

Krankenhaus TECHNIK + MANAGEMENT

Die Fachzeitschrift für Entscheider im Krankenhaus



Special
Management

Vorstand + Geschäftsführung

Mit Chaos kurzen
Prozess machen

Sonderdruck

© 2008 Copyright by

pn verlag

pn verlag Dr. Wolf Zimmermann
Leitenberg 5 · 86923 Finning
☎ (0 88 06) 95 77-0 · Fax (0 88 06) 95 77-11
ktm@pn-verlag.de, www.ktm-journal.de



Offizielles Organ des Fachverbandes
Biomedizinische Technik e. V.

Optimierung der Abläufe im Krankenhaus
mithilfe eines softwarebasierten Prozessmanagements

Mit Chaos kurzen Prozess machen

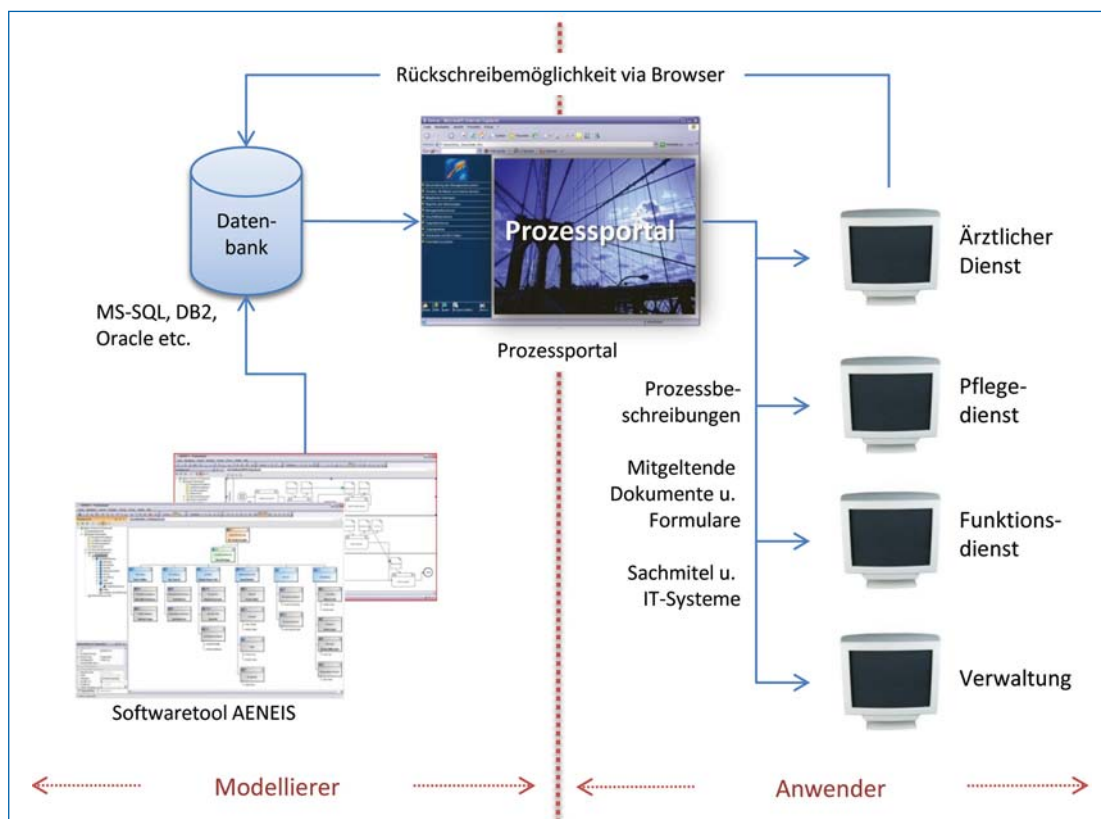
Viele Kliniken geraten zunehmend in die wirtschaftliche Klemme. Ein Ausweg ist die Straffung von Prozessen. Dabei gilt: Erst wenn organisatorische Abläufe, Zuständigkeiten und die notwendigen Informationssysteme harmonisch aufeinander abgestimmt sind, führt dies zur Vermeidung von Reibungsverlusten und zur Erzielung von Wirtschaftlichkeit. Um das zu erreichen, nutzen entsprechende Dienstleister ihre Erfahrung und eigens dafür programmierte Softwaretools.

