Ein prozessorientiertes Konzept am Beispiel der Forel Klinik

CRM im Gesundheitswesen

Das Gesundheitswesen in der Schweiz befindet sich in einem umfassenden Wandel. Mit der Revision des Krankenversicherungsgesetzes (KVG) wurde u.a. die Vergütung der stationären Spitalleistungen nach Fallpauschalen schweizweit einheitlich geregelt. Die Finanzierung der Spitäler wird so nicht nur auf eine neue Grundlage gestellt, das neue, ab 1. Januar 2012 gültige Tarifsystem soll Transparenz und Vergleichbarkeit bieten und damit Effizienz schaffen. Was das für die Praxis heisst, zeigte Prof. Rainer Endl, eindrücklich an den Berner Info-SocietyDays.

Prof. Dr. Rainer Endl, FHS Hochschule für Angewandte Wissenschaften, St. Gallen

Um die Wirtschaftlichkeit eines Spitals zu sichern, müssen die Fallzahlen gehalten oder vermehrt werden. Eine möglichst kurze, effiziente Behandlung ist wirtschaftlich, jedes freie Bett ist so rasch wie möglich mit einem neuen Patienten zu belegen. Diese Logik gilt zukünftig für alle Spitäler, in der Folge wird ein Wettbewerb um Patienten entstehen. Dabei kann man Patienten nicht mit preisgünstigen Angeboten locken, denn in der Regel werden Behandlungs- und Therapiekosten von den Krankenversicherungen übernommen. So rücken die Faktoren Leistungsqualität und Service in den Mittelpunkt des Werbens um Patienten.

Aus Sicht der Spitäler ist zu beachten, dass die Patientenentscheidung für oder gegen ein bestimmtes Spital stark vom jeweils zuweisenden Arzt beeinflusst wird. Einem Spital muss also daran gelegen sein, für die einzelnen Indikationen Qualitätsparameter zu definieren, welche die Entscheidung der zuweisenden Stellen zugunsten des eigenen Spitals beeinflussen könnten. Diese Qualitätsversprechen müssen dann systematisch und konsistent gegenüber der niedergelassenen Ärzteschaft kommuniziert werden. Auch verändern neue Organisationsmodelle wie z.B. HMO-Praxen oder medizinische Versorgungszentren die Beziehungen zum ambulanten Sektor: Dieser erhält durch die zunehmende Konzentration ambulanter Leistungen in grössere Versorgungseinheiten gegenüber den Spitälern eine zunehmend stärkere Nachfragemacht.

Prozessorientiertes Zuweisermanagement bei der Forel Klinik

Die Patienten zuweisenden Stellen erhalten daher einen grossen Einfluss auf die Auslastung eines Spitals. Ein stabiles und steuerbares

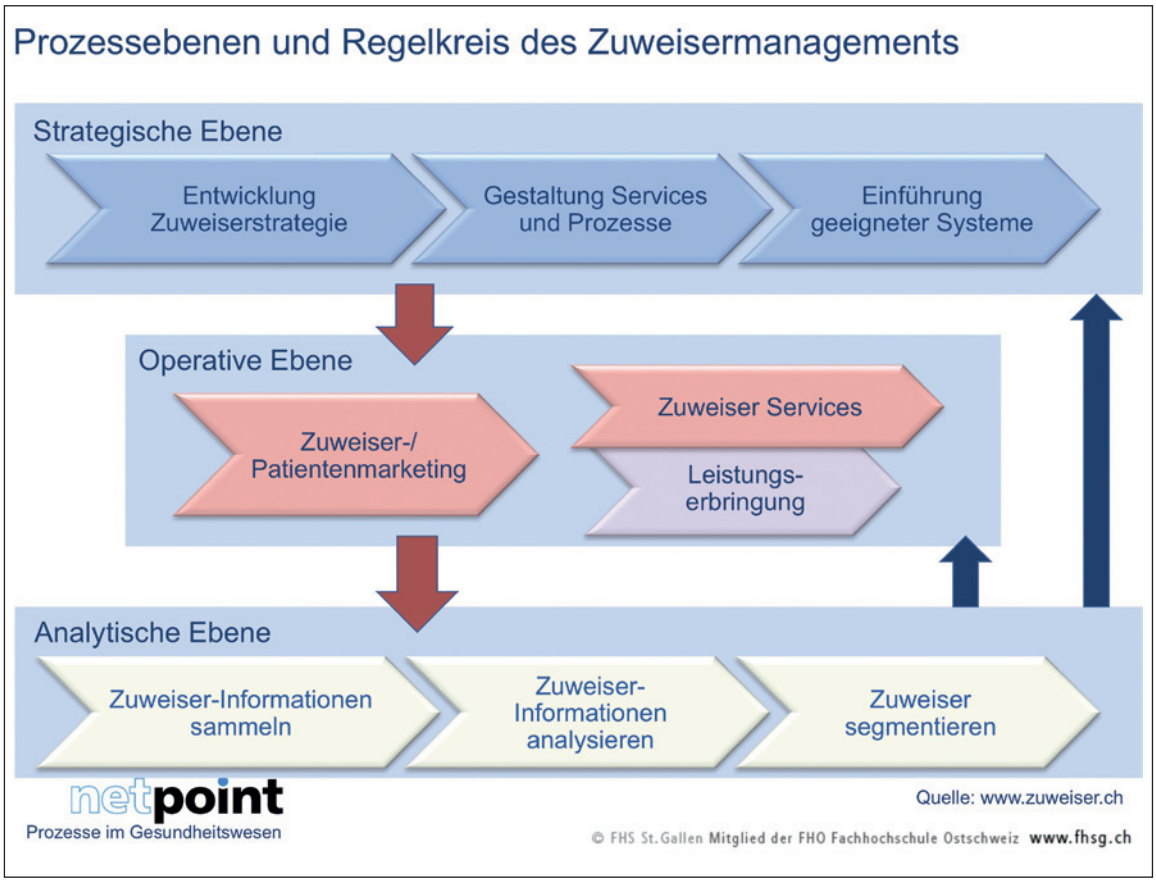

Abb. 1

Zuweiser-Netzwerk unterstützt die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen und erschliesst durch Nutzung ambulant-stationär erzielbarer Synergieeffekte auch direkt Einsparungspotenziale, z.B. durch Vermeidung unnötiger Doppel-/ Mehrfachuntersuchungen. Diese und andere Überlegungen veranlassten die Forel Klinik, das Zuweisermanagement als Teil einer neuen Klinik-Strategie zu konzipieren und schrittweise einzuführen. Die im Kanton Zürich domizilierte Forel Klinik positioniert sich gemäss ihrem Leitbild als das schweizweit führende Kompetenzzentrum für die Behandlung von Alkohol-, Medikamenten- und Tabakabhängigkeit.

Unter Zuweisermanagement wird bei der Forel Klinik ein ganzheitlicher Ansatz verstanden, mit dem Folgendes avisiert wird:

- Neue Zuweiser werden gezielt angesprochen und von den Leistungen der Forel Klinik überzeugt.
- Bestehende Zuweiser / Patienten werden gezielt gepflegt.
- Systematisch Massnahmen zur Steigerung der Zuweiser- und Patientenloyalität werden durchgeführt.

Weit mehr als Marketing

Dieses neue Verständnis geht weit über das «klassische» Spitalmarketing hinaus, das sich bisher im Wesentlichen darauf beschränkte, den Internetauftritt zu gestalten, Spitalprospekte an die im Einzugsgebiet befindlichen Arztpraxen zu versenden, gelegentlich Zuweiserbefragungen durchzuführen sowie Weiterbildungsveranstaltungen zu organisieren. Vielmehr wurde auf der strategischen Ebene eine

Teil eines Gesamtprojekts

Das beschriebene Projekt ist Teil eines Gesamtprojekts, das sich mit der Umsetzung der Strategie der Forel Klinik befasst. Das Institut für Informations- und Prozessmanagement an der FHS Hochschule für Angewandte Wissenschaften St.Gallen (IPM-FHS) unterstützt die Klinik mit Beratungs- und Forschungsdienstleistungen. Die Kompetenzschwerpunkte des IPM-FHS liegen in den Bereichen Business- & Requirements Engineering, IT-Management, IT-Sicherheit sowie Wissensmanagment. In verschiedenen Forschungs- und Dienstleistungsprojekten fokussiert sich das IPM-FHS mit diesen Kompetenzen auf das Themengebiet eHealth.

Links
www.forel-klinik.ch
www.fhsg.ch/ipm
www.zuweiser.ch

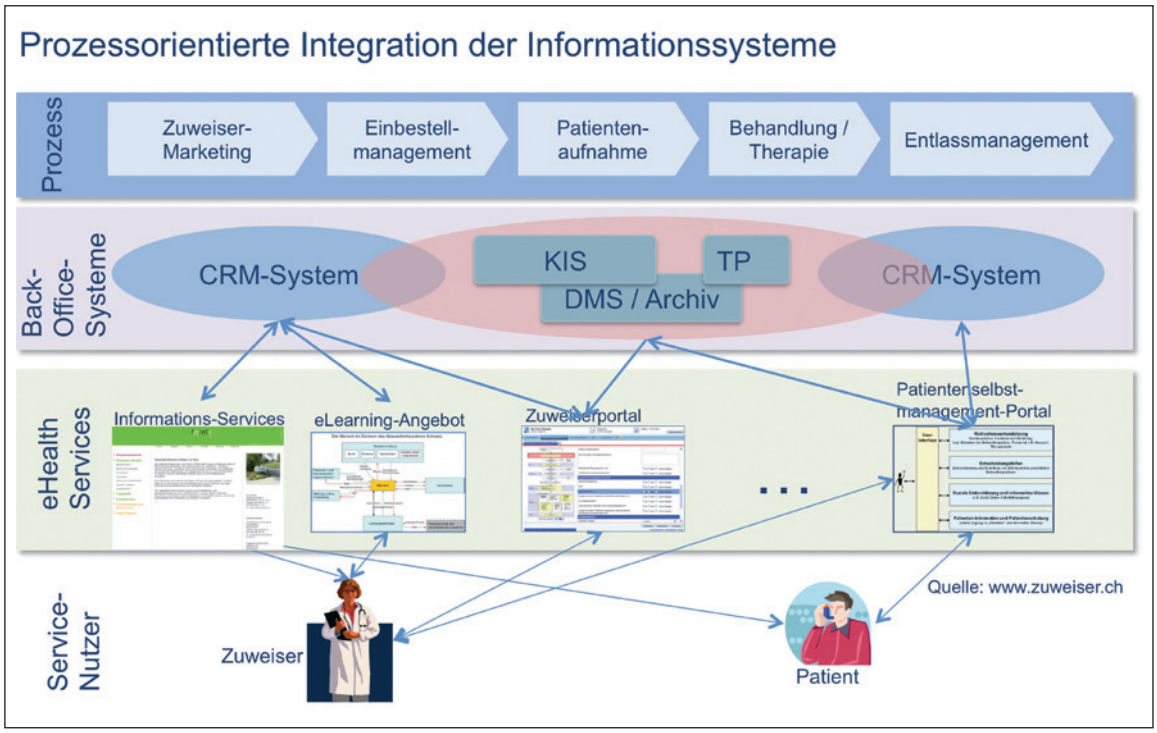

Abb. 2

konsistente Zuweiserstrategie entworfen und, daraus abgeleitet, auf der organisatorisch-operativen Ebene neue Prozesse gestaltet bzw. bestehende Prozess adaptiert (vgl. Abb 1). Dabei ging es nicht nur um die Neu- bzw. Umgestaltung der organisationsübergreifenden Kommunikationsprozesse. Das Zuweisermanagement-Konzept der Forel Klinik beeinflusst auch die Gestaltung der Patientenpfade, das Entlassungsmanagement sowie die mit der Leistungserbringung verbundenen administrativen Prozesse, wie folgende Beispiele zeigen:

Information

Von zentraler Bedeutung ist die Information, welcher Zuweiser welche Patienten eingewiesen hat. Diese Information wird bei der Anmeldung, spätestens jedoch bei der Aufnahme des Patienten erfragt. Diese und andere neu zu erfassenden Informationen führen zu Anpassungen des Patientenaufnahmeprozesses.

Therapieverlauf

Die zuweisende Stelle soll während der Therapie aktiv über den Therapieverlauf informiert werden. Dies setzt einerseits voraus, dass im Patientenpfad an klar definierten Punkten Aktivitäten «eingebaut» sind, die den Informationsfluss zum Zuweiser sicherstellen. Zum anderen wird jedem Zuweiser eine medizinische Fachperson als Ansprechpartner zugeordnet, die z.B. für Rückfragen über den Therapieverlauf des Patienten zur Verfügung steht.

Patientenpfad

Ein transparenter Patientenpfad unterstützt auch das Entlassmanagement. Je früher der Entlassungszeitpunkt bekannt ist, umso systematischer kann die Neubesetzung des frei werdenden Therapieplatzes erfolgen. Auch können für den Zuweiser relevante Informationen über die bevorstehende Entlassung, z.B. Arztbrief, eingeplant und vorbereitet werden; dies mit dem Ziel, die zuweisende Stelle zeitgerecht über Entlassung, Therapieverlauf und empfohlene Massnahmen im Rahmen der Nachbehandlung zu informieren.

