

# Mit Hochleistungsprozessen die Zukunft absichern

## Anwendung und Nutzenpotenzial klinikfremder Prozessexpertise

*Das Management von Krankenhäusern befindet sich in einem Paradigmenwechsel. Kosten- und Leistungsdruck zwingen seit einiger Zeit zu einer privatwirtschaftlichen Profitabilitäts- und Serviceorientierung. Vielfach wurden bereits umfangreiche Reorganisationsmaßnahmen in Gang gesetzt, Verwaltungsstrukturen angepasst und Abläufe verändert. Die in Krankenhäusern verbreiteten strukturellen Wege zur Reduzierung von Kosten reichen dennoch vielfach nicht aus, um langfristig überlebensfähig zu sein. Erst eine intelligente Verbesserung der inhaltlichen Abläufe, sprich Prozesse liefert nachhaltige Effizienz und führt zu wettbewerbsfähigen Kosten bei leistungsorientiertem Output. Es ist daher an der Zeit, moderne Prozessmanagement-Methoden effizienter zu nutzen und dabei aus den Erfahrungen der Industrie zu lernen.*

**D**eutsche Krankenhäuser stehen heute in einem wirtschaftlichen Umfeld, das zunehmend der Härte und Rahmenbedingungen der Privatwirtschaft entspricht. Ähnlich einer Vielzahl an Unternehmen unterschiedlicher Industriezweige sehen sich auch akut-stationäre Leistungserbringer aufgrund von Überkapazitäten einem harten Verdrängungswettbewerb ausgesetzt. Der Trend zur Überwindung sektoraler Grenzen und zur medizinischen Spezialisierung setzt

Leistungsanbieter aller Versorgungsstufen unter Druck. Zudem kann je nach regionaler Infrastruktur davon ausgegangen werden, dass bis zu 15 Prozent aller stationären Fälle zukünftig ambulant versorgt werden können, mit erheblichen Folgen für Umsatz und Betriebsergebnis im fixkostenintensiven Krankenhausumfeld. Der Wettbewerb zwischen den früher streng abgegrenzten ambulanten und stationären Versorgungsformen wird sich weiter verschärfen. Hinzu kommt, dass die Kostenträger aus ökonomischen Gesichtspunkten versuchen, ihren Einfluss auf die Mittelverwendung in der stationären Krankenversorgung zu erhöhen und sich auch patientenseitig ein erhöhtes Selektionsverhalten beim Klinikbesuch herauskristallisiert hat. Eine profitable Leistungserstellung ist in diesem Umfeld zwingend, um eine attraktive und qualitativ hochwertige medizinische Versorgung anbieten zu können. Die heute bereits geforderten detaillierten Tätigkeitsnachweise im medizinischen und pflegerischen Dienst und enge Zeitvorgaben machen den enormen Druck zwar deutlich, sie liefern jedoch den betroffenen Mitarbeitern keine hinreichende Hilfestellung, wie diese Anforderungen bewältigt werden können. Reine Zeitvorgaben ohne alternative Abläufe auf Basis intelligenter Prozesse führen in der Regel zu Überlastung und Demotivation des Per-

sonals. So dramatisch sich die skizzierten Herausforderungen für das Management von Krankenhäusern auch darstellen. Im Grunde genommen handelt es sich um übliche Marktmechanismen, denen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen bereits seit Jahrzehnten ausgesetzt sind. Ihre Bewältigung gehört zum wirtschaftlichen Alltag eines jeden Unternehmers. Es ist Zeit, über den Tellerrand zu blicken und zu lernen, wie erfolgreiche Unternehmen anderer Branchen auf verschärfte Wettbewerbsbedingungen reagieren. Kliniken, die dies frühzeitig erkannt haben und moderne Managementmethoden anwenden, erzielen bereits heute überdurchschnittlich hohe Renditen. ▶



Frank Schmitz, Projektleiter  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Anwar Zaoui, Projektleiter  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

