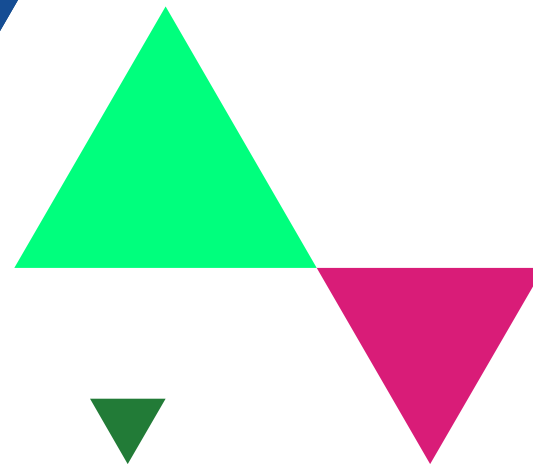


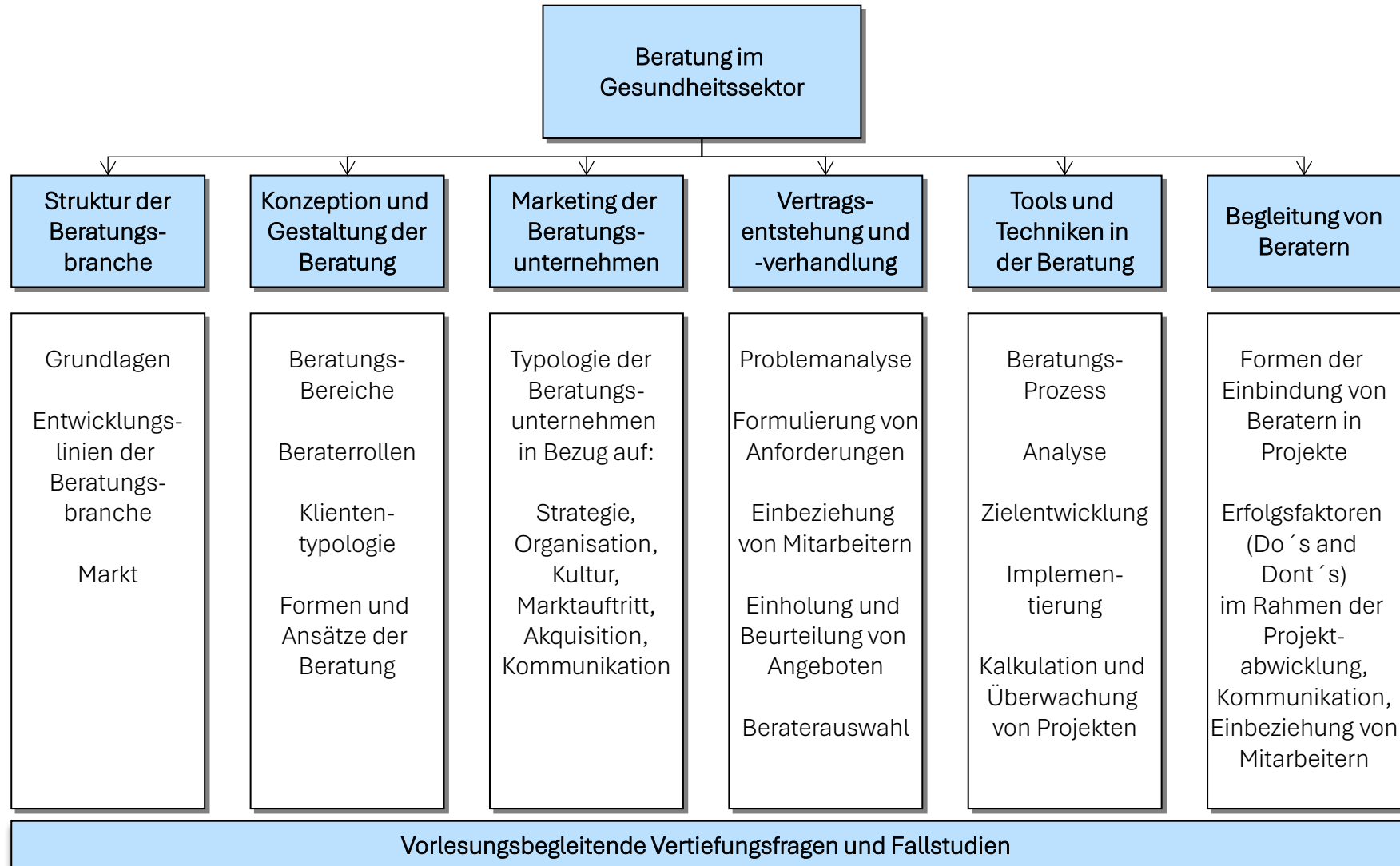
Beratung im Gesundheitssektor (Modul 8)

Pflege- und Gesundheitsmanagement (M.A.)
SoSe 2026
Script 4

Prof. Dr. Christiane Saure



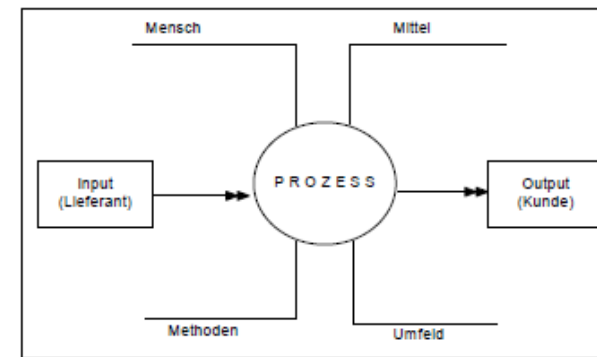
Struktur der Veranstaltung



Prozessmanagement

Schnittstelle / Prozess Begriffsabgrenzung

- Eine **Schnittstelle** liegt dann vor, wenn im Arbeitsablauf oder im Prozess ein „(...) System-, Arbeits-, Mitarbeiter-, Lieferanten-, Patienten-, Ziel- oder Methodenwechsel (...)“ stattfindet
- 80 % der Fehler im Organisationsablauf treten an Schnittstellen auf
- Ein **Prozess** ist
 - die zielgerichtete Erstellung einer Leistung
 - durch eine Folge von logisch zusammenhängenden Aktivitäten,
 - die innerhalb einer Zeitspanne
 - nach bestimmten Regeln durchgeführt wird.



Merkmale von Prozessen (1)

Aufgabe / Ziele

- Kennzeichnet den **Prozesszweck** und dient der **Ableitung der erforderlichen Aktivitäten**
- Ergebnis ist vor der Durchführung des Prozesses definiert
- **Ziele sind ergebnisorientiert**
- Spezifische Prozessziele: Durchlaufzeit, Prozesskosten, Qualität der Prozesse
- **Aufgaben sind tätigkeitsorientiert**

Ereignis

- Prozess wird durch ein **externes Ereignis (zeitlich / inhaltlich)** angestoßen
- **Prozessergebnis** kann wiederum ein **Ereignis** darstellen und **Folgeprozesse auslösen**

Input / Output

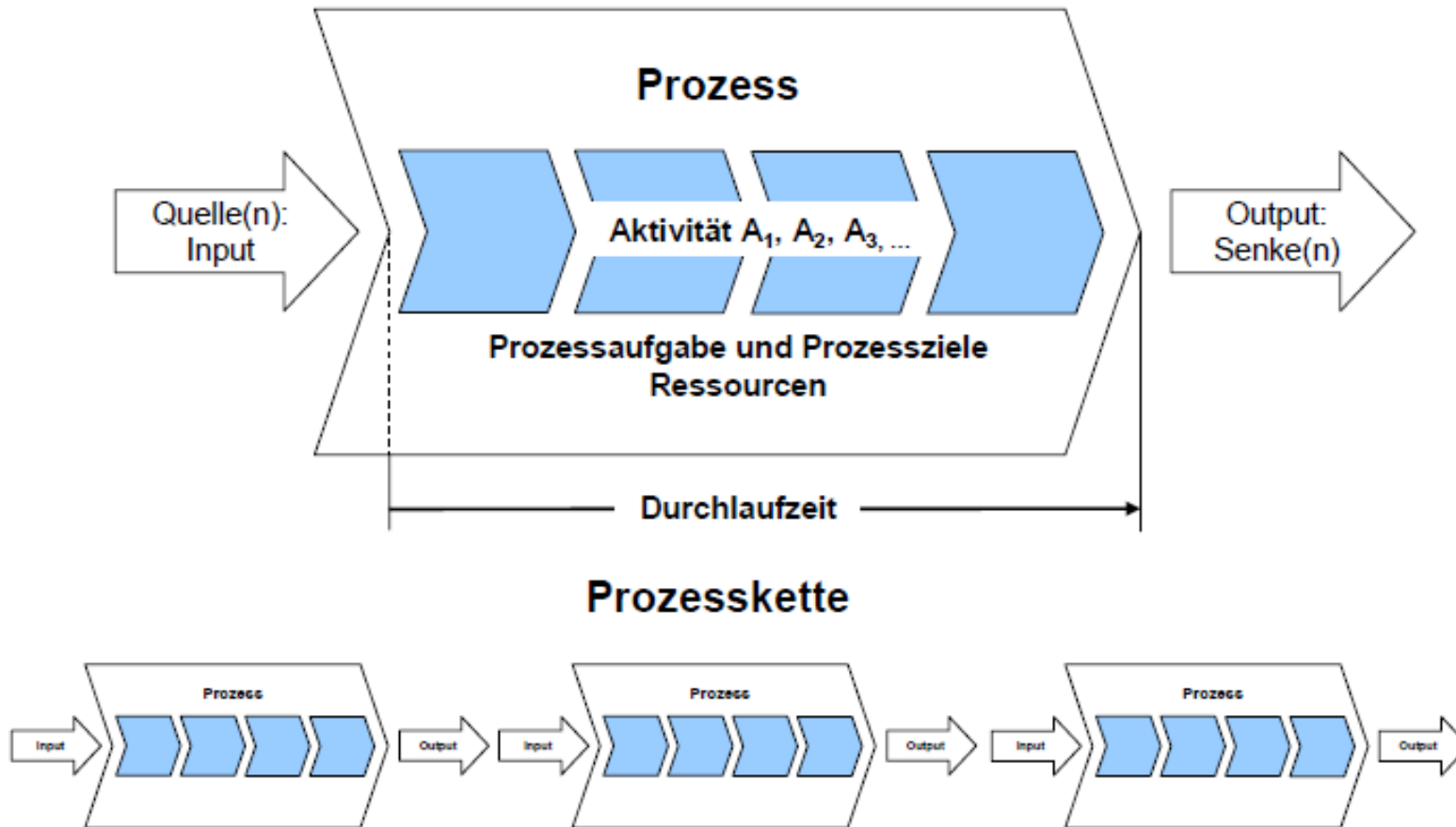
- Prozess transformiert **Input**, der von mind. einem **Sender** stammt, in einen **Output**, der an mind. einen **Empfänger** weitergegeben wird
- **Input: Materielle Einsatzgüter bzw. Informationen**
- **Output: Materielle oder immaterielle Leistungen**

Merkmale von Prozessen (2)

Ressourcen

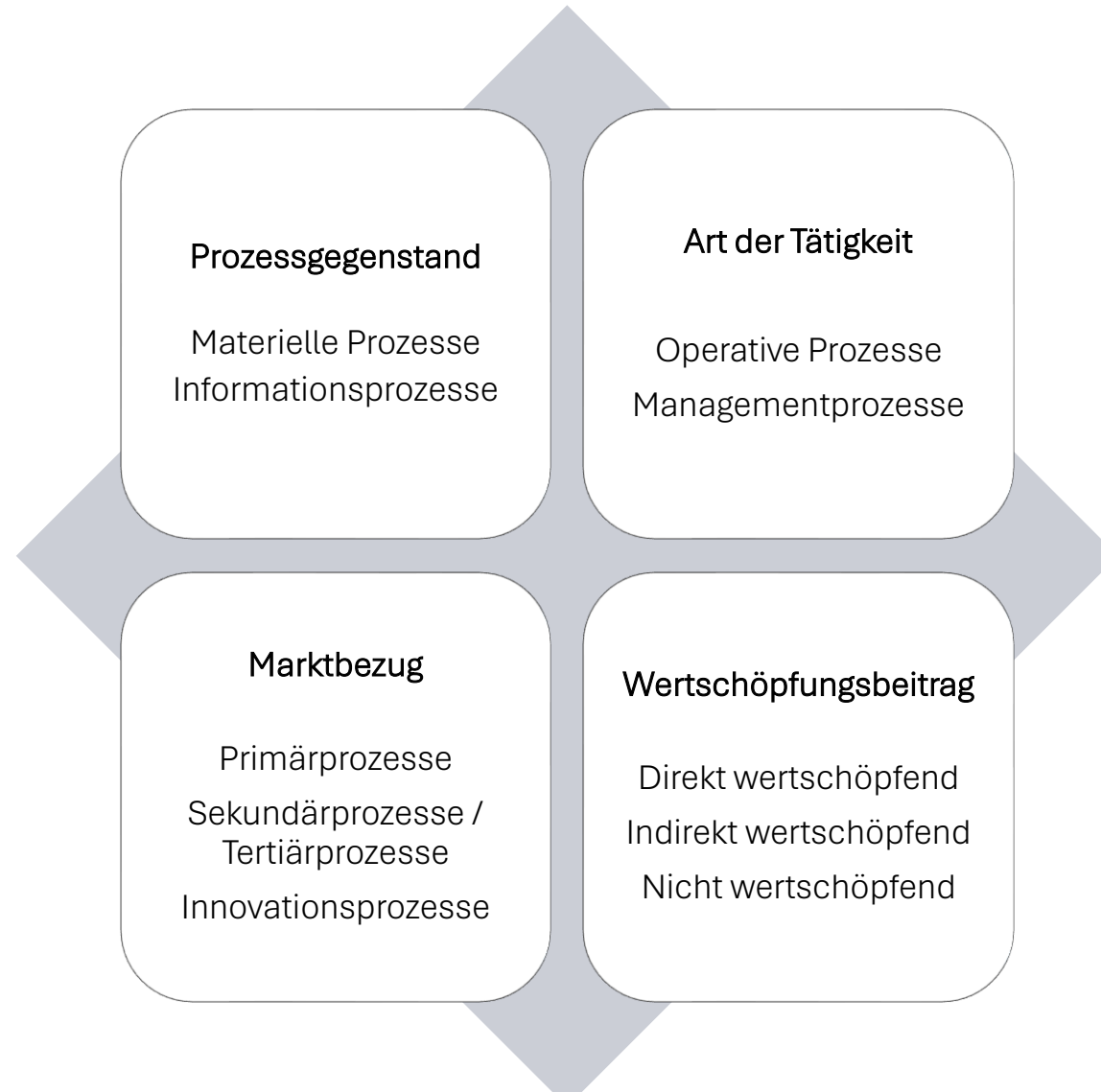
- **Menschliche Leistung** hängt ab von der Leistungsfähigkeit, der Leistungsbereitschaft, den Leistungsanforderungen und den Leistungsbedingungen
- **Sachmittel** als materielle Hilfsmittel zur Prozessabwicklung
- **Informationen** als Grundlage für betriebliche Entscheidungen (reibungslose Abwicklung der Prozesse abhängig von Informations- und Kommunikationsbeziehungen)
- **Methoden** regeln das Vorgehen bei der Durchführung von Prozessaktivitäten
- **Aktivitäten** werden von Aktionsträgern auf Grundlage spezieller Informationen nach bestimmten Methoden durchgeführt
- Prozesse sind zeitlich befristet (**Durchlaufzeit**)

Merkmale von Prozessen (3)



Quelle: Vahs, Dietmar, Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 8. Aufl., 2012, S. 237.

