

# Potentiale heben, Verschwendung vermeiden

Damit eine Klinik erfolgreich ist, müssen alle Prozesse exakt aufeinander abgestimmt sein. Ein leistungsstarkes Prozessmanagement sorgt für Effizienz und Effektivität.

**Prof. Michael Greiling,**  
Institut für Workflow-Management im  
Gesundheitswesen, Telgte

Gesundheitseinrichtungen müssen zahlreiche Herausforderungen bewältigen, um unter den gegebenen wirtschaftlichen, gesundheitspolitischen und rechtlichen Rahmenbedingungen überlebens- und innovationsfähig bleiben zu können. Personalmangel, Kostendruck und der Wettbewerb um immer anspruchsvollere Patienten erfordern effiziente Organisationsstrukturen. Das Unternehmen muss sich intensiv mit den eigenen Prozessabläufen auseinandersetzen, um die hohen Anforderungen erfüllen zu können. Grundvoraussetzung für den Erfolg einer Klinik sind exakt aufeinander abgestimmte Prozesse und ein reibungsloses Zusammenarbeiten unterschiedlicher Funktionsbereiche, Abteilungen, Mitarbeiterteams und Kollegen.

Prozesse funktionieren im Tagesgeschäft oft nicht immer optimal. Insbesondere an den Schnittstellen kommt es häufig zu Reibungsverlusten. Zum einen stehen hierarchische Strukturen einer effizienten Steuerung von Prozessen entgegen, zum anderen ist die tägliche Praxis in Kliniken häufig stark funktionsorientiert organisiert. So entstehen operative Inseln, die streng voneinander abgegrenzt arbeiten. Dies hat lange Entscheidungswege, hohe Durchlauf- und Reaktionszeiten

und intransparente Prozesse zur Folge. Solche Mängel bergen außerdem einen erheblichen Kostenaufwand, dem kein Erlös gegenübersteht. Eine mangelhafte Kooperation und Kommunikation der operativen Inseln untereinander wirkt sich zudem nicht nur negativ auf die Mitarbeitermotivation, sondern auch auf die Kundenorientierung aus.

## Prozesse optimieren

Ein ganzheitliches Prozessmanagement basiert auf der kontinuierlichen Verbesserung bestehender Prozesse und Strukturen. Es beinhaltet die kontinuierliche Dokumentation, Analyse, Gestaltung, Implementierung und Evaluation der betrieblichen Abläufe. Das Konzept dient der zielgerichteten Steuerung der Wertschöpfungskette anhand der Erfolgsparameter Kosten, Zeit und Qualität. Prozessmanagement sichert den Informations- und Regelungsbedarf der Einrichtung. So kann die Klinik flexibel und zeitnah auf sich ändernde Bedingungen im Umfeld reagieren und zeitnah die Entwicklung von Problemlösungen im Team initiieren. Um langfristig leistungsfähig und wirtschaftlich zu bleiben, müssen Kliniken Prozessmanagement aktiv in ihre Unternehmensstrategie integrieren. Alle Mitarbeiter sollten konsequent in diesen Prozess einbezogen werden und ihre eigenen Ideen und Erfahrungen nutzbringend in das Unternehmen einfließen lassen, sodass hieraus ein permanenter Prozess von messbaren Verbesserungen entstehen kann. Ein erster Schritt des Prozessmanagements ist die Prozessanalyse. Hier wird zunächst der Ist-Zustand der wichtigsten Prozesse erhoben und grafisch dargestellt.

## Wertschöpfung steigern

Die Wertschöpfungsanalyse untersucht einzelne Aktivitäten innerhalb der Prozessabläufe und liefert Informationen



Prof. Michael Greiling

hinsichtlich ihrer Effizienz und Effektivität. Sie unterscheidet Leistungsarten hinsichtlich ihres Beitrags zur Wertschöpfung. Als Nutzleistungen werden Tätigkeiten bezeichnet, die zu einer unmittelbaren Wertsteigerung für den Patienten führen. Nutzleistungen werden geplant durchgeführt und müssen kontinuierlich verbessert werden. Ein Beispiel für eine Nutzleistung ist die Schmerztherapie.

Stützleistungen sind Aktivitäten, die nur indirekt der Wertsteigerung des Patienten dienen. Sie unterstützen die Nutzleistungen, werden vom Patienten jedoch nicht direkt angefordert. Da Stützleistungen Kosten verursachen, sind sie wirtschaftlich zu gestalten und sparsam einzusetzen. Ein Beispiel für Stützleistungen ist die Vorbereitung des Intensivplatzes.

Blindleistungen treten ungeplant auf und tragen nicht zur Wertschöpfung der Klinik bei. Sie werden vom Patienten nicht angefordert, erhöhen die Prozesskosten und sind daher zu vermeiden. Ein Beispiel ist die telefonische Abstimmung des Aufnahmebuches.

