



©lexiconimages - stock.adobe.com

„Der Mensch neigt dazu, an Gewohnheiten festzuhalten“

Interview mit Prof. Dr. Michael Greiling

Funktionierende Prozesse sind essenzieller Bestandteil des Klinikalltags. Sie garantieren optimale Patientenversorgung und ermöglichen den Beschäftigten einen sinnvoll organisierten Arbeitsalltag. Oft genug jedoch ist der Idealzustand nicht leicht zu erreichen. Wir sprachen mit Prof. Dr. Michael Greiling, Professor für Workflow-Management im Gesundheitswesen und Geschäftsführer des Instituts für Workflow-Management im Gesundheitswesen, darüber, wie Prozessmanagement in den Kliniken im besten Fall aufgestellt sein sollte.

Keywords: Prozessmanagement, Strategie



Prof. Dr. Michael Greiling

Optimierte Prozesse sind nicht nur wichtig für die Patientenversorgung und Patientensicherheit. Sie ermöglichen auch, den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden sinnvoll zu organisieren. Dennoch ist die Um-

setzung im Klinikalltag oft eine Herausforderung.

KU Gesundheitsmanagement: Warum ist professionelles Prozessmanagement wichtig für Kliniken?

Prof. Dr. Michael Greiling: Professionelles Prozessmanagement ist in Kliniken unverzichtbar, um organisatorische Herausforderungen zu bewältigen, die Effizienz und Qualität der Versorgung zu erhöhen und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu fördern. Ohne ein strukturiertes Prozessmanagement fehlt es an klaren Strategien, Zielen und Methoden, um Änderungen erfolgreich durchzuführen. „Wir haben das Ziel aus dem Auge verloren, kommen aber gut voran.“ Dies führt zu Verzögerungen, ineffektiven Maßnahmen und Frustration bei den Mitarbeitenden. Professionelles Prozessmanagement bietet einen systematischen Ansatz, um Veränderungen planvoll und nachhaltig umzusetzen und die langfristige Leistungsfähigkeit der Klinik zu sichern. Ärzte, Pflegekräfte und Funktionsdienste benötigen praxistaugliche Methoden. Da es unmöglich ist, alle bestehenden Verfahren zu beherrschen, ist es wichtig, dass die angewendeten Methoden ziel führend sind. Professionelles Prozess-

management stellt bewährte Werkzeuge und Techniken bereit, die in der klinischen Praxis schnell und erfolgreich umgesetzt werden können. In vielen Kliniken gibt es nur wenige Mitarbeitende, die für professionelles Prozessmanagement ausgebildet sind. Die meisten medizinischen und pflegerischen Ausbildungen beinhalten keine speziellen Inhalte zum Thema Prozessmanagement. Dies stellt ein großes Hindernis dar, da der Erfolg von Optimierungsprojekten stark von den Kenntnissen und Fähigkeiten der Beteiligten abhängt.

Wo liegen konkret die Nutzeneffekte von Prozessmanagement für Gesundheitseinrichtungen?

Prozessmanagement bringt zahlreiche Vorteile, die weit über die bloße Einsparung von Zeit und Kosten hinausgehen. Natürlich ist eine der offensichtlichen Verbesserungen die Reduzierung von Zeit und Kosten sowie die Steigerung der Produktivität, die aus der Optimierung von Arbeitsabläufen resultiert. Aber ein weiterer sehr hoher Wert des Prozessmanagements liegt in den weichen Faktoren, die es mit sich bringt.

Ein zentraler Effekt ist die Verbesserung der Kommunikation. Klar defi-

nierte und standardisierte Prozesse sorgen dafür, dass Informationen präzise und zeitnah weitergegeben werden. Missverständnisse können minimiert und die Zusammenarbeit erleichtert werden. Dies führt zu einer höheren Transparenz und einem besseren Verständnis der jeweiligen Verantwortlichen.

Ein weiterer entscheidender Aspekt ist die erhöhte Wertschätzung, die das Klinikpersonal erfährt. Wenn die Arbeitsumgebung organisiert und Aufgaben klar definiert sind, fühlen sich die Mitarbeitenden respektiert und anerkannt. Dies wird verstärkt, wenn ihre Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge ernst genommen und in die Optimierungsprozesse integriert werden. Die Beteiligung der Betroffenen fördert das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Das Arbeiten im Team wird durch Prozessmanagement ebenfalls positiv beeinflusst. Es unterstützt die Zusammenarbeit und Koordination zwischen den verschiedenen Abteilungen und Fachbereichen. Dies stärkt den Teamgeist und sorgt für eine harmonische und produktive Arbeitsatmosphäre.

