



Mehr Zeit durch weniger Verschwendung – Prozessoptimierung in Kliniken

Beitrag Prof. Dr. rer. oec. Dipl. Soz.-Päd. Michael Greiling, Institut für Workflow-Management im Gesundheitswesen (IWIG), Telgte

Viele Arbeitsabläufe in Spitälern enthalten nicht wertschöpfende Tätigkeiten. Sie entstehen durch Zeitfresser, die sich täglich wiederholen. Der Verursacher nimmt sie nicht mehr wahr, weil sie im Laufe der Zeit zur Gewohnheit geworden sind.

Zu den häufigen Zeitfressern in Spitälern gehören unnötige Wege sowie Doppelarbeiten, Suchen und schlechte Kommunikation. Solche Defizite nehmen einen wesentlichen Anteil der vorhandenen Ressourcen in Anspruch, obwohl es eigentlich um Diagnostik und Therapie gehen sollte. Optimierungsmassnahmen scheitern häufig an einer prozessorientierten Organisation und einer ausgeprägten Verbesserungskultur. In beiden Fällen muss der Patient im Mittelpunkt stehen.

Nicht alle Aktivitäten von Prozessen haben einen direkten Nutzen für die internen (Mitarbeitenden) und externen (Einweiser, Patienten) Kunden. Patienten erwarten einen Mehrwert: Schmerzen lindern, Körperpflege unterstützen, Behandlungsinformationen geben usw. Ist ein solcher Mehrwert nicht vorhanden, sprechen wir von Verschwendung. Dazu gehören dann auch unnötige Lagerbestände, Abfall und Intransparenz genauso wie unklare Absprachen und unsauber formulierte Ziele. Beispiele für Verschwendung sind nicht notwendige Diagnostiken oder Wartezeiten aufgrund fehlender Informationen, nicht bereitliegenden Materials oder nicht verfügbarer Mitarbeitender. Für Veränderungsprojekte benötigen Spitäler eine nachhaltig angelegte Strategie. Hierbei geht es nicht in erster Linie um eine Lösungsorientierung, sondern um das Finden und Verstehen von Problemen. Das Team muss herausfinden, was nicht funktioniert und die Realisierung des angestrebten Zustands verhindert.

Erfolgreiche Optimierungsprojekte durch digitales Workflow-Management

Ein digitales Workflow-Management dient der langfristigen Verbesserung von Arbeitsbedingungen in Spitälern. Als

ganzheitliches System bezieht es die Kenntnisse und die Erfahrungen aller Mitarbeiter:innen ein. Es entsteht ein permanenter Prozess von messbaren Verbesserungen. Die Abläufe werden so angepasst, dass nicht wertschöpfende Tätigkeiten vermieden werden. Ziel eines erfolgreichen Workflow-Managements ist es, Verschwendung zu vermeiden und die Wertschöpfung zu steigern. Durch Kommunikation und Teambildung wird eine viel höhere Zufriedenheit erreicht.

Der Workflow-Life Cycle für Ihre Operational Excellence

Operational Excellence ist die Fähigkeit, die Wertschöpfungskette kontinuierlich zu verbessern. Ansätze von Lean Production, Six Sigma, Total Quality Management, Total Productive Maintenance, Agilen Methoden und Lean Management werden kombiniert und mit digitalen Werkzeugen unterstützt. Durch ein digitales, standardisiertes Handlungsmuster wird eine transparente Vorgehensweise erreicht, Einarbeitungszeiten reduziert und die Planungssicherheit erhöht. Durch die Projekterfahrungen kann eine schnelle, einfache und kostengünstige Umsetzung erreicht und das Projektrisiko reduziert werden. Die IWIG-Hochschulforschung hat ein Workflow-Life Cycle mit acht Meilensteinen entwickelt, der sich in der Praxis bewährt hat. Die Methoden und Werkzeuge sind praktisch erprobt, ausgezeichnet bewertet und bereits mit Content befüllt:

Meilenstein 1: Identifizierung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten (Zeitfresser)

Zunächst wird die IST-Situation mit den dazugehörigen Prozessen, Schnittstellen und verantwortlichen Mitarbeitenden abgebildet. Anschliessend wird für alle Aktivitäten der Beitrag zur Wertschöpfung spezifiziert und Schwachstellen sichtbar gemacht. In einer Zeitanalyse werden für jeden Teilprozess Bearbeitungs-, Rüst-, Transport-, Such-, Liege- und Wartezeiten zugewiesen. In einem ausführlichen Wertschöpfungsbericht lassen sich Optimierungspotenziale erkennen.

