

# Warum scheitern „Pfadfinder“ so oft?

Foto: Bilderbox

## Ohne KIS funktionieren klinische Pfade nicht

**D**ie derzeitige Erarbeitung von klinischen Pfaden ist mit hohen Kosten verbunden. Für die beteiligten Mitarbeiter müssen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, häufig sind externe Berater involviert, Moderierungsqualifikatio-



Dr. rer. oec. Michael Greiling,  
Geschäftsführer des Instituts für  
Workflow-Management im Gesundheits-  
wesen (IWIG), An-Institut der Fachhoch-  
schule Gelsenkirchen,  
[www.iwig-institut.de](http://www.iwig-institut.de)

nen sind für eine eigenständige Weiterbearbeitung zu trainieren. Nicht selten benötigen die Einrichtungen sechs bis zwölf Monate mit einem

Aufkommen von 300 bis 500 Stunden für die Diskussion und die Erarbeitung eines klinischen Pfades.

### Es fehlt ein systematisches Konzept

Ergänzend kommt die Schwierigkeit hinzu, dass die einzelnen Arbeitsgruppen in den Krankenhäusern ein sehr unterschiedliches Abstraktionsniveau für die Pfadprozesse wählen. Sie definieren die Begriffe und die Start-/Endzeitpunkte sehr verschieden. Was für die einen die „OP-Vorbereitung“ ist, nennen die anderen „OP-Saal richten“. Ist dasselbe gemeint? Wenn es um den Umfang von Tätigkeiten geht, spricht eine Gruppe von „Körperpflege durchführen“ die andere von „Patient waschen“.

Das Ergebnis ist eine sehr unterschiedliche Anzahl von Pfadprozessen.

*Die Erarbeitung klinischer Pfade ist mühsam und teuer, deren spätere Anwendung ebenfalls. Frustration und Enttäuschung entsteht bei den Enthusiasten, die viel Arbeit investiert haben, in der Praxis dann aber auf Unwilligkeit derjenigen stoßen, die entlang dieser Pfade arbeiten sollten. Doch ohne Pfade keine am Behandlungsprozess orientierte Arbeit. Ein strukturiertes Vorgehen, Softwareunterstützung und eine integrierte Prozesskostenrechnung sind Hilfe zur Selbsthilfe.*

sen. Das macht diese wiederum ungeeignet für die Übernahme in ein Krankenhausinformationssystem und für die Prozess orientierte Abbildung von Patientenbehandlungen insgesamt. ▶

Das bedeutet einen immer wiederkehrenden, ähnlich hohen Aufwand für die Erarbeitung jedes neuen klinischen Pfades. Eine Vergleichbarkeit und somit ein Benchmarking ist für ein Krankenhaus oder auch für mehrere, Sektor übergreifende Einrichtungen in Bezug auf eine Lern- und Verbesserungssituation nicht gegeben. Ein systematisches Konzept zur effizienten, einheitlichen Erarbeitung von Klinischen Pfaden und zur Abbildung im KIS fehlt.

### Strukturiert entwickeln statt endlos diskutieren

Der Aufwand für die Erstellung von klinischen Pfaden kann aber mit einem solchen Konzept deutlich reduziert werden. Das Institut für Workflow-Management im Gesundheits-

ressourcenintensive Darstellung klinischer Behandlungspfade. Das strukturierte Prozessmodell findet sich in den Baukästen des IWiG-Modells wieder. Die Prozessbibliothek besteht aus ca. 300 Bausteinen. Die Baukastensystematik ermöglicht eine zeitnahe und strukturierte Prozessmodellierung. Die einzelnen Bausteine sind Teilprozesse, aus denen zusammenhängende Prozesse gebildet werden. Sie sind im Hinblick auf die Prozessabläufe in jedem Krankenhaus individuell anpassbar. Zur Darstellung des Behandlungspfad für einen Patienten nach einer aufwändigen Knieoperation werden zum Beispiel andere und wesentlich mehr Bausteine benötigt als für die Darstellung des Pflegeprozesses eines Neugeborenen. Sie sind außerdem im KIS abbildbar.

Wünschenswert ist, wenn die verwendete Software automatisch die Prozesskostenrechnung in die grafische Ablaufmodellierung integriert. Die vom IWiG entwickelte Prozesskostenrechnung basiert z. B. auf der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung sowie dem BAB des Hauses und wird auf der Grundlage von Minuten Arbeitszeit berechnet. Die Anwender haben die Möglichkeit einer automatischen, integrierten und verursachungsgerechten Zuordnung aller anfallenden Kosten. Die mit Unterstützung der IWiG-Methode erhobenen Zeiten basieren auf der pflegerischen und medizinischen Versorgung einer bestimmten, homogenen Patientengruppe.

