

Kliniken im Landkreis Rosenheim setzen auf elektronisches Prozessmanagement

Wer auf dem Gesundheitsmarkt bestehen will, muss Spitzenleistungen bieten, und das vor dem Hintergrund einer sich ständig weiter schließenden Kosten-Einnahmen-Schere. Diese Erkenntnis ist nicht neu, aber abstrakt wenig hilfreich. Doch es gibt konkrete Ansatzpunkte für Lösungen.

Wie man alte Herausforderungen angehen kann und dabei gleichzeitig Rationalisierungspotenziale auf anderen Gebieten erschließt, haben die Kreiskliniken des Landkreises Rosenheim in Prien, Bad Aibling und Wasserburg am Inn mit zusammen rund 440 Betten gezeigt. Dort haben die erfolgreichen Bemühungen um ein Qualitätsmanagement-System anschließend dazu geführt, dass ein computerbasiertes Prozessmanagementportal eingeführt wurde, das jetzt seit rund einem Jahr erfolgreich eingesetzt wird und auf das knapp 900 Mitarbeiter Zugriff haben.

Kurz gesagt: Damit wird die bisherige Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems, die aufgrund der Vielzahl an Dokumenten sehr unübersichtlich war, durch ein im Intranet laufendes Informationssystem ersetzt, auf das alle Mitarbeiter – von der Lernschwester bis zum Oberarzt – gezielt, mit unterschiedlichen Rechten und schnell zugreifen können.

Von der Desinfektionsanweisung bis zum Vorgehen bei Materialbestellungen ist alles aufgelistet und in Sekunden zu finden, was im Klinikalltag täglich tausendfach anfällt. Und jede Änderung an Abläufen wird direkt am Bildschirm von dazu berechtigten Mitarbeitern eingegeben und steht sofort allen anderen Mitarbeitern zur Verfügung. Die einzelnen Arbeitsplatzrechner brauchen dazu keine Spezialsoftware; ihnen reicht ein ganz normaler Webbrowser aus. Die Prozessmanagement-Software läuft lediglich auf dem Server der Kliniken.

Schon 2006 hatten die drei Kliniken ein Qualitätsmanagementsystem (QM) nach DIN ISO 9001 erfolgreich zertifiziert. Doch die Einführung dieses QM-Systems machte offensichtlich, dass der damit verbundene immense Aufwand für die Zukunft nicht mehr zu vertreten war. Alle QM-Dokumente lagen als Word-Dokumente auf einem Fileserver in einem strukturierten Ablagesystem, was nicht benutzerfreundlich war und zu hohem administrativem Aufwand führte. Alle Dokumente wurden extra noch einmal in einer Dokumentenmatrix auf Excel-Basis aufgelistet. Jede der drei Kliniken hatte ein eigenes QM-Handbuch mit eigenen Prozessen und Dokumenten, was zu Doppel- und Dreifacharbeit bei der Erstellung und Pflege führte.

Die schwierige Handhabung des bisherigen Systems führte darüber hinaus dazu, dass das QM-System parallel in Papierversion in Ordnern geführt wurde. Aufwändige und zeitverzögerte Aktualisierungen waren an der Tagesordnung und ein hoher Kontrollaufwand die Folge.

Lösung: Softwaregestütztes Prozessmanagementsystem

Als Lösung bot die Karlsruher Unternehmensberatung ipro Consulting GmbH an, ein softwaregestütztes Prozessmanagementsystem zu realisieren, das von den Mitarbeitern der Klinik als Prozess-Informationen-Portal im Intranet genutzt werden kann.

Zunächst wurde in einem Workshop gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern genau analysiert, wo die Probleme liegen und es wurden die Anforderungen an das neue QM-System definiert. Daraus wurde dann abgeleitet, wie das neue QM-System strukturiert sein sollte. Im Workshop fiel auch auf, dass viele Prozesse in den QM-Systemen der drei Kliniken mehrfach beschrieben waren, z. B. die Durchführung von Audits, Dokumentenmanagement, Reklamationsmanagement – Prozesse, die jedoch im Prinzip für alle drei Kliniken

gleich sind. Diese Prozesse wurden in jeweils einen zentralen Prozess überführt und damit sowohl der Umfang der Dokumentation reduziert als auch eine Standardisierung zentraler Abläufe sichergestellt.

ihre jeweiligen QM-Dokumentationen selbstständig in die Datenbank. Damit steht jetzt in allen drei Kliniken ein System zur Verfügung, das viele Vorteile bietet:



Bild1: Projektablauf zur Realisierung des Prozessportals

- Alles ist jetzt schnell auffindbar dank komfortabler Suche
- Einfache Bedienung per Browser im Intranet
- Benutzerorientierte Sichten durch flexible Nutzerverwaltung
- Versionskontrolle und Dokumentenmanagement
- Übergeordnete Prozesse können zentral geführt werden
- Verringerung des administrativen Aufwands
- Ausbaufähig hin zu aktivem Prozessmanagement und Portalfunktionen.

