Herbsttagung der ICKS in Chur am 24. November 2016

Lean Management als Chance für die Prozessoptimierung im Spital

Thomas Fehr

Ärztlicher Direktor und Departementsleiter Kantonsspital Graubünden (KSGR)

Im November 2016 hat die traditionelle Herbsttagung der Schweizerischen Gesellschaft der Internistischen Chef- und Kaderärzte (ICKS AMICIS ASIO) am Kantonsspital Graubünden in Chur stattgefunden. Die Tagung stand unter dem Motto «Lean Management im Spital». Unter der Leitung von Professor Dr. med. Thomas Fehr wurde den rund 40 teilnehmenden Chef- und Kaderärzt/-innen ein Programm präsentiert, das verschiedenste Facetten der Umsetzung von Lean Management mit dessen Chancen und Grenzen aufgezeigt hat.

Öffentliche Spitäler stehen gegenwärtig unter einem enormen ökonomischen Druck, müssen sie doch bei ständig sinkenden Tarifen immer mehr leisten und gleichzeitig vielfältige neue Auflagen im Bereich Qualität, Sicherheit, Umsetzung von Arbeitszeitvorschriften bei den Ärzten und Reporting erfüllen. Aus dieser Situation wurde am Kantonsspital Graubünden (KSGR) im Jahr 2013 eine unternehmensweite Initiative zur Einführung von Lean-Management-Prinzipien als Grundphilosophie der Prozessoptimierung gestartet. In fünf Pilotprojekten in den Bereichen Notfallstation, onkologischer Bettenstation sowie Ambulatorien der Orthopädie, Pädiatrie und Gynäkologie wurden Erfahrungen gesammelt. Während die Anpassung der Prozesse auf den medizinischen Bettenstationen rasch und weitgehend reibungslos umgesetzt und in der Zwischenzeit auch auf fast alle Stationen ausgerollt werden konnte, ergaben sich in der Notfallstation anfangs grössere Probleme, die durch die lokale Führungsstruktur, aber auch durch ungünstige örtliche und bauliche Gegebenheiten bedingt waren. Das Lean Projekt «Notfall» hat so zu einer grundsätzlichen Neuorganisation dieser Betriebseinheit mit erheblichen baulichen Investitionen zur Integration der Radiologie und Optimierung der Abläufe geführt. Ganz anders präsentierte sich die Situation in den Ambulatorien der Orthopädie und Pädiatrie, wo durch Reorganisation der Prozesse nach den Lean-Management-Prinzipien die Wartezeiten reduziert, die Raumausnutzung optimiert und Ärzte von administrativen Arbeiten entlastet werden konnten.

Keine Sparübung – aber mehr Effizienz und Zufriedenheit

Einen erheblichen Anteil an der Umsetzung von Lean-Prinzipien hat die Reorganisation der Logistik. In einem separaten Referat wurde dieser Bereich beleuchtet und eindrücklich aufgezeigt, wie durch den Einsatz von Logistik- und Pharmaassistent/-innen die Pflege von solchen Aufgaben entlastet und für die Arbeit direkt an den Patienten freigestellt werden kann.

Die Tagung wurde sodann ergänzt mit einer Begehung auf den «Lean Stationen» der Inneren Medizin, wo die Neuerungen im Bereich der Pflege und Logistik vor Ort besichtigt und Fragen an die direkt involvierten Stationsleitungen gestellt werden konnten.

Lean Management ist kein Allheilmittel für alle Probleme im Spital. Die Tagung konnte aber aufzeigen, dass durch Anwendung von Lean-Management-Prinzipien im medizinischen Alltag – nämlich kritisches Hinterfragen der eigenen Prozesse, Begehungen vor Ort durch fachfremde Beobachter (Gemba), Rapid-Improvement-Workshops mit den Direktbeteiligten vor Ort und ständige Visualisierung der erreichten Fortschritte – Verbesserungen rasch und nachhaltig erreicht werden können. Am KSGR wurde mit Lean Management keine Stelle eingespart, aber es ist gelungen, die Zunahme an Patienten in den letzten fünf Jahren zu bewältigen und gleichzeitig bei den betroffenen Teams die Arbeitszufriedenheit zu steigern.

Mehr Informationen über die Aktivitäten der ICKS finden Sie unter www.icks.ch.

SGAIM SSMIG SSGIM

Redaktionelle Verantwortung:
Bernadette Häfliger, SGAIM

Korrespondenz:
ICKS
Dr. Thomas Brack
Kantonsspital Glarus
Burgstrasse 99
8750 Glarus
thomas.brack[at]ksgl.ch

Published under the copyright license "Attribution – Non-Commercial – NoDerivatives 4.0". No commercial reuse without permission. See: http://emh.ch/en/services/permissions.html