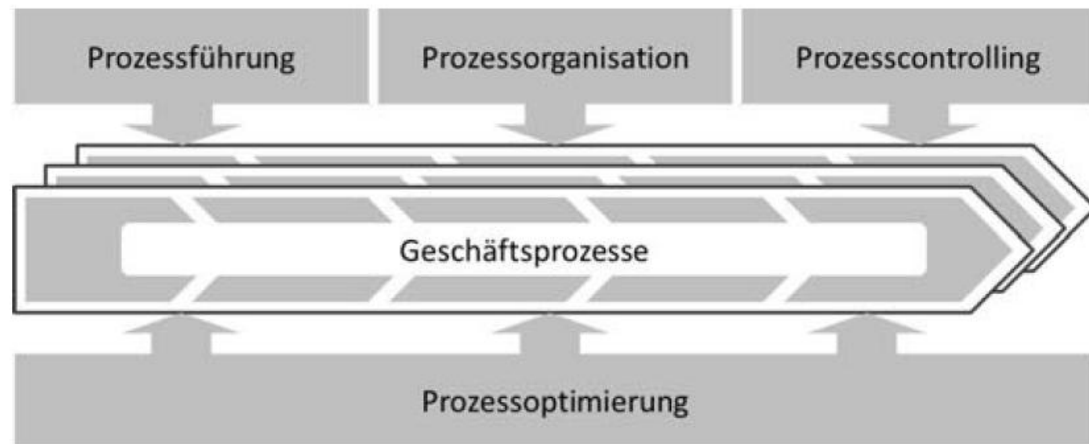
Arten von Prozessen



Prozessmanagement Begriffsabgrenzung

Prozessmanagement = alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßnahmen zur zielgerichteten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens im Hinblick auf die Zielsetzungen Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit und Kundenzufriedenheit

(vgl. Gaitanides, Scholz, Vrohlings, Vah)



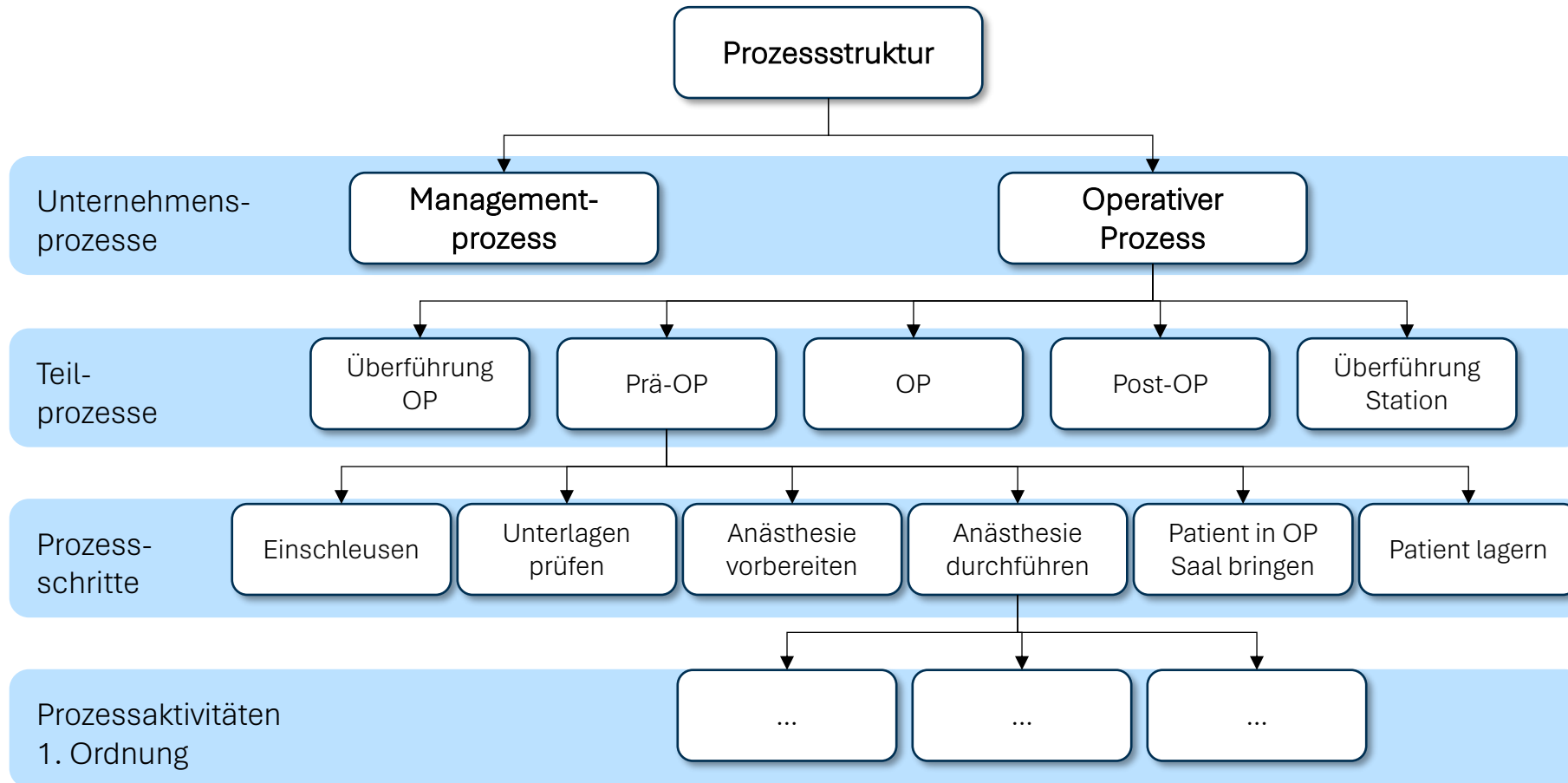
Wertschöpfungskette (Wertkette) als Prozessreferenzmodell (1)

- Begründer: **Michael E. Porter** (* 1947) / Ökonom / führender Managementtheoretiker / Harvard Business School
 - Wettbewerbsstrategien (Segmentierung, Differenzierung, Kostenführerschaft)
 - Five-Forces-Modell
 - Wertkette
- **Wertschöpfende Aktivitäten** schaffen Werte, verbrauchen Ressourcen und sind in Prozessen miteinander verbunden
- **Wertschöpfungskette (Wertkette)** beinhaltet die Wertschöpfungsaktivitäten in der Reihenfolge ihrer operativen Durchführung

Wertschöpfungskette (Wertkette) als Prozessreferenzmodell (2)

- **Primäraktivitäten** (Kern- oder Hauptprozesse): Eingangslogistik, Produktion, Ausgangslogistik, Marketing und Vertrieb sowie Kundendienst
- **Sekundäraktivitäten** (Unterstützungsprozesse): Beschaffung, Forschung und Entwicklung, Personalmanagement und Infrastruktur dar
- Kostenstruktur eines Unternehmens / Differenzierungspotenzial aller Wertaktivitäten: **Ableitung bestehende und potenzieller Wettbewerbsvorteile**
- **Durchleuchtung auf aktuellen und potenziellen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit** durch „Zerlegung“ eines Unternehmens in seine einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten

Prozesshierarchie



Kriterien zur Gliederung von Prozessen (1)

Komplexität

- Zahl der zu verknüpfenden Elementaraufgaben
- Anzahl und Verschiedenartigkeit der Beziehungen zwischen den Elementen

Wiederholungshäufigkeit

- Anzahl, in der der jeweilige Prozess pro Zeiteinheit vorkommt

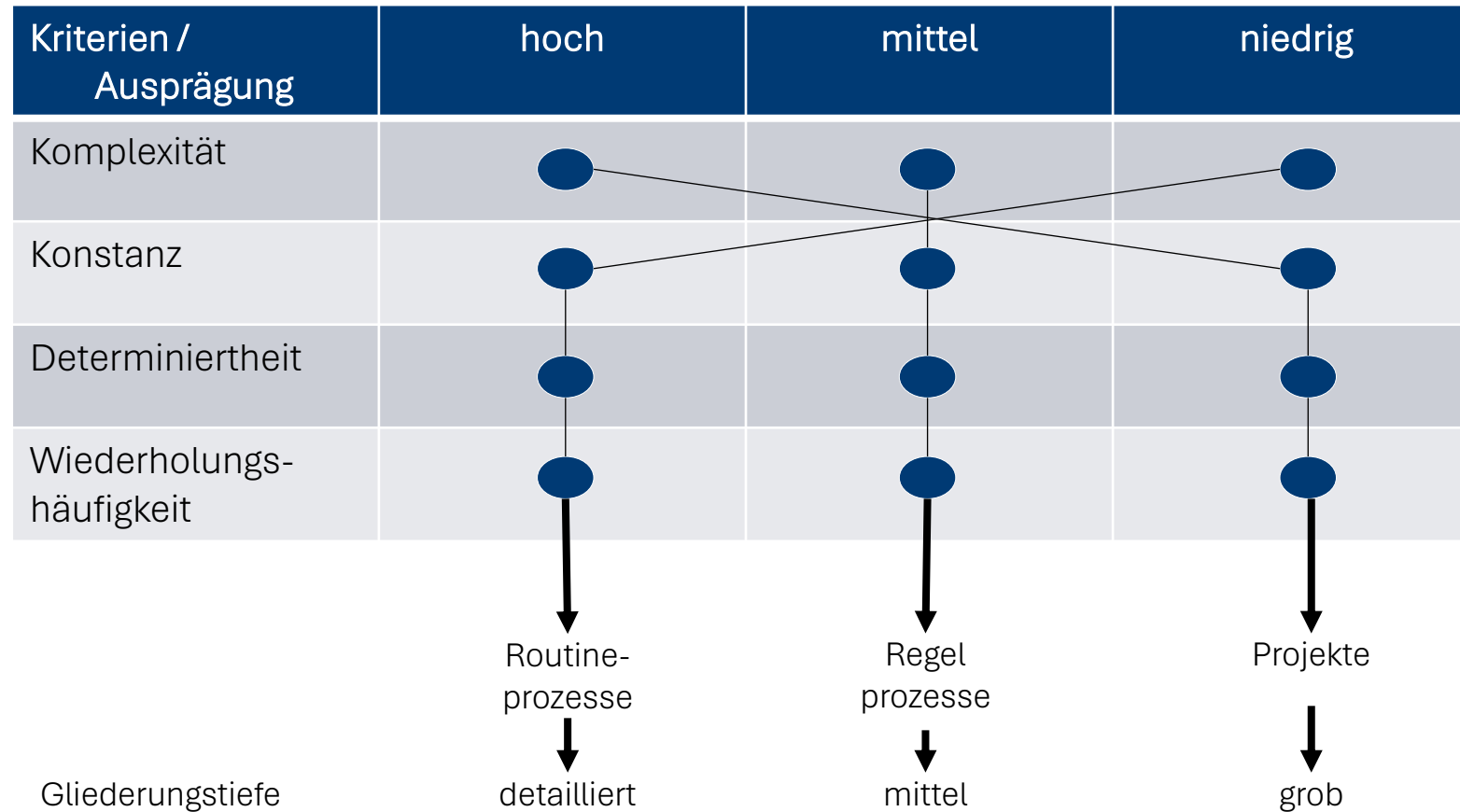
Determiniertheit

- Ausmaß, in dem der Prozess bekannt ist
- Ausmaß, in dem die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen vorhanden und zuverlässig sind

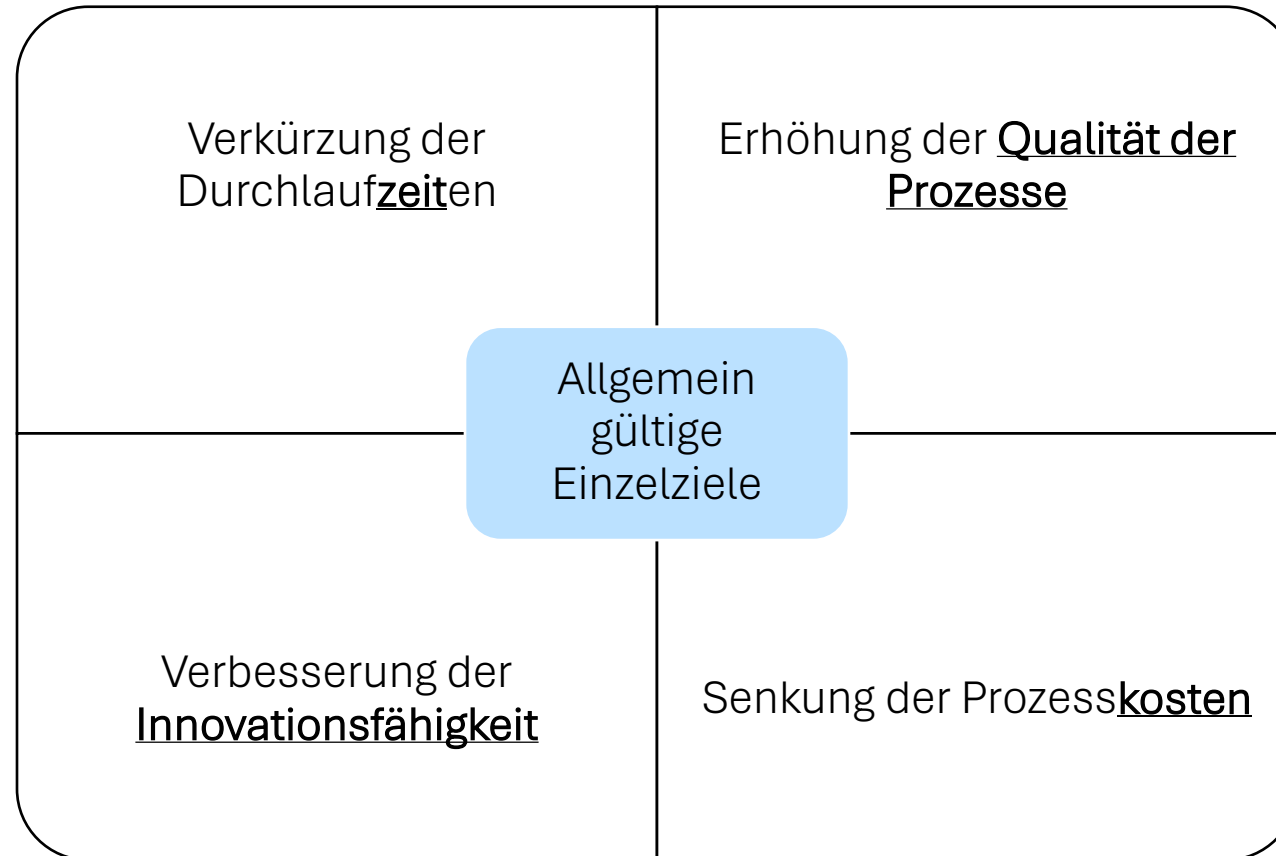
Konstanz

- Aufgabenerfüllung erfolgt immer in gleicher Form und mit den gleichen Anforderungen

Kriterien zur Gliederung von Prozessen (2)



Ziele der Prozessgestaltung

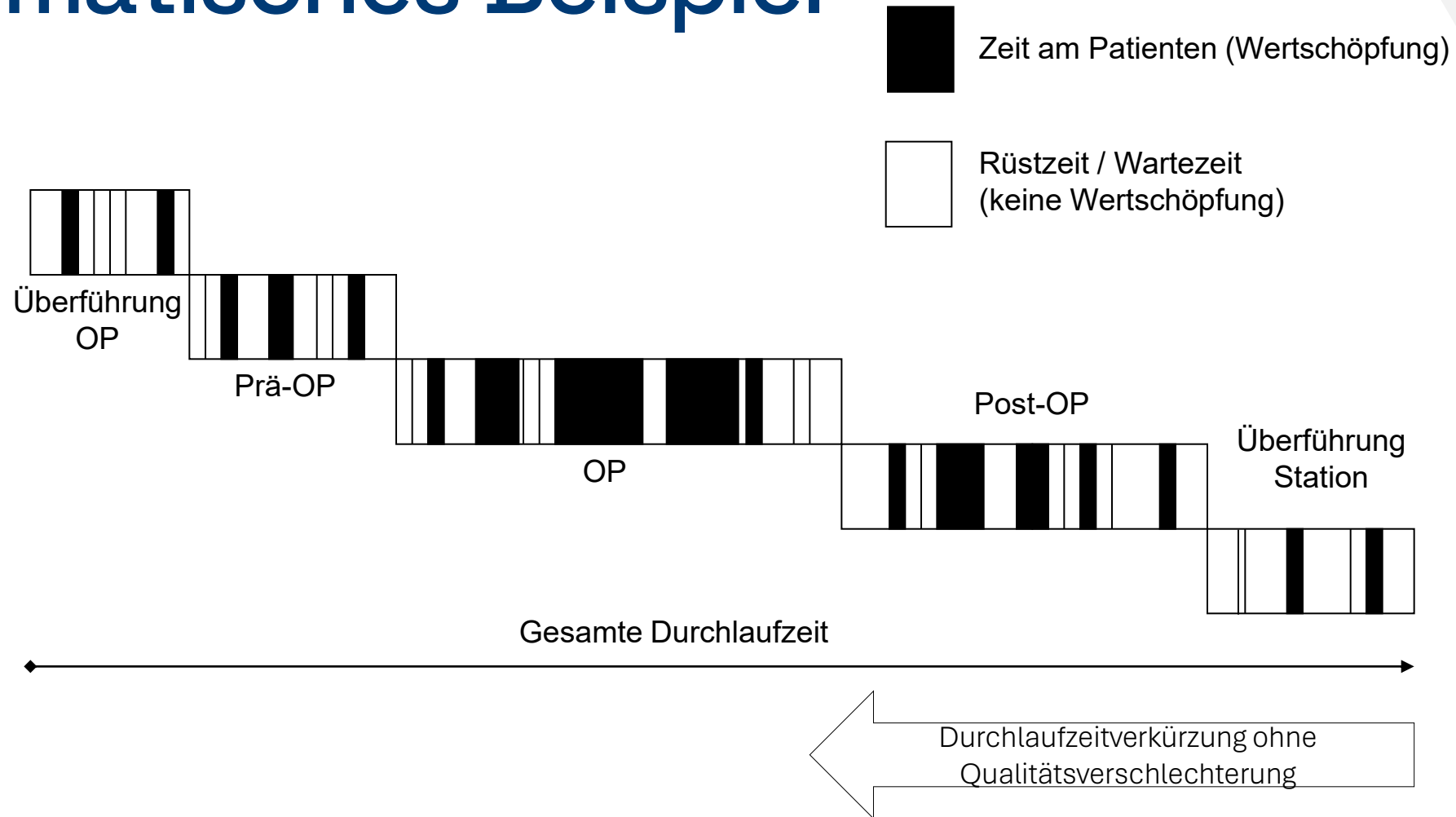


Verkürzung der Durchlaufzeit (1)

