



# Prozessmanagement im KAV

## Methodik - Vorgehensweise

Peter Kukla, SPcM

### **KAV-IT**

Die IKT-Abteilung des  
Wiener Krankenanstaltenverbundes



# Prozessmanagement im KAV

- KAV-IT Prozessmanagement
- Grundlagen und Begriffe
- Prozessmanagementsystem
- PzM Vorgehensweise und Umsetzung
- Prozessmanagement mit ADONIS®
- Prozessmanagement im KAV

# Die KAV-IT

- Ca. 350 Mitarbeiter
- 1 Zentrale, 6 dezentrale Standorte

Wir betreuen:

- 9.600 IT-Arbeitsplätze
- 42.300 Benutzeraccounts
- 1.300 betreute und betriebene Systeme
- 2.450 km KAV-weites Twisted-Pair-Netz
- 450 km Glasfasernetzwerk
- 90 Mio med. Dokumente in elektr. Patientenakten
- Helpline: ca 70.000 Anrufe/Jahr



IKT-Grundausstattung



SW-Applikationen



Standardservices



Dienstleistungen

# Die KAV-IT

**Mitglied** der  
**Gesellschaft für Prozessmanagement (GP)**  
unabhängige Plattform für Best Practice im  
Prozessmanagement

[www.prozesse.at](http://www.prozesse.at)



**Zertifizierung** zur  
**Informationssicherheit nach ISO-Norm 27001**

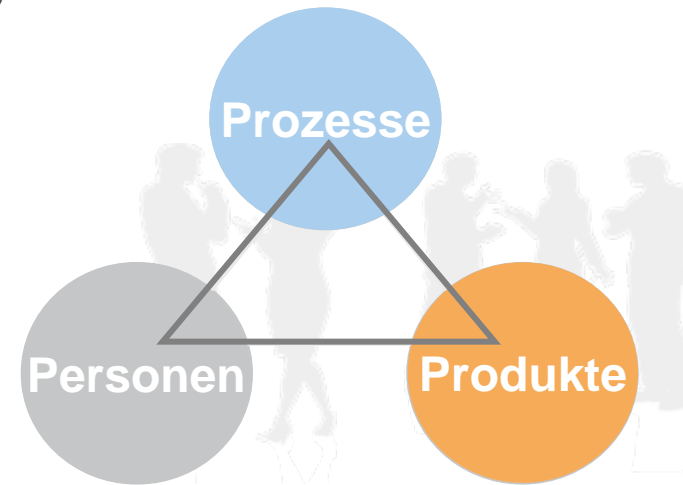
durch die akkreditierte Zertifizierungsorganisation CIS -  
Certification & Information Security Services GmbH

[www.cis-cert.com](http://www.cis-cert.com)



# KAV-IT Prozessmanagement

- Prozessmanagementstandardisierung
- Prozessportfolio-Management
- Coaching von Prozessmanagern
- Qualitätssicherung von Prozessen
- Prozess-Management





# Grundlagen und Begriffe

## Prozess:

Ein Geschäftsprozess ist eine (zeitlich und inhaltlich) abgegrenzte **Folge logischer Funktionen/Tätigkeiten** mit einem definierten Anfang und einem definierten Ende, deren Ziel die Erstellung oder Verwertung von betrieblichen Leistungen ist.

## Prozessmanagement:

Im Prozessmanagement wird das gesamte betriebliche Handeln als Kombination von Prozessen beziehungsweise Prozessketten betrachtet und Dargestellt Prozessmanagement umfasst die **Planung, Steuerung, Ausführung und Kontrolle** aller Prozesse und ihres Umfeldes.



# Grundlagen und Begriffe

## Prozessorientierung

Die Organisation orientiert sich an den für die Leistungserstellung wesentlichen Prozessen.

## Kundenorientierung

Ausrichtung der Tätigkeiten an den Wünschen des Kunden. Das Kunden-Lieferantenprinzip wird auch innerhalb der Organisation gelebt.

# Grundlagen und Begriffe

## Fragen zur Kundenorientierung:

- Wer sind meine Kunden ?
- Was benötigen bzw. wollen meine Kunden von mir ?
- Was biete ich meinen Kunden an ?
- Wo kann ich Kundenerwartungen nicht erfüllen ?
- Wo übererfülle ich Kundenerwartungen ?
- Betrachtung der „Nicht-Kunden“, des Marktpotentials ?
- Was wollen meine Kunden morgen von mir ?
- Welche Maßnahmen setzte ich konkret ?



# Grundlagen und Begriffe

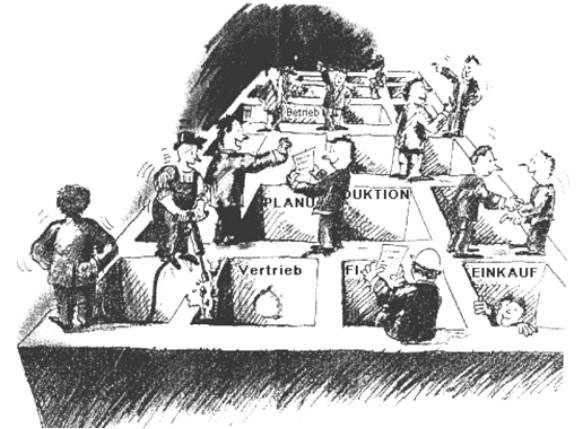
## Erwartungen des Kunden:

- Service
- Qualität
- Kosten
- Kommunikation
- Geschwindigkeit

# Nutzen von Prozessmanagement

## ... für die *Organisation*

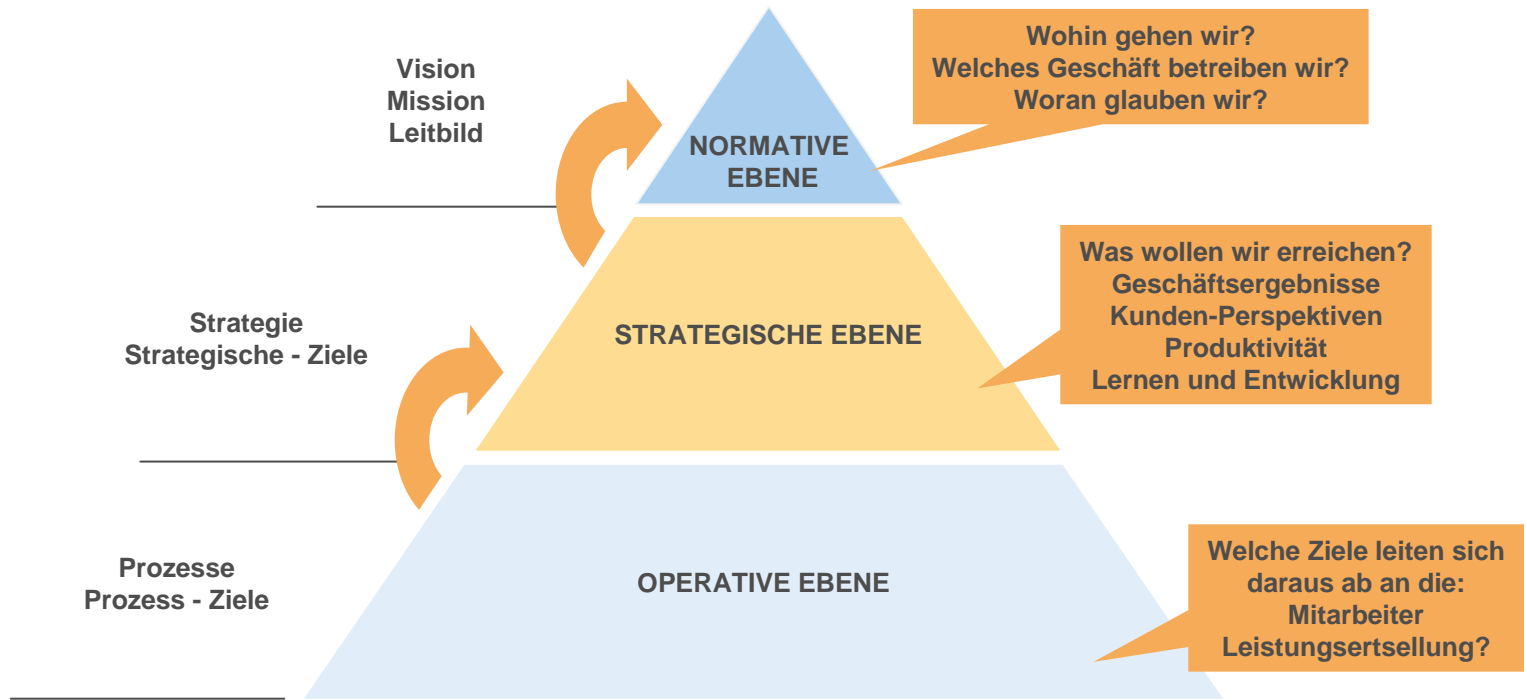
- Ausrichtung der Prozesse am Kunde
- Steigerung der Qualität und Produktivität
- Sicherstellung der Zielerreichung
- Messbarkeit der Prozessleistung
- Erhöhung der Kommunikation und Information (bereichsübergreifend)
- etc.