Für die Realisierung einer leistungsfähigen Prozessorganisation im Krankenhaus ist ein geeignetes IT-Prozesswerkzeug von entscheidender Bedeutung und sollte stets vor

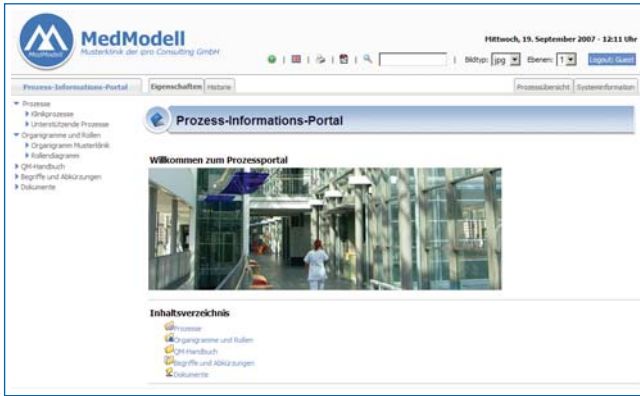
der Einführung operativer Informationssysteme stehen. Sind diese bereits vorhanden, wird ein Prozesswerkzeug eine höhere Mitarbeitereffizienz bei der Aufgabenbewältigung bewirken. Neben Instrumenten zur Analyse und Dokumentation der Prozesse sollte das verwendete IT-Prozesswerkzeug ein intranetbasiertes Prozessportal bereitstellen können, das für alle Mitarbeiter der Klinik eine Arbeitserleichterung darstellt und das Zusammenwirken der Informationssysteme sichert – und somit quasi den Überblick über das ‚Große Ganze‘ liefert. Welche Anforderungen die klinische Arbeit an das IT-Prozesswerkzeug stellt, soll am Beispiel des Softwaretools Aeneis skizziert werden.

Ein Prozessmanagement muss vielen Ansprüchen genügen:

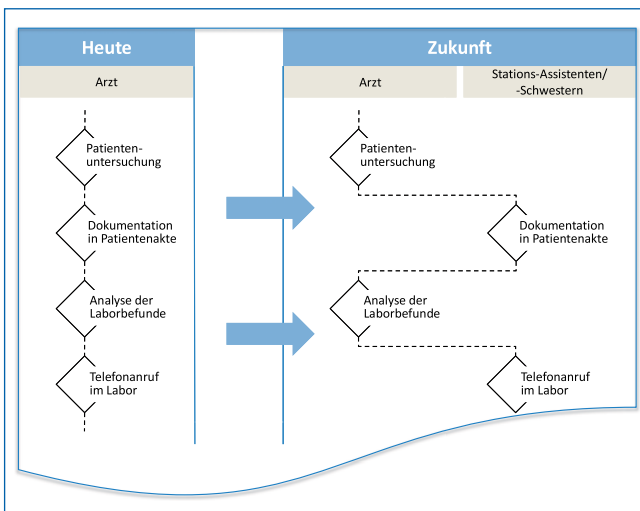
1. Oft wird ein einfacher, aber alles entscheidender Anspruch an ein managementgesteuertes Prozesssystem zu wenig beachtet: Es muss vom Personal von Anfang an als Entlastung und damit als wertvolle Hilfe bei der Arbeit akzeptiert und auch genutzt werden. Ansonsten läuft die Investition ins Leere.
2. Gefragt ist das einfache, flexible, datenbankbasierte, mit einem Wort: das praktische System. Das ärztliche und das Pflegepersonal muss sich einfach – fast im Vorübergehen – am Computerbildschirm zum Beispiel über den aktuellen Stand des organisatorischen Reglements oder über Sonderfragen informieren können. So werden auch neue Mitarbeiter ohne Anlaufprobleme zügig und umfassend über die vorhandenen Regelungen ins Bild gesetzt.
3. Das System muss pflegeleicht sein. Es muss selbstständig die Nutzer auf sämtliche Änderungen aufmerksam machen, ohne dass zum Beispiel bei Arbeitsbeginn immer wieder gezielt nach Ände-



Das mit Aeneis realisierte Prozessmodell stellt den Mitarbeitern in der höchsten Realisierungsstufe alle grundsätzlichen Informationen zur Organisation und zum Betrieb eines Krankenhauses zur Verfügung.



Entscheidend für die Effizienz eines Prozessunterstützungstools: Alle Mitarbeiter werden jederzeit einfach und umfassend über das klinische Intranet informiert.



