4. Jahrgang November

2010

SSN 1868-1093

Professional Zeitschrift für modernes Prozessmanagement im Gesundheitswesen



Methoden der standardisierten Prozessanalyse

Strukturierte Prozessoptimierung nach Plan

Prozessevaluation anhand von Kennzahlen



Entwicklung eines Kennzahlensystems zur OP-Effizienz

Ob ein Krankenhaus wirtschaftlich arbeitet, entscheidet sich zu einem großen Teil im OP. Hier fallen 28 Prozent der medizinischen Gesamtkosten an. Dies betrifft nicht nur den Eingriff, sondern auch alle vor- und nachgelagerten Prozesse. Deshalb ist es entscheidend, prozesskonforme Rahmenbedingungen zu schaffen, um die einzelnen Arbeitsabläufe zu optimieren.



Christian Roleff

Das OP-Effizienz-Programm unterstützt Entscheider im Klinikbereich bei der Optimierung: Mit diesem klinikindividuellen Management-Werkzeug können erstmals die Einsparpotenziale bezüglich Zeit und Kosten in der präoperativen Vorbereitung eines Patienten im Operationssaal dargestellt werden. Basierend auf Kennzahlen bietet das Programm Lösungsvorschläge zur Leistungssteigerung im Krankenhaus durch die effektive Nutzung der Ressourcen, die durch die Einführung von OP-Trays frei geworden sind.

Die ProcedurePak® OP -Trays von Mölnlycke Health Care sind ein strategisches Mittel zur klinikweiten Prozessoptimierung. Sie vereinfachen als OP Komplettsets den gesamten Prozess der Materialwirtschaft – von der Bestellung über die Lagerung und Kommissionierung bis zum Verbrauch und der Abfallentsorgung. Durch die Bündelung von Einzelkomponenten kann die Zahl der Lieferanten reduziert werden. Ebenso sinkt die Zahl der Bestellungen und Rechnungen, die kontrolliert werden müssen. Das bringt Zeit, die anderweitig investiert werden kann. Nicht zuletzt steigt aber auch die Mitarbeiterzufriedenheit. Durch den Wegfall vieler Tätigkeiten können Ärzte und Pfleger fokussierter arbeiten und sich letztlich präund postoperativ intensiver um den Patienten kümmern. Der Erfolg des Programms, die Erhöhung der Effizienz im OP, wird hierbei unter anderem durch die klinikindividuelle Erarbeitung eines Ziel- und Kennzahlensystems sichergestellt.

OP- Effizienz und deren Steuerung durch Kennzahlen

Kliniken sind deshalb, im Hinblick auf die teuren OP-Zeiten, verstärkt angewiesen, Wartezeiten für Patienten, Leerlaufzeiten für Mitarbeiter, unzureichende Kapazitätsauslastungen und räumliche Engpässe zu vermeiden

OP- Effizienz bedeutet in erster Linie, dass in den meist stark ausgelasteten OPs die Patienten so schnell wie möglich behandelt werden, ohne dabei Kompromisse in der Qualität einzugehen. Eine der Herausforderungen liegt hierbei in der Reduzierung der OP-Zeiten. Denn nur durch eine lückenlose und zufriedenstellende Nutzung der Ressourcen kann eine Gewinnsteigerung im komplexen Operationsbetrieb erreicht werden.

Ein effizientes OP- Management muss reibungslose Abläufe in einem der material-, zeit- und schnittstellenintensivsten Bereiche des Krankenhauses sicherstellen. Die Ermittlung und Überprüfung der Effizienz kann mit Hilfe eines Kennzahlensystems erfolgen, welches im Idealfall dafür sorgt, dass wichtige strategische Entscheidungen aufgrund einer guten Übersicht schnell getroffen werden können.

Zur Beurteilung der OP-Effizienz steht eine Vielzahl von verschiedenen Kennzahlen zur Verfügung. Diese lassen sich in Prozessablaufkennzahlen und Finanzkennzahlen unterscheiden. Bestimmte Kennzahlen, wie beispielsweise die Auslastung und Wechselzeiten, haben sich in den Krankenhäusern weitestgehend etabliert. Mit ihrer Hilfe werden die Prozessabläufe im OP beurteilt. Direkte Finanzkennzahlen gewinnen durch die zunehmende Eigenständigkeit

des OP-Managements zunehmend an Bedeutung. Hierzu gehört neben der Budgeteinhaltung auch das Finanzergebnis der internen Leistungsverrechnung. Diese ermöglicht es, das OP-Management über die Budgetverantwortung von einem reinen Verursacher von Kosten zu einem aktiven Gestalter der klinikinternen Prozesse zu wandeln.

Kennzahlen als Steuerungsinstrument

Modernes Management ist ohne Kennzahlen nicht mehr durchführbar. Mit Hilfe von Kennzahlen lassen sich Prozesse als messbare Größen darstellen, um Leistungen aufzuzeigen und zu bewerten, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und das Management bei der Entscheidungs- und Zielfindung zu unterstützen. Weiterhin dienen sie sowohl als Analysegrundlage als auch der Informationsgewinnung und werden zur Unternehmenssteuerung und -kontrolle eingesetzt.

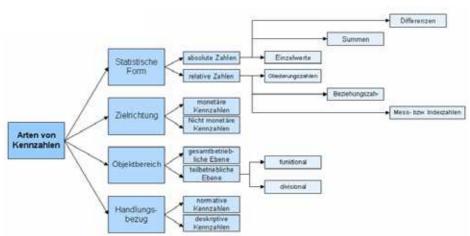
Die Unternehmensziele können sich entweder auf monetäre Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen oder auf nicht monetäre Kennzahlen, wie den Auslastungsgrad von Kapazitäten, beziehen.¹ Sie können das gesamte Unternehmen erfassen oder sich auf einen bestimmten Teilbereich beziehen, zum Beispiel auf den OP- Bereich eines Krankenhauses.

Häufig werden Kennzahlen in absolute und relative Zahlen unterteilt. Absolute Kennzahlen sind beispielhaft die Anzahl der Mitarbeiter in einer bestimmten Abteilung, die Anzahl der durchgeführten Operationen, die Zeiten zwischen OP-Beginn und OP-Ende oder ein errechneter Deckungsbeitrag in der Kosten- und Leistungsrechnung.² Relative Zahlen beschreiben beispielsweise den OP-Auslastungsgrad, das heißt die Schnitt-Naht-Zeit im Verhältnis zur gesamten Kernzeit (Regeldienst), die Anzahl der Operationen im Verhältnis zum vorigen Jahr, die Krankheitsquote/Fehlzeiten oder die Eigenkapitalrentabilität, die den Gewinn in Bezug zum Eigenkapital betrachtet.

Von entscheidender Bedeutung ist hierbei, dass die verwendeten Kennzahlen ein objektives Bild der Leistung beziehungsweise der abgebildeten Prozessabläufe widerspiegeln.

Steuerung durch ein Kennzahlensystem

Eine Kennzahl wird optimalerweise in ein Kennzahlensystem eingebunden, da Einzelkennzahlen häufig vieldeutig ausgelegt werden können und daher nicht ausreichen, um komplizierte wirtschaftliche Gegebenheiten angemessen abbilden zu kön-



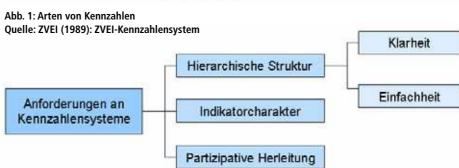


Abb. 2: Anforderungen an Kennzahlen- und Zielsysteme Quelle: ZVEI (1989): ZVEI-Kennzahlensystem

	(reine) Analyse- Kennzahlensysteme	Steuerungs- Kennzahlensysteme
Aufgaben	fallweise Analyseaufgaben (Vorphase der Planung)	laufende Durchsetzungsaufgaben (Zielvorgabe, Kontrolle, Abweichungsanalyse)
Hierarchie-Ebenen	meistens Verdichtungsebenen evtl. Ursache-Wirkungs-Ebenen	Organisations-, Leistungsebenen, evtl. Verdichtungsebenen
Kennzahlentyp	oft global, oft monetär, selten nichtmonetär	bereichs- bzw. stellenspezifisch, monetär und nichtmonetär
Kennzahlenbeziehungen	definitionslogische und sachlogische Beziehungen	empirische Zweck-Mittel-Beziehungen
Gestaltungsansatz	häufig generisch, standardisiert	unternehmensspezifisch
Beispiel	DuPont-Sytem, ZVEI-System, RL- System	Zielhierarchien, Balanced-Scorecard

Tab. 1: Vergleich Analyse- und Steuerungs-Kennzahlensysteme⁵



Abb. 3: Ablaufübersicht des OP-Effizienz-Programms in fünf Schritten Quelle: Mölnlycke Health Care

nen. Auch zur Steuerung der OP- Effizienz reichen Einzelkennzahlen nicht aus, wenn man bedenkt, dass der Aufwand im OP sich aus vielen einzelnen Aufwandsdimensionen zusammensetzt. Aus dem Grund wird ein Kennzahlensystem entwickelt, um auf diese Weise Abhängigkeiten zwischen einzelnen Größen und Sektoren zu erfassen und Mehrdeutigkeiten so weit wie möglich zu eliminieren.²

Ein Kennzahlensystem als Steuerungsinstrument soll eine hierarchische Struktur aufweisen, um dadurch der Forderung nach Klarheit und Einfachheit nach zu kommen. Die Hierarchie bietet weiterhin die Möglichkeiten der Analyse der einzelnen Ebenen und dadurch eine verbesserte Nachvollziehbarkeit der übergeordneten Kennzahlen. Des Weiteren ergibt sich aus der hierarchischen Struktur eine verbesserte Analysemöglichkeit der verschiedenen Kennzahlenebenen, wodurch sich wiederum die übergeordneten Kennzahlen nachvollziehen lassen.³

Bei der Steuerung mit Hilfe von Kennzahlensystemen wird das Gesamtziel der Unternehmung über Teilziele auf Tätigkeitsbereiche und Hierarchiestufen aufgeteilt. Die Bereiche erhalten ein individuell auf sie zugeschnittenes Kennzahlensystem als Vorgabe- und Kontrollinstrumentarium. Die Unternehmenssteuerung sollte nicht gänzlich getrennt von der Unternehmensanalyse betrachtet werden, daher existieren Analyse und Steuerungs- Kennzahlensysteme (siehe Tabelle 1). Die Systeme greifen ineinander über, da die Analyse als Grundlage zur Steuerung beziehungsweise Entscheidungsfindung dient.⁴

Weitere Anforderungen an ein Kennzahlensystem bestehen darin, Konflikte in den Beziehungen zwischen den einzelnen Kenn-

zahlen zu vermeiden und die Kontinuität im Aufbau zu gewährleisten. Das bedeutet, es soll keine sprunghaften Veränderungen im Grundaufbau des Systems geben. Bei der Ermittlung jeder Kennzahl ist darauf zu achten, dass sie vollständig ist, aber auf der anderen Seite auch darauf, dass der Aufwand der Erstellung den Nutzen im Hinblick auf die Aussagekraft nicht übersteigt. Bei der Konzeption muss berücksichtigt werden, dass eine flexible Anpassung an die sich ständig ändernde Unternehmensumwelt durchführbar ist. ⁶

Praktisches Umsetzungsbeispiel: In fünf Schritten zum Erfolg

Das OP-Effizienz-Programm von Mölnlycke Health Care ermöglicht es, durch eine zielgerichtete Begleitung der OP-Prozesse konkrete Aussagen zu Einspareffekten und Potenzialen auf Basis von Kennzahlen zu treffen. Mit Hilfe des OP-Effizienz-Programms lässt sich die Ergebnisqualität nach Veränderung der Prozesse überprüfen und eine kontrollierte effizientere Nutzung der teuren OP-Kapazitäten erzielen. Dies wird gewährleistet durch die gemeinsame Erarbeitung der Projektziele und eines Kennzah-

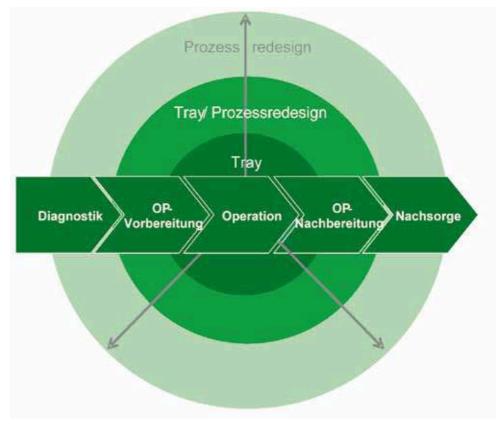


Abb. 4: Wirkungskreise im OP-Effizienz-Programm Quelle: Mölnlycke Health Care

lensystems zur Lenkung der Aktivitäten. Es handelt sich hierbei um einen kontinuierlichen Prozess, der die Verantwortlichen in OP und Klinik von Anfang an aktiv einbezieht und für jede Klinik die individuellen Arbeitsprozesse berücksichtigt.

Kennzahlen, die der Steuerung des Unternehmens dienen, bedürfen nicht nur der Akzeptanz innerhalb der Führungsebene, sondern auch des Verständnisses der Belegschaft. Diese werden im Rahmen des OP-Effizienz-Programms in den Management-Workshops durch die berufsgruppenübergreifende Ziel- und Aktivitätenfestlegung hergestellt. Die Aufgabe dieser Workshop-Arbeitsgruppe besteht in der interaktiven Projektplanung und -steuerung.

Eingebettet in diesen Prozess wird der OP-Effizienz-Report als zentrales Steuerungsinstrument von der Firma Mölnlycke Health Care erarbeitet und als Planungsgrundlage zur Verfügung gestellt. Ein regelmäßiges Audit im Rahmen der Arbeitsgruppe dient der Sicherstellung des langfristigen Erfolgs durch Erreichung der klinikintern festgelegten Ziele und rundet das Programm ab.

Wirkungsweise und Zusammenfassung

Das OP-Effizienz-Programm umfasst drei wesentliche Elemente:

1. OP-Effizienz-Report

Kundenindividueller Report basierend auf einer multizentrischen europäischen Studie zur krankenhausindividuellen Darstellung der Potenziale hinsichtlich Einsparungen und Erlössteigerung.

2. Krankenhaus-Management-Workshops

Einbindung der Entscheidungsträger der Klinik, Abstimmung auf die klinikeigenen Ziele und Strategien und Festlegung eines Kennzahlensystems zur kontinuierlichen Steuerung des Erfolges.

3. Krankenhausindividuelle OP-Trays

Generierung des Einsparpotenzials durch Einführung von klinikindividuellen OP-Komplettsets.

Durch die Einbindung aller Entscheidungsträger, wie OP-Management, Chefärzte, Geschäftsführung, Controlling etc. werden die Wirkungskreise des Programms erweitert, da sowohl präoperative als auch postoperative Abläufe mit ins Blickfeld genommen werden, um mögliche Flaschenhälse bei der Änderung von Prozessen zu identifizieren und aufzulösen. Die Einführung von OP-Trays ist hier als initialer Impulsgeber für eine kontinuierliche Optimierung von Prozessen zu verstehen, die die Qualität der medizinischen Leistung stärkt und die Wirtschaftlichkeit erhöht.

Literatur

- 1. J. Weber, J; Schäffer, U. (2006): Einführung in das Controlling; 11. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reichmann,T.; Richter, H. J.; Palloks-Kahlen, M. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, die systemgestützte Controlling-Konzeption; 7. Aufl., München: Vahlen.
- Küpper, H.-U. (2005): Controlling, Konzeption, Aufgaben, Instrumente; 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lachnit, L. (1976): Zur Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme, in: Zfbf, 28. Jahrgang 1976.
- Gladen, W. (2005): Performance Measurement, Controlling mit Kennzahlen; 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Horváth & Partner (2003): Das Controllingkonzept, Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem;
 Aufl., München: Dt. Taschenbuch-Verlag.

Kontakt

Christian Roleff

Mölnlycke Health Care GmbH Marketing Manager Surgical Tel.: 0211/92088-205 E-Mail: christian.roleff@molnlycke.com www.molnlycke.com/de

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

Institut für Workflow-Management im Gesundheitswesen (IWiG) GmbH Geschäftsführer Tel.: 0251/93254-0

E-Mail: michael.greiling@iwig-institut.de www.iwig-institut.de