Meilenstein 2: Priorisierung

Eine geeignete Methode der Priorisierung von Prozessen im Hinblick auf Transparenz, Objektivität und Nachvollziehbarkeit ist die FMEA (Fehler-Möglichkeiten- und -Einfluss-Analyse). Sie untersucht die in den Abläufen identifizierten Schwachstellen auf ihre Ursachen und Fehlerfolgen und

«Aus Schwachstellen werden Potenziale»

bewertet alle möglichen Faktoren und Zustände, die einen einwandfreien Prozessablauf erschweren. Die identifizierten Fehler werden mithilfe einer Risikoprioritätszahl in eine Rangfolge gebracht – geordnet nach der Dringlichkeit der Lösungsfindung. Die gravierendsten Fehler sind jene, welche die grösste Bedeutung für den Prozesskunden haben, die am häufigsten auftreten und am schwierigsten zu identifizieren sind. Die priorisierten Schwachstellen werden durch die LAWA (Lösung-Aufwands-Wahrscheinlichkeit-Analyse) nach dem wahrscheinlichen Lösungsaufwand bewertet.

Meilenstein 3: Tätigkeitsbeschreibung

Insbesondere bei abteilungsübergreifenden Prozessen hat sich das Prozessmapping bewährt, um sich einen Überblick über die Prozessabläufe und die darin enthaltenen Fehler und Risiken zu verschaffen. Alle Tätigkeiten werden mit Akteuren, Beteiligten, Hilfsmitteln, Problemen und Zeiten modelliert. Die Darstellung in Form einer Ablaufgrafik ermöglicht die exakte Zuordnung von Schwachstellen und verursachenden Faktoren. Im Prozess auftretende Schnittstellenprobleme werden transparent. Die Mitarbeitenden erkennen die Anforderung an ihre konkreten Tätigkeiten und deren Relevanz für die Erfüllung der Gesamtaufgaben.

Meilenstein 4: Zielbildung

Zielsetzungen beschreiben das gewünschte Ergebnis, lassen aber in der Regel die Richtung offen, in die der Prozess optimiert werden soll. Aus diesem Grund wird immer eine Prozesskennzahl benötigt, die sich auf den jeweiligen Arbeitsfokus im Prozess bezieht und eine schnelle Rückmeldung ermöglicht. Gute Ziele erfordern ein genaues Verständnis für die Ausgangssituation im Prozess. Ein Ziel sollte immer erst mit Blick auf transparente Prozesse formuliert werden. Mithilfe der SMART-Methode (S-spezifisch, M-messbar, A-akzeptiert, R-realistisch, T-terminiert) werden Ziele punktgenau gebildet und mit folgenden Kriterien hinterlegt:

- Woran ist zu erkennen, ob Ziele erreicht werden?
- Mit welchen Kennzahlen lässt sich die Zielerreichung messen?
- Sind die Soll-Vorgaben anspruchsvoll und realistisch?
- Sind die Ziele eigentlich relevant?
- Bis wann sollen die Vorgaben erreicht werden?

Meilenstein 5: Lösungsfindung

Ein zentraler Bestandteil der Prozessoptimierung besteht darin, Lösungen für die aufgedeckten Optimierungspoten-

ziale mithilfe des QFD (Quality Function Deployment) zu finden. QFD beschreibt eine systematische Methode zur Unterstützung einer schnittstellenorientierten, interdisziplinären und berufsgruppenübergreifenden Teamarbeit über verschiedene hierarchische Ebenen hinweg, die eine umfassende Kundenorientierung zum Ziel hat. Durch die Anwendung von QFD sollen Prozesse anhand der gestellten Anforderungen kreiert werden. Die Methode erfolgt nach Vorsortierung und Priorisierung der Schwachstellen für die «häufigsten» und «schlimmsten» Fehler. Die Teilprozesse, in denen der Fehler bzw. die Fehlerursache liegt, sollen kundenorientiert optimiert werden, sodass einerseits die Fehlerquelle eliminiert werden kann, und andererseits der Prozess den Anforderungen möglichst aller betroffenen internen und externen Kunden entspricht.

