

# Operativer Treiber für Erlöse und Gewinn

## Die Steuerung interdisziplinärer Versorgung durch prozessorientierte IT-Lösungen

**P**roblematisch innerhalb bestehender Funktionsorganisationen ist, dass Prozessketten durch Abteilungsgrenzen unterbrochen werden. Das Resultat sind Prozessinseln, für die jeweils unterschiedliche Personen zuständig sind. Je mehr Abteilungen eine Prozesskette durchläuft und je tiefer die Abteilungsorganisation gegliedert ist, desto häufiger sind Prozess- und Verantwortungsbrüche sowie Schnittstellen anzutreffen, wodurch ein hoher Koordinations- und Kontrollaufwand entsteht. Letztlich führen sie zu einer geminderten Ergebnisqualität und Produktivität. Für die Patientenversorgung gilt dieses in gleicher Weise bei der Sektor übergreifenden Behandlung.



Prof. Dr. rer. oec. Michael Greiling, IWIG-Institut

und Anwendungen durch welche Ressourcen zu bearbeiten sind, werden in Form eines Workflow-Modells dargestellt. Workflowmanagementsysteme eignen sich somit nicht nur zur Darstellung von Prozessen, sondern auch zur Prozessmodellierung und zur Überwachung der auszuführenden Prozesse. Nutzeneffekte werden durch die Erzielung von Zeitgewinnen aufgrund der Eliminierung von Transportzeiten und Minimierung von Liegezeiten erreicht. Durch die jederzeit mögliche Auskunftsfähigkeit über den Prozesszustand ist eine erhöhte Transparenz bei der Ausführung gewährleistet.

Die Mitarbeiter sollen ablaufbezogen informiert werden, indem sie die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt mit der richtigen Anwendungsfunktion bekommen. Dadurch können sie die anstehende Tätigkeit effizient durchführen und werden von planerischen und organisatorischen Tätigkeiten entlastet. Bearbeitungs-, Transport- und Liegezeiten werden verkürzt, Unterlassungsfehler reduzieren sich.

### WFMS werden eingesetzt als:

- Dokumentationsinstrument – Geschäftsprozesse können dargestellt und dokumentiert werden,
- „Leitstand“ – durch die Visualisierung werden Engpässe rechtzeitig erkannt und können korrigiert werden, etwa bei der OP-Besetzung und bei personellen Engpässen,
- Monitoringsystem – durch die Information über aktuelle Zustände hinsichtlich Patienten und Bearbeitungsschritte kann der Patientenstrom nachvollzogen werden und es ist jederzeit einsehbar, an welchem Ort sich ein bestimmter Patient gerade aufhält,

Ein wichtiges Instrument zur Unterstützung betrieblicher Prozessabläufe sind Workflowmanagementsysteme (WFMS). Sie koordinieren Aktivitäten, Anwendungen, Daten und die Arbeit prozessbeteiligter Personen. Sie überwachen die Ausführungsreihenfolge der Aktivitäten eines Prozesses, stellen Daten für die Ausführung bereit, ordnen die Aktivitäten menschlichen oder technischen Ressourcen zu und stellen Anwendungssysteme für die Bearbeitung zur Verfügung. Die Informationen darüber, welche Aktivitäten mit welchen Daten

*Brachliegende Einsparungs- und Nutzenpotenziale auch unternehmensübergreifender Prozesse müssen aufgedeckt und ausgeschöpft werden. Workflow-Management ist notwendige Voraussetzung für eine Verbesserung der Innovationsfähigkeit. Es hat direkte Auswirkung auf Leistungserstellungs-, Management- und Controllingprozesse. Workflow-Management ist der operative Treiber für Erlöse, Gewinn und Kosten – auch im Krankenhaus.*

- Qualitätsinformationssystem – die dokumentierten Informationen lassen sich in Qualitätszirkeln diskutieren und optimieren,
- Kontrollsystem – es sind nachträglich gute Auswertungen möglich, weil die Informationen kontinuierlich protokolliert werden,
- Anwenderunterstützung – Anwender werden bei der Datenverwaltung und -dokumentation entlastet, weil z. B. die zu bearbeitenden Formulare direkt angeboten werden.

