

Frank Duesberg (Hrsg.)

e-Health 2013

Informationstechnologien und Telematik im Gesundheitswesen



Quellendokument

medical
future
verlag



ClipMed® – Planen für die Praxis

Finden Sie einfach und schnell die richtigen Entscheidungen für den Erfolg Ihrer Klinik

Michael Greiling

Institut für Workflow-Management im Gesundheitswesen (IWiG), Münster

Nur wer seine Handlungsschritte im Vorfeld plant, kann seine Ziele auf direktem Wege erreichen. Ein Plan gibt den Abläufen eine stringente Richtung. Er zeigt systematisch und nachvollziehbar auf, wo Chancen und Risiken liegen, legt Verbesserungspotenzial offen und macht somit den Handlungsbedarf transparent. Ein weiterer Nutzen liegt in der Stärke als Überprüfungsinstrument. Treten bei der praktischen Umsetzung Abweichungen von der Soll-Situation auf, können diese erkannt und berichtigt werden. Das IWiG ist spezialisiert auf eine prozessorientierte Planung. Der Ansatz erfolgt in mehreren Stufen mit dem Ziel einer Beteiligung aller vom Leistungsprozess betroffenen Personen. So kann mit dem Plan ein nachhaltiger und langfristiger Nutzen erreicht werden.

Prozessorientierter Lösungsansatz in fünf Phasen

Der grundlegende Ansatz liegt in der Etablierung eines krankenhausweiten Prozessmanagements, welches sowohl das Qualitätsmanagement, als auch die Prozesse der Informationstechnologie oder die Personalbedarfsplanung mit einbezieht.

Das Institut für Workflow-Management im Gesundheitswesen (IWiG) verfolgt als eine der führenden wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen auf dem Gebiet des Workflow-Managements in Gesundheitseinrichtungen die Vision, die Patientenversorgung der Zukunft prozessorientiert, prozessstrukturiert und workflowbasiert zu gestalten. Prof. Michael Greiling, Geschäftsführer des IWiG, hat sich intensiv mit den Möglichkeiten einer qualitätsorientierten Patientenversorgung auseinandergesetzt. In mehr als 30 Fachbüchern, zahlreichen Publikationen und Beiträgen tritt Prof. Greiling als Autor auf und treibt als Experte für die Entwicklung von Prozessoptimierungsmodellen die Diskussion stetig voran. Als An-Institut der Westfälischen Hochschule befasst sich das IWiG unter Berücksichtigung des neuesten Standes von Technik und Wissenschaft mit prozessorientierter Forschung und der anwendungsbezogenen Umsetzung von Prozessoptimierung mit Hilfe von IT.

Auf der Grundlage einer intensiven wissenschaftlichen Erforschung von Arbeitsabläufen in unterschiedlichen Einrichtungen des Gesundheitswesens wie Krankenhäusern, Arztpraxen und Reha-Kliniken, hat das IWiG ein fünf Phasen Modell entwickelt. Das IWiG® 5 Phasen Modell ist ein ganzheitliches Workflow-Management-System zur Dokumentation, Analyse und kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen. Hiernach entwickelt das IWiG Werkzeuge, Verfahren und Techniken die helfen, diesen Ansatz umzusetzen. [1]

Die **Dokumentationsphase (Phase 1)** hat die Aufgabe, Transparenz bezüglich der aktuellen Prozessqualität zu schaffen. Hierzu wird eine einheitliche Dokumentation des Behandlungsablaufes vorgenommen. Ziel ist es, die Reihenfolge der einzelnen Prozessschritte nachvollziehbar und vollständig darzustellen. Eine methodische Vorgehensweise sowie eine einheitliche Beschreibungssprache sind hierbei von besonderer Bedeutung. Die Darstellung erfolgt mit graphischen Symbolen und sprachlichen Elementen.