- Empirische Untersuchungen zeigen: **Durchlaufzeiten liegen (branchenübergreifend) teilweise über 80% über den Planwerten**
- **Folge:** erhöhte Kosten (Kapitalbindung), geringere Kunden-/ Patientenzufriedenheit und damit verbunden Imageverluste → Wettbewerbsnachteile
- **Durchlaufzeit setzt sich zusammen aus:**
 - Transport-/ Transferzeit
 - Wartezeit
 - Durchführungszeit (Ausführungs- und Rüstzeit)
- Vor allem Rüstzeiten und Wartezeit können als nicht wertschöpfende Tätigkeiten durch effiziente Abstimmung der Teilprozesse optimiert werden

Verkürzung der Durchlaufzeit (2)

Schematisches Beispiel



Verkürzung der Durchlaufzeit (3)

Ansätze

Weglassen



- Überprüfung der Notwendigkeit zur Funktionserfüllung
- Abschaffen von Prozessbrüchen

Auslagern



- „Vorfeld“-Aktivitäten verstärken
- Vergabe von Aktivitäten z.B. extern

Zusammenfassen



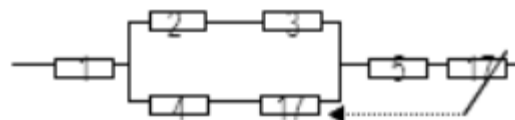
- Zusammenlegung von Aktivitäten

Parallelisieren



- Erhöhung der Arbeitsteilung

Verlagern



- Früherer Beginn von Aktivitäten

Beschleunigen



- Bereitstellung von Arbeitsmitteln zur effizienten Aufgabenerledigung
- Vermeidung von Rüst-, Transport- und Wartezeiten

Erhöhung der Qualität der Prozesse

- **Prozessqualität**

Sämtliche diagnostischen und therapeutischen Maßnahmen innerhalb eines Versorgungsablaufes, die unter Berücksichtigung der individuellen Krankheitsmerkmale eines Patienten ergriffen werden oder nicht

Frage nach dem „Wie“ der Behandlung: „Wie läuft der Behandlungsprozess ab?“

Prozessqualität bezieht sich direkt auf medizinische und pflegerische Fragen

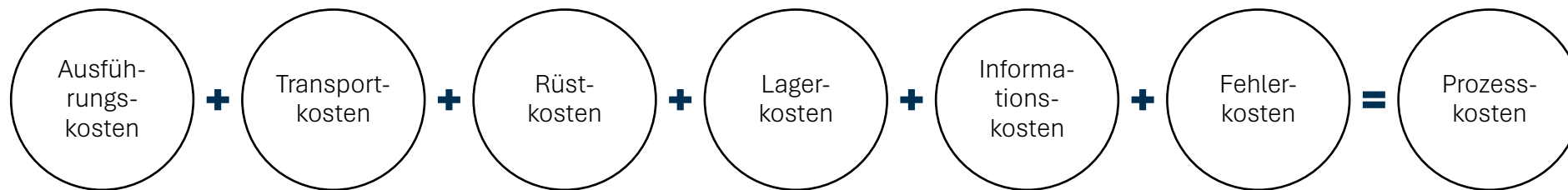
- **Erhöhung der Qualität der Prozesse** im Sinne der Prozesstheorie sollte darüber hinaus auch die unmittelbar indirekt und die mittelbar indirekt wertschöpfenden Prozesse einbeziehen

Verbesserung der Innovationsfähigkeit

- Innovationen bezogen auf die Prozesse und Strukturen, aber auch auf Produkte und Dienstleistung
- Prozesse sollen **schneller, flexibler und effizienter** abgebildet werden
- Aktive Einbindung der Mitarbeiter in die Prozessgestaltung und -durchführung (kreative Potenziale zur Ideenfindung und Problemlösung)
- **Beispiel Fresenius SE & Co. KGaA:**
„Stärkung der Innovationskraft: Fresenius hat das Ziel, die starke Position im Bereich der Technologie, die Kompetenz und Qualität in der Behandlung von Patienten und die kosteneffektiven Herstellungsprozesse weiter auszubauen“

Quelle: Fresenius SE & Co. KGaG 2011, S. 3,57, Vahs, S. 249.

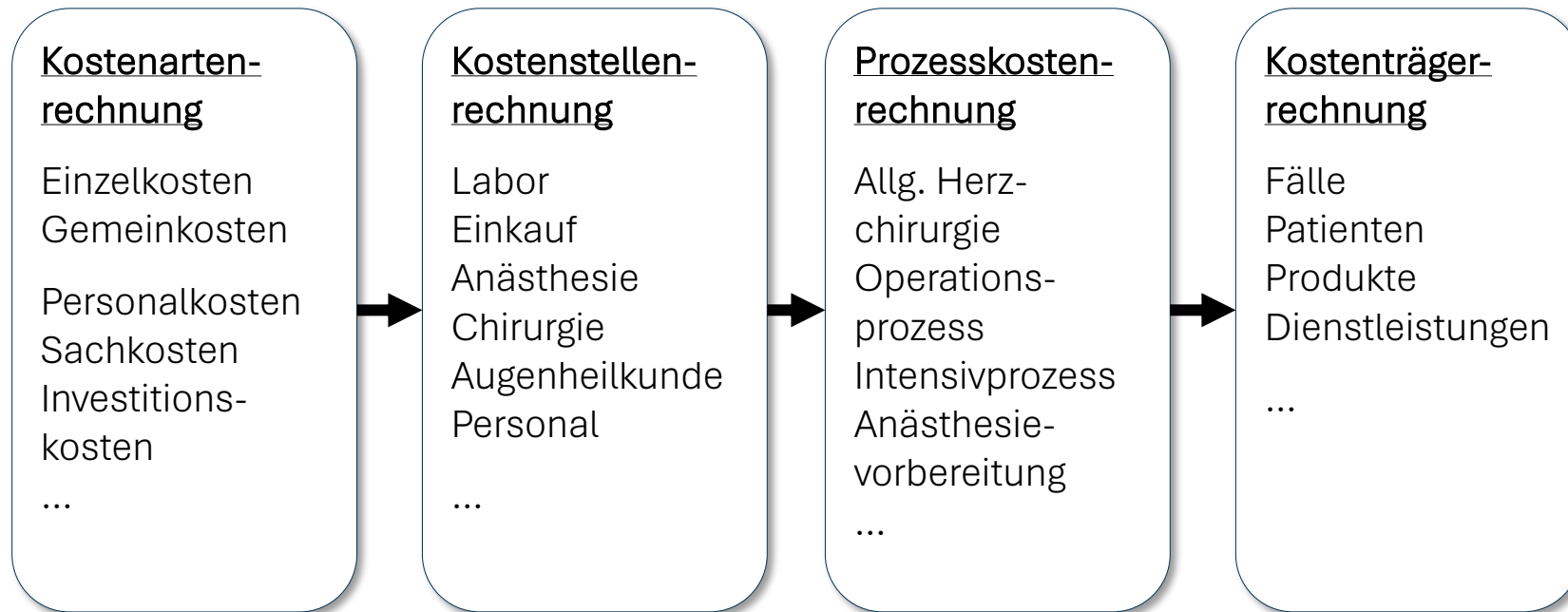
Senkung der Prozesskosten (1)



- Prozesskosten sollten transparent und dadurch beeinflussbar sein
- **Minimierung der Prozesskosten** durch **kurze Durchlaufzeiten** (Eliminierung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten) und **hohe Prozessqualität**

Senkung der Prozesskosten (2)

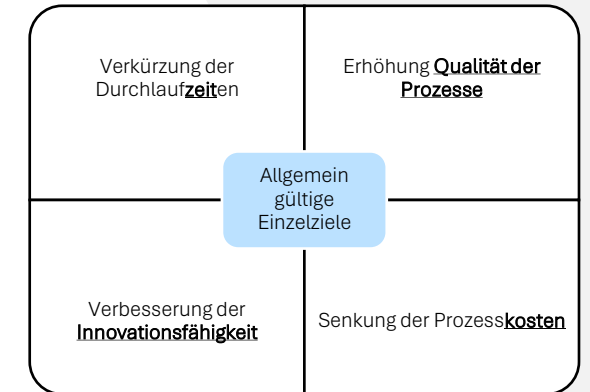
Prozesskostenrechnung im Gesundheitswesen?



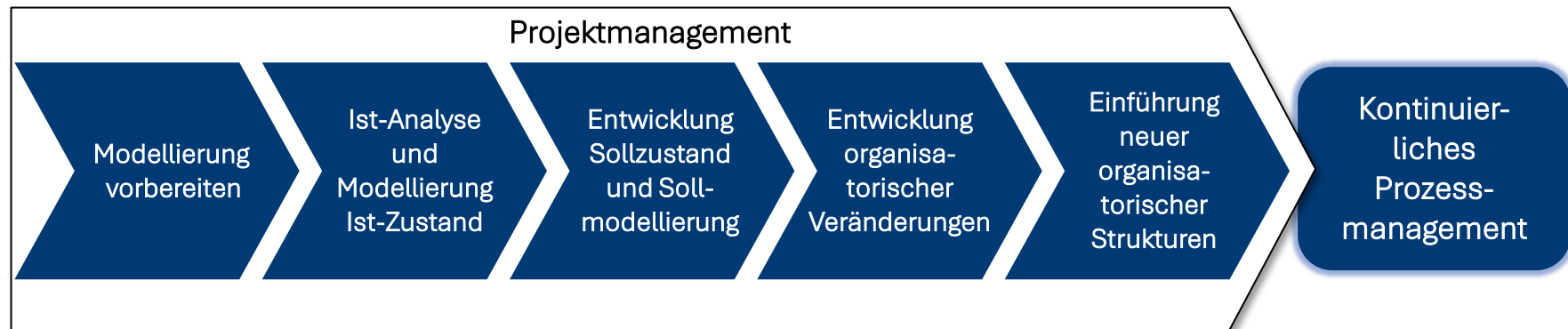
Ziele der Prozessgestaltung

Zielinterdependenzen

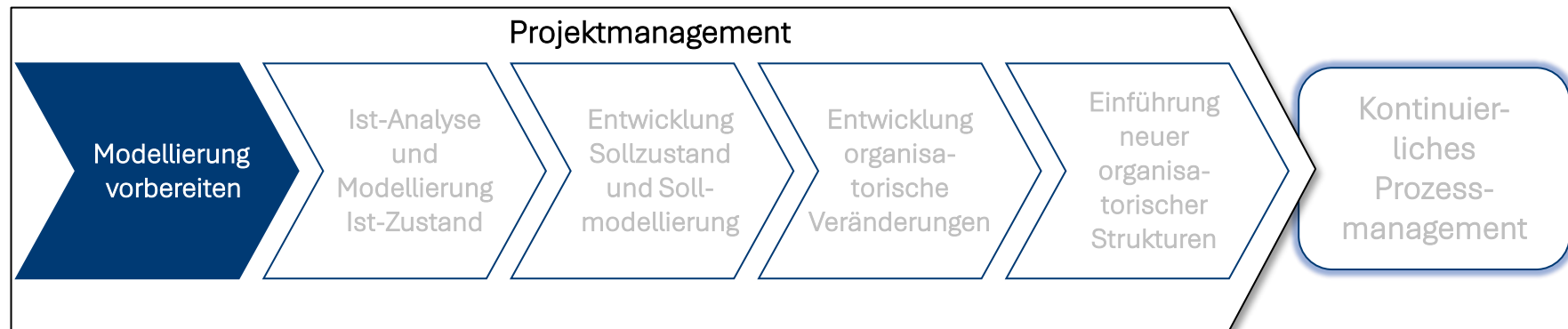
- Konkurrenz zwischen den Zielen der Prozessgestaltung (Zielkonflikt)
- Erhöht man eine der Zielgrößen, so wird die Zielerreichungsgrade der anderen Zielgrößen meist (zunächst) geringer
- Beispiel: Optimierung von Durchlaufzeiten verursacht Einmalkosten in Form von Investitionen (z.B. Anschaffung von Software für Erstellung digitaler Arztbriefe) → langfristig jedoch geringere laufende Kosten
- Lösung: Betrachtung der Optimierungsziele unter einem ganzheitlichen und langfristigen Blickwinkel (z.B. auch ethische Fragestellungen / Ziele der Mitarbeiter / Unternehmenskultur)
- Langfristig: **Zielkomplementarität statt Zielkonkurrenz**



Vorgehensweise im Rahmen der Gestaltung von Prozessen



Vorbereitung der Prozessmodellierung



Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung (1)

Grundsatz der Richtigkeit

- Abzubildenden Sachverhalt (Struktur und Verhalten) korrekt wiedergeben
- Abgrenzung der semantischen Richtigkeit (Bedeutung der Zeichen) von der syntaktischen Richtigkeit (Beziehungen der Zeichen), welche die Einhaltung der Notationsregeln beschreibt

Grundsatz der Relevanz

- Informationsmodell sollte relevanten Sachverhalte dokumentieren
- Nicht zielführende Informationen weglassen

Grundsatz der Wirtschaftlichkeit

- Angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis
- Nutzung von Referenzmodellen / Maßnahmen zur Wiederverwendung
- Kontierung der zugehörigen Kosten
- Zuordnung der durch die Modellierung erzielten Nutzeffekte

Quelle: Rosemann, Michael, Schwegmann, Ansgar, Delfmann, Patrick, Vorbereitung der Prozessmodellierung, in: Becker, Jörg, et.al. (Hrsg.) Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Aufl., 2012, S. 49-50.

Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung (2)

Grundsatz der Klarheit

- Adressat sollte Modell verstehen
- Intuitive Lesbarkeit
- Methodische Kenntnisse zum Modellverständnis gering halten

Grundsatz der Vergleichbarkeit

- Modellübergreifend konforme Anwendung der Modellierungsempfehlungen
- Vereinfachung der Erstellung von Modellierungsprojekten

Grundsatz des systematischen Aufbaus

- Definierung von Schnittstellen zu korrespondierenden Modellen
- Inputdaten eines Prozessmodells sollten eine Referenz auf ein Daten- oder Fachbegriffsmodell aufweisen

Quelle: Rosemann, Michael, Schwegmann, Ansgar, Delfmann, Patrick, Vorbereitung der Prozessmodellierung, in: Becker, Jörg, et.al. (Hrsg.) Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Aufl., 2012, S. 49-50.

