

# Zukunft bauen

*Neue Prozesse brauchen eine neue Architektur*



■ E. Hoheisel

***In der Autoindustrie hat die Übernahme von in Japan entwickelten Ideen zur industriellen Prozessoptimierung namhafte deutsche Großfirmen vor dem Untergang gerettet. Einsparungen von bis zu 30 Prozent der Kosten sind keine Utopie, und trotz des Totschlagarguments, dass es in Krankenhäusern um Menschen und nicht um Industriegüter geht, haben bisher vorliegende Beispiele gezeigt, dass Prozessoptimierungen auch oder gerade auf Krankenhäuser anzuwenden sind. Dadurch frei werdende Ressourcen kommen letztlich wieder dem Menschen, sprich dem Patienten, zugute.***

**A**us Sicht der Krankenhäuser wurde bisher viel unternommen, um Ausgaben zu reduzieren. Themen wie Kooperationen, Beschaffungsmanagement, Outsourcing von ehemals ureigenen Krankenselementen (wie etwa Küche, Physikalische Therapie, Labor oder Apotheke) sind für jedes Haus zur Selbstverständlichkeit geworden. Auch werden – was noch vor wenigen Jahren undenkbar gewesen wäre – Überlegungen angestellt, wie teure medizinische Einrichtungen und Geräte von mehreren Partnern gemeinsam genutzt werden können. So wurden zwar umfangreiche Kosten eingespart, aber in Anbetracht des zu erwartenden enormen Kostendrucks ist bei Weitem noch nicht genug getan. Längst überfällige Veränderungen werden von immer wieder anzutreffenden Blockadehaltungen der Nutzer verhindert. Ist die Entscheidung für eine Prozessoptimierung jedoch gefallen, sollten unbedingt vorhandene bauliche Gegebenheiten mit in die vorbereitenden Untersuchungen einbezogen werden. Es muss die Frage gestellt wer-

den, mit welchem Ergebnis und mit welchen Kosten sich die gesamten Veränderungen, einschließlich der baulichen Erschließungspotenziale, auswirken werden.

## In der Architektur liegen noch Reserven

Dass die baulichen Aspekte eine zunehmend wichtige Rolle spielen, zeigen die neuen Beurteilungskriterien des Landes Nordrhein-Westfalen zum Investitionsprogramm 2007. Wesentlicher Bezug wird auf die Wirtschaftlichkeit, auf das Management mit einer zielgerichteten Strategie, auf eine Optimierung der Funktionsabläufe und Strukturen und auf eine Steigerung der Effizienz genommen. Zwar waren wirtschaftliche Elemente in den Förderkriterien des NRW schon zuvor wichtig, doch worauf es im Krankenhausbereich konkret ankommen sollte, war nie explizit niedergeschrieben worden. Hierbei geht es ausschließlich um eine Finanzierung von baulichen Veränderungen, die

