

Wofür ...?

Vielfältige Nutzeneffekte bei Prozessoptimierungen

Im Zuge der andauernden Neuorganisation der Gesundheitslandschaft, der fortschreitenden Ökonomisierung und des wachsenden Wettbewerbsdrucks in deutschen Gesundheitseinrichtungen werden kontinuierliche Optimierungsmaßnahmen immer notwendiger. Ziel ist es, mit den gegebenen Mitteln das bestmögliche Ergebnis zu erreichen. Das bedeutet, die Ausrichtung der Projekte muss sich an maximal zu erreichenden Nutzeneffekten orientieren. Doch was genau macht einen Nutzen für die Klinik überhaupt aus? Wann liegt ein Effekt vor? Und in welcher Form stellt sich der Effekt dar?



Dr. Christoph Weigle

Der Begriff Nutzeneffekt setzt sich aus den Wörtern Nutzen und Effekt zusammen. Der Duden umschreibt Nutzen mit Worten wie Vorteil, Gewinn oder Erfolg. Effekt, aus dem lateinischen *efficere* (= bewirken), bedeutet soviel wie Wirkung oder Ergebnis. Allgemein lässt sich also unter einem Nutzeneffekt eine aus etwas resultierende Wirkung verstehen, die für Jemanden von Vorteil ist. In den Wirtschaftswissenschaften wurde der Nutzenbegriff zuerst in der Nutzentheorie der Volkswirtschaftslehre behandelt. Dort wird Nutzen als Maß der Fähigkeit eines Gutes, die Bedürfnisse eines Konsumenten zu befriedigen, definiert. In der Betriebswirtschaftslehre hat sich hingegen noch kein einheitlicher Nutzenbegriff herausgebildet. Im Rahmen dieses Beitrages wird Nutzen wie folgt definiert: Ein Nutzen liegt für ein Unternehmen der Gesundheitswirtschaft dann vor, wenn ein Unternehmensziel positiv beeinflusst wird.

Ein Nutzeneffekt ist dann monetär bewertbar, wenn sein monetärer Vorteil möglichst eindeutig quantifizierbar und bestimmten Optimierungsschritten direkt zurechenbar ist. Unter diese Gruppe fallen in erster Linie Kostensenkungen, da Erlössteigerungen i.d.R. nicht die Anforderung der direkten Zurechenbarkeit erfüllen. Ein Unternehmen kann z.B. nach der Verbesserung seiner Marketingprozesse einen Erlösanstieg feststellen. Dieser Effekt lässt sich jedoch nicht eindeutig auf die Prozessoptimierung zurückführen, sondern kann durchaus andere interne oder externe Ursachen haben (z.B. Qualitätsprobleme eines direkten Konkurrenten).

Monetär bewertbare Nutzeneffekte lassen sich besonders gut bei Optimierungen von Leistungserstellungsprozessen identifizieren. Prozesse können im Rahmen von Behandlungsabläufen dokumentiert werden. Durch die in den Abläufen enthaltenen, detaillierten Informationen über die Inanspruchnahme von Ressourcen durch Prozesse und einzelne Aktivitäten lassen sich erzielte Nutzeneffekte optimal zuordnen und monetär bewerten. Wird beispielsweise eine unnötige, nicht wertschöpfende Aktivität aus einem Arbeitsprozess eliminiert, kann der daraus resultierende Nutzeneffekt anhand der Daten zeitlich quantifiziert und mit Hilfe des Lohnsatzes des Mitarbeiters auch monetär bewertet werden. Da der Nutzeneffekt sich eindeutig auf die Eliminierung der besagten Tätigkeit zurückführen lässt, ist er auch direkt zurechenbar. Eine genaue Analyse und Abbildung der Prozesse, z.B. im Rahmen einer Prozesskostenrechnung, ist daher unerlässlich.