Optimierung am Beispiel des Ablaufs ‚Visite‘ (Teilausschnitt). Die Nachteile zu geringer Spezialisierung bei den Leistungserbringern sind bekannt und in vielen Krankenhäusern wird dringend nach Lösungen gesucht.

rungen gesucht werden muss. Des Weiteren muss es das Management eines Krankenhauses – Ärztliche Leitung, Pflegeleitung, die Organisationsverantwortlichen – in die Lage versetzen, ihr Prozessmodell mit der dazugehörigen Prozesslandkarte, den Organigrammen, Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen sowie mitgeltenden Dokumenten eigenständig, ohne kostspielige, dauerhafte externe Hilfe, zu gestalten.

4. Auch diese Änderungen müssen ‚pflegeleicht‘ sein: Ändert sich zum Beispiel eine im Prozesssystem mehrfach verankerte Arbeitsanweisung, etwa die Zuständigkeit eines Mitarbeiters, so sollte die jeweilige Änderung nur ein einziges Mal durchgeführt werden müssen, ohne dass die Änderung an sämtlichen weiteren Stellen der Prozessorganisation jeweils einzeln eingetragen werden muss.
5. Die grundsätzliche ärztliche Behandlung sowie die üblicherweise vorangehenden und nachfolgenden Leistungen müssen in einfachster Weise dokumentierbar sein. Ebenso einfach muss auch der Zugriff auf die Ablaufbeschreibungen und Arbeitsanweisungen erfolgen können.

6. Das Klinikmanagement kann auf diese Weise sämtliche, nach DRG-Kriterien dokumentierten klinischen Behandlungspfade fortlaufend und selbstständig im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) mit geringem Aufwand optimieren. Die erfassten Prozesse und Strukturen sind für alle gängigen Qualitätsmanagementmodelle wie EFQM, KTQ oder DIN EN ISO 9001 verwendbar und können per Knopfdruck als Qualitätsmanagementhandbuch ausgedruckt oder – noch besser – als Intranetdokumentation online am Bildschirm bereitgestellt werden. So lassen sich alle mit Prozessen und Organisationsstrukturen einer Klinik verbundenen Aspekte für die Mitarbeiter auf einfache Weise visualisieren und dokumentieren.

Kurz und bündig

Dr. Heinrich Huber ist Geschäftsführer der ipro Consulting GmbH in Karlsruhe. Das Unternehmen ist ein Spin-off des Fraunhofer-Institutes für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart. Es beschäftigt sich seit 1991 mit der Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen. Das Unternehmen entwickelt auf Basis von Aeneis vorkonfigurierte Lösungen mit spezifischen Dienstleistungsangeboten für Kliniken, öffentliche Einrichtungen und Unternehmen. ipro Consulting verfügt über die technische Möglichkeit der Online-Internetpräsentation, sodass ein gesonderter Vorstellungstermin entfallen kann. Der Interessent wird via simultaner Bildschirm- und Telefonkonferenz, bei der alle Fragen beantwortet werden, durch das Programm geführt.

Der spezifische Nutzen des

Softwarewerkzeugs Aeneis besteht:

- im Aufbau eines krankenhausspezifischen Prozessmodells, das sowohl die vorgefundene Realität abbilden kann, als auch die stufenweise Entwicklung zur prozessgeführten Krankenhausorganisation ermöglicht,
- in der Optimierung der krankenhausspezifischen Versorgungs- und Verwaltungsabläufe sowie
- in der Bereitstellung eines mitarbeiter- und berufsgruppenspezifischen Wissenspools in Form eines Prozessportals, in dem alle Informationen über die Organisation der Klinik (Abläufe, Aufgaben, mitgeltende Dokumente, Verantwortlichkeiten etc.) abrufbar sind.

Die Vorteile sind:

- einfache Modellierung und Dokumentation der Prozesse und Strukturen und
- dadurch hohe Akzeptanz bei Mitarbeitern durch ein ganzheitliches, selbsterklärendes Intranetportal mit Zugang über den üblichen Webbrowser;
- durchgängige Abbildung aller Organisationsaspekte: Prozesse und Arbeitsschritte, Organisationseinheiten und Mitarbeiter, mitgeltende Dokumente und Richtlinien;
- redundanzfreies Datenmanagement und ein intelligentes Berechtigungskonzept mit abgestuften Zugriffsrechten für ein effizientes Änderungsmanagement sowie die
- vereinfachte Umsetzung eines prozessorientierten Qualitätsmanagements.

Aeneis ist das Softwaretool der intelligor AG, Stuttgart, zur Modellierung, Dokumentation und Optimierung von Geschäftsprozessen und Organisationsstrukturen.

Phasenweise Realisierung des Prozessmanagements

Die Einführung eines Prozessmanagements im Klinikbereich erfordert ein systematisches Vorgehen in mehreren aufeinander abgestimmten Realisierungsphasen.