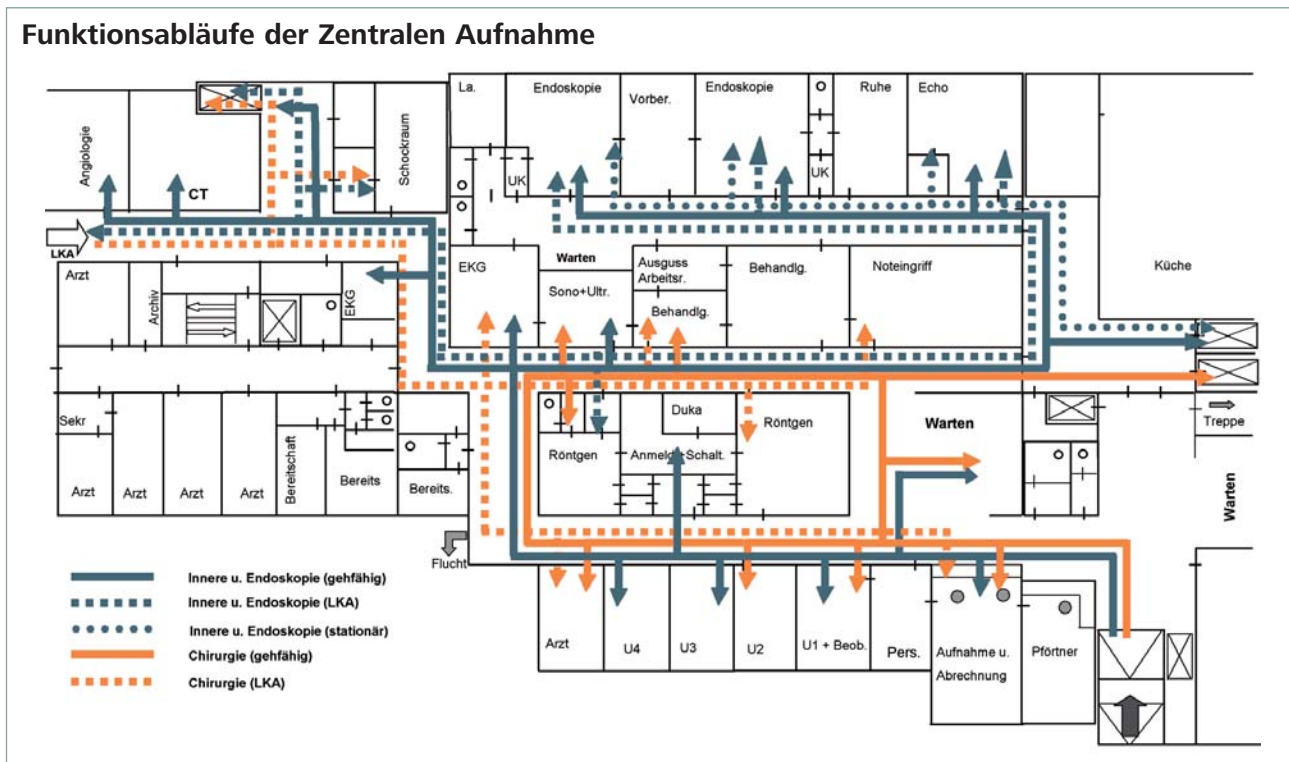


Abb. 1

nicht nur Effizienzsteigerungen unterstützen, sondern sie auch wesentlich beeinflussen. Prozessoptimierungen und bauliche Anpassungen müssen als Einheit betrachtet und in einem Guss konzipiert werden. Dieser Zusammenhang sei einmal an einem kleinen Beispiel erläutert: Nachstehende Angaben zeigen, wie mit verhältnismäßig geringen Investitionsmitteln vorhandene Räumlichkeiten einer bestehenden Ambulanz zu einer interdisziplinären zentralen Aufnahme umgebaut werden konnten (Abb. 1).

So wurde durch Auslagerung des Labors Platz für eine Verlagerung der Arztdienstzimmer aus dem Ambulanzbereich frei. Die entstandenen Freiflächen der ehemaligen Arztzimmer schufen wiederum Möglichkeiten

- für eine komplette Umstrukturierung,
- eine zentrale Leitstelle mit Wartebereichen und neuer Weganbindung wirtschaftlich anzuordnen,
- die Endoskopie nicht nur richtig zu platzieren, sondern auch nach den

hygienischen Bedingungen zu erweitern,

- mit kurzen Wegen eine vernünftige Zuordnung zu den bestehenden Funktionsbereichen herzustellen,
- eine gute Anbindung an die Liegekrankeanfahrt zu gewährleisten sowie
- die Aufzüge effizient anzubinden und die Notfallversorgungen zu OP- und Intensivbereich optimal zu gewährleisten.

In der alten Ambulanz konzentrierten sich noch über 6000 Behandlungsfälle im Jahr auf den Zugangsbereich, mit unüberschaubaren Abläufen und Schnittstellen sowie insbesondere für die Pflegekräfte oft langen und unnötigen Wegen. Patienten mussten zu ihrem Leidwesen nicht nur unüberschaubare Behand-

lungswege, sondern auch lange Wartezeiten und gegebenenfalls auch Mehrfachuntersuchungen in Kauf nehmen.

So war die bauliche Veränderungskonzeption allerdings nur der zweite Schritt für eine effektive Prozessoptimierung des Aufnahmebetriebes. Als ersten Schritt mussten die Nutzer bereit sein, den Aufnahmebetrieb grundsätzlich neu auszurichten. Dies betraf:

- den interdisziplinären Personaleinsatz,
- das Arbeiten im Team,
- die Installation eines verantwortlichen Leiters der Abteilung (nach Möglichkeit ein Aufnahmearzt),
- eine vollständige EDV-Ver netzung,

Wirtschaftsprüfung  
Steuer- und Rechtsberatung  
Unternehmensberatung  
www.bpgwp.de  
Münster – Köln – Bremen – Berlin





# ITeG 2007

## IT im Gesundheitswesen - auf den Punkt gebracht.

Anwenderorientiertes ITeG-Fachprogramm für folgende Zielgruppen:

- IT-Leiter,
- Medizin-Controller,
- Pflege und
- niedergelassene Ärzte.