Ein wesentlicher Bestandteil des Prozessmanagements ist eine regelmäßige Überprüfung der bestehenden Abläufe auf Schwachstellen. Die Reflexion trägt dazu bei, dass die Einrichtung ständig lernt und sich weiterentwickelt. Mitarbeitende werden ermutigt, proaktiv und konstruktiv nach Möglichkeiten zur Optimierung zu suchen sowie diese umzusetzen. Diese positive Einstellung gegenüber Veränderungen und Innovationen ist in der heutigen dynamischen und anspruchsvollen Gesundheitsbranche von entscheidender Bedeutung. So trägt Prozessmanagement nicht nur zu einer effizienteren und kostengünstigeren Arbeitsweise bei, sondern auch zu einer nachhaltigeren Qualität der Patientenversorgung durch eine sehr gute Arbeitskultur der kontinuierlichen Verbesserung.

Der ökonomische Druck auf die Kliniken ist enorm. Wie kann Prozessmanagement helfen, Geld zu sparen?

Ein zentraler Aspekt zur Bewältigung der finanziellen Herausforderungen von Kliniken ist die Einsparung von Zeit. Studien haben gezeigt, dass bis zu 20 Prozent der Arbeitszeit für nicht wertschöpfende Tätigkeiten aufgewendet werden. Durch gezieltes Prozessmanagement können diese ineffizienten Abläufe identifiziert und eliminiert werden. Dies führt zu einer signifikanten Zeitersparnis, da Mitarbeitende nicht mehr unnötig suchen, laufen, telefonieren, nachfragen, warten, etwas

holen, doppelt machen oder korrigieren müssen und sich stattdessen auf ihre wichtigen Kernaufgaben konzentrieren können.

Die Kostensenkung ist ein weiterer wichtiger Effekt des Prozessmanagements. Indem Arbeitsabläufe optimiert und Ressourcen effizienter genutzt werden, können Kliniken erhebliche Kosten einsparen. Neben einer Verkürzung der Patientenverweildauer trägt auch die Reduktion von Fehlern und Nacharbeiten wesentlich dazu bei, Kosten zu minimieren.

Ein entscheidender Vorteil ist die Erhöhung der Produktivität. Wenn Arbeitsprozesse klar definiert und effizient gestaltet sind, können Mitarbeitende ihre Aufgaben durch die Beseitigung von Schrottzeit schneller und in besserer Qualität erledigen. Dies führt nicht nur zu einer besseren Patientenversorgung, sondern auch zu einer insgesamt produktiveren Arbeitsumgebung, ohne dass dies zwangsläufig zu einer höheren Belastung der Mitarbeitenden führt.

Wichtig ist, dass der Ansatz des Prozessmanagements nicht nur kurzfristig auf Kostenreduktion und Krisenbewältigung ausgelegt ist. Stattdessen sollte er als mittel- bis langfristige Strategie verstanden werden, die darauf abzielt, die Arbeitsbedingungen nachhaltig zu verbessern. Durch die Schaffung effizienter Prozesse und einer positiven Arbeitskultur können Kliniken langfristig nicht nur ihre Kosten senken, sondern auch die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden steigern. Dies führt letztlich zu einer besseren Patientenversorgung und einer stärkeren Wettbewerbsfähigkeit der Klinik.

Welche Hindernisse gibt es bei der Umsetzung von Prozessmanagement im Klinikalltag?

Prozessmanagement im Klinikalltag ist kein leichtes Unterfangen. Ein zentrales Hindernis ist das oft fehlende Rollenkonzept. In vielen Kliniken sind die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten nicht klar definiert, was die Koordination und Implementierung von neuen Prozessen erheblich erschwert. Wenn niemand genau weiß, wer welche Aufgabe übernimmt, bleibt die Prozessoptimierung häufig im Ansatz stecken.

Ein weiteres wesentliches Problem liegt in der Natur der Veränderung selbst. Prozessoptimierung ist eine der schwierigsten Management-Aufgaben, vor allem, weil sie Menschen involviert. Der Mensch neigt dazu, an bestehenden Gewohnheiten festzuhalten und Veränderungen skeptisch zu be-

gennen. Diese natürliche Abwehrhaltung kann die Umsetzung neuer Prozesse verlangsamen oder sogar blockieren. Es erfordert erhebliche Anstrengungen, die Mitarbeitenden zu überzeugen und mit ins Boot zu holen. Ein weiterer Punkt ist das fehlende Handwerkszeug. In vielen Fällen sind Kliniken nicht ausreichend digital ausgestattet, um moderne Prozessmanagement-Methoden effektiv umzusetzen. Ohne die richtigen digitalen Werkzeuge ist es schwierig, Prozesse zu überwachen, Daten zu analysieren und kontinuierliche Verbesserungen durchzuführen.

Welche Auswirkungen haben die Richtlinien des G-BA für das Prozessmanagement?