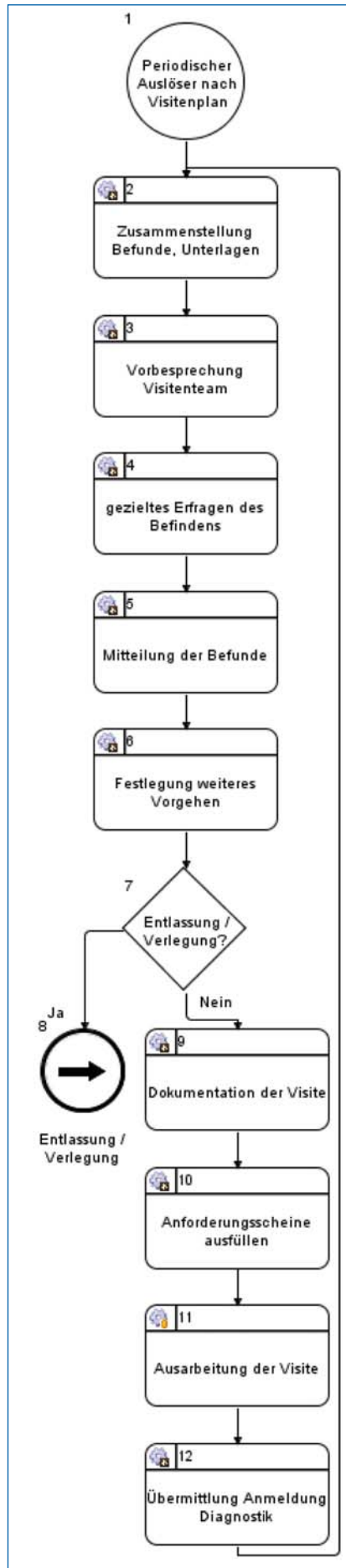
Phase 1: Definition der Prozesslandschaft

Prozesse können natürlich nur dann optimiert werden, wenn sie zuvor erfasst und dokumentiert wurden. Dazu müssen sie klassifiziert, strukturiert und in einer so genannten Prozesslandkarte abgebildet werden. Die Gliederung der Prozesse orientiert sich an den zentralen Wertschöpfungsprozessen sowie den medizinisch-pflegerischen Notwendigkeiten der Klinikorganisation. Die Aufteilung der Abläufe in einer Klinik erfolgt in drei Bereiche:

- **Kernprozesse:** alle medizinischen und pflegerischen Leistungsprozesse für die Patienten wie zum Beispiel ambulante und stationäre Behandlungsabläufe, Notfallversorgung oder Visitenablauf
- **Unterstützungsprozesse:** zum Beispiel die Aufnahme- und Entlassungsprozeduren und weitere Prozesse, die durch die Kernprozesse initiiert werden wie zum Beispiel Laboranalysen und Funktionsuntersuchungen
- **Administrations- und Managementprozesse:** zum Beispiel Beschaffungs- und Verwaltungsprozesse, Personalmanagementprozesse, Instandhaltungs- und Reparaturprozesse oder Beschwerdemanagementprozesse

Phase 2: Erfassung, Analyse und Optimierung der Prozesse

In der zweiten Stufe werden für die zu erfassenden Einzelprozesse Verantwortliche benannt und Arbeitsteams gebildet. In der anschließenden Analysephase werden die existierenden Prozesse im Hinblick auf Arbeitsverteilung, Zuständigkeiten und Effizienz beurteilt und Vorschläge zur Optimierung erarbeitet. Prozessziele und -kenn-



zahlen müssen festgelegt werden, um auf der Basis messbarer Zielgrößen zielgerichtet steuern zu können.

Phase 3: Regelungsdichte und Integration der Anforderungen

Die mithilfe geeigneter Werkzeuge dokumentierten Prozesse beinhalten in jedem Arbeitsschritt alle relevanten Informationen und Vorgaben, die für den Mitarbeiter wichtig sind:

- Wer ist verantwortlich?
- Was ist zu tun?
- Was muss beachtet werden?
- Welche Formulare müssen verwendet werden (zum Beispiel Auftragsabwicklung)?

Die hierbei auftauchende Frage nach der Regelungsdichte ist eine der Kernfragen. So zum Beispiel: Sind die vorhandenen Regelungen für die Stationschwester hilfreich und ausreichend? Unterstützen die Regelungen die Flexibilität von Ärzten und Pflegepersonal bei unvorhersehbaren Ereignissen im Klinikablauf? Oder sind die Regelungen zu starr, für die Mitarbeiter einengend und behindern eher den Klinikalltag?

Eine so erstellte Prozessdokumentation bietet die optimale Voraussetzung für eine möglicherweise geplante Einführung eines Qualitätsmanagementsystems auf der Basis von EFQM, KTQ oder DIN EN ISO 9001. In diesem Fall sind ggf. weitere Anforderungen aus den Normvorgaben in die Prozesse aufzunehmen.

Phase 4: Realisierung eines intranetbasierten Prozessportals

Die nun optimierten Prozesse können jedoch nur dann die gewünschte Wirkung erzielen, wenn sie allen Mitarbeitern bekannt sind und als Standards der täglichen Arbeitspraxis akzeptiert und angewandt werden. Da niemand alle Prozessschritte einer Klinik im Kopf haben kann,

Ein softwarebasiertes Prozessmanagement vereinheitlicht und optimiert Arbeitsabläufe – eine hervorragende Basis für ein Qualitätsmanagement.

müssen alle Mitarbeiter in einem einfachen und übersichtlichen Informationssystem Zugriff auf die Ablaufbeschreibungen und Arbeitsanweisungen erhalten, damit sie sich unverzüglich über Prozessänderungen informieren können. Auch neue Mitarbeiter sind zügig und umfassend über die vorhandenen Abläufe in Kenntnis zu setzen. Bei der Einführung einer leistungsfähigen Prozessorganisation bietet es sich daher an, ein intranetbasiertes Prozessportal als Wissenspool für alle Mitarbeiter zu realisieren. Die Erfahrungen zeigen, dass die einfache und direkte Bereitstellung organisatorischen Wissens in Form eines Prozessportals für die Mitarbeiter die beste Form für die gewünschte Nutzung der bereitgestellten Informationen darstellt. Angesichts der komplexen Abhängigkeiten einer Prozessorganisation ist die Vielfalt an Aufgaben ohne helfendes Prozessmodellierungswerkzeug nicht mit angemessenen Kosten zu bewältigen. Der Verfasser hat in einer Reihe von Praxisprojekten zur Realisierung eines intranetbasierten Prozessportals das Modellierungswerkzeug Aeneis verwendet. Die Software basiert auf modernen Technologien und Standards und

entspricht der Business Process Modeling Notation (BPMN). Die jetzige Version des Programms wurde in Java programmiert, läuft damit plattformunabhängig auf allen führenden Betriebssystemen und unterstützt gängige SQL-Datenbanken wie zum Beispiel Oracle, DB2 und MS SQL. Die Software verfügt zur Datenintegration über eine Vielzahl von Schnittstellen, unter anderem zu SAP-, XML-, MS-Office-Anwendungen. Sie unterstützt frei wählbare Grafikformate wie JPG, PNG, SVG und ist damit benutzerfreundlich.

Lösungsansatz: softwarebasiertes Prozess- modellierungswerkzeug

Über individualisierte Benutzerprofile sind der benutzerspezifische Informationszugriff sowie die benutzerspezifische Informationsbereitstellung möglich, Liveberichte können im browserlesbaren HTML-Format direkt am Bildschirm erzeugt werden. Über den in der Klinikorganisation verwendeten Intranet-/Internet-Browser können Informationen je nach Zugriffsberechtigungen des Nutzers auch direkt in die Datenbank zurückgeschrieben werden. Zusätzlich kann das Prozessmodell

um Kennzahlen, Indikatoren zur Patientenzufriedenheit und Qualität ergänzt werden.

Für den Mitarbeiter genügen wenige Klicks, um auf die erforderlichen Dokumente, Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, Leitlinien, Standards und Aufgabenträger zugreifen zu können. Wird in einer Klinik beispielsweise das Modell der Kooperation und Qualität im Krankenhaus (KTQ) verwendet, werden dessen Inhalte im Prozessportal dargestellt. Es ist auch möglich, weitere alternative Qualitätsmanagementhandbücher, zum Beispiel nach DIN ISO 9001:2000, parallel abzubilden. Sehr benutzerfreundlich ist der Freigabe-Workflow, der auch eine webbasierte Prüfung und Freigabe von geänderten Arbeitsprozessen erlaubt.

Dr. Heinrich Huber

Kontakt

ipro Consulting GmbH
Dr. Heinrich Huber (GF)
Amalienstraße 44
76133 Karlsruhe
Tel.: 07 21 / 9 50 98-0
Fax: 07 21 / 9 50 98-10
huber@ipro-consult.de
www.ipro-consult.de