprojekte einfließen.

Teilnahmeoptionen

Der Zertifikatslehrgang Clinical Operations Management kann sowohl als vollständiger Zertifikatslehrgang als auch in Form einzelner Seminare besucht werden.

Die Seminare ermöglichen eine gezielte Vertiefung ausgewählter Themenfelder und richten sich an Fach- und Führungskräfte, die sich mit einem spezifischen Schwerpunkt des Clinical Operations Managements auseinandersetzen möchten.

Zum Erwerb des Zertifikats **Clinical Operations Management** ist die Teilnahme am vollständigen Zertifikatslehrgang einschließlich des **Clinical Operations Labs** erforderlich. Bestandteil der Zertifizierung sind die Durchführung und Dokumentation eines **Clinical Operations Transferprojekts** sowie dessen Präsentation und Reflexion im abschließenden Fachgespräch.

Das **Clinical Operations Lab** ist ausschließlich Bestandteil des vollständigen Zertifikatslehrgangs und kann nicht separat gebucht werden.

Die vier Präsenzmodule des Zertifikatslehrgangs können auch einzeln als Seminare gebucht werden:

- Modul 1: Das Krankenhaus als Wertschöpfungssystem verstehen
- Modul 2: Das Krankenhaus wirksam steuern
- Modul 3: Daten und Künstliche Intelligenz als Führungsinstrument
- Modul 4: Leadership und Transformation

Die Teilnahme an einem einzelnen Seminar führt nicht zum Erwerb des Zertifikats Clinical Operations Management.

Inhouse-Programm

Der Zertifikatslehrgang kann auf Anfrage auch als **Inhouse-Programm für einzelne Krankenhäuser oder Krankenhausverbünde** durchgeführt werden.

In diesem Fall können organisatorische Rahmenbedingungen, Termine und die Ausgestaltung des Praxistransfers an die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Organisation angepasst werden. Grundlage für die Durchführung ist ein individuelles Angebot.

Teilnahmegebühren

Vollständiger Zertifikatslehrgang

Die Teilnahmegebühr für den vollständigen Zertifikatslehrgang beträgt **3.750,00 € netto zzgl. gesetzlicher Umsatzsteuer.**

In der Teilnahmegebühr enthalten sind:

- vier Präsenzmodule mit insgesamt sieben Präsenztagen,
- das Clinical Operations Lab mit Transferphase,
- zwei begleitende Online-Coachings,
- ein abschließender Präsenztag im Rahmen des Clinical Operations Forums mit Projektpräsentationen, Fachgesprächen und Zertifikatsverleihung,
- der Zugang zur digitalen Lernbibliothek der LeanOnlineAcademy während der gesamten Lehrgangsdauer,
- sämtliche Seminarunterlagen und Arbeitsmaterialien,
- Getränke und Verpflegung während der Präsenzveranstaltungen,
- das Abschlusszertifikat *Clinical Operations Management* bei Erfüllung der Zertifikatsvoraussetzungen.

Reise-, Übernachtungs- und sonstige persönliche Kosten sind nicht in der Teilnahmegebühr enthalten.

Teilnahmebedingungen

Anmeldung und Vertragsschluss

Die Anmeldung zum Zertifikatslehrgang Clinical Operations Management erfolgt schriftlich oder über das **Online-Anmeldeformular hier**.

Mit der schriftlichen Anmeldebestätigung durch den Veranstalter kommt der Teilnahmevertrag zustande.

Die Anmeldung zum Zertifikatslehrgang bezieht sich auf das vollständige Programm einschließlich der vier Präsenzmodule, des Clinical Operations Labs, der begleitenden Online-Coachings und des abschließenden Clinical Operations Forums.

Für einzeln gebuchte Seminare gelten die AGB der Lean Knowledge Base UG.

Teilnahmegebühr und Zahlungsbedingungen

Die Teilnahmegebühr für den vollständigen Zertifikatslehrgang beträgt **3.750,00 € netto zzgl. gesetzlicher Umsatzsteuer**.