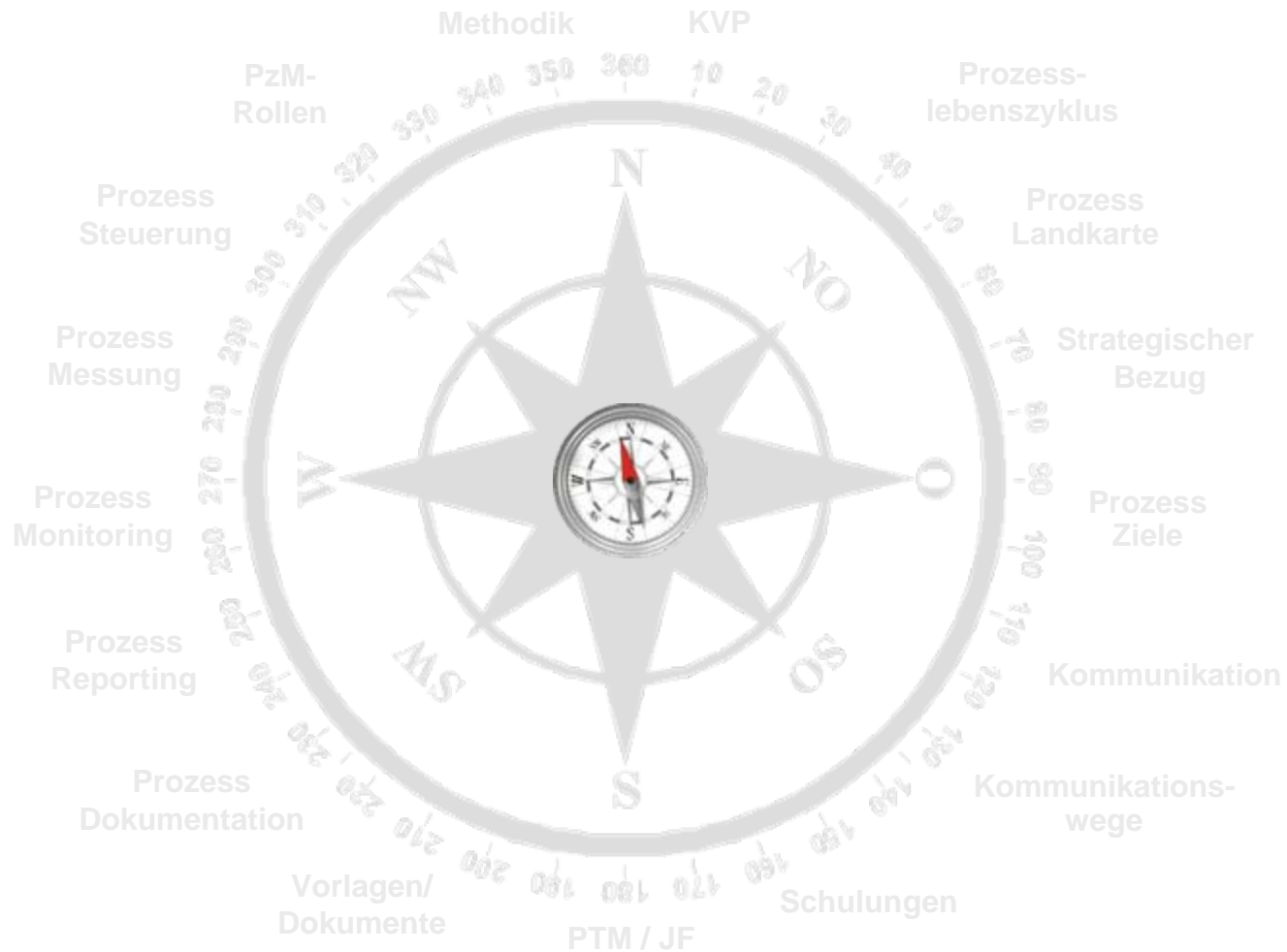
## ... für die *einzelne Person*

- eindeutige Definition der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- Spielregeln sind festgelegt und dokumentiert
- eigener geregelter Verantwortungsbereich
- Erhöhung der Kommunikation und Information (bereichsübergreifend)
- etc.

# Prozessmanagementsystem

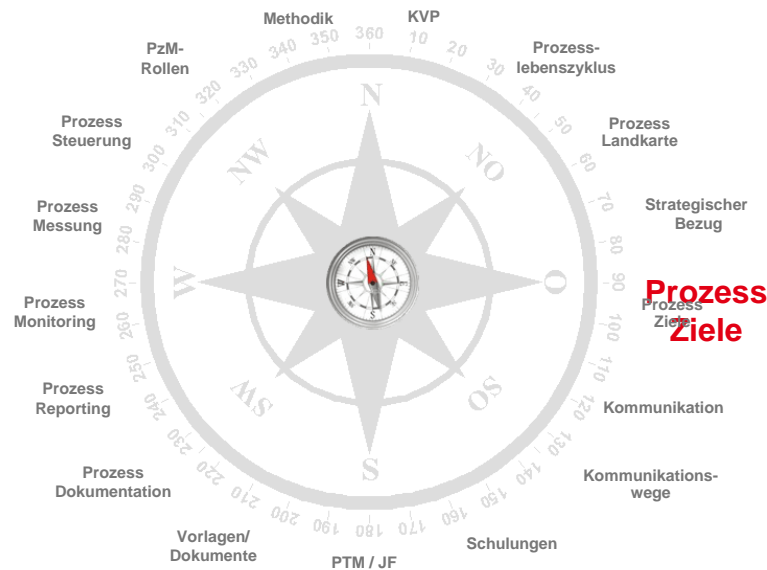


# Prozessmanagementsystem



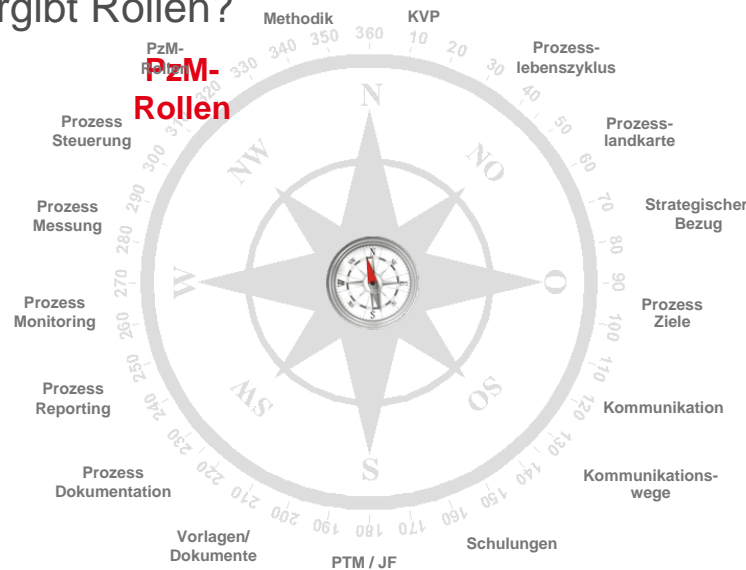
# Beispiele für Fragestellungen I

- Wer formuliert Prozessziele?
- Wann werden Prozessziele formuliert?
- Woher leiten sich Prozessziele ab?



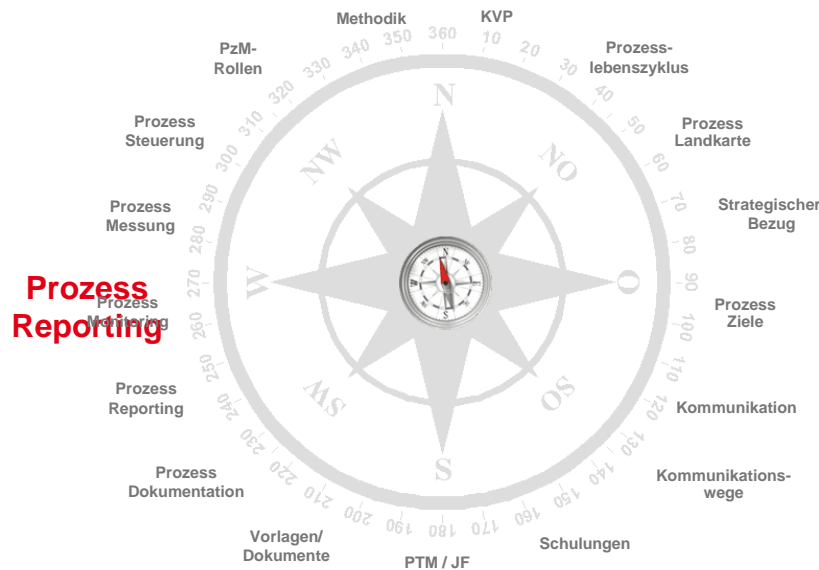
## Beispiele für Fragestellungen II

- Was ist eine Rolle?
- Welche Rollen gibt es im Prozessmanagementsystem?
- Welche Ziele, Aufgaben, Rechte und Pflichten sind mit einer bestimmten Rolle verbunden?
- Was bedeutet es, eine Rolle wahrzunehmen?
- Wer darf Rollenbeschreibungen ändern?
- Wer vergibt Rollen?