### Beispiel

Ein 58-jähriger Patient kommt zur geplanten Schilddrüsenentfernung ins Krankenhaus. Der Arzt stellt bei der Aufnahme fest, dass der Patient kein aktuelles Röntgenbild der Lunge mitgebracht hat. Laut eines medizinischen hausinternen Patientenbehandlungspfades muss bei allen zu operierenden Patienten über 55 Jahre vor der Operation eine Röntgenaufnahme der Lunge durchgeführt werden, es sei denn, sie bringen eine extern erstellte Aufnahme mit, die nicht älter als 4 Wochen ist. Wenn sich im Röntgenarchiv des Krankenhauses Voraufnahmen befinden, sind diese anzufordern und dem Radiologen zur Befundung bereitzustellen. ►

Bei der Aufnahme gibt der Arzt im EDV-System durch Anklicken des Buttons „Röntgenaufnahme nicht vorhanden“ den Sachverhalt ein. Das im EDV-System integrierte WFM-System erkennt durch den Abgleich des Geburtsdatums aus den Patientenstammdaten, dass der Patient eine Röntgenaufnahme benötigt. Entsprechend der Eingabe des Arztes initiiert das WFM-System eine Terminkoordinierung für den selben Tag mit der Röntgenabteilung. Dieser werden automatisch z. B. durch eine E-Mail alle notwendigen Patientendaten bereitgestellt. Das WFM-System überprüft selbstständig anhand der Patientenstammdaten und des Indexes des Röntgenarchivs, ob Voraufnahmen existieren. Ist das der Fall, werden diese automatisch angefordert. Die Röntgenabteilung kann durch Freigabe die Terminierung durch Anklicken des Terminkalenders im EDV-System vornehmen. Damit wird eine weitere E-Mail automatisch initiiert, die die Pflegekräfte der entsprechenden Station über den Termin informiert, usw....

**Workflow** ist ein technisch unterstützter Arbeitsablauf. Er wird von einem Ereignis ausgelöst und führt durch eine Abfolge von Aufgaben nach festgelegten Regeln zu einem definierten Arbeitsergebnis. Mit jedem einzelnen Arbeitsschritt wird das Ergebnis ein Stück mehr erreicht.

**Workflowmanagement** wird durch ein WFMS unterstützt und stellt eine Kombination von Modellierung, Analyse und Simulation, Steuerung und Protokollierung beliebiger Geschäftsprozesse verschiedenen Detaillierungsgrades dar.

**Workflowmanagement-System** ist ein Instrument, das die richtigen Informationen zur Durchführung eines Geschäftsprozesses in der richtigen Qualität zur richtigen Zeit am richtigen Ort elektronisch bereitstellt, wobei gleichzeitig minimale Durchlaufzeiten, minimale Kosten sowie maximaler Kundenservice (Qualität) angestrebt werden.

### Unterstützung der Prozesskostenrechnung

Bei der monetären Bewertung der Prozesse setzt die Prozesskostenrechnung an. Um fundierte Managemententscheidungen treffen zu können, ist eine verursachungsgerechte Verteilung der Kosten nur auf Basis der Inanspruchnahme von Ressourcen in den Prozessen sinnvoll. Sie bringt Transparenz über die tatsächlich anfallenden Prozesskosten im Unternehmen. Dadurch wird internes und externes Benchmarking zwischen Abteilungen und Kliniken möglich und Potenziale zur Produktivitätssteigerung werden sichtbar. Erst so kann datengestützt überwacht werden, ob die durch Prozessverbesserungen angestrebten Kosten- und Zeitziele erreicht werden. Zusätzlich können qualitative Nutzeneffekte erreicht werden. Die Überprüfung der Planungen zur Ist-Situation findet im Krankenhaus-Controlling statt, das in Zukunft prozessorientiert sein wird.

