

Prozessmanagement Mit Nachvollziehbarkeit zur Effizienz

IT im Krankenhaus Keine Zukunftsmusik

Schweiz

Krankenhaus versus Spital

Entlassmanagement

Der laienverständliche
Arztbrief

Patientensicherheit

Innovative Sturzdetektoren

Mit KU Special Controlling





Foto: Africa Studio – Fotolia

Den Vergleich nicht scheuen

Prozessbenchmarking in Reha-Kliniken

Die Reha-Kliniken sind durch die sich ändernden Rahmenbedingungen im Reha-Markt angehalten, eine zukunftsorientierte Management-Strategie aufzubauen und umzusetzen. Wichtige Erfolgsfaktoren sind dabei eine optimale Gestaltung der Strukturen und Prozesse sowie die gemeinsame Optimierung von Qualität und Wirtschaftlichkeit. Die Festlegung von Behandlungspfaden, die Einführung einer Prozesskostenrechnung und das interne und externe Prozessbenchmarking bilden hierfür aus Sicht der Praxis der Reha-Kliniken eine wichtige Grundlage.



Dr. Stefan Beyer
Geschäftsführer
Vital-Kliniken GmbH
Frankfurt/Main

Der steigende Finanzierungsdruck, verschärfte Wettbewerbsbedingungen und die pauschalisierten Abrechnungsgrundlagen (DRGs) zwingen Krankenhäuser zur Reduzierung ihrer Kosten. Auch der technologische Fortschritt in der Medizin, die wachsenden Ansprüche der Patienten und ein verpflichtendes Qualitätsmanagement setzen Flexibilität und Innovationsfähigkeit voraus.

Um diese Herausforderungen meistern zu können, müssen die Einrichtungen ihre Prozesse beherrschen. Sie benötigen ein ganzheitliches, innovatives Workflow-Management, das nicht allein die Ergebnisqualität, sondern insbesondere die Prozess- und Strukturqualität als ursächliche Treiber für den Unternehmenserfolg berücksichtigt.

Zur Bewertung der Unternehmenspositionierung am Markt sollte zudem ein Leistungsvergleich vorgenommen werden. In diesem Kon-

text gewinnt das Prozess-Benchmarking zunehmend an Bedeutung.

Definition von Benchmarking

Benchmarking ist ein Managementinstrument zur Wettbewerbsanalyse. Es unterstützt ein Unternehmen auf seinem Weg hin zu einer Best-Practice-Lösung, mit der Höchstleistungen erzielt werden können. Die Methode beschreibt ein Vergleichsverfahren mit den besten Unternehmen und führt zu einem Lernprozess, durch den die eigenen Produkte, Dienstleistungen, Methoden oder Prozesse optimiert werden können. Benchmarking ist als mehrstufiger Prozess zu verstehen, in dessen Verlauf sich das Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerber positioniert, erfolgskritische Unterschiede ausmacht und Maßnahmen zur Leistungsverbesserung einleitet.

