

Durch Redesign zum Effizienzsprung

*Neu machen
statt ausbessern*

■ M. Gräfen, G. Werr

Wo das klassische Qualitätsmanagement an seine Grenzen stößt, tritt Reengineering auf den Plan. Und während Ersteres auf die Optimierung bestehender Prozesse abzielt, geht es bei Letzterem um das Redesign der Prozesse an sich. Qualitätsmanagement strebt eine allmähliche Verbesserung der Gesamtprozessleistung durch Abänderung einzelner Teilschritte an, Reengineering dagegen schnelle Verbesserungen um ganze Größenordnungen. Denn ein wirklicher Leistungs- und Effizienzsprung lässt sich meist nicht erreichen, indem man die bestehenden Prozesse nur optimiert, sondern indem man sie abschafft und durch völlig neue ersetzt.

Umstrukturierung statt Optimierungsprozess

Wie Reengineering Prozesse neu entwirft statt nur an ihnen „herumzudoktern“ zeigt ein Projekt des Cura St. Johannes Krankenhauses in Bad Honnef. Wegen unzureichender Auslastung von vier Pflegestationen hätte ein zeitaufwendiges Optimierungsprojekt nahe gelegen, doch das Krankenhaus wählte die Zusammenarbeit mit einer Organisationsberatung und in der Folge einen innovativeren Ansatz: Durch die Umstrukturierung der betroffenen Stationen wurde eine neue interdisziplinäre Kurzliegerstation erschlossen, die an den Wochenenden geschlossen bleibt, wodurch vier Planstellen eingespart werden konnten. Eine eigens gebildete Projektgruppe hatte einen neuen Prozess speziell für ambulante und Kurzlieger-Patienten entworfen, der in die bestehenden Abläufe integriert wurde. OP-Pläne wurden angepasst (um die Entlassung aller Kurzlieger-Patienten vor dem Wochenende zu ermöglichen), die Dienstzeiten des Pflorgeteams neu koordiniert. In nur vier Monaten und mit geringen Mitteln gelang es fast 200 000 Euro pro Jahr im Pflegebereich einzusparen.

Für ein kleines Krankenhaus mit rund 250 Betten ein sehr beachtlicher Betrag.

Wirkliche große und nachhaltige Verbesserungen sind oft nur möglich, wenn ein Prozess neu erdacht wird. Das zeigt auch ein weiteres Beispiel, in dem der Aufnahmeprozess eines Akutkrankenhauses mit rund 400 Betten verbessert werden sollte, was nicht nur erhebliche Kosteneinsparungen versprach, sondern auch zufriedener Patienten. War zunächst versucht worden, den Weg der Patienten „durch die Aufnahme“ mit den klassischen Instrumenten des Qualitätsmanagements zurückzuverfolgen und einzelne Schritte im Ablauf zu optimieren, stellte sich bald die Einsicht ein, dass dies nicht zum gewünschten Ziel führen würde. Stattdessen musste der Prozess komplett neu durchdacht und entworfen werden. Eine Arbeitsgruppe bestehend aus Mitarbeitern der Aufnahme, einem Arzt, einer Pflegekraft sowie einer Stationsleiterin nahm sich dieser Aufgabe an – und während Patienten zuvor den „Ankunftstag“ zumeist mit Warten und Verwaltung vergeudet und keine Zeit für Diagnose und Therapie blieb, kann die gesamte Aufnahme nun zügig und problemlos erledigt werden.



Den Dingen auf den Grund gehen

Das Ziel des Reengineering sind enorme Verbesserungen hinsichtlich Kosten, Zeit und Qualität. Derartige Veränderungen verlangen „die Zerstörung des Alten und den Aufbau von etwas Neuem“ – zumindest formulierten das vor gut zehn Jahren die Berater Michael Hammer und James Champy in ihrem Klassiker „Business Reengineering“.¹ Reengineering definieren sie als „fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen“ und erläutern, dass „radikales Redesign bedeutet, den Dingen auf den Grund zu gehen. Man nimmt keine oberflächlichen Änderungen vor oder bastelt an bereits Existierendem herum, sondern zieht einen klaren Trennungsstrich zur Vergangenheit.“ Es gehe um die völlige Neugestaltung, nicht um eine Modifizierung der Geschäftsabläufe. Das Reengineering, so Hammer und Champy, „ignoriert, was ist, und konzentriert sich auf das, was sein sollte“.

