

## Potenzial zur Kostenoptimierung mit Prozessmanagement



### Inhalt

«Die grösste Herausforderung überhaupt stellt der kulturelle Wandel dar»

Seite 3

Werner Keller, [keller@keller-beratung.ch](mailto:keller@keller-beratung.ch)

Kostensenkungsmassnahmen haben für die Geschäftsleitungen aller Branchen unverändert oberste Priorität. Mehr oder weniger erprobte, nicht immer gleich wirkungsvolle Massnahmen wie zum Beispiel die Reduktion von Sachkosten, die Straffung des Personalbestandes oder das Outsourcing von Leistungen sollen zum Ziel führen.

Die Chance, mit dem Prozessmanagement Kostenoptimierungen zu erzielen, wird vielfach vernachlässigt, weil das Prozessmanagement aus der Optik des Qualitätsmanagements betrachtet wird.

[weiter auf Seite 2](#)

Die tatsächlichen Gründe für Unwirtschaftlichkeiten liegen oftmals in nur unvollständig definierten oder ungenügend geregelten Prozessen und den daraus resultierenden Schnittstellenproblemen.

Die Prozess- und damit die Kostenoptimierung beginnt vielfach bei ganz einfachen, fast banalen Grundsätzen, die jedoch verbindlich festzulegen und durchzusetzen sind:

### 1. Transparenz

Gibt es keine klar vereinbarten Prozesse oder sind diese nicht bekannt, kommt es zwangsläufig zu individuellen Handlungen und zu Improvisationen. Redundanzen können auftreten, es braucht mehr Absprachen und Kommunikation. Und damit werden mehr Ressourcen gebunden, die Kosten verursachen.

### 2. Verschlinkung

Gerade bei Prozessanalysen wird immer wieder festgestellt, dass Abläufe von den Mitarbeitenden jahrelang unreflektiert ausgeführt werden («wir machen es immer so»). Arbeitsschritte können ersatzlos eliminiert oder aber vereinfacht werden.

### 3. Standardisierung

Die Standardisierung von Prozessen schafft weitere Voraussetzungen, um Kosten zu reduzieren. Mit der Standardisierung kann der Prozess verschlankt, verbindlich geregelt und notwendige Zusatzabklärungen an Voraussetzungen geknüpft werden. Standardisierte Prozesse schaffen Routine, Sicherheit und damit auch Geschwindigkeit.

### 4. Verantwortung dem Prozess entlang

Traditionell durchläuft ein Prozess verschiedene Verantwortungsbereiche. Schnittstellenprobleme beim Wechsel der Verantwortungsbereiche können Ressourcen binden. Die Abkehr von der klassischen, meist berufsgruppenorientierten Organisation, zu einer mehr dem Prozess angepassten Organisationsform reduziert Schnittstellen und klärt die übergreifende Verantwortung.

### 5. Delegation von Aufgaben

Mit verbindlichen Prozessen, Arbeitsvorgaben und klar geregelten Verantwortlichkeiten kann zudem geprüft werden, inwiefern Aufgaben von teurer bezahlten zu günstigeren Mitarbeitenden verschoben werden können.

Es gibt wohl wenige Prozessmanagementprojekte, die mit der Prozessoptimierung schnell und einfach ein grosses Einsparungspotenzial freilegen. Vielmehr ergibt sich der Nutzen des Prozessmanagements aus der Summe vieler «Kleinigkeiten». Gerade weil der Nutzen sich aus der Summe vieler Details ergibt, ist es sehr wich-

#### Ist Ihr Unternehmen fit für Prozessmanagement?

Bevor Prozessmanagement eingeführt, die Prozesse erfasst und optimiert werden können, stellt sich die Frage, welche Voraussetzungen im Unternehmen für eine erfolgreiche Einführung geschaffen werden müssen. Die Keller Unternehmensberatung hat aufgrund ihrer Erfahrungen einen Check-up entwickelt, welcher die Handlungsfelder präzise und umfassend aufzeigt.

In einer **Bestandesaufnahme** mittels strukturierter Befragung analysieren wir den Betrieb in Bezug auf seinen Reifegrad für das Prozessmanagement. Themen sind:

- Verständnis zu Prozessmanagement
- Prozessorientierung – Funktionsorientierung
- Dokumentation und Steuerung der Prozesse
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- Abstimmung mit anderen Systemen (QM, IKS)
- Ressourcen für das Prozessmanagement
- Prozessmanagement Tools

In der **Analyse** werden die Stärken und Potenziale für den Aufbau eines umfassenden Prozessmanagements beurteilt und Varianten für das weitere Vorgehen entworfen.