Die Rechnungsstellung erfolgt nach Zustandekommen des Teilnahmevertrags.

Auf Wunsch kann die Teilnahmegebühr in **zwei Teilbeträgen** berechnet werden. Die entsprechenden Zahlungstermine werden zwischen den Vertragsparteien individuell abgestimmt und vereinbart.

Rechnungen sind innerhalb von 14 Tagen nach Rechnungsstellung ohne Abzug zur Zahlung fällig.

Rücktritt und Ersatzteilnahme

Ein Rücktritt vom Zertifikatslehrgang ist bis **acht Wochen vor Lehrgangsbeginn** kostenfrei möglich.

Bei einem Rücktritt weniger als acht Wochen, jedoch bis vier Wochen vor Lehrgangsbeginn, werden **50 % der Teilnahmegebühr** berechnet.

Bei einem Rücktritt weniger als vier Wochen vor Lehrgangsbeginn sowie bei Nichterscheinen wird die **vollständige Teilnahmegebühr** berechnet.

Der Rücktritt muss in Textform erfolgen. Maßgeblich für die Einhaltung der jeweiligen Frist ist der Eingang der Rücktrittserklärung beim Veranstalter.

Eine geeignete Ersatzteilnehmerin oder ein geeigneter Ersatzteilnehmer aus derselben Organisation kann jederzeit kostenfrei benannt werden.

Programmänderungen

Der Veranstalter behält sich vor, Referierende auszutauschen sowie einzelne Programminhalte oder organisatorische Rahmenbedingungen anzupassen, sofern Charakter, Zielsetzung und Qualität des Zertifikatslehrgangs dadurch nicht wesentlich verändert werden.

Notwendige Änderungen werden den Teilnehmenden rechtzeitig mitgeteilt.

Absage durch den Veranstalter

Sollte der Zertifikatslehrgang aus wichtigem Grund nicht durchgeführt werden können, werden bereits gezahlte Teilnahmegebühren vollständig erstattet.

Weitergehende Ansprüche, insbesondere auf Erstattung bereits entstandener Reise-, Übernachtungs- oder sonstiger persönlicher Kosten, bestehen nicht.

Voraussetzungen für den Erwerb des Zertifikats

Das Zertifikat **Clinical Operations Management** wird verliehen, wenn die für den Zertifikatslehrgang vorgesehenen Leistungs- und Transferbestandteile erfüllt wurden.

Hierzu gehören:

- die erforderliche Teilnahme an den Präsenzmodulen,
- die Durchführung eines Clinical Operations Transferprojekts in der eigenen Organisation,
- die fristgerechte Einreichung der Projektdokumentation spätestens zwei Wochen vor dem Abschlusstag,
- die Präsentation des Transferprojekts im Rahmen des Clinical Operations Forums,
- die Teilnahme am anschließenden Fachgespräch sowie
- die nachvollziehbare Darstellung, wie die im Zertifikatslehrgang vermittelten Prinzipien und Methoden des Clinical Operations Managements auf eine reale Herausforderung der eigenen Organisation übertragen, angewendet und reflektiert wurden.

Im Mittelpunkt der Zertifizierung steht nicht die Perfektion oder ein bestimmtes wirtschaftliches Ergebnis des Transferprojekts, sondern der nachvollziehbare Transfer des Erlernten in die eigene Praxis sowie die reflektierte Anwendung der vermittelten Prinzipien und Methoden.

Fehlzeiten

Für den Erwerb des Zertifikats ist eine regelmäßige Teilnahme am Zertifikatslehrgang erforderlich.

Sollten einzelne Lehrgangsteile aus wichtigem Grund versäumt werden, wird im Einzelfall geprüft, ob und in welcher Form die versäumten Inhalte nachgeholt oder durch eine geeignete Ersatzleistung kompensiert werden können.

Ein Anspruch auf eine bestimmte Form der Nachholung besteht nicht.