Reporting-Systeme im Krankenhaus werden künftig prozessorientiert gestaltet sein.

### Geschlossener Kreislauf

Die Kontrolle und Messung der Prozesse sowie ihrer Leistungskennzahlen ermöglichen eine kontinuierliche Anpassung an Markt- wie Unternehmenserfordernisse. Prozess-Evaluation steht für die Messung der Leistungsfähigkeit sowie die Implementierung von Kontrollsystemen, welche die Einhaltung von unterschiedlichen Regularien überwachen. Echtes Workflow-Management ist also ein geschlossener Kreislauf. Durch Vergleiche von Soll- und Ist-Prozessen lassen sich tatsächliches Einsparungs- und Verbesserungspotenzial sowie etwaige negative Auswirkungen geplanter Prozessveränderungen abschätzen. Die internen Prozesse sind die Nervenbahnen jedes Unternehmens, die gepflegt und optimiert Wettbewerbsfähigkeit bedeuten und das Überleben am Markt sichern. Heute gilt es nicht nur, auf veränderte Marktanforderungen flexibel reagieren zu können, sondern auch dem permanenten Kostendruck zu begegnen und den zunehmenden Qualitätsansprüchen der Patienten zu entsprechen. Effiziente Managementprozesse sind notwendig für eine konsequente Umsetzung der Unternehmensstrategien und der strategischen Ziele sowie deren Verwirklichung im operativen Tagesgeschäft.

Bewusst gestaltete Prozesse entlang der Wertschöpfungskette stehen in Zukunft immer mehr im Vordergrund. Durch klar definierte Arbeitsabläufe sind auch häufige Probleme im Kran-

kenhaus wie Wartezeiten, fehlende Befunde, Therapieverschiebungen, OP-Absetzungen oder Doppeluntersuchungen erfolgreich zu lösen. ■

Prof. Dr. rer. oec. Michael Greiling,  
Geschäftsführer des Instituts  
für Workflow-Management  
im Gesundheitswesen (IWiG) GmbH,  
An-Institut der Fachhochschule  
Gelsenkirchen und der com2health GmbH,  
Professor für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Workflow-Management  
im Gesundheitswesen  
an der Fachhochschule Gelsenkirchen

Band 5 der ku-Buchreihe zur Gestaltung von Prozessen im Krankenhaus von Prof. Dr. rer. oec. Michael Greiling ist erschienen: „Prozesscontrolling im Krankenhaus – Steuerung von Abläufen mit Hilfe des Reportings“.

In den ersten vier Werken ging es um die Dokumentation, die Analyse und die Gestaltung von Prozessen innerhalb des Prozessmanagementkreislaufs, sowie die Auswirkungen, die sich für ein Krankenhaus aus der Optimierung seines Prozessmanagements ergeben.

Der fünfte Band gibt dem Leser nun eine Orientierungshilfe für die funktionsfähige Steuerung und Ausgestaltung des betrieblichen Informationssystems mit Hilfe eines optimierten Berichtswesens, auch Reporting genannt. Er erläutert die Anforderungen an das Reporting und liefert konkrete Vorschläge für eine einheitliche Gestaltung von Berichten, von der optimalen Gestaltung des Berichtskopfes bis hin zum gezielten Einsatz von Schaubildern und Tabellen.

Das Buch kann somit als ein „Bewertungsindex“ helfen, ein neues Informationssystem aufzubauen, Stärken und Schwächen eines bestehenden Berichtswesens aufzudecken und zur Verbesserung des Reportings im eigenen Unternehmen beizutragen.

Prof. Dr. rer. oec. Michael Greiling: Prozesscontrolling im Krankenhaus – Steuerung von Abläufen mit Hilfe des Reportings, Baumann Fachverlage GmbH & Co. KG, Kulmbach.