Die neuen Definitionen wurden von ipro als Datenbanklösung umgesetzt. Um Zeit zu sparen, überführte ipro erst einmal die QM-Dokumentation der Kreisklinik Prien inklusive aller Prozesse in das neue System, erstellte einen HTML-Bericht, installierte die Software und übergab alles an die Kliniken. Nach einer zweitägigen Schulung durch ipro übertrugen die Mitarbeiter aus Wasserburg und Bad Aibling

Die Nutzer des Prozessportals finden jetzt sowohl über Schlagwörter als auch über hierarchische Strukturen gezielt die gesuchten Informationen. Das Prozessportal spart den Mitarbeitern viel Zeit, weil sie die Informationen schnell finden, und schafft Sicherheit bei der Klinikleitung, dass den Mitarbeitern alle erforderlichen Informationen zu den definierten Abläufen stets in aktueller Fassung zur Verfügung stehen. Die Mitarbeiter finden sich schnell zurecht, es gibt klare Verantwortlichkeiten und Rollen. Umgekehrt gibt das der Leitung auch Prüfungsmöglichkeiten:



Bild 2: Grundsätzlicher technischer Aufbau des Prozessportals

Wofür ist der Mitarbeiter A zuständig, welche Aufgaben aus den Prozessen sind dem Mitarbeiter zugeordnet, und das über mehrere Ebenen hinweg.

Natürlich sind auch in Prien, Bad Aibling und Wasserburg wie in den meisten Kliniken Prozesse und Abläufe einem stetigen Wandel unterworfen – bisher erforderte das einen hohen Verwaltungsaufwand für QM-Handbücher, jetzt können die Abläufe auf dem zentralen Server sehr leicht angepasst werden, ohne in vielen Abteilungen Hunderte von gedruckten Seiten austauschen zu müssen.

Mitarbeiter beteiligt

Ohne das Engagement der Mitarbeiter der drei Kliniken hätte die Umsetzung nicht so schnell und vor allem nachhaltig geschehen können. Der zentrale Qualitätsmanagement-Beauftragte und das QM-Team eines jeden Hauses, mit Mitarbeitern aus Pflegedienstleitung, Küchenleitung, Verwaltung, Chirurgie und Labor waren von Anfang an Teil der Task-Force zur Einführung des Prozessmanagement-Portals.

Anschließend gab es Schulungen der Abteilungsleiter und danach drei Schulungstermine für sämtliche Mitarbeiter. Erst danach wurde das Portal für alle berechtigten Mitarbeiter freigeschaltet und als Anreiz zur Nutzung ein Gewinnspiel veranstaltet, an dem sich mit Aussicht auf Erfolg nur beteiligen konnte, wer sich auch mit den Inhalten des Portals vertraut gemacht hatte. Gewinnerin war übrigens eine Lernschwester.

Grundsätzlich kann die Einbeziehung der Mitarbeiter in diesem Fall als Vorbild für die Bewältigung derartiger Aufgaben gesehen werden. Nur dann, wenn ein solches System von Anfang an gemeinsam mit den Mitarbeitern selber entwickelt und weiter vorangetrieben wird, ist die notwendige Akzeptanz gegeben, um ein solches System erfolgreich implementieren zu können.