Die Ergebnisse der Analyse werden in einem **Workshop** mit der Führung (Geschäftsleitung, Verwaltungsrat) besprochen, eine Strategie zum Prozessmanagement und eine Roadmap zum weiteren Vorgehen entwickelt.

Die Ergebnisse der Analyse und des Workshops liegen dem Auftraggeber als Bericht vor.

Aufwand:

- 1 ½ Tage für die Analyse,
- ½ Tag für den Workshop

Weitere Infos:

Telefon 056 483 05 10 oder  
info@keller-beratung.ch

tig, dass dieser klar dargestellt und kommuniziert wird. Dies setzt voraus, dass bei Projektstart die Erwartungen an das Prozessmanagement klar formuliert werden.

Prozessmanagement-Projekte sind anspruchsvolle Change-Projekte. Die Projekte ziehen in der Regel Veränderungen für die Mitarbeitenden nach sich und können deshalb bei den Betroffenen Ängste auslösen. Folgende Punkte sollten als Erfolgsfaktoren eines Prozessmanagement-Projektes unbedingt beherzigt werden:

### Einbeziehen der Mitarbeitenden

Projekte sind dann erfolgreich, wenn sie von den Mitarbeitenden mitentwickelt und getragen werden. Dies heisst, auch kritische Meinungen ernst zu nehmen.

### Verbindlichkeit des Managements

Das Management muss bereit sein, sich hinter das Projekt zu stellen, unangenehme Entscheidungen zu fällen und durchzusetzen. Ein Prozessmanagement-Projekt verläuft bald im Sande, wenn die Geschäftsleitung nicht konsequent und überzeugt dem Projekt Priorität (und die erforderlichen Ressourcen) gibt.

### Rasche Erfolge

Um die Wirkung des Projektes aufzeigen zu können, ist es sehr wertvoll, erste Veränderungen aus der Prozessoptimierung bald umzusetzen und nicht erst, wenn alle Prozesse entwickelt sind. Ein phasenweises Vorgehen ist hier hilfreich.

### Coaching

Der externe Berater kann durch seine Aussensicht, seiner Unbefangenheit gegenüber internen Widerwärtigkeiten (wie zum Beispiel Machtspiele, historische Vergangenheiten, usw.) und mit methodischer Unterstützung zum Erfolg beitragen.

Das Prozessmanagement schafft die Grundlage für eine wirkungsvolle und schlanke Gestaltung der Abläufe und hilft, Ressourcen optimal zu nutzen. Das Unternehmen wird leistungsstark und flexibel. Optimierte Prozesse sind auch kostenoptimierte Prozesse. Packen Sie es an! ◀

Werner Keller, keller@keller-beratung.ch

## «Die grösste Herausforderung überhaupt stellt der kulturelle Wandel dar»

Interview mit Peter Hösly,  
Direktor Sanatorium Kilchberg,  
Privatklinik für Psychiatrie  
und Psychotherapie



### Das Sanatorium Kilchberg hat im Frühjahr 2009 ein Prozessmanagement-Projekt gestartet. Was war der Auslöser dazu?

Nach dem Generationenwechsel in der Geschäftsleitung des Sanatorium Kilchberg wurde die Unternehmensstrategie für die kommenden Jahre definiert. Dabei wurden verbindliche gemeinsame Ziele als Basis für die Weiterentwicklung der Klinik in den massgebenden Erfolgsfaktoren (Angebot, Positionierung, Prozesse, Ressourcen und Führung) festgelegt.

Gemäss diesen Zielsetzungen müssen die Prozesse klar auf die Patienten ausgerichtet sein und für ein gutes Zusammenspiel aller beteiligten Berufsgruppen sorgen. Im Rahmen einer SWOT-Analyse wurde festgestellt, dass der Arbeitsalltag im Sanatorium Kilchberg noch zu stark von berufsgruppenspezifischem Denken geprägt ist. Aus diesem Grund wurde festgelegt, die Abläufe rasch und tiefgreifend zu optimieren und somit die Patienten ins Zentrum des Handelns zu stellen, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen und die Effizienz zu steigern.

