

## Prozessmanagement

# Gemeinsam lernen

## Teamarbeit für Erfolg wichtig

**Tübingen (Iure).** „Wir benötigen Messgrößen, die für alle nachvollziehbar sind“, darauf weist Dr. Jens Maschmann hin. Er ist einer der Sprecher der Arbeitsgruppe „Prozessmanagement“ in der Gesellschaft für Qualitätsmanagement in der Gesundheitsversorgung (GQMG). Dort wurde zuletzt ein Positionspapier erarbeitet, nach dem das Prozessmanagement eine unverzichtbare Basis erfolgreicher Gesundheitseinrichtungen ist.

Klar ist demnach, dass Prozessmanagement ein Steuerungsinstrument ist. Ist es somit auch ein Folterinstrument? Würden den Ärzten zu viele Freiheiten genommen, so würde dies auch aus Sicht von Dr. Maschmann tatsächlich zur hohen Unzufriedenheit führen. Aber: „Davon sind wir weit entfernt.“

Das Positionspapier wirbt jedenfalls, dass die Prozessorganisation zur Zufriedenheit von Patienten und Angehörigen, Zuweisern, kooperierenden Einrichtungen, Krankenkassen und weiteren Kunden und Partnern beiträgt.

Auch für den Arzt wird nach Einschätzung Dr. Maschmanns immer wichtiger, dass der Behandlungs- und Tagesablauf strukturiert und nicht ständig neu improvisiert erscheint. Wenn die Pflege ständig nervt, dass jetzt gleich die Visite anfangen müsse, dann hat dies vielleicht behebbare organisatorische Gründe. Sind die behoben, dann steigt auch die Mitarbeiterzufriedenheit. Wenn zum Beispiel in einer Poliklinik die Arbeitsabläufe ruhiger werden, dann kann diese bei allen Beteiligten zur höheren Zufriedenheit führen.

Um solche nachhaltige Veränderungen durch das Prozessmanagement zu erzeugen, sind aus Sicht von Dr. Maschmann Kriterien notwendig, die von den betroffenen Mitarbeitern nachvollzogen werden können – und mit ihnen gemeinsam gefunden wer-

den sollten: „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass das klassische Finanzwesen mit den klassischen Kennzahlen für den Kliniker weniger interessant ist.“ So würden Einsparungen oder höhere Effektivität quasi nebenbei auftreten.

Dr. Maschmann ist Leiter der Stabsstelle Medizinplanung und Strukturfragen am Universitätsklinikum Tübingen. Er betont die Bedeutung des wertschätzenden Umgangs in den Teams, der verbunden sein sollte mit einem zeitnahen Feedback über die Behandlungsabläufe. Dies sei die Grundlage für eine schnelle Identifikation von Stärken und Schwächen in den Prozessabläufen und deren Umsetzung in Verbesserungsmaßnahmen. Dazu könnten IT-gestützte Business-Intelligence-Anwendungen für ein automatisiertes „Realtime“-Feedback eingesetzt werden, die verbunden mit Teamwork, um die Erfolge für die Sicherung von Qualität und Wirtschaftlichkeit in der Patientenversorgung zu ermöglichen. Für die GQMG-Arbeitsgruppe steht jedenfalls fest: „Nur mit beherrschten Prozessen ist dauerhaft eine hohe Qualität sicherzustellen!“ In einer Umfrage unter GQMG-Mitgliedern stieß sie auf große Zustimmung.

### LITERATUR

■ GQMG-Positionspapier Prozessmanagement im Internet unter <http://weiter.es/-xLcB>

■ M. Holderried et al.: „Teamlernen mit Business Intelligence in Krankenhäusern“, Das Krankenhaus 2012 (4) S. 344 f.

■ J. Maschmann: IT-gestützte Prozessoptimierung HCM 2012 (4) S. 24 f.

■ Konferenz der Fachberufe im Gesundheitswesen bei der BÄK, Prozessverbesserung in der Patientenversorgung durch Kooperation und Koordination zwischen den Gesundheitsberufen. Bundesärztekammer, Berlin (2010) als pdf im Internet unter <http://weiter.es/-x2fB>

---