Meilenstein 6: Aufgabengenerierung

Auf Grundlage der identifizierten Schwachstellen werden Massnahmen entwickelt. Ergebnis ist ein Konzept mit einem umfangreichen Massnahmenkatalog. Die Massnahmen sind hinsichtlich ihrer Durchführungsgeschwindigkeit und ihres Nutzens zu priorisieren. Den beteiligten Mitarbeitenden werden anschliessend Aufgaben und Verantwortlichkeiten zugewiesen. Jeder Mitarbeitende schliesst eine verbindliche Zielvereinbarung ab. Bei der anschliessenden Abstimmung der Massnahmen werden Abhängigkeiten und Termine verschiedener Massnahmen nochmals geprüft. So entsteht ein detaillierter Umsetzungsplan, an dem sich alle am Projekt Beteiligten orientieren können. Die Steuerung der Umsetzung sollte über regelmässige Meetings und ein kontinuierliches Massnahmen-Controlling erfolgen. So werden typische Umsetzungsfehler wie falsche Prioritäten, Intransparenz und mangelhafte Kontrolle vermieden.

Meilenstein 7: Umsetzung

Die Steuerung von Abläufen und Tätigkeiten gelingt am besten durch visuelles Management. Mit dieser Methode können Mitarbeitende sich schnell einen Überblick über alle wichtigen Prozesse verschaffen. Ziel ist, die Probleme für alle Mitarbeitenden sichtbar zu machen. So können diese die Prozesse selbst steuern und verbessern. Alle Mitarbeitenden sind in der Lage, die folgenden Fragen zu beantworten: Was ist der Auftrag des Teams? Welche Ziele hat das Team? Mit welchen Kennzahlen werden sie gemessen? Welche Prozesse finden statt? Wo treten Probleme auf? Welche Verbesserungen sind geplant bzw. wurden bereits durchgeführt?

Meilenstein 8: Evaluation

Ein ausführliches Reporting zeigt mögliche Optimierungspotenziale bei der Umsetzung des Ablaufs, sowohl hinsichtlich der Zeiten als auch der Kosten. Bei Bedarf kann der komplette Behandlungsprozess als Prozessablaufgrafik dargestellt werden. Ein Vergleich zwischen dem Ist- und dem Soll-Ablauf ist wichtig. Veränderungsstrategien müssen anhand von Kennzahlen formuliert werden, um den Nutzen und die Wirksamkeit von Optimierungsmassnahmen darzustellen.

Prozessverbesserungen beinhalten immer auch Change-Management

Damit Verbesserungen zur Gewohnheit werden, ist eine einheitliche Führungsstrategie der Geschäftsleitung notwendig. Die Umsetzung von Verbesserungskonzepten gelingt nur dann, wenn von der Klinikleitung Veränderungskompetenz und Bereitschaft signalisiert werden. Es ist wichtig, dass auch die betroffenen Mitarbeitenden den Nutzen von Veränderungen erkennen. Die Belegschaft muss aktiv in den Gestaltungsprozess einbezogen werden und erkennen, dass es sich um einen wichtigen strategischen Schritt in eine attraktive Zukunft handelt.

Erfolgreiches Workflow-Management schafft Orientierung, vermittelt gemeinsame Ziele und stellt die für Verbesserungen notwendige Problemlösungsfähigkeit des Spitalteams sicher. Erfolgreiche Spitäler haben nicht weniger Probleme als andere, verfügen aber über die Fähigkeit, in der gleichen Zeit mehr Probleme nachhaltig zu lösen.

Geschäftsleitungen, die unzufrieden mit der Problemlösungsfähigkeit ihrer Teams sind, können mit der Workflow-Management-Methode Verbesserungen zum selbstverständlichen Teil der täglichen Arbeit machen. Das IWiG bietet individuelle Pakete aus innovativer Software, wissenschaftlich evaluiertem Know-how, professioneller Betreuung und persönlichen akademischen Weiterbildungsmöglichkeiten mit Hochschulzertifikaten an. ●

Plus de temps grâce à moins de gaspillage – optimisation des processus dans les hôpitaux

Contribution Prof. Dr. Dr. Michael Greiling, Institut pour la gestion des flux de travail dans le secteur de la santé, Telgte

Une gestion active des flux de travail fait aujourd'hui partie de l'éventail des tâches de chaque hôpital. Ainsi, les collaborateurs sont de plus en plus souvent sollicités en tant qu'initiateurs, moteurs et accompagnateurs d'une meilleure création de valeur. Les projets de gestion des flux de travail font toutefois partie des tâches les plus difficiles qui soient et exigent un haut niveau de compétences méthodologiques et sociales. La réussite de vos projets d'optimisation à l'heure de la transformation numérique dépend également d'outils éprouvés. Vous ne pouvez pas maîtriser toutes les méthodes et tous les outils, mais vous devez vous concentrer sur ceux qui fonctionnent et qui ont un impact. ●