Prozessdefinition

Bei der Forel Klinik bisher nicht vorhandene Prozesse müssen gestaltet und eingeführt werden. Ein Beispiel ist der Adressmanagement-Prozess, mit dem nun sichergestellt wird, dass Adressen zuweisender Stellen dublettenfrei, aktuell und korrekt vorgehalten und regelmässig überprüft werden. Darüber hinaus müssen klassifizierende, für die Zuweisersegmentierung relevante Merkmale systematisch gepflegt werden.

Nachfass-Aktivitäten

Zu den neu einzuführenden Prozessen gehören auch Nachfass-Aktivitäten. Wenn beispielsweise ein Patient von einem Zuweiser zu einer ambulanten Abklärung eingewiesen wird, dann aber trotz einer klaren

Indikation kein Eintritt des Patienten erfolgt, soll nach einer gewissen Zeit der Grund des Nichteintritts des Patienten erfragt werden. Hierfür sind entsprechende Rollen und Aktivitäten zu definieren.

In Anlehnung an den CRM-Regelkreis ist es auch eine wesentliche Aufgabe des Zuweisermanagements, das systematische Lernen aus der Beziehung zu den Zuweisern, aber auch zu Patienten, sicherzustellen (vgl. Abb. 1). So führt z.B. die Information, dass in einer zur Zielgruppe gehörenden Region unterdurchschnittlich häufig Zuweisungen zu verzeichnen sind, zu einer entsprechenden Anpassung der dort verwendeten Marketing-Instrumente.

Vorgehen im Projekt und Einführung prozessunterstützender Systeme

Ausgehend von der definierten Zuweiserstrategie und den damit verbundenen Zielen wurde im Rahmen des Projekts zunächst eine Prozesslandkarte erstellt. Diese diente im Projekt als Bezugsrahmen für alle weiteren Massnahmen, vor allem lieferte sie den Überblick über den Gesamtzusammenhang und ermöglichte die grobe Identifikation der Schnittstellen zwischen CRM-, Administrations- und therapeutischen Prozessen. Die Schnittstellen sowie die betroffenen Prozesse selbst wurden in der nächsten Phase detailliert. Aus diesen Prozessbeschreibungen schliesslich wurden organisatorische und funktionale Anforderungen an das einzuführende CRM-System abgeleitet.

Im Rahmen eines systematischen Evaluationsprozesses wurde Microsoft Dynamics CRM 4.0 als CRM-System ausgewählt. Wesentliche Gründe für diesen Entscheid waren vor allem die nahtlose Integration in die Microsoft Outlook-Oberfläche und die Möglichkeit, Zuweiserprozesse mit der integrierten Workflow-Komponente abzubilden. Weitere Argumente waren die einfache Anpassung des Standardsystems an die spezifischen Anforderungen der Forel Klinik sowie die gute Integrierbarkeit in das ebenfalls neu eingeführte Krankenhausinformationssystem (KIS) Vitomed der Firma Vitodata. Durch die Integration von CRM-System und KIS wird z.B. sichergestellt, dass ein während der Therapie stattfindender, im Vitomed dokumentierter Kontakt mit der zuweisenden Stelle, auch im CRM-System hinterlegt ist (vgl. Abb. 2). Dokumentiert wird im CRM-System aber nur der Kontakt als solcher, fallbezogene medizinische oder therapeutische Informationen verbleiben vollumfänglich im Krankenhausinformationssystem. Die Bereitstellung der Kontakthistorie im CRM-System ermöglicht jedoch eine Gesamtübersicht über alle Aktivitäten, die in Bezug auf einen Zuweiser geplant sind bzw. bereits stattgefunden haben.

Der Autor

Prof. Dr. Rainer Endl, dipl. Wirtschaftsinformatiker, leitet das Institut für Informations- und Prozessmanagement an der FHS Hochschule für Angewandte Wissenschaften St.Gallen. Zuvor war er als Bereichsleiter Consulting und Mitglied der Geschäftsleitung bei der rbc solutions AG tätig. Er verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Gestaltung und Optimierung prozessorientierter Organisationen sowie in der Evaluation, Einführung und Integration betrieblicher Informationssysteme. Ein besonderer Beratungsschwerpunkt ist dabei die Entwicklung und Integration von CRM-Prozessen und -Systemen.