

Das Prozessmanagement erlangt eine zentrale Bedeutung

Next Level im Gesundheitswesen

Zwanzig Jahre nach den ersten Publikationen von Michael Hammer zum Prozessmanagement ist aus der Theorie Praxis geworden. Bezüglich Realisierbarkeit der verschiedenen Konzepte hat sich der Spreu vom Weizen getrennt. Im Gesundheitswesen hat das Thema Prozessmanagement eine zentrale Bedeutung erhalten.

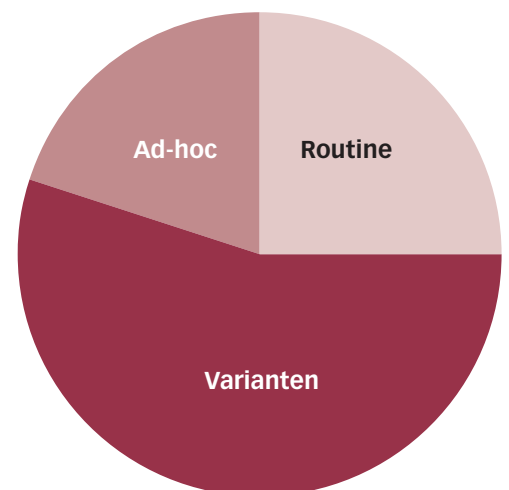
Eine grosse Spannweite unterschiedlicher Prozesse und Strukturen fordert das Prozessmanagement. Vom ganz einfachen Prozess bis zu hoch komplexen Prozessen, in denen sehr viele Personen involviert sind, bilden das Praxisumfeld im Gesundheitswesen. Das Prozessdenken ist oft noch stark geprägt durch die Modellierung von Prozessen als zeitlich-logische Folge von Tätigkeiten. Meist werden diese als flussorientierte Prozessdiagramme dargestellt mit dem Ziel, Prozesse möglichst exakt und detailliert zu definieren. Entsprechend den spezifischen Anforderungen aus den Bereichen Qualitätsmanagement, Informatik und Simulation haben sich verschiedene Darstellungsformen wie Ablaufdiagramm, EPK UML oder BPMN etabliert. Meist wird versucht, alle Prozesse einer Organisation möglichst genau und einheitlich abzubilden. Das Ergebnis des entstehenden «Prozesseinheitsbreis» ist meist ernüchternd: Fehlende Übersicht, grosser Aufwand für die Erarbeitung und die Pflege, geringe Praxistauglichkeit und wenig Nutzen für die alltäglichen Arbeiten und Aufgaben!

Reduktion der Komplexität

Bedingt durch die verschiedenen Funktionen und Ausbildungen haben die einzelnen Anwendergruppen unterschiedliche Bedürfnisse und Sichten bezüglich der Prozesse. Dem muss speziell im Gesundheitswesen Rechnung getragen werden. Der Schlüssel zum erfolgreichen Prozessmanagement und einer breiten Akzeptanz heisst Reduktion der Komplexität durch Differenzierung.

Seit Mitte der 90iger Jahre (Forschungsprojekt BAMOLOG, FH Nordwestschweiz 1996) hat sich die Klassifizierung von Prozessen nach deren Komplexität, Determiniertheit, Wiederholungshäufigkeit und der Kommunikationsintensität in der Lehre und der Praxis bewährt. Folgende Prozessstypen haben sich etabliert und sind zu unterscheiden:

- Routineprozesse
- Variantenprozesse
- Ad-hoc-Prozesse



Aufteilung Prozessstypen im Gesundheitsbereich

Routineprozesse sind oftmals in administrativen Bereichen und bei der Durchführung einzelner Tätigkeiten zu finden. Sie werden von vielen Beteiligten durchgeführt, die Wiederholungshäufigkeit ist gross und das zu erreichende Ergebnis ist bei Prozessbeginn klar festgelegt (determiniert). Die Kontierung, Prüfung, Freigabe und Bezahlung von Lieferantenrechnungen oder eine bestimmte Laboranalyse sind Beispiele dazu. Bei Routineprozessen wird eine Konstanz in der Durchführung sowie eine grösstmögliche Effizienz angestrebt. Die Aktivitäten im Prozessmanagement konzentrieren sich bei Routine- oder Wiederholprozessen auf die Vermeidung von Fehlern. Gerade im Gesundheitswesen gibt es oftmals mehrere Möglichkeiten, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, so sind im Patientenpfad verschiedene Verfahren und Prozesse möglich.

