

Mehr Zeit für die Patienten

Ein Substitutions- und Optimierungs-Kurzcheck in der Klinik Münsterland weist den Weg, um Ärzte zu entlasten



Foto: Jupiter Images

■ Prof. Dr. B. Greitemann, W. Brokfeld, G. Werr

Oft genügen einige wenige organisatorische Maßnahmen, um Ärzte im Krankenhaus spürbar von arztfremden Aufgaben zu entlasten. Die Frage ist nur: Wo genau soll ein Krankenhaus den Hebel ansetzen? Die Klinik Münsterland nutzte hierfür einen „Substitutions- und Optimierungs-Kurzcheck“. Der eintägige Check spürte nicht nur die wirkungsvollsten Maßnahmen auf, sondern bezifferte zudem deren Einsparpotenzial in Stunden und Euro. Insgesamt kann die Klinik mit einer Entlastung des ärztlichen Dienstes von jährlich rund 1 800 Stunden rechnen – bei acht ärztlichen Vollzeitkräften ein beachtlicher Erfolg.

Für die Ärzte der Klinik Münsterland in Bad Rothenfelde ist der sogenannte Berufsklassenschlüssel ein rotes Tuch. Er ist zum Symbol für eine Fehlentwicklung geworden, die sie nicht länger hinnehmen wollen. Dem Arzt wird abverlangt, auf einer langen Liste den korrekten Beruf seines Patienten zu finden und die entsprechende Schlüsselnummer in das EDV-System einzugeben. Das dauert zwar keine zwei Minuten, doch steht dieser Vorgang beispielhaft für immer mehr Verwaltungsaufgaben, die Frust und Ärger bereiten, weil sie die Ärzte von ihrer eigentlichen Arbeit abhalten.

Das Problem kennen die meisten Krankenhäuser: Wenn der Arzt gehetzt ist, wenn ihn der Termindruck treibt, weil er ständig Daten in einen Rechner eingeben muss, fühlen sich die Patienten eher verwaltet als behandelt. Die Unzufriedenheit schadet am Ende dem Ruf und damit der ökonomischen Perspektive des Hauses. Denn hat man einen Kunden erst einmal vergraut, berichtet dieser nur allzu gern über seine negativen Erfahrungen. In der Reha-Klinik beispielsweise möchte ein chronischer Schmerzpatient von seinem Arzt wissen, woran genau er leidet und welche Therapiemöglichkeiten für ihn in Frage kommen. Zu Recht erhebt er den Anspruch, dass der Arzt sich hierfür Zeit nimmt.

Aber wie wird der ärztliche Dienst zeitraubende Verwaltungsaufgaben wie den Berufsklassenschlüssel wieder los? Welche Tätigkeiten kann er abgeben, um mehr Zeit für seine primären Aufgaben zu haben?

Maßnahmenanalyse mittels objektiver Beurteilungskriterien

Vor diesen Fragen stand – wie viele andere Krankenhäuser – die Klinik Münsterland, eine orthopädisch-rheumatologische Rehabilitationsklinik der Deutschen Rentenversicherung Westfalen. Zur Beantwortung wurden in einem Workshop von den Mitarbeitern mögliche Maßnahmen diskutiert und aufgelistet. Doch am Ende war den Beteiligten unklar, womit sie beginnen sollten. Wo waren die Hebel, mit denen tatsächlich eine merkliche Entlastung der Ärzte erzielt werden konnte? Das Projekt steckte fest.

Die Klinik suchte daraufhin nach einem Analyseverfahren, um die verschiedenen Vorschläge anhand objektiver Maßstäbe beurteilen zu können – und entschied sich schließlich für den „Substitutions- und Optimierungs-Kurzcheck“ (SOK). Das Instrument wurde vom Institut für Workflow-Management im Gesundheitswesen in Münster unter der Leitung von Prof. Dr. Michael Greiling zusammen mit den Beratungsunternehmen Fauth Knief & Partner und Organisations-Beratung Werr entwickelt. Der SOK ermöglicht es, anhand eines vorgegebenen Prozessmodells systematisch die wesentlichen Substitutions- und Einsparpotenziale eines Prozesses zu identifizieren.

