

Frauke Ehlers  
Dr. sc. hum.

## **Das Prozess-Potential-Screening: ein Verfahren zur Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten in Krankenhausprozessen**

Geboren am 20.11.1970 in Hamburg-Harburg  
Diplom der Fachrichtung Psychologie am 30.09.1996 an der Universität Marburg

Promotionsfach: Medizinische Biometrie und Informatik  
Doktorvater: Prof. Dr. R. rer. biol. hum. Reinhold Haux

Krankenhäuser stehen zunehmend unter Leistungsdruck: Wollen sie langfristig konkurrenzfähig bleiben, benötigen sie eine optimale Organisation und Ausrichtung ihrer Prozesse. Grundlegend hierfür ist ein permanentes Identifizieren und Umsetzen von Verbesserungspotentialen in den Prozessen. Je umfassender die Bewertung der bisherigen Prozesse gelingt, desto effektiver können Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden. Die Bewertung von Prozessen erfolgt bisher jedoch häufig unsystematisch: Prozesse werden modelliert und meistens intuitiv bewertet oder unter Verwendung einer eingeschränkten Auswahl von Bewertungskriterien je nach Blickwinkel des Betrachters.

Ziele dieses Promotionsprojekts sind daher, erstens ein Verfahren für die Identifikation von Verbesserungspotentialen in Krankenhausprozessen zu entwickeln, das systematisch alle relevanten Aspekte und Kriterien der Güte eines Krankenhausprozesses durchleuchtet und zweitens, dieses in verschiedenen Bewertungsszenarien und Projekten im Krankenhaus zu erproben.

Als Ergebnis dieser Arbeit wurde das Prozess-Potential-Screening entwickelt. Entsprechend der an es gerichteten Anforderungen ist seine Untersuchungseinheit ein Krankenhausprozess, unabhängig von dessen Prozessinhalt, Eigenschaften und organisatorischer Einbindung. Untersuchungsgegenstand ist die Güte des Prozesses, die anhand von Bewertungskriterien beurteilt wird, wodurch als Untersuchungsergebnis Verbesserungspotentiale des Prozesses identifiziert werden.

Auf der Basis von Veröffentlichungen und eigenen Überlegungen zu den einzelnen Bausteinen eines Prozesses, zu den besonderen Eigenschaften von Krankenhausprozessen und der Frage ihrer Güte, wurden zentrale Aspekte der Güte eines Krankenhausprozesses benannt. Ein Prozess ist dann „gut“, wenn er „gute“ Zielvorgaben hat, „gut“ abläuft, währenddessen „gut“ gelenkt und gesteuert wird, um letztendlich „gute“ Ergebnisse aufzuweisen. Diese übergeordneten Güteaspekte wurden auf vier Detaillierungsebenen in insgesamt 30 einzelne Güteaspekte unterteilt.

Für die Festlegung relevanter Kriterien für die Messung der Güte wurden über 300 Bewertungskriterien für Prozesse aus Modellen, Definitionen, Checklisten und Publikationen der Fachgebiete Medizin- und Wirtschafts-Informatik, Betriebswirtschaftslehre, Arbeitswissenschaft und Qualitätsmanagement zusammengetragen. Diese ließen sich in einem

mehrstufigen Verfahren auf 16 Gütekriterien, wie z.B. „Kundenorientiertheit“, „Wirtschaftlichkeit“, „Mängelfreiheit“, „Bedarfsgerechtigkeit“ abbilden.

Interessanterweise ergab das Projekt, dass für die Messung der Güteaspekte nahezu alle dieser Gütekriterien relevant sind. Daher wurde das Prozess-Potential-Screening als eine Matrix aufgebaut, die den Güteaspekten die für sie relevanten Bewertungskriterien zuordnet. Für das Screening eines Prozesses können systematisch je nach Bewertungsziel alle Kombinationen, einzelne Aspekte oder Kriterien herausgegriffen werden. Das Prozess-Potential-Screening bietet sowohl verschiedene Methoden für die Erhebung als auch für die Messung der Kriterien an, wobei die inhaltliche Wertung dem Beurteiler überlassen wird. Das Screening-Verfahren ist für die Beurteilung eines Prozesses durch eine Einzelperson als auch zum Einsatz in Gruppen geeignet.

Das Prozess-Potential-Screening wurde in verschiedenen Bewertungsszenarien an sechs typischen Krankenhausprozessen und einem Prozess einer Arztpraxis erprobt. In allen Anwendungsbeispielen konnten relevante Verbesserungspotentiale aus Sicht der Prozessausführenden identifiziert werden. Die Praktikabilität der Anwendung des Instruments durch die Zielgruppe (z.B. Qualitätsmanager, Projektleiter, Prozessverantwortliche) muss in einem nächsten Schritt überprüft werden.

Abschließend wird diskutiert, welche weiteren Schritte sich für eine Weiterentwicklung der Inhalte und Methoden des Verfahrens (wie z.B. die Unterstützung eines elektronischen Werkzeugs) anbieten.