Die Dokumentationsphase beantwortet die Frage, welche Leistungen erbracht werden müssen, welche Aufgaben die jeweiligen beteiligten Personen in welcher Reihenfolge zu erledigen haben und welche IT-Systeme zum Einsatz kommen. Erst durch die Erhebung und Konsolidierung des meist nur in den Köpfen der Mitarbeiter vorhandenen Wissens über ihre eigenen Prozesse werden diese transparent und lassen eine weiterführende Analyse zu. [2]

Innerhalb der **Analyse (Phase 2)** werden die Verbesserungspotenziale in den Abläufen der erstellten Prozesse anhand verschiedener Kriterien und mit unterschiedlichen Methoden untersucht und bewertet. Das Ziel ist es hier, organisatorische, strukturelle und technische Optimierungspotenziale in den Abläufen zu identifizieren und Ursächlichkeiten zu erkennen. [3]

Aus den Ergebnissen der Analyse, kombiniert mit den Unternehmenszielen, werden innerhalb der **Prozessgestaltung (Phase 3)** Soll-Prozesse abgeleitet. Dies sind Prozesse, die umgesetzt in IT - das Unternehmen künftig bei der Wertschöpfung unterstützen sollen. Auf dieser Grundlage wird eine Reorganisation bzw. ein Neuaufbau der Prozesse vorgenommen. Die Notwendigkeit für solche Maßnahmen ergibt sich aus der Nichterfüllung von Zielvorgaben, ineffizienten Abläufen und Abweichungen von Patientenwünschen, die in der zweiten Phase analysiert wurden.

Bei der Reorganisation von klinischen Prozessen werden – unter Verwendung der Prozessdokumentation – die festgestellten Verbesserungspotenziale umgesetzt. Im Gegensatz hierzu bedeutet der Neuaufbau von klinischen Prozessen, dass der gesamte Prozessablauf inklusive des Ergebnisses in Frage

Autor: Greiling, M.
Titel: ClipMed® – Planen für die Praxis
In: Duesberg, F. (Hrsg.) e-Health 2013,
Solingen (2012), Seiten: 120-

gestellt wird. Unabhängig von den bestehenden Abläufen wird dann ein Alternativprozess gestaltet. Gründe für eine Neugestaltung sind in der signifikanten Nichterfüllung von Zielvorgaben zu sehen. [4]

Die voll- oder teilautomatisierte **Implementierung** der Geschäftsprozesse erfolgt in **Phase 4**. Hier werden die erarbeiteten Alternativprozesse eingeführt und umgesetzt. Ziel ist es, die richtigen Informationen und Ergebnisse zur Durchführung eines Prozesses in der richtigen Qualität, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort bereit zu stellen, wobei minimale Durchlaufzeiten, minimale Kosten sowie ein maximaler Kundenservice (Qualität) angestrebt werden. Innerhalb solch eines funktionierenden Workflows können die anstehenden Tätigkeiten effizient durchgeführt und von planerischen und organisatorischen Tätigkeiten entlastet werden. Bearbeitungs-, Transport-, Rüst- und Liegezeiten werden verkürzt, Unterlassungsfehler reduzieren sich, die Zufriedenheit von Mitarbeitern und Patienten wird erhöht. In diesem Sinne ist das Managementsystem eines Unternehmens der operative Treiber für Erlöse, Gewinn und Kosten. [5]

In der abschließenden Phase 5 findet eine Evaluation der optimierten Prozesse statt. In dieser werden die Visionen, Strategien und Maßnahmen anhand von Kennzahlen und Indikatoren kontinuierlich überprüft. Hierbei ist es vor allem wichtig, zunächst permanent, später periodisch zu überprüfen, ob die Prozesse entsprechend den Soll-Vorgaben ablaufen.

Die so ermöglichte Ausschöpfung von Verbesserungspotenzialen darf allerdings keine einmalige Aktion bleiben, denn im Laufe der Zeit bringt nur der in sich geschlossene, permanente Kreislauf nachhaltige und dauerhafte Wettbewerbsvorteile - ein echter Workflow-Management Lifecycle. [6]

IT gestützte Prozessoptimierung

Eine erfolgsorientierte Unternehmensstrategie basiert auf optimal aufeinander abgestimmten Arbeitsprozessen. Die vom IWiG entwickelte Web-Applikations-Lösung ClipMed® möchte die Kliniken darin unterstützen, eine optimale Basis für ein Workflow - Management zu schaffen und die Umsetzung automatisierter Arbeitsabläufe voranzutreiben. Es handelt sich hierbei um eine über Jahre entwickelte und wissenschaftlich evaluierte Software. Im Rahmen des bundesweit einzigartigen Businessplan-Wettbewerbs Medizinwirtschaft 2007 wurde der Ansatz bereits zertifiziert und trägt damit den Titel: „Zertifizierte Innovation 2007“. Zudem hat die Software mehrere Auszeichnungen erhalten. Zuletzt bekam

BSC: 123456-02 Controlling		Verantwortlich: M. Mustermann	
Persp.:	01 Finanzperspektive	Verantwortlich:	Mustermann - Max
Ziel:	03 Prozesskosten	Funktion:	Leiter Controlling
Kennz.:	Sachkosten je OP-Saal-Minute	Zielbeschreibung	
Einheit:	€	Kein Dokument hinterlegt	
Formel:			
Erste Rueckmeldung		Erster Zielwert	
8. Mai 2012		40	
Letzte Rueckmeldung		Letzter Zielwert	Durchs.zielwert
30. Juli 2012		30	32,941
Datum, Unterschrift Vorgesetzter		Kennzahlbeschreibung	
		Kein Dokument hinterlegt	
Datum, Unterschrift Verantwortlicher			

Abb. 1: Zielvereinbarungs-Report

sie beim Innovationspreis IT 2012 in der Produktkategorie Business Process Management (BPM) einen Platz unter den Top 5 von 2.580 eingereichten Lösungen.

In ClipMed® sind viele Jahre Erfahrung aus der Forschung eingeflossen. Dabei sind nicht nur wissenschaftliche Fragestellungen diskutiert worden. Auch die praktischen Aspekte wurden berücksichtigt, beispielsweise wie die Software mit minimalem Zeitaufwand im Krankenhaus eingesetzt werden kann, welche Mitarbeiter dabei im Einzelnen zu beauftragen sind und wie sie mit der Software sofort und tagtäglich arbeiten können, ohne selbst von Anfang an Experten für Prozessmanagement zu sein. Um dies zu gewährleisten, bietet das IWiG zu seiner Software ein ausgearbeitetes Trainingssystem, kombiniert mit einem detaillierten Projektmanagement an.

Mit seinem **Blended-Learning** Trainingsprogramm möchte ClipMed® den Nutzern die Grundlagen eines optimalen Prozessmanagements nahe bringen.

Die Fortbildung stellt ein klar strukturiertes und einfach anzuwendendes Konzept vor, mit dem Sie überprüfen können, wie sich Ihre Kosten für eine erbrachte Leistung mit dem Erlös für Ihre Leistung decken lassen, und wie Sie durch individuelle Verbesserungsmaßnahmen das Ergebnis des Leistungskomplexes in Ihrer Einrichtung optimieren können.

Inhaltlich wird sowohl das Prozessmanagement innerhalb der Patientenversorgung als auch die monetäre Bewertung der Behandlung mit Hilfe einer Prozesskostenrechnung beleuchtet. Den Anwendern soll somit eine Vorstellung davon vermittelt werden, wie vielfältig und gravierend die Auswirkungen von optimal gestalteten Prozessen für das Kosten- und Leistungspotenzial sowie die Qualität ihres Unternehmens sind. Es werden Wirkungszusammenhänge aufgezeigt und konkrete Zielgrößen festlegt, aus denen sich aussagekräftige Kennzahlen für den Erfolg eines Unternehmens gewinnen lassen. ClipMed® bietet praxisbezogenes Lernen das sich direkt auf das eigene Unternehmen und die persönlichen

Aufgabenbereiche übertragen lässt. Die E-Learning Methode erlaubt eine orts- und zeitunabhängige Arbeitseinteilung.

Nach erfolgter Online-Registrierung wird der Nutzer nacheinander durch die einzelnen Kapitel geführt und kann sich das entsprechende Thema im persönlichen Tempo inhaltlich erarbeiten. Dabei erhält er detaillierte Empfehlungen, wann welcher Schritt von wem erledigt werden sollte. Parallel erhalten die Trainingsteilnehmer während der integrierten Präsenzphasen eine Anleitung zur Handhabung der Software und haben die Möglichkeit, Fragen zu stellen und sich gegenseitig auszutauschen. In den dazwischenliegenden Training-on-the-job Phasen erfolgt die praxisbezogene Umsetzung des Gelernten. Am Ende sind die Teilnehmer in der Lage, klinische Behandlungspfade innerhalb einer Woche zu erstellen und zu rechnen, wobei eine systematische Vorgehensweise und interdisziplinäres Teamwork im Fokus stehen.

Die ausgereifte Softwarelösung eröffnet im Rahmen des **Cloud Computing** enorme Einsparpotenziale. Der Zugang erfolgt mit dem Browser einfach über das Internet, da die Programme von einem externen, zentralen Server bereitgestellt und verwaltet werden. ClipMed® muss nicht erst installiert werden, sondern ist zu jeder Zeit und an jedem Ort sofort einsetzbar. Ein Aufwand für zusätzliche Updates entfällt ebenso wie die komplette Pflege und Wartung der Software. Der Serverstandort für die Web-Applikation ClipMed® befindet sich in einem Hochleistungsrechenzentrum und ist auf dem höchsten Sicherheitsstandard. Dies wird garantiert durch eine Verschlüsselung mit eigenem Benutzernamen und Passwort, eine kontinuierliche Port-Monitoring-Überwachung und eine permanente Plattenspiegelung. Tägliche Backups runden die Datensicherheit zusätzlich ab. Somit ist ClipMed® als Web-Applikation eine sichere und unabhängige Ergänzung zu jedem Krankenhausinformationssystem.

Die Softwarelösung ClipMed® setzt sich aus insgesamt drei verschiedenen Modulen zusammen: ClipMed® PPM, ClipMed® OM und ClipMed® ZM. In diese sind die Entwicklungen des IWiG (IWiG® PM [ProjektManagement] IWiG® PRM [ProzessReferenzModell] und IWiG® PKR [ProzessKostenRechnung]) eingeflossen. Sie lassen sich den unterschiedlichen Ansprüchen der Nutzer entsprechend kombinieren. So werden nur die Leistungen zur Verfügung gestellt, die auch wirklich benötigt werden.

Maßgeschneiderter Service mit der Softwarelösung ClipMed® PPM

ClipMed® PPM steht für „Pfad- und ProzesskostenManager“. Das Tool unterstützt die Kliniken bei der Erhebung und Dokumentation von patientenbezogenen Arbeitsabläufen (Phase 1). [7,8]

Als „PfadManager“ bietet ClipMed® dem Nutzer die Möglichkeit, Patientenbehandlungspfade tabellarisch und grafisch darzustellen. Nachgehalten wird so der gesamte Weg des Patienten während seines Klinikaufenthaltes, von der Patientenaufnahme, über die Durchführung diagnostischer und therapeutischer Maßnahmen, bis hin zu seiner Entlassung. Die Software ist bereits mit Inhalten gefüllt, auf die der Nutzer jederzeit zugreifen kann:

Das IWiG® PM [ProjektManagement] stellt für jeden Schritt der Prozessoptimierung einen standardisierten Projektablauf zur Verfügung. So können die Mitarbeiter exakt nachvollziehen, welche Aufgaben sie zu einem bestimmten Zeitpunkt in einer bestimmten Form erledigen müssen. Die Abläufe werden so aufeinander abgestimmt und es lassen sich Verantwortlichkeiten festlegen. Im ausgefüllten Projektmanagement sind auch alle notwendigen Dokumente und Protokolle bereits hinterlegt, so dass die Personalressourcen kosten- und zeitsparend eingesetzt werden können.

Das in ClipMed® PPM integrierte IWiG® PRM [ProzessReferenzModell] besteht aus einem vom IWiG entwickelten einzigartigen Baukasten, aus dem bereits vorgefertigte Behandlungspfade beliebig zusammengesetzt werden können. Der Anwender kann hier aus ca. 250 Bausteinen wählen und so schnell und unkompliziert die eigenen Behandlungsabläufe zusammensetzen bzw. individuell anzupassen. Jeder einzelne dieser Bausteine stellt ein Bündel von Tätigkeiten dar, die Basis einer bestimmten Leistung im Krankenhaus sind. Sie haben eine einheitliche Bezeichnung die helfen soll, Missverständnissen vorzubeugen. Zudem steckt in ihnen die Information, wer die Aufgabe zu welchem Zeitpunkt und mit welchen Hilfsmitteln durchführt.

Um die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung in Ihrem Krankenhaus zu optimieren, müssen die ablaufenden Prozesse monetär bewertet werden.

In einem zweiten Schritt berechnet ClipMed® deshalb als „ProzesskostenManager“ die Kosten, die für die jeweils durchgeführte Leistung im Behandlungsprozess entstehen. Für die IWiG® PKR [ProzessKostenRechnung] werden dazu lediglich einige ausgewählte Zahlen aus der Kostenrechnung benötigt (z. B. die gebuchten Aufwendungen, die Anzahl der Arbeitskräfte und Arbeitsstunden der Mitarbeiter, ausgewählte Materialpreise, etc.).

Mit der IWiG® PKR [ProzessKostenRechnung] lassen sich die Kosten jeder einzelnen durchgeführten Leistung im Behandlungsprozess verursachungsgerecht aufzeigen. Die einzelnen Abläufe werden zu Hauptprozessen und Geschäftsprozessen zusammengefasst.

Im Ergebnis können Sie genau sehen, welche Kosten bei der Behandlung eines bestimmten Krankheitsbildes entstehen und wo genau sie anfallen. Erfahren Sie so, wie viel beispielsweise die gesamte Aufnahme, eine Operation, eine andere Tarif- bzw. Berufsgruppe oder auch ein weiterer Behandlungstag kosten.

Die IWiG® PKR [ProzessKostenRechnung] geht somit weit über den Informationsgehalt anderer Kostenträgerrechnungen hinaus. Die Systematik unserer Prozesskostenrechnung ist dabei standardisiert genug, um leicht nachvollziehbar und sofort anwendbar zu sein, gleichzeitig aber flexibel genug, um Ihren persönlichen Anforderungen Rechnung zu tragen.

Das Cockpit liefert eine Übersicht aus Ressourcen-, Prozess-, Tages- und Gesamtsicht.

Zusätzlich erstellt die Software auf Knopfdruck einen ausführlichen Auswertungsbericht der Prozesskostenrechnung. Die so erzielte Transparenz der Kosten ermöglicht es, vorhandene Einsparpotenziale schnell zu erkennen und unnötige Kosten zu eliminieren. So kann ein effizienter Ressourcenverbrauch sichergestellt werden. Der steigende Finanzdruck



Abb. 2: Cockpit der Softwarelösung ClipMed® PPM

kann abgebaut werden und das Risiko strategischer Fehlentscheidungen verringert sich.

Verbesserungspotenziale erkennen und Lösungswege erarbeiten mit ClipMed® OM

ClipMed® OM ist der vom IWIG entwickelte OptimierungsManager. Er kombiniert Methoden und Instrumente, um vorhandene Verbesserungspotenziale zu analysieren und Prozesse kundenorientiert zu gestalten. Das Tool unterstützt somit hauptsächlich die Phasen 2 und 3, sowie teilweise Phase 4 des IWIG® 5 Phasen Modells.

ClipMed® OM bietet dem Nutzer die Möglichkeit, die Prozessoptimierung mit Hilfe interdisziplinär besetzter, bereichs- und hierarchieübergreifender Workshops durchzuführen. Sie werden empfohlen, um die Veränderung der Abläufe – orientiert am Change Management Gedanken – umzusetzen, da beteiligte Mitarbeiter so intensiv in die Prozessoptimierung eingebunden werden. Die Software liefert das gesamte notwendige Material für die Projektplanung, die Projektorganisation, die Projektdurchführung und die Dokumentation.

Die Auswahl der relevanten, zu optimierenden Prozesse ist eine der zentralen Aufgaben des OptimierungsManagers und erfolgt anhand wissenschaftlich entwickelter, objektiver Methoden.

Mit ClipMed® OM wird zunächst durch die FMEA (Fehler- Möglichkeits- und Einfluss- Analyse) eine Untersuchung

der Verbesserungspotenziale vorgenommen. Mit Hilfe der FMEA können die Problembereiche eines Krankenhauses kundenorientiert auf Ursachen und mögliche Fehlerfolgen untersucht und bewertet werden. Anschließend erfolgt eine Gewichtung um festzustellen, wie schwerwiegend der Fehler aus Sicht des betroffenen internen oder externen Kunden zu bewerten ist.

Anschließend wird mit Hilfe der durch das IWIG entwickelten LAWA (Lösungs- Aufwands- Wahrscheinlichkeits- Analyse) eruiert, wie hoch der mögliche Lösungsaufwand aus dem Blickwinkel verschiedener Dimensionen einzuschätzen ist. Die Kombination der beiden Methoden FMEA und LAWA im Rahmen der Prozessanalyse zeigt objektiv auf, welche Problembereiche zuerst behandelt werden sollten. Gleichzeitig werden die Ergebnisse der Analyse dokumentiert, wodurch eine Bündelung der Erfahrungen erfolgt und nachvollziehbar deutlich wird, warum diese und nicht andere Bereiche zuerst optimiert werden sollen.

