

Prozessorientierung

Simon/Fotolia



Bisherige Forschungsarbeiten haben gezeigt, dass Versorgungsorganisationen, die ihre Prozesse an der Patientenbehandlung ausrichten, nicht nur Kosten sparen, sondern auch die Qualität der Versorgung verbessern. Im Rahmen der OrgValue-Studie haben wir daher die sogenannte Prozessorientierung in Kölner Versorgungsorganisationen analysiert und deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Organisationstypen gefunden. In diesem Factsheet stellen wir Ihnen die wichtigsten Erkenntnisse dar.

Einige Versorgungsorganisationen haben Nachholbedarf

Prozessorientierung — Was ist das?

In prozessorientierten Versorgungsorganisationen werden alle Aktivitäten als eine Verknüpfung einzelner, verschiedener Prozesse betrachtet. Dabei sollen sich alle Aktivitäten an der Behandlung der Patient*innen orientieren (siehe Abb. 1). Die Aktivität *Diagnose* enthält unter anderem Prozesse wie etwa

- Patient*in für bildgebendes Verfahren zur Radiologie überweisen
- Patient*in in der Radiologie empfangen und einweisen
- Bildaufnahmen erstellen
- Bildaufnahmen in die Patientenakte einpflegen

Typischerweise finden viele Aktivitäten parallel statt, wie beispielsweise die Diagnose, Datenerfassung und Abrechnung.

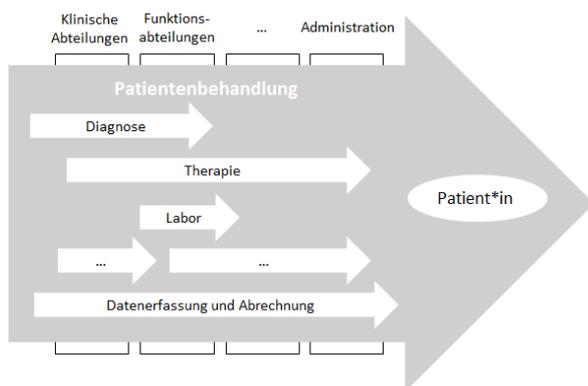


Abb. 1 Prozesssicht, hier am Beispiel eines Krankenhauses (nach Vera & Kuntz, 2007)

Eine Besonderheit im Gesundheitswesen ist, dass die Patientenbehandlung sich nicht nur über interne Bereiche und Abteilungen erstreckt, sondern auch über andere Versorgungsorganisationen und Sektoren hinweg. Dies macht die Koordination der Prozesse und damit verbundenen Aktivitäten teilweise sehr komplex. Eine gute Prozessorientierung setzt zudem voraus, dass alle beteiligten Mitarbeitenden einbezogen, sowie die Präferenzen und Bedarfe der Patient*innen berücksichtigt werden.

Warum ist Prozessorientierung wichtig?

In einer prozessorientierten Versorgungsorganisation stehen die Prozesse rund um den/die Patient*in im Fokus. Es geht dabei weniger allein um eine gute Organisation täglicher Abläufe. Es geht vielmehr um stabile und qualitätsfähige Behandlungsprozesse. Wenn Prozesse effizient gestaltet sind, wirkt sich dies positiv auf die Behandlungsqualität und Patientenzufriedenheit aus.

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen mit Blick auf Ihre Organisation.

