

# „Reine Nervensache“

## Prozessmanagement im Krankenhaus

**Höhere Qualitätsanforderungen, ein stetig steigender Kostendruck und härter werdende Wettbewerbsbedingungen zwingen deutsche Krankenhäuser immer stärker zu einem Umdenken von einer funktionsorientierten hin zu einer prozessorientierten Sichtweise.**

Das Leben des „Unternehmens“ Krankenhaus wird durch seine Prozesse bestimmt. Sie sind die Nervenbahnen, ohne die kein Unternehmen existieren kann. Das Nervensystem eines Lebewesens hat die Aufgabe, Informationen über die Umwelt und den Organismus aufzunehmen, zu verarbeiten und Reaktionen des Organismus zu veranlassen, um möglichst optimal auf Veränderungen reagieren zu können. Diese Aufgaben übernehmen in einem Unternehmen die Prozesse. Durch die sich permanent wandelnden Rahmenbedingungen des Krankenhausalltags müssen auch die Prozesse immer wieder an neue Situationen angepasst werden. So können sie das System zusammenhalten, es lenken und zum Erfolg führen.

### Überblick behalten

Je nach Größe der Organisation ist die Vielzahl der Prozesse manchmal jedoch schwer zu überblicken. Hinzu kommt, dass Prozesse sich zum Teil überschneiden. Wo Menschen also Prozesse und ihre Schnittstellen zu bewältigen haben, können Probleme wie lange Wartezeiten, fehlende Befunde, Therapieverschiebungen, OP-Absetzungen oder Doppeluntersuchungen auftreten. Der Aufwand für Blindleistungen ist in vielen Krankenhäusern enorm. Das Erstellen von überflüssigen Formularen, die Suche nach verschwundenen Röntgenbildern oder doppelte Patientenwege aufgrund von Terminverschiebungen und viele weitere Brüche im Arbeitsablauf reduzieren sowohl die Leistungskapazität als auch die Motivation der Mitarbeiter und stellen indirekte Kosten für das Unternehmen dar.

Um dies zu verhindern, ist es wichtig, Prozessabläufe zu dokumentieren, zu analysieren und auszuwerten. Denn nur wenn die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert und alle am Prozess beteiligten Personen ihren Aufgabenbereich im Behandlungsprozess kennen und ausfüllen, lassen sich Prozesse optimieren und der Arbeitsablauf effizient gestalten. Um dies zu erreichen, muss das Wissen um den Ablauf der einzelnen Prozesse, das meist nur in den Köpfen der Mitarbeiter vorhanden ist, transparent gemacht werden.

### Ressource Zeit

Eine genaue Dokumentation gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich einen Überblick über den gesamten Prozessverlauf und die aktuelle Prozessqualität zu verschaffen, indem sie sich gegenseitig austauschen. Solch eine gemeinsame Diskussionsgrundlage fehlt im Klinikalltag häufig. Die Zeit ist knapp und der Betrieb funktioniert in erster Linie routinemäßig. Dennoch sind die Informationen die hier zu Tage treten von größter Wichtigkeit für

den reibungslosen und effizienten Ablauf von Prozessen. Gemeinsam an einem Tisch unterhalten sich die Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchieebenen vielleicht zum ersten Mal über ihren Arbeitsablauf. Sie berichten, an welchen Stellen Probleme aufgetreten

Prozessgrafik können ihre Nutzer sich schnell mit der neuen Verfahrensweise vertraut machen und diese schon nach einer kurzen Einarbeitungszeit sicher anwenden. Das gemeinsame Bild schafft eine gemeinsame Basis, auf der man aufbauen kann. Der Mehrwert sind ein



Prof. Dr. Michael Greiling sieht steigende Wettbewerbsbedingungen auf ...



... deutsche Krankenhäuser zukommen. Eine Dokumentation soll ...



... Mitarbeitern künftig einen Überblick über die Prozessorganisation in ihren Unternehmen geben.

sind und welche Voraussetzungen für sie erfüllt sein müssen, um effektiv arbeiten zu können. Hieraus ergibt sich die nötige Informationsbasis um Schwachstellen, Einsparungs- und Verbesserungspotentiale systematisch und detailliert auszuloten. Den Behandelnden bietet ein systematischer und dokumentierter Prozessablauf eine Leitlinie, einen Standard und eine Orientierungshilfe. Diese sollte für jeden zugänglich, verständlich und nachvollziehbar sein. Denn wenn sich die Mitarbeiter erst mit Zahlenkolonnen in Tabellenform auseinandersetzen müssen, für deren Interpretation sie weder Zeit noch Mühe haben, werden sie im Zweifelsfall auf deren Nutzung verzichten. Aus diesem Grund müssen alle am Prozess beteiligten Personen auch optisch angesprochen werden und sich mit einem Blick schnell und gezielt zurechtfinden. Aufgrund der Transparenz einer solchen „gemalten“

klar strukturierter und effizienter Arbeitsablauf und ein optimiertes Zeitmanagement, was sich positiv sowohl auf die Motivation des Krankenhausteams als auch auf die Patienten auswirkt. Denn nun bleibt die Zeit für Tätigkeiten wie zum Beispiel Gespräche mit verunsicherten Patienten, die oftmals weder Zuspruch noch Aufmunterung von Angehörigen bekommen können.

#### ► Kontakt:

Prof. Dr. Michael Greiling  
Institut für Workflow-Management  
im Gesundheitswesen (IWIG) GmbH  
An-Institut der FH Gelsenkirchen  
D-Münster  
Tel.: 0251/93254-0  
Fax: 0251/93254-60  
michael.greiling@iwig-institut.de  
www.iwig-institut.de