

## Fallorientierte Prozessanalyse

### Weg zur Verbesserung der Prozessqualität und Kostensenkung

Die für jeden stationären Patienten vorliegenden fallbezogenen § 21-Daten können auch für interne Prozessanalysen herangezogen werden. Anhand der OPS-Leistungen in Kombination mit den übrigen Daten können wichtige Erkenntnisse zum Untersuchungs- und Behandlungsverlauf gewonnen werden, die in Verbindung mit den Diagnosen und der jeweiligen DRG Aufschluss zum Beispiel darüber geben, wann welche diagnostischen Maßnahmen durchgeführt wurden oder wann welche Patienten zum Beispiel wohin verlegt wurden (etwa intern zur OP, LHK-Untersuchung).

Die Fragen zur Prozessqualität, Patientenorientierung und Wirtschaftlichkeit sind eng verknüpft mit den strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen, mit der Bedarfsadäquanz bei der Leistungsplanung und -steuerung sowie mit der Information, Kommunikation und Koordination zwischen den leistungserbringenden Berufsgruppen (interdisziplinär und interprofessionell).

Aber auch sogenannte weiche Faktoren sind entscheidend für den Erfolg der Prozessorganisation:

- Engagement, Motivation und Erfahrung der jeweiligen Mitarbeiter;
- Kooperation innerhalb des Teams und mit anderen Berufsgruppen.

Bisherige Ansätze zur Verbesserung der organisatorischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen führten oftmals nicht nachhaltig genug zu den gewünschten Ergebnissen, insbesondere weil der Fokus primär auf Kostensenkung ausgerichtet war ohne direkte Verbindung zur Leistungsstruktur und zur Leistungsintensität. Auch werden Kostensenkungsziele oftmals eher allgemein bzw. global definiert, sodass diejenigen, welche die Kostensenkungen umsetzen sollten, nicht oder nicht aus-

reichend an der Zielentwicklung beteiligt waren. Bisherige Projekte zur Verbesserung der Prozessqualität haben oft nicht oder nur bedingt die gewünschten Ergebnisse erzielt, insbesondere weil die Betrachtung von Teilprozessen im Vordergrund stand, weil die Entwicklung von Änderungen eher als theoretische Modelle konzipiert waren und weil zusätzliche Datenerhebungen erforderlich waren.

#### Controllingorientierte Fallbetrachtung – ein erweiterter Ansatz

Als Grundgedanke wird davon ausgegangen, dass sachgerecht abgestimmte Abläufe zu einer Verbesserung der Prozessqualität bei gleichzeitiger Kostensenkung führen können. Hauptziel dieses Ansatzes ist deshalb das Erkennen von wesentlichen Normabweichungen bei Behandlungsabläufen, und zwar bereichs- bzw. berufsgruppenübergreifend von der Aufnahme bis zur Entlassung des Patienten. Die Vorgehensweise berücksichtigt die Erfahrung, dass die Bereitschaft zu Veränderungen bei den unmittelbar an der Prozessgestaltung Beteiligten höher ist, wenn die Notwendigkeit zu Veränderungen anhand konkreter und nachvollziehbarer Beispiele aufgezeigt werden kann und dass die Akzeptanz wesentlich höher ist, wenn die Fallauswahl auf möglichst vielen stationären Fällen basiert. Wichtig ist, dass neue zusätzliche Datenerhebungen entfallen, wenn die bereits vorhandenen Ist-Daten nach § 21 KHEntgG als Grundlage dienen können.

In methodischer Hinsicht werden zunächst alle fallbezogenen verfügbaren Daten nach prozessrelevanten Besonderheiten vorselektiert. Weitere Schritte

bei der nachfolgenden Fallauswahl sind:

- Selektion von repräsentativen Fallbeispielen;
- chronologische Rekonstruktion des Prozessablaufes anhand der verfügbaren Falldaten (für die selektierten Fallbeispiele);
- Analyse und Bewertung der konkreten Fallbeispiele gemeinsam mit dem jeweils zuständigen Chefarzt bzw. dessen Vertreter.

Als Ergebnis werden die ggf. erforderlichen Veränderungen für die künftige Fallsteuerung in einem Maßnahmenplan festgelegt. Im Rahmen des vorhandenen Qualitätsmanagements kann die Wirksamkeit der Maßnahmen zum Beispiel in Qualitätszirkeln periodisch evaluiert werden.

#### Fazit

Die dargestellte Evaluationsmethodik eignet sich auch als Instrument für eine kontinuierliche zeitnahe Fallbetrachtung, um nichtkonforme Abweichungen möglichst frühzeitig intern erkennen zu können. Damit dient die Methodik unter anderem auch der Beurteilung der Nachhaltigkeit der Effizienz der Fallsteuerung und unterstützt die Bemühungen der Krankenhäuser zur Verbesserung der patientenorientierten Prozessqualität.

#### Anschrift des Verfassers

Diplom-Krankenhausbetriebswirt Herbert Weiss, Geschäftsführer, Weiss Krankenhausberatung GmbH, Brückenstr. 71, 50374 Erftstadt, weiss-krankenhausberatung@t-online.de

[www.daskrankenhaus-online.de](http://www.daskrankenhaus-online.de)  
(Online-Volltext-Version)