

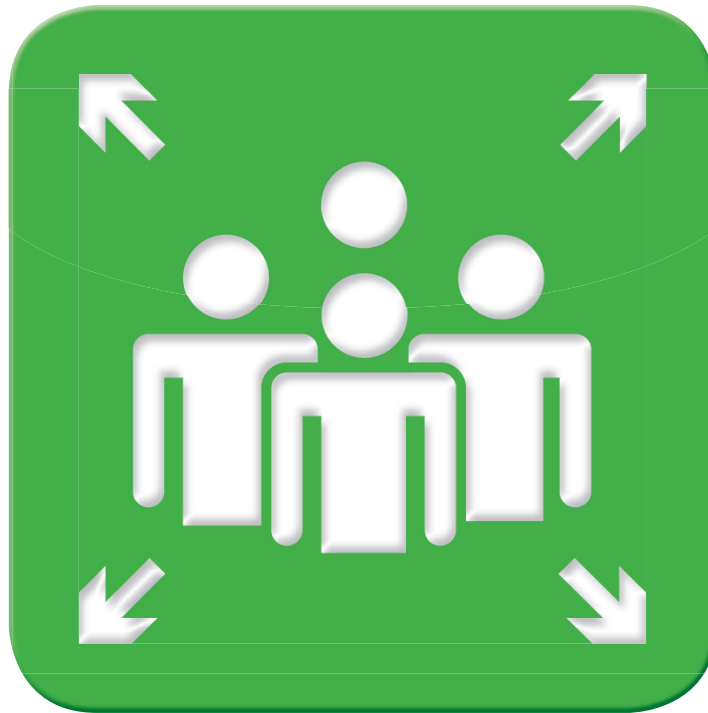
2. Jahrgang
November

2009

Professional

Zeitschrift für modernes
Prozessmanagement im Gesundheitswesen

PROCESS



Prozessoptimierung durch sektorübergreifende Versorgungskonzepte

Innovative Versorgungsformen in der Integrierten Versorgung

Vernetzung der Behandlungspfade

40 Years **GIT VERLAG**
A Passion
For Communication
Since 1969
A Wiley Company

Prozessmanagement als Partner der Informationstechnologie

Hoher Kostendruck zwingt die IT in den Kliniken auch zur Standardisierung der klinischen Abläufe. Es wird zur schwierigen Balance, den einzelnen Fachabteilungen ausreichend Spielraum für eigene Lösungen ihrer Abläufe zu geben, die sie im Wettbewerb um Patienten benötigen. Prozessmanagement kann hier bei der Suche nach pragmatischen Lösungen eine wichtige Aufgabe übernehmen.



Sabine Bigdon Dettmann

Prozessmanagement bei Vivantes

Seit 3 Jahren gibt es in der Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH in Berlin eine Abteilung für Prozessmanagement.¹ Die Zusammensetzung der Mitarbeiter ist interdisziplinär, das heißt das Team setzt sich aus Ärzten, Mitarbeitern der Pflege und der Verwaltung zusammen.

Während in den ersten Jahren die Etablierung von Behandlungspfaden im Vordergrund stand, wandelte sich die Aufgabenstellung in vielfältig unterstützende Dienstleistungen für die Kliniken. Das Spektrum der Tätigkeiten reicht vom klassischen Projektmanagement großer Optimierungsprojekte bis hin zur Moderation von Workshops, Info- und Schulungsveranstaltungen. Gerade in großen Klinikketten spielt die Vernetzung von Wissen und Kommunikation zwischen den Berufsgruppen und Standorten eine wichtige Rolle.

Divergente Entwicklungen

Ein Teilaspekt stellte sich in letzter Zeit immer stärker in den Vordergrund: die Moderation klinischer Prozesse adäquat durch IT zu unterstützen. Schon seit Jahren sind die wesentlichen Kernprozesse im Gesundheitswesen durch IT Strukturen determiniert. Diese Hürde wurde durch die Einführung eines flächendeckenden Klinikinformationssystems in Vivantes genommen, jedoch stellen divergente Entwicklungen IT eigener Prozesse und Anforderungen des klinischen Alltags neue Anforderungen an die Verantwortlichen in den Kliniken.

Die Standardisierung der Serverlandschaft und die Homogenisierung der IT-Infrastruktur

sind längst vollzogen, doch auch die Ebene der Applikation erfordert einheitliche Lösungen, denn diese lassen sich von wenigen Mitarbeitern zentral administrieren. Diesem Zwang aus Kostengründen unterliegen viele IT Führungskräfte im Gesundheitswesen.

Die Entwicklung der klinischen Anforderungen jedoch scheint sich in eine andere Richtung zu entwickeln. Es gilt auch hier noch das Paradigma, Behandlungsabläufe so effektiv wie möglich zu gestalten, doch der Wettbewerb der Kliniken um Patienten bezieht sich nicht nur auf die medizinische Versorgung, sondern auch auf eine hohe Servicequalität. Neben schnellen Anpassungen an gesetzliche Vorgaben zeigt sich hier eine weitere Herausforderung an die Flexibilität der IT-Prozesse.

Neue Herausforderungen

Die Arbeit in den Fachambulanzen der Kliniken gewinnt einen hohen Stellenwert, weil immer mehr medizinische und organisatorische Indikationen abgeklärt werden müssen, um den stationären Aufenthalt so effektiv wie möglich vorzubereiten. Auch sind die therapeutischen Möglichkeiten der Ambulanzen gestiegen, so dass sich ein stationärer Aufenthalt oft erübrigt.² Der Patient erwartet hier berechtigt eine vernetzte Zusammenarbeit der Fachambulanz mit seinem niedergelassenen Arzt und der beteiligten Funktionsbereiche der Klinik, verbunden mit einer hohen Servicequalität.

Kurze Wartezeiten, Termintreue und eine zeitnahe Dokumentation stellen hier hohe Anforderungen an die Organisation und die Flexibilität der Mitarbeiter, die auf die Un-

terstützung durch IT Prozesse angewiesen sind.

In Optimierungsprojekten konnte nachgewiesen werden, dass sich die Mitarbeiter ihre eigenen "Prozessinseln" schaffen, wenn die Applikation keine optimale Anpassung an ihre Arbeitsabläufe bietet. Diese bestehen zum Beispiel aus manuellen Aufbereitungen von Terminbüchern, die keinen Zugriff anderer Klinikbereiche ermöglichen.

Rolle des Moderators und die Definition der Sollprozesse

Das Prozessmanagement kann auf unterschiedlichen Ebenen helfen, gemeinsame Lösungen mit der IT zu finden, ohne jedoch die strategische Ausrichtung der Gesamtorganisation aufzugeben. In kleineren Optimierungsprojekten kann schon die sprachliche Moderation der Anforderungen der Anwender hilfreich sein. Durch die Aufnahme des Ist-Zustandes kennt der Prozessmanager die Zusammenhänge der einzelnen Klinikbereiche, in Workshops werden Lösungen abteilungsintern diskutiert. Ziel ist es, die Sollprozesse so zu gestalten, dass die qualitativen Anforderungen des gesamten Ablaufes vom Erstkontakt bis zur Entlassung berücksichtigt werden. Das können zum Beispiel in der Phase der Terminierung Einträge in elektronische Terminbücher, Termintreue dem Patienten gegenüber oder die verlässliche Information an die Verwaltung sein.

Oder in der Phase der Entlassungsvorbereitung, die verbindliche elektronische Dokumentation des geplanten Entlasstages und die Erstellung des Arztbriefes zur festgelegten Uhrzeit am Entlasstag.

Mit der IT wird dann versucht diese definierten Prozessabschnitte durch Tools zu unterstützen, oder durch Programmanpassung in die gemeinsame Basis eines Krankenhausinformationssystems zu integrieren.

Die Anforderung, betriebliche Organisation in IT-Abläufe umzusetzen, ist zwar von jeher eine Aufgabe der IT-Abteilungen, doch IT-Spezialisierung und Outsourcing haben die Spielräume kleiner werden lassen. Die Rolle des Betriebsberaters als Stabsstelle der Krankenhausleitung oder die Stelle des DV-Organisators sind vielfach weggefallen, ein Teil dieser Aufgaben kann durch das Prozessmanagement organisiert werden.

Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit implementierter Software Lösungen leidet ebenfalls unter dieser Entwicklung. Je höher die Durchdringung der IT-Prozesse in den klinischen Alltag ist, desto höher sind die Anforderungen an den Support. Der schnelle und direkte Kontakt der Kliniker mit der IT-Abteilung ist organisatorisch heute nur noch schwer aufrecht zu erhalten. Bei der Aufnahme der Arbeitsabläufe in Optimierungsprojekten stellt sich heraus, dass eingeführte Programm-Module nur zum Teil genutzt werden. So werden elektronische Anforderungen an Funktions-

stellen von einigen noch gerne per Telefon gestellt. Durch Audits einzelner Prozessabschnitte wird auch deutlich, dass im Projekt festgelegte Vereinbarungen Monate nach Einführung in ihrer Nutzung nachlassen. Das sind zum Beispiel verbindliche Eingaben eines geplanten Entlassungstermins. Durch Organisation von Schulungsmaßnahmen, aber besonders durch die Einrichtung regelmäßig stattfindender „runder Tische“ versucht das Prozessmanagement hier die Nachhaltigkeit implementierter Software zu unterstützen, und entdeckte Lücken mit der IT zusammen zu schließen.

Gemeinsame Projekte

Ein gemeinsames Vorgehen in Einführungsprojekten hat sich als gute Möglichkeit erwiesen, prozessuale Anforderungen in einem frühen Projektstadium zu definieren. So ist zum Beispiel die Zusammenlegung ganzer Klinikbereiche oder die Überführung in MVZ-Strukturen eine große logistische Herausforderung. Vor einer Umwandlung waren diese Klinikbereiche fest eingebettet in eine Informationsstruktur des gesamten Krankenhauses, als MVZ müssen diese Datenstrukturen verändert und zum Teil durch neue MVZ eigene Programme ersetzt werden. Die Ablaufstruktur und die Servicequalität muss sich

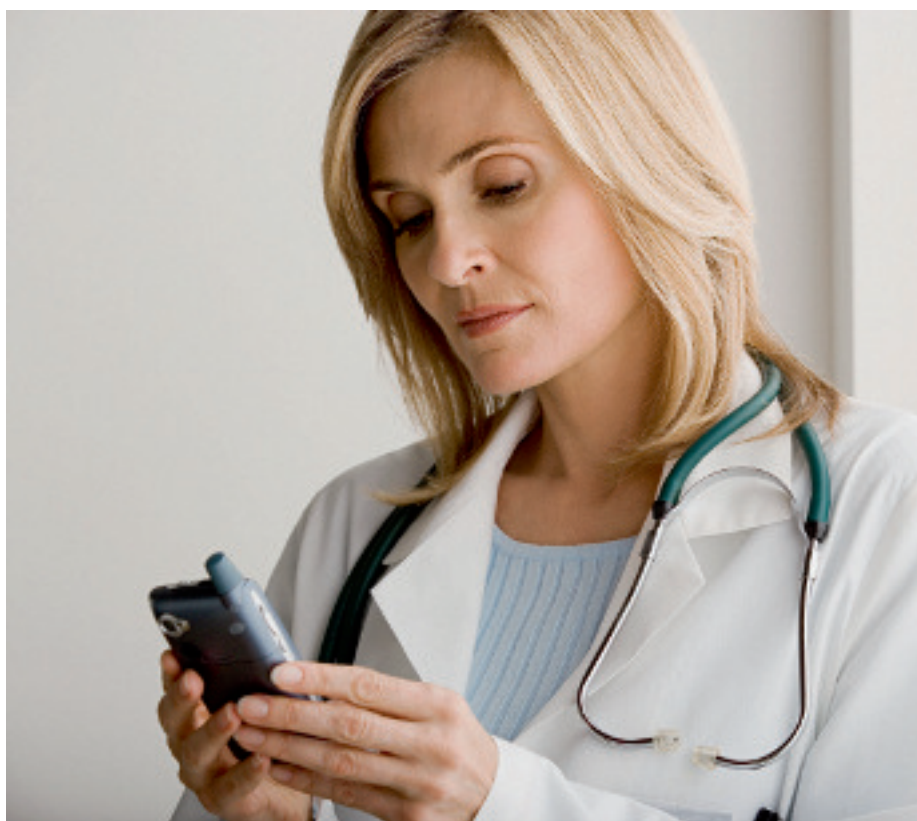
dann mit den flexiblen Möglichkeiten einer großen Arztpraxis messen lassen.

Prozessmanagement hat für dieses Projekt die Ist-Abläufe besonders unter dem Gesichtspunkt der Patientenzufriedenheit und der vielfältigen Schnittstellen aufgenommen. Daraus resultieren dann festgelegte Arbeitsplätze mit einem definierten Aufgabenprofil für die Mitarbeiter und einem festgelegten Softwareumfang.

Mit IT zusammen kann dann die Konfektionierung der neuen Softwaremodule und die Schulung der Mitarbeiter auf diesen Ergebnissen aufbauen.

Fazit

In der Literatur³ werden viele Möglichkeiten diskutiert, wie die Zusammenarbeit von Prozessmanagement und IT organisiert werden kann. Die Beispiele reichen von einer Integration des Prozessmanagements in die IT-Abteilung bis hin zu offener Projektarbeit. Entscheidend ist die klare Festlegung der Geschäftsführung, dass in strategischen Projekten, eine Zusammenarbeit „institutionalisiert“ und kontinuierlich stattfindet. Nur so kann gewährleistet werden, dass sich durch gemeinsamen Erfahrungsaustausch die Wissensbasis der Prozessmanager und der IT-Mitarbeiter zum Nutzen der klinischen Bereiche vergrößert.



Kontakt

Sabine Bigdon Dettmann
 Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH, Berlin
 Prozessmanagerin
 Tel.: 030/130-11-1404
 E-Mail: sabine.dettmann@vivantes.de
 www.vivantes.de

Literatur

1. Die Vivantes ist ein Zusammenschluss von 9 ehemals städtischer Kliniken in Berlin, gegründet 2001
2. Siehe den Anstieg der Ambulanten Operationen nach § 115 im Krankenhaus, Quelle: Deutsche Krankenhausgesellschaft e.V. 2009, Krankenhausstatistik_20090108
3. Merz, J., Bucher, S., Rüegg-Stürm, J. (2008): Prozessmanagement im Krankenhaus: Spielarten und deren Wirkungsweisen. In: Schweizerische Ärztezeitung, 89: 39, 2008