

Prozessoptimierung

DEN ARBEITSABLAUF verbessern – Prozessbeschreibung und Prozessmodellierung (Teil 2)

Auch in Arztpraxen rückt der Prozessgedanke immer mehr ins Blickfeld. Um die verschiedenen Prozesse zu optimieren, müssen sie aber erst detailliert beschrieben werden. Danach können sie den Anforderungen entsprechend verändert werden. Zwei wesentliche Aufgaben des Prozessmanagements sind die Prozessbeschreibung und die Prozessmodellierung. Um den Arbeitsablauf zu beschreiben, werden die unterschiedlichen Prozesse in der Arztpraxis in so genannten Ablaufdiagrammen in eine grafische Form gebracht. Solche Beschreibungen kann es in einer groben, aber auch in detaillierter Form für die Tätigkeitsbeschreibungen eines einzelnen Mitarbeiters geben. Da der Aufwand der Prozessmodellierung meist sehr hoch ist, sollte im Vorfeld immer klar sein, wofür das Modell benötigt wird.

ZWECK DER PROZESSMODELLIERUNG

Es kann unterschiedliche Ziele der Prozessmodellierung geben (siehe Kasten). Darüber hinaus können Prozesse detailliert in einem Ablaufdiagramm dokumentiert werden. Dies ist auch bei Audits – für das Qualitätsmanagement – wichtig und hilfreich; gerade, wenn es um sensible Prozesse geht, wie bei medizinischen Leistungen und Produkten.

Das Prozessmodell und die Beschreibung der einzelnen Merkmale wie Prozessschritte, ausführende Stellen, notwendige Informationen oder Leistungsparameter werden darauf ausgerichtet, welcher dieser Zwecke im Vordergrund steht. Je mehr Informationen in ein Modell gepackt werden, desto komplexer und unübersichtlicher wird es. Gegebenenfalls empfehlen sich dann mehrere Modelle.

FORMEN DER PROZESSMODELLIERUNG

Besonders hilfreich sind grafische Elemente. Sie sollen logische Beziehungen

zwischen Ereignissen und Aktivitäten abbilden. Die Grundelemente sind demnach ein Kästchen für Ereignisse, eines für Aktivitäten sowie Pfeile, die die logische Beziehung beschreiben. Diese Elemente können zu beliebig langen Ablaufketten kombiniert werden. Dabei werden weitere Elemente genutzt wie „UND“ (alle Aktivitäten werden unabhängig voneinander ausgeführt), „ODER“ (mindestens eine der Aktivitäten wird ausgeführt) und „ENTWEDER – ODER“ (nur eine der Aktivitäten wird ausgeführt).

INFORMATIONEN RECHERCHIEREN

Im Rahmen der Prozessmodellierung müssen die relevanten Prozesse erfasst und abgebildet werden. Dazu wird der aktuelle Ist-Stand erhoben. Die Recherche dieser Informationen ist mitunter aufwendig, aber eine wesentliche Voraussetzung für die nächsten Schritte. Daher ist es wichtig, die richtige Methode der Recherche zu nutzen:

- **Teilnehmende Beobachtung:** Mitarbeiter beobachten, wie ein konkreter Prozess bei ihren Kollegen abläuft; sie messen außerdem Kenngrößen wie Bearbeitungszeit oder Fehlermöglichkeiten. Möglich ist auch, sich selbst zu beobachten und alle Informationen aufzuschreiben.
- **Dokumentenanalyse:** Hier werden bestehende Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen oder Stellenbeschreibungen ausgewertet.
- **Workshop:** In einem Team arbeiten die Prozessbeteiligten unter Anleitung eines Workshopleiters selbst heraus, wie ihr Prozess aussieht.
- **Interview:** Mitarbeiter interviewen ihre Kollegen und erfragen im bilateralen Gespräch alle relevanten Informationen zur Prozessbeschreibung. Dafür kann ein standardisierter Fragebogen erstellt werden.

In der Praxis empfiehlt sich ein

Ziele der Prozessoptimierung

Die Verbesserung der Arbeitsabläufe kann verschiedenen Zwecken dienen:

- **Steuerungsaspekt:** Mitarbeiter sollen sehen, was wann warum getan wird. So lassen sich mögliche Fehlerquellen, Inkonsistenzen oder Doppelarbeit erkennen und beseitigen.
- **Organisationsaspekt:** Damit werden Aufgaben und Tätigkeiten den einzelnen Mitarbeitern zugeordnet.
- **Informationsaspekt:** Hier wird deutlich, welche Informationen benötigt werden, damit die Aufgaben richtig ausgeführt werden können.
- **Kontrollaspekt:** Es wird geprüft, ob der Prozess sein Ziel erreicht, ob Prozesszeiten und Prozesskosten im vertretbaren Rahmen bleiben.
- **Sicherheitsaspekt:** Um sicherzustellen, dass die qualitativen Anforderungen an den Prozess erfüllt werden.

Methodenmix. Es werden diejenigen Rechercheinstrumente eingesetzt, mit denen sich das Analyseziel und die Genauigkeit der Prozessbeschreibung am einfachsten erreichen lassen.

THEORIE UND PRAXIS

Häufig gibt es zwei ganz unterschiedliche Prozesswirklichkeiten. Die eine ist in den Akten beschrieben und dokumentiert oder wird von den beteiligten Mitarbeitern erzählt. Die andere ist, wie die Prozesse tatsächlich ablaufen. Bei der teilnehmenden Beobachtung, aber auch im Workshop können solche Differenzen zuverlässig ans Tageslicht treten. Wer seine Prozesse wirklich und genau analysieren und verbessern will, muss dies berücksichtigen und den Differenzen auf die Spur kommen.

VIKTORIA HAUSEGGER
mehr.wert.
für ärzte und apotheker.
marketing, das gezielt bewegt.
Tel.: 0664/460 16 35
office@mehrwertmarketing.at
www.mehrwertmarketing.at