Einsatzzwecke von Prozessmodellen (1)

Organisationsdokumentation

- Aktuelle Beschreibung der (Geschäfts-)Prozesse
- Erhöhung der Transparenz der Prozesse (Effizienzsteigerung)
- Kontinuierliche Aufrechterhaltung der Aktualisierung der Prozessmodelle
- Berücksichtigung in Stellenbeschreibungen

Zertifizierung

- Erfolgreiche Zertifizierung wird Expertenmeinungen zufolge zu 50-80% Prozent auf eine qualitativ hochwertige Dokumentation zurückgeführt (*branchenübergreifende Feststellung*)
- Qualitätssensible organisatorische Änderungen sind umgehend und konsistent zu dokumentieren (wird durch Kopplung von Prozess- und Organisationsmodellen sichergestellt)

Einsatzzwecke von Prozessmodellen (2)

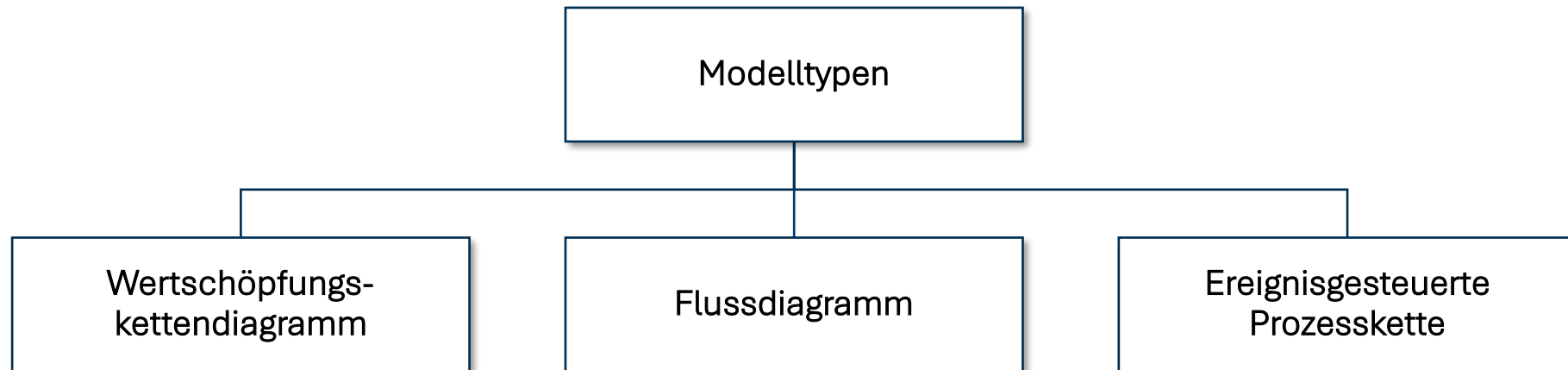
Prozessorientierte Reorganisation

- Business Process Reengineering (revolutionär) versus kontinuierliche (evolutionäre) Prozessverbesserung
- Von Fachexperten erstellte Prozessmodelle, um bestehende Schwachstellen schnell zu erschließen
- Schwachstellen einfach und strukturiert dokumentieren
- (Teil-)automatisierten Vergleich von Ist-, Soll- und Referenzmodellen erlauben

Kontinuierliches Prozessmanagement (Process Change Management)

- Langfristige Planung, Durchführung und Kontrolle der Prozesse
- Vergleich von Solldaten und Ist-Daten
- Abweichungen interpretieren (Ineffizienz oder unzureichendes Prozessmodell)

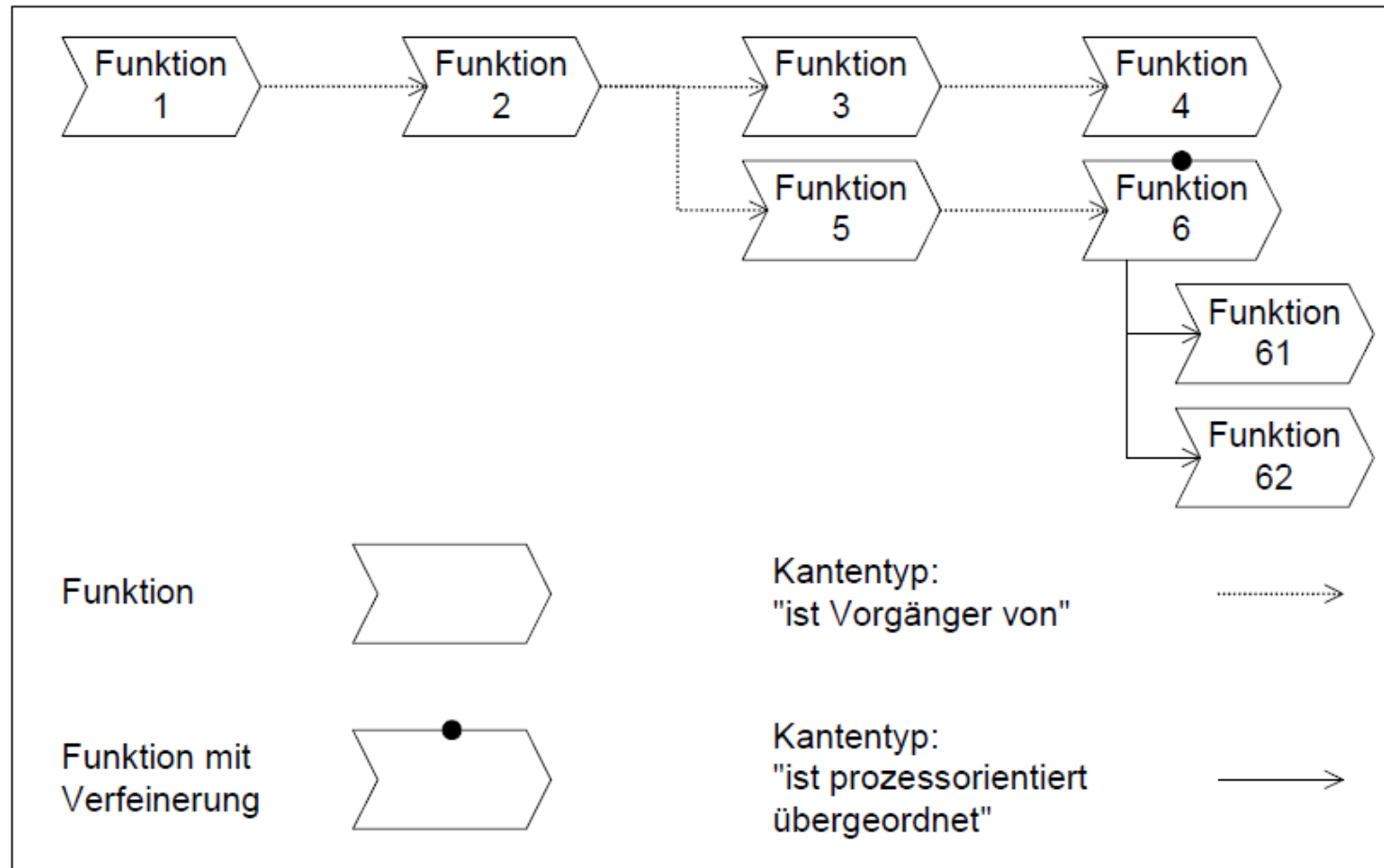
Übersicht ausgewählter Modelltypen („Modellierungssprachen“)



Wertschöpfungskettendiagramm

- Werden zur Darstellung der Abfolge von Funktionen, die zur Wertschöpfung eines Produktes beitragen eingesetzt
- Objekttyp „Funktion“ wird mit anderen Funktionen in Vorgänger-/Nachfolger-Beziehung oder einer hierarchischen Beziehung gesetzt
- Primärer Einsatzzweck als Übersichtsdarstellung hochaggrierter Prozesse/Funktionen
- Dienen der Spezifikation der Kernprozesse
- Enthalten keine Details bezüglich eingebundener Organisationseinheiten, Anwendungssysteme oder Details des Kontrollflusses → eignen sich weniger zur detaillierten Beschreibung von Prozessen

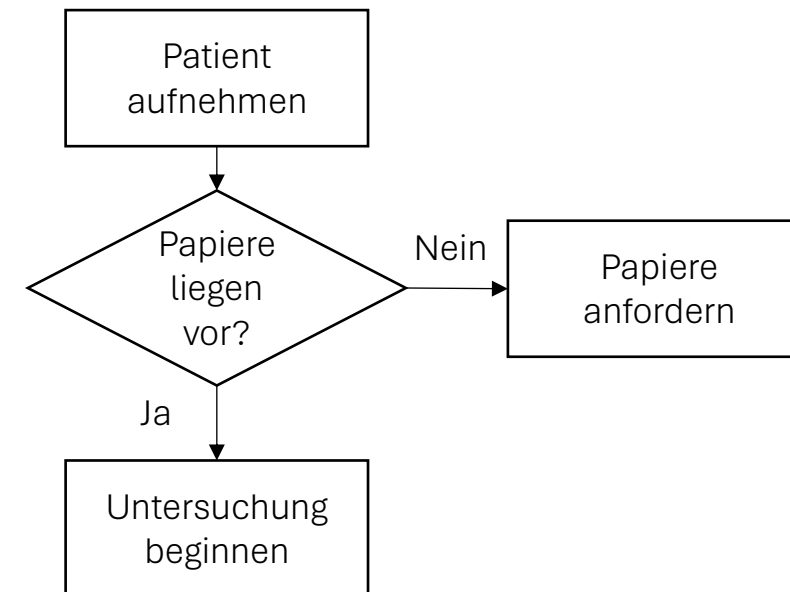
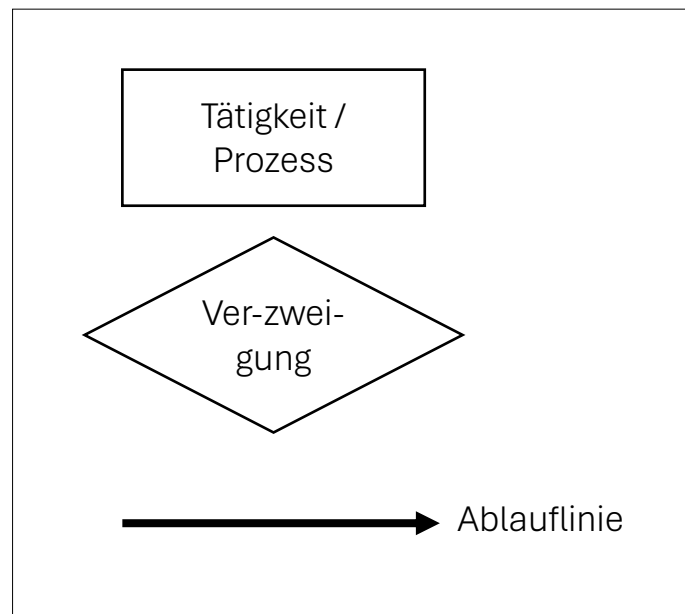
Wertschöpfungskettendiagramm



Quelle: In Anlehnung an Rosemann, Michael, Schwegmann, Ansgar, Delfmann, Patrick, Vorbereitung der Prozessmodellierung, in: Becker, Jörg, et.al. (Hrsg.) Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Aufl., 2012, S. 66.

Flussdiagramm (Blockdiagramm)

- Basiert auf Symbolen der DIN-Norm, die durch Linien in einer spezifischen Reihenfolge miteinander verbunden sind
- Standardisierung der Prozessdarstellung durch festgelegte Geometrie der Formen



Ereignisgesteuerte Prozesskette (1)

- Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) erlaubt eine anschauliche Modellierung von Kontrollflüssen
- Bestandteil der Architektur Integrierter Informationssysteme (ARIS) und Variante der Bedingungs-Ereignisnetze aus der Petri-Netz-Theorie
- **Drei Basiselemente:**
 1. Funktionen: Repräsentieren Tätigkeiten (Aktivitäten), übertragen als aktive Knoten Input- in Outputdaten und besitzen Entscheidungskompetenz über den weiteren Prozessverlauf

Ereignisgesteuerte Prozesskette (2)

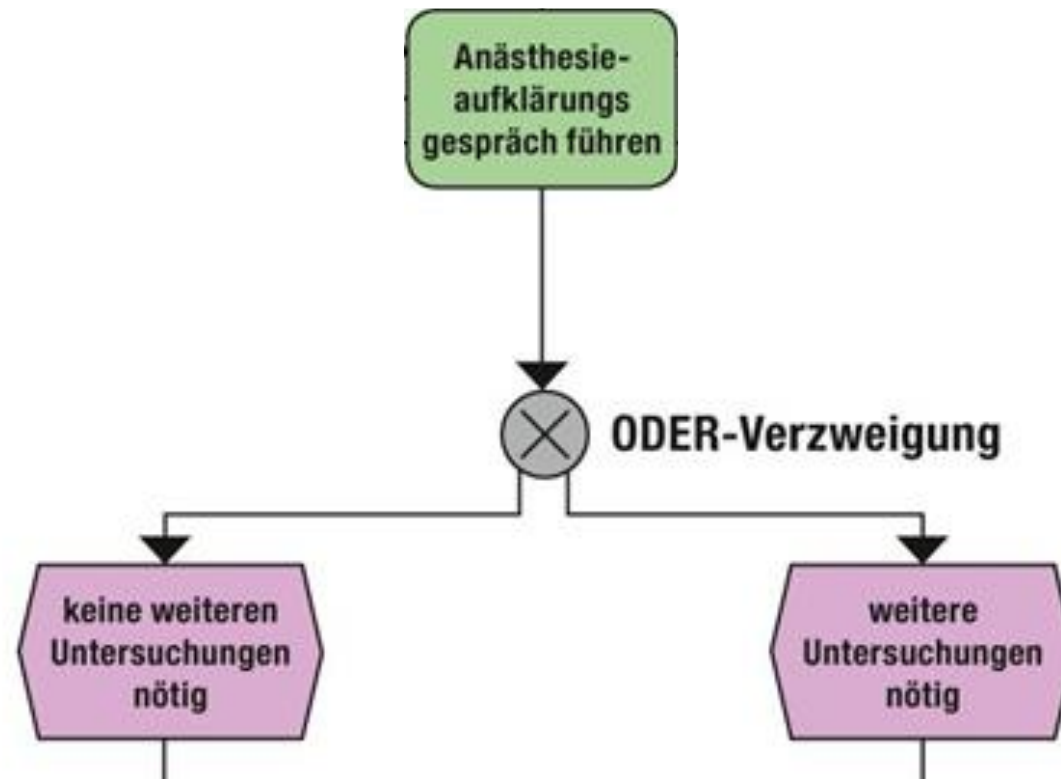
2. Ereignisse: Stellen ablaufrelevante Zustandsausprägungen dar (verbrauchen weder Zeit noch Kosten), besitzen keine Entscheidungskompetenz, lösen Funktionen aus und dokumentieren einen erreichten Zustand
 - Ereignis kennzeichnet ein neues Prozessobjekt bzw. den finalen Status eines bestehenden Prozessobjekts (oftmals Start-/ Endereignisse eines Prozesses)
 - Ereignis betrifft eine Attributänderung des Prozessobjekts, die aber nicht zwingend dem Informationssystem bekannt gemacht werden muss
 - Ereignis beschreibt das Eintreffen eines bestimmten Zeitpunkts
 - Ereignis steht für eine Bestandsveränderung, die einen Prozess auslöst

Ereignisgesteuerte Prozesskette (3)

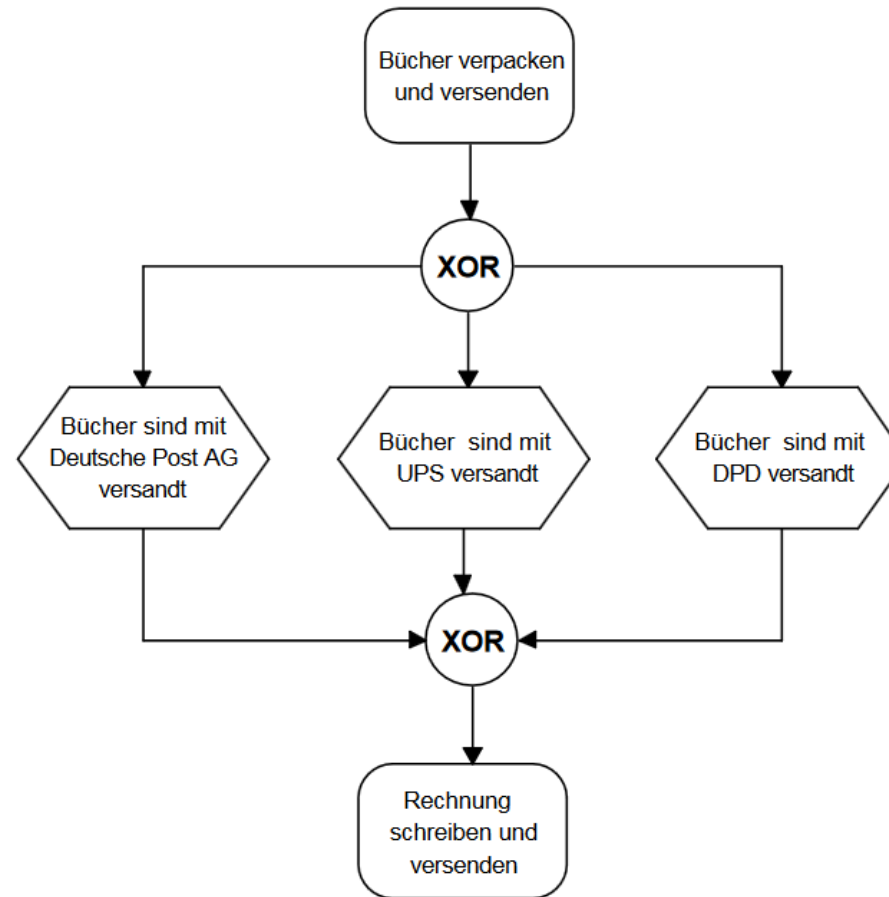
3. Konnektoren (Verknüpfungsoperatoren): Kommt es innerhalb einer Prozesskette zu einer Aufspaltung, liegt eine **Ausgangsverknüpfung** vor; laufen mehrere Teilprozesse an einer Stelle zusammen, handelt es sich um eine **Eingangsverknüpfung**, gleiche oder verschiedene Operatoren können unmittelbar aufeinander folgen
- UND-Verknüpfung - „a und b“
 - Oder-Verknüpfung - „a oder b“ (exklusiv)
Verknüpfte Aktivität wird ausgelöst, wenn entweder Ereignis A oder Ereignis B eintritt; verknüpfte Aktivität wird nicht ausgelöst, wenn beide Ereignisse gleichzeitig eintreten
 - Oder-Verknüpfung - „a oder b“ (alternativ)
Verknüpfte Aktivität wird ausgelöst, wenn nur eines der beiden Ereignisse eintritt oder beide Ereignisse gleichzeitig eintreten



