



Foto: metamorworks/stock.adobe.com

KLINISCHE INFORMATIONSSYSTEME

Nur wer den Prozess beherrscht, kann Nutzen aus der Technik ziehen

Klinische Informationssysteme helfen, Informationslücken zu schließen und Arbeitsabläufe zu verkürzen. Entscheidend ist, dass der klinische Prozess an sich schon vorher reibungslos funktioniert hat.

Der Prozess der Patientenbehandlung setzt sich aus vielen kleinen Teilprozessen zusammen, die sich an bestimmten Stellen überschneiden und ineinander übergehen. Dadurch kommt es oft zu redundanten Tätigkeiten, vielen Überstunden und kritischen Informationsdefiziten. Für Abhilfe sorgen können in einer solchen Situation Krankenhausinformationssysteme (KIS). Doch Kliniken nutzen diese Systeme oft noch nicht, um einzelne Prozessschritte aufeinander abzustimmen und zu kontrollieren, sondern lediglich zur digitalen Dokumentation. Die Folge sind unpraktische und klinikfern abgebildete Abläufe, die zwischen digitalen und analogen Prozessschritten wechseln, ohne die Informationen der einzelnen Teilprozesse vollständig abzubilden.

Kommunikationsschleifen und Medienbrüche

Im klinischen Alltag laufen viele Prozesse mit und ohne technische Unterstützung, beispielsweise in der Patientenakte auf Papier sowie im KIS oder zugehörigen Subsystemen. Zu diesen Prozessen gehört klassischerweise der Aktenlauf. Dieser ist geprägt durch Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten, langwierige und unvollständige Kommunikationsschleifen und Medienbrüche zwischen Papier und KIS. Als Folge entstehen organisatorische Schwierigkeiten in der klinikweiten Kooperation und Kommunikation, insbesondere im Hinblick auf nachgelagerte Prozesse in Behandlung, Controlling und Abrechnung.

In der Praxis macht eine Ausgestaltung der Abläufe im KIS erst dann Sinn, wenn die organisatorischen Prozesse reibungslos funktionieren. Doch oft erkennen Kliniken erst, dass Prozesse verbessert werden müssen, wenn sie sich bereits negativ ausge-

wirkt haben und zum Beispiel die Liquidität abgenommen hat, die Kodierung unvollständig oder die Patientenzufriedenheit gesunken ist.

Kritisches Hinterfragen der Ist-Situation

Nicht selten gründen die Verantwortlichen dann Arbeitsgruppen, um die Abläufe zu optimieren. Wichtig dabei ist es, ein interdisziplinäres Team aus mehreren Organisationseinheiten und allen betroffenen Mitarbeitergruppen zu bilden und einen klaren Zielauftrag zu definieren.

Um einen Prozess zu verbessern, sind mehrere Schritte notwendig. Zunächst sichtet das Team alle Unterlagen und Regelungen, die es zu diesem Prozess gibt. Im Beispiel des Aktenlaufs bedeutet das, Verfahrensanweisungen des Qualitätsmanagements und eingesetzte bereichsspezifische Formulare im KIS zu sammeln und zu bewerten. Großer Nachteil einer solchen Datenerhebung ist, dass man als Ergebnis selten ein Abbild der realen Abläufe erhält. Gründe für Probleme, zum Beispiel eine zu komplizierte Dokumentation im KIS, lassen sich so kaum finden.

Einen tieferen Einblick in die tatsächlichen Abläufe gewinnt das Team, indem es persönliche Gespräche mit den beteiligten Mitarbeitern führt. In der Praxis bedeutet das, die Arbeitsgruppe führt Prozessaudits oder Interviews nach einem einheitlichen und strukturierten Muster. In diesen Gesprächen erhalten die Beteiligten Erfahrungen aus erster Hand und können gezielt nach eventuellen Medienbrüchen oder Ablaufproblemen fragen.

Doch um einen teils noch analogen Prozess erfolgreich in das Krankenhausinformationssystem zu integrieren, muss dieser vollständig bekannt sein. Dazu ist es nötig, die Mitarbeiter vor

Ort während des Prozesses persönlich zu begleiten. Erst dann erkennt man, wie der Prozess im Alltag wirklich abläuft. Einerseits bietet diese Tätigkeitserfassung oder Begehung den größtmöglichen Erkenntnisgewinn. Andererseits erfordert die Methode aufgrund der umfangreichen Vor- und Nachbereitung jedoch mit Abstand die meiste Zeit.

Die Erfahrung zeigt, dass sich eine Mischung aller genannten Methoden am besten eignet, die Ist-Situation zu erfassen, da sie verschiedene Blickwinkel ermöglicht und keine Berufsgruppe übergangen wird. Das ist entscheidend, weil der spätere Soll-Prozess nur dann erfolgreich sein wird, wenn alle Gruppen und Beteiligten die zugrunde liegenden Abläufe und Anforderungen akzeptieren.