Quantifizierbare, jedoch nicht monetär bewertbare Nutzeneffekte müssen ebenfalls die Voraussetzung der Zurechenbarkeit erfüllen. Ihr Nutzen lässt sich zwar quantitativ ausdrücken, sich allerdings nicht immer sinnvoll monetär bewerten. Gelingt es z.B. der Deutschen Bahn, durch die Verbesserung interner Abläufe den Anteil von pünktlich verkehrenden Zügen von angenommen 90% auf 93% zu erhöhen, lässt sich dieser Effekt zwar eindeutig quantifizieren, jedoch nicht sinnvoll monetär bewerten. Die monetären Auswirkungen von Nutzeneffekten dieser Kategorie lassen sich allenfalls schätzen. Die Betrachtung

über einen längeren Zeitraum mit geeigneten Messtechniken kann aber nützliche Informationen und Anhaltspunkte über erfolgskritische Faktoren liefern. Schafft die Bahn es, die Pünktlichkeit ihrer Züge kontinuierlich zu steigern, bedeutet dies eine verbesserte Qualität der erbrachten Leistung, die sich positiv auf den Umsatz auswirken kann.

Die am schwierigsten greifbaren Nutzeneffekte sind die, die nicht quantifizierbar sind, was eine Schätzung der monetären Auswirkungen außerordentlich schwierig macht. Zu dieser Gruppe, die auch als qualitative Nutzeneffekte bezeichnet wird, zählen Wirkungen wie Qualitätssteigerungen, Erhöhung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit oder Auswirkungen auf das Unternehmensimage. Effekte dieser Art lassen sich ggf. durch geeignete Indikatoren nachweisen. Sie lassen sich i.d.R. jedoch nicht eindeutig auf die Optimierungsschritte zurückführen. Insbesondere der ganzheitliche Ansatz, alle Effekte über einen längeren Zeitraum mit geeigneten Messtechniken zu beobachten, sollen Erkenntnisse über erfolgskritische Faktoren liefern, die Unternehmen im Gesundheitswesen kontinuierlich zu beachten haben. Gerade den Fokus auf diese weicheren Faktoren zu richten, sollte jedoch keinesfalls deswegen zurückgestellt werden oder gar unterbleiben, weil die Messbarkeit von Ursache-Wirkungsbeziehungen in komplexen Systemen schwieriger ist als in linearen Beziehungen. Aufgabe ist es, die Komplexität zu steuern und sie nicht zu reduzieren. Somit sollten diese Punkte nicht als „Nebeneffekt“, sondern als

Ziele eines Managementsystems verstanden werden. Das Ziel ist die Erreichung einer guten Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit im Umfeld des Marktes gegenüber der Konkurrenz, der Patienten und den Leistungsträgern.

Bei der Berechnung der Nutzeffekte einer Prozessoptimierung tritt allerdings auch immer folgende Situation auf: Die Modellierung eines Behandlungsablaufs im Krankenhaus ist durchgeführt. Anhand einer Prozesskostenrechnung und einer Wertschöpfungsanalyse hat eine Kalkulation und eine Bewertung des Prozessablaufs stattgefunden. Das neue Soll-Konzept sieht beispielhaft eine Kostenreduzierung von 20 Euro pro Durchführung vor. Bei insgesamt 10.000 Patienten ergibt sich somit ein Optimierungspotential von 200.000,- €. Eine Summe, die einen Verwaltungsleiter durchaus überzeugen dürfte – bis er die Frage stellt: „Und auf welchem Konto ist das Geld?“

Die monetär bewertbaren Nutzeffekte sind durch das Sollkonzept und die Umsetzung als Potential zwar gehoben, aber wenn es sich um optimierte Personalressourcen handelt, müssen wir die Frage stellen, was können wir mit diesen Ressourcen anfangen? Sind die 200.000,- € gleichzusetzen mit beispielsweise vier Arbeitsplätzen, die möglicherweise eingespart werden könnten? Oder funktionieren sobald die Mitarbeiter aus dem Prozess herausgezogen werden, die Abläufe in der gestalteten Art und Weise nicht mehr? Sind also direkte Personal- bzw. Kosteneinsparungen aus der praktischen Umsetzung heraus kontraindiziert, kann direkter Nutzen aber auch in der Form realisiert werden, dass freiwerdende Arbeitszeit in zusätzliche wertschöpfende Prozesse eingebracht wird – schlichtweg das Prinzip der Effizienzsteigerung. Dies erfolgreich umzusetzen, erfordert jedoch ein kluges Management, da einerseits die Ressourcenallokationen in zusätzliche Leistungen in der gesamten Wertschöpfungskette ausgewogen anzupassen sind, so dass am Ende tatsächlich zusätzliche Er-

