

Prozessoptimierung in Spitälern – eine Frage der ganzheitlichen Methodik!

Mediale Berichterstattungen, wissenschaftliche Studien und Interviews mit Entscheidern aus dem Gesundheitswesen zeichnen ein angespanntes Bild: Zahlreiche Spitäler durchleben eine Krise und kämpfen im Krankenhausalltag unter schwierigen betrieblich-organisatorischen Voraussetzungen im Wettbewerb mit anderen Spitälern um ihre Existenz.



Vielmals dominiert die Annahme, dass sich nicht alle Betroffenen an einer Lösung beteiligen können oder wollen. FOTO: PIXABAY

► MARTA FISCHOEDER

Der Ruf nach effektiven Methoden zur Prozessoptimierung wird immer lauter. Die Gründe hierfür sind vielschichtig, die Folgen gravierend: Der Druck auf die Entscheider, die Ergebnisse über eine höhere Wirtschaftlichkeit zu verbessern, steigt zunehmend. Angesichts des Fachkräftemangels oder anderer knapper Ressourcen wird ein regelrechtes Kapazitätsmanagement abverlangt. Im Zuge von Digitalisierungsmassnahmen stellt sich zudem die Frage, ob das, was in einer Software erfasst abgebildet werden soll, tatsächlich «der richtige Prozess» ist – die Befürchtungen «falsche oder inkomplette Prozesse zu fixieren», schwingen im Management immer mit oder werden erst gar nicht bedacht. Auch im Zuge von betrieblich-baulichen Anpassungen, die zur Erfüllung von gesetzlichen oder vergütungsrelevanten Qualitätsvorgaben erforderlich sind, richtet sich das Augenmerk häufig nur auf die temporäre, konkrete Fragestellung, statt ganzheitlich auf die betrieblich-optimierten Prozesse. Dass mit diesem Vorgehen gleichzeitig alle weiteren Entwicklungsmöglichkeiten in der Zukunft «verbaut» werden, fällt oft erst im Nachhinein auf. Zu spät!

Der Klinikalltag wird häufig davon bestimmt, um Problemfelder herum zu improvisieren – oder sich schlichtweg zu ärgern. Mancher Prozess bleibt bestehen, weil eine «echte Lösung» zu komplex scheint. Vielmals dominiert die Annahme, dass sich nicht alle Betroffenen an einer Lösung beteiligen können oder wollen. Hinzu kommt, dass oft die Tendenz besteht, sich lediglich auf die «eigenen» Prozessschritte zu fokus-

sieren und das übergreifende Schnittstellengefüge dabei zu vernachlässigen. Auf diese Weise entstehen im Klinikalltag nicht selten Ineffizienzen in Form von Stauungen oder Wartezeiten, welche prozessbedingt verursacht sind und fälschlicherweise mit bestehenden Ressourcenengpässen begründet werden.

Change als Chance verstehen – Mit ganzheitlichem Blick und allen Akteuren am Tisch

Doch der resultierende Transformationsdruck bietet auch immer Chancen für Verbesserungen, welche oftmals auch über eine unkonventionelle Vorgehensweise erzielt werden können. So bietet das praxisorientierte Prozessmanagement die Möglichkeit für eine nachhaltige Effizienzsteigerung in Kliniken und Spitälern.

Der methodische Ansatz ist ein partizipativer Prozess zwischen den am Prozess beteiligten Personen der Klinik und methodisch geschulten, fachkundigen Beratern. Auf der Basis eines Ist-Prozesses wird der optimierte neue Prozess berufsgruppenübergreifend gemeinsam erarbeitet und abgestimmt. Der externe Experte hat dabei die Rolle des Impulsgebers und «Katalysators», welcher das methodische Vorgehen, die Benchmarks und optimale Lösungswege aus seiner breiten Erfahrung einbringt. Wenn die Methode keine spezifischen Voraussetzungen wie eine Software benötigt und der Einsatz üblicher Moderationstechniken genügt, dann kann man auch von einem effizienten und zugleich «wertschöpfenden Vorgehen» sprechen – auch Lean Management-Methode genannt.

Der Ansatz der Lean-Management-Methode ist nicht nur als Aneinanderreihung von einzelnen Prozessschritten zu betrachten, sondern als Prozessfluss im Ganzen. Eine besondere Rolle spielt hierbei der Aspekt, dass Ineffizienzen in der Betrachtung des Prozessflusses nicht nur durch die eigenen Ressourcen entstehen, sondern weit häufiger durch vor- oder nachgelagerte Prozessschritte verursacht werden. Genau jene Stellen gilt es zu identifizieren. Dies gelingt jedoch nur, wenn die Prozessbetrachtung um die Komponente «Zeit» erweitert und der Prozess damit in seinem zeitlichen Ablauf betrachtet wird.

Jede Form der «Verschwendung» von personellen, technischen und zeitlichen Ressourcen soll im Sinne des Patienten vermieden werden.

Ein Fluss aufeinanderfolgender Arbeitsschritte entsteht. Im Ergebnis führt der optimierte Pro-

► Der Klinikalltag wird häufig davon bestimmt, um Problemfelder herum zu improvisieren – oder sich schlichtweg zu ärgern.

zess aus der Patientenperspektive zu einem reibungslosen Ablauf mit möglichst geringen Wartezeiten und einer qualitativ bestmöglichen medizinischen Versorgung. Aus Sicht des Krankenhauses hingegen gilt es, vorhandene Kapazitäten zu maximieren und tägliche «Störungen», welche zu unnötigen Verzögerungen in den Abläufen, lästiger Improvisation und gleichzeitig wirtschaftlichen Nachteilen führen, zu vermeiden.

Dynamische Simulation als methodische Ergänzung

Der deutsche Experte im Gesundheitswesen Roman Lovenfosse konstatiert: «Um auch besondere Situationen oder Situationen im prozessualen Klinikablauf betrachten und miteinander verglichen zu können, sehen wir als Berater die dynamische Simulation als eine sinnvolle Ergänzung zum praxisorientierten Prozessmanagement. In der langjährigen Zusammenarbeit mit unserer Tochtergesellschaft GBU aus Stuttgart betrachten wir den gesamten Prozessfluss unserer Auftraggeber und können quantitativ nachweisen, dass die von der HWP Planungsgesellschaft erarbeiteten Abläufe die geforderten Verbesserungen erbringen. Die Kombination beider Methoden erachten wir seit vielen Jahren als Vollkaskoversicherung für die Investitionen unserer Kunden!»

Mithilfe der Dynamischen Simulation werden Patientenflüsse und Logistikabläufe im Gesund-

heitswesen mathematisch erfasst, gezielt visualisiert, analysiert und optimiert. Damit bietet das Vorgehen die Möglichkeit, das Verhalten komplex vernetzter Systeme über die Zeit nachzuvollziehen und zu verstehen. Aus dem tiefgreifenden Prozessverständnis können im letzten Schritt mithilfe von Experten der Betriebsplanung im Gesundheitswesen robuste Soll-Konzepte erarbeitet werden.

Fazit: Prozesse dürfen nicht losgelöst und separat voneinander behandelt werden

Einen profunden methodischen Ansatz zur nachhaltigen Effizienzsteigerung in Spitälern leistet das praxisorientierte Prozessmanagement. Zur Absicherung der Empfehlungen stützen sich Experten des Gesundheitswesens, wie die HWP Planungsgesellschaft, zunehmend auf die Ergänzung der Dynamischen Prozesssimulationen. Nur die ganzheitliche Betrachtung der reziproken Wechselwirkungen zwischen den komplexen Prozessen einer Klinik und ihrer gesamten Einflussfaktoren liefert belastbare Aussagen für Handlungsempfehlungen und leistet damit den Ansatz zur nachhaltigen Prozessoptimierung in Spitälern.



Marta Fischoeder, Marketing & PR,
HWP Planungsgesellschaft mbH

➔ Mithilfe der Dynamischen Simulation werden Patientenflüsse und Logistikabläufe im Gesundheitswesen mathematisch erfasst, gezielt visualisiert, analysiert und optimiert.

SCHÄTTI LEUCHTEN



ANDAR CARE

LED Wand- und Bettenleuchte
Energieklasse A+

Funktional und ästhetisch für Heime
und Spitäler.

Swiss Made Design by Jörg Boner
bettenleuchte.ch