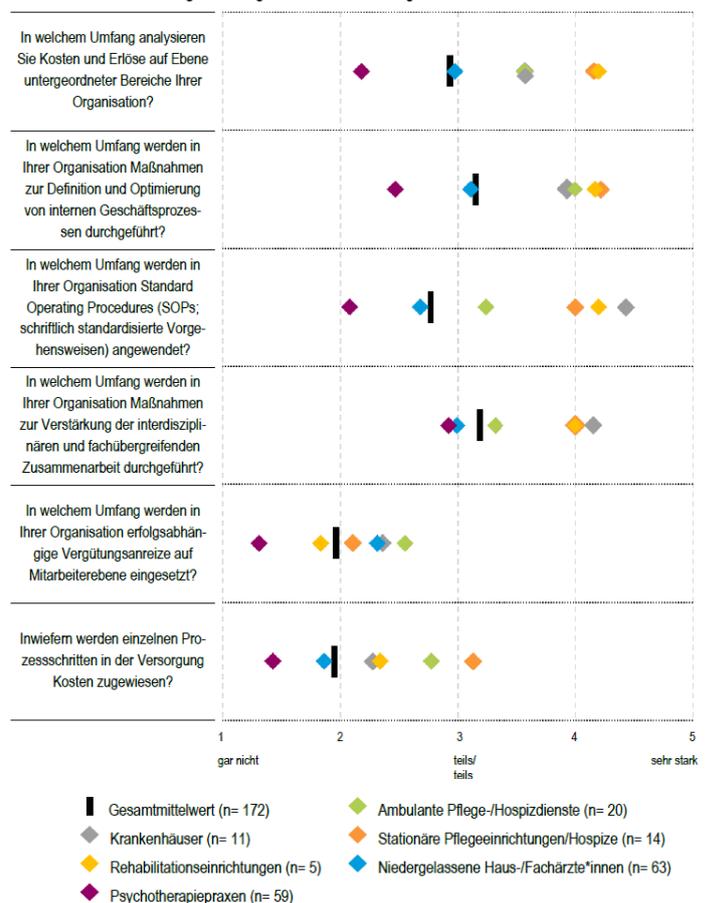


Abb. 2: Ergebnisse zu Prozessorientierung

Fortsetzung – Warum ist Prozessorientierung wichtig?

Beispielsweise ist bekannt, dass ungewisse Wartezeit von Patient*innen sehr negativ empfunden wird. Durch einen hohen Grad an Prozessorientierung kann die Wartezeit der Patient*innen jedoch maßgeblich verringert und somit die Patientenzufriedenheit gesteigert werden.

Zahlen und Fakten aus der OrgValue-Studie

Die Studie hat ergeben, dass Prozessorientierung in den einzelnen Versorgungsorganisationen unterschiedlich ausgeprägt ist.

Wir haben Prozessorientierung mithilfe von sechs Items auf einer Skala von 1 bis 5 abgefragt (1 = gar nicht, 5 = sehr stark). Die Antwortmöglichkeit „nicht bekannt“ war ebenfalls möglich (Vera & Kuntz, 2007). Es wurde z. B. erfasst in welchem Umfang Kosten und Erlöse auf Ebene untergeordneter Bereiche der Organisation analysiert, oder in welchem Umfang in der Organisation Maßnahmen zur Definition und Optimierung von internen Geschäftsprozessen durchgeführt werden.

Auffallend ist, dass vor allem Entscheidungsträger*innen in Rehabilitationseinrichtungen, Krankenhäusern und stationären Pflegeeinrichtungen/Hospizen sowie ambulanten Pflege-/Hospizdiensten eine hohe Prozessorientierung angeben. Die Antworten unserer Befragung zeigen zudem, dass Entscheidungsträger*innen in Praxen von niedergelassenen Haus-/Fachärzten und Psychotherapiepraxen den Grad an Prozessorientierung eher als gering einschätzen.

Abb. 2 auf der vorherigen Seite zeigt die Mittelwerte jedes Organisationstyps für jedes Item. Je höher der Mittelwert, desto stärker die Prozessorientierung.

In allen Versorgungsorganisationen werden eher selten erfolgsabhängige Vergütungsanreize auf Mitarbeiterebene eingesetzt. Dieses Ergebnis ist für Versorgungsorganisationen im Gesundheitswesen allerdings nicht weiter verwunderlich, da die Einführung erfolgsabhängiger Vergütungsanreize in gemeinnützigen Unternehmen schwierig ist und viele mit Tarifverträgen arbeiten.

