

SwissDRG Interimsmanagement - Leitung Medizinische Kodierung

Wenn's intern brennt, ist externe Kompetenz vor Ort

In der Medizinischen Kodierung braucht es hochqualifiziertes Personal. Diese Fachspezialisten benötigen nicht nur ein hohes Mass an Sachwissen, sondern auch gesunden Menschenverstand. Nach einer Reorganisation im Stadtspital Waid Zürich ist die Abteilung wieder sehr gut aufgestellt.

Die Medizinische Kodierung analysiert die Haupt- und Nebendiagnosen sowie Prozeduren eines jeden akutstationären Spitalaufenthaltes und bestimmt damit, wie viel Geld das Spital für den Fall vergütet bekommt.

Wer nun aber meint, es gebe immer nur eine Möglichkeit der Beurteilung, täuscht sich. «Die Medizinische Kodierung ist keine exakte Wissenschaft», sagt Andreas Gerhard, Geschäftsführer der MALK Medizin Controlling AG. «Jeder Arzt bzw. jede Ärztin schreibt die Berichte ein wenig anders, bestimmte Fachtermini können unter-

schiedlich beurteilt werden und jeder Revisor/ jede Revisorin bewertet die medizinische Dokumentation gegebenenfalls etwas anders.» Trotzdem – oder gerade deswegen – ist es das Ziel, einen möglichst grossen Konsens im Ergebnis der Kodierung zu erreichen.

Hintergrund und Ausgangslage

Das Stadtspital Waid Zürich ist ein städtisches Spital mit den Schwerpunkten Medizin, Chirurgie und Akutgeriatrie mit rund 9500 akutstationären Fällen pro Jahr. Im Zuge der SwissDRG-Einfüh-

rung im Jahre 2012 haben sich die Anforderungen an die Medizinische Kodierung stark verändert. Nach einem Wechsel der fachlichen Leitung der Kodierabteilung war es erforderlich, das Team neu auf die Anforderungen der SwissDRG Rahmenbedingungen auszurichten.

Für diese Neuausrichtung respektive diesen Neustart in der Kodierung wurde eine Interimsleitung durch die Spitaldirektion (Direktor und Leitung Finanzen) im Januar 2015 beauftragt. Die Kernthemen der Reorganisation waren u.a. Personalführung, Personalbeschaffung, Quali-

Der weite Blick in die Stadt Zürich – vom Stadtspital Waid, wo die MALK Medizin Controlling AG die DRG Kodierung reorganisiert hat



tätssicherung und Schulungen verschiedener Berufsgruppen im Spital (u.a. Ärzte, Pflege, therapeutische Berufe):

- Hauptgrund für die Entscheidung, die Führungsaufgabe und auch die fachliche Leitung extern zu besetzen, waren u.a. Auffälligkeiten in der ordentlichen SwissDRG Revision.
- Die bisherige Leitung hatte effektiv nur ca. 10% Vollzeitäquivalente (VZÄ) für die fachliche Führung zur Verfügung. Das hat bei tendenziell steigenden Anfragen durch die Kostenträger nicht gereicht.
- Zudem hat sich gezeigt, dass die fachliche und personelle Führung in einer Funktion wahrgenommen werden sollte.
- Das Team Kodierung im SWZ (6 Personen mit 300 Stellenprozenten - Kodierung ohne eidgenössischen Fachausweis) arbeitete überwiegend im Homeoffice.

Auftrag und Ressourcen

Die Reorganisation respektive der Neuaufbau der Abteilung Medizinische Kodierung beinhalteten mehrere Themen:

- Es soll das Rückweisungsmanagement und die Schulungen zu den Themen SwissDRG und Auswirkungen der medizinischen Dokumentation vertieft werden.
- Für das Aufzeigen des Fortschritts in der chronologischen Kodierung wird ein Monitoring gewünscht. Alle Austritte eines Monats sollen im Verlauf des Folgemonats abgeschlossen sein. Gewisse Schwankungen hierbei in Ferienzeiten und in Zeiten von Krankheitsausfällen werden toleriert.
- Die Ressourcen für die Führungsaufgabe werden ad Interim mit ca. 20% VZÄ festgelegt, das entspricht durchschnittlich einem Tag pro Woche.

Hierbei wurden klare Anforderungen an die Verbesserung der Kodierqualität gestellt:

- Es soll ein besseres Ergebnis in SwissDRG-Revisionen (unter 10% DRG Änderungen im ersten Jahr und unter 5% im zweiten Jahr) erzielt werden. Zudem soll keine signifikante CMI-Abweichung nach der Stichprobenbewertung festgestellt werden.
- Eine stabile personelle Situation soll geschaffen werden.

Vorgehen und Methode

Historische Struktur und darauf aufbauende Prozesse

Die historisch gewachsene Struktur und die darauf aufbauenden Prozesse der Kodierung sind auch immer im Kontext einer bestehenden



Abbildung 1: Interimsmanagement nach Handlungsfeldern: Leitung Medizinische Kodierung

Unternehmenskultur zu sehen. Das verdeutlicht Abbildung 1 im Überblick.

Von Beginn an war es zielführend für den Neuaufbau der Abteilung einen «Platz» in der Spitalleitungskonferenz zu erhalten. In diesem Gremium wurde auf Kaderebene das Thema SwissDRG, Auswirkungen der medizinischen Dokumentation und der medizinischen Kodierung von der Leitung Medizinische Kodierung ad Interim erläutert.

Die **Kommunikation mit den Chefärzten** und Kaderärzten hat in dieser Tagung das erforderliche Gewicht und die nötige Priorität erhalten.

SwissDRG-Schulungen

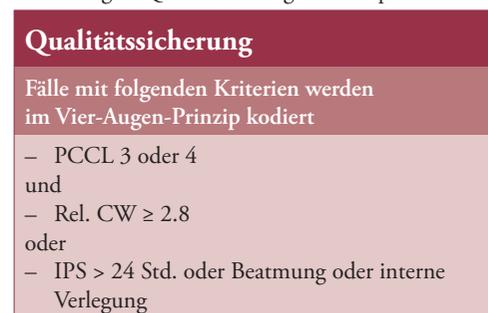
In der Folge konnten **abteilungsspezifische SwissDRG-Schulungen** je Fachbereich geplant und mit der erforderlichen Aufmerksamkeit und Präsenz durchgeführt werden. Für die **abteilungsinterne Kommunikation** wurden **wöchentliche Teambesprechungen vor Ort** geplant. Auf eine vollständige und regelmäßige Teilnahme aller Mitarbeiter wurde Wert gelegt.

Medizinische Kodierung und Qualitätssicherung (QS)

In der Qualitätssicherung wurde als Erstes das Vier-Augen-Prinzip umgesetzt. Danach folgte die Einführung der elektronischen Regelprüfung (MMC-Auditor®):

QS: Vier-Augen-Prinzip: Die Kodierung ist, wie bereits erwähnt, keine exakte Wissenschaft. Gerade bei Fällen, in denen die medizinische Dokumentation einen gewissen Spielraum in der Kodierung zulässt, ist es erforderlich, ein Qualitäts-Sicherungssystem zu implementieren, in

Abbildung 2: QS im Vier-Augen-Prinzip



dem Begutachtungen durch mehrere Fachexperten (Peer-Reviews) berücksichtigt werden. So werden die Fälle identifiziert, in denen eine «Zweitmeinung» im Team eingeholt werden soll.

Im Kodierprozess bedeutet dies, etwas mehr Aufmerksamkeit auf die komplexen Fälle zu richten. Im Ergebnis stellt das Spital jedoch die gewünschte Qualität, auch aus Sicht Revision, sicher.

Elektronische Regelprüfung (MMC-Auditor®) aller Fälle einer Datenperiode: Zum Thema QS wurde parallel hierzu noch eine elektronische Regelprüfung eingesetzt. Die Methode prüft einmal pro Halbjahr den vollständigen Datensatz der Medizinischen Statistik. Die hierbei auffällig gestellten Fälle werden manuell selektiert und erneut anhand der Dokumentation vom Kodiererteam auf Fehler geprüft.

Nach der Prüfung wird eine Stellungnahme zum elektronischen Hinweis vom Kodierer/in selbst formuliert und die Kodierung in diesem Sinne validiert. Hierbei kommt auch ein Fachdialog in Gange, der einen deutlichen Lerneffekt innerhalb der Abteilung Kodierung sicherstellt.

Monitoring der chronologischen Kodierung

Um ein beständiges Monitoring zum Verlauf in der chronologischen Kodierung zu erhalten, wurde hierfür ein kontinuierliches Feedback an den Leiter Finanzen eingeführt.

Personalausstattung und -beschaffung

Da die Medizinische Kodierung als Dienstleister im Spital wahrgenommen werden soll, ist hierfür Personal mit der entsprechenden Haltung und Qualifikation erforderlich.

Für die **Personalausstattung** war aus diesem Grund zu berücksichtigen, dass zukünftig ein Qualitätssicherungssystem implementiert ist,



Hans-Günther Hartmann, Leiter Finanzen Stadtspital Waid Zürich (SWZ)

welches zusätzliche Ressourcen bindet. Auch die in einigen Fällen notwendige schriftliche Kommunikation mit den Kaderärzten und die Versicherungsrückweisungen werden vom hochqualifizierten Team selbst abgewickelt. Die Kodiererinnen werden unter Berücksichtigung von Tätigkeiten, welche parallel zur Kodierung anfallen, zwischen 15 und 22 Fälle pro Tag kodieren und für die Fakturierung freigeben.

Die **Personalbeschaffung** in einem Markt, in dem bis zu 20 ähnliche Stellenangebote pro Monat erkennbar sind, war recht anspruchsvoll.

Es bestehen hohe Qualifikationsanforderungen bezüglich des Kodierpersonals: Gesucht wurden erfahrene Kodierer/innen, die selbstständig im Homeoffice eine reversionssichere Kodierqualität liefern. Eine tragfähige Vertrauensbasis zum Team, insbesondere für das Arbeitsplatzmodell «Homeoffice», ist Voraussetzung. Mit den attraktiven Rahmendbedingungen der Stadt Zürich



Andreas Gerhard, Geschäftsführer MALK Medizin Controlling AG (MMC AG), Lachen

und zusätzlicher Möglichkeit, zwischen zwei und bis zu vier Tage pro Woche im Homeoffice zu arbeiten, standen nach einiger Zeit einige interessante Bewerber/innen in der engeren Auswahl.

Erstklassige Qualifikation galt auch beim Neubesetzen der Leitung Medizinische Kodierung. Die neue Leitung sollte zu den Fähigkeiten einer medizinischen Kodiererinnen auch idealerweise eine ärztliche Ausbildung sowie Erfahrung in der Schulung von Ärzten mitbringen. Die Personalauswahl, in einem mehrstufigen Prozess, wurde in enger Zusammenarbeit mit dem HR des SWZ durchgeführt.

Für die zwei Kodierstellen und die Leitungsstelle waren drei Stufen im Bewerbungsverfahren vorgesehen.

Nach Sichten der Bewerberdossiers im ersten Schritt und einem Kennenlernen im Erstgespräch wurden auch praktische Fähigkeiten in der Kodierung abgefragt. Die Zahl der Bewerbungen war zwar hoch, der Anteil der Bewerbungen, die für die zweite und dritte Stufe in Frage kamen, war hingegen eher gering. Erstaunlich oft wurden die Minimalanforderungen der Stellenausschreibung in keiner Weise erfüllt.