löse entstehen und andererseits die Leistungen, in die man dann investiert einer strategischen Planung unterliegen sollten. Vor diesem Hintergrund scheint auch die folgende Frage eines Geschäftsführers berechtigt: „Und wo liegt denn nun der Nutzen optimierter Prozesse ganz konkret?“

Die Nutzeffekte einer Prozessveränderung lassen sich bestimmen über einen Soll-Ist-Vergleich bezüglich der erhobenen Daten hinsichtlich Zeit, Kosten und Qualität und wie folgt bewerten:

- 1.) Einsparungen von Arbeitszeit durch den Wegfall von Aktivitäten
Diese lassen sich durch die vollständige Erfassung der Durchführungszeit und der kostenrechnerischen Bewertung im Ablauf exakt ausweisen. Reduzierung von Überstunden und Leistungsausweitungen sind beobachtete Auswirkungen
- 2.) Einsparungen der Wartezeit von Patienten
Die Einsparung der Wartezeiten lässt sich aus Messungen herleiten. Eine sinnvolle monetäre Bewertung ist allerdings kaum möglich, da die Wartezeit von Patienten nicht direkt Kosten verursachen muss
- 3.) Effekte, die nach der Implementierung des Soll-Prozesses quantifiziert werden können wie Verbesserung der Termingenauigkeit, Erhöhung der Lieferbereitschaft und Reduzierung der Prüf- und Fehlerkosten.
- 4.) Zukünftig quantifizierbare Nutzeffekte
Auswirkungen auf Größen wie z. B. Kundenzufriedenheit oder Image des Krankenhauses, die im Vergleich mit geeigneten Indikatoren im Zeitverlauf beurteilt werden können!

Einsparungen an Material- und Medikamentenkosten lassen sich verhältnismäßig einfach bestimmen. Die Nutzeffekte von Prozessoptimierungen liegen aber auch in der Schaffung von Kapazitäten und der Bildung von Freiräumen,

die dann für andere Tätigkeiten zur Verfügung stehen. Zwar lässt sich eine steigende Anzahl von Patienten nicht unbedingt eindeutig auf eine Prozessoptimierung zurückführen, doch lassen aussagekräftige Indikatoren durchaus Rückschlüsse zu. So deutet beispielsweise die Anzahl wiederholter behandelter Patienten auf eine Kundenzufriedenheit hin und eine steigende Anzahl von Initiativbewerbungen kann auf eine hohe Attraktivität der Einrichtung für Fachkräfte hinweisen.

Literatur

- 1 Vgl. ausführlich Greiling, M.: Wo steckt der Nutzen? – Die Effekte von Prozessoptimierungen. In: Krankenhaus Umschau. 11/2006. S. 1010-1013. Greiling, M., Schulten, H.: Das Modell genereller Nutzeffekte (MGN). In: Das Krankenhaus. 1/2007. S. 42-44.

Kontakt

Dr. Christoph Weigle
Diakonissen-Mutterhaus und Diakoniekrankenhaus Rotenburg (Wümme)
Leitung Unternehmensentwicklung und Qualität
Tel.: 04261/776974
E-Mail: weigle@diako-online.de

Prof. Dr. Michael Greiling,
Fachhochschule Gelsenkirchen
Tel.: 0209/9596619
E-Mail: michael.greiling@fh-gelsenkirchen.de



Wenn Größe das entscheidende Kriterium wäre,
wären wir nicht 20 Jahre erfolgreich am Markt.

Ihr **erfahrenes** Team
für Krankenhaus-
Informationssysteme

 **MEIERHOFER AG**
Perspektiven erleben
www.meierhofer.de