Die entwickelte Methode wird in dem neuen Fachbuch der ku-profi-Reihe „Softwaregestützte Erstellung Klinischer Pfade mit integrierter Prozesskostenrechnung“, Autoren: Dr. Michael Greiling, Felix Thomas und Theresa Muszynski, dargestellt.

### Das Fünf-Phasen-Modell

Das IWiG hat gemeinsam mit mehreren Partnern ein ganzheitliches Fünf-Phasen-Modell erarbeitet. Es hilft, die Prozesse zu beherrschen und einen optimalen Arbeitsablauf (workflow) zu gestalten. Inzwischen sind auf dieser Basis mehr als 150 Pfade entwickelt worden.

**Phase 1** beinhaltet die Erarbeitung des Patientenpfades. Durch die Darstellung von Prozessen in dieser Phase werden die Abläufe transparent. Die ebenfalls in dieser Phase ermittelte Prozesskostenrechnung schafft zudem Klarheit über die Wirtschaftlichkeit der Behandlungsabläufe.

**2. Phase** hat die Bewertung der erhobenen Prozesse an Hand verschiedener Kriterien und mit unterschiedlichen Methoden zum Inhalt. Das Ziel ist es, Probleme zu identifizieren, Ursächlichkeiten zu erkennen und Optimierungspotenziale zu erarbeiten.

**Phase 3** ist eine Reaktion auf die Ergebnisse der vorher gehenden Phase. Hier geht es um die Reorganisation sowie den Neuaufbau von Prozessen, z. B. bei Nichterfüllung von Zielvorgaben, Ineffizienzen, Abweichung von Patientenwünschen, die in Phase 2 deutlich gemacht wurden.

**Phase 4** besteht in der Entwicklung eines abgestimmten Workflow-Management-Systems mit dem Ziel, die richtigen Informationen zur Durchführung der Behandlungsprozesse in der notwendigen Qualität zur richtigen Zeit und am richtigen Ort gegenständlich und/oder elektronisch bereit zu stellen. (Workflow als technisch unterstützter Arbeitsablauf, der von einem Ereignis ausgelöst wird und in mehreren Arbeitsschritten zu einem festgelegten Ergebnis führt.)

**Phase 5** beinhaltet die Implementierung und Evaluation. Die Prozessveränderungen werden mittels technisch-organisatorischer Maßnahmen umgesetzt. Während und nach der Implementierung ist zunächst permanent, später periodisch zu überprüfen, ob die Prozesse tatsächlich entsprechend den Soll-Vorgaben ablaufen.

(Die einzelnen Phasen ausführlich in „Klinische Pfade in der Praxis – Workflow-Management von Krankenhaus-Prozessen“ ku-profi-reihe)

■

Dr. Michael Greiling  
Institut für Workflow-Management  
im Gesundheitswesen (IWiG) GmbH  
Gertrudenstr. 29, 48149 Münster

*Das Institut für Workflow-Management im Gesundheitswesen (IWiG®) GmbH, An-Institut der Fachhochschule Gelsenkirchen, arbeitet an der Weiterentwicklung der Inhalte und Methoden eines ganzheitlichen Konzeptes zum Workflow-Management. Das Arbeitsgebiet umfasst die Forschung sowie die marktreife Entwicklung operativ umsetzbarer Verfahren und Methoden um das Thema Prozesse in der Gesundheitsversorgung. Sein Gründer und Leiter Dr. Michael Greiling ist Autor der Fachbücher zum Workflow-Management in der ku-profi-reihe.*

[www.iwig-institut.de](http://www.iwig-institut.de)

wesen (IWiG) hat hierfür ein strukturiertes Projektmanagement entwickelt. Die Strukturierung erfolgt mit Unterstützung von Meilensteinen. Ein Meilenstein steht für einen deutlich abgegrenzten Projektabschnitt und ermöglicht einen reibungslosen und transparenten Projektverlauf. Unterschiedliche Werkzeuge, zum Beispiel Checklisten, unterstützen die Projektdurchführung.

### Hilfe zur Selbsthilfe

Die Lösung vereinfacht die zeit- und



ku-Artikel  
online kaufen  
www.klinikmarkt.de