

Prozessbrüche vermeiden

Das Krankenhaus der Zukunft ist prozessorientiert, prozessstrukturiert und workflowbasiert

Problematisch innerhalb der Funktionsorganisationen von Krankenhäusern ist, dass Prozessketten durch Abteilungsgrenzen unterbrochen werden. Das Resultat sind Prozessinseln, für die jeweils unterschiedliche Personen zuständig sind. Je mehr Abteilungen eine Prozesskette durchläuft und je tiefer die Abteilungsorganisation gegliedert ist, desto häufiger sind Prozess- und Verantwortungsbrüche sowie Schnittstellen anzutreffen, die einen hohen Koordinations- und Kontrollaufwand erfordern sowie Ergebnisqualität und Produktivität mindern. Ausgehend von dieser Problematik verfolgt das Workflow-Management einen ganzheitlichen Ansatz zur Dokumentation, Analyse und kontinuierlichen Verbesserung der Geschäftsprozesse.

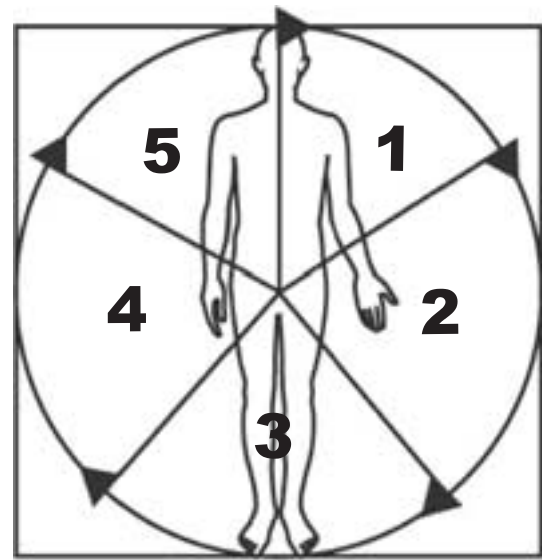
Phase 1 – Prozess-Dokumentation

Mit Hilfe von Prozessmodellierung und -kostenrechnung werden die vorhandenen Geschäftsprozesse in Einrichtungen des Gesundheitswesens dokumentiert.

Geschäftsprozesse sind betriebliche Abläufe, die sich entlang einer Wertschöpfungskette identifizieren lassen, unmittelbar auf den Erfolg am Markt/Kunden ausgerichtet sind und durch einen messbaren Input, eine Wertschöpfung und einen messbaren Output gekennzeichnet sind.

Die softwaregestützte, verständliche Prozessmodellierung dient der bildlichen Illustration von Prozessen mit Hilfe von grafischen Symbolen und sprachlichen Modellelementen, um Abläufe und Zusammenhänge transparent zu machen. Dies fördert eine prozessorientierte Sichtweise und dient gleichzeitig als Diskussionsgrundlage, Simulations- und Entscheidungswerkzeug.

Die Prozesskostenrechnung hat das Ziel, Teil- und Hauptprozesse sowie Kosteneinflussgrößen im Krankenhaus zu ermitteln und diese mit Zeiten und Kostenbeträgen zu bewerten. Nach Identifikation und Auswahl von Kernkompetenzen des Krankenhauses (fall- oder erlösschwere Krankheitsbilder) und deren Behandlungsablauf werden die Bearbeitungszeiten der identifizierten Teilprozesse erhoben. Ergänzt wird



Workflow und Workflow-Management

Ein Workflow ist ein technisch unterstützter Arbeitsablauf (Geschäftsprozess), der von einem Ereignis ausgelöst wird und in mehreren Arbeitsschritten zu einem definierten Ergebnis führt. Workflows sind computerunterstützt administrierbar, organisierbar und steuerbar.

Workflow-Management (WFM) wird definiert als ein ganzheitlicher Ansatz, der von der Spezifikation über die Steuerung, Bearbeitung, Kontrolle und Reorganisation von Geschäftsprozessen reicht und durch das Workflow-Management-System unterstützt wird.

Ziel eines Workflow-Management-Systems ist es, die richtigen Informationen zur Durchführung eines Geschäftsprozesses in der richtigen Qualität zur richtigen Zeit am richtigen Ort sachlich und/oder elektronisch bereit zu stellen, wobei gleichzeitig minimale Durchlaufzeiten, minimale Kosten sowie maximaler Kundennutzen (Qualität) angestrebt werden.

Ziel des Workflow-Managements ist eine inhaltlich optimale Gestaltung der Arbeitsabläufe zur Umsetzung der strategischen Unternehmensziele. Hierzu wurde vom Institut für Workflow-Management im Gesundheitswesen (IWIG) GmbH ein Fünf-Phasen-Modell entwickelt:

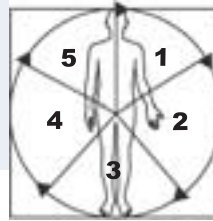
Foto: Bilderbox



Dr. rer. oec. Michael Greiling/Hubert Buddendick/Sabine Wolter:

Klinische Pfade in der Praxis

Workflow-Management
von Krankenhaus-Prozessen



Die Autoren beschreiben in dem neuen Fachbuch aus der **ku**-profi-Reihe die theoretischen Grundlagen von Workflow-Management im Gesundheitswesen und deren Umsetzung am praktischen Beispiel der stationären Aufnahme im Krankenhaus.



Workflow-Management (WFM) definieren die Autoren als einen ganzheitlichen Ansatz mit fünf Phasen, der von der

- Prozess-Dokumentation über die
- Ist-Analyse,
- Prozess-Gestaltung,
- Prüfung auf Eignung sowie Entwicklung des Workflows bis hin zur
- Implementierung und Evaluation von Geschäftsprozessen reicht.

Dabei ist der Workflow ein technisch unterstützter Arbeitsablauf, der von einem Ereignis ausgelöst wird und in mehreren Arbeitsschritten zu einem definierten Ergebnis führt. Aufgabe eines auf das Krankenhaus abgestimmten Workflow-Management-Systems ist es, die richtigen Informationen zur Durchführung der Behandlungsprozesse, in der richtigen Qualität, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, elektronisch bereit zu stellen. Das Ziel sind minimale Durchlaufzeiten, minimale Kosten sowie maximale Qualität.

Dr. rer. oec. Michael Greiling/Hubert Buddendick/Sabine Wolter:
Klinische Pfade in der Praxis. Ca. 180 Seiten.
ISBN 3-922091-88-1. Einzelpreis 21,50 €. **ku**-profi-Reihe. Oktober 2004.

diese Auswertung durch Daten des Controllings sowie der Buchhaltung. Ergebnis ist eine prozessorientierte Kalkulation der Behandlungsabläufe als Basis für die Prozessanalyse, -gestaltung und -optimierung.

Phase 2 – Ist-Analyse

Die Prozessanalyse beinhaltet die Bewertung der vorhandenen Geschäftsprozesse und ihrer Komponenten an Hand verschiedener Kriterien und Techniken. Ziel ist es, Optimierungspotenziale zu entdecken. Die Prozessbewertung als Kern der Prozessanalyse ist ein Vergleich von Ist-Daten und Soll-Daten entlang der Parameter Durchlaufzeit, Kosten und Qualität. Ist-Daten sind dabei die eventuell noch zu verdichtenden Daten der Prozessdokumentation. Soll-Daten für die Prozessparameter dagegen lassen sich aus Zielsetzungen, Standards, Richtlinien, Patientenanforderungen, wissenschaftlichen Erkenntnissen, Logik sowie Eigen- und Fremderfahrung herleiten.

Phase 3 – Prozess-Gestaltung

Die Prozessgestaltung behandelt die Reorganisation und den Neuaufbau von klinischen Prozessen. Gründe für die Reorganisation klinischer Prozesse sind Nichterfüllung von Zielvorgaben, ineffiziente Abläufe und die Abweichung von Patientenwünschen. Sie sind in der vorausgegangenen Ist-Analyse festgestellt worden. Bei der Reorganisation von klinischen Prozessen werden – unter Verwendung der Prozessdokumentation – die festgestellten Schwachstellen beseitigt. Im Gegensatz zur Reorganisation wird beim Neuaufbau von klinischen Prozessen der gesamte Prozessablauf inklusive Ergebnis in Frage gestellt. Unabhängig von den bestehenden Abläufen wird dann ein Alternativprozess gestaltet. Gründe für eine Neugestaltung sind in der signifikanten Nichterfüllung von Zielvorgaben zu sehen. Die Informationstechnologie spielt dabei eine wesentliche Rolle, da ohne sie Geschäftsprozesse nicht radikal neu gestaltet werden können. Die voll- oder teilautomatisierte Umsetzungsunterstützung der Geschäftsprozesse wird in der Phase 4 berücksichtigt.



Fax-Antwort 09221/949-377

Ich bestelle

___ Exemplare *Klinische Pfade in der Praxis*,
Einzelpreis 21,50 €.

Adresse.....

ku 10/2004

Baumann Fachverlage GmbH & Co. KG
E.-C.-Baumann-Straße 5 · 95326 Kulmbach
Telefon 092 21/9 49-3 11
vertrieb@baumann-fachverlage.de
www.klinikmarkt.de

Datum Unterschrift

Phase 4 – Prüfung der Eignung und Entwicklung eines Workflows

Mit Hilfe des Soll-Modells aus der Prozessgestaltung wird die Workflow-Eignung geprüft und das WF-Modell näher spezifiziert. Diese Umsetzung dient dazu, die WF-Anwendung zu konfigurieren und für die Anwender nutzbar zu machen. Durch die WF-Anwendung werden Kontrolldaten generiert, die während und nach der Implementierung für Verbesserungen genutzt werden können.



Dr. rer. oec. Michael Greiling,
*Institut für Workflow-Management
im Gesundheitswesen (IWIG)*

Phase 5 – Implementierung und Prozess-Evaluation

In einem ganzheitlichen Workflow-Management-Konzept findet sich auch eine Phase der Implementierung und Evaluation der veränderten bzw. neugestalteten Prozesse.

Die Umsetzung der geplanten Prozessveränderungen ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Prozessoptimierung und besteht aus zwei Elementen. Dies sind erstens die

technisch-organisatorischen Maßnahmen, die den methodischen Rahmen für die strukturelle Umsetzung der Prozesse bilden. Der zweite Aspekt betrifft die Akzeptanz bzw. Motivation der von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter, die von Beginn an zu Beteiligten gemacht werden müssen. Den Mitarbeitern müssen über Informations-, Kommunikations- und Qualifikationsmaßnahmen die Fähigkeiten

und die Bereitschaft zur Veränderung nahe gebracht werden.

Während und nach der Implementierungsphase ist es zudem wichtig, zunächst permanent, später periodisch zu überprüfen, ob die Prozesse entsprechend den Soll-Vorgaben ablaufen. Treten während dieser Evaluation Abweichungen auf, ist es notwendig, eine Ursachenanalyse durchzuführen und festgestellte Probleme zu beseitigen. Bei dieser kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse können die vorgestellten Phasen wiederholt zur Anwendung kommen. ■

Dr. rer. oec. Michael Greiling
**Institut für Workflow-Management
im Gesundheitswesen (IWIG)**
Gertrudenstraße 29
48149 Münster

Dr. Michael Greiling, Autor des Fachbuches „Klinische Pfade in der Praxis“, leitet das IWIG-Institut. Arbeitsgebiet ist die Forschung sowie die marktreife Entwicklung und kontinuierliche Weiterentwicklung von Inhalten und operativ umsetzbarer Methodiken in den Bereichen eines ganzheitlichen Konzeptes zum Workflow-Management im Gesundheitswesen.

Jetzt ist mehr für Sie drin.



- NEXUS jetzt mit mehr „Nährwert“:**
- noch mehr Informationswerkzeuge
 - stationäre Abrechnung
 - betriebswirtschaftliche Module
 - integrierte Gesundheitsversorgung

micom ist jetzt Mitglied der NEXUS-Gruppe. Überzeugen Sie sich selbst, wie gut die Zusammenarbeit von micom MediCare.plus™ und NEXUS.MedFolio® für Ihr Patienten- und Behandlungsmanagement ist.

Von der Patientenaufnahme, der medizinisch-klinischen Dokumentation, bis hin zur Abrechnung und Archivierung. Die Module von NEXUS und micom bieten die optimale Lösung für Ihr individuelles KIS und die Integration in bestehende Systemlandschaften.

Rufen Sie uns an und vereinbaren Sie einen Präsentationstermin: 07721 8482-0 oder 089 451500-0.

NEXUS
providing eHealth solutions

micom
gesundheit effizient managen.

NEXUS AG, Auf der Steig 6, D-78052 VS-Villingen, Tel. (+49) 07721 8482-0, www.nexus-ag.de, mail@nexus-ag.de
micom GmbH, Schatzbogen 39, D-81829 München, Tel. (+49) 089 451500-0, www.micom-medicare.de, info@micom-medicare.de