

Juni 2014

Das Fachmagazin

83. Jahrgang



Was nicht gemessen wird, kann nicht gestaltet werden

Interview mit Prof. Michael Greiling über sein neues Buch Prozessmanagement – der Pfad- und Kostenmanager

KU: Welches ist die Zielgruppe des Buches, für wen ist es geschrieben?

Prof. Dr. Michael Greiling: "Das Buch Prozessmanagement zur Verbesserung der Qualität spricht alle Mitarbeiter in der Klinik an. Prozesse sind die Nervenbahnen jeder Organisation. Berufsgruppen, die sich regelmäßig um die Umset-

Anfang dieses Jahres erschien das Buch "Prozessmanagement, der Pfad- und Kostenmanager für die Patientenversorgung" bei der Mediengruppe Oberfranken, Fachverlage Gmbh & Co KG in der 1. Auflage. Die Autoren Prof. Dr. Michael Greiling und Michael Osygus schrieben einen Leitfaden für Führungskräfte in Kliniken auf der Grundlage umfangreicher Forschungen ihres Instituts IWiG (Institut für Workflow-Management im Gesundheitswesen). Als praktische Konsequenz aus der theoretisch erarbeiteten Thematik bietet das Institut aktuell in diesem Jahr erstmals eine berufliche Weiterbildung an, den Certified Workflow-Manager in Health Care.



Prof. Dr. Michael Greiling Geschäftsführer Institut für Workflowmanagement im Gesundheitswesen (IWiG) GmbH

zung kümmern sind: Qualitätsmanagementbeauftragte, Casemanager, Kaufmännische Controller, Medizincontroller und Mitarbeiter aus der Pflege. Kaufmännische Direktoren und Geschäftsführer initiieren als Machtpromotoren die Aktivitäten zur Strukturierung und Optimierung von Abläufen. Auch

diese Zielgruppe kann sich an diesem Buch orientieren und die eigenen Handlungen mit den Inhalten des Buches vergleichen."

Worin besteht der Mehrwert des Buches. Warum sollte man es lesen?

"Die Information und Kommunikation rund um das Thema prozessorientierte Planung der Patientenversorgung und die Kalkulation im Rahmen der Prozesskostenrechnung sollen verbessert werden. Es sollen unnötige Leistungen bei der Einführung in den Kliniken reduziert werden, die aufwendig sind und im Ergebnis zu wenig Mehrwert liefern."

Auf Grund welcher praktischer Erfahrungen in Kliniken entstand das Buch, warum haben Sie es geschrieben?

"Wir haben 10 Jahre Erfahrungen in das Buch einfließen lassen. In dieser Zeit konnten wir viele Lösungen in den Kliniken kennenlernen. Schwierigkeiten und Hindernisse sind bei der Umsetzung von Prozessmanagement häufiger zu beobachten. Außerdem erhalte ich Lösungsvorschläge, die zur Hochschule gesendet werden. Aus all diesen Erkenntnissen haben wir versucht, eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Themas voranzutreiben."

Welche Verbesserungen sind zu erwarten, wenn man diese, von Ihnen im Buch aufgezeigten Pfade des Prozessmanagements anwendet?

"Eine Klinik ist funktionsorientiert organisiert. Zusätzlich haben wir eine Hierarchie in den Häusern. Aus diesem Grund erhalten wir viele operative Inseln, die jeweils einen Teil der Versorgung übernehmen. Der Patientendurchlauf wird nachträglich in diese Organisation hineinorganisiert. Es entstehen ty-

pische Probleme der Gestalt, dass



Foto: sashkin – fotolia.com

die Information, Koordination und Steuerung der Patientenversorgung schwierig durchzuführen sind. Aus diesem Grund benötigen wir die Transparenz von Pfaden."

Gibt es bereits erste Erfahrungen mit Kliniken, die diese Pfade angewandt haben?

"Wir beschäftigen uns mit diesem Thema seit dem Jahr 2001. Wir haben ca. 80 Entwicklungsprojekte national und 12 Projekte in sieben Ländern international durchgeführt. Es wurden 35 Bücher und mehr als 70 Beiträge in Fachzeitschriften über die Erfahrungen veröffentlicht. Wir geben eine eigene Zeitschrift heraus und haben für unsere Forschung, Entwicklung und Umsetzung neun Innovationspreise erhalten. Es gibt keine Institution, die sich umfangreicher mit der Thematik auseinandersetzt. Gleichwohl suchen wir immer Partner, die mit uns den gesamten PDCA-Zvklus - also das Prinzip: Planen-Tun-ÜberprüfenUmsetzen durchlaufen – um den Nutzen und die Wirksamkeit mit unseren Messungen nachweisen."

Auf Grund welcher Datenlage haben Sie diese Abfolge im Prozessmanagement, die Sie im Buch vorschlagen, entwickelt? An welchen Kliniken bzw. Prozessen haben Sie sich orientiert?

"Ich habe vier Jahre für eine Einrichtung der Evangelischen Kirche in Deutschland gearbeitet. Wir waren an der Entwicklung und Einführung einer Qualitätsmanagementnorm beteiligt. In der ersten bundesweiten Einführung dieser Norm von 17 Kliniken konnten wir Ähnlichkeiten in allen Ablaufbeschreibungen beobachten. Insgesamt sind über die Zeit mehr als 100 Kliniken begleitet worden. Hieraus konnten wir Gesetzmäßigkeiten und Regeln ableiten, die die Grundlage der heutigen Kenntnisse darstellen."

Wie ist Ihr eigener beruflicher Hintergrund im Bezug zu dem Buch? Arbeiten Sie in einer Klinik oder haben Sie dort gearbeitet, wie ist Ihre Ausbildung und was machen Sie aktuell beruflich?

"Als Diplom-Betriebswirt und Diplom-Sozialpädagoge promovierte ich zum Doktor der Wirtschaftswissenschaften, bevor ich am Institut für angewandte Innovationsforschung an der Ruhr-Universität Industrieunternehmen Rochum beriet und wissenschaftlich zu Fragen des Innovationsmanagements, Changemanagements und Qualitätsmanagements begleitete. Seit 2000 war ich verantwortlich für den Geschäftsbereich Controlling der APB Unternehmensberatung GmbH und Mitglied der Leitungskonferenz der Unternehmensgruppe - Evangelische Treuhand / APB / BSU eine Gesellschaft der Landeskirchen und Diakoniewerke der Evangelischen Kirche in Deutschland. Die Schwerpunkte meiner Tätigkeiten in den letzten Jahren konzentrierten sich auf die Bereiche "Prozessmanagement in der Patientenversorgung" sowie "Zielsysteme/-planung in Krankenhäusern". Seit 2004 bin ich Geschäftsführer des Instituts für Workflow-Management im sundheitswesen (IWiG), An-Institut der Westfälischen Hochschule.

Seit dem Wintersemester 2006/2007 Professor der Westfälischen Hochschule Lehrgebiet Betriebswirtschaftslehre insbesondere Workflow-Management im Gesundheitswesen. Seit 2012 bin ich Mitglied im Vorstand des Westfälischen Instituts für Gesundheit (WIGE) im Rahmen des zentralen Forschungsschwerpunktes der Westfälischen Hochschule."

Wie kann die Zusammenarbeit von Ärzten und Controlling verbessert werden?

"Das Ziel ist eine gleichbleibende oder verbesserte hohe medizinische und pflegerische Qualität, die zeit- und kosteneffizient zu erbringen ist. Um diese Qualität umsetzen zu können, benötigen wir ein ganzheitliches Qualitätsmanagement. Bestandteile des Qualitätsmanagements sind Strukturqualität, Prozessmanagement und Ergebnismangement. Was nicht gemessen wird, kann nicht bewußt beeinflusst werden. Für dieses Ziel müssen alle Beteiligten gemeinsam zusammenarbeiten. Wir sind von einem idealen Zustand in diesem Bereich noch ganz weit entfernt."

Klinische Behandlungspfade sind eine medizinische Problematik und deren Entwicklung ist Sache von Ärzten, warum nimmt diese Thematik bei Ihnen im Buch so einen großem Raum ein?

"Die von Ärzten ausgearbeiteten Clinical Pathways gleichen häufiger eher Leitlinien mit Entscheidungsbäumen, nach dem Prinzip: wenn dann. Diese Ansätze sind sehr gut, aber ablauforganisatorisch nicht ausreichend. Wir möchten gerne einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen, in dem wir Kosten, Zeit und Qualität (Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität) berücksichtigen."

Im Vordergrund einer Klinik steht die gesundheitliche Versorgung der Patienten. Viele Kliniken arbeiten leider nicht wirtschaftlich. Ist ein möglicher Grund, die fehlende Organisation der workflows?

"Wir wünschen uns am liebsten ein internes und externes Kunden-Lieferantenverhältnis. Es gibt in der Klinik einen Lieferanten in der Workflow-Kette. Dieser Mitarbeiter liefert eine bestimmte Leistung zum richten Ort, in der richtigen Zeit, in der richtigen Form, zum richtigen Zeitpunkt, vollständig, in der richtigen Güte usw. zu einem (internen) Kunden. So geschieht es dann weiter und weiter. Diese prozessorientierte Sichtweise bezogen auf den Patienten ist noch zu wenig verbreitet und Methoden, Techniken und Verfahren sind zu wenig in der Anwendung."

Was sind zentrale Fehler im Prozessmanagement, die Ihnen immer wieder begegnen?

"Ich erhalte immer wieder Prozessbeschreibungen. Die zehn Schritte der Hüft Tep oder die 3487 Schritte der Hüft Tep. Was ist richtig? Was ist vergleichbar? Wir erleben auch den Geschäftsführer, der zu seiner 50 % Hygienefachkraft und zu seiner 50 % Qualitätsmanagementbeauftragten mit der Bitte kommt, setzen Sie das doch mal um."

Wie kommt das Fach-Wissen, das Sie in dem Buch gebündelt haben jetzt zum Anwender, bzw. zu den Ärzten? Bieten Sie Workshops an?

"Die Kompetenz um dieses Thema gehört ganz klar in die Einrichtungen. Aus diesem Grund haben wir mehr als 100 Veröffentlichungen geschrieben. Jetzt haben wir eine berufliche Weiterbildung entwickelt; den Certified Workflow-Manager in Health Care. Hier möchten wir in der Konzeption des Blended Learnings acht Präsenztage mit dazwischen liegendem Training on the Job Phasen erstmals in diesem Jahr anbieten. Die Grundlagen sind in den Büchern bereits formuliert und die praktische Umsetzung begleiten wir in Form der Ausbildung an der Hochschule. Durch die Kooperation mit mehreren Verbänden und Organisationen z. B. dem DVKC möchten wir in einer Art Star-Allianz das Thema transportieren. Auch das e-Learing, die kontinuierliche Begleitung und das regelmäßige Benchmark gehören zu diesem Konzept." ■

Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte KU Redakteurin Susanne Tenhagen