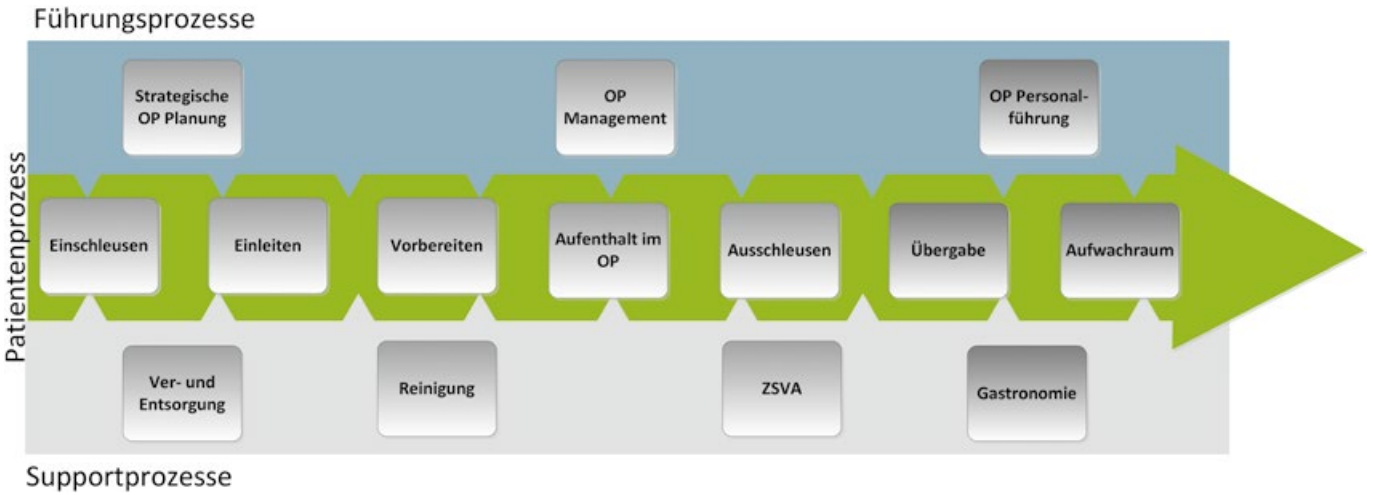
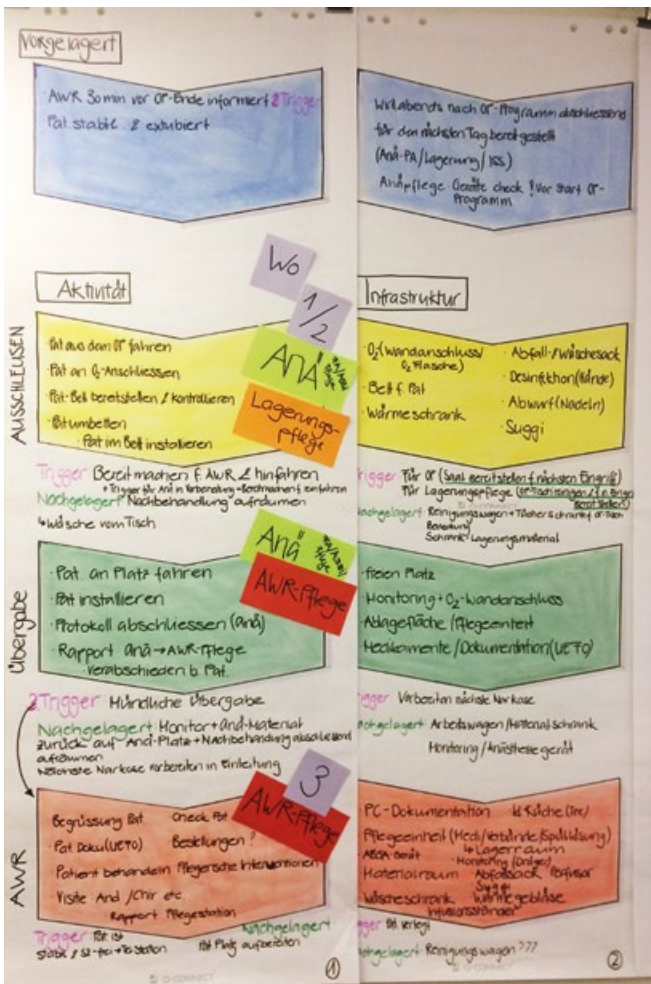


Erfolgreiches Projekt «OP-Prozesse» am Regionalspital Emmental



Prozesslandkarte OP – IST-Situation



Workshopresultate aus der Phase Ist-Prozesse

Das Spital Emmental modernisiert seine medizintechnische und bauliche Infrastruktur umfassend. Der Standort Burgdorf wird seit dem Jahr 2015 in mehreren Bauetappen um- und neugebaut. Herzstück der Bauaktivitäten sind das neue Bettenhaus und die neuen OP-Säle. Aus diversen Gründen entwickelten sich unterschiedliche Reifegrade zwischen dem Neubau und der Klärung der klinischen OP-Prozesse.

