

Prof. Dr. Michael Nippa

Professur für allgemeine Betriebswirtschaftslehre speziell Unternehmensführung und Personalwesen
Technische Universität Bergakademie Freiberg
Gustav-Zeuner-Str. 6
Tel.: 03731-39-2081/4092 - Fax: 03731-39-4082 - <http://www.wiwi.tu-freiberg.de/up>

Prozeßmanagement im Krankenhaus

- **Organisationsoptimierung durch prozeßorientierte Krankenhaus-Software** •

9. Forum für Krankenhaus-Software der Fachhochschule Flensburg

Workshop

Flensburg • 21. Januar 1998



Inhaltsangabe

- I Gründe / Auslöser • Bremsen / Motoren**
- II Analyseschwerpunkte des Prozeßmanagements**
- III Anforderungen an eine adäquate Krankenhaus-Software**
- IV Beurteilungskriterien für den Erfolg (Mißerfolg)**
- V Managementrelevante Leitsätze**

Ursachen für den Paradigmen- und Perspektivenwechsel

FAKTEN

- Wettbewerbsdruck
- Organisationsstrukturen
- DV- und IuK-Technik
- Produktivitätsparadoxon
- Enttäuschung über frühere Rationalisierungsergebnisse
- Faktor 'Zeit'
- Fehlende Dienstleistungsorientierung

- Unternehmen
- Strukturen
- Aufbau
- Kosten

- Kunden
- Prozesse
- Ablauf
- Zeit

MYTHEN

- Schnelle Problemlösung
- Neues, innovatives Re-Organisationskonzept
- Produktivitätssteigerungen
- Anwendbarkeit für alle
- Effizienzdurchbruch für DV
- Mittleres Management
- Erfolgsbeispiele

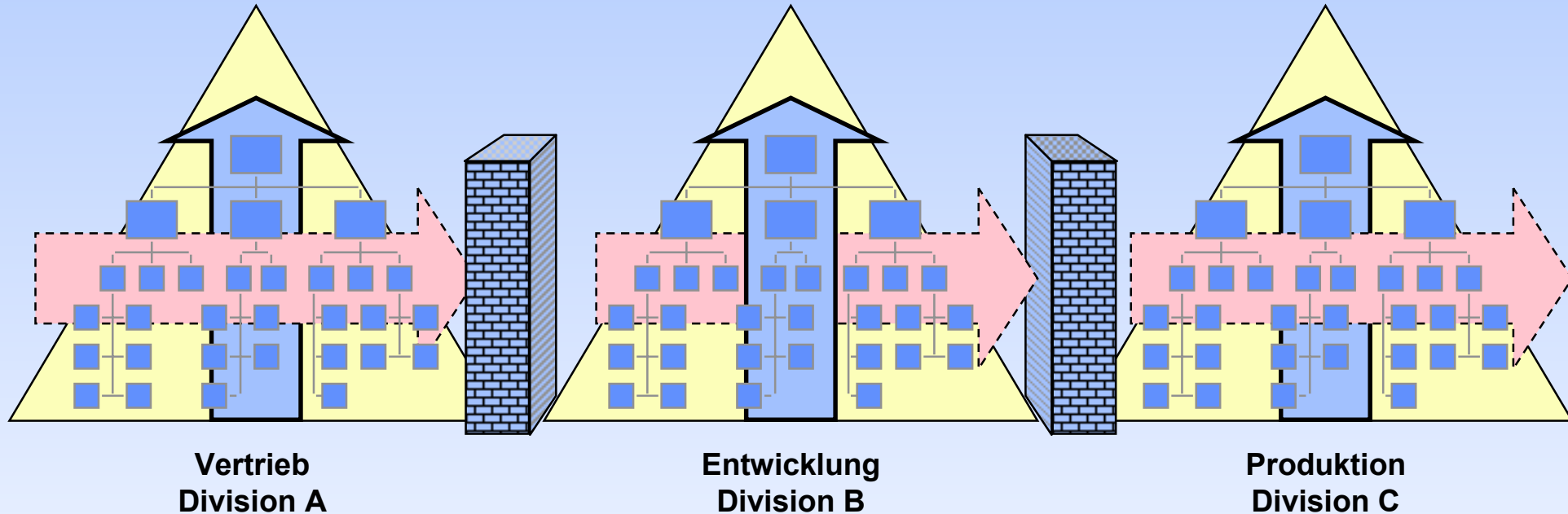
Fakten und Mythen führen zu einer höheren Kunden- und Prozeßorientierung der Organisation.

Bausteine der Organisationsvertikalität - Prozeßmauern

Organisations-
prinzipien

Führungs-
prinzipien

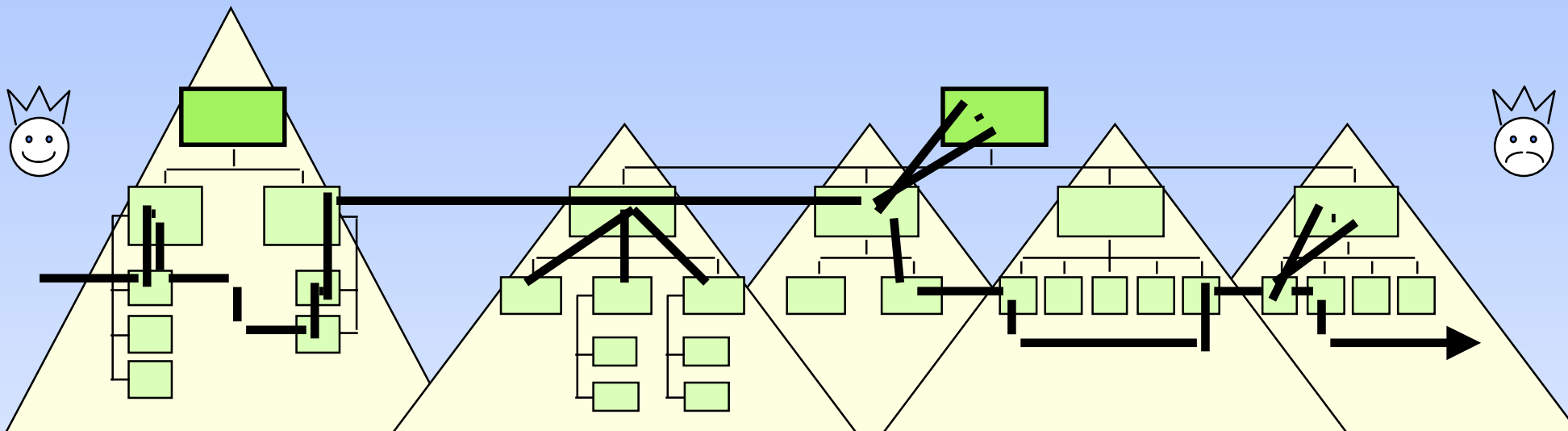
Informations-
prinzipien



Horizontale Geschäftsprozesse stehen im Hintergrund - der externe und interne Kunde 'leidet'



Prozeßhemmende Strukturorganisation



Die 'Macht des Kästchendenkens'
führt zu ...

... Zeitnachteilen ...

... Kostennachteilen ...

... Qualitätsnachteilen ...

... gegenüber der Konkurrenz

Kundenunzufriedenheit • Marktanteilsverluste • Ergebniseinbußen

Typische Erscheinungsformen einer unzureichenden Prozeßorientierung

Suboptimierungen von Abteilungen
Formalisierung und Standardisierung
sinkende Veränderungsfähigkeit



Verlust der Kundenorientierung,
des Dienstleistungsgedankens

Wahrung von Personal-Proporz
geringe Entscheidungsfreiräume / Rückversicherung
lähmende oder gelähmte Koordinationsgremien



Gewachsene Organisationsstrukturen
mit überholtem Arbeitsteilungsgrad

keine leistungsbezogenen Vergütungen
geringe Möglichkeiten des Bereichswechsels
geringe Orientierung am Gesamtergebnis /-interesse



Hierarchieorientierte Anreizsysteme,
fehlendes Prozeßcontrolling

System- und Medienbrüche, Mehrfacherfassungen
keine definierten / normierten Datenübergabestellen
Widerspiegelung des org. Verantwortungsbereiches



abteilungs- und funktionsorientierte
Datenverarbeitungssysteme

Maschinenbau

94% der Auftragsabwicklungszeit ist Liegezeit des Vorgangs

Telekommunikation

8% der Teilebestellungen (Sonderfälle) verursachen 95% des Aufwands

Anlagenbau

4 Monate Durchlaufzeit für periodischen Planungs- und Budgetierungsprozeß und 26% des Personalaufwands für originäre Planung

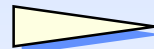
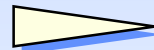
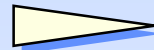
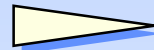
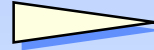
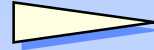
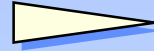
Gebrauchsgüter

Entwicklungsprozesse, die teilweise doppelt so lange wie bei der Konkurrenz dauern

Ausgewählte Prozeßmerkmale und ihre Managementkonsequenzen

MERKMALE

- Prozesse haben Ergebnisse
- Prozesse haben Kunden
- Prozesse 'integrieren' Arbeitsteilung
- Prozesse sind nicht -nur- horizontal
- Prozesse können erfaßt werden
- Prozessen verbrauchen Ressourcen
- Intransparenz ist 'hausgemacht'



KONSEQUENZEN

- Identifizierung und Beschreibung
- Einbeziehung der Kunden
- Überwindung von Grenzen und Interessen
- Suche nach schlüssigeren Differenzierungskriterien
- Transparenz und Meßgrößen
- Ressourcenverbrauch als Zielgröße
- Unvoreingenommene und konsequente Vorgehensweise

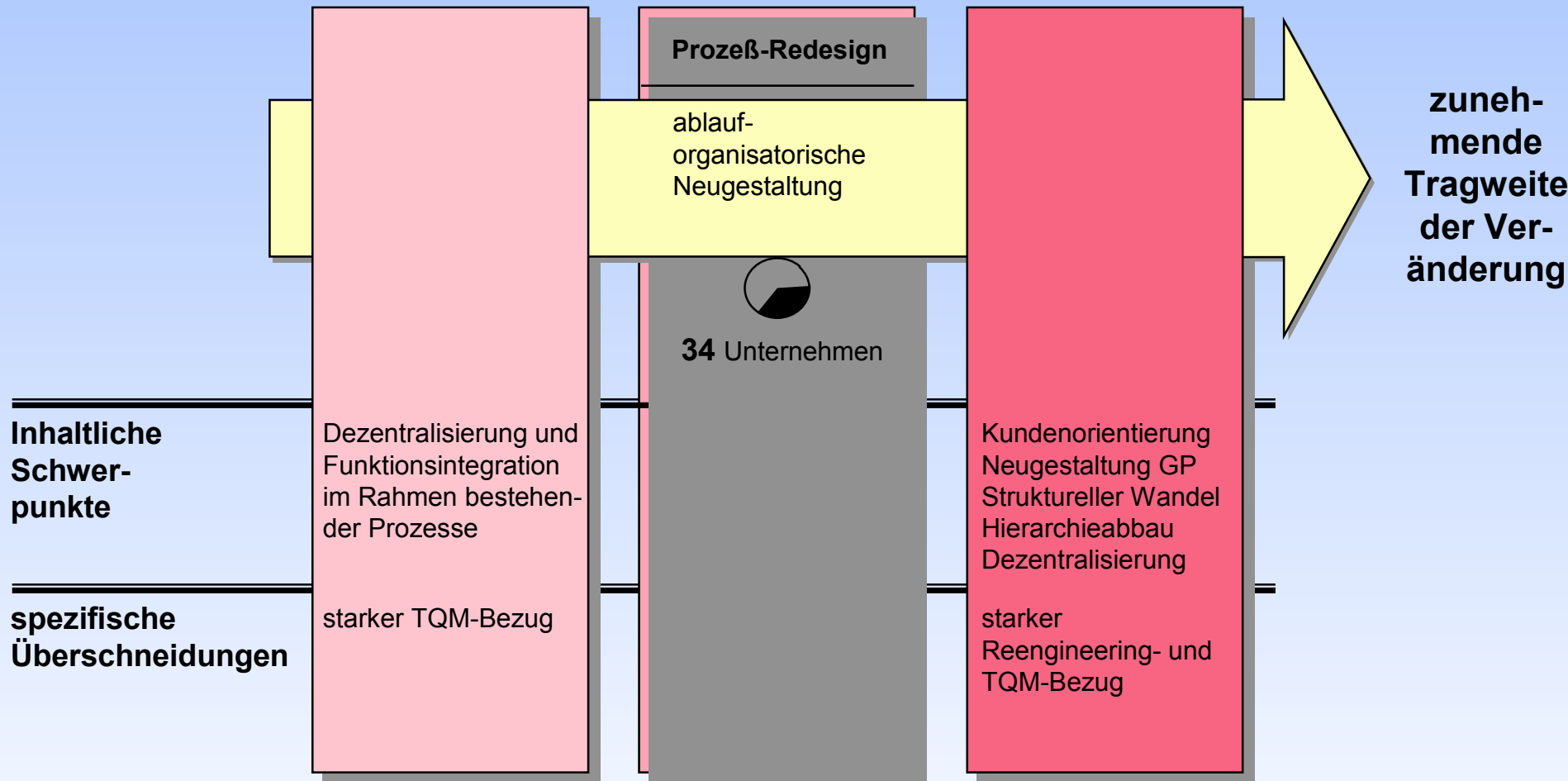
Prozeßorientierung ist nicht eine um 90° gedrehte Sichtweise des Organigramms bzw. der Geschäftstätigkeit, sondern bedarf grundlegender Bewußtseins- und Verhaltensänderungen.

Motoren und Bremsen des organisatorischen Wandels und Lernens



Motoren und Bremsen für organisatorische Veränderungsprozesse bzw. Akzeptanzfaktoren des Einsatzes neuer Hard- und Software müssen frühzeitig erkannt und 'gesteuert' werden.

Drei Grundverständnisse der prozeßorientierten Unternehmensgestaltung

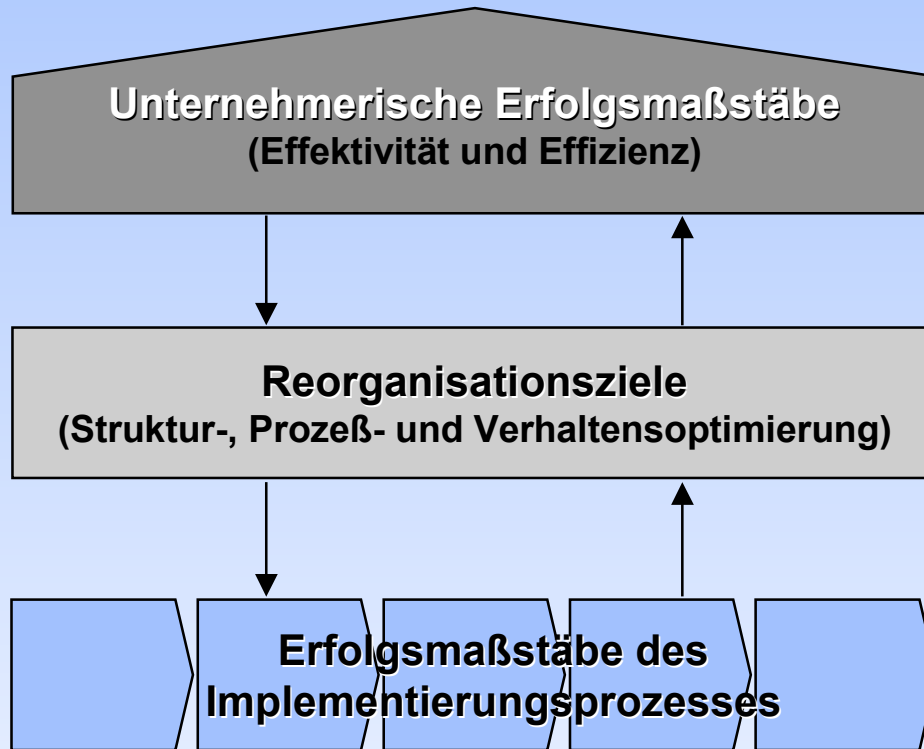


Das Analyse- und Gestaltungskontinuum des Prozeßmanagements

Ausgewählte Merkmale	Bandbreite		
Umfang	ein (Teil-)Prozeß	ein Kernprozeß	alle Untern.prozesse
Tragweite	Prozeßoptimierung	Prozeß-Redesign	Unternehmens-Redesign
Prozeßtyp	Routineprozeß	Regelprozeß	Projekt
Zielgröße	Einzelfallabwicklung		
Zielerwartung	eine (z.B. Zeit)	mehrere (komplementär)	viele (konfliktär)
Veränderungsfokus	gering / nicht fordernd	moderat	sehr hoch / unrealistisch hoch
Genereller Ansatz	kontinuierlich / evolutionär		radikal / revolutionär
Bezug zum IST	Bottom up		Top down
Bezug zur IuK-Technik	sehr hoch / umfassend	moderat / Basis	rudimentär / Idealkonzept
Analysemethodik	nachgeordnet / bestehende Technik		vorrangig / neue Technik
Implementierungsansatz	situativ / flexibel	Methodenmix	standardisiert
Controllingverständnis	frei / partizipativ		geführt / autoritär
	dezentral / qualitativ		zentral / quantitativ

rot = Schwerpunkt des sog. Reengineering

Erfolgsmaßstäbe organisatorischer Veränderungsprozesse



Klassische unternehmerische Ziele, z.B.*

- Steigerung Effizienz, Ergebnis, Produktivität (21)
- Zeitreduzierung, Schnelligkeit, Reaktionszeit (17)
- Kundenzufriedenheit, -bedürfnisse, -orientierung (16)
- Mitarbeiterzufriedenheit, -motivation (16),
- Kostenreduzierung (12), Wettbewerbssituation (10) ...

Gängige Ziele der Reorganisation, z.B.*

- Abbau Hierarchieebenen, Verringerung Schnittstellen, Teamorg., Delegation (9)
- Ablauf-/Prozeßoptimierung (6),
- bessere Kommunikation (4), Identifikation mit d. Untern. (2), konsequente Führung ...

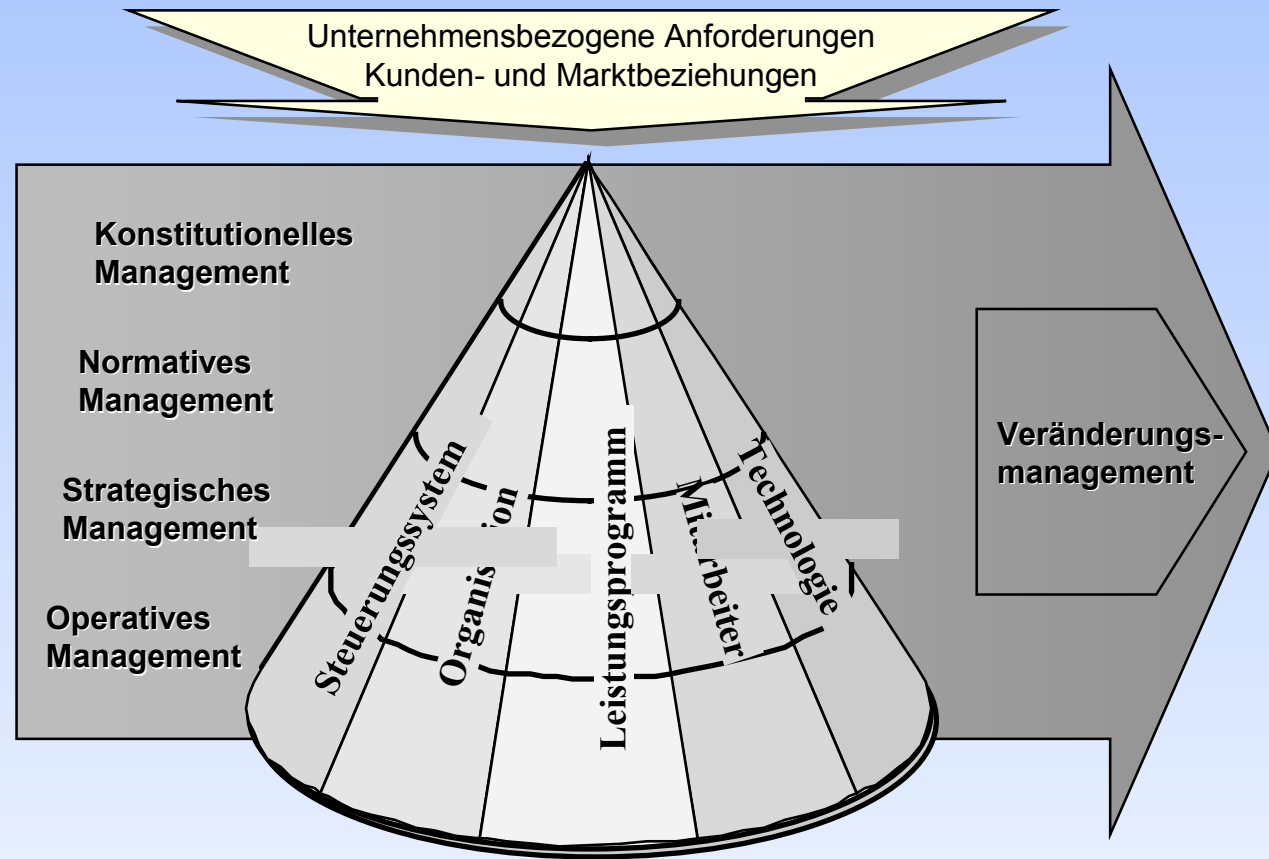
Ziele des Veränderungsprozesses, z.B.*

- Akzeptanz der Beteiligten (4), Einführungsgeschwindigkeit (2), Einhaltung von Meilensteinterminen (2), effiziente Projektorg. (1), Minimierung der Ängste auf unteren Ebenen (1), frühe Einbezieh. AN-Vertreter (1), ...

Ebenso wichtig wie die Identifikation -meßbarer- Erfolgskriterien ist die regelmäßige Messung und das Zugrundelegen dieser Größen im Entscheidungsprozeß

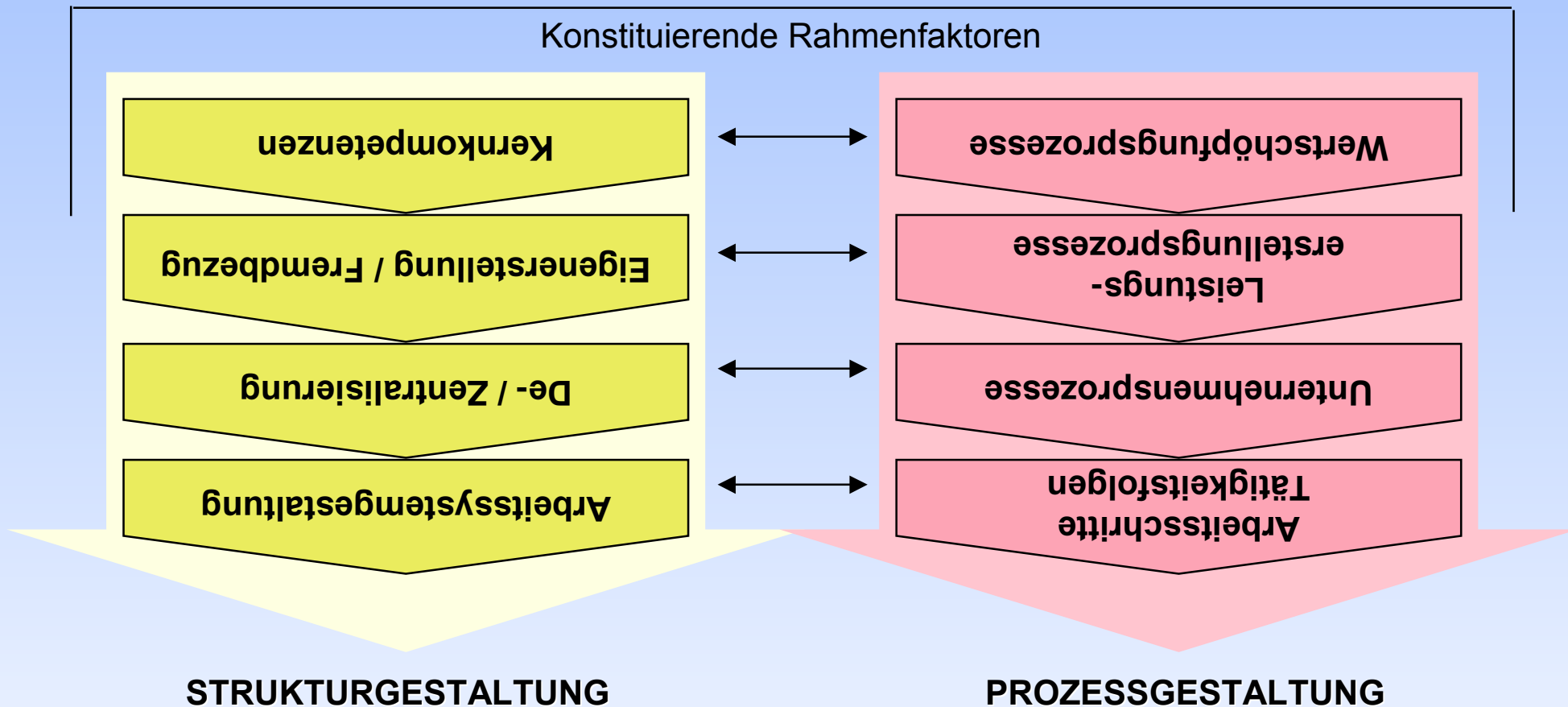


Managementdimensionen der Prozeßoptimierung



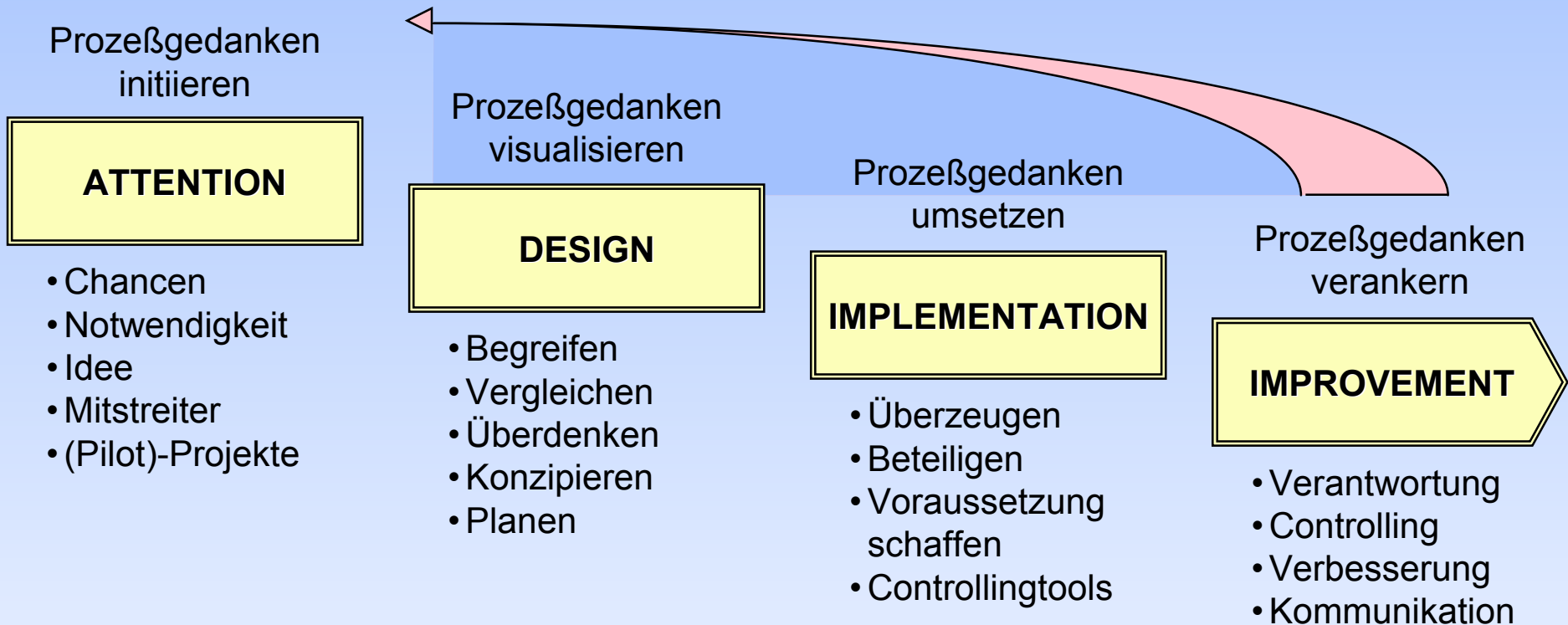
Prozeßmanagement bedingt auf unterschiedlichen Managementebenen und hinsichtlich verschiedener Gestaltungsparametern eine ganzheitliche Neuausrichtung des Unternehmens.

Wechselwirkungen und Zusammenhänge zwischen Prozeß- und Strukturgestaltung



Eine prozeßorientierte Unternehmensgestaltung berührt immer Fragen der Organisationsstruktur. Strukturen und Prozesse sind daher simultan zu analysieren und gestalten.

Bausteine des Prozeßmanagement



Prozeßmanagement ist nicht nur die -einmalige- Analyse und Reorganisation von Abläufen, sondern umfaßt auch das permanenten Management der prozeßorientierten Organisation.

Leitsätze für das Prozeßmanagement

1. **Prozeßmanagement ist ein Mittel**
2. **Prozeßmanagement ist kein Allheilmittel**
3. **Im Zentrum des Prozeßmanagement steht das Ergebnis und der Kunde**
4. **Prozeßmanagement bedarf in vielfältiger Weise der Führung**
5. **Prozeßmanagement muß implementiert werden**
6. **Prozeßmanagement muß vor allen Dingen ‘institutionalisiert und gelebt’ werden**