Beispiel: Oder-Verknüpfung (alternativ)



Beispiel: Oder-Verknüpfung (exklusiv)



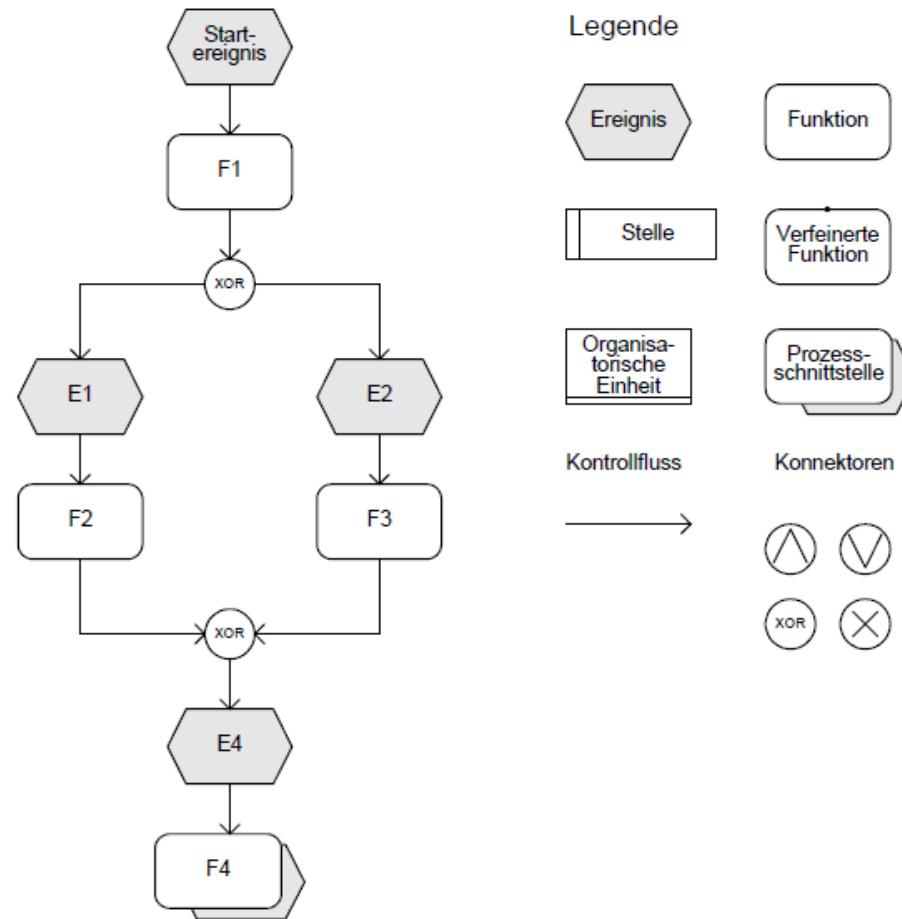
Ereignisgesteuerte Prozesskette (4)

- Notationsregeln:
 - Jede Prozesskette muss mit einem oder mehreren Ereignissen beginnen und enden (jeder Funktion muss ein Auslöser vorangehen und jede Funktion zu einer Zustandsveränderung führen)
 - Einem Ereignis darf sich weder eine Und-Verknüpfung noch eine Oder-Verknüpfung anschließen, da ein Ereignis keine Entscheidungskompetenz besitzt

Ereignisgesteuerte Prozesskette (5)

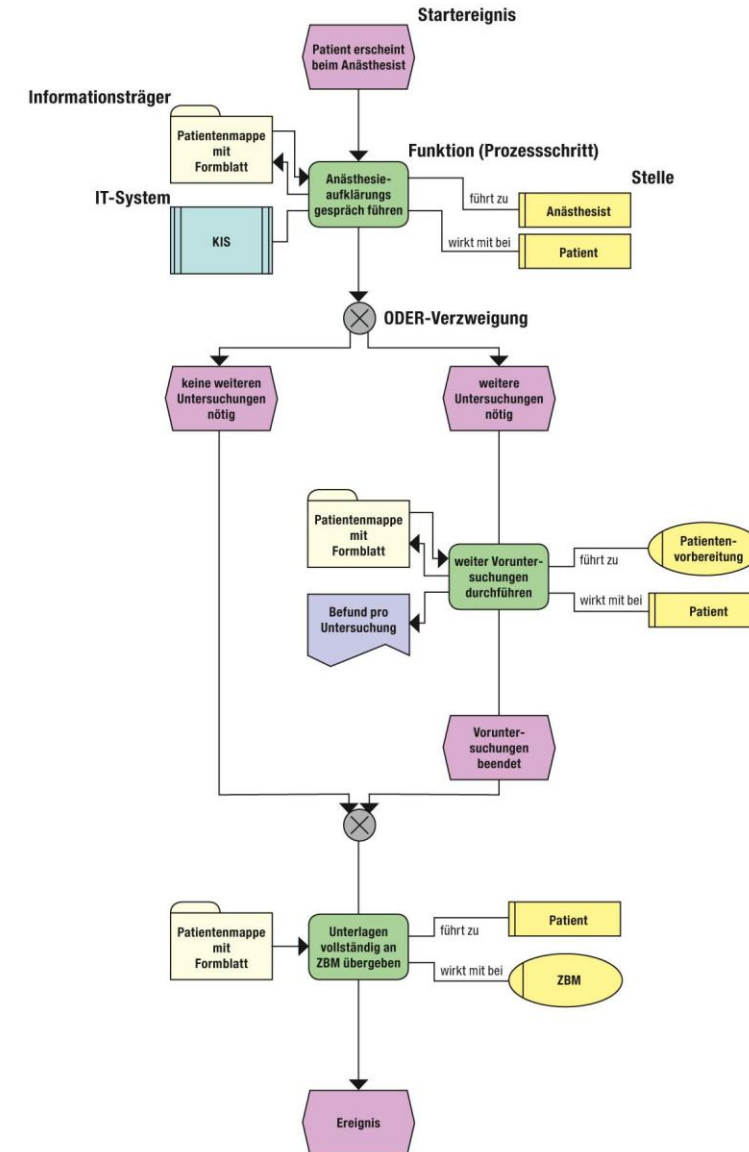
- **Zusätzliche Informationsobjekte**
 - Organisationseinheiten: Verknüpfung der Funktionen mit Organisationseinheiten(typen) erklärt, wem Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung der Funktionsdurchführung obliegt
 - Anwendungssystem: Für den Fall, dass Funktionen automatisiert bzw. IT-gestützt abgewickelt werden
 - Leistungen: Für Funktionen und Prozesse können Input- und Outputleistungen (materiell oder immateriell) festgelegt werden

Ereignisgesteuerte Prozesskette (6)



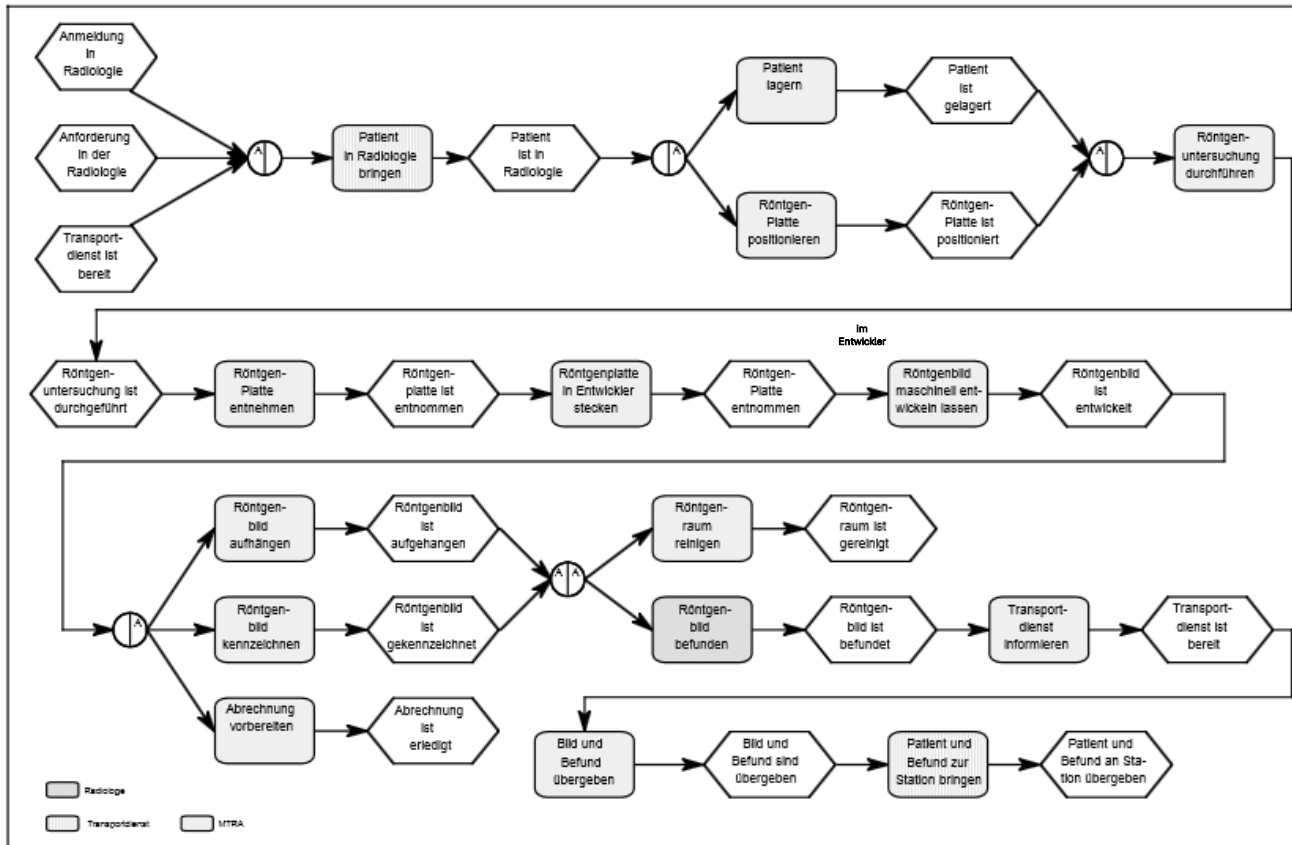
Quelle: In Anlehnung an Rosemann, Michael, Schwegmann, Ansgar, Delfmann, Patrick, Vorbereitung der Prozessmodellierung, in: Becker, Jörg, et.al. (Hrsg.) Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Aufl., 2012, S. 71.

Ereignisgesteuerte Prozesskette für ein Krankenhaus (Beispiel 1)



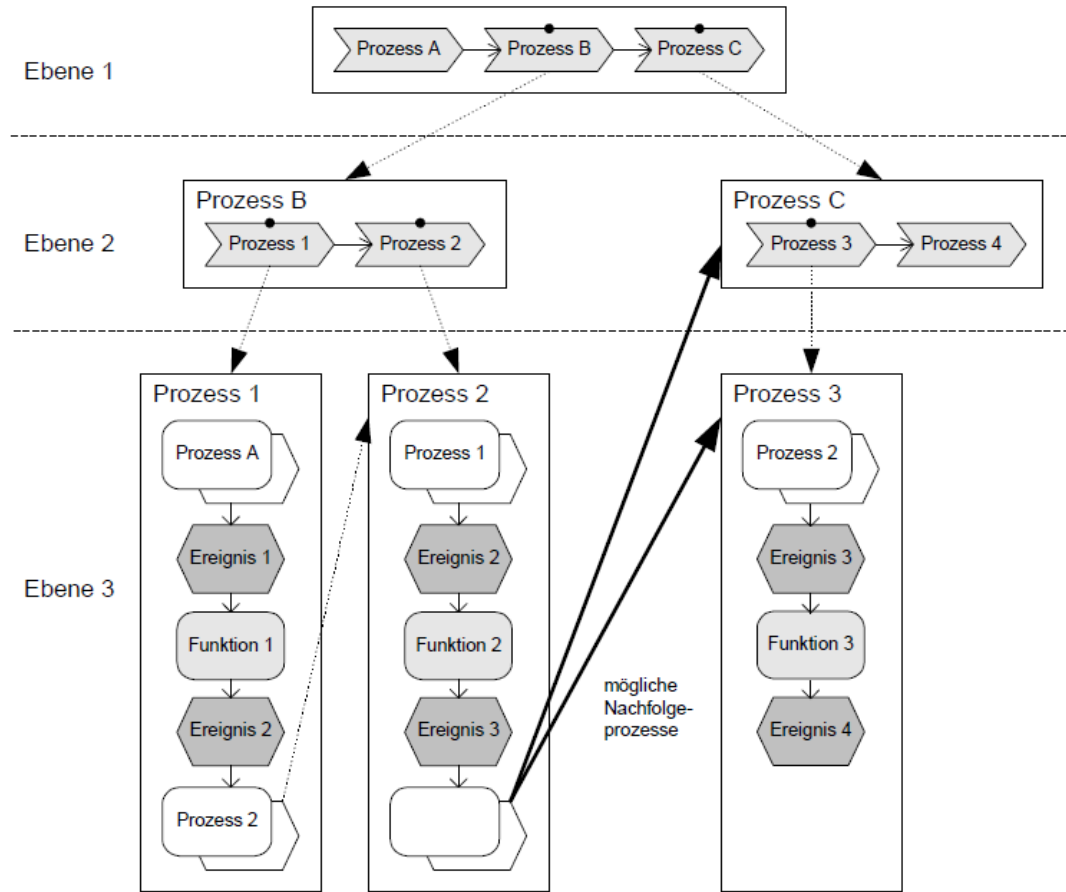
Quelle: <http://www.hs-rosenheim-forschungsbericht.proaktiv.de/uploads/pics/s42.jpg>, Stand 06.06.2015.