Anschließend hilft das Tool bei der Entwicklung des besten Lösungsweges zur Verbesserung des Prozessverlaufs hinsichtlich Qualität, Kosten und Zeit.

Im Workshop Prozessgestaltung bietet die Methode QFD (Quality Function Deployment) eine Möglichkeit, systematisch kundenorientierte Lösungen zu finden. Dies erfolgt zuerst durch die Ermittlung von Anforderungen der jeweils betroffenen internen und externen Kunden an den zu verbessernden Prozess. Im Anschluss erfolgt eine Gegenüberstellung der Anforderungen mit möglichen Lösungsvarianten durch verschiedene systematische Bewertungen. Letztendlich wird diejenige Lösungsmöglichkeit bevorzugt, welche geeignet ist, sämtliche aus Kundensicht wichtigen Anforderungen zu erfüllen ohne dabei andere Lösungswege zu blockieren oder deren Umsetzung zu erschweren.

Von vornherein klar definierte Verbesserungspotenziale werden mit einer gezielten und systematisierten Fragenkombination im Sinne der Kaizen Methode „Sechs W“ erarbeitet. Hierbei wird zuerst anhand des dokumentierten Ablaufs untersucht, in welchem Teilprozess Fehler auftreten und an welcher Stelle die Fehlerursachen zu suchen sind. Im Anschluss reflektieren sechs W-Fragen (wer, was, wann, warum, wo und wie), in welcher Form Veränderungen eine Verbesserung des Prozesses für den betroffenen Kunden ermöglichen.

Wie auch im Rahmen der Prozessgestaltung erfolgen Erfahrungssicherung und Nachvollziehbarkeit durch gezielte Dokumentation. Die aufgezeigten Lösungswege können direkt in dieser Form an das Entscheidungsgremium weitergeleitet



Abb. 3: Ablaufgrafik Pfad

werden und werden für die umsetzenden Bereiche nachvollziehbar aufgezeigt, um mögliches Widerstandspotenzial zu verringern.

Praktische Umsetzung theoretischer Strategien mit ClipMed® ZM

Um die Marktposition eines Krankenhauses auch in Zukunft zu sichern, bedarf es geeigneter Steuerungs- und Führungsmethoden. Die entscheidenden Kriterien für den Erfolg einer Klinik sind unter anderem Wirtschaftlichkeit, Qualität und Kundenzufriedenheit. Die Balanced Scorecard (BSC) stellt eine strategische Managementmethode dar, mit der sich Krankenhäuser zukunftsorientiert auf dem Markt positionieren und geplante Veränderungen steuern können. [9]

Als ZielManager unterstützt ClipMed® ZM den Nutzer mit Hilfe einer Balanced Scorecard (BSC) bei der Planung von Zielen, Aktionen und Maßnahmen sowie der Kontrolle der Zieleinhaltung. Die Anwendung hilft der Einrichtung, die Entwicklung und Bearbeitung der BSC zu beschleunigen und Fehlern vorzubeugen.

Die BSC setzt das strategische Management einer Organisation in die Praxis um. Dabei werden alle notwendigen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse berücksichtigt. Die Vision und die Strategie einer Organisation werden anhand von Zieldefinitionen, Aktionen, Maßnahmen und Kennzahlen abgebildet. Die Umsetzung erfolgt aus verschiedenen Perspektiven, die den äußeren Rahmen einer BSC bilden, beispielsweise Finanzperspektive, Kundenperspektive, Prozessperspektive und Mitarbeiterperspektive.

Die Besonderheit an diesem Konzept ist die Betrachtung auch der nicht-finanziellen Kennzahlen. Im Gegensatz zu den finanziellen Kennzahlen, die sich aus vergangenen Leistungen und Entscheidungen ergeben, handelt es sich bei nicht-finanziellen Kennzahlen um Treiber von zukünftigen Ereignissen mit einem erheblichen Einfluss auf die finanziellen Kennzahlen.

Das Konzept der BSC versucht, ein Gleichgewicht (Balance) zwischen den unterschiedlichen Kennzahlen herzustellen. [10]

Die finanziellen Kennzahlen werden zu ihren zugrunde liegenden Ursachen in Relation gesetzt.

