

Mit «Lean Management» schlank und rank zum Erfolg

Erschienen: Arzt Spital Pflege, Juli 2019

Autor: Claude Bürki

Seit Jahren findet ein Wandel in den Schweizer Spitälern statt. Patientenforderungen nach hoher Sicherheit, Qualität und Verfügbarkeit sowie die Forderungen nach objektiven Kostenvergleichen und Kostentransparenz verlangen neue Strukturen und Abläufe im Gesundheitswesen. Der Weg dazu: «Schlanke Spitallogistik» (Lean Management) ist auf spezifische Anforderungen der Logistikprozesse im Spital ausgerichtet.

Spitallogistik – ein Begriff mit vielen Facetten, Ecken und Kanten in der Umsetzung. Dr. Peter Acél, Gründer und CEO der Dr. Acél & Partner AG, bringt es im Gespräch auf den Punkt: «Man kann in diesem Bereich viel bewegen, was allerdings nicht einfach ist, weil es sich dabei immer um gewachsene Strukturen handelt. Ich möchte diesen Bereich im Gesundheitswesen indes auch nicht nur auf die Spitäler beschränkt wissen, sondern ausdehnen auf Pflege- und Altersheime. Auch in den Pflegeheimen sind die Betriebsabläufe nicht einfach; auch dort hat es gewachsene Strukturen mit ihren Eigenheiten. Für uns ein spannendes Gebiet – eine Kombination von Sach- und Expertenwissen, wo wir unser Know-how und die Erfahrungen aus anderen Branchen, Handel und Industrie, einbringen können. Das sind Branchen, in denen jeder Rappen seit mehr als 20 Jahren mehrmals gedreht wird, bevor man ihn ausgibt. Will heissen: Auch im Spitalbereich schadet es nicht, wenn ein Externer darüber spricht», sagt Acél mit einem Schmunzeln.

Sein Unternehmen ist seit 24 Jahren erfolgreich am Markt. Entwickelt hat sich die Dr. Acél & Partner AG aus der ETH-Stiftung BWI-Beratung, wo Acél bereits als Geschäftsführer wirkte. Von dort wurden die Beratungsfelder Produktion, Logistik und Technik übernommen. Begünstigt wurde das über 20 jährige Hineinwachsen seines Beratungsunternehmens ins Gesundheitswesen durch den sich laufend verschärfenden Druck, dem die Spitäler in den Bereichen Technik und Logistik seit Jahren ausgesetzt sind.

«Lean Management» als Denkhaltung

Somit ist auch der Druck zum so genannten Lean Management gegeben. «Lean Management», «Schlanke Spitallogistik» ist eine zentrale Denkhaltung des Beratungsunternehmens Dr. Acél & Partner AG. «Das Vorgehen «Schlanke Spitallogistik» ist exakt auf die spezifischen Anforderungen der Logistikprozesse im Spital zugeschnitten. Dadurch können die Grundprinzipien des «schlanken Denkens» im Gesundheitssektor genauso erfolgreich genutzt werden wie in der Industrie», so Acél.

Dieses «schlanke Denken» resultiere, so Acél, in direkten Nutzen wie:

- verbesserte Kostenstruktur und Schaffung von Kostentransparenz;
- Entlastung der Fachkräfte durch adäquate Logistiklösungen;
- Standardisierung und optimierte Prozesse (Komplexitätsreduktion, Effizienzsteigerung und erhöhte Prozesssicherheit);

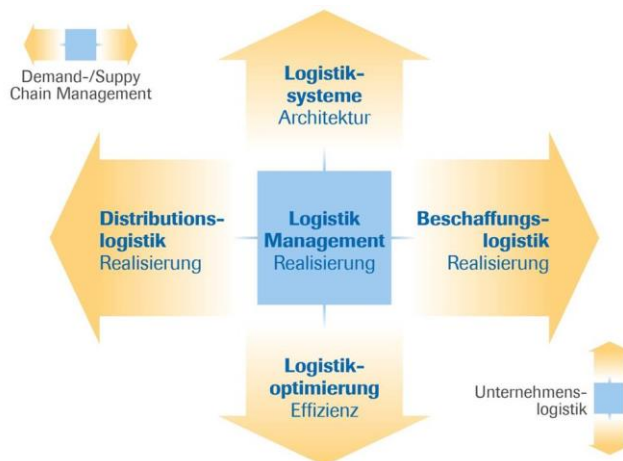
- Erhöhte Flexibilität in den Abläufen (Senkung der Lagerflächen und Bestände);
- Optimierung interner Schnittstellen (ganzheitliche Abläufe, Nutzung von Synergien, Vermeidung von Mehraufwänden und Doppelspurigkeiten);
- Verankerung von Zielorientierung und Prozessdenken bei Mitarbeitenden;
- höchste Qualität in den Serviceprozessen, inkl. Lieferanten und Dienstleister.