Auch die Zuweisung einzelner Prozessschritte in der Versorgung zu Kosten findet

eher in geringem Maße statt. Um das Kostenmanagement komplexer Arbeitsprozesse zu verbessern, ist es jedoch ratsam, Kosten einzelnen Prozessschritten zuweisen zu können.

Wie können Sie Prozessorientierung in Ihrer Organisation messbar machen?

Prozessorientierung als eine Organisationsgestaltung lässt sich über Prozesskennzahlen in der Versorgungsorganisation messbar machen. Messbar sind zum Beispiel:

- Verweildauer der Patient*innen in der Organisation
- Kosten pro Behandlungsfall
- Operationszeiten
- Komplikationsraten
- Mitarbeiterzufriedenheit

Wie können Sie die Prozessorientierung verbessern?

Generell ist es wichtig, Prozesskennzahlen zu erheben, um Aktivitäten zu identifizieren, die eine Verbesserung der Prozesse erfordern. Um Prozesse zu optimieren, wurde beispielsweise im Rahmen unserer Interviews mit Entscheidungsträger*innen der PDCA-Zyklus genannt (siehe Abb. 3).

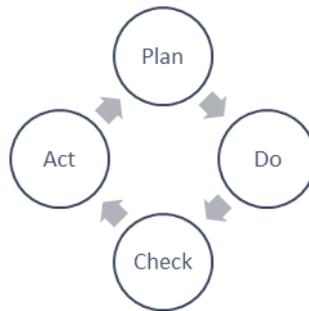


Abb. 3: PDCA-Zyklus

Auf Basis von Patienten- oder Mitarbeiterfeedback werden einzelne Prozesse neu geplant und gestaltet. Anschließend werden diese in der Praxis erprobt und daraufhin entweder etabliert oder reorganisiert.

Eine bedeutsame Rolle spielen auch die Führungskräfte der Versorgungsorganisation. Sie sollten eine Organisationskultur schaffen, in der u. a. interdisziplinäre Zusammenarbeit, Informationsaustausch und Patientenorientierung möglich sind.

Methodik der OrgValue-Studie

Zu Beginn des Jahres 2019 wurden Entscheidungsträger*innen aus 1790 Versorgungsorganisationen in der Stadt Köln zur Teilnahme an einer postalischen Befragung eingeladen. Von diesen sendeten Personen aus 237 Versorgungsorganisationen einen ausgefüllten Fragebogen zurück.

Darüber hinaus wurden 24 semi-strukturierte Interviews mit Entscheidungsträger*innen der verschiedenen Versorgungseinrichtungen in Köln durchgeführt.

Das Vorgehen wurde von der Ethikkommission der Medizinischen Fakultät der Universität zu Köln geprüft.

Zum Weiterlesen

McCormack, K. & Johnson, W. C. (2001). Business process orientation. Gaining the e-business competitive advantage. Boca Raton Fla. u.a.: St. Lucie Press.

Sens, B. (2010). Prozessorientierung als Instrument strategischer Unternehmensführung und integrierter Managementsysteme. Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen 104(6), 447-453.

Vera, A. & Kuntz, L. (2007). Process-based organization design and hospital efficiency. Health care management review, 32(1), 55-65.

Impressum

Herausgeber: Projekt OrgValue

Ansprechpartnerin: Melissa Seibert

Universität zu Köln | Seminar für Allg. BWL und Management im Gesundheitswesen

seibert@wiso.uni-koeln.de

Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Ein Nachdruck ist nur mit Genehmigung und unter Angabe der Quelle gestattet.

Die Studie wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

Beteiligte



UNIKLINIK
KÖLN



Universität zu Köln

Humanwissenschaftliche Fakultät
Medizinische Fakultät
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät



ZVFK
Zentrum für
Versorgungsforschung
Köln

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung