



Rechtlich

„wasserdicht“

Prozessoptimierung – Erfolg in der Umsetzung von IT-Projekten

Die rechtliche Begleitung des Optimierungsprojektes ist bei aller Komplexität kein Selbstzweck. Sie soll bei richtigem Verständnis die kaufmännischen Prozesse begleiten und betriebswirtschaftlich notwendige Prozessoptimierungen dadurch ermöglichen, dass rechtliche Barrieren überwunden und Gestaltungsspielräume ausgeschöpft werden.

Am Beginn eines Optimierungsprojektes steht die Analyse des Ist-Zustandes

Mitarbeiter oder des Managements. Rechtliche Rahmenbedingungen, deren historischen Wurzeln oft im Unternehmen nicht mehr bekannt sind, sorgen über viele Jahre hinweg dafür, dass bestimmte Strukturen, Abläufe oder auch Zustände sich verfestigen. Sollen diese im Rahmen eines Optimierungsprojektes geändert, abgeschafft oder durch andere ersetzt werden, bedarf es zunächst einmal einer Bestandsaufnahme, ob diese rechtlichen Rahmenbedingungen überhaupt noch gelten bzw. für die Zukunft geändert werden können.

Wurde der Bestand an rechtlichen Rahmenbedingungen ermittelt, muss vor dem Hintergrund der betriebswirtschaftlichen Analyse und Wertung des Ist-Zustandes sowie der daraus abgeleiteten Änderungspotenziale und -bedarfe identifiziert werden, welche der bestehenden rechtlichen Bedingungen Änderungsbedürftig und -fähig sind.

Optimierung heißt Gestaltung

Die Optimierung von Prozessen setzt voraus, dass Veränderungen rechtlich zulässig sind. Auch außerhalb gesetzlicher Vorgaben bestehen Normen, die sich einer einseitigen Änderung entziehen. Dies können beispielsweise abrechnungsrechtliche Vorgaben der Krankenversicherungen sein. Über diese nicht änderbaren Rahmenbedingungen, die im Wege der Ist-Analyse identifiziert werden müssen, hinaus besteht rechtlicher Gestaltungsspielraum, der

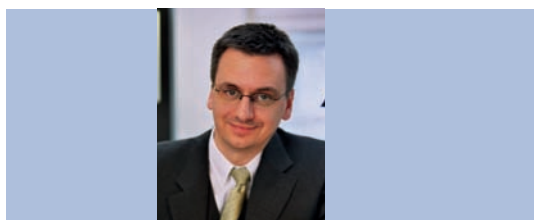
Die optimale Gestaltung unternehmerischer Prozesse ist nicht nur eine betriebswirtschaftliche Herausforderung. Prozessanalyse bedeutet auch rechtliche Analyse. Das gilt auch für die Einführung und Strukturierung von Krankenhausinformationssystemen, Outsourcing sowie den Datenschutz. Erfolgreich umgesetzte Optimierungsvorhaben zeigen, dass der rechtlichen Ausgestaltung bereits in einer frühen Phase hinreichende Aufmerksamkeit gewidmet werden muss, um so vor späteren Überraschungen oder unliebsamen Verzögerungen gewappnet zu sein.

im Interesse der Prozessoptimierung genutzt werden muss.

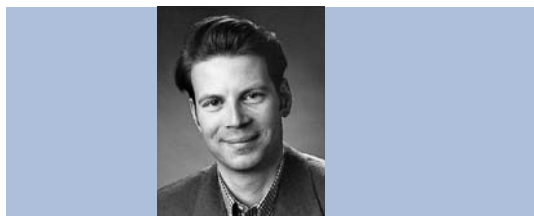
Ist das Optimierungsprojekt auf das gesamte Unternehmen oder wesentliche Teilprojekte und nicht nur auf die Verbesserung eines kleinen Teilprozesses gerichtet, sind regelmäßig mehrere Rechtsgebiete betroffen, die jeweils für sich eigenen Besonderheiten folgen.

Arbeitsrecht

So berührt die Veränderung von Arbeitsabläufen regelmäßig die Arbeits-



RA Marcus Helfrich



Prof. Dr. Michael Greiling

des. Sie sollte sich nicht nur auf die betriebswirtschaftliche Betrachtung beschränken. Viele im Alltag praktizierten Verhaltensweisen, vorgefundene Strukturen oder fehlende Handlungsalternativen haben ihre Ursachen nicht in mangelnder Phantasie der betroffenen

organisation, die zeitliche Disposition der Mitarbeiter, hat Auswirkungen auf Weisungs- und Unterstellungsverhältnisse oder erfordert gar die Änderung von Stellenbeschreibungen und Arbeitsverträgen. Dies alles berührt Fragen sowohl des Individualarbeitsrechtes als auch des kollektiven Arbeitsrechtes:

Bestehende Anstellungsverträge müssen an die geänderten Arbeitsabläufe angepasst werden, sofern die Optimierung nicht im Rahmen des Direktionsrechtes des Arbeitgebers erfolgen kann. Ob dies der Fall ist, lässt sich durch eine eingehende Analyse der geänderten Prozesse und der arbeitsvertraglichen Grundlagen klären.

Die Änderung der Arbeitsorganisation führt zu der Frage, ob nicht mitbestimmungsrechtlich relevante Tatbestände betroffen sind. In diesen Fällen müssen Personalvertretung oder Betriebsrat rechtzeitig beteiligt werden. Dies bedarf der sorgfältigen Vorbereitung und rechtlichen Begleitung. Mitbestimmungsrechtliche Fehler können im Einzelfall dazu führen, dass ein betriebswirtschaftlich notwendiges oder sinnvolles Optimierungsprojekt nicht oder erst verspätet umgesetzt werden kann.

Gleichzeitig bieten Dienst- oder Betriebsvereinbarungen gerade bei größeren Optimierungsprojekten die Chance, auf breiter Ebene nicht nur Mitarbeiter einzubeziehen, sondern vor allem auch allgemeine und verbindliche Regelungen für die betroffenen Mitarbeiter zu vereinbaren, ohne zugleich jeden einzelnen bestehenden Anstellungsvertrag in Individualverhandlungen ergänzen zu müssen.

Organisationsrechtliche Auswirkungen

Prozessoptimierungen gehen über strukturelle Gegebenheiten hinweg. Dies kann zur Folge haben, dass organisatorische Änderungen in der Struktur des Unternehmens bzw. Krankenhauses sinnvoll werden.

Die rechtlichen Anforderungen an erfolgreiche Outsourcing oder Insourcing-Vorhaben sind mannigfaltig. Sie reichen von der Frage eines möglichen Betriebsüberganges und der damit verbundenen Informationspflichten gegenüber betroffenen Mitarbeitern bis hin zum Abschluss geeigneter IT-Verträge mit externen Dienstleistern, die eine hinreichende Prozessqualität und -sicherheit gewährleisten müssen.

Informationsmanagement

Prozessoptimierungen setzen oftmals an der sinnvollen Erfassung, Verwaltung und Verarbeitung von Informationen an. Ineffiziente Abläufe sind häufig darauf zurückzuführen, dass die erforderlichen Informationen nicht, nicht vollständig oder nicht rechtzeitig verfügbar sind. Auch eine mehrfach erfasste Information ist auf die mangelhafte Transparenz des Informationsmanagements zurückzuführen.

Je transparenter die Erhebung und Verarbeitung von Informationen im Unternehmen erfolgen, desto größer ist das Bedürfnis nach einer klaren rechtlichen Grundlage der Informationsverarbeitung. Die datenschutz- und informationsrechtlich korrekte Ausgestaltung der im Unternehmen und Krankenhaus anfallenden Daten ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die im Rahmen der Prozessoptimierung laufend zu erfüllen ist. Eine nachträglich durchgeführte datenschutzrechtliche Prüfung führt oftmals zu dem Ergebnis, dass Erhebungs- oder Verarbeitungsvorgänge unzulässig sind, obgleich eine frühzeitige datenschutzrechtliche Begleitung mit einfachen Mitteln rechtlich zulässige Prozessoptimierungen ermöglicht hätte. In diesem Zusammenhang sind gerade auch Fragen des Arbeitnehmerdatenschutzes von Bedeutung, die häufig nur dann gut gelöst werden können, wenn geeignete Dienst- oder Betriebsvereinbarungen verhandelt und geschlossen werden.

Ressourceneinsatz

Prozessoptimierungen umfassen nicht zuletzt auch die Frage, in welchem Umfang und zu welchen Bedingungen externe Dienstleister oder Zulieferunternehmen in den Arbeitsablauf einbezogen werden. Auch externe Unternehmen müssen sich spezifischen Qualitätsanforderungen stellen. Die Überarbeitung bestehender Vertragsbeziehungen oder auch der Abschluss neuer Verträge gehört deshalb ebenfalls zu den rechtlich relevanten Themenfeldern.

**RA Marcus Helfrich
FPS Fritze Paul Seelig
Garmischer Str. 35
81373 München
www.fps-law.de**

**Prof. Dr. Michael Greiling
Institut für Workflow-Management
im Gesundheitswesen (IWIG)
An-Institut der Fachhochschule
Gelsenkirchen
Pröbstingstraße 50
48157 Münster
www.iwig-institut.de**