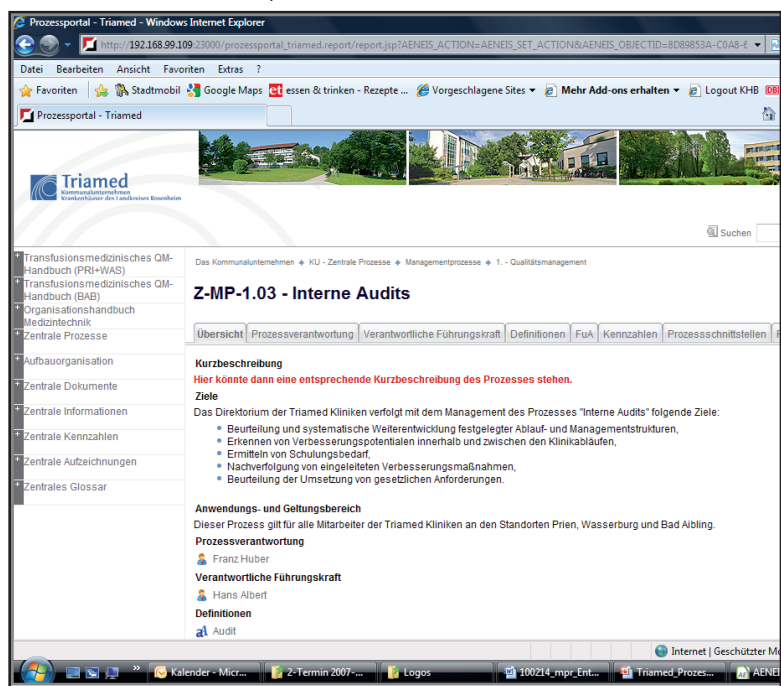
Dazu gehört auch, dass der externe Dienstleister dem Prozessportal-Team auch zukünftig für größere Systemumstellungen oder Erweiterungen zur Seite steht, wenn dies gewünscht wird. Im Rahmen eines Wartungs- und Servicevertrages steht darüber hinaus die Unterstützung via Telefon zur Verfügung, die von den Mitarbeitern rege genutzt wird.



Nach der Einarbeitungsphase durch ipro sind heute insgesamt 15 Mitarbeiter in allen drei Kliniken zusammen in der Lage, die Inhalte des Systems laufend weiter zu pflegen.

Vor der allgemeinen Freischaltung für alle 900 Mitarbeiter gab es in jedem Haus eine Testphase mit einem Dutzend Kollegen aus allen Bereichen. Dazu war das Prozessportal für diese komplett freigeschaltet. Als wichtigste Ergänzung wurde anschließend noch eine grafische Prozessübersicht (Prozesslandkarte) eingefügt, mit deren Hilfe man per Mausclick zu einzelnen Prozessen kommt.

Bild 4: Screenshot des Prozessportals





Andererseits ist es hilfreich, sich gleichzeitig Gedanken zu machen, welche Informationen, die nicht zwingend zu einem Qualitätsmanagementportal gehören, dennoch in ein solches System integriert werden können, um die Akzeptanz bei den Nutzern zu erhöhen. Bei den drei Kliniken aus dem Landkreis Rosenheim waren dies unter anderem die Speisepläne der Kantine, die in das webbasierte QM- und Prozessportal integriert wurden. Wer täglich im System nachschaut, um das aktuelle Essensangebot zu sichten, bekommt dort ja vielleicht auch Appetit auf Qualitäts- und Prozessmanagement.

Aus Sicht der Klinikleitung war die Einführung des webbasierten Prozessportals ein erfolgreiches Projekt, bei dem darüber hinaus auch die Kosten im Rahmen gehalten werden konnten. Dies wurde vor allem dadurch erreicht, dass ein hochrangiger Entscheidungsträger aus der Verwaltung in der Task-Force zur Einführung des Systems mitgearbeitet hat.

Die Kliniken Prien, Bad Aibling und Wasserburg haben die Chance genutzt, ein modernes und flexibel ausbaufähiges Prozessportal zum Kern einer intranetbasierten Krankenhauskommunikation zu machen.

Seine Aufgabe bestand zum Großteil darin, unter den vorher definierten finanziellen Rahmenbedingungen gemeinsam mit dem externen Dienstleister die von den Mitarbeitern geäußerten Wünsche an das neue System auf Machbarkeit zu prüfen. Das Prozessportal der ipro Consulting GmbH ist extrem leistungsfähig und flexibel an die Kundenanforderungen anpassbar, sodass fast alle Wünsche der Mitarbeiter an das System erfüllbar wären, was aber zu entsprechend hohen Kosten geführt hätte.

Im vergangenen Jahr fusionierten die Kliniken mit dem Klinikum Rosenheim zu den RÖMed-Kliniken. Aufgrund der guten Erfahrungen mit dem Prozessportal wird zurzeit überlegt, auch das QM-System des Klinikums in Rosenheim auf das neue System umzustellen.

So wurden bei der Einführung des Systems im ersten Schritt nur jene Funktionalitäten umgesetzt, die direkt zu mehr Übersichtlichkeit, schnellerer Auffindbarkeit von Informationen und zur Reduzierung des Pflegeaufwandes der Dokumente führen.



Kontakt

Rüdiger Bergemann, eMail: bergemann@ipro-consult.de
Thorsten Zastrow, eMail: zastrow@ipro-consult.de