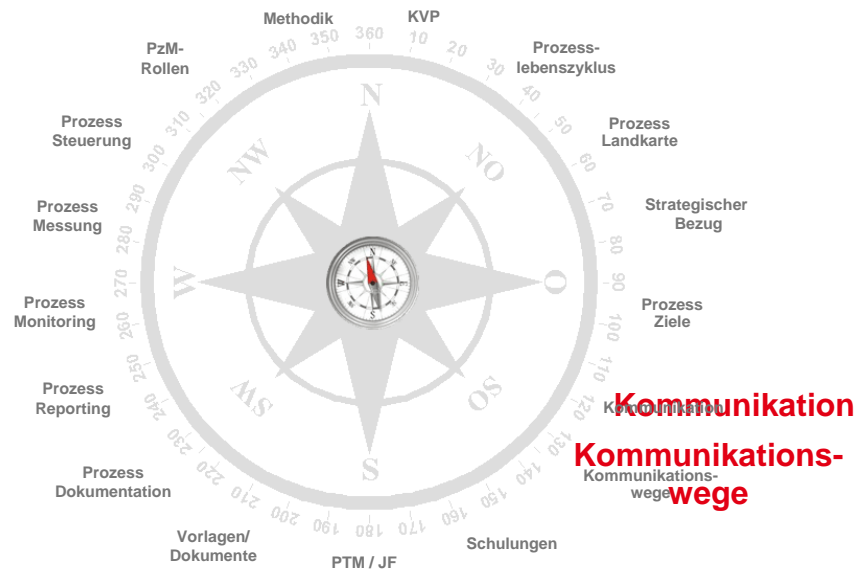
## Beispiele für Fragestellungen III

- Welchen Zweck verfolgt das Prozess-Reporting?
- Wie sieht ein Prozess-Report aus?
- Wann ist der Prozess-Report zu erstellen?
- Wer erstellt den Prozess-Report?
- Wer sind die Zielgruppen? Wer berichtet an wen?
- Wie ist die Schnittstelle zum Prozessmonitoring gestaltet?



## Beispiele für Fragestellungen IV

- Welche Kommunikationskanäle gibt es im Prozessmanagement-System?
- Welche Themen/Inhalte werden kommuniziert?
- Wer ist für die Bereitstellung der Informationen verantwortlich?  
Holschuld vs. Bringschuld
- Wie werden Änderungen im System kommuniziert?



# PzM Vorgehensweise und Umsetzung

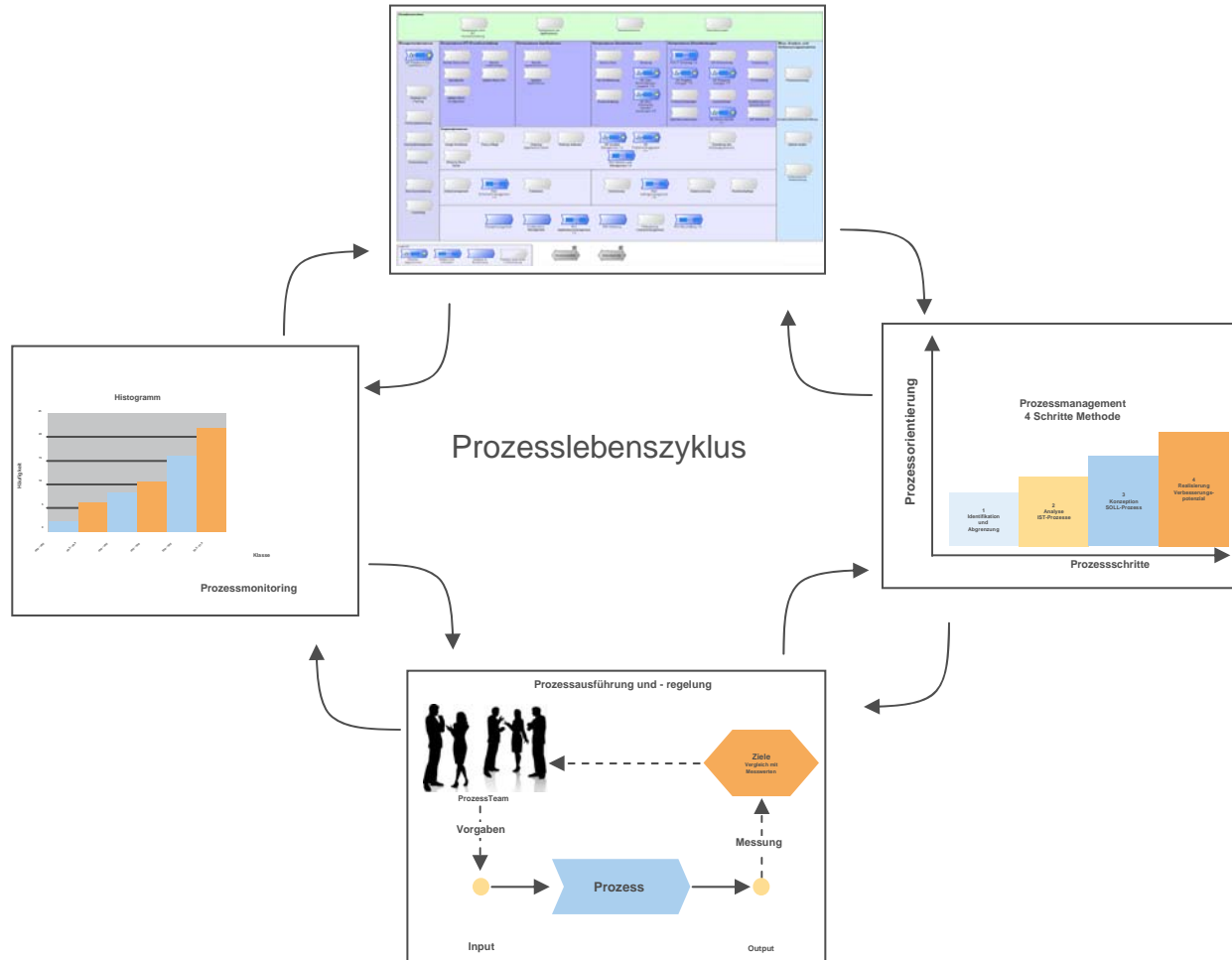
## Prozessmanagement Methodik:

- Prozessmanagementhandbuch
  - Strategisch
    - Ziele/Nutzen/Strategischer Bezug
  - Operativ
    - Vorgehensweise/Dokumentation/Prozesssteuerung
  
- Modellierungshandbuch
  - Methodik/Normen/Tipps



[http://www.wienkav.at/kav/ikt/intranet/texte\\_anzeigen.asp?ID=4298](http://www.wienkav.at/kav/ikt/intranet/texte_anzeigen.asp?ID=4298)

# PzM Vorgehensweise und Umsetzung





# PzM Vorgehensweise und Umsetzung

## Prozesskategorien

### ➤ **Managementprozesse:**

...sind Prozesse, die der strategischen Ausrichtung der Organisation dienen bzw. den strukturellen Rahmen bilden.

### ➤ **Geschäftsprozesse:**

...sind Prozesse, die der Wertsteigerung im Rahmen der Erstellung von Produkten bzw. Services dienen.

### ➤ **Supportprozesse:**

...sind Prozesse zur Unterstützung der anderen Prozesse, um eine reibungslose Leistungserbringung zu gewährleisten.