Vielfältige Treiber

Die Treiber, die eine Institution – sei es ein Spital, Alters- oder Pflegeheim – zwingen, sich einer Neuorientierung zu unterwerfen, sind vielfältig und komplex. Im Vordergrund stehen etwa die laufende Intensivierung des Wettbewerbs (SwissDRG) bei steigendem Kostendruck, aber auch der anhaltende Mangel an qualifizierten Fachkräften, die zunehmende Komplexität und mangelnde Transparenz des Geschäfts (Schnittstellenprobleme!) sowie unflexible und heterogene Infrastrukturen, um nur einige zu nennen.



Lean Management, das Plus in der Spitallogistik. Dr. Peter Acél (Maschinen-Ingenieur ETH, Doktorat Numerische Optimierung und Simulation): «Für mich ist besonders wichtig, dass man durch schlanke, effiziente und robuste Prozesse schneller, sicherer und zuverlässiger für das Patientenwohl sorgt. Es muss eine Win-win-Situation für alle resultieren – für die Patienten, für die Gesellschaft sowie für die Institutionen Spitäler und Heime.»



Dr. Acél: «Damit Spitäler nicht in die Komplexitätsfalle tappen, optimieren wir die Organisations- und Prozessstrukturen. Wir vermeiden die Entstehung neuer Komplexität, überwinden die Leistungsbremsen und schaffen Sicherheit.»

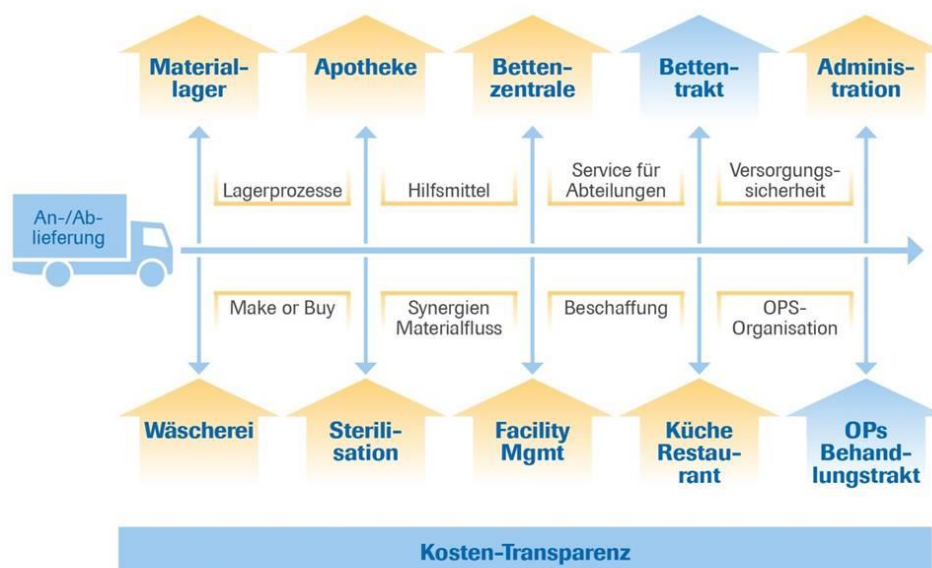
Acél: «Unser praxiserprobtes Vorgehen «Schlanke Spitallogistik» verhilft unseren Kunden aus dem Spitalumfeld zu nachhaltigem Unternehmenserfolg. Wir bringen die Experten, wir bringen die Erfahrung. Insbesondere aus dem Spital und dem Gesundheitswesen selber sowie auch aus dem Handel und der Industrie. Ein Teil unserer Tätigkeit ist dabei zielgerichtete Kompromissuche. Wir sind sowohl Moderator als auch einer, der bewegt oder Bewegung aufrechterhält. Es sind auch ganz handfeste Problemfelder, mit denen wir uns befassen: Betriebsabläufe, Arbeitsplatzgestaltung – von der Pflegestation bis hin zum Operationstisch, um ergonomische und arbeitstechnische Verbesserungen zu erzielen. Versorgung und Lagerhaltung sind weitere Felder, auch Outsourcing, die Bestimmung der Kernkompetenzen einer Institution und so weiter. Ein wesentlicher Aspekt besteht zudem darin, die Leute dazu zu bewegen, Aufgaben anders anzupacken, anders zu arbeiten,