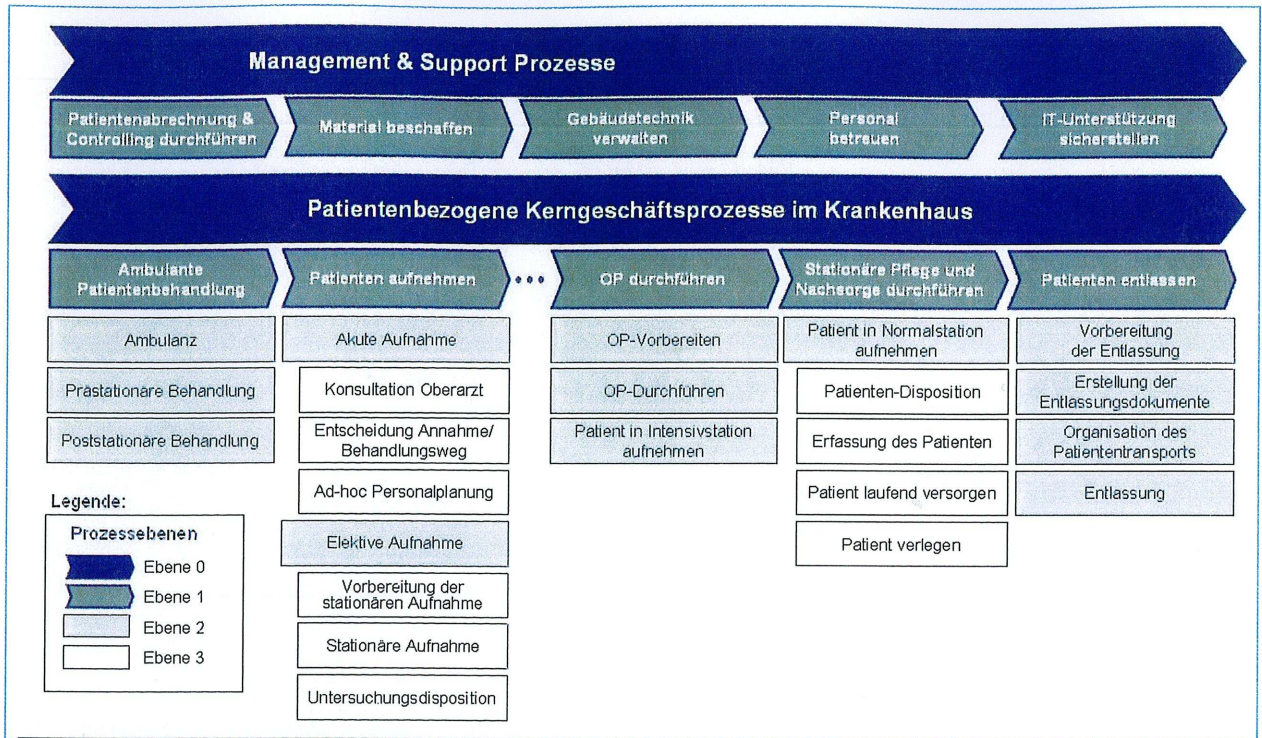


Abbildung 1: Auszugsweise Darstellung der Wertschöpfung im Krankenhaus durch standardisierte Prozesse

### Modernes Prozessmanagement für Krankenhäuser

Die in der Praxis zu beobachtenden typischen Kosteneinsparmaßnahmen in Krankenhäusern, wie die Auslagerung klinikfremder Leistungen, Zentralisierung des Einkaufs und Personalreduktionen auf Basis von Personalanhaltszahlen, sind überwiegend struktureller Natur und reichen inhaltlich nicht weit genug. Um nachhaltig effizient und mit wett-

**„Die in der Praxis zu beobachtenden typischen Kosteneinsparmaßnahmen in Krankenhäusern reichen inhaltlich nicht weit genug.“**

bewerbsfähiger Kostenbasis zu wirtschaften, sind prozessorientierte Maßnahmen einzuleiten und Tätigkeiten intelligent zu rekonfigurieren. Betrachtet man eine Organisation gemäß der modernen Managementtheorie als ein soziotechnisches System, so sind zwei Dinge kennzeichnend: Erstens bestehen Unternehmen aus sozialen Verflechtungen zwischen den Mitarbeitern, die auf Basis von Regeln, definierten Aufgaben und Verantwortlichkeiten miteinander interagieren. Dies wird meist in Organigrammen und Stellenbeschreibungen abgebildet.