### ➤ **Mess-, Analyse- und Verbesserungsprozesse:**

... sind Prozesse zur Messung, Überwachung und kontinuierlichen Verbesserung des Systems

# PzM Vorgehensweise und Umsetzung

## > Prozesslandkarte

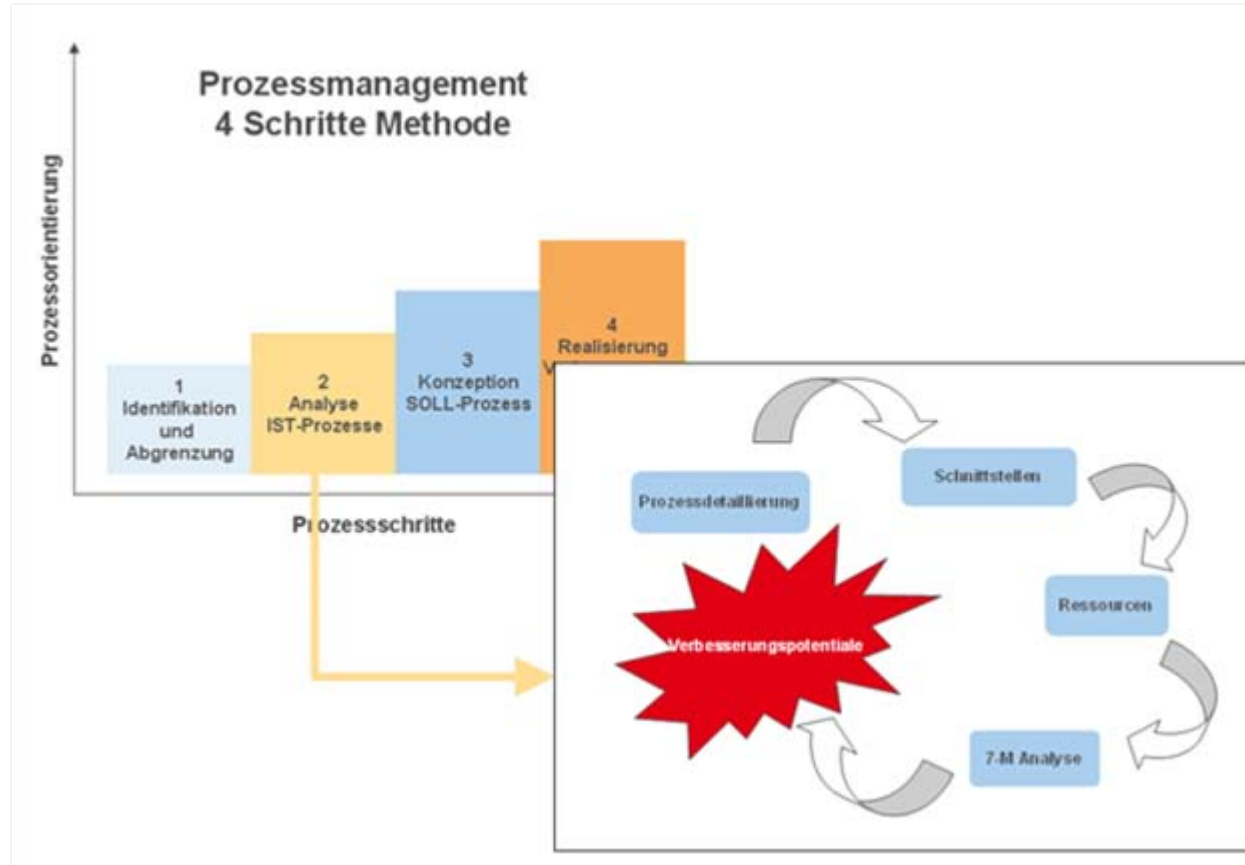
The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer window displaying the ADONIS BPM Modeling Method interface. The browser address bar shows the URL: P:\PZM\PLK präsentation extern\PLK KAV-IT Prozesslandkarte 2.04.htm. The main content area displays a process map titled "PLK KAV-IT Prozesslandkarte 2.04" with a zoom level of 50%. The map is organized into several categories:

- Kundenservices:** Includes processes like "Verfügbarkeit einer BCT Grundanfertigung", "Verfügbarkeit der Applikationen", "Standardservices", and "Dienstleistungen".
- Managementprozesse:** Includes "GP Prozess in PLK aufheben 1.2", "Strategische Planung", "Personalentwicklung", "Personalmanagement", "Finanzplanung", "Ressourcenplanung", and "Controlling".
- Kernprozesse IKT-Grundausstattung:** Includes "Betrieb Basis-Server", "Netzbetrieb", "Update Basis Konfiguration", and "Update Basis SW".
- Kernprozesse Applikationen:** Includes "Betrieb Applikationen", "Updates Applikationen", "Wartung Applikationen-Server", and "Wartung Software".
- Kernprozesse Standardservices:** Includes "Service Desk", "Beratung", "Vier-Ort-Betreuung", "Einsatzplanung", "GP Incident Management 1.0", "Problemmanagement 0.1", and "PLK Service Level Management 1.0".
- Kernprozesse Dienstleistungen:** Includes "PLK IT Schulung 1.0", "SW-Entwicklung", "GP User Berechtigungen verwalten 1.0", "GP Projekte managen 1.0", "IT-Ausschreibungen", "Lizenzverkauf", "Spezialanforderungen", "GP Techn. Vid HW 1.1", "Customizing", "IT-Consulting", "Erweiterung zum Standardservice", and "BCT-Warenkub".
- Supportprozesse:** Includes "Image Erstellung", "Policy-Pflege", "Wartung Basis Server", "Datenmanagement", "PLK Sicherheitsmanagement 1.0", "Paketieren", "Verrechnung", "PLK Auftragsmanagement 1.0", "Datensicherung", and "Warenkorbpflege".
- Mess-, Analyse- und Verbesserungsprozesse:** Includes "Prozessmessung", "Kundenzufriedenheitsermittlung", "interne Audits", and "kontinuierliche Verbesserung".

A legend at the bottom left defines process status icons: "Prozess angenommen", "weiteres PLK-Verfahren", "Prozess in Bearbeitung", "Prozess noch nicht in Bearbeitung", "Prozessportfolio", and "Statusberichte".

# PzM Vorgehensweise und Umsetzung

- Erhebung und Umsetzung von Prozessen in Prozessteams





# PzM Vorgehensweise und Umsetzung

## Schritt I: Prozessidentifikation und Abgrenzung

Definition eines eindeutigen Prozessnamens (Identifikation)

Festlegung des ersten und des letzten Prozessschrittes  
(Abgrenzung)

Ebenfalls zu bestimmen:

- Input,
- Output,
- Kunden des Prozesses,
- Zweck,
- Schnittstellen,
- Ressourcen,
- etc

# PzM Vorgehensweise und Umsetzung

## Schritt II: IST-Analyse des Prozesses

- Darstellung des IST-Zustandes
- Visualisierung des Prozessablaufs
- Analyse der Verbesserungspotentiale
- Darstellung von Verantwortlichkeiten

# PzM Vorgehensweise und Umsetzung

## Schritt III: Konzeption des SOLL-Prozesses

- Definition des Prozessablaufs
- Prozessbeschreibung in einem strukturierten Dokument
- Vorgehens-Checklisten, Anweisungen, etc
- Prozessziele ableiten
- Meßgrößen festlegen
- Festlegung des Reportings
- Abnahme des Soll-Prozesses

# PzM Vorgehensweise und Umsetzung

## Schritt III: Konzeption des SOLL-Prozesses

### Eigenschaften eines Zieles

- S (pecific ... spezifisch)
- M (easurable ... messbar)
- A (ttainable ... erreichbar)
- R (ealistic ... realistisch)
- T (imely ... zeitlich gegliedert)