Kurzcheck zur Potenzialermittlung

In eintägigen Workshops und mittels moderierter Diskussionen suchen die Teilnehmer gemeinsam nach Einsparpotenzialen und schätzen mögliche Entlastungseffekte konkret – in Stunden und in Euro – ab. Darüber hinaus wird jedes Potenzial gemäß einer Skala bezüglich Notwendigkeit und Dringlichkeit der Veränderung gewichtet. Zwar führt diese Form der persönlichen Bewertung durch die Beteiligten zu einer gewissen Ungenauigkeit der Ergebnisse, bietet andererseits aber auch einen großen Vorteil: Wenn Mitarbeiter die Potenziale selbst einschätzen, sind sie auch bereit, die Ergebnisse zu akzeptieren – was vor allem die spätere Umsetzung der notwendigen Maßnahmen erleichtert.

In der Klinik Münsterland nahmen die Klinikleitung, Ärzte, Therapeuten, Verwaltungsmitarbeiter und Pflegepersonal an dem eintägigen Workshop teil. Weitere Mitarbeiter – etwa aus der Patientenaufnahme, Verwaltung oder Diagnostik – wurden zeitweise hinzugezogen. Unter Moderation eines externen Beraters analysierte die Gruppe den Behandlungsprozess von der Aufnahme über die Diagnostik bis zur Entlassung – wobei das Augenmerk speziell dem ärztlichen Dienst galt. Betrachtet wurden die tagtäglichen Arbeitsabläufe: Wo geht immer wieder etwas schief? Wo könnte etwas besser laufen? Was führt immer wieder zu Ärgernissen? Die Diskussion führte auch dazu, dass sich die Mitarbeiter intensiv Gedanken über Kosten und Nutzen in ihren



3M Health Information Systems bietet das ganze Spektrum intelligenter Klinik-Software aus einer Hand: vom DRG- bis zum Qualitätsmanagement. Überzeugen Sie sich selbst, wie schnell und sicher Sie Qualität und Budget unter Kontrolle bekommen – am besten direkt bei unseren Experten auf der conHT, Halle 2.2, Stand 223.

Alle Infos zu unserem
Messeprogramm unter:
www.3m-dlg.de



Besuchen Sie uns auf der conHT!
Vom 08. bis 10. April 2008 in Berlin,
an unserem Stand 223 in Halle 2.2

Hauptergebnisse des Substitutions- und Optimierungs-Kurzchecks

- Insgesamt sind mit 13 vorgeschlagenen Maßnahmen Einsparungen in Höhe von über 100 000 Euro pro Jahr möglich. Die Arbeitsbelastung der Ärzte kann um 1 800 Stunden pro Jahr gesenkt werden.
- Mit nur drei dieser 13 Maßnahmen lassen sich bereits 80 Prozent der möglichen Arbeitsentlastung für Ärzte erzielen: Wenn bei der ärztlichen Aufnahme Assistenzkräfte einen Teil der Dokumentation übernehmen, entlastet das die Ärzte um rund 1 100 Stunden. Weitere 200 Stunden können erzielt werden, wenn die Blutentnahmen an die Diagnostik delegiert werden. Eine zusätzliche Entlastung von 150 Stunden könnte die Einführung zusätzlicher Textbausteine für die ärztlichen Entlassungsbriefe bringen.
- Allein die einfache organisatorische Maßnahme „Verlagerung von Injektionen in den Frühdienst“ kann einen Einspareffekt von über 30 000 Euro ermöglichen. Zwar hatte dieses Ergebnis mit dem eigentlichen Projektziel „Entlastung der Ärzte“ nichts zu tun, wurde von der Klinik aber dennoch gerne angenommen.

jeweiligen Bereichen machten. Der Workshop trug so nicht nur zur Transparenz der Abläufe bei, sondern schärfte generell den Blick für ökonomische und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge – ein willkommener Nebeneffekt.