Zweitens geht es bei der Leistungserstellung um die technisch-inhaltliche Erledigung der festgelegten Aufgaben. Strukturelle Anpassungen sind daher nur der eine Teil der Gleichung, denn sie ändern im Kern nichts an der Art und Weise, wie inhaltlich gewirtschaftet wird. Modernes Prozessmanagement zielt darauf ab, Ineffizienzen in der Leistungserstellung zu identifizieren und somit die in den Prozessen gebundenen Ressourcen zu reduzieren und die zeitliche

Erledigung von Aufgaben bei möglichst hoher Qualität zu beschleunigen. Ein pragmatischer und gleichermaßen

effektiver Ansatz zur Verbesserung der betrieblichen Prozesse kann in drei Stufen umgesetzt werden: Zunächst ist Transparenz über Abläufe und gebundene Ressourcen zu schaffen – hier werden die Schwerpunkte für die Analyse festgelegt. In der zweiten Phase werden Ineffizienzen in den Abläufen durch Schnittstellen und Prozessanalysen aufgedeckt und konkrete Maßnahmenpakete geschnürt. In Phase drei folgt die Priorisierung und Umsetzung.

### Transparenz schaffen

Ein modernes Prozessmanage-

ment setzt auf transparente Abläufe und die darin gebundenen Ressourcen. Daher steht an erster Stelle die Aufnahme der Prozesse. Um dabei Vergleichbarkeit und Handhabbarkeit zu erzielen, sollten hierzu Standardprozesse definiert und in ein sogenanntes Referenz-Prozess-Modell zusammengefasst werden. Auf dieser Basis werden dann zunächst diejenigen Ressourcen in Form von Personal und Sachgütern aufgenommen, die den Prozessen direkt zugewiesen werden können. Weil Prozesse aber meist abteilungsübergreifend ablaufen, erfolgt sodann eine Schlüsselung der nicht direkt zuzuordnenden Mitarbeiterressourcen auf die Prozesse.

Die Herausforderung besteht darin, traditionelle Denkmuster in Funktionen, Stellen und isolierten Aufgaben aufzubrechen. Ein Prozess ist zu verstehen als ein Bündel von Tätigkeiten, die in zeitlicher Abfolge in Wechselbeziehung zueinander stehen und abteilungsübergreifend ablaufen. Da dies beliebig komplex dargestellt werden kann, ist eine vereinfachende Systematik anzuwenden, in der definierte Standardprozesse bis auf eine handhabbare Detaillierungsebene heruntergebrochen werden. In der Industrie unterscheidet man hierzu Management & Support-Prozesse sowie Kernwertschöp-

fungsprozesse. Letztere sind im Krankenhaus patientenbezogene Kerngeschäftsprozesse, wie Abbildung 1 veranschaulicht.

### Ineffizienzen aufdecken und Maßnahmen definieren

Anhand der aufgenommenen Ressourcen, die in den Prozessen gebunden sind, lassen sich Schwerpunkte für die Prozessanalyse identifizieren und detaillierte Maßnahmenpakete erarbeiten. Um ein Verzetteln in Details zu vermeiden, können Ineffizienzen in sechs typische Prozessfehler eingeordnet werden und als Richtschnur für Prozessverbesserungen dienen:

1. unnötige Mehrarbeit und suboptimale Aufgabenverteilung
2. zu lange Wartezeiten infolge un-abgestimmter Tätigkeiten
3. unnötige Transportwege von Material, Mitarbeiter und Patienten
4. zu lange Wechselzeiten im OP
5. zu hohe Materialbestände, z.B. auf Grund unkoordinierter Bestellungen
6. unnötige Nachbehandlungen, z.B. infolge von Infektionen oder Reinterventionen

Die Praxis zeigt, dass diese Klassifizierung mindestens 80 Prozent aller Prozessdefizite abdeckt.

Eine prozess- und ressourcenorientierte Sicht auf die Organisation verdeutlicht, dass Mitarbeiter abteilungsübergreifend stark miteinander interagieren, d.h. Prozesse laufen „quer“ durch die Organisation über Abteilungsgrenzen hinweg. Aus diesem Grunde sind Ineffizienzen an den Schnittstellen zwischen den Abteilungen besonders hoch und führen zu Kosten-, Zeit- und Qualitätsdefiziten.

Anhand gezielter

„Schnittstellenanalysen“ können Schwachstellen in der Zusammenarbeit

zwischen den Bereichen aufgedeckt und die zuvor skizzierten Ineffizienzen eliminiert werden. Im Sinne der Prozessorientierung wird dabei die Interaktion zwischen den Abteilungen als internes Kunden-Lieferantenverhältnis betrachtet. Die Vorgehenswei-

se kann auch hier in drei Schritten zusammengefasst werden:

1. Identifikation der Schnittstellen zwischen den Abteilungen mit den größten Reibungspunkten
2. Transparenz über und Verständnis für die Leistungsanforderungen der jeweiligen Abteilung
3. Aufdecken von Ineffizienzen in Verbindung mit geringer Anforderungserfüllung