Prozess-Benchmarking

Prozess-Benchmarking beschreibt den strukturierten Vergleich der

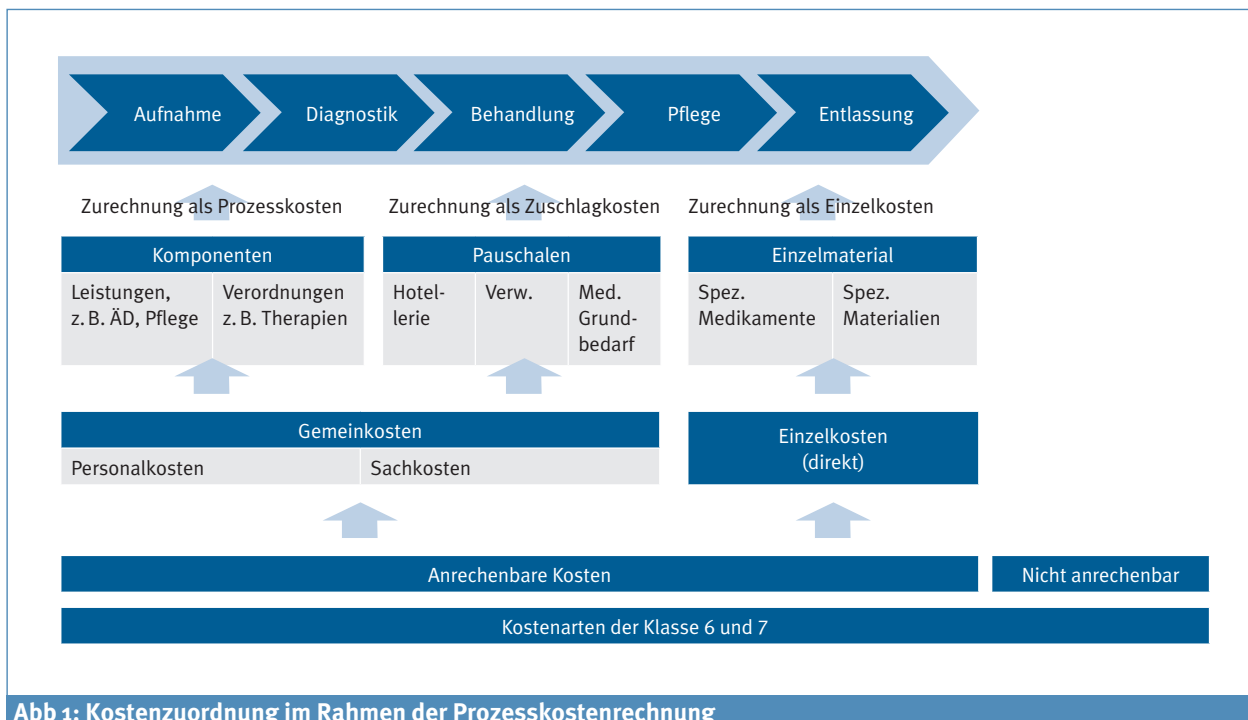


Abb 1: Kostenzuordnung im Rahmen der Prozesskostenrechnung

eigenen Prozesse, mit denen der Benchmark-Partner. Hierbei kann es sich um Konkurrenten oder Unternehmen anderer Berufszweige handeln. Untersuchungsgegenstand kann sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation von Prozessen sein.

Das Prozess-Benchmarking unterstützt die Identifizierung von Verschwendung und Schwachstellen und somit die Optimierung der Prozessqualität. Es sollen innovative Lösungen zur optimalen Gestaltung von Geschäftsprozessen gefunden werden. Ziel ist die Steigerung der Effizienz von Unternehmensprozessen durch einen Vergleich mit ähnlichen Abläufen. Das Benchmarking von Prozessen erfordert eine transparente, vollständige und standardisierte Abbildung der Prozessabläufe. Die zu untersuchenden Prozesse müssen präzise definiert, strukturiert und mittels der Parameter Zeit, Kosten und Qualität quantifiziert werden. Anschließend erfolgen eine Bewertung der eigenen Abläufe und ein Vergleich der Prozesse mit denen der Benchmark-Partner. Auf Basis der generierten Vergleichsdaten findet ein Transfer des Fremdwissens in das eigene Unternehmen statt. Abläufe lassen sich effizienter gestalten und Ressourcen gezielt einsetzen. Der Erfolg sollte kontinuierlich gemessen werden.

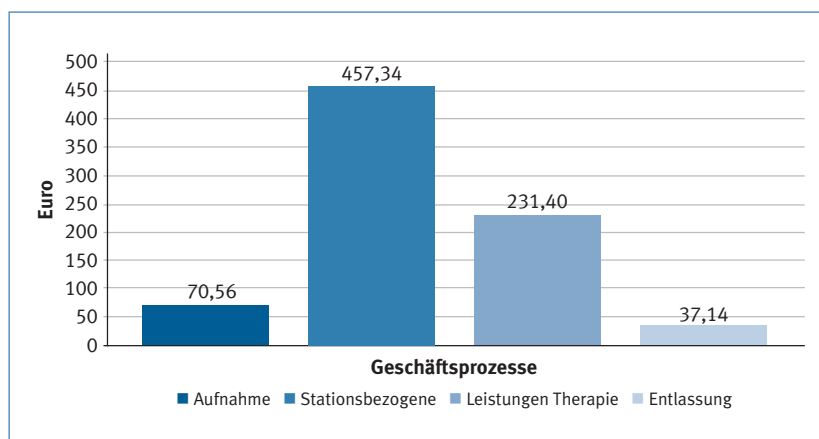


Abb. 2: Personalkosten für die Hauptprozesse des Behandlungspfades AHB-Knie-TEP

Relevanz von Benchmarking-Projekten für Rehabilitationskliniken

Der Markt für Rehabilitationsleistungen in der Bundesrepublik Deutschland hat sich zwischenzeitlich zu einem Nachfragermarkt entwickelt, in dem die Kostenträger aus dem Bereich der Rentenversicherung und gesetzlichen Krankenversicherung die Rahmenbedingungen, Qualitätsanforderungen und Preise weitgehend bestimmen können. Für viele Krankenkassen stellen – unter dem Blickwinkel der eigenen Beitragssatzentwicklung – der tagesgleiche Pflegesatz und die vereinbarten Fallpauschalen zwischenzeitlich die Hauptparameter für die Belegungssteuerung dar. In der Folge liegt in den letzten Jahren die Entwicklung der Vergütungs-

sätze häufig unterhalb der Steigerungsraten der Inputpreise (insbesondere der Personalkosten).

