

Aktueller Stand des Zuweiserbeziehungsmanagements

Wer Zuweiser pflegt, ist gut beraten

Die Revision des Krankenversicherungsgesetzes und dessen Umsetzung im Jahre 2012 brachten aus Sicht der stationären medizinischen Leistungserbringer zwei grundlegende Veränderungen: Die Einführung des Fallpauschalensystems SwissDRG und die «Aufhebung» der kantonalen Grenzen zugunsten einer prinzipiell freien Spitalwahl für den Patienten. Das bedeutet unter anderem auch, dass dem Zuweisermanagement eine viel höhere Bedeutung zukommt.

Mit der damit verbundenen Verschärfung der Konkurrenzsituation rücken die Steuerung des Patientenflusses einerseits sowie die aktive Gestaltung eines wirtschaftlichen «Fallmixes» andererseits in den Vordergrund. Aus Sicht der Spitäler ist dabei zu beachten, dass die Patientenentscheidung für oder gegen ein bestimmtes Spital sehr stark vom jeweils zuweisenden Arzt beeinflusst wird. Niedergelassene Ärzte sind quasi Vermittler und Lotsen für ideale Patientenfälle.

Gezielter Beziehungsaufbau

Damit werden der gezielte Beziehungsaufbau zu diesen Ärzten und deren langfristige Bindung für die Spitäler zu einem strategisch bedeutsamen Erfolgsfaktor. Das Zuweiserbeziehungsmanagement (ZM) wird zum Programm: Darunter wird ein Managementkonzept für Spitäler verstanden, das sich stark an den Anforderungen und Wünschen der zuweisenden Ärzte orientiert. Wesentliche Merkmale dieses Konzeptes sind:

- Das medizinische Leistungsangebot, aber auch die den Behandlungspfad begleitenden Administrationsprozesse sind zielgerichtet und abteilungsübergreifend mit den Anforderungen der relevanten Zuweisergruppen in Übereinstimmung zu bringen.
- Nicht jeder Zuweiser erhält dieselben Leistungen. So richten sich die Kommunikationsintensität und die Bereitstellung bestimmter Services nach der aktuellen Bedeutung des Zuweisers und nach seinem Potenzial. Voraussetzung dafür ist, dass ein Spital die Wertigkeit seiner Zuweiser kennt. Die Zuweisungshäufigkeit alleine ist als Indikator nicht ausreichend, da sie keinen Hinweis auf die Rentabilität der Fälle gibt.
- Die unspezifische Kommunikation z.B. über Inserate oder Spitalpublikationen tritt in der Bedeutung in den Hintergrund zugunsten der individuellen Ansprache des Zuweisers.

- Die Etablierung und Pflege der Zuweiserbeziehung wird als dynamischer Prozess aufgefasst. Das «Lernen aus der Zuweiserbeziehung» ist dabei ein wichtiges Element. Dies impliziert, dass für die relevanten Zuweisergruppen z.B. Kontakt- und Zuweisungshäufigkeit, Reklamationen, Teil- oder Nichtteilnahme an speziellen Veranstaltungen registriert und systematisch analysiert werden. So sollte möglichst früh erkannt und angemessen reagiert werden, wenn ein prinzipiell häufig zuweisender Arzt plötzlich abnehmende Zuweisungen aufweist.

Das Zuweiserbarometer

Mit der von Microsoft (Schweiz) unterstützten Studie Zuweiserbarometer Schweiz 2013 sollten aktuelle Bedeutung und Stand des Zuweiserbeziehungsmanagements in der Schweiz festge-

stellt werden. Darüber hinaus sollten folgende Ziele erreicht werden:

- Die Frage beantworten, ob das Zuweiserbeziehungsmanagement heute noch primär als operative (Marketing-) Aufgabe oder bereits als strategisches Konzept gesehen wird
- Die aus Sicht der Spitäler prioritären Handlungsfelder identifizieren
- Den Stand der IT-Unterstützung für das Zuweiserbeziehungsmanagement feststellen.

In der online durchgeführten Studie wurden im Zeitraum Mai/Juni 2013 70 Akutspitäler, psychiatrische und Reha-Kliniken befragt. Dabei bewerteten die Teilnehmenden eine gegebene Aussage nach den Kriterien Wichtigkeit und aktueller Erfüllungsgrad (vgl. Abb. 1).

