

4. Jahrgang  
April

2011

# Professional

Zeitschrift für modernes  
Prozessmanagement im Gesundheitswesen

PROCESS



Systematische Vermeidung von Risiken an Schnittstellen

Standardisierte Dokumentation der Prozessabläufe

Gezielte Förderung von Kommunikation

**GIT VERLAG**

A Wiley Company  
[www.gitverlag.com](http://www.gitverlag.com)

# Medizin und Ökonomie in Einklang bringen

## Einführung ökonomisch gestützter klinischer Behandlungspfade

Die Anzahl der Behandlungsfälle pro Krankenhaus wird künftig steigen. Hinzu kommt, dass Patienten durch medizinisch-technischen Fortschritt älter werden, so dass ein steigender Anteil älterer und multimorbider Patienten in den bestehenden Versorgungsnetzen verbleibt. Kliniken wie das St. Marien-Krankenhaus Siegen stehen nun vor der Aufgabe, Prozesse zu optimieren, um den Vorgaben der Versicherungen, aber auch den schneller werden, komplexen Patientenbewegungen gerecht zu werden. Die zunehmende Emanzipation des Patienten verlangt dabei zusätzlich eine höhere Transparenz der Prozesse und somit eine wesentliche Verbesserung der Integration von Patienten und Angehörigen in den Behandlungsablauf.

Um diesen wachsenden Anforderungen Rechnung zu tragen, stand das St. Marien-Krankenhaus Siegen vor der zentralen Aufgabe, Behandlungspfade zu entwickeln, die Medizin und Ökonomie in Einklang bringen. Folgende Fragestellungen galt es auf der Grundlage vorhandener Prozesse zu berücksichtigen:

- Werden häufige und standardisierbare Leistungen überhaupt kostendeckend erbracht?
- Zu welchen Konditionen könnten die Leistungen auf einem Markt für Selektivverträge von Kostenträgern erbracht werden?

Eine pfadabhängige Leistungserbringung bedeutet dabei, dass alle am Behandlungsprozess beteiligten Akteure klare Vorgaben darüber erhalten, wann und in welcher Reihenfolge die Untersuchungen und die Behandlungen durchzuführen sind. Bei einem ökonomisch gestützten klinischen Behandlungspfad gilt es zudem aufzuzeigen, wie anhand eines Behandlungspfades als Kostenträger eine prozessorientierte Kostenträgerkalkulation stattfinden kann.

### Das Unternehmen

Die St. Marien-Krankenhaus Siegen gem. GmbH ist ein integriertes Gesundheitsunternehmen, in dessen Zentrum ein Krankenhaus der Regelversorgung steht. Das Unternehmen hat sich sehr früh entschlossen, den Veränderungsdruck in der Gesundheitswirtschaft als Herausforderung zu be-

greifen. Als erstes katholisches Krankenhaus im Erzbistum Paderborn wechselte das 441-Betten-Haus im Jahr 1988 in die Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung und führte zeitgemäße Managementstrukturen ein. Seither sind zahlreiche Schritte zum Ausbau der Akutversorgung, insbesondere in den Schwerpunktbereichen Kardiologie, Orthopädie und Hämatologie/Onkologie unternommen worden. Ebenso wurde die Unternehmensentwicklung in vertikaler Richtung forciert: Neben zwischenzeitlich fünf Wohn- und Pflegeeinrichtungen sind Investitionen in ein ambulantes Rehasentrum und in den Ausbau des MVZ-Bereichs getätigt worden. An seinen Standorten in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz beschäftigt das Unternehmen über 1.700 Mitarbeiter.

Die Geschäftsführung entschied sich im Jahr 2008 für die Einführung von klinischen Behandlungspfaden. Deren Entwicklung erfolgte zunächst mit Fokus einer Verbesserung der medizinischen Abläufe und umfasst inzwischen 50 Behandlungspfade. Mithilfe des IWiG-Instituts konnten daraus fünf ökonomisch gestützte klinische Behandlungspfade mit dem IWiG-Prozessmodell abgebildet werden, was einem Patientenpotenzial von 3.000 Fällen oder 15 Prozent des gesamten stationären Behandlungsspektrums entspricht.

