

Prozessoptimierung

Wie reif ist Lean in Schweizer Spitälern und was ist noch zu tun?

Drei Spitäler haben gemeinsam einen Reifegrad «Patientenzentrierung» entwickelt und führen die entsprechenden Assessments durch. Das Ergebnis eines Assessments zeigt die Potenziale auf, noch patientenzentrierter und «leaner» zu werden. – Von E. Melanie Studer, Patrick Freund, Nadine Vögeli, Katharina Rüther-Wolf, Christian Baum

Lean als Begriff ist bekannt – auch in Spitälern. Doch was ist Lean wirklich und wie weit sind Schweizer Spitäler in dieser Denkhaltung fortgeschritten? Das Kantonsspital Baden, das Universitätsspital Basel und das Spitalzentrum Biel haben gemeinsam einen Reifegrad entwickelt, um diese Fragen zu beantworten. Sie führen auch entsprechende Assessments durch.

Denkhaltung im Vordergrund und nicht Instrumente

Ausschlaggebend war die Feststellung, dass mancherorts Instrumente und nicht die Denkhaltung der kontinuierlichen Verbesserung im Vordergrund stehen. Beispiele für Instrumente sind das «Patientenboard» und der mobile Pflegewagen. Der Pflegewagen ist gegenwärtig ein valables Mittel, um Arbeiten sofort zu erledigen und unnötige Wege zu eliminieren. Das «Patientenboard» erleichtert die Patienteninformation. Im Vordergrund stehen bei Lean aber nicht diese einzelnen Instrumente. Vielmehr sollen alle Tätigkeiten zur Steigerung der Wertschöpfung konsequent an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet und Dienstleistungen effizient für den Patienten erbracht werden. Ein Wechsel auf andere Instrumente ist angezeigt, sobald diese einen grösseren Nutzen für die Patientenzentrierung bringen. Lean führt also zu einem permanenten Plan-Do-Check-Act-Zyklus innerhalb dessen Instrumente «nur Mittel zum Zweck» sind.

Kundenfreundliche, einfache und schnelle Prozesse

Es ist zentral, dass sämtliche Arbeiten an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet sind. Patienten sind daran interessiert, möglichst rasch und gesund wieder heimzukehren.

Das Prozessdenken vom Zuweisenden bis zum Austritt bzw. zur Nachsorge hat daher grosse Bedeutung.

Können Zuweisende jederzeit unkompliziert Anmeldungen vornehmen? Ist es nötig, im Verlauf den Patienten Informationen abzugeben bzw. Arbeiten

zu organisieren, welche direkt bei Eintritt hätten erledigt werden können? Wie rasch, kundenfreundlich und effektiv läuft der Behandlungsprozess ab, inklusive allfälligem Transfer in eine Reha?

Voraussetzungen sind eine kundenorientierte Denkhaltung, die Teil der Unter-

Wertebasiert statt volumengesteuert

Auf der Ergebnisebene sind Patient Reported Outcome Measures (PROMs) der Schlüssel zu einem Paradigmenwechsel von einem volumengesteuerten zu einem wertebasierten Gesundheitssystem, bei dem die Werte, Präferenzen und Bedürfnisse der Patienten im Zentrum stehen.

PROMs bei neun Krankheitsbildern

Seit 2017 sammelt das Universitätsspital Basel (USB) Erfahrungen mit PROMs, welche verschiedene Dimensionen der Gesundheit, wie z.B. Mobilität und Schmerzen bei Hüftarthrose sowie Angst, Depression, Libido, Körperbild und Lebensqualität bei Brustkrebs erfassen. Dies geschieht mittels validierter Skalen über einen Zeitraum von mehreren Jahren.

Für mittlerweile neun Krankheitsbilder werden diese Metriken nun am USB durch die Patienten mittels Tablets oder

via E-Mail erfasst. Die Ergebnisse stehen dem behandelnden Arzt im Ambulatorium sofort zur Verfügung, so dass die Konsultation auf die prioritären Bedürfnisse ausgerichtet werden kann.

Erste Erfahrungen

Diese Erfahrungen zeigen, dass z.B. Fragen nach dem Körpergefühl oder den Folgen einer Brustkrebsoperation für das Sexuelleben, es den Patientinnen erleichtern, in der ärztlichen Konsultation die Themen anzusprechen, die sie am meisten bewegen. Die Kombination der PROMs mit den ebenfalls erfassten klassischen Outcome-Parametern wie Überleben und Rezidivraten erlauben eine wirklich patientenzentrierte Betreuung. Dies führt z.B. bei Brust- und Lungenkrebs sogar zu einem verlängerten Überleben, was bereits zwei randomisierte Studien mit PROMs aufgezeigt haben. ■



Dr. med. Florian Rüter,
Leiter Qualitätsmanagement, Ärztliche Direktion,
Universitätsspital Basel;
florian.rueter@usb.ch



Prof. Dr. med. Christoph A. Meier,
Ärztlicher Direktor,
Universitätsspital Basel;
cmo@usb.ch

nehmenskultur sein muss sowie eine Führung, die den interprofessionellen Austausch und die Verbesserung fördert und fordert.

Reifegrad: Komponenten und Umfang

Der von den drei Spitälern entwickelte Reifegrad setzt sich aus den folgenden Komponenten zusammen:

- **Kundenorientierung:** Wertstrom und Prozesse, Patientenfluss, Standardisierung
- **Management:** Führung vor Ort, patientenzentriertes Denken und Handeln
- **Kultur:** u. a. interprofessionelle Teamarbeit, Visualisierung

Für diese Komponenten sind Detailspekte, Messgrößen und Abstufungen bzw. Zustände definiert.

Ablauf eines Assessments

Während eines Assessments wird mit «Gemba Walks» und Interviews eruiert, auf welcher Stufe des Reifegrades sich das Unternehmen bei der jeweiligen Thematik befindet. Basierend auf dieser Abstufung können dem Unternehmen Empfehlungen gegeben werden, wie es sich in eine nächsthöhere Stufe entwickeln könnte.

Wird die kontinuierliche Verbesserung gelebt? Wird sie im Alltag durch die Führungsperson permanent gefördert? Werden Herausforderungen mit Mut und Kreativität angegangen? Wie wird die Patientensicht umgesetzt? Dies sind typische Aspekte, welche durch den Reifegrad unter die Lupe genommen werden.

Ganze Kernprozesse vom Patienteneintritt bis Patientenaustritt inklusive der Zuweisung und der Nachfolgelösung betrachten zu lassen, ist in Zukunft von Vorteil. Dadurch wird sichtbar, ob der gesamte Prozess auf die Patientenanforderungen ausgerichtet ist und ob ein Vorprozess auf Kosten eines Nachfolgeprozesses optimiert wird bzw. wurde. Allerdings sind auch reine Teilbetrachtungen möglich.

Kostensenkung nicht im Vordergrund

Mit dem Reifegrad soll nicht ausgewiesen werden, was Patientenzentrierung finanziell bringt. Eine Kostensenkung ist nicht Ziel von Lean – auch wenn sich dieses Missverständnis hartnäckig hält. Zwar werden durch Lean die Kosten sinken, dies aber als indirekter Effekt (Furukawa-Caspary, 2016:18).

Bericht und Vergleichbarkeit

Die Resultate des Assessments erhält das Spital in Form eines Berichtes, inklusive einer grafisch visualisierten Darstellung der Resultate und konkreten Empfehlungen. Nebst dem Bericht führen die mündlichen Fragen bei den Befragten bereits zu einer wertvollen Reflexion. Wenn die Begriffe Patient und Kunde gleichgesetzt werden, ist es zudem möglich, den Reifegrad auch in anderen Branchen anzuwenden und mit diesen vergleichbar zu werden. ■

Kontaktpersonen bei Interesse für ein Assessment:
Patrick Freund, Universitätsspital Basel, pzm@usb.ch
Christian Baum, Spitalzentrum Biel, christian.baum@szb-chb.ch



Instrumente wie das «Huddle Board» auf dem Foto sind nur Mittel zum Zweck. Vielmehr widerspiegelt sich der Reifegrad der Umsetzung von Lean v. a. in der Denkhaltung der kontinuierlichen Verbesserung.



E. Melanie Studer, Promotorin Prozesse & Qualität, Spitalzentrum Biel; melanie.studer@szb-chb.ch

Nadine Vögeli, Stv. Leiterin Unternehmensentwicklung, Kantonsspital Baden; unternehmensentwicklung@ksb.ch

Dr. Katharina Rüther-Wolf, Leiterin Patientenzentriertes Management, Universitätsspital Basel; katharina.ruether@usb.ch

Quel est le degré de maturité du «Lean»?

Le «Lean» est un concept connu – également dans les hôpitaux. Mais qu'est-ce vraiment que le «Lean» et où en sont les hôpitaux suisses en ce domaine? L'Hôpital cantonal de Baden, l'Hôpital universitaire de Bâle et le Centre hospitalier de Bienne ont développé ensemble un modèle pour mesurer le degré de maturité du Lean/Orientation patient. Ils procèdent également à des évaluations appropriées, après avoir pris conscience que, dans certains endroits, ce sont les instruments et non l'esprit de l'amélioration continue qui sont au premier plan.

Une évaluation tient compte de trois composantes: l'orientation client, le management et la culture. Elle en mesure des aspects détaillés, des gradations et des états. Sur un sujet spécifique, elle permet de déterminer à quel stade de maturité se trouve l'institution. Sur cette base, l'hôpital peut recevoir des recommandations sur la façon de passer au niveau suivant. ■