Das Prozessmanagement konzentriert sich bei den Variantenprozessen darauf, Transparenz über die unterschiedlichen Varianten zu schaffen, um alle Entscheidungskriterien und Informationen sowie die benötigten Hilfsmittel bereit zu stellen. Ist eine Prozessvariante gewählt, gilt es auch wieder, diese möglichst fehlerfrei und



wirkungsvoll abzuarbeiten, um das erwartete Resultat zu erreichen. Die Anforderungen an die Mitarbeitenden und deren Qualifikation sind in Variantenprozessen bedeutend grösser als bei Routineprozessen.

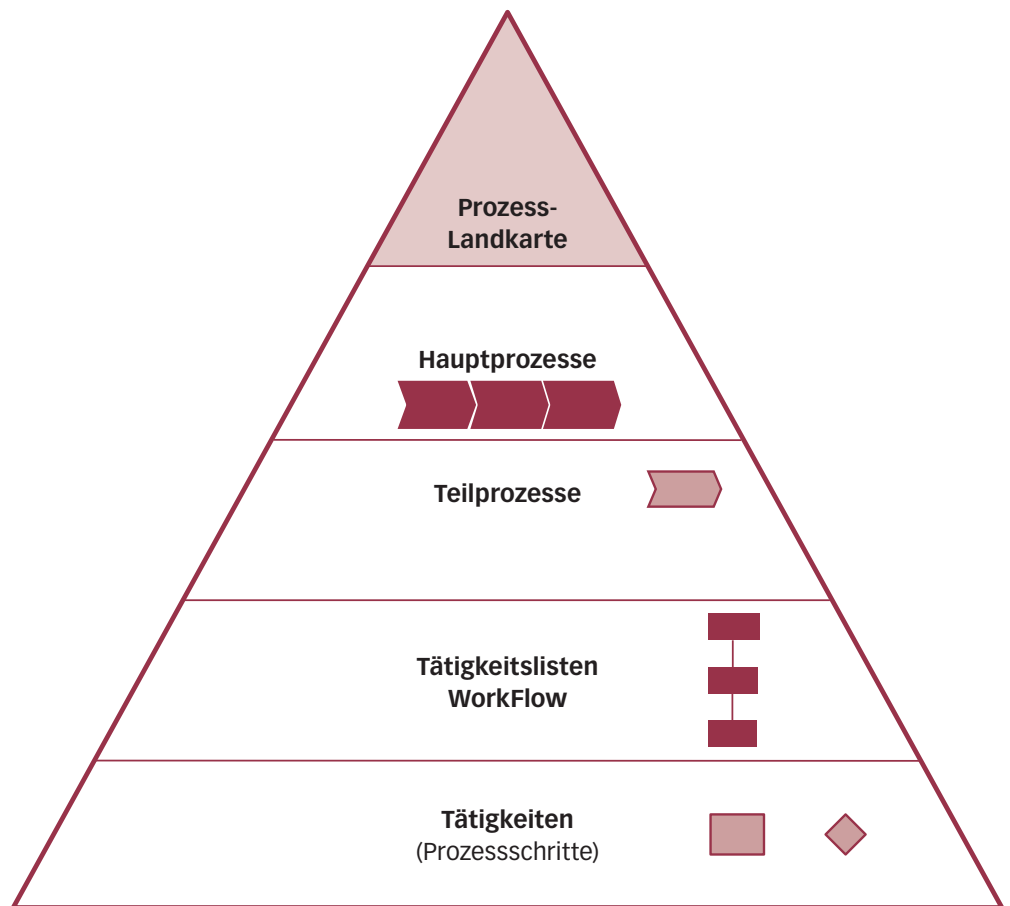
Interaktion, Kommunikation, Erfahrungswissen und Kreativität

Im Gegensatz zu den Routine- und Variantenprozessen sind Ad-hoc-Prozesse nicht oder nur wenig bestimmt. In diesen Prozessen, welche oft auch als situative Prozesse bezeichnet werden, gilt es ein zu erreichendes Resultat zu erarbeiten. Dabei spielt die Reihenfolge und die Art der Aufgabenerledigung eine untergeordnete Rolle. Interaktion, Kommunikation, Erfahrungswissen und Kreativität sind die dominierenden Faktoren für den Prozess Erfolg. Analog zu Projekten sind Ad-hoc-Prozesse Unikate. Hier ist die Abgrenzung zum Projektmanagement eine Herausforderung. Gerade im Gesundheitswesen sind Ad-hoc-Prozesse zahlreich, dies als direkte Abhängigkeit zur Komplexität und Einzigartigkeit der spezifischen Problemstellung eines Patienten.