Die BSC kann für die gesamte Organisation sowie die einzelnen Abteilungen, Teams und Mitarbeiter erstellt und umgesetzt

werden. Die Ziele und Kennzahlen werden dabei in den Hierarchieebenen an alle involvierten, untergeordneten Organisationseinheiten vertikal vererbt. Jeder Mitarbeiter erlangt somit Kenntnis über die Vision und Strategie der Einrichtung. Durch Aufgabenzuweisung helfen die beteiligten Mitarbeiter, die festgelegten Ziele zu erreichen. [9]

Durch regelmäßige Rückmeldung aller BSC-Beteiligten kann die Zielerreichung gesteuert werden. Diese wird dabei unter festgelegten Messgrößen betrachtet.

Die Applikation stellt dem Nutzer die Grundfunktionalitäten zur Erstellung und Verwaltung einer BSC zur Verfügung. Alle Aktivitäten sind über grafische Formularoberflächen durchführbar. Anhand der mit ClipMed® ZM erstellten Balanced Scorecard lässt sich die eingeführte Soll-Konzeption der Prozessoptimierung mit Hilfe von Kennzahlen und Indikatoren evaluieren. [11]

Die Software-Lösung ClipMed® berücksichtigt somit alle Bereiche des IWiG® 5 Phasen Modells und garantiert bei permanenter Anwendung durch ein optimales Ineinandergreifen aller Tools einen **kontinuierlichen Verbesserungsprozess**.

Quellenangaben unter www.e-health-2013.de

Kontakt

Prof. Dr. rer. oec. Dipl.- Soz. Päd. Michael Greiling

Westfälische Hochschule

Lehrgebiet Betriebswirtschaftslehre, insbes.

Workflow-Management im Gesundheitswesen

Geschäftsführer An-Institut der Westfälischen Hochschule

Institut für Workflow-Management im Gesundheitswesen (IWiG), Münster

Tel.: +49 (0)251 – 93254 35

Fax: +49 (0)251 – 93254 60

michael.greiling@iwig-institut.de

www.iwig-institut.de

Quellen

- [1] Greiling, M. / Wolter, S. / Buddendick, H.: Klinische Pfade in der Praxis - Workflow-Management von Krankenhaus Prozessen. Kulmbach: Baumann-Fachverlage, 2004
- [2] Greiling, M. / Thomas, F. / Muszynski, T.: Softwaregestützte Erstellung Klinischer - Pfade mit integrierter Prozesskostenrechnung + CD-ROM. Kulmbach: Baumann-Fachverlage, 2005
- [3] Greiling, M. / Rudloff, B.: Klinische Pfade optimal gestalten - Prozessanalyse im Krankenhaus mit Hilfe der Netzplantechnik + CD-ROM. Kulmbach: Baumann-Fachverlage, 2005
- [4] Greiling, M. / Muszynski, T.: Pfade zu effizienten Prozessen - Prozessgestaltung im Krankenhaus + CD-ROM. Kulmbach: Baumann Fachverlage, 2008
- [5] Greiling, M. / Marschner, C.: Nutzeneffekte von Prozessoptimierungen - Workflow-Management im Gesundheitswesen + CD-ROM. Kulmbach: Baumann-Fachverlage 2007
- [6] Greiling, M.: Prozesscontrolling im Krankenhaus - Steuerung von Abläufen mit Hilfe des Reportings. Kulmbach:Baumann-Fachverlage, 2008
- [7] Greiling, M.: Prozessmanagement - Der Pfadmanager für die Patientenversorgung. Kulmbach: Baumann Fachverlage, 2008
- [8] Greiling, M.: Prozessmanagement - Der Prozesskostenmanager für die Patientenversorgung. Kulmbach: Baumann Fachverlage, 2008
- [9] Greiling, M. / Mormann, J. / Westerfeld, R.: Klinische Pfade steuern. (ku-profi-Reihe) Kulmbach: Baumann Fachverlage, 2003
- [10] Braun, G. E. / Güssow, J. / Ott, R.: Prozessorientiertes Krankenhaus: Lösungen für eine Positionierung im Wettbewerb. Stuttgart: Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH, 2005
- [11] Greiling, M. / Hessel, M. / Berger, K.: Pfadmanagement im Krankenhaus - Führen mit Kennzahlensystemen. Stuttgart: Kohlhammer, 2004