Aufgrund der Marktentwicklung und dem zunehmenden Wettbewerb stehen die Rehabilitationskliniken vor der Herausforderung, dass die Versorgung der Patienten von der Aufnahme bis zur Entlassung so organisiert wird, dass die Patienten zum einen ihre Reha- und Therapieziele erreichen und zum anderen die anteiligen Kosten, die der Behandlung eines bestimmten Krankheitsbildes (zum Beispiel einer AHB-Knie-TEP) zuzuordnen sind, den Erlös aus der Fallpauschale nicht übersteigen.

Um diese Ziele erreichen zu können, ist es für Reha-Betreiber wie die Vital-Kliniken GmbH unum-

		Ablauf					
Nummer: 1.2		Name: AHB Knie-TEP					
Behandlungstag: 1. stationärer Tag							
Position	Prozess / Organisationseinheit	Uhrzeit	Dauer	👤	👤	%	Bemerkung
1.0	Dokumentation und Pflegeplanung durchführen Pflege Orthopädie	05:30	30.0	85.0	1.0	100.0	Dokumentation zum Schichtwechsel (Nacht - Früh)
2.0	Informationen weitergeben Pflege Orthopädie	06:00	5.0	85.0	5.0	100.0	Übergabe zum Schichtwechsel (Nacht - Früh)
3.0	Körperpflege durchführen Pflege Orthopädie	--:--	20.0	1.0	1.0	100.0	Strümpfe an-/ausziehen und Duschen
4.0	Spezielle Pflegemaßnahme durchführen Pflege Orthopädie	--:--	10.0	1.0	1.0	100.0	Wundversorgung / Verbandwechsel
5.0	Arzneimittelgabe vornehmen Pflege Orthopädie	--:--	3.5	1.0	1.0	40.0	Medikamente ausgeben und Einnahme kontrollieren
6.0	PTG Knie-TEP vorbereiten FD/MTD Physiotherapie	--:--	5.0	10.0	1.0	100.0	
7.0	PTG Knie-TEP durchführen FD/MTD Physiotherapie	--:--	20.0	10.0	1.0	100.0	
8.0	PTG Knie-TEP nachbereiten FD/MTD Physiotherapie	--:--	2.5	10.0	1.0	100.0	
9.0	PTG Knie-TEP dokumentieren FD/MTD Physiotherapie	--:--	2.5	10.0	1.0	100.0	
10.0	MTT + Fahrradergometer durchführen FD/MTD Physiotherapie	--:--	60.0	16.0	2.0	100.0	Fahrrad +MTT + Trainingsprogramm bei mind. 95° Knieflexion, Dokumentation im Therapieverlauf