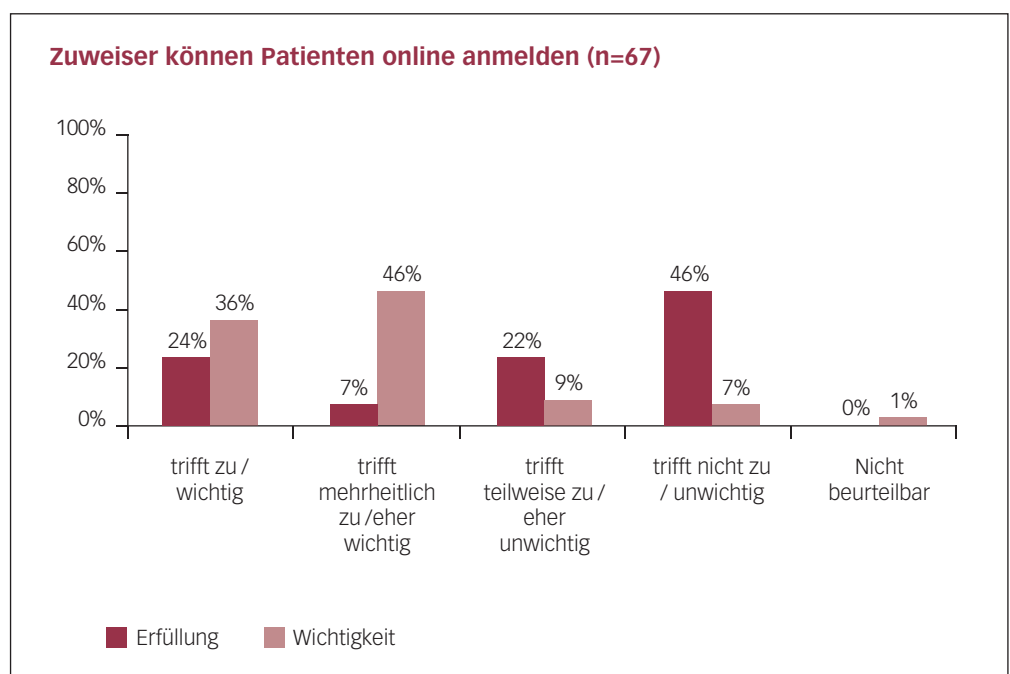


Abb. 1: Beispiel einer Frage mit Bewertungsraster

Die wichtigsten Befunde aus der Studie

Die Bedeutung des ZM ist in nahezu allen Einrichtungen erkannt. So geben 97% der Befragten an, dass die Zuweiserstrategie ein Element der Unternehmensstrategie ist. Allerdings scheint deren Verankerung noch sehr vage zu sein, denn nur bei rund 40% der Befragten werden auch konkrete Ziele für ihr ZM formuliert. Entsprechend wird auch die Zielerreichung nur ungenügend kontrolliert. Überraschend ist die noch sehr geringe strategische Bedeutung von Social Media-Anwendungen: Für «wichtig» beurteilen nur 30% der Befragten den Einsatz von Social Media zur Patienten-/ Zuweiserkommunikation, weniger als 20% verwenden bereits entsprechende Instrumente.

Effizienz zuweiserorientierter Prozesse

Auf der operativen Ebene werden die herkömmlichen Instrumente der Kommunikation wie z.B. Klinikzeitschrift oder Weiterbildungsangebote für niedergelassene Ärzte, mit einem hohen Erfüllungsgrad eingesetzt. Demgegenüber wird deren Wichtigkeit deutlich geringer beurteilt. Ein wesentlicher Grund dafür liegt möglicherweise darin, dass in diesen Massnahmen wenig Differenzierungspotenzial gesehen wird (vgl. Abb. 2). Dieses wird vor allem in der Qualität und Effizienz zuweiserbezogener Prozesse geortet, z. B. in der Möglichkeit einer Online-Anmeldung, der