Die Bewertung der Leistungsanforderungen zwischen den Abteilungen erfolgt anhand der Dimensionen „Wichtigkeit der Anforderung“ und „Zufriedenheit mit deren Erfüllung“. Die Analyse geht dabei in beide Richtungen, d.h. die jeweiligen Funktionsbereiche beurteilen sich gegenseitig. Auf diese Weise lassen sich rasch ein umfassendes Bild über Ineffizienzen in der Interaktion von Organisationseinheiten ermitteln, Ansätze zur Verbesserung von Prozessen ableiten und Rückwirkungen auf die bestehende Organisation festhalten. Getreu dem Motto „der Erkenntnis folgt die Tat“ sind die identifizierten Verbesserungspotenziale in strukturierte Maßnahmenpakete zu übertragen. Handlungsfelder sind thematisch zusammengefasste Defizite, die klar definierte Lösungsansätze beinhalten und einen messbaren Nutzen aufweisen.

### Maßnahmen priorisieren und umsetzen

Ein erfolgreiches Prozessmanagement erfordert, dass der Analyse eine stringente Umsetzung folgt. Nicht selten scheitern Verbesserungsmaßnahmen nach einer ausgiebigen Analysephase an einer fehlenden Umsetzungsorientierung. Damit die Organisation nicht mit einer Vielzahl an Umsetzungsprojekten überlastet wird, sollten

Handlungsfelder priorisiert und Pilotprojekte mit rascher Ergebniswirkung angestoßen werden.

Die Priorisierung der Handlungsfelder erfolgt anhand der erwarteten Realisierungsdauer sowie des jeweiligen Nutzenpotenzials, denn Erfolg oder Misserfolg von Verän- ▶

**„Ein erfolgreiches Prozessmanagement erfordert, dass der Analyse eine stringente Umsetzung folgt.“**

## 3M Health Information Systems 3M™ MDK-Management



**Verteidigen Sie Ihre Fälle gegenüber dem MDK – selbstständig, kompetent und komfortabel unterstützt durch 3M™ MDK-Management: Original- und Kassenfall vergleichen, Kodiervarianten simulieren, Bearbeitungseffizienz steigern, Verlustrisiko reduzieren. Mehr Informationen unter 030/32 67 76 - 0 oder [www.3M.de/HIS](http://www.3M.de/HIS)**



Besuchen Sie uns auf der MEDICA! 17. – 20. November in Düsseldorf, Stand C17, Halle 15.