### Arten von Zielen

- Prozessbezogen
- Ergebnisbezogen



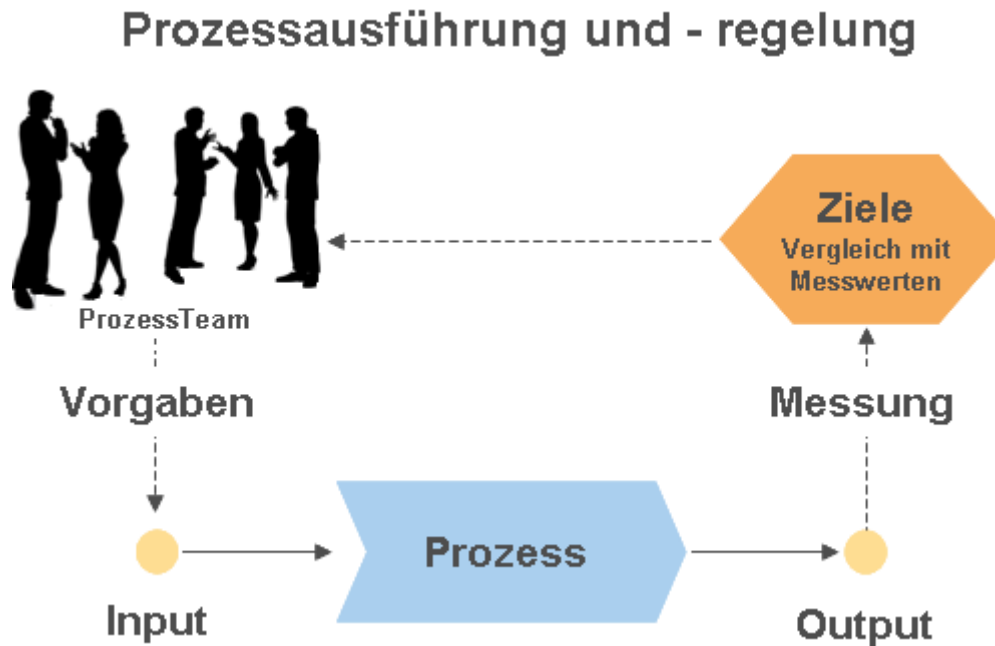
# PzM Vorgehensweise und Umsetzung

## Schritt IV: Umsetzung

- Erstellung Maßnahmenplan
  - Neue Betriebsmittel
  - Organisatorische Änderungen
  - Schulungsmaßnahmen
  - etc
- Kommunikation mit allen Beteiligten
- Probelauf
- Installation und Umsetzung

# PzM Vorgehensweise und Umsetzung

## Prozessregelkreis



# PzM Vorgehensweise und Umsetzung

## Prozessteam

### ➤ Zusammensetzung:

- Prozessverantwortlicher
- Prozessteam-Mitglieder (innerhalb und außerhalb des Prozesses)
- Prozesscoach: methodisches Know-How, Moderation

### ➤ Aufgaben:

- Prozessdefinition (4-Schritte)
- Prozessmessung
- Prozessevaluierung
- Prozessverbesserung



# PzM Vorgehensweise und Umsetzung

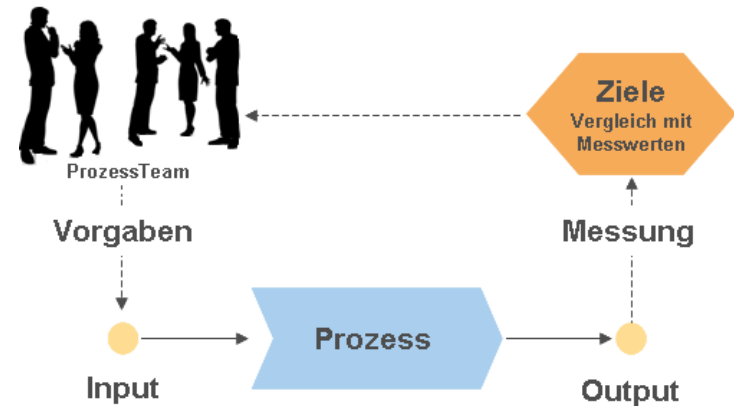
## Steuerung von Prozessen



- Top Down Zielvereinbarungen
  - Unternehmensleitung
  - Top-Management
  - BSC
- Ableiten von Prozesszielen

- Steuerung von Prozessen in Prozessteams mit Prozessverantwortung

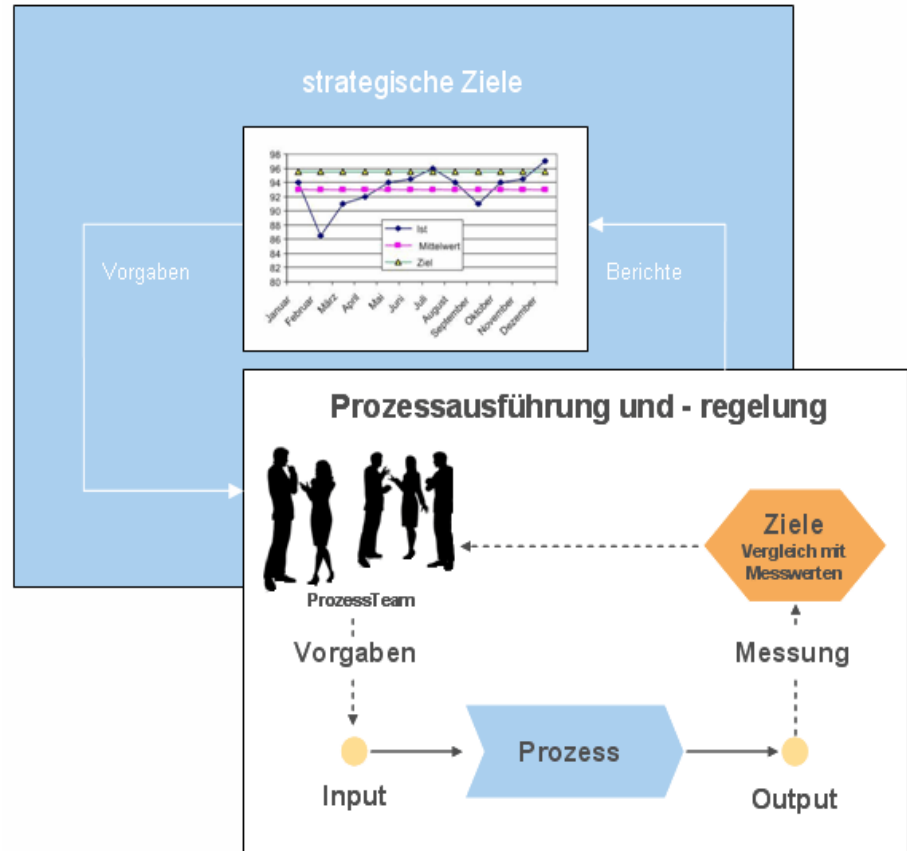
## Prozessausführung und -regelung



# PzM Vorgehensweise und Umsetzung

## Prozess-Monitoring

- Überprüfung
- Analyse
- Maßnahmen



# PzM Vorgehensweise und Umsetzung

## Prozessreporting

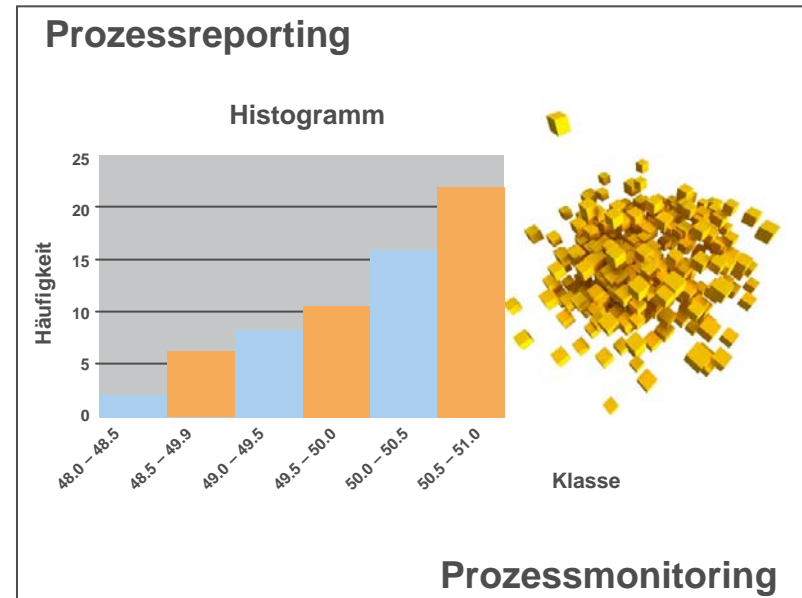
### Periodischer Bericht an übergeordnete Stellen:

Überblick über

- Prozessleistung
- Prozessergebnisse
- Prozesszielerreichung

### Voraussetzung für

- Ursachenermittlung
- Maßnahmensetzung



# Prozessmanagement mit ADONIS®

## Standardprodukt im KAV

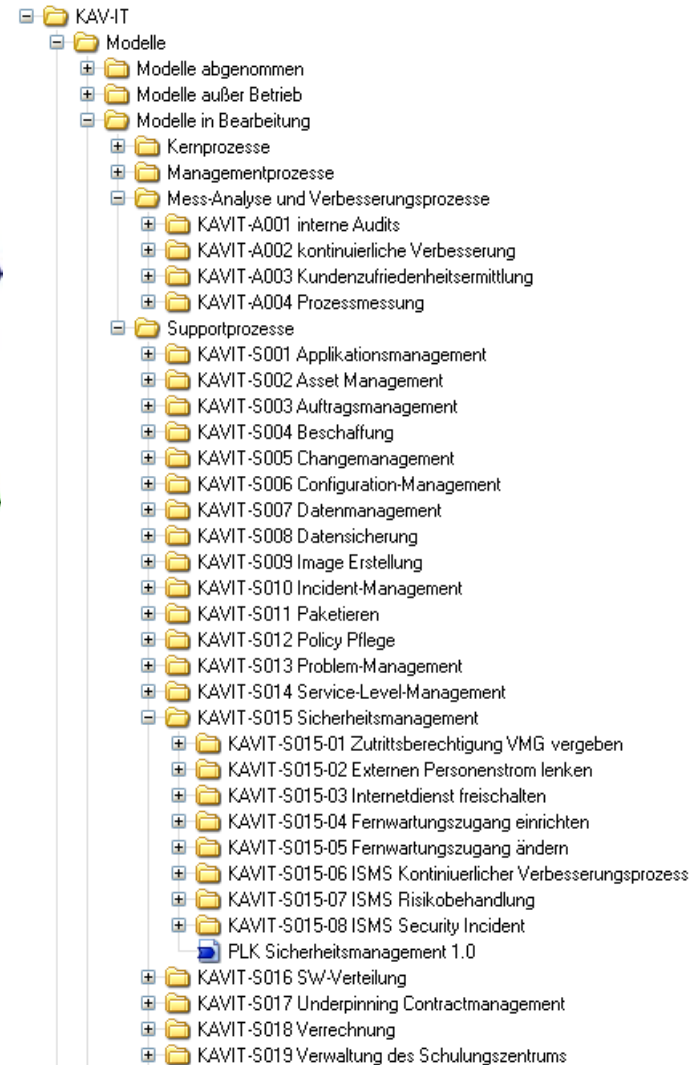
### > Produkte:

- Professional Edition
- Business Edition
- ADOit®



### > Installation:

- Terminalserver
- zentrale Datenbank
- definierte Berechtigungen
- Einstieg über Citrix Terminalserver

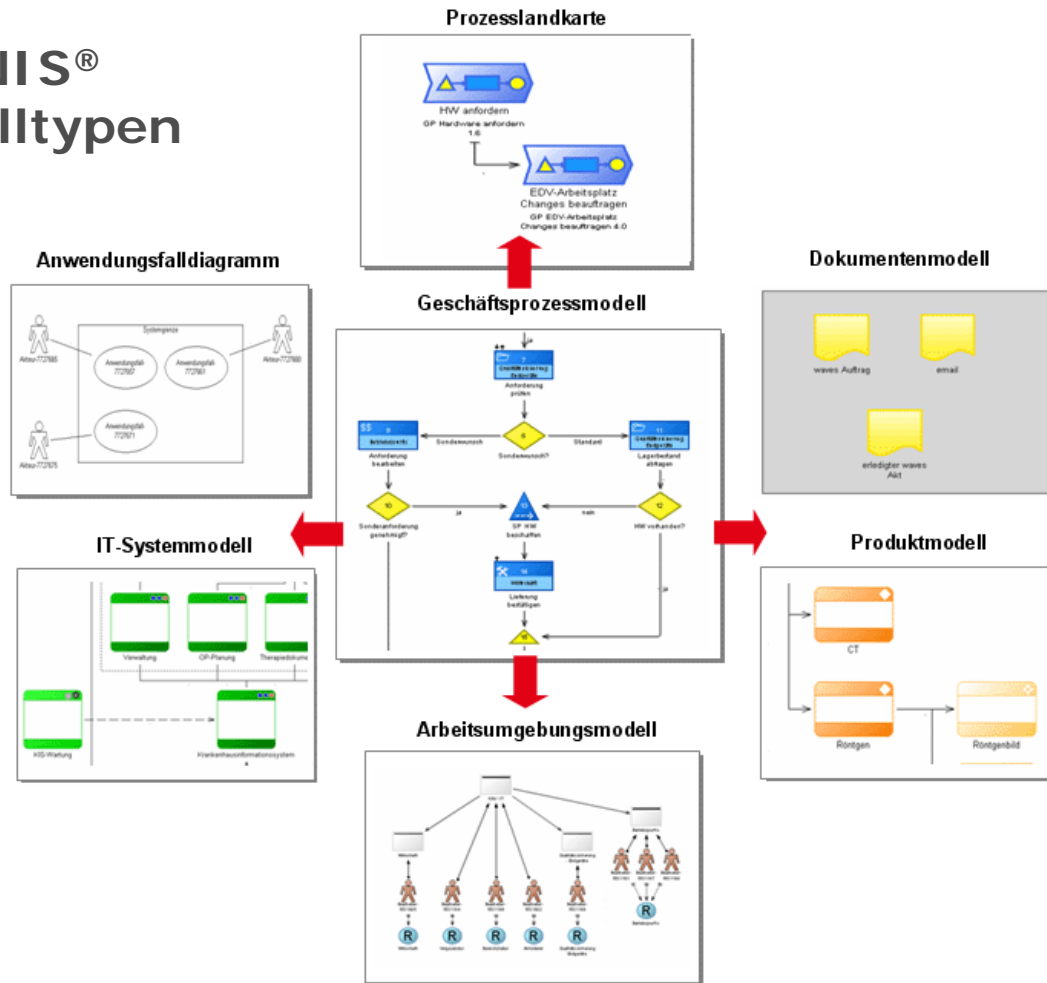


# Prozessmanagement mit ADONIS®

- Klare Darstellung und Verbesserung von Abläufen
  - Kommunikation, Information, Vermeidung von Redundanzen
- Definition von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen
- Dokumentation für Zielerreichung, Monitoring, Reporting
- Erkennen von Verbesserungspotentialen
- Simulationen
- Auswertungen
- Datenbank im Hintergrund
- Dokumentation

# Prozessmanagement mit ADONIS®

## ADONIS® Modelltypen



# Prozessmanagement mit ADONIS®

The screenshot displays the ADONIS Business Process Management Toolkit interface. The main window shows a process model for 'Service Level Management (Prozessstart)'. The process starts with a start node, followed by a decision node 'SLA vorhanden?'. If 'ja' (yes), it proceeds to 'SLA überwachen und festlegen', then to 'SLA festlegen'. If 'nein' (no), it goes to 'SLA festlegen' directly. From 'SLA festlegen', it branches into 'Schwachstellen identifizieren?' and 'Optimieren?'. 'Schwachstellen identifizieren?' leads to 'Schwachstellen identifizieren', which then leads to 'SLA, BSL und SLAs abschließen'. 'Optimieren?' leads to 'Optimieren', which also leads to 'SLA, BSL und SLAs abschließen'. The process ends at a final node 'Ende'. The right-hand pane shows the configuration for the 'Service Level Management' process, including fields for Name, Reihenfolge, Beschreibung, Kommentar, Auslöser, Ziele, Ergebnis, and a list of Prozessverantwortung (Process Owners) with their roles and classifications.

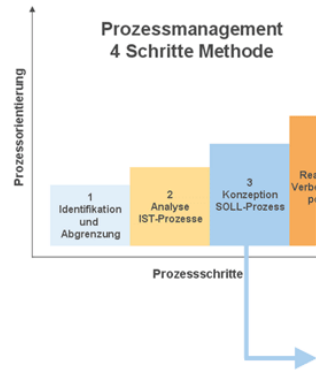
## Modellierung

- Grafischer Modell Editor
- Tabellarische Dateneingabe
- Informationsverwaltung (Notebook)
- Einbindung externer Dokumente (z.B. MS Word)
- Modellverwaltung über Attribute

# Prozessmanagement mit ADONIS®

## ➤ Prozessdokumentation in ADONIS®

- Ablauf
- Rollen
- Dokumente
- Beschreibung
- Ziele
- Prozessverantwortliche
- etc.



