6. Jahrgang
April
2013
ISSN 1868-1093

Professional PROCESS

Zeitschrift für modernes Prozessmanagement im Gesundheitswesen

Innovatives Management und Controlling

Best-Practice-Leistungen durch Prozess-Benchmarking

Praxisorientiertes Konzept der beruflichen Weiterbildung

GIT VERLAG
www.gitverlag.com

Klinische Pfade und Prozesskostenrechnung

Ein Qualitätsmanager in einem Krankenhaus der Barmherzigen Brüder hat es gut: Im Gegensatz zu anderen Krankenhausträgern – und gar nicht zu sprechen von anderen Branchen – stellt der Ordenswahlspruch „Gutes tun und es gut tun" die Qualität bei der Arbeit am Patienten in den Mittelpunkt. Der Ordensauftrag – die Hospitalität – wird in vier Leitbildern operationalisiert, an deren erster Stelle eben die Qualität steht. (Die drei anderen sind Respekt, Verantwortung und Spiritualität.)

Krankenhaus der Barmherzigen Brüder Wien

Dr. Georg Wolf

Damit muss ich als Qualitätsmanager im Krankenhaus der Barmherzigen Brüder in Wien mit keinem meiner Kolleginnen und Kollegen diskutieren, welchen Stellenwert Qualität im Verhältnis zu Kosten und Aufwand hat. Sehr wohl unklar ist allerdings oft die Aufgabe des Qualitätsmanagements, wenn es darum geht, Qualität unter Berücksichtigung gegenläufiger Rahmenbedingungen zu erzielen. Das spitzt sich zu in der Frage, welche Mittel recht sind, um unsere Ergebnisqualität zu halten oder zu steigern. Im Qualitätsmanagement geht es darum, die Zusammenarbeit am Ergebnisziel über Berufsgruppen- und Bereichsgrenzen hinweg zu optimieren. Unser Werkzeugkoffer enthält unter anderem Qualitätsmanagementsysteme und deren Zertifizierung, Dokumentenlenkung, wohlstrukturierte Audits, Verfahren zur kontinuierlichen Verbesserung wie den Deming-Kreislauf (Plan-Do-Check-Act) und – als umfassend einsetzbares „Schweizer Messer" – das Prozessmanagement.

Dazu ein Ausflug in die Modelle der Gesundheitswirtschaft:

Krankenhäuser sind durch ihre Aufbauorganisation (Unternehmenshierarchie beziehungsweise Organigramm) und ihre Ablauforganisation (Spezialisierung und Arbeitsteiligkeit) funktionsorientiert organisiert. Die dabei entstehenden zahlreichen Schnittstellen führen zu Informationsverlusten, Wartezeiten, Verschwendung, Zusatzaufwand, Kommunikationsfehlern, langen Entscheidungswegen, erhöhten Durchlauf- und Reaktionszeiten, hoher Komplexität und fehlender Transparenz.

Die Wertschöpfungskette orientiert sich nicht am Patienten, das heißt an der Qualität der Dienstleistung und den damit einhergehenden Kosten, sondern an der Organisation, also den anhand der Aufbau- und Ablauforganisation entwickelten Zielen. Damit einher geht – bedingt durch die eingeschränkte Eigenverantwortung jedes Mitarbeiters – eine sinkende Mitarbeitermotivation. Neue Managementmethoden wie Business Reengineering, Lean Management und Prozessmanagement wirken dem entgegen.

Ein Prozess wird gekennzeichnet durch das systematische Zusammenwirken von Menschen, Material und Methoden entlang der Wertschöpfungskette zur Erbringung einer Dienstleistung.[1]

Beim Prozessmanagement im Krankenhaus geht es also um die patientenorientierte Optimierung der Abläufe verschiedener Einzelverrichtungen zur Erreichung eines definierten Ziels. Die Patientenzufriedenheit stellt sich ein aus dem Zusammenwirken von Qualität (fehlerfreie Behandlung), Zeit (kurze Durchlaufzeit) und Kosten (reduzierte Prozesskosten).