Die aufgeführten Prozessstypen sind stark vom Umfeld des jeweiligen Unternehmens abhängig. So kann die Behandlung einer seltenen Krankheit im Kleinspital ein Ad-hoc-Prozess sein, während sie in der Spezialklinik einen Varianten- oder Routineprozess darstellt. Ebenso sind die Unternehmensgrösse und die Wettbewerbssituation entscheidende Faktoren für den Prozessstyp. Dies wird besonders deutlich, wenn Unterstützungsprozesse wie beispielsweise IT-, Reinigungs- oder Laborprozesse outgesourct werden. Während diese Prozesse vor dem Outsourcing mangels Bedeutung und Häufigkeit unstrukturiert abliefen, sind sie beim Outsourcing-Partner strukturierte und automatisierte Kernprozesse.

Transparenz durch Differenzierung

Studien von Gartner und Analysen der FH HWZ zeigen, dass im Gesundheitswesen über 70% aller Prozesse zu den Varianten- und Ad-hoc Prozessen gehören. Um den Bedürfnissen von Prozesseignern und Anwendern gerecht zu werden, muss das Prozessmanagement durch die entsprechende Gestaltung, Abbildung und IT-Unterstützung diesem Umstand Rechnung tragen. Zu Beginn des Prozessmanagements wurde versucht, möglichst alle Varianten und Spezialfälle in Übersichtsdarstellungen zu veranschaulichen. Die Erfahrung zeigt, dass die Segmentierung der Prozesse und damit verbunden deren Komplexitätsreduktion bessere Chancen hat, um die Kom-



Die Prozesslandkarte zeigt alle bereichs- und abteilungsübergreifenden Abläufe.

plexität in den Prozessen zu verringern. Zudem ist es notwendig, mehr Transparenz bezüglich der Variantenvielfalt zu erreichen indem man die Darstellung der Prozesse anpasst.

Transparenz durch Verdichtung

Seit Google Maps ist allen klar, dass für ein schnelles Finden der gesuchten Informationen in einer Landkarte der geeignete Massstab gewählt werden muss. Ist die Auflösung zu gering, fehlen wesentliche Informationen, ist sie zu gross gewählt, leidet die Übersichtlichkeit und viele Details erschweren die Suche. Analog den unterschiedlichen Darstellungsformen und Auflösungen bei den Landkarten hat sich im Prozessmanagement das Pyramidenmodell etabliert. Darin werden die Unternehmensprozesse in einem Top-Down Ansatz den einzelnen Interessensgruppen bedürfniskonform dargestellt. Wie bei Google Maps ist auch hier die Durchgängigkeit, also der Wechsel von einer Sicht auf die andere Darstellung, von zentraler Bedeutung.

Mit der Prozesslandkarte werden die bereichs- und abteilungsübergreifenden Prozesse in sich als Geschäftsprozesse übersichtlich abgebildet. Für die Darstellung der Hauptprozesse hat sich das Basis-Prozess-Diagramm etabliert. Als einfache Pfeildarstellung oder in Form der Swimlane-Prozessübersicht werden den Mitarbeitenden auf einen Blick alle relevanten Prozessinformationen dargestellt. Wesentliche Aspekte für das Prozessmanagement sind die Kommuni-