Die Richtlinien des Gemeinsamen Bundesausschusses (G-BA) setzen klare Standards und Vorgaben, die Kliniken einhalten müssen, um eine hohe Qualität der Patientenversorgung sicherzustellen. Diese Richtlinien wirken sich direkt auf die Gestaltung und Optimierung von Prozessen aus, da sie spezifische Anforderungen an die Struktur, die Abläufe und die Dokumentation der medizinischen und pflegerischen Versorgung stellen. Durch die G-BA-Richtlinien werden Kliniken dazu angehalten, ihre internen Abläufe kontinuierlich zu überprüfen und zu verbessern, um die vorgegebenen Qualitätsstandards zu erreichen. Die Richtlinien fordern eine systematische Herangehensweise, bei der Prozesse klar definiert, überwacht und regelmäßig evaluiert werden, um eine bestmögliche Patientenversorgung zu gewährleisten. Dies bedeutet, dass Kliniken ein strukturiertes Prozessmanagement implementieren müssen, welches sicherstellt, dass alle Maßnahmen effektiv koordiniert und dokumentiert werden.

Darüber hinaus fordern die Richtlinien des G-BA eine stärkere Konzentration auf Evidenzbasierung und Qualitätsmessung. Kliniken müssen nachweisen, dass sie die vorgegebenen Standards einhalten, was häufig durch umfassende Dokumentation und regelmäßige Audits überprüft wird. Dies erfordert nicht nur die Einführung geeigneter Prozessmanagement-Methoden, sondern auch den Einsatz digitaler Systeme zur Datenerfassung und -analyse. Insgesamt fördern die G-BA-Richtlinien eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und Transparenz in den Kliniken. Sie treiben die Implementierung professioneller Prozessmanagement-Praktiken voran, die dazu beitragen, die Effizienz und Qualität der Versorgung zu erhöhen. Dies hat

zur Folge, dass Kliniken nicht nur rechtlichen und regulatorischen Anforderungen gerecht werden, sondern auch ihre internen Abläufe optimieren, um die bestmögliche Versorgung für ihre Patienten zu bieten.

Welche Rolle spielt die Balanced Scorecard für das Prozessmanagement in der Klinik?

Die Balanced Scorecard (BSC) trägt dazu bei, eine gemeinsame Richtung und ein gemeinsames Verständnis innerhalb der Klinik zu schaffen. Sie übersetzt die Vision und Mission der Einrichtung in konkrete, messbare Ziele, die alle Mitarbeitenden verstehen und auf die sie hinarbeiten können. Darüber hinaus ermöglicht der Aufbau der BSC die Integration unterschiedlicher Projekte in ein umfassendes Konzept und fördert so die Kohärenz zwischen den verschiedenen Abteilungen und Projekten. Durch diese Struktur wird die Nachvollziehbarkeit und Transparenz erhöht, da jeder Mitarbeitende nachvollziehen kann, wie einzelne Projekte zum Gesamterfolg der Klinik beitragen und sichergestellt wird, dass alle Beteiligten auf die gleichen Ziele hinarbeiten. Die BSC fördert zudem die kontinuierliche Überwachung und Bewertung der Prozesse. Sie liefert Kennzahlen und Indikatoren, die regelmäßig überprüft werden können, um den Fortschritt zu messen und notwendige Anpassungen vorzunehmen.

Welche Kompetenzen sollten Prozessmanager haben?

Die Rolle eines Prozessmanagers erfordert eine ausgewogene Mischung aus Fach- und Sozialkompetenz. Prozessmanager benötigen ein Verständnis der spezifischen Abläufe und Anforderungen im Gesundheitswesen sowie Kenntnisse in den relevanten Methoden und Techniken des Prozessmanagements. Diese Expertise ermöglicht es ihnen, fundierte Entscheidungen zu treffen und effektive Lösungen zu entwickeln.

Auf zwischenmenschlicher Ebene sollten Prozessmanager in der Lage sein, mit unterschiedlichen Menschen und Abteilungen zu kommunizieren und zu kooperieren. Sie müssen die richtigen Projekte auswählen und sicherstellen, dass die richtigen Personen und Abteilungen eingebunden werden. Dabei spielt das Timing eine entscheidende Rolle. Es geht darum, zu wissen, wen man wie und wann einbezieht, um maximale Unterstützung und Engagement zu erreichen. Die richtige Ansprache und der Aufbau von Beziehungen sind von großer Bedeutung, um Vertrauen aufzubauen und die Motivation der Mitarbeitenden zu fördern.