**GP Externer Auftrag 1.1**

**Inhalt des Modells**

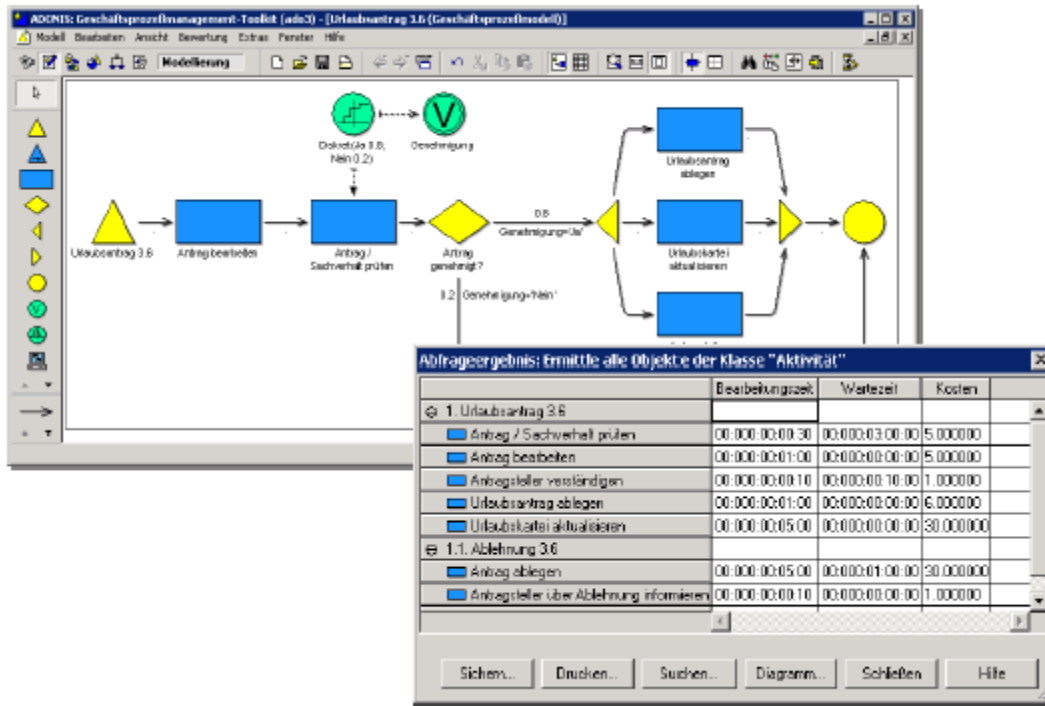
1. Zielsetzung Auftrag	36
2. Auftrag annehmen	36
3. Auftrag prüfen	36
4. Auftrag planen	36
5. Auftrag realisieren	36
6. Auftrag bewerten	36
7. Auftrag freigeben	36
8. Auftrag freigeben - Bestätigung	36
9. Auftrag freigeben - Freigabe	36
10. Auftrag freigeben - Freigabe	36
11. Auftrag freigeben - Freigabe	36
12. Auftrag freigeben - Freigabe	36
13. Auftrag freigeben - Freigabe	36
14. Auftrag freigeben - Freigabe	36
15. Auftrag freigeben - Freigabe	36
16. Auftrag freigeben - Freigabe	36
17. Auftrag freigeben - Freigabe	36
18. Auftrag freigeben - Freigabe	36
19. Auftrag freigeben - Freigabe	36
20. Auftrag freigeben - Freigabe	36
21. Auftrag freigeben - Freigabe	36
22. Auftrag freigeben - Freigabe	36
23. Auftrag freigeben - Freigabe	36

**7. Auftrag versenden?**

**8. Auftrag versenden und evident halten**

**Flowchart:** A vertical flowchart with decision diamonds (Yes/No) and process steps (e.g., 'Auftrag freigeben', 'Auftrag freigeben - Freigabe').

# Prozessmanagement mit ADONIS®



## ➤ Analyse

- vordefinierte
- standardisierte
- benutzerdefinierte
- rechnerische Auswertungen

# Prozessmanagement mit ADONIS®

Zoomstufen



Suche nach Teil/wörtern

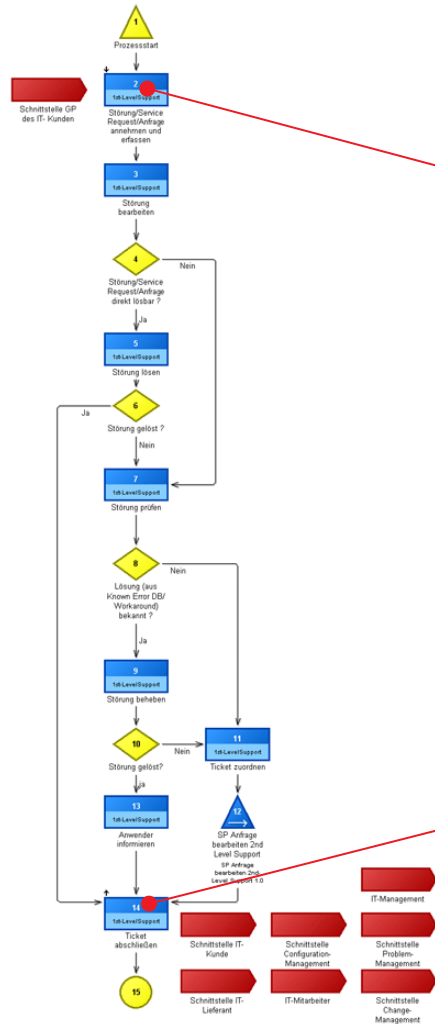
Navigator

The screenshot displays the ADONIS web application interface. At the top, there's a browser window titled 'ADONIS® HTML Dokumentation - Microsoft Internet Explorer'. Below it, a navigation pane on the left shows a tree structure under 'Gesamtsicht' with folders like 'zSPM', 'prim', and 'GP Externer Auftrag 1.1'. The main area shows a process flow diagram for 'GP Externer Auftrag 1.1'. The flow starts with a decision diamond '7' (Anbotversender?). If 'ja', it goes to task '8' (Anbot versenden und evident halten), then to decision '9' (Anbot angenommen?). If 'ja', it goes to task '10' (Anbotfrist prüfen), then to decision '11' (Anbotfrist gerecht?). If 'ja', it goes to task '12' (Beauftragen), then to task '14' (Auftraggeber verständigen), and finally to task '15' (Auftrag realisieren). If 'nein' at decision '11', it goes to task '13' (Plan Liefertermin ändern), which then leads to task '14'. A detailed view of task '13' is shown on the right, including a description, a list of responsible roles (Basel MA, AU Externer Auftrag 1.1), and a list of affected system elements (Planung Ressourcen, IT Externer Auftrag\_Systeme 1.0).

## > HTML

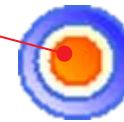
- Generierung eines Prozesses inkl. referenzierter Modelle und Beschreibungen als HTML-Bestand
- Publikation im Intranet

# Prozessmanagement mit ADONIS®



## Steuerung von Prozessen

▶ Zeit bis Entgegennahme Störungsmeldung  
Zeit von Aufnahme bis Lösung



Zeit bis Entgegennahme Störungsmeldung [Sekunden]



Zeit von Aufnahme bis Lösung [Stunden]

# Prozessmanagement mit ADONIS®

**Personalbedarf (Kennzahl)**

Kennzahlendetails

Bezugszeitraum:

- Monat
- Tag
- Woche
- Monat**
- Quartal
- Halbjahr
- Jahr

Art der Kennzahl:

- absolut
- relativ

Maßeinheit:

Personen je Rolle

Begrenzungsart:

von oben

Toleranz grün/gelb:

0,000000

Toleranz gelb/rot:

0,000000

Verantwortlicher:

+ x d i

Datenquelle:

Excel-Tabelle

Schließen Zurücksetzen

Details

Zielwerte

DB Datenquelle

Excel-Datenquelle

Manuelle Datenquelle

Darstellung

English

## Kennzahlen-Werte verknüpfen

- für welchen Bezugszeitraum ist die Kennzahl gültig
- Kennzahl-Werte aus einer Datenbank
- EXCEL-Tabellen als Quelle
- manuelle Dateneingabe möglich
- Begrenzungsart bzw. Toleranzgrenzen (für die Ampelphasen)
- Nach der Aktualisierung werden die aktuellen Werte neben der Kennzahl visualisiert

M

Zeit bis  
Entgegennahme  
Störungsmeldung  
30,00  
[ Sekunden ]

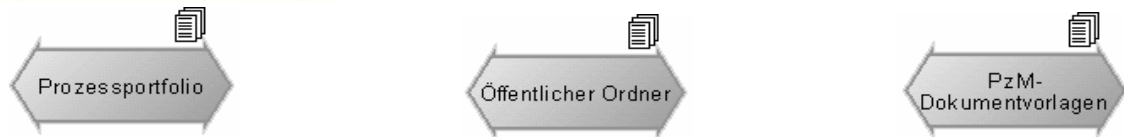
# Prozessmanagement im KAV PzM - Cockpit

The screenshot displays the PzM Cockpit interface, which is a web-based tool for process management. It features a central process map (PLK KAV-IT Prozesslandkarte 2.05) with various process steps and transitions. Below the map, there are several windows: a 'Prozesse' window listing various processes, an 'Ordnerliste' (folder list) window showing a hierarchical structure of folders, and a 'PzM Dokumentvorlagen' window displaying a list of document templates with columns for name, size, type, and creation date.