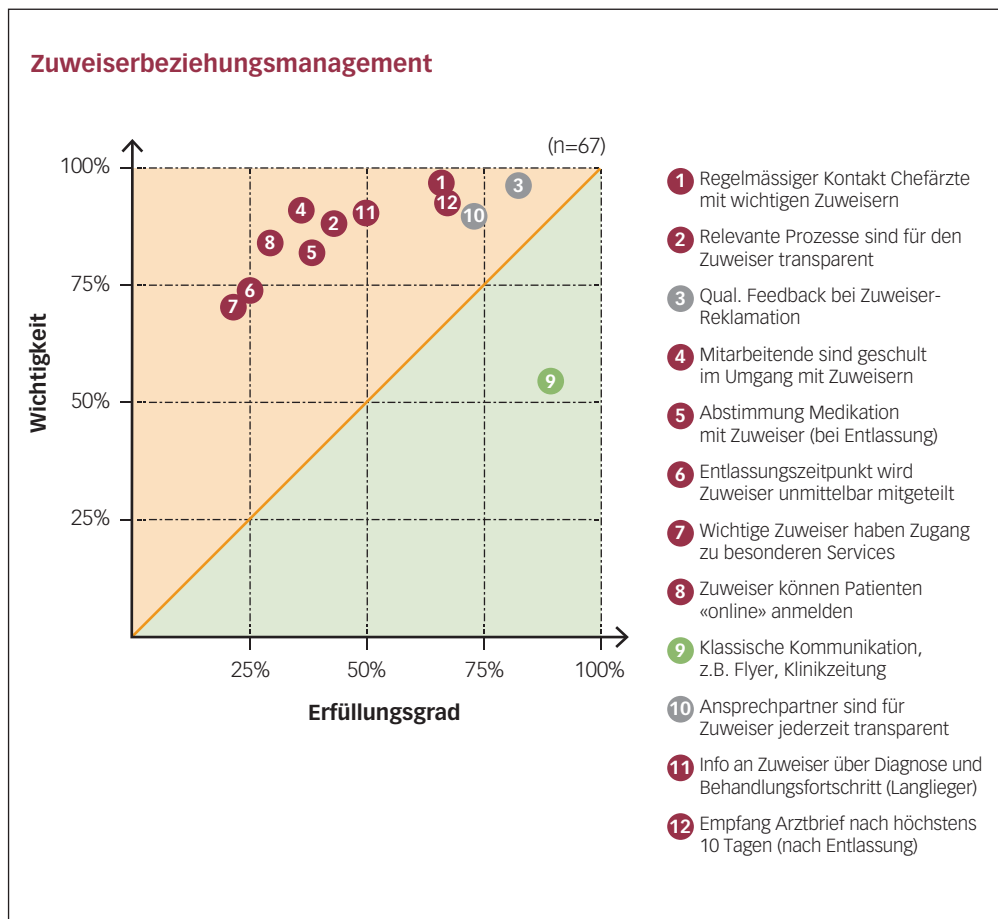


Abb. 2: Ergebnisse zum operativen Zuweiserbeziehungsmanagement

Die Autoren

Prof. Dr. Rainer Endl, dipl. Wirtschaftsinformatiker, leitet das strategische Kompetenzfeld eSociety am Institut für Informations- und Prozessmanagement, FHS Hochschule für Angewandte Wissenschaften St. Gallen. Er hat sich seit vielen Jahren in Forschung und Dienstleistung auf die Gestaltung von Prozessen bei und zwischen medizinischen Leistungserbringern spezialisiert. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei beim Zuweiserbeziehungsmanagement als Instrument zur intersektoralen Kollaboration.

Carlo Napoli, MSc in Business Administration, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Informations- und Prozessmanagement, FHS Hochschule für Angewandte Wissenschaften St. Gallen. Er beschäftigt sich seit seiner im Jahr 2010 verfassten Master Thesis mit Konzepten und Lösungen im Zuweiserbeziehungsmanagement.

Kommunikation mit dem Zuweiser auch während des stationären Aufenthalts eines Patienten (insb. bei Langliegern), der schnellen Verfügbarkeit des Arztbriefs nach Austritt des Patienten sowie in der Abstimmung der Medikation bei der Patientenentlassung.

Eine hohe Bedeutung wird auch der systematischen Ausbildung der Mitarbeitenden im Umgang mit Zuweisern zugesprochen. 95% der Befragten finden dies zumindest wichtig, der Erfüllungsgrad liegt jedoch bei weniger als 35%. Eine Differenzierung von Art und Intensität der Zuweiserkommunikation nach der Bedeutung eines Zuweisers erfolgt in der Regel nicht, obwohl dies von mehr als 75% sehr wichtig oder wichtig angesehen wird.

Es gibt noch viel zu tun

Auch steckt die systematische Analyse der Zuweiserprofile und -kontakte noch in den Kinderschuhen. Zwar führen die meisten Häuser in gewissen Abständen Zuweiserzufriedenheitsumfragen durch, deren Ergebnisse werden

jedoch in nur weniger als 40% der Fälle systematisch einem Verbesserungsprozess zugeführt. Weitere als sehr wichtig erachtete, aber meist nicht durchgeführte Analysen sind:

- Frühzeitige Trenderkennung, wenn ein bisher guter Zuweiser weniger Patienten zuweist
- Durchführung von Potenzialanalysen zur Gewinnung neuer Zuweiser
- Systematische Analyse von Kontakten mit wichtigen Zuweisern und interne Kommunikation der Ergebnisse.

Ein integriertes Zuweisermanagement ist nur bei Einsatz entsprechend geeigneter Informationssysteme, z.B. im Backoffice zur Unterstützung des Adress- und Kampagnenmanagements (CRM-System¹) oder am «Front End» als Instrument zur Kollaboration mit dem Zuweiser, z.B. über ein Zuweiserportal, möglich. Derartige spezialisierte Systeme werden jedoch praktisch nicht eingesetzt (vgl. Abb. 3). Auch befindet sich erst bei 18% der Befragten ein Zuweiserportal zur Unterstützung des Einweisungsprozesses im Einsatz.

¹ CRM – Customer Relationship Management

Andererseits ist die Notwendigkeit des Einsatzes geeigneter Softwaresysteme klar erkannt: So planen rund 50% die Evaluation eines CRM-Systems in den nächsten 2 Jahren, die Einführung eines Zuweiserportals ist sogar von rund 60% in nächster Zeit vorgesehen.

Schlussfolgerungen

Die Bedeutung des ZM ist also von den meisten medizinischen Leistungserbringern klar erkannt, in der Umsetzung überwiegen zum jetzigen Zeitpunkt jedoch noch einzelne Massnahmen ohne systematische strategische Verankerung. Entsprechend sind auch Konzepte zur differenzierten «Behandlung» von Zuweisern in Abhängigkeit ihres «Wertes» bisher nur ansatzweise realisiert. Ein grosses Potenzial besteht darüber hinaus bei der systematischen Analyse von Zuweiserinformationen sowie in der Unterstützung des Beziehungsmanagements durch geeignete Softwaresysteme.

Weitere Informationen

www.fhsg.ch/ipm
www.zuweiser.ch

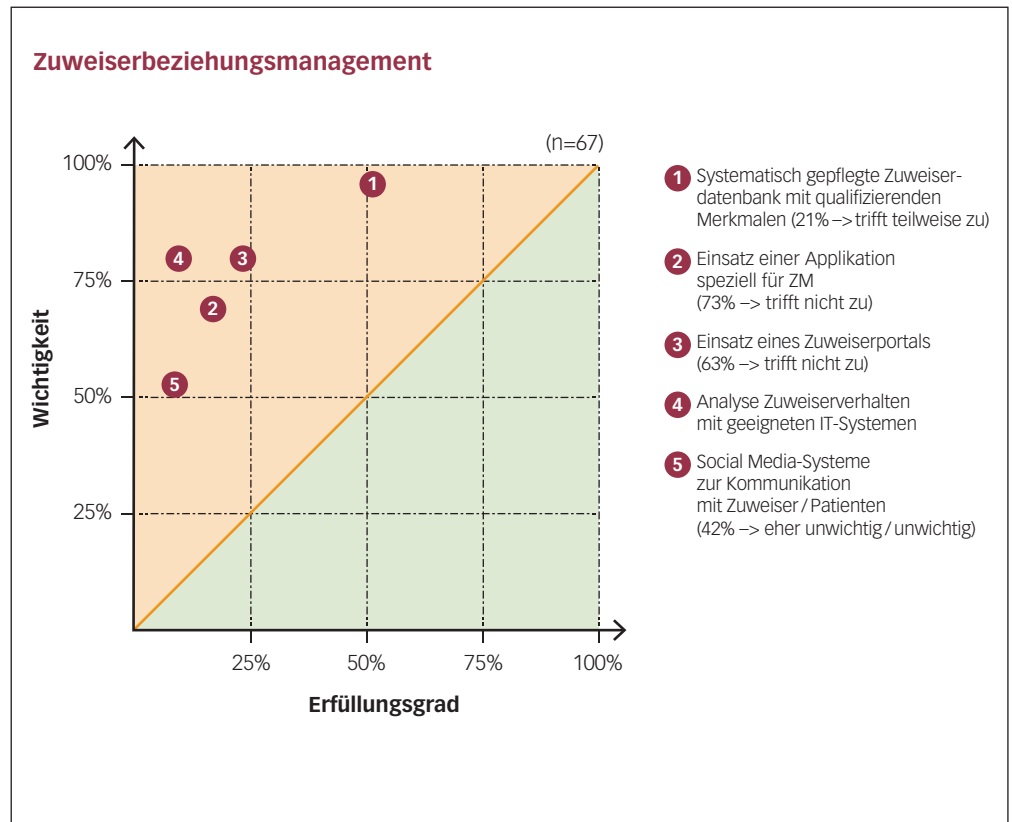


Abb. 3: IT-Unterstützung für das Zuweiserbeziehungsmanagement

PDMS CONFERENCE
 SWITZERLAND
 2014

Presented by
himss Europe

www.himss.eu/pdms

24. Januar 2014 | Universitätsspital Bern

PDMS Conference Switzerland

Interdisziplinäre Konferenz für
 Patientendatenmanagement Systeme

- Systemeinführung und Nutzung
- Datennutzung und Betriebsstatistik
- Diagnostik und Therapie

Kooperationspartner