Im Auftrag des CEO Anton Schmid klärte zwischen April und November 2016 ein interdisziplinäres Projektteam unter der Leitung von PD Dr. med. Luzius Hiltbrand die Prozesse.

Solide Basis

Wie bekannt sind die OP-Prozesse in einem Spital besonders erfolgsrelevant, komplex und konfliktrichtig. Deshalb entschied der CEO die Prozessfragen rund um den OP Um- und Neubau in einer professionellen Projektorganisation zu bearbeiten. Trotz des enormen Zeitdrucks wurde im ersten Schritt bewusst ein verbindlicher Projektauftrag erarbeitet – was sich im Verlaufe des Projektes mehrfach bewährte.

Erhebung der Ist-Prozesse

Bei der Definition von Prozessen in einer Um- und Neubau Situation besteht eine zentrale Herausforderung: Die Prozesse sind eine Projektion in die Zukunft. Dieser Umstand ist eine hohe Anforderung an die Vorstellungskraft der Beteiligten. Deshalb entschied die Projektsteuerung das Projektteam zuerst in ihrer aktuellen Realität abzuholen: Den Ist-Prozessen. In mehreren interdisziplinären Workshops wurden die Ist-Prozesse strukturiert aufgenommen

und visualisiert. Die Projektleitung achtete darauf, dass der Fokus auf den Regelprozessen lag. Als Grundlage für die zukünftigen Verbesserungen wurden die bestehenden Prozessstärken und -schwächen dokumentiert.

Design der Soll-Prozesse

Unter Einbezug der Bauplaner, den medizintechnischen Fachpersonen und weiteren Key-Playern erfolgte wieder im Rahmen von interdisziplinären Workshops das Design der Soll-Prozesse. Dabei wurden nicht nur die Prozesse für den neuen OP-Trakt definiert, sondern auch die Prozesse während den sogenannten Übergangsphasen. Dort wo baulich möglich, wurde die Situation vor Ort begutachtet, mit Originalmobiliar und -technik die Platzverhältnisse getestet. Wo ein Vor-Ort-Testen nicht möglich war, wurde anhand von kreativen Methoden versucht die Zukunft zu simulieren, z.B. anhand einer OP-Prozess-Simulation mittels einem realen OP-Programm.

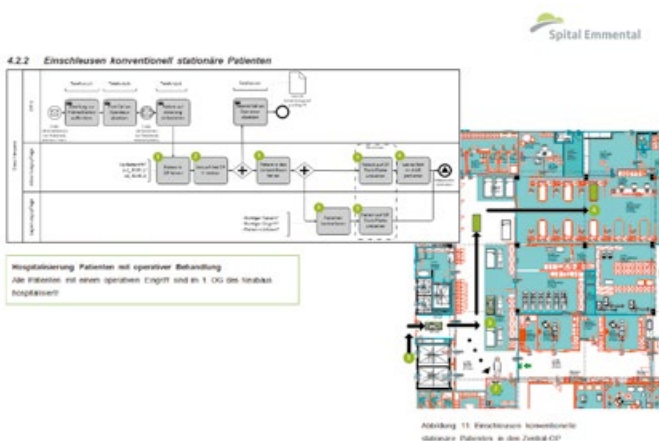


Abbildung 1: Auszug aus dem Betriebskonzept «Definitivum» der RSE AG.

Umsetzung

Frühzeitig definierte die Geschäftsleitung, wer für die Umsetzung und die Weiterentwicklung der Soll-Prozesse intern verantwortlich ist. Die bestehende Projektsteuerung begleitet die Umsetzung und garantiert so die notwendige Kontinuität.

Seit dem 26. April 2017 läuft die Umsetzung der sogenannten Übergangsphase 1. Die RSE AG hat seither Gewissheit, dass sich die Investition in das Projekt gelohnt hat: Es funktioniert!



28.04.2017, von links nach rechts: Dr. med. Martin Ettel, Mirjana Bosnjakovic und PD Dr. med. Luzius Hildebrand diskutieren und visualisieren die Ist-Prozesse.

Weitere Informationen zum Projekt unter www.keller-beratung.ch/ Kundenfeedbacks: Interview mit PD Dr. med. Luzius Hildebrand (Chefarzt Anästhesiologie) und Felix Schaub (Keller Unternehmensberatung AG)

Felix Schaub, schaub@keller-beratung.ch

Interview mit Anton Schmid, CEO Spital Emmental

Vom April bis November 2016 durfte die Keller Unternehmensberatung das Projekt «OP-Prozesse Burgdorf» der Regionalspital Emmental AG begleiten. Felix Schaub traf Anton Schmid, den CEO der RSE AG, zum Interview.



Herr Schmid, was waren für Sie die Ausgangslage und die Ziele des Projektes OP-Prozesse?