Prozessportfolio KAV-IT

Prozess-Nummer	Prozess-Name	Pz-Status	Genehmigt am	Adressmodell	Prozess-Kategorie	Pz-Verantwortliche
KAVIT-K009-02	ADONIS-Administration durchführen	abgeschlossen	30.06.2008	GP Adonis Administration durchführen 10	Kernprozess	NDR

Prozess-Nummer	Prozess-Name	Pz-Status	Genehmigt am	Adressmodell	Prozess-Kategorie	Pz-Verantwortliche
KAVIT-K009-02	ADONIS-Administration durchführen	abgeschlossen	30.06.2008	GP Adonis Administration durchführen 10	Kernprozess	NDR



# Prozessmanagement im KAV

- **Prozessmanagementsystem KAV-IT, KHR**
- **IT-Prozesse**
  - Service-Management
  - User-Life-Cycle
  - Sicherheitsmanagement
  - etc
- **Klinische Prozesse**
  - Blutbank
  - Augenabteilung
  - Dermatologie
  - Pathologie
  - Labor
  - Gynäkologie
  - Wahlhebammen
  - Palliativmedizin
  - Abteilung für Atmungs-und Lungenerkrankungen
- **Standardisierung**  
alle KAV-Prozesse (Programm IMPULS)

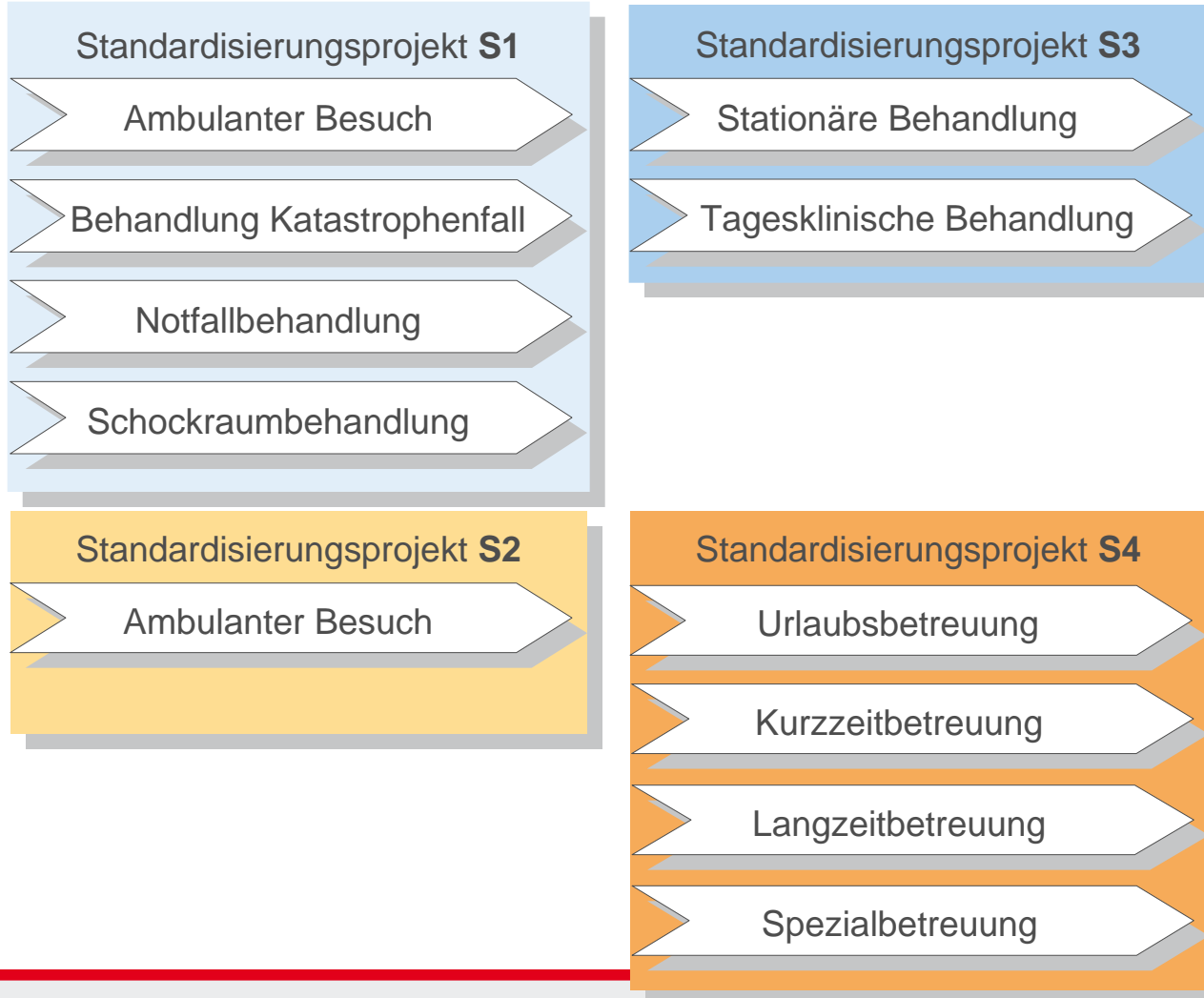


# Prozessmanagement im KAV

- Das **Organisations- und IT-Programm** für die Spitäler und Geriatriezentren des KAV
- Standardisierung, Vereinfachung  
**Prozessorientierung**
- Modernisierung, Erneuerung  
**Moderne IT-Unterstützung**



# Prozessmanagement im KAV



# Prozessmanagement im KAV

## KH Nord - Prozesse

- Die Patienten/innen im Zentrum der Prozesse
  - Klare Zuständigkeit (z.B. Leitstellen)
  - Transparenz von Prozessen,
  - Reduktion von Warte- und Leerzeiten
  - Neue Organisationsformen: optimale Gestaltung der Abläufe
  - Steuerungsmöglichkeit über „Zentren“

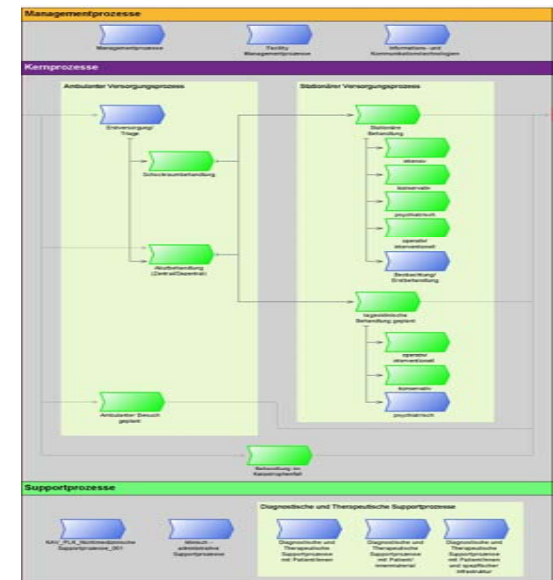




# Prozessmanagement im KAV - Ausblick

## Weiterentwicklung Prozessmanagementsystem

- KAV-Prozesslandkarte
- Prozessmanagement-Portfolio
- Erweiterung Systemelemente
  - Steuerung
  - Monitoring
  - Reporting
- Zertifizierungen

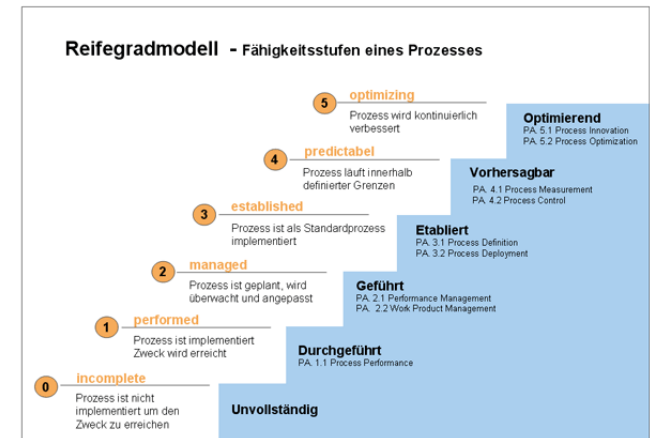




# Prozessmanagement im KAV - Ausblick

## Prozess – Assessment

- ISO 15504 - 5 Fähigkeitsstufen
- Bestimmung der Prozessfähigkeit
- Aufdecken von Potentialen
- Standortbestimmung





# Prozessmanagement im KAV - Ausblick

## GPard – Prozess Award

- Durch erfahrene Assessoren der GP
- 2-stufiges Assessment
- 4 Kategorien
- Jury aus Wirtschaft und Wissenschaft



[www.prozesse.at](http://www.prozesse.at)





# Danke für Ihr Interesse!

Peter Kukla, SPcM

Tel: 01 40409 66251

**KAV-IT**

**1030 Wien, Viehmarktgasse 4**

**E-Mail: [postkavit@wienkav.at](mailto:postkavit@wienkav.at)**

**[www.wienkav.at/ikt](http://www.wienkav.at/ikt)**

Copyright © 2008