Auch Fehlleistungen sollten grundsätzlich vermieden werden. Sie wurden ursprünglich als Nutz- oder Stützleistungen geplant, konnten jedoch aufgrund auftretender Fehler nicht umgesetzt werden. Ziel muss es sein, die Ursachen solcher Fehler zu finden und zu eliminieren. Ein Beispiel ist die Erstellung eines falschen Röntgenbildes.

Zur Ermittlung der Wertschöpfung wird eine Zeitanalyse durchgeführt. Jedem Teilprozess werden Bearbeitungs-, Rüst-,

Transport-, Such-, Liege- und Wartezeiten zugewiesen. Aus der Bearbeitungszeit ermittelt sich die Nutzleistung, Rüst- und Transportzeiten stellen Stützleistungen dar. Aus Such-, Liege- und Wartezeiten ergeben sich Blind- und Fehlleistungen. Ihnen können Schwachstellen, Probleme und Risiken zugewiesen werden. Am Ende zeigt ein ausführlicher Wertschöpfungsbericht Potentiale und Optimierungsmöglichkeiten auf. Es lassen sich wirtschaftliche Überlegungen ableiten, beispielsweise ob beziehungsweise wie viel Arbeitszeit sich durch bestimmte Veränderungen innerhalb eines Prozesses einsparen lässt und welche Kostenvorteile sich daraus ergeben.

Durch die kritische Überprüfung der Tätigkeiten auf Verschwendung werden Optimierungspotentiale identifiziert. Die Eliminierung von nicht wertsteigernden Tätigkeiten verbessert die Effizienz und Effektivität der Abläufe ohne Einschränkungen bei der Behandlungsqualität. Reibungslos ablaufende Versorgungsprozesse reduzieren zudem Kosten durch Nachbesserungen oder Anpassungen. Sie bilden den Maßstab für zufriedene Patienten, ein positives Image und die Wettbewerbsfähigkeit der Klinik am Markt.

Anschließend werden die Informationen der Ist-Analyse mit Soll-Daten verglichen, die sich beispielsweise aus der Definition von Unternehmenszielen, Mitarbeiter- und Patientenanforderungen, wissenschaftlichen Erkenntnissen und Erfahrungen ableiten lassen. Die am Behandlungsprozess beteiligten Berufsgruppen treffen sich im Rahmen von Workshops, um die einzelnen Abläufe anhand der unterschiedlichen Methoden aus ihrer Sicht zu besprechen, zu bewerten und zu dokumentieren. Am Ende steht die Implementierung von störungsfreien, zielgerichteten Abläufen, die eine effiziente, effektive und qualitativ hochwertige Patientenversorgung sicherstellen. Eine regelmäßige Überprüfung der Ergebnisse ist notwendig, um Probleme frühzeitig aufzudecken und zeitnah gesteuert zu können.

## Verschwendung vermeiden

Ein ganzheitliches Workflow-Management ist ein nachhaltig angelegtes Konzept zur Identifikation und Eliminierung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten in den Arbeitsabläufen, an den Arbeitsplätzen und in der Arbeitsumgebung. Durch die erzeugte Transparenz der Prozesse lassen sich Unklarheiten, Missverständnisse und Fehler vermeiden. Dies erleichtert den Arbeitsalltag und stärkt die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter und Patienten. Prozessmanagement ist dann erfolgreich, wenn die Versorgungsprozesse zum gewünschten Ergebnis führen und gleichzeitig wirtschaftlich sind, also ohne unnötige Mehraufwendungen ablaufen.

Der Patient erwartet bestimmte Versorgungsleistungen in einer bestimmten Qualität zu einem festgelegten Zeitpunkt und einem stimmigen Preis-Leistungs-Verhältnis. Prozesse setzen sich aus unterschiedlichen Tätigkeiten zusammen, jedoch erhöhen nicht alle Tätigkeiten den Nutzen für den Patienten. Ist ein solcher Mehrwert nicht vorhanden, wird von Verschwendung gesprochen. Tätigkeiten, die für den Kunden keinen Mehrwert darstellen, sind zu vermeiden. Hierzu zählen unnötige Aufwendungen wie beispielsweise Wartezeiten oder Doppeluntersuchungen ebenso wie vom Patienten ungenutzte Leistungen.

Verursacher für Verschwendung sind beispielsweise Lagerbestände, Abfall, Intransparenz und Unordnung ebenso wie unklar formulierte Absprachen und Ziele. Viele dieser Auslöser haben sich über einen langen Zeitraum im Arbeitsalltag etabliert und werden als solche gar nicht mehr wahrgenommen. Die kritische Überprüfung aller Aktivitäten hinsichtlich ihres Beitrags im Wertschöpfungsprozess zeigt auf: Tun wir die richtigen Dinge und tun wir die Dinge richtig? Ziel ist die Identifizierung und Eliminierung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten, die als Verschwendung angesehen werden. ■