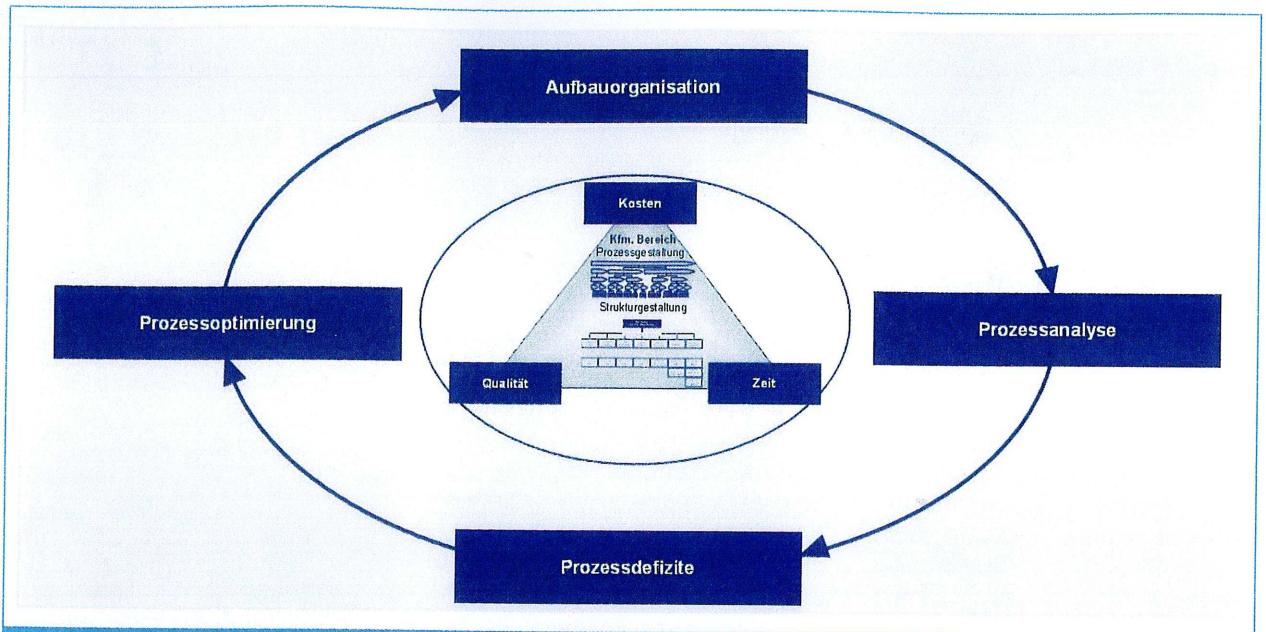


Abbildung 2: Prozessmanagement Regelkreis

derungsprogrammen hängen wesentlich von der Messbarkeit des Fortschritts in der Umsetzung ab. Nichts demotiviert Beteiligte mehr, als Anstrengungen für aufwändige Analysen parallel zum Tagesgeschäft unternommen zu haben, die in der Umsetzung letztlich ohne erkennbare Verbesserung versanden.

Zentraler Bestandteil in der Umsetzung der Prozessoptimierung ist daher ein controllingfähiger Maßnahmenplan. Verbesserungen sollten deshalb als Business-Pläne ausgestaltet werden, in denen konkrete Umsetzungs-Schritte, Aufgaben und Verantwortlichkeiten, definierte Zeiträume, erforderliche

**„Von besonderer Bedeutung sind die beteiligten Mitarbeiter, die sowohl als Innovatoren als auch für die Umsetzung der notwendigen Veränderungen gewonnen werden müssen.“**

Investitionen/Ressourcen und finanzielle Ziele festzuhalten sind. Wichtige Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung sind Leuchtturmprojekte, um schnell Erfolge aufzuweisen, Unterstützung des Verbesserungsprogramms durch das Top-Management und eine intelligente Aufgabenverteilung, um ein Überlasten der Mitarbeiter im Tagesgeschäft zu verhindern.

Damit Prozessoptimierungen keine Einmalaktionen bleiben und

die Krankenhausperformance nachhaltig erhöht wird, ist das Prozessmanagement als ein geschlossener Regelkreis (vgl. Abbildung 2) auszugestalten.

#### Ausblick

Die Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung des aufgezeigten Prozessmanagements sind unabhängig von der Branche und damit auch für Krankenhäuser gültig. Wesentlich ist, dass es sich bei den erzielten Effekten um echte Effizienzsteigerungen und nicht nur um eine Verschiebung von Aufgaben in andere Unternehmensbereiche handelt. Von besonderer Bedeutung in personalintensiven Dienstleistungsunternehmen, wie Krankenhäusern sind die beteiligten Mitarbeiter, die sowohl als Innovatoren als auch für die Umsetzung der notwendigen Veränderungen gewonnen werden müssen.

Die in den vergangenen Jahren eingeleiteten Veränderungen der Rahmenbedingungen und die daraus resultierenden wirtschaftlichen Herausforderungen werden zunehmend an Schärfe gewinnen, was zahlreiche internationale Studien belegen. Die bislang niedrige Bettenauslastung deutscher Krankenhäuser wird sich bei anhaltender Verringerung der Verweildauer weiter re-

duzieren. Zusätzliche finanzielle Mittel für Krankenhäuser sind derzeit nicht absehbar, liegen doch die kaufkraftbereinigten Gesundheitsausgaben pro Kopf in Deutschland um 20 Prozent über dem OECD-Schnitt.

Der Verdrängungswettbewerb unter deutschen Krankenhäusern wird also voranschreiten und zu einer weiteren Konsolidierungswelle in der Branche führen. Aus diesem Grunde ist es für das einzelne Krankenhaus unerlässlich, Managementinstrumente zu etablieren, welche, ergänzend zur Service- und Dienstleistungsqualität, auch die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung kontinuierlich verbessern. Krankenhäuser sollten jetzt die Weichen stellen, um die genannten Herausforderungen zu meistern und langfristig im Wettbewerb bestehen zu können. Die Nutzung branchenfremder Expertise mit modernen Prozessoptimierungsmethoden kann hierzu einen wichtigen Beitrag leisten. ■

Anwar Zaoui, Projektleiter  
zaoui@wieselhuber.de

Frank Schmitz, Projektleiter  
schmitz@wieselhuber.de

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Nymphenburger Str. 21  
80335 München