Überraschende Ergebnisse führen zu neuen Prioritäten

Wenige Wochen später präsentierte der Berater die Auswertung der Ergebnisse – zusammengefasst in einer Excel-Tabelle. Sie erlaubt es, die möglichen Maßnahmen nach unterschiedlichen Gesichtspunkten – Potenzial in Euro, Notwendigkeit, Dringlichkeit, Zeitersparnis für die Ärzte in Stunden – zu sortieren. Auf einen Blick lässt sich so zum Beispiel erkennen, welche Maßnahmen die höchsten Entlastungseffekte für die Ärzte erwarten lassen oder wodurch die größten Einsparpotenziale für die Klinik realisiert werden können.

Die Ergebnisse des Kurzchecks waren teilweise überraschend. Sie führten dazu, dass die Klinik Münsterland die Prioritäten anders setzte als vor der Analyse vermutet. Manche Maßnahmen – wie zum Beispiel Optimierungen bei der Versorgung der Patienten mit Heil- und Hilfsmitteln – standen zuvor im Fokus. Nun wurde deutlich, dass diese Punkte kaum Potenzial enthielten und somit von der Liste gestrichen werden konnten. Andererseits identifizierte der Check drei Maßnahmen mit besonders hoher Wirkung. Damit war klar, dass hier die entscheidenden Hebel liegen.

Und wie stand es mit dem ungeliebten Berufsklassenschlüssel? Mit besonderer Spannung hatten die Ärzte dieses Ergebnis erwartet. Und immerhin: Der Punkt landete an vierter Stelle. Rund 3 000 Fälle pro Jahr werden verschlüsselt. Im Durchschnitt dauert dieser Vorgang eineinhalb Minuten, was einen Aufwand von jährlich 4 500 Minuten ergibt. Übernimmt künftig eine Assistenzkraft diese Arbeit, haben die Ärzte nicht nur ein leidiges Thema vom Tisch, sondern auch 75 zusätzliche Stunden, die sie ihren Patienten widmen können. Da die Tätigkeit einer Assistenzkraft weniger kostet als die eines Arztes, kann die Klinik zudem eine Einsparung von rund 2 500 Euro verbuchen.

Ergebnisse mit Signalwirkung für die Ärzte

Für die Ärzte waren die Ergebnisse ein ermutigendes Signal. Der Substitutions- und Optimierungs-Kurzcheck machte deutlich, dass mit einigen wenigen Maßnahmen eine merkliche Entlastung erreicht werden kann – im Falle der Klinik Münsterland liegt das Entlastungspotenzial immerhin bei 1 800 Stunden jährlich. Bei acht ärztlichen Vollzeitkräften ist das ein beachtlicher zusätzlicher Spielraum. Indem der Kurzcheck die vorhandenen Einsparpotenziale in Stunden oder Euro bewertete, konnten unfruchtbare Diskussionen über die richtigen Maßnahmen versachlicht und schnell beendet werden.

Aus Sicht der Klinikleitung hat der SOK einerseits gezeigt, dass die Abläufe insgesamt bereits gut organisiert sind – was nicht zuletzt auf ein funktionierendes Qualitätsmanagement-System hinweist. Andererseits wurde deutlich, dass es sich trotzdem lohnt, einzelne Prozesse immer wieder im Hinblick auf Optimierungsmöglichkeiten zu überprüfen. Die Klinikleitung plant daher, weitere Prozesse des Hauses, etwa im Bereich der Verwaltung, dem Kurzcheck zu unterziehen.

Anschriften der Verfasser:

Prof. Dr. Bernhard Greitemann
Ärztlicher Direktor

Wilhelm Brokfeld
Verwaltungsdirektor
Klinik Münsterland
Auf der Stöwe 11
49214 Bad Rothenfelde

Dipl.-Psych. Günther Werr
Neuhofstraße 9
64625 Bensheim