Gemeinsamer Konsens, den alle mittragen

Anschließend sollte das interdisziplinäre Team die einzelnen Prozessschritte analysieren, alle Informationen bewerten, mögliche Schwachstellen und Medienbrüche aufdecken sowie weitere Schritte erarbeiten. Wichtig ist, dass alle Beteiligten zu Wort kommen und keine Argumente übergangen werden. Nur mit einem gemeinsam gefundenen Konsens ist es möglich, gewollte Veränderungen in den Abläufen und der Organisation umzusetzen. Ein einseitig beschlossener Prozess, den nur bestimmte Interessensgruppen tragen und der nicht alle notwendigen Bedürfnisse abdeckt, lässt sich im Alltag kaum etablieren, geschweige denn durch die eingesetzte Software unterstützen.

Das Team sollte den vereinbarten Soll-Prozess dann schrittweise umsetzen und diesen nicht als unveränderliches Konzept betrachten. Deshalb ist es wichtig, die gefassten Beschlüsse regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und deren Praxistauglichkeit zu hinterfragen. Sollten Abläufe keine positiven Effekte haben, muss das Team den Soll-Prozess verändern und anpassen. Nur durch eine kontinuierliche Re-Evaluation wird das erdachte Konzept an die sich stetig verändernden Abläufe in der Realität einer Klinik angepasst.

Schritt für Schritt digitalisieren

Erst wenn der Soll-Prozess in der Praxis etabliert ist und sich positiv auf die Abläufe ausgewirkt hat, können das Krankenhausinformationssystem und die zugehörigen Subsysteme den Prozess gezielt unterstützen und vorantreiben. Dafür kann der Prozess Schritt für Schritt gezielt digitalisiert werden, zum Beispiel durch Checklisten an bestimmten Schnittstellen oder eine automatisierte Informationsweitergabe. Checklisten beispielsweise können den OP-Verantwortlichen darauf aufmerksam machen, dass noch eine bestimmte Aufklärung in der Akte fehlt, ehe er die Akte weitergeben kann. Dieser „Check“ verhindert gezielt Verzögerungen im Behandlungsablauf.

Ist der zugrunde liegende Prozess allerdings organisatorisch noch nicht umfassend abgebildet und organisiert, wird es durch Erinnerungen im System zu Rückfragen und Unklarheiten kommen. Dann werden die Mitarbeiter die Dokumentation im KIS als unnötigen Mehraufwand betrachten und dessen Nutzen zu Recht kritisch hinterfragen.

Sarah Braun

Projektleiterin
CURACON GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
81679 München

NACHGEFRAGT

„Uns ist wichtig, dass ein Führungswechsel gut gelingt“

Sie bieten neuen Chefärzten und Chefärztinnen ein besonderes Coaching an. Warum?

Gerade in diesen zentralen Positionen ist es uns wichtig, dass ein Führungswechsel gut gelingt. Ein Wechsel bietet große Chancen, um Veränderungen zu initiieren oder Abteilungen zu stabilisieren. Neue Chefärztinnen und Chefärzte haben einen großen Einfluss auf die Leistungen und auch die Atmosphäre einer Abteilung.

Wie sieht das Coaching in der Praxis aus?

Wir unterstützen unsere neuen Führungskräfte in einem strukturierten Begleitungsprozess dabei, sich schnell und sicher in ihre neue Funktion einzuarbeiten. Meistern sie die ersten 100 Tage, sitzen sie gefestigt im Sattel und können ihre Abteilung langfristig entwickeln und führen.

Und ganz konkret?

Zunächst geht es darum, gegenseitige Erwartungen zu klären, Schlüsselbeziehungen zu entwickeln, Normen und Werte sowie wichtige Regeln und Selbstverständnisse unserer Kliniken kennenzulernen. Danach unterstützen wir bei Themen wie Veränderungen initiieren, mit Widerständen umgehen oder Mitarbeitende mitnehmen.



*Interview mit Gerit Mayer,
Leiter der Abteilung
Personalentwicklung &
Personalmarketing des
Klinikverbundes Tirol
Kliniken GmbH, Innsbruck*

Welche Risiken gibt es aus Ihrer Sicht bei einem Führungswechsel?

Es kann sein, dass Führungskräfte beispielsweise zu sehr in ihrer Fachlichkeit aufgehen, nur im OP arbeiten wollen und dabei ihr Umfeld aus den Augen verlieren. Zudem ist eine zu schnelle Konzentration auf Themen riskant, wenn sie nicht Teil einer Strategie ist. Auch die Vernachlässigung wichtiger Gespräche mit Schlüsselpersonen kann zum Problem werden.

Was macht einen gelungenen Führungswechsel aus?

Wenn der oder die Neue gut in das Unternehmen integriert ist, gibt es ein klares Zukunftsbild – und das ganze Team unterstützt diesen gemeinsamen Weg.