

Ambulant vor stationär: Welchen Einfluss haben Organisationsentwicklung und Digitalisierung auf diesen Trend?

## Die Prozessoptimierung muss vollumfänglich unterstützt werden

Mit der 6er Liste des Bundes oder Spezialisten der Kantone werden häufige Operationen definiert, welche nur noch ambulant statt stationär durchgeführt werden dürfen. Dadurch wird die Verlagerung von stationären zu ambulanten Behandlungen in den operativen Disziplinen stark beschleunigt. Wie richten sich die Spitäler auf diese Entwicklung aus und inwiefern betrifft dies die Organisationsentwicklung und die Digitalisierung?

Im Interview spricht Martin Kalberer, Berater/Projektleiter bei der CSP AG mit Stefanie Ruckstuhl, Projektleiterin Business Development bei der Hirslanden AG sowie Martin Pfund, CIO, und Marco Salzgeber, Leiter Unternehmensentwicklung des Kantonsspitals Graubünden, über Prestigeprojekte, welche den Trend «Ambulant vor Stationär»

unterstützen und was dies für die Organisationsentwicklung und die Digitalisierung bedeutet.

**Welche Hauptaktivität oder Prestigeprojekt verfolgen Sie, um dem Trend «Ambulant vor Stationär» effektiv und effizient zu begegnen?**

**Stefanie Ruckstuhl (Hirslanden):** Die Privatklinikgruppe Hirslanden hat 2017 ein Programm «Ambulantes Operieren» gestartet. Verschiedene Modelle wurden für eine effektive und effiziente Umsetzung des ambulanten Operierens erarbeitet. Derzeit läuft die