### Welche Bereiche der Klinik umfasst das Projekt?

Es sind sämtliche Bereiche bzw. Berufsgruppen am Projekt beteiligt.

**Welches sind Ihrer Meinung nach die Chancen, aber auch die Risiken dieses Projektes?**

Die Chancen liegen sicher darin, die gesetzten Ziele

- Optimale, auf die Patienten fokussierte Behandlungsabläufe
- Verbesserung der multidisziplinären Zusammenarbeit
- Regelungen der Nahtstellen und Kompetenzen
- Freiraum schaffen für neue Aufgaben im Rahmen der strategischen Zielsetzungen

zu erreichen.

Folgende Punkte könnten sich negativ auf das Projekt auswirken:

- Die Notwendigkeit des Prozessmanagements wird nicht von allen Mitarbeitenden gesehen (Kulturwandel)
- Zeitmangel der beteiligten Mitarbeitenden (Überlastung durch den Alltag)
- Das Erarbeiten der Prozesse kann zu Spannungen zwischen den verschiedenen Berufsgruppen führen, was die Erarbeitung von Lösungen im Sinne des bestmöglichen Kompromisses verhindern könnte
- Der Wille, die Durchsetzungskraft oder die Ressourcen für die Umsetzung des Prozessmanagements in den Klinikalltag fehlen.

**Modernes Prozessmanagement-Tool**

Das Sanatorium Kilchberg setzt für die Prozessdokumentation die von der Keller Unternehmensberatung AG vertriebene Prozessmanagement-Software Casewise Corporate Modeler ein.

Corporate Modeler ist ein modernes und effizientes, datenbankgestütztes Tool welches die konsistente Abbildung von Prozessen sicherstellt. Durch die einfache und beliebige Erweiterbarkeit können alle relevanten Informationen strukturiert verwaltet und beispielsweise in das Intranet publiziert werden.

Weitere Informationen finden Sie auf [www.casewise.com](http://www.casewise.com), über 056 483 05 10 oder [info@keller-beratung.ch](mailto:info@keller-beratung.ch)

**Ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein derartiges Projekt ist die Projektorganisation. Wie haben Sie diese besetzt?**

Abweichend vom Lehrbuch haben wir eine Co-Leitung – bestehend aus der stellvertretenden Pflegedirektorin, Frau Regula Bruckbach Douw van der Krap und der Chefärztin der ambulanten und teilstationären Bereiche sowie der psychotherapeutischen Spezialangebote, Frau Dr. med. Christine Poppe – eingesetzt. Die Co-Leitung hat sich positiv auf den Projektverlauf ausgewirkt und führte auch bei den Ärzten und Psychologen zu einer guten Akzeptanz für den eingeschlagenen Weg.

Die beiden grössten am Behandlungsprozess beteiligten Berufsgruppen sind gleichberechtigt im Projekt vertreten.

Ebenso fördert die Co-Leitungssituation die interprofessionelle Akzeptanz, indem diese beiden Personen ein zukünftiges und angestrebtes Führungsmodell vorleben.

**Die Arbeiten sind nun rund ein halbes Jahr im Gang. Welche Zwischenbilanz können Sie aktuell ziehen?**

Die ersten Teilprozesse sind als SOLL-Zustand formuliert und bringen nach der Einführung sicherlich in vielerlei Hinsicht Vereinfachungen in den Abläufen. Dies vor allem aufgrund der Reduktion von Schnittstellen und der Vereinheitlichung von Abläufen in verschiedenen Bereichen. Das schafft Freiräume für andere Aufgaben.

Die Abläufe zielen darauf ab, dass der Patient im Mittelpunkt des Geschehens steht.

Unsere Anstrengungen sind dahingehend, dass wir die tatsächliche Umsetzung jetzt beschleunigen, damit unsere Mitarbeitenden eine spürbare und vor allem sichtbare Veränderung wahrnehmen. Damit kann die Mitarbeiterzufriedenheit auch tatsächlich beeinflusst werden.

Die grösste Herausforderung überhaupt stellt der kulturelle Wandel dar. Dieser braucht bekanntlich Zeit. Die Gratwanderung zwischen schneller Optimierung der Prozesse und den Möglichkeiten der Mitarbeitenden der Entwicklung zu folgen, erfordert viel Fingerspitzengefühl und eine gute Informationspolitik in beide Richtungen in der Linie.

**Vielen Dank für das Interview! ◀**