Ereignisgesteuerte Prozesskette für ein Krankenhaus (Beispiel 2)



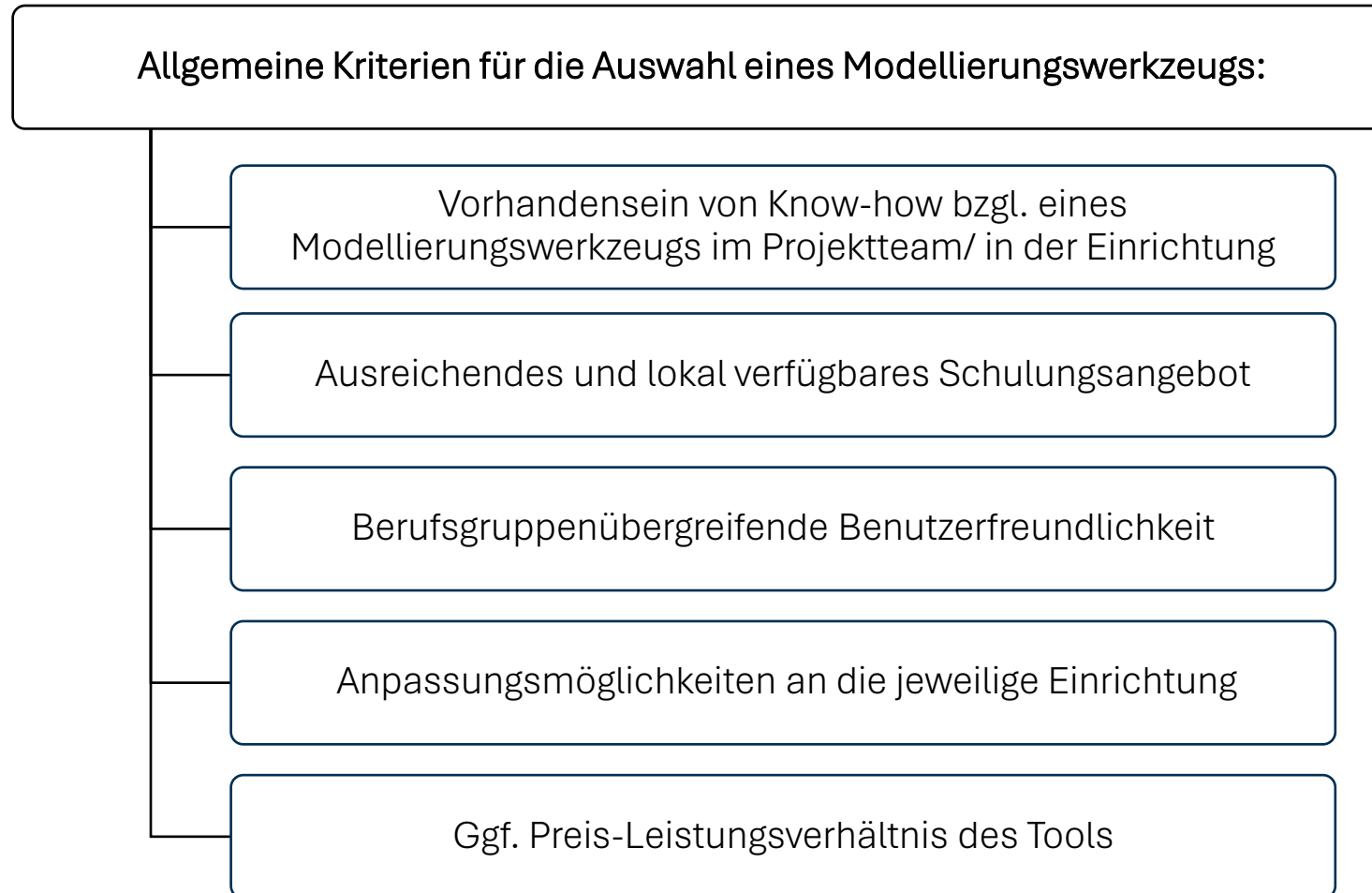
Quelle: http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_wirtschaftswissenschaften/wi/sysent/studium/lehre_ws0809/krankenhausmanagement/downloads/2_Prozessmanagement.pdf, Stand 06.06.2015.

Definition von Modellebenen



Quelle: In Anlehnung an Rosemann, Michael, Schwegmann, Ansgar, Delfmann, Patrick, Vorbereitung der Prozessmodellierung, in: Becker, Jörg, et.al. (Hrsg.) Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Aufl., 2012, S. 92.

Auswahl eines Modellierungswerkzeugs

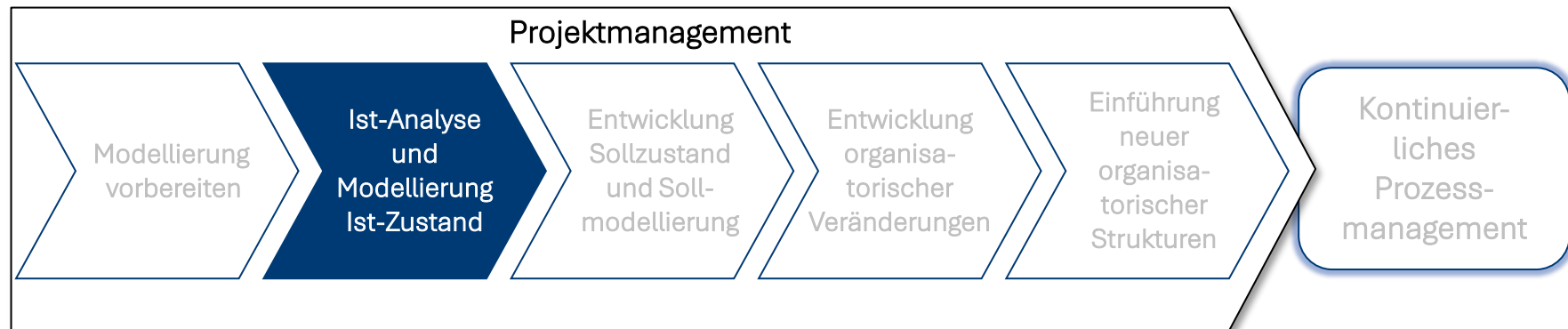


Vertiefungsfrage

Bitte wählen Sie einen Ihnen bekannten (Teil-)Prozess (ggf. aus Ihrem Arbeitsumfeld) aus und stellen Sie diesen (Teil-)Prozess unter Anwendung einer der drei dargestellten Modellierungssprachen grafisch dar.

Bitte ordnen Sie danach den ausgewählten Prozess in einen Gesamtzusammenhang des Unternehmens / der Einrichtung mithilfe einer (fiktiven) Prozesslandkarte.

Ist-Analyse und Modellierung Ist-Zustand

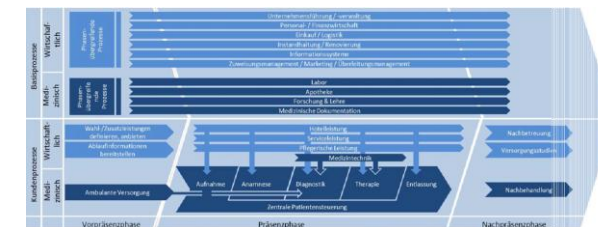
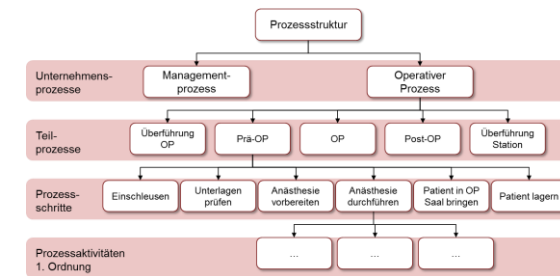


Intention der Ist-Modellierung

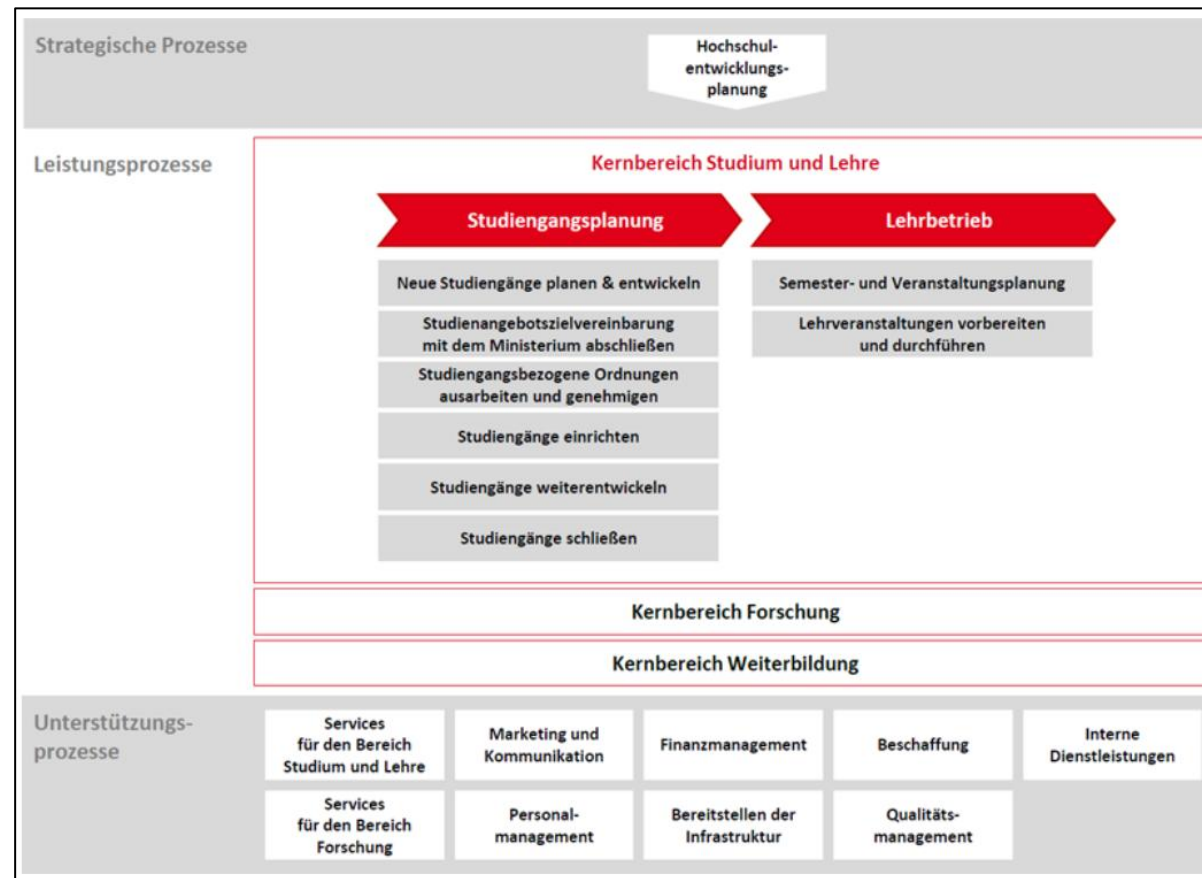
- + Mitarbeiter (neue wie auch bereits in der Einrichtung arbeitende) erhalten einen Überblick über die bestehende Situation – fördert das Verständnis
- + Grundlage, um Schwachstellen bzw. Verbesserungspotenziale zu identifizieren
- + Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Soll-Zustands
- + Aufhänger für Schulung von Mitarbeitern und Schärfung des Verständnisses und der Notwendigkeit, Defizite in den Prozessen zu verbessern
- Hemmt u.U. die Kreativität der Beteiligten
- Ist-Modellierung u.U. zeitintensiv

Prozessstrukturierung

1. Identifikation und Priorisierung zu erhebender Problembereiche
2. Zerlegung des Hauptprozesses in Teilprozesse
3. Auflösungstiefe muss individuell abgestimmt werden
(siehe hierzu die dargestellten Kriterien)
4. Reihenfolge der Prozesse / Teilprozesse / ... festlegen
5. Zuhilfenahme von Referenzmodellen
6. Schnittstellen definieren
7. Prozessarchitektur visualisieren (z.B. mithilfe einer Prozesslandkarte)
8. Erfolgsindikatoren festlegen

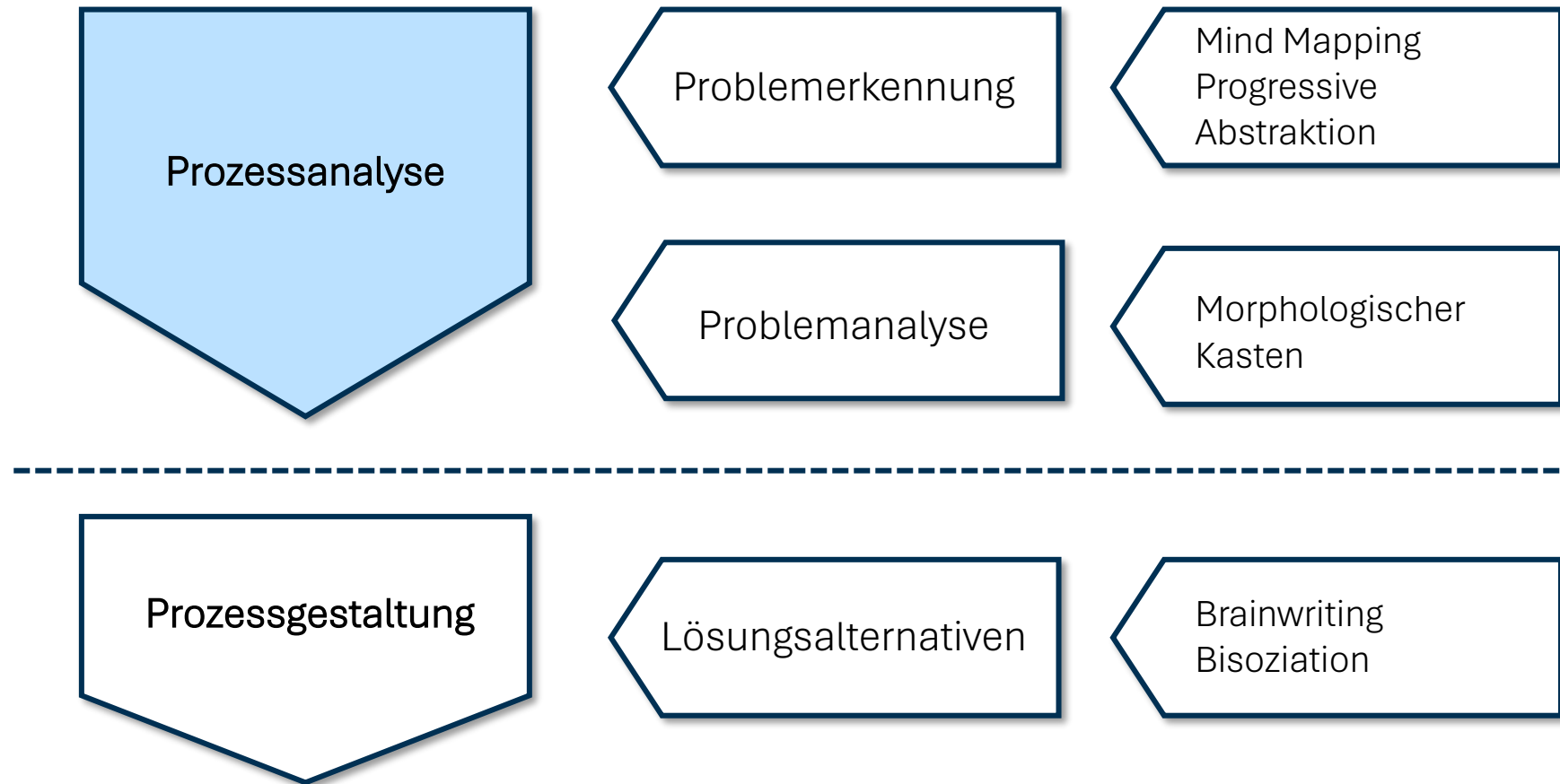


Visualisierung der Prozessarchitektur am Beispiel der Universität Hildesheim

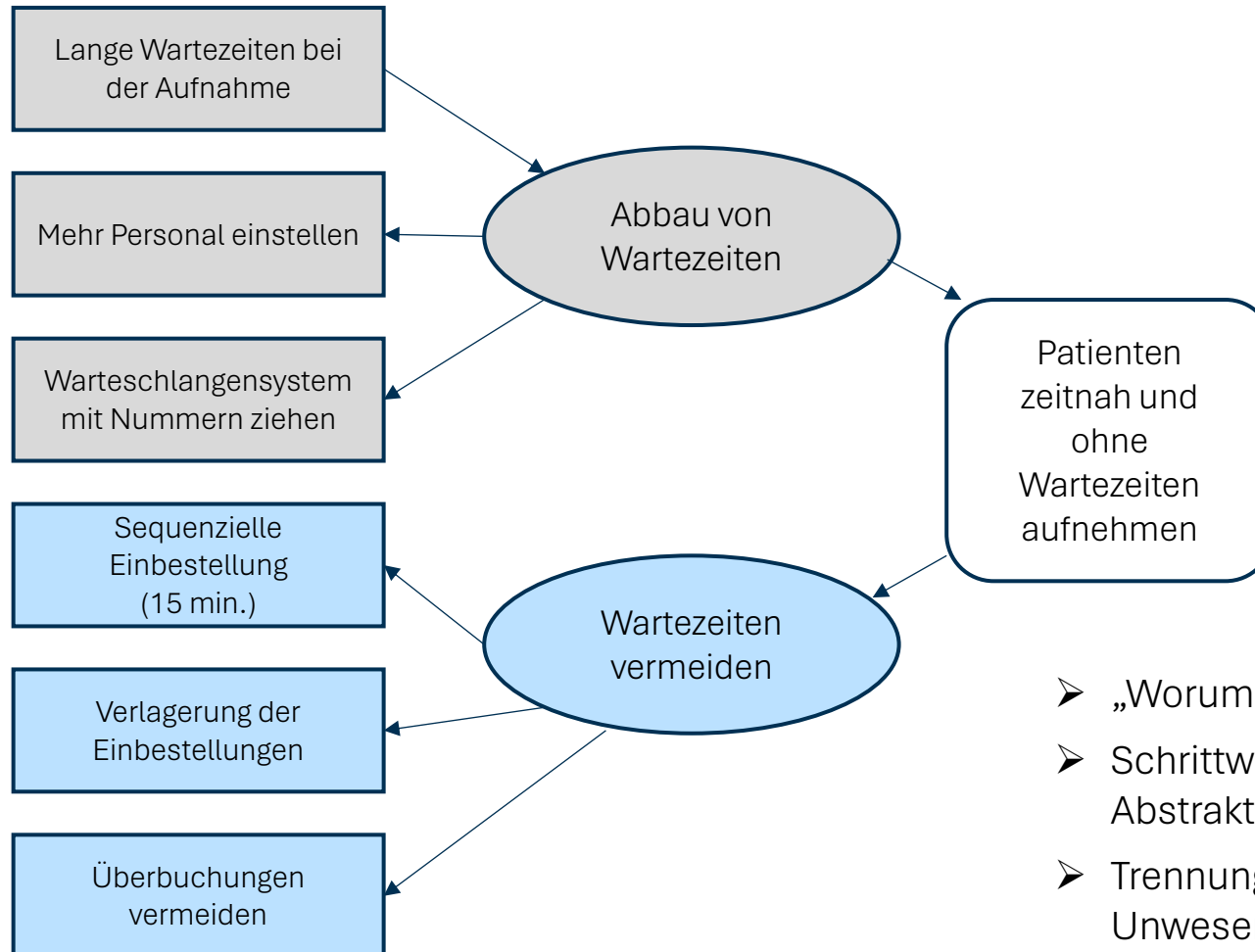


Quelle: <https://www.uni-hildesheim.de/qualitaetsmanagement/handbuch-qm/prozesse/prozesslandkarte-der-universitaet-hildesheim-als-orientierungsrahmen/>, Stand 06.06.2015.