Nach etwas mehr als einem Kalenderjahr waren alle gewünschten Mitarbeiterinnen aus den Bewerbungen ausgewählt. Anfang August 2016 hat eine strukturierte Übergabe an die neue Leitung Medizinische Kodierung begonnen und das

Abbildung 3: Monitoring der chronologischen Kodierung

Stand chronologische Kodierung Datenjahr 2016	
Ziel: Alle Austritte eines Monats sollten im Verlauf des Folgemonates abgeschlossen sein.	
Monitoring gemäss KIS – kontinuierlich	Im Juni 2016
Austritte bis Ende des Vormonats (PLAN)	3811
Kodierte Fälle bis Ende lfd. Monat (IST)	3597
Restfälle wie verteilt (ABWEICHUNG)	214
Davon HOLD Fälle	6
(u.a. fehlende Dokumente, Klärung medizinischer Fragen)	



neue Team, bestehend aus drei langjährigen und drei neuen Mitarbeiterinnen, hat sich bei einem Teamanlass in der Stadt Zürich kennengelernt.

Ergebnisse und Fazit

«Die interimistische Leitung der Kodierabteilung hat sich sehr bewährt» sagt Hans-Günther Hartmann, Leiter Finanzen Stadtspital Waid Zürich. «Dies vor allem auch durch die offene und kommunikative Art von Andreas Gerhard, der schnell Zugang zu den von der Kodierung betroffenen

Abteilungen gefunden hat. Es ist gelungen, die Bedeutung der Arbeit der Kodierabteilung für den finanziellen Erfolg des Spitals vor allem in der Ärzteschaft und im Pflegebereich zu verfestigen. Die Qualität und die Effizienz der Kodierung der Mitarbeiterinnen konnte gesteigert werden. Alle offenen Stellen inkl. Leitung der Kodierabteilung sind mit qualifizierten und motivierten Mitarbeiterinnen besetzt. Die interimistische Leitung hat der Abteilung und dem Spital gutgetan. Falls es wieder einmal zu einer Vakanz in der Leitung der Kodierabteilung kommen soll-

te, wovon ich aber zumindest für die nächste Zukunft nicht ausgehe, werde ich mich wieder auf die bewährte Zusammenarbeit mit der Firma MALK Medizin Controlling AG stützen.»

Autoren

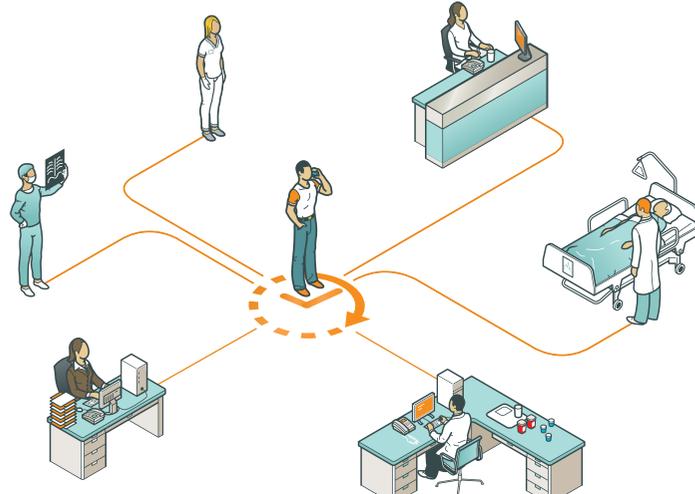
- Hans-Günther Hartmann, Leiter Finanzen Stadtspital Waid Zürich (SWZ)
- Andreas Gerhard, Geschäftsführer MALK Medizin Controlling AG (MMC AG)



LOGICARE

Zentraler Service Desk – individuell auf Ihre IT abgestimmt

Profitieren Sie von einer Anlaufstelle für Medizin, Pflege und Administration



- 7 x 24 x 365-Erreichbarkeit
- Hohe Problemlösung beim Erstkontakt
- Keine eigene Infrastruktur notwendig
- Transparente Kostenstruktur

Logicare AG | Zürichstrasse 125 | 8600 Dübendorf | 058 201 62 00 | www.logicare.ch | info@logicare.ch