ITeG - Teil der eHealthweek Berlin 2007:



# ITeG

IT-Menschen & Dialog  
im Gesundheitswesen

Berlin  
17. bis 18. April 2007

[www.itag-warnow.de](http://www.itag-warnow.de)

- eine Optimierung der Untersuchungsprozesse für das Personal und die Patienten,
- nach Möglichkeit die Einrichtung eines OP-Managements,
- ein Terminmanagement der Einbestellzeiten mit dem Ziel kurzer Wartezeiten und
- die Einbeziehung aller Möglichkeiten, um Personal- und Behandlungskosten zu reduzieren.

## Prozesse in ihrer Gesamtheit optimieren

Um es noch einmal ganz deutlich zu machen: **Erst das Zusammenwirken der baulichen Wegebereinigungen mit einer grundsätzlichen Neukonzeption des Aufnahmebetriebs konnte maximale Prozessoptimierungen in den betroffenen Bereichen gewährleisten.** So wäre eine Neukonzeption ohne bauliche Veränderungen wahrscheinlich an (baulichen) Hindernissen, wie den langen Wegen, gescheitert. Demgegenüber wären die baulichen Veränderungen unnötig und unwirksam gewesen, wenn nicht auch eine komplette Neuorganisation des Aufnahmebetriebes erfolgt wäre.

In dem dargestellten Beispiel konnten Personalanteile im Aufnahmebereich abgezogen werden, die Behandlungsfälle erhöht und so insgesamt die Wirtschaftlichkeit gesteigert werden. Die Motivation und der Teamgeist der Pflegekräfte entwickelten sich darüber hinaus überaus positiv. Prozesse werden nunmehr permanent mit dem Ziel der weiteren Verbesserung kontrolliert. Was aber auch noch ins Gewicht fällt, ist die erhebliche Zunahme der Patientenzufriedenheit, die als Kundenwerbung für das Haus ungemein wichtig geworden ist.

Die Notwendigkeit der effektiven Wege und Zuordnungen gilt insbesondere auch für Operationsabteilungen, Intensivpflegen und für alle anderen internen Funktionsbereiche eines Krankenhauses aber auch für externe Anbindungen von Praxen und Medizinischen Versorgungszentren.

Dabei darf neben der Weg- und Personaloptimierung die Optimierung der Betriebskosten nicht außer Acht bleiben. So ist bei oben erwähntem Beispiel eine effiziente EDV-Ausstattung nicht nur für den interdisziplinären Zentralaufnahmebetrieb, sondern nach Möglichkeit für das gesamte Krankenhaus eine wichtige Voraussetzung.

Ebenso sollten bei allen Veränderungen neue energiesparende Lösungsmöglichkeiten mit einbezogen werden. Durch Licht- und Heizungs-optimierungen sind häufig erstaunliche Kostenerfolge zu erzielen. Sind von vorgesehenen Veränderungen auch Dachflächen betroffen, sollte untersucht werden, inwieweit nicht thermische Solaranlagen einbezogen werden können. Sie bringen ein erhebliches Energiesparpotenzial ein. Bei Veränderungen von Operationsabteilungen muss abgewogen werden, ob nicht durch Veränderung des Raum- und Lüftungskonzepts Betriebskosten eingespart werden können. Auch diese sind meist beträchtlich.

Es gibt also für Krankenhäuser noch riesige Einsparpotenziale, mit denen auf die zu erwartenden künftigen Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen reagiert werden kann. Die damit verbundenen umfangreichen Veränderungsprozesse bedürfen eines weitsichtigen Managements, das ein grundsätzliches Umdenken aller Beteiligten beeinflussen und steuern muss. Die bekannten, eingefahrenen Wege müssen hierbei verlassen werden, um den neuen Entwicklungen offen zu begegnen.

Anschrift des Verfassers:

Erhard Hoheisel  
Am Kuhfuß 7  
59494 Soest

  
**DKI GmbH**  
[www.dkigmbh.de](http://www.dkigmbh.de)