Für die Entwicklung und Implementierung wurden einige Vorgaben definiert, die die Behandlungspfade im St. Marien-Krankenhaus Siegen erfüllen müssen. Hieraus



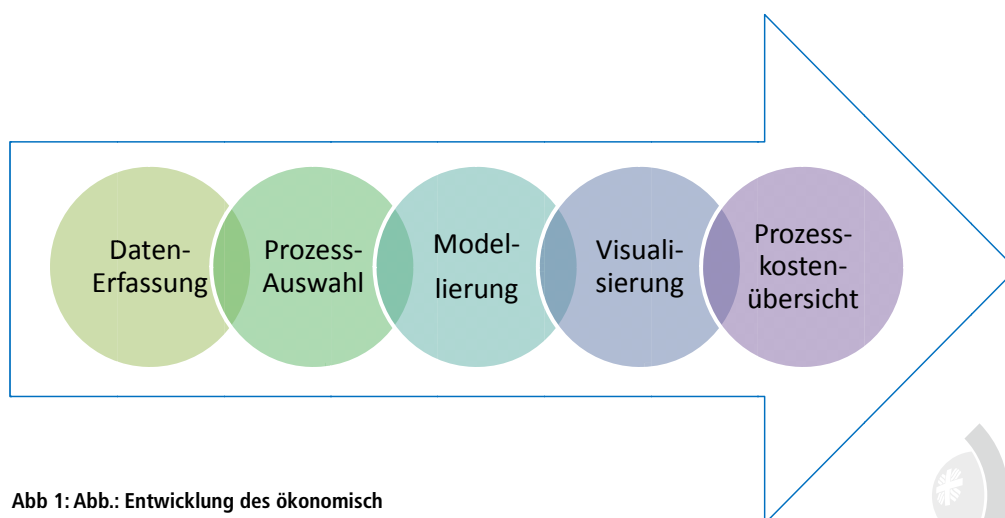
Hans-Jürgen Winkelmann

folgte ein Pflichtenheft, das folgende Anforderungen festlegt:

- Transparenz über die klinischen, interdisziplinären Abläufe
- Schwachstellenanalyse und Möglichkeiten der Optimierung
- Transparenz über die Kosten (Deckungsbeitragsrechnung) wichtiger Indikationen
- Ausreichende Daten für die Argumentation
- Möglichkeit des Vergleichs mit anderen Krankenhäusern
- Nutzung eines standardisierten klinischen Pfades als Marketinginstrument

### Einführung von ökonomisch gestützten klinischen Behandlungspfaden

Damit mit der Entwicklung von ökonomisch gestützten klinischen Behandlungspfaden begonnen werden konnte, waren zunächst die entsprechenden organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen. Hierzu gehörten beispielsweise die Bildung von zwei Teams und die Benennung eines Moderators. Der Leiter des Controllings im St. Marien-Krankenhaus Siegen hat diese Funktion bei der Pfadentwicklung inne. Das erste Team besteht aus dem Controlling und dem Medizin-Controlling sowie der OP-Leitung und OP-Anästhesie. Das zweite Team setzt sich jeweils aus einem Oberarzt der Abteilung, einem Assistenzarzt, der Stationsleitung und – je nach Abteilungsprofil – aus weiteren Mitarbeitern anderer Professionen zusammen.



**Abb 1: Abb.: Entwicklung des ökonomisch gestützten klinischen Behandlungspfades**  
Quelle: Eigene Abbildung

Als besonders vorteilhaft hat es sich erwiesen, dass die Erstellung und die Kostenbetrachtung des Pfades vom gleichen Personenkreis vorgenommen werden. Hierdurch konnte gewährleistet werden, dass der Prozess schon vor der wirtschaftlichen Bewertung bekannt und vor allem auch verstanden ist. Durch die dezentrale Pfadarbeit innerhalb der einzelnen Kliniken des St. Marien-Krankenhauses wurden die einzelnen Prozessschritte im Team diskutiert und so für alle Beteiligten transparenter. Hierauf aufbauend wurden folgende Schritte zur ökonomischen „Unterfütterung“ ergriffen:

- Erfassung der Stammdaten durch Übernahme der Controlling-Daten und deren Software-gestützter Abbildung
- Auswahl der abzubildenden Prozesse und Zuordnung der medizinischen Leistungen
- Modellierung des ökonomisch gestützten klinischen Behandlungspfades anhand der Prozessbibliothek und dessen Validierung
- Visualisierung und Software-gestützter Abgleich der Prozesse unter Berücksichtigung von Zeiten und Kosten
- Zuweisung von Controlling-Daten zum jeweiligen klinischen Behandlungspfad und Generierung einer Prozesskostenübersicht

Die so entwickelten ökonomisch gestützten klinischen Behandlungspfade wurden, entsprechend ihrer Definition und in Anlehnung an das Prozessmanagement, immer ausgehend vom erwünschten Ergebnis aufgebaut – zum Beispiel Prozessoptimierung

bei Schilddrüsenoperationen in der Chirurgie. Aufgrund dieser Orientierung wurde sowohl die Berücksichtigung der verschiedenen Erwartungshaltungen von Patienten und medizinisch-pflegerischen Behandlungsteams gewährleistet, als auch eine Überprüfung der Ergebnisse durch aussagekräftige Kennzahlen erleichtert.

Bei dem Projekt, bei dem vorhandene Prozesse ökonomisch hinterfragt und dann weiterentwickelt wurden, konnten diese durch die interdisziplinäre und interprofessionelle Kooperation so gestaltet werden, dass sich die Ergebnisqualität verbesserte und sich dadurch Medizin und Ökonomie verbinden ließen. Die so entwickelten Behandlungspfade ermöglichen eine Standardisierung der Arbeitsabläufe und eine bruchlose Versorgung von Patienten über die Grenzen der Kliniken im St. Marien-Krankenhaus hinweg. Sie wirkten sich positiv auf die Kostenstruktur innerhalb des Krankenhauses aus und schafften damit die Voraussetzung für ein integriertes Management der Prozesse, mit dessen Hilfe Kostensenkungen und Qualitätsverbesserungen verbunden waren. Die im St. Marien-Krankenhaus Siegen implementierten ökonomisch gestützten klinischen Behandlungspfade bilden damit die organisatorische Grundlage für alle am Behandlungsprozess Beteiligten. Daneben sind mit diesen auch die nächsten zu erreichende Zwischenziele festgelegt worden, die weitere Behandlungspfade als Kostenträger eine prozessorientierte Kostenträgerkalkulation sehen.

## Ergebnis

Die Entwicklung von ökonomisch gestützten klinischen Behandlungspfaden ist ein dynamischer Prozess, der ständigen Anpassungs- und Optimierungsprozessen unterliegt. Daneben sind auch weiterhin Neuentwicklungen von Behandlungspfaden notwendig, um eine möglichst weitreichende Abdeckung des Leistungsspektrums zu erreichen. Gleichzeitig gilt es, Medizin und Ökonomie in Einklang zu bringen. Ziel ist es, einen erheblichen Beitrag zur Steigerung der Wertschöpfung der Kernprozesse im St. Marien-Krankenhaus Siegen zu erreichen. Gleichzeitig soll die Ergebnisqualität gesteigert und ein positiver Beitrag zum Kosten-Erlös-Verhältnis – unter Berücksichtigung der Vorgaben aus Leitbild und ethischen Grundsätzen des St. Marien-Krankenhauses Siegen – erreicht werden.

### Kontakt

**Dipl.-Kfm. Hans-Jürgen Winkelmann**  
St. Marien-Krankenhaus Siegen  
Geschäftsführer  
Tel.: 0271/231-0  
E-Mail: info@marienkrankenhaus.com

**Christoph Nöll**  
St. Marien-Krankenhaus Siegen  
Leitung Controlling  
Tel.: 0271/231-2230  
E-Mail: c.noell@marienkrankenhaus.com

**Dipl.-Volksw. Christian Stoffers**  
St. Marien-Krankenhaus Siegen  
Leitung Kommunikation & Marketing  
Tel.: 0271/231-2115  
E-Mail: c.stoffers@marienkrankenhaus.com  
www.marienkrankenhaus.com