Die Vorstellung, dass ein Krankenhaus nicht aus den medizinischen Fachabteilungen, pflegerischen Stationen und den Verwaltungsbereichen besteht, sondern in Abläufen gedacht wird, deren oberste Ebene mit dem Kardinalprozess Aufnahme-Anamnese-Diagnose-Therapie-Entlassung modelliert wird, scheint radikal und akademisch-theroretisch. Nichtsdestotrotz gehen damit höhere Patientenzufriedenheit (denn jeder Prozess verfolgt ein patientenorientiertes Ziel), höhere Mitarbeitermotivation (denn die MitarbeiterInnen wissen, woran sie arbeiten) und geringere Kosten einher (denn die Schnittstellenkosten beim Leistungsübergang zwischen Berufsgruppen und Bereichen sind weniger dominant).

Zwei Aspekte des Prozessmanagements wollen wir hier aufgreifen, die auf einem kürzlich durchgeführten Workshop unter Qualitätsmanagern erörtert wurden: Die Standardisierung der Behandlungen entlang eines Qualitätsniveaus und die Zuordnung von Kosten zu den einzelnen Prozessschritten.

Mit sogenannten „klinischen Pfaden" wird
- die Umsetzung von fachlichen, medizinischen oder pflegerischen Standards erleichtert,
- die Durchdringung der Standards für das beteiligte Personal effizient bewerkstelligt und
- die berufsgruppen- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit gestärkt.

Mit einem klinischen Pfad wird eine strukturierte Abfolge von medizinischen oder pflegerischen Verrichtungen bezeichnet, die einen Kernprozess – also eine direkt dem Patienten zugute kommende Behandlung – darstellt. Die Einbettung solcher strukturierter Abfolgen in ein Krankenhausinformationssystem kann die Durchdringung von Standards erhöhen und den Dokumentationsaufwand senken. Auf der anderen Seite wurde mit der Prozesskostenrechnung als Instrument der operativen Unternehmensplanung in den 1990er Jahren auf überhandnehmende Gemeinkostenzuschlagsätze geantwortet.

Auf ein Krankenhaus umgelegt werden den einzelnen Verrichtungen, die für einen Behandlungsprozess notwendig sind, Kostensätze zugeordnet und – über Abteilungs- und Berufsgruppengrenzen hinweg – die Prozesskosten errechnet.

Welche Vorteile bietet nun die Ausarbeitung von klinischen Pfaden im Rahmen des Prozessmanagements für die verschiedenen Berufsgruppen in einem Krankenhaus?

Für Ärzte und Stationsleiter wird die Durchdringung von Standards und deren Weiterentwicklungsmöglichkeiten durch die Ausarbeitung klinischer Behandlungspfade verbessert. Auch die Ableitung von Kennzahlen wird durch eine genauere Dokumentation optimiert, ebenso die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen. Neue Kollegen beziehungsweise Mitarbeiter in Vertretungen erhalten eine schnelle und komplette Einschulung und Hilfestellungen, beispielsweise durch die Hinterlegung von Verfahrensanweisungen und weiteren Dokumenten. Für die Pflege ergibt sich neben einem verringerten Zeitaufwand der Vorteil einer besseren Zusammenarbeit mit der Medizin, insbesondere durch die klare Verteilung der Verantwortlichkeiten.

Das Controlling profitiert von einer vereinfachten Leistungskostenrechnung und einer verbesserten Kostentransparenz. Innerhalb der Organisationsentwicklung unterstützen klinische Behandlungspfade die Entwicklung von neuen Strukturen und Abläufen. Bei Bedarf dienen sie als Moderations-Instrument zwischen Berufsgruppen bei heiklen Verhandlungen.