Nach Erscheinen des Bestsellers feierte „Business Reengineering“ in der Industrie große Erfolge und bewährte sich als effektive Vorgehensweise, um vorhandene Einspar- und Leistungspotenziale zu erschließen. Dabei wurden häufig Kostenreduktionen und Leistungsverbesserungen – zum Beispiel Verkürzung der Durchlaufzeiten – um rund ein Drittel erreicht. Ähnliche Erfolge sind auch im Krankenhausbereich möglich.

„Krankenhaus Reengineering“

Erfahrungen aus über 120 Qualitätsmanagement-Projekten zeigen, dass auf diesem Weg zwar vieles positiv bewegt wird, die erreichten Einspar- und Leistungseffekte jedoch meist noch nicht ausreichen. Hier schlummert das Potenzial von Reengineering. Erfolgreich eingeführte Qualitätsmanagement-Systeme bieten eine gute Ausgangslage, weil das Krankenhaus bestehende Prozesse und Abläufe bereits gut kennt und zudem die Zusammenarbeit der Berufsgruppen und Abteilungen zumindest schon einmal geprobt hat.

Das geplante Reengineering sollte sich auf die Kerngeschäfte des Hauses konzentrieren, also auf die Bereiche, die wettbewerbsentscheidend sind. In einem ersten Schritt geht es deshalb darum, diese zu identifizieren, was in einem Strategieworkshop geschieht, an dem neben der Betriebsleitung auch Chefärzte, Personalleiter und weitere Abteilungsleiter teilnehmen. Sind die Kerngeschäftsfelder identifiziert, wählt die Betriebsleitung einen Prozess aus, der nun im Zuge des Projektes umgestaltet werden soll.

Die Gesamtverantwortung für dieses Projekt obliegt nun einer Steuerungsgruppe, der die Betriebsleitung und ein Projektleiter angehören. Letzterer ist gleichzeitig Kopf des Projektteams, das für die konkrete Umsetzung zuständig ist. Zusammengesetzt aus leitenden Positionen der unterschiedlichen Berufsgrup-

pen des Krankenhauses sollte es im Idealfall auch jenes Team widerspiegeln, das in Zukunft für das neu organisierte Geschäftsfeld verantwortlich ist.

Erlaubt ist, was zum Ziel führt

Das Projektteam hat die Aufgabe, den Prozess neu zu entwerfen – und zwar völlig losgelöst von den bestehenden Strukturen. Ausgangspunkt sind die Ziele, die das Krankenhaus für das Geschäftsfeld definiert hat. Nun gilt es, den besten Weg dahin zu finden. Berufsgruppengrenzen abbauen, Abteilungs- und Funktionsgrenzen einreißen, der Einsatz von Kreativitätstechniken, Benchmarking mit anderen Branchen oder die Vermittlung von Know-how in der Prozessgestaltung – alles, was zum Ziel führt, ist erlaubt.

Ist der neue Prozess beschrieben und das Konzept von der Betriebsleitung abegesenet worden, kann die Umsetzung beginnen, die neue Organisation ihre Tätigkeit aufnehmen. Eine verbindliche Beschreibung der Abläufe sollte jedoch erst dann erfolgen, wenn sich der Prozess eingespielt hat.

Literatur:

1 Hammer, M./Champy, J. (1994):
Business Reengineering. Campus Verlag

Anschrift der Verfasser:

Martina Gräfen
Pflegedienstleitung Cura Katholische Krankenhäuser im Siebengebirge St. Johannes (Bad Honnef) und St. Josef (Königswinter)
Günther Werr
Diplom-Psychologe
Neuhofstraße 9, 64625 Bensheim
E-Mail: werr@obw.de