Ein Jahr vor der Baurealisierung mussten wir uns erneut intern die Frage stellen, ob der Neubau wirklich effiziente Prozesse erlaubt. Bauen wir wirklich zukunftsorientiert? Die Frage ging einher mit dem unter Druck geratenen TARMED Tarif und der gesellschaftlichen Forderung nach «ambulant vor stationär». Obwohl wir unter enormen Zeitdruck standen gab es für uns ein festes Ziel: Möglichst effiziente OP-Prozesse unter Einhaltung unserer hohen Qualität.

Dies bedeutete in meinem Verständnis sowohl die Berücksichtigung der Patienten- und Mitarbeiterperspektive sowie auch der Wirtschaftlichkeit – ein herausforderndes und spannendes Trilemma. Mir war bewusst, dass wir dieses hohe Ziel nur mit dem konsequenten Einbezug der Profis

vor Ort erreichen. Das war einfacher gesagt als getan: Denn die Motivation für das Projekt war nach mehreren Prozessübungen anfangs bescheiden.

Welche Ergebnisse liegen aus dem Projekt vor, haben sie bereits heute eine Wirkung?

Im Verlauf der Arbeiten wurden einige Prozessschwächen auf Grund der Baukonzeption identifiziert. Dank dem Projekt konnten wir die Schwächen strukturiert bearbeiten und viele Verbesserungen vornehmen. Heute verfügen wir pro Übergangsphase und für die definitive OP-Lösung über interdisziplinäre Betriebskonzepte. Diese sind bestimmt nicht in jedem Detail der Weisheit letzter Schluss; wir sind nun aber in der Lage bei Problemen systematisch zu korrigieren.

Den ersten Härtetest haben wir erfolgreich bestanden: Seit dem 26. April 2017 läuft die Übergangsphase 1, das erste Betriebskonzept ist live und funktioniert!

Mir persönlich wichtig ist auch die Wirkung auf unsere Unternehmenskultur: Mit dem Projekt haben wir einen Weg gefunden, mit dem Thema Prozessmanagement gewinnbringend umzugehen. Heute verfügen wir im Kader über ein gemeinsames Verständnis, was ein effizienter Prozess ist.

Was waren für Sie die grössten Herausforderungen / Spannungsfelder in dem Projekt?

1. Für die erste Umbauphase musste ein OP-Saal auf einen in-house Standort ausserhalb des OP-Traktes verlagert werden. Ich hatte grosse Sorge, dass wir die Prozessaufteilung und damit die Wirtschaftlichkeit nicht in den Griff bekommen.
2. Der hohe zeitliche Druck lag stets wie ein Damoklesschwert über uns: Innerhalb von 8 Monaten mussten drei Betriebskonzepte erarbeitet werden. Hätten wir das nicht erreicht, wäre es zu einem Baustopp gekommen.
3. Es galt die verschiedenen Player immer wieder ins Boot zu holen: In welcher Phase befinden wir uns jetzt, von welchen Prozessen sprechen wir jetzt, wo liegt jetzt der Fokus, ...
4. Eine weitere grosse Herausforderung war, die Prozesse mit den vorhandenen OP-Daten anzureichern und korrekt zu interpretieren: Wo entstehen auf Grund der Zahlen voraussichtlich Engpässe, wie viele Mitarbeitende benötigt es wirklich, etc.?
5. Eine Vorstellung der zukünftigen Realität auf Basis von Bauplänen zu erhalten war für alle Beteiligten eine grosse Herausforderung. Meine Erkenntnis ist: Es geht nur zusammen im interaktiven Austausch in der Gruppe.



Abbildung 2:
Vorgehen im RSE Projekt OP-Prozesse (Plan, Do, Check, Act)

Was waren die entscheidenden Massnahmen / Ereignisse, welche das Projekt auf Erfolgskurs brachten?

Für den Erfolg entscheidend war unser pragmatisches Vorgehen. Wir führten vorweg keine Methodendiskussionen über Lean-Management und Co. Wir identifizierten den prioritären Handlungsbedarf und handelten im unternehmerischen Geiste: Nicht davon reden, es tun.

Wir konzentrierten zu Beginn unsere Aktivitäten auf die Mitarbeitergruppen, die den Sinn des Projektes erkannten und etwas bewegen wollten. Innerhalb dieser motivierten Gruppen wandten wir ein einfaches und klar strukturiertes Vorgehen an (vgl. Abbildung 2). Erfolg infiziert bekanntlich ... Das bewährte Vorgehen übernehmen wir nun für weitere Projekte. Damit entsteht kein Wildwuchs und wir haben die Gewissheit, dass unser Prozess- und Projektmanagement einheitlich abläuft.

Und natürlich: Das Zusammenspiel zwischen der Projektsteuerung und der Projektleitung war sehr wichtig. Es hat sich bewährt die Projektleitung mit unterschiedlichem Know-how zu kombinieren.

Wenn Sie nochmals ein Spital von Grund auf neu bauen könnten; was würden Sie nach Ihren Erfahrungen anders machen?

Mit den heutigen Erfahrungen würde ich die Geschäftsprozesse auf einer hoch aggregierten Ebene bereits vor dem Start des Bauprojektes definieren und das Prozessmanagement anschliessend als integraler Teil des Bauprojektes führen.

Herr Schmid, vielen Dank für das Gespräch!