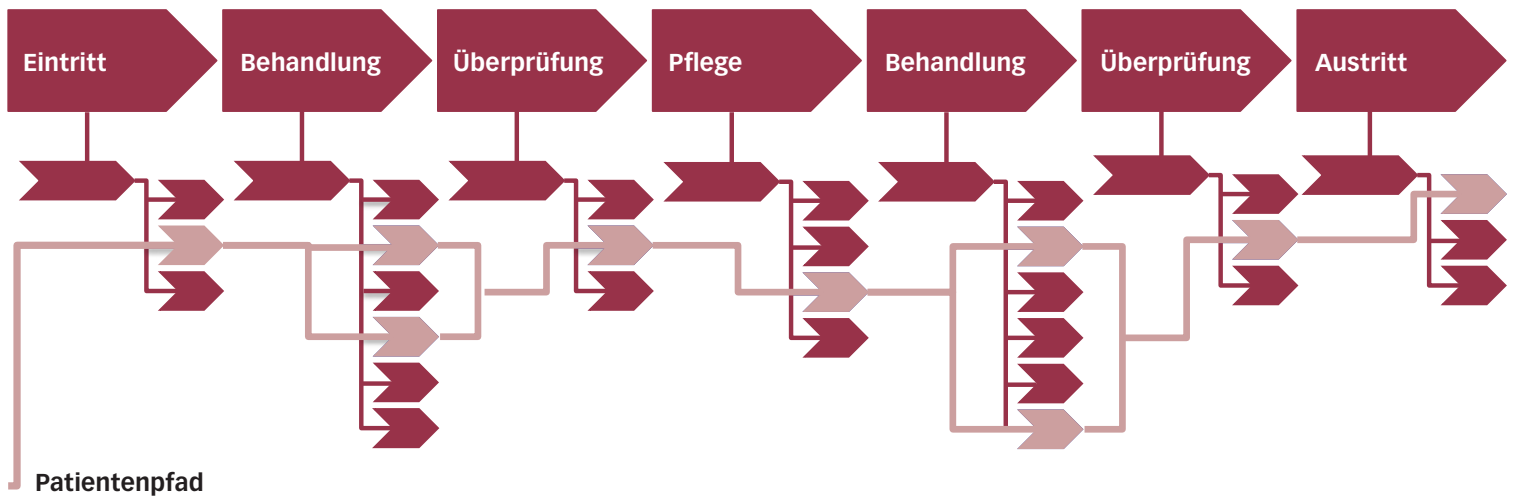
kation der Prozessleistungen und die schnelle Verfügbarkeit aller wichtigen Unterlagen und Informationen, welche für die Prozessdurchführung benötigt werden. Zudem ist die Rolle des Prozesseigners und aller beteiligten Stellen/Funktionen festgelegt.

Akzeptanz durch aufgabenspezifische Darstellung

Bedingt durch die Prozessart unterscheiden sich die Darstellungsarten der Teil- und Subprozesse. Bei Routineprozessen geht es auf den Ebenen der Sub-/Teilprozesse um eine klare und verständliche Beschreibung der jeweiligen Tätigkeit oder Handhabung. Für die Abbildung und Beschreibung der Teil- und Subprozesse wird zunehmend BPMN(1) eingesetzt. Zudem werden diese Routineprozesse mittels Softwarelösungen (KIS, PEP, Workflowsystem, Laborinformationssystem usw.) automatisiert. Aber auch Folgepläne und grafische Schaubilder kommen vermehrt zum Einsatz.

Für die Darstellung der Beziehung zwischen Prozess und Organisation stellt sich die Swimlane-Darstellung zur Verfügung. Sie erlaubt eine zusammenhängende, logische und zeitliche Abbildung von Organisationsprozessen und ermöglicht durch Ihre Vollständigkeit und Übersichtlichkeit ein schnelles und unkompliziertes Lokalisieren von Schwachstellen sowie die anschliessende Optimierung des Prozesses.

Behandlungspfad



Der Behandlungspfad im Überblick: vom Eintritt bis zum Austritt eines Patienten.

Eine Herausforderung für viele Mitarbeitende

Die grosse Anzahl von Prozessen mit Varianten und die Menge an Informationen und Dokumenten sind für viele Mitarbeitende eine Herausforderung. Um die Information für eine Tätigkeit schnell und ohne Aufwand zu finden, gilt es die

Informationsfülle auf die relevanten Wissens-elemente zu reduzieren.

Die mitarbeiter- oder funktionsorientierte Prozessdarstellung hat daher in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen und gehört heute zum Standard von Prozessmanagementsystemen.

Autor

Kurt Gailer ist seit 1990 Geschäftsführer KW+P AG, spezialisiert für Prozessmanagement und Umsetzung IMS PREMIUM, Dozent an zwei Fachhochschulen für Operations-/Prozessmanagement

Weitere Informationen

Kurt Gailer, k.gailer@kwp.ch
www.kwp.ch, www.ims-premium.com



Ihr Partner für alle Sicherheitsfragen.

