

Dr. Johannes Kriegel

Fraunhofer ATL Nürnberg

johannes.kriegel@umit.at

„Wertschöpfungsprozessmanagement im Krankenhaus“

Strategische Planung und kooperative Vernetzung als Erfolgspotenziale in einer unsicheren Zukunft

Die sich stetig verändernden Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren für Organisationen im Gesundheitswesen erfordern eine Abkehr von statischen und historisch gewachsenen Aufbaustrukturen. Zukünftige Unsicherheiten und komplexe Systemstrukturen bedingen eine verstärkte Fokussierung auf die Prozesse der Zielerreichung im Krankenhauswesen. Die verstärkte Arbeitsteilung im Gesundheitswesen unter Unsicherheit bzw. marktähnlichen Bedingungen verlangt eine strategische Planung und Organisation der internen und externen wertschöpfenden Prozesse und Tätigkeiten sowie eine Entscheidung über mögliche Eigenoder Fremdleistungen. Dies betrifft sowohl den primären medizinischen Bereich (siehe Integrierte Versorgung) als auch den sekundären Bereich der Versorgung mit notwendigen Produktionsfaktoren (siehe Supply Chain Management).

Health Professionals und Dienstleister verfolgen dabei sowohl individuelle als auch gemeinsame und gemeinschaftliche Ziele, wobei das Zielspektrum vom sozialen Engagement über die qualitative Leistungserbringung und serviceorientierte Kundenorientierung bis hin zur finanziellen bzw. gewinnfokussierten Leistungsvergütung reicht. In allen Fällen soll ein Mehrwert für einen oder mehrere Akteure geschaffen werden. Strategisches Management und ein planvolles Prozessmanagement zielen dabei auf die zukunftsorientierte Prognose langfristiger Erwartungen, möglicher Aktionsfelder und variierender Umweltsituationen eines Unternehmens ab.

Im Krankenhauswesen bestehen eine Vielzahl an Optionen der Wertschöpfung. Neben der individuellen unternehmensweiten Zielausrichtung stellen sich für jedes Krankenhaus in Bezug auf die zukünftige Existenzsicherung und Organisation der Transformationsprozesse somit u. a. folgende Fragen:

- Wo wird welche Wertschöpfung im Krankenhaus produziert?
- Wodurch wird die Wertschöpfung erzielt?

Im Deutschen und Österreichischen Krankenanstaltenwesen werden im Gegensatz zu sonstigen Bereichen der Wirtschaft und abhängig von Leistungsspektrum, Versorgungsstufe und Marktausdehnung nicht die Kostenführerschaft, sondern mehrheitlich die Qualitätsführerschaft angestrebt. Ausgehend von der Unternehmensstrategie, den jeweiligen Visionen und den formulierten Leitbildern ergibt sich für das individuelle Krankenhaus u. a. die Fragestellung:

- Wie kann die Unternehmung bestehende Stärken ausbauen und zukünftig Verbesserungspotenziale erzielen?

Zur Beantwortung dieser Frage existieren zwei wesentliche Blickwinkel. Zum einen der Resource based view, welcher sich an den am Markt und in der eigenen Unternehmung befindlichen Kernkompetenzen und Ressourcen orientiert und zum anderen der Market based view, welcher die Betrachtung der Kunden und Konkurrenten umfasst.

Der Vortrag hat das Ziel, die Relevanz der strategischen Perspektive und Ausrichtung sowie deren Einfluss und Berücksichtigung in Verbindung mit dem operativen Prozessmanagement darzustellen und zu veranschaulichen. Gerade in komplexen Systemen wie der hoch arbeitsteiligen Leistungserstellung im Krankenhaus unter Beteiligung einer Vielzahl an verschiedenen Wertschöpfungspartnern sind in diesem Zusammenhang Koordinationsqualifikationen und Kommunikationsfähigkeiten von strategischer und Existenz sichernder Bedeutung.