Prozessmanager sollten die Bedürfnisse und Bedenken der Beteiligten verstehen und darauf eingehen können. Prozessmanager müssen zudem in der Lage sein, Schlüsselpersonen, so genannte Promotoren, innerhalb der Organisation zu identifizieren und zu gewinnen, die als Fürsprecher und Unterstützer der Veränderungsprozesse fungieren. Hierfür müssen sie die Vorteile der Prozessoptimierung klar und überzeugend kommunizieren. Solche Promotoren sind essenziell, um Widerstände zu überwinden und eine positive Einstellung gegenüber Veränderungen zu fördern.

Wo in der Unternehmenshierarchie sollte das Prozessmanagement angesiedelt sein?

Prozessmanagement sollte in der Unternehmenshierarchie einer Klinik strategisch verankert sein. Idealerweise gibt es in jeder Abteilung spezialisierte Mitarbeitende mit einer zusätzlichen Qualifikation als Workflow-Manager. Diese übernehmen die Verantwortung für die Prozessoptimierung innerhalb ihres Teams. Auf diese Weise wird Prozessmanagement direkt in den operativen Alltag integriert und nicht als externe oder isolierte Aufgabe betrachtet. Doch es reicht nicht aus, dass nur die unteren und mittleren Managementebenen involviert sind. Prozessmanagement muss von der Geschäftsführung aktiv vorgelebt werden, die ihr Interesse und die Bedeutung des Prozessmanagements klar kommuniziert und dessen Wichtigkeit für den Erfolg der gesamten Klinik hervorhebt. Nur wenn die oberste Führungsebene das Prozessmanagement unterstützt und als Priorität etabliert, kann es im gesamten Haus erfolgreich implementiert und nachhaltig gelebt werden.

Insgesamt sollte Prozessmanagement eine zentrale Rolle im organisatorischen Gefüge der Klinik spielen, mit klaren Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen und starker Unterstützung von der Geschäftsführung. Nur so kann die Klinik ihre Prozesse kontinuierlich optimieren und auf die dynamischen Anforderungen des Gesundheitswesens flexibel reagieren.

Ab welchem Zeitpunkt ist die Aufgabe des Prozessmanagements beendet?

Prozessmanagement ist im Grunde nie wirklich beendet. Man muss bedenken, dass die Mitarbeitenden einen Großteil ihrer Zeit, etwa 70 Prozent, im Unternehmen verbringen. Wenn nur 30 Prozent dieser Zeit Spaß macht und sie motiviert, ist das eindeutig zu wenig. Deshalb ist es essenziell, dass die Mitarbeitenden ihre Motivation im Un-

ternehmen finden können und Wertschätzung erfahren. Sie sollten in der Lage sein, ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen und diese auch umgesetzt sehen.

Prozessmanagement ist ein kontinuierlicher Prozess. Es geht nicht darum, einmalige Verbesserungen zu erzielen und dann damit aufzuhören. Stattdessen muss es als fortlaufender Zyklus verstanden werden, der ständig überprüft und an neue Herausforderungen angepasst wird. Es geht darum, immer wieder neue Wege zu finden, um Arbeitsabläufe zu optimieren und die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Dabei stehen die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden im Mittelpunkt, denn nur ein motiviertes Team kann auf Dauer effektiv und effizient arbeiten.

Welche Rolle hat die Evaluation der veränderten bzw. neu gestalteten Prozesse?

Die Evaluation spielt eine entscheidende Rolle im Prozessmanagement. Ein bekanntes Managementprinzip besagt: „Was ich nicht messen kann, kann ich auch nicht managen.“ Dies trifft auch auf Prozessmanagement in Kliniken zu. Ohne eine gründliche und kontinuierliche Evaluation ist es unmöglich zu bestimmen, ob die eingeführten Veränderungen tatsächlich die gewünschten Verbesserungen bringen. Nehmen wir das Beispiel eines Speerwerfers: Um seine Leistung zu kennen, muss er seine Würfe immer wieder messen, analysieren und entsprechend anpassen. Ähnlich verhält es sich mit den Prozessen in einer Klinik. Durch regelmäßige Messungen und Analysen können bewusste Entscheidungen getroffen werden, um Abläufe gezielt zu steuern und zu beeinflussen.

Die Evaluation ermöglicht es, die Auswirkungen von Veränderungen klar zu erkennen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Sie liefert die notwendigen Daten, um fundierte Entscheidungen zu treffen. Da Veränderungen in einem dynamischen Umfeld wie dem Gesundheitswesen niemals aufhören, ist die Evaluation ein fortlaufender Prozess. Sie sorgt dafür, dass die Klinik flexibel bleibt und sich ständig weiterentwickelt, um den bestmöglichen Service für die Patienten zu gewährleisten und gleichzeitig die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden zu verbessern.

Herr Prof. Greiling, vielen Dank für das Gespräch.

*Das Interview führte
KU Fachredakteurin Birgit Sander.*