Problemerkennung und Problemanalyse



Progressive Abstraktion



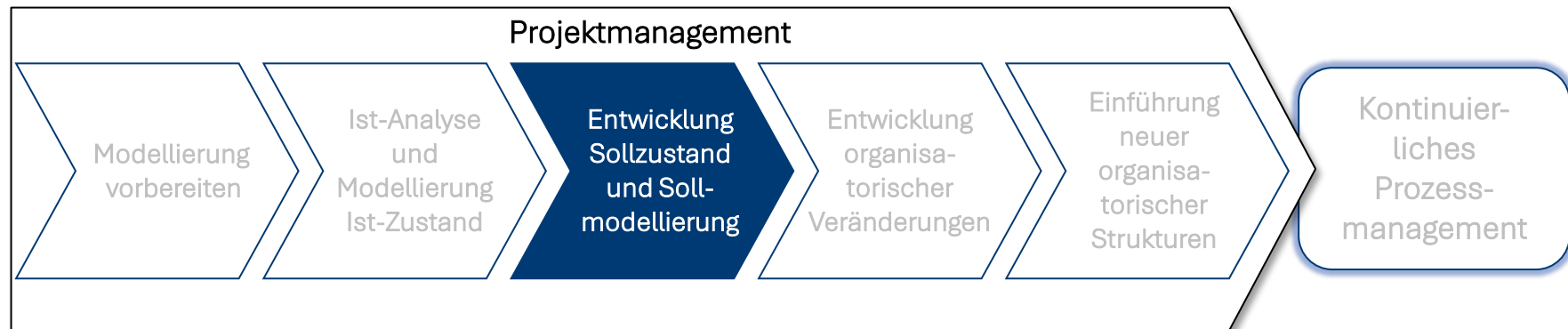
- „Worum geht es tatsächlich?“
- Schrittweise höheres Abstraktionsniveau
- Trennung des Wesentlichen vom Unwesentlichen

Quelle: Greiling, Michael, Hofstetter, Jürgen, Patientenbehandlungspfade optimieren - Prozessmanagement im Krankenhaus, 2002, S. 69.

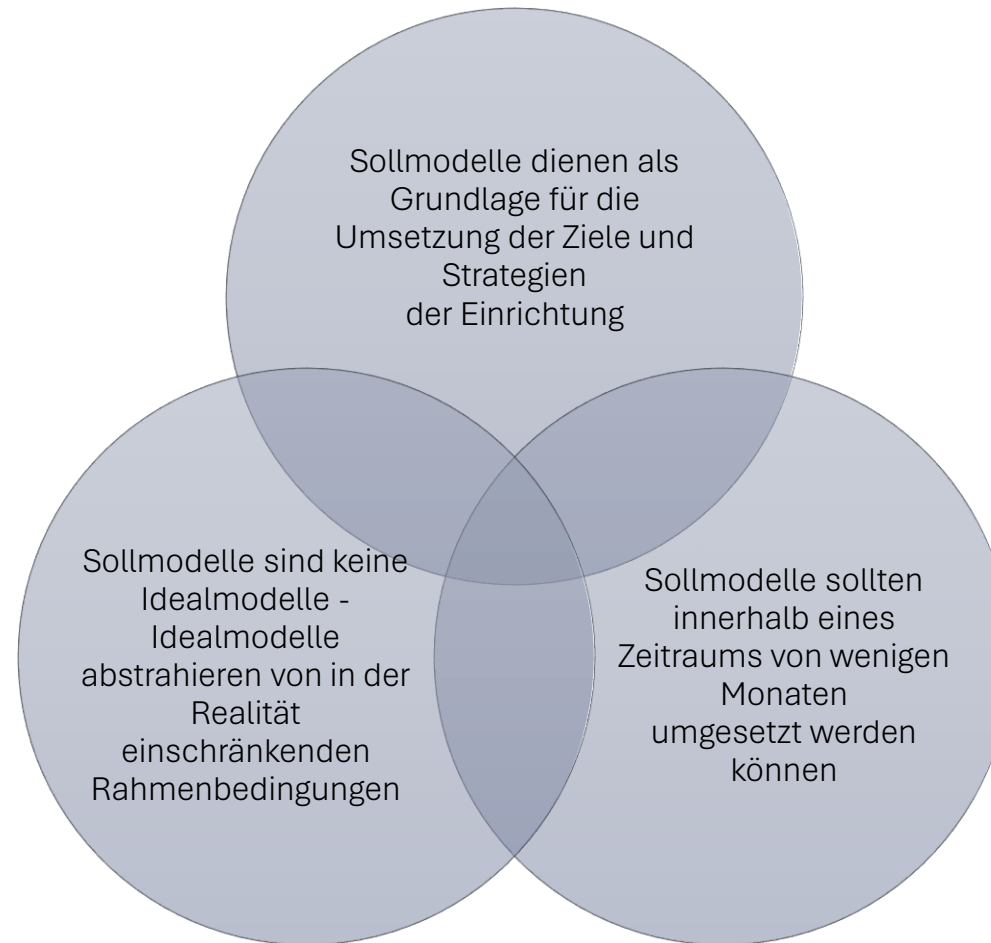
Realisierung von Sofortmaßnahmen zur Beseitigung von Schwachstellen

- Nicht alle identifizierten Schwachstellen erfordern umfangreiche Reorganisationsmaßnahmen
- Kriterien zur Identifizierung von „Quick wins“ / „Low hanging fruits“
 - Keine oder nur geringfügige strukturelle Veränderungen von Prozessen notwendig
 - Keine neue technische oder nur wenige Anpassungen in der IT-Infrastruktur notwendig
 - Konsens unter den beteiligten Mitarbeitern, Führungskräften bzw. beteiligten Berufsgruppen
 - Betriebsrat muss nicht zustimmen

Entwicklung Sollzustand und Sollmodellierung



Sollmodelle



Relevanz von Ist- und Sollmodellierung

	Gesamtes Krankenhaus		
Abteilung	Innere Medizin	Chirurgie	Dermatologie (Belegabteilung)
Status	Hohe Erlöse und Deckungsbeiträge	Niedrige Erlöse und Deckungsbeiträge	Nicht existent
Zweck	Verbesserungspotenzial erkennen	Reorganisation	Gestaltung einer neuen Organisation
Ist-Modellierung	Vollständig	Rudimentär vorhanden / Hauptprozesse identifiziert	Nicht vorhanden
	↓	↓	↓
Soll-Modellierung	Istmodelle anpassen	Istmodelle berücksichtigen	Istmodelle komplett erstellen

Vorgehen zur Identifikation von Kernprozessen und Supportprozessen

Top-Down-Ansatz

- Ausgehend von den Abteilungen, den dort behandelten Indikationen, Fällen und erbrachten Leistungen werden Kernprozesse identifiziert
- Verfeinerung der Prozessstruktur retrograd anhand der Leistungen
- Berücksichtigung von kritischen Erfolgsfaktoren für die Abteilungen / Leistungen / die Einrichtung

Bottom-Up-Ansatz

- Ausgangspunkt ist die Gesamtheit aller geplanten Leistungen und Tätigkeiten
- Erstellung von Prozessmodellen für die Tätigkeiten und Zusammenfassung bzw. Gruppierung auf jeweils darüber liegenden Ebenen
- Nachträgliche Abgrenzung von Kern- und Supportprozessen

Erarbeitung von Lösungsalternativen mittels Bisoziation

- Grundidee: Zusammenbringen eines Problemfeldes mit einem problemfernen Beziehungsfeld. Durch das externe Bezugssystem erfolgt dadurch eine Problementfernung. Nach der Auseinandersetzung mit dem externen Bezugssystem erfolgt anschließend eine Wiederannäherung an das Problem mit neuen Inspirationen und Ideen
- Unterschied zwischen Assoziation und Bisoziation: die Assoziation bleibt in der Regel im selben Denkraum und weist eine gewisse Linearität auf, bei der Bisoziation werden jedoch Verbindungen und Analogien zwischen zwei völlig verschiedenen Bezugsrahmen erzwungen
- Gut anwendbar bei strukturierten Fragen und technischen Problemen
- Problem: Zurückfinden zum eigentlichen Problem

Bisoziation (Beispiel)

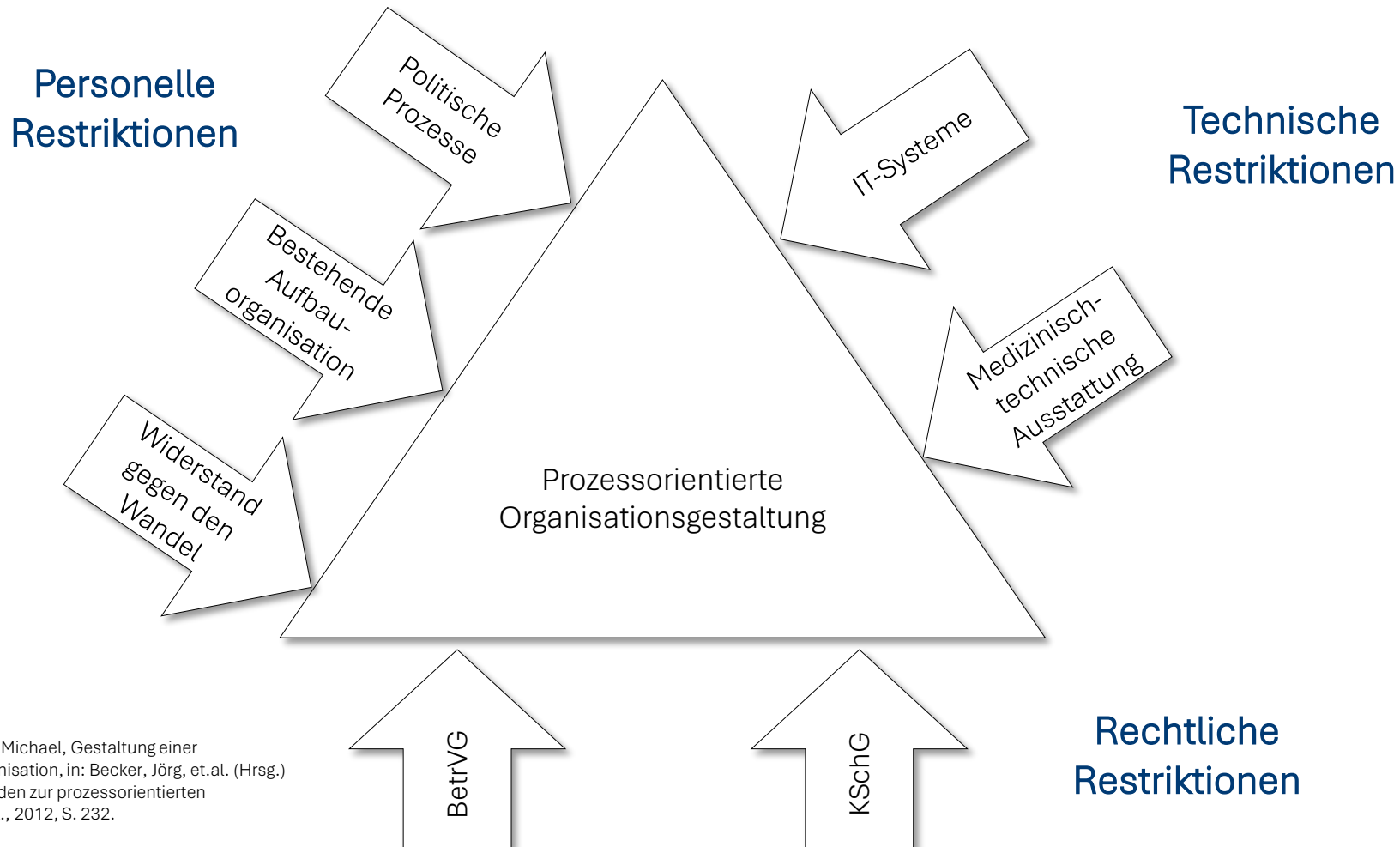
Problem-formulierung	Reduzierung der Störungen des ärztlichen Dienstes durch Telefonate
Anforderungen	- Die den Anruf betreffende Person muss direkt erreicht werden - Lösung bei nicht Erreichbarkeit des Gesprächspartners
2. Denkdimension	Briefverteilsystem der Post
Analogien	– Jeder Empfänger von Briefen hat eine eigene Adresse – Eingehende Briefe werden zunächst in einem Zustellbezirk zentral gesammelt und dann entsprechend der Empfängeradresse zugestellt – Briefe werden entweder direkt persönlich zugestellt oder in einem Briefkasten gesammelt – Ist der Empfänger bei persönlicher Zustellung nicht erreichbar, so wird eine Nachricht hinterlassen
Transfer	– Jeder Arzt bekommt eine eigene Telefonnummer – Alle eingehenden Telefonate werden in einem Callcenter gesammelt und an den richtigen Empfänger weitergeleitet – Ist ein Arzt nicht direkt erreichbar, werden Anrufe in einer Mailbox gesammelt und der Arzt über einen Pieper benachrichtigt

Quelle: Greiling, Michael, Hofstetter, Jürgen, Patientenbehandlungspfade optimieren - Prozessmanagement im Krankenhaus, 2002, S. 73.

Entwicklung organisatorische Veränderungen Zustand

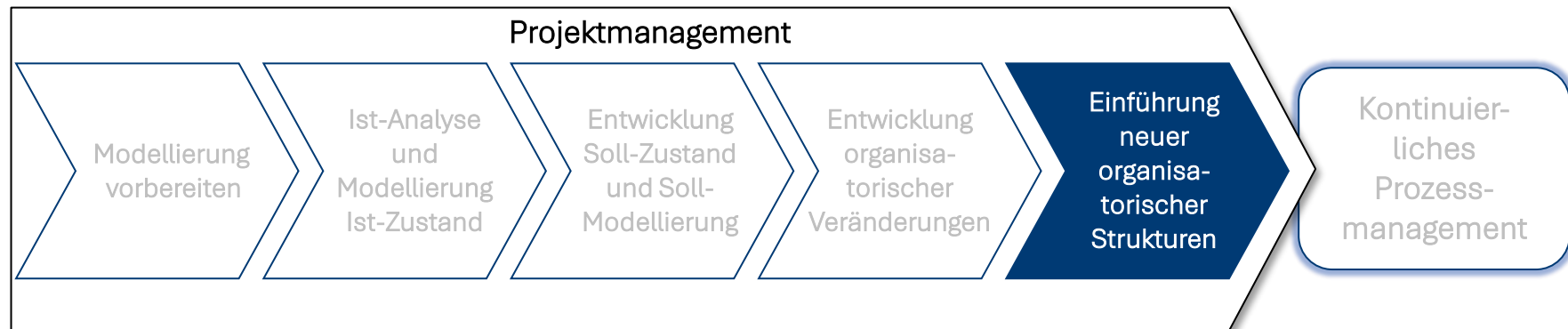


Rahmenbedingungen für eine prozessorientierte Organisationsgestaltung



Quelle: Kugeler, Martin, Vieting, Michael, Gestaltung einer prozessorientierten Aufbauorganisation, in: Becker, Jörg, et.al. (Hrsg.) Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Aufl., 2012, S. 232.