Abb. 3: Auszüge des Behandlungsablaufes am 1. Stationären Tag

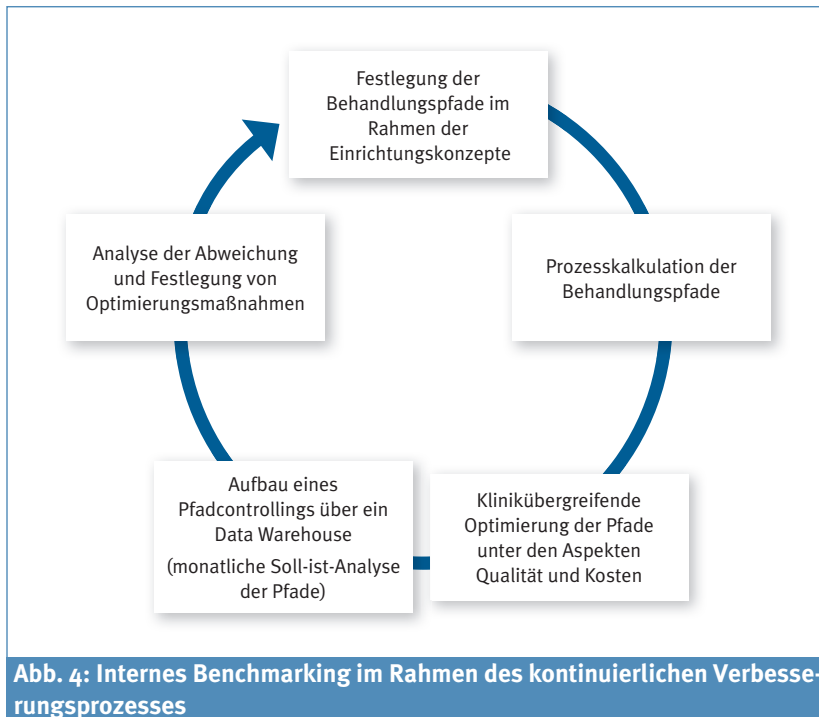


Abb. 4: Internes Benchmarking im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

gänglich, detaillierte Kenntnisse über die Behandlungsprozesse und Leistungsstandards sowie die daraus resultierenden Kosten zu gewinnen. Die Vital-Kliniken haben daher die Entscheidung getroffen, für die wichtigsten Indikationen ihrer drei Kliniken Behandlungspfade zu definieren. Darüber hinaus sollte das bisherige Kostenrechnungssystem um eine Prozesskostenrechnung erweitert werden, damit den festgelegten Standardleis-

tungen des Behandlungspfadest die anfallenden Einzel- und Gemeinkosten zugewiesen und auf diese Weise die erforderliche Kostentransparenz erreicht werden kann. Das Vorgehensmodell für die Prozesskostenrechnung auf der Grundlage eines Behandlungspfadest gibt ► Abbildung 1 wieder.

Prozesskostenrechnung

Die Geschäftsführung erhält mit Hilfe der Prozesskostenrechnung

Informationen darüber, ob die erbrachten Leistungen durch die erzielten Erlöse gedeckt sind oder in welchen Teilprozessen, Organisationseinheiten und Berufsgruppen der höchste Ressourcenverbrauch, gemessen in Arbeitszeit, Personal- und Sachkosten, stattfindet. Die gemessenen Personalkosten für die Hauptprozesse des Behandlungspfadest AHB-Knie-TEP gibt ► Abbildung 2 wieder.

Die gewonnenen Erkenntnisse der Pfadmodellierung und Prozesskostenrechnung bilden eine wichtige Grundlage für die Steigerung der Effizienz der internen Prozessabläufe und die Verbesserung von Kalkulations- und Planungsergebnissen. So können die Daten der Prozesskostenrechnung für die Vorkalkulation von Fallpreispauschalen im Rahmen von Pflegesatzverhandlungen, für die Ermittlung von Deckungsbeiträgen einzelner Indikationsgruppen und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess über Soll-Ist-Vergleiche genutzt werden.

Behandlungspfade verbessern die Prozess- und Ergebnisqualität

Neben der Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung gewinnen die Prozess- und Ergebnisqualität so-

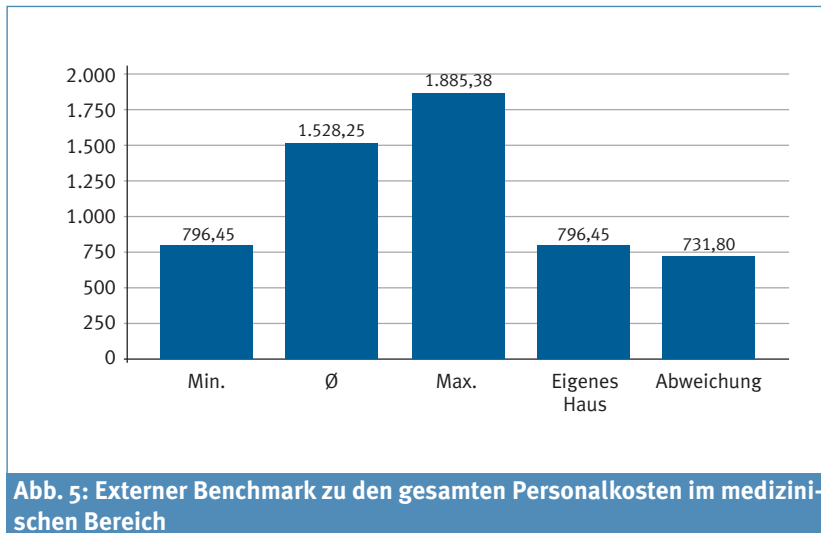


Abb. 5: Externer Benchmark zu den gesamten Personalkosten im medizinischen Bereich

wie die Patientenzufriedenheit zunehmend an Bedeutung für Vertragsgestaltungen der Leistungsträger oder Auswahlentscheidungen von Patienten im Rahmen des Wunsch- und Wahlrechtes. Es ist ebenfalls davon auszugehen, dass die mittels der Qualitätssicherungsprogramme wie zum Beispiel QS-Reha gewonnenen Qualitätsdaten perspektivisch Relevanz für eine stärkere Ergebnisorientierung der Reha-Vergütung über Pay for Performance-Modelle erlangen werden. Darüber hinaus sind die Rehabilitationskliniken verpflichtet, ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem aufzuweisen. Durch die auf Basis der Kernkompetenzen und festgelegten Therapie- und Leistungsstandards modellierten Behandlungspfade ist es möglich, Qualitätsstandards für die Reha-Maßnahmen vom Aufnahme- bis zum Entlassungstag zu definieren und deren Umsetzung mit Hilfe eines IT-gestützten Controlling-Systems zu messen (► Abb. 3). Insofern unterstützen die Behandlungspfade aus Sicht der Vital-Kliniken den Grundgedanken, dass Verbesserungen der Prozess- und Ergebnisqualität nur durch messbare Standards, eine regelmäßige Bewertung und abgeleitete Optimierungsmaßnahmen erreicht werden können.

Interne Benchmarking

Da mit Hilfe der Behandlungspfade und der Ergebnisse der Prozesskostenrechnung eine Analyse und Optimierung der Behandlungsabläufe unter der gemeinsamen Würdigung von Qualität und Kosten möglich sind, verfolgen die Vital-Kliniken

das Ziel, die gewonnenen Daten für das interne Benchmarking zwischen den drei Kliniken der Vital-Kliniken GmbH in Bezug auf Therapiestandards und Behandlungskosten zu nutzen. Dabei soll ein Regelkreis für das interne Benchmarking etabliert werden (► Abb. 4).

Externes Benchmarking

Darüber hinaus lassen sich durch ein externes Benchmarking mit Referenzkliniken Erkenntnisse über die Effizienz der eigenen Einrichtung im Branchenvergleich gewinnen (► Abb. 5). Dies kann gegebenenfalls Anstoß für erforderliche Optimierungen im Sinne des Best-Practice sein. Das Institut für Workflow-Management im Gesundheitswesen (IWIG) verfügt in diesem Zusammenhang über anonymisierte Daten aus vorausgegangenen Referenzprojekten, die für ein externes Benchmarking genutzt werden können. Auf Grundlage des durch das IWIG zur Verfügung gestellten Benchmarkingberichtes werden die einzelnen Teilprozesse auf Optimierungsansätze untersucht. Daher liefert das durchgeführte Benchmarkingprojekt wichtige Informationen, um den Wettbewerbsanforderungen des Reha-Marktes gerecht zu werden. ■

Literatur beim Verfasser.

Dr. Stefan Beyer
Geschäftsführer
Vital-Kliniken GmbH
Franklinstr. 54
60486 Frankfurt/Main



Prozessmanagement

Der Pfad- und Prozesskostenmanager für die Patientenversorgung

Nur wer seine Handlungsschritte im Vorfeld plant, kann seine Ziele auf direktem Wege erreichen. Ein Plan gibt der Klinik Sicherheit und den Abläufen eine stringente Richtung. Er zeigt Chancen und Risiken der wirtschaftlichen Entwicklung auf, legt Verbesserungspotenziale offen und macht den Handlungsbedarf transparent. Treten bei der praktischen Umsetzung Abweichungen von der Soll-Situation auf, können diese rechtzeitig erkannt und optimiert werden. Der Ansatz der prozessorientierten Planung erfolgt in mehreren Phasen mit dem Ziel einer Beteiligung aller am Leistungsprozess betroffenen Personen. So kann ein nachhaltiger und langfristiger Nutzen erreicht werden.

Dieses Fachbuch unterstützt Unternehmen in der Gesundheitsbranche, Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu planen und hieraus Ziele und Lösungswege zu definieren.

- Autoren:** Prof. Michael Greiling, Michael Osygus
- Print:** Hardcover, 160 Seiten, ISBN 978-3-942320-55-9, **49,80 Euro**
- E-Book:** PDF, 160 Seiten, ISBN 978-3-945695-67-8, **44,95 Euro**

Eine kostenlose Leseprobe finden Sie online unter shop.ku-gesundheitsmanagement.de

Unser Bestellservice

- ☎ 09221 / 949-389
- 📠 09221 / 949-377
- 🛒 shop.ku-gesundheitsmanagement.de