rationell(er) und patientenorientiert. Um etwas Spezifisches zu erwähnen: Die Spital- oder Heim-Gastronomie ist übrigens besonders wichtig in der Wahrnehmung des Patienten oder des Klienten. Deshalb haben wir eine spezialisierte Person im Team, mit Lebensmittel-Fachwissen und entsprechenden Zulassungen, die sich solchen Themen widmet.»

Druck auch in Pflegeheimen

Was sind dort die Probleme, die unter den Nägeln brennen? Acél: «Auch Pflegeheime müssen sparen! Sparen heisst zum Beispiel, dass das Personal «leanmässig» arbeiten soll und nichts mehr macht, was dem Patienten nichts bringt. Das kann ein Outsourcing von Wäsche sein, auch Reinigungsdienste lassen sich zum Teil outsourcen. Das sind Sachen, die heutzutage üblich sind, wobei die Pflegeheime sich etwas schwerer tun beim Loslassen. Auch die Prozesse, die Abläufe müssen überdacht werden. Es wird nichts besser, wenn man etwas drei Mal in die Hand nimmt. Der Druck zum Lean Management wird zunehmen, auch in Pflegeheimen, die sich zu echten Pflegeheimen entwickeln müssen.

Wer erteilt dem Beratungsunternehmen die Aufträge, die Direktion eines Spitals oder die Ärzteschaft? Acél: «Die Ärzte ziehen uns in der Regel nicht bei; Ärzte ziehen lieber Ärzte bei, die sie beraten, was aber nicht immer sinnvoll ist. Wir werden in der Regel von der zentralen Verwaltung oder von Verwaltungsdirektoren beigezogen. In einem grösseren Spital kann das ein Bereich wie Innere Medizin sein, der uns beauftragt. Wir werden häufig für Problemstellungen herbeigezogen, die man intern nicht selbst lösen kann. Da ging es beispielsweise einmal darum, mit den Chefärzten zu besprechen, wie man Rochaden machen könnte bei der Raumaufteilung, um zusätzlich Räume für ein Ambulatorium freizubekommen. In solchen Fällen sind meine grauen Haare sicher hilfreich.»



Durch die Einführung der SwissDRG müssen sich Institutionen in Richtung einer marktorientierten Gesundheitsorganisation mit Strukturen eines freien Wettbewerbs entwickeln. Der akute Bedarf für das Management schlägt sich nieder in Anpassungen in der Strategie, Führung und Organisation sowie in der Gestaltung aller internen Leistungsprozesse.

Patientenpfad und Schnittstellen

Acél: «Für mich ist heute ein guter Patientenpfad entscheidend. In der Pflege ist dies bekannt und funktioniert; während ältere Ärzte dies noch nicht alle durchgängig verstanden haben. Viele denken, «die Patienten kommen nur wegen mir» – nicht, weil sie krank sind oder sonst ein Leiden haben. Da gibt es noch Unterschiede. In der Pflege ist der Idealismus gross, grösser als bei den jungen Ärzten. Zum anderen hat man die Logistik, die in den meisten Spitälern eine Versorgungsfunktion ist, deren Potenzial in den Spitälern längst nicht ausgeschöpft wird, wie in der Industrie und im Handel.»

Welche Schnittstellen sind die heikelsten? «Im Tagesgeschäft sind es sicher die unterstützenden

Dienste zu den direkten Dienstleistungen am Patient. Bei den jüngeren Mitarbeitenden klappt die Schnittstelle Arzt/Pflege heute besser als dies etwa früher der Fall gewesen ist. Aber es gibt immer noch viele Abteilungen, wo dieser Aspekt nicht stimmig ist, leider. Der Auslöser kann unterschiedliche Ursachen haben, auch eigenzentriertes Denken. Die meisten Schnittstellenprobleme liegen oft menschlicher Natur zugrunde. Da ist es unsere Aufgabe in den Spitälern, vermittelnd tätig zu werden, zielgerichtet», meint Acél und verweist auf das erfolgreiche Fallbeispiel aus dem Bereich der Reproduktionsmedizin (siehe nachfolgenden Beitrag).