Dem Qualitätsmanagement schließlich hilft das Prozessmanagement den patientenorientierten PDCA-Zyklus umzusetzen und durch ein Prozess-Benchmarking von den Besten zu lernen. Zudem leistet es einen Beitrag für Zertifizierungsvorhaben. Zusammen mit dem Institut für Workflow-Management im Gesundheitswesen (IWiG) führt das Krankenhaus der Barmherzigen Brüder in Wien ein Pilotprojekt durch, das zeigen soll, inwieweit die Nutzenaspekte von klinischen Behandlungspfaden erfüllt werden. Hierfür wurde zunächst eine Kernkompetenz bestimmt. Untersuchungsgegenstand dieses Projektes ist die Kernkompetenz Varizen mit dem DRG-Code MEL09.03 EK050 und der DRG-Bezeichnung: Eingriff an den peripheren Gefäßen Radikale Varizenoperation (Stripping) (LE = je Seite), denn mit der steigenden Lebenserwartung der Bevölkerung nimmt auch die Zahl von Patienten mit Gefäßerkrankungen stark zu. Das Krankenhaus der Barmherzigen Brüder in Wien versorgt Patienten durchgehend von der Diagnose bis zur Therapie. Alle Gefäßspezialisten arbeiten eng zusammen, um eine optimale Behandlung zu gewährleisten – auf Basis neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse und mit modernster Technik.

Krankenhaus der Barmherzigen Brüder Wien/A. Pawloff

Ziel der Erarbeitung von Prozessabläufen einer Varizenbehandlung ist die Verbesserung der Transparenz durch eine übersichtliche grafische Darstellung des Behandlungspfades. Diese dient als Grundlage für die Optimierung des Behandlungsablaufs, die Verkürzung der Durchlaufzeit (Bearbeitungs-, Transport-, Rüst- und Liegezeit) sowie die Steigerung der Behandlungsqualität (Organisation / Schnittstellen, Verweildauer).

Eine anschließend durchgeführte Prozesskostenrechnung soll die Steuerung der Kosten sowie deren Optimierung unterstützen. Weitere Nutzeneffekte durch den Einsatz klinischer Pfade sollen sich in einer berufsgruppenübergreifenden, interdisziplinären Teamarbeit sowie in einer integrierten, sektorübergreifenden Versorgung zeigen. Die Führung, Ausbildung und der Wissenstransfer innerhalb der Belegschaft werden verbessert, ebenso das Dokumentations- und Risikomanagement. Auch die Patienten können so ausführlich aufgeklärt und informiert werden. Schließlich lässt sich der Behandlungspfad der Kernkompetenz Varizen im Rahmen eines Benchmarking mit der Vorgehensweise in anderen Häusern vergleichen. So wird unser Haus zu Best-Practice-Leistungen befähigt, die zukünftige Wettbewerbsvorteile und eine gute Marktposition sicherstellen.

Zusammenfassung

Der Nutzen eines erfolgreichen Prozessmanagements ist vielseitig. Ein großer Gewinn ist die Transparenz in der Zusammenarbeit über Bereichs- und Berufsgruppen hinweg, die Klärung der Verantwortlichkeiten und die zielorientierte Herangehensweise an das tägliche Arbeitspensum.

Das Pilotprojekt im Krankenhaus der Barmherzigen Brüder unterstützt die systematische Dokumentation, Analyse und Optimierung der Behandlungsabläufe der Kernkompetenz Varizen. Die Potenziale liegen in der Optimierung von Wirtschaftlichkeit, Qualität, Patienten- und Kundenzufriedenheit sowie in einer Sicherung der Marktposition. Anschließend kann das Haus von einem klinikübergreifenden Prozess-Benchmarking profitieren, indem Verbesserungspotenziale identifiziert und erfolgreich umgesetzt werden. So erzielt die Einrichtung Best-Practice-Leistungen, welche sie langfristig überlebensfähig und erfolgreich machen.

Literatur

1 Haubrock M: Managementmethoden als Lösungsansatz. In: Haubrock M., Schär W.: Betriebswirtschaft und Management in der Gesundheitswirtschaft. Huber 2009.

Kontakt

Dr. Georg Wolf
Krankenhaus der Barmherzigen Brüder in Wien
Leiter Qualitätsmanagement
Tel.: +43 (0)1 / 21121-5223
E-Mail: georg.wolf@bbwien.at
www.barmherzige-brueder.at