Einführung neuer organisatorischer Strukturen



Zeitliche Abfolge der Implementierung neuer Prozesse

Die Roll-Out-Strategie beantwortet die Frage nach der zeitlichen Abfolge der Implementierung von neuen Prozessen und der dazugehörigen Aufbauorganisation
(3 Alternativen):

- (1) Einführung der neuen Prozesse und anschließende Anpassung der Aufbauorganisation
- (2) Umsetzung der neuen Aufbauorganisation und anschließendes Roll-Out der Prozesse
- (3) Zeitgleiche Einführung von neuer Aufbauorganisation und neuen Prozessen

Strategien zur Einführung einer neuen Organisation (1)

Variante	Merkmale	Vorteile	Nachteile
Pilotierte Einführung	Piloteinführung in einem Funktionsbereich oder einer Abteilung	• Keine Fehlerwiederholung • Sehr hohe Sicherheit • Geringerer, gleichmäßiger Ressourcenbedarf	• Zeitintensiv • Ggf. unkoordinierte Vorwegnahme
Step-by-step (regional)	Die Einführung erfolgt sukzessive/ überlappend z.B. in einzelnen Betriebsstätten, Gebäuden	• Erfahrungsgewinn • Sukzessive Optimierung • Ausbildung von Multiplikatoren • Geringeres Risiko • Geringerer, gleichmäßiger Ressourcenbedarf	• Hohe Abhängigkeit von der ersten Einführung • Lange Einführungszeit • Synchronisationsbedarf

Quelle: In Anlehnung an Hansmann, Holger, Laske, Michael, Luxem, Redmer, Einführung der Prozesse - Prozess-Roll-Out, in: Becker, Jörg, et.al. (Hrsg.) Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Aufl., 2012, S. 282-283.

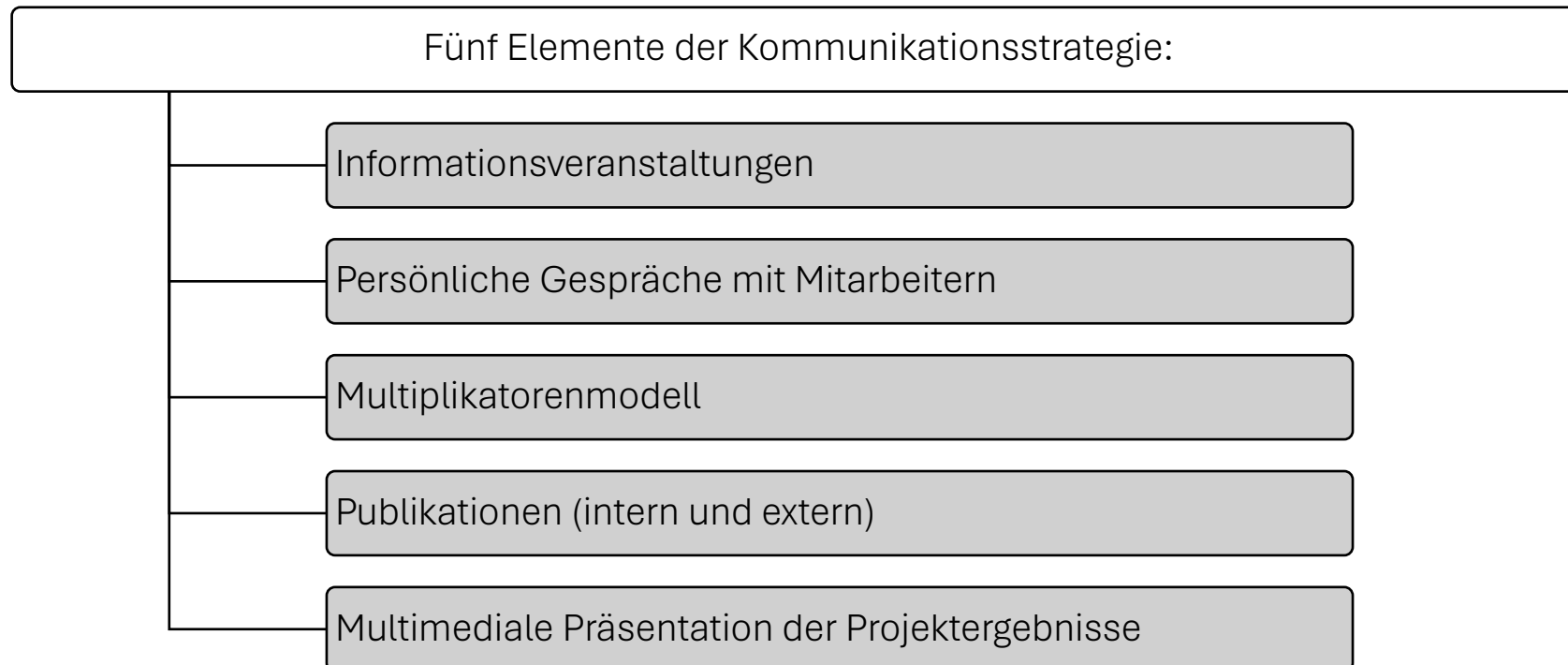
Strategien zur Einführung einer neuen Organisation (2)

Variante	Merkmale	Vorteile	Nachteile
Step-by-step (funktional)	Die Einführung erfolgt sukzessive/überlappend in den einzelnen Funktionsbereichen	• Erfahrungsgewinn • Sukzessive Optimierung • Geringeres Risiko • Geringere Komplexität für das Projektmanagement • Geringerer, gleichmäßiger Ressourcenbedarf	• In der Ablauforganisation können nur wenige Organisationseinheiten isoliert betrachtet werden • Synchronisationsbedarf zwischen Organisationseinheiten • Lange Einführungszeit • Evtl. sinkende Motivation im Projektverlauf
Big-bang	Die Einführung erfolgt gleichzeitig in allen Betriebsstätten / Abteilungen und Funktionsbereichen	• Schnellste Variante • Keine „Unruhe“ im Unternehmen, hohe Motivation • Produktivnahme ganzer Prozesse, frühzeitiger Integrationsnutzen	• Ggf. wiederholte Fehler • Schwierige Konsolidierung und komplexes Projektmanagement • Hohe Belastung • Hohes Risiko

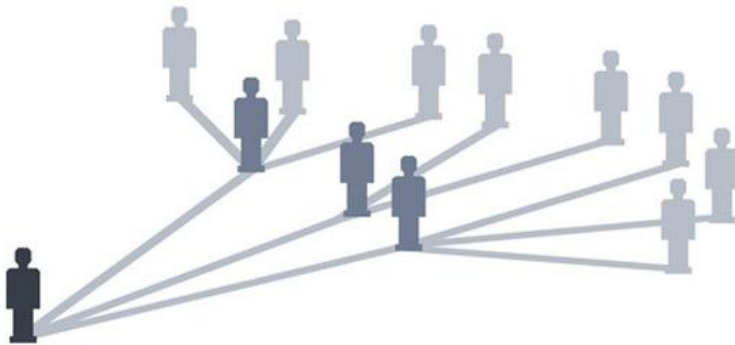
Quelle: In Anlehnung an Hansmann, Holger, Laske, Michael, Luxem, Redmer, Einführung der Prozesse - Prozess-Roll-Out, in: Becker, Jörg, et.al. (Hrsg.) Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Aufl., 2012, S. 282-283.

Kommunikationskonzepts

- Mitarbeiter müssen über die zu erwarteten Veränderungen informiert werden (können wertvolle Hinweise zu einzelnen Prozessbereichen geben)
- Ggf. Betriebsrat frühzeitig in Kenntnis setzen



Multiplikatorenmodell



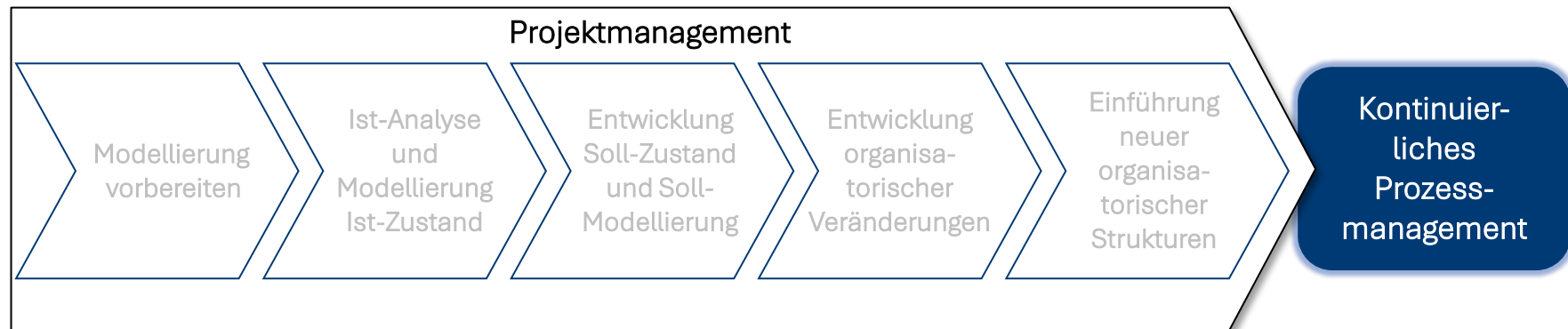
- Erster Schritt: Schulung der Führungskräfte
- Zweiter Schritt: Führungskräfte informieren ihre Mitarbeiter
- Top-down-Vorgehensweise → Prozesse des Reorganisationsprojektes werden jedem Mitarbeiter persönlich vorgestellt
- Prozessverantwortliche müssen einen Ansprechpartner zugewiesen bekommen, für den Fall komplizierter Rückfragen
- Visualisierung der Prozesse erleichtert Verständnis und erhöht Akzeptanz

Schulungskonzept

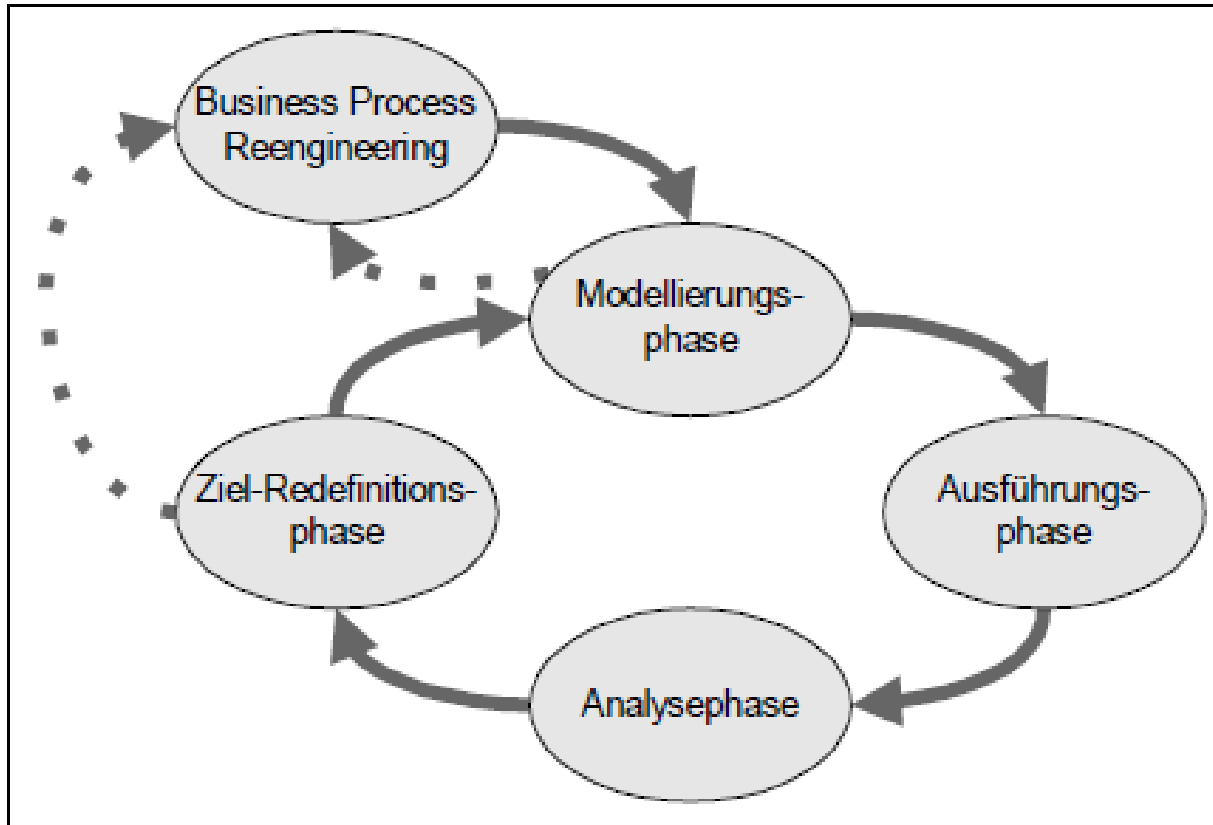
Schulungsanforderungen

	fachlich	Methodisch
Top-Management	Gesamtunternehmen	Wertketten verstehen
	→ überschauen	
Middle-Management	Zu verantwortende Prozesse	Wertketten und EPK verstehen und erläutern
	→ erläutern	
Ausführungsebene	Prozesse mit Beteiligung	EPK verstehen
	→ leben	
Prozessmanager	Zu betreuende Prozesse	Wertketten und EPK modellieren, verstehen und erläutern
	→ überschauen und erläutern	

Kontinuierliches Prozessmanagement



Phasenmodell des Kontinuierlichen Prozessmanagements



Quelle: Hansmann, Holger, Laske, Michael, Luxem, Redmer, Einführung der Prozesse - Prozess-Roll-Out, in: Becker, Jörg, et.al. (Hrsg.) Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Aufl., 2012, S. 282-283.

Fallstudie: Prozessmanagement (1)

Die Schwarzwaldklinik ist eine Spezialklinik im Bereich Thorax und Pneumologie. Es werden ca. 230 Betten mit ca. 40 Ärzten, ca. 180 Pflege- und ca. 20 Verwaltungskräften betrieben. Die Klinik ist in vier Abteilungen strukturiert, die jeweils von einem Chefarzt geleitet werden: Chirurgie, Innere Abteilung, Anästhesie und Radiologie.

Fall A: OP-Management

Die Geschäftsführung hat den OP als einen kostenträchtigen Bereich bereits seit längerer Zeit im Hinblick auf eine potenzielle Prozessoptimierung vor Augen. Grundsätzlich ist der Prozess im OP einfach: Es müssen zur richtigen Zeit am richtigen Ort die richtigen Personen mit der richtigen Ausstattung sein. Ist eine dieser Forderungen nicht erfüllt, kommt es zwangsläufig zu Verzögerungen und Wartezeiten. Dies ist in der jüngeren Vergangenheit gehäuft vorgenommen.

Fall B: Case Management

In der Schwarzwaldklinik wurde im Jahr 2015 ein Case Management eingeführt. Aufgrund der Tatsache, dass die Maßnahmen zur Vorbereitung und Einführung des Case Management wegen mangelnder finanzieller Ressourcen damals nur „halbherzig“ ergriffen wurden, kommt es vermehrt zu Problemen in der Abstimmung der Case Managerin mit den beteiligten Mitarbeitern.

Fallstudie: Prozessmanagement (2)

Fall C: Pflegerische Aufnahme auf der Station

Im Zusammenhang mit dem Prozess der pflegerischen Patientenaufnahme auf der Station für Innere Medizin haben sich in der jüngeren Vergangenheit zunehmend Abstimmungsprobleme ergeben. Die einzelnen Prozessschritte werden von den Pflegekräften individuell durchgeführt. Die Stationsleitung ist der Meinung, dass ein systematisches und einheitliches Vorgehen hier erforderlich ist.

Aufgabenstellung für Fall A, B und C

Als langjährige(r) Mitarbeiter(in) in der Schwarzwaldklinik werden Sie von der Geschäftsführung beauftragt, die beschriebenen Prozesse in der Klinik neu zu strukturieren.

Bitte erstellen Sie hierzu einen Plan und beschreiben Sie bitte Ihr Vorgehen im Rahmen des Projekts. Überlegen Sie dabei insbesondere,

- welche Schritte im Rahmen des Projekts durchlaufen werden sollten,
- welche Mitarbeiter Sie jeweils involvieren und
- welches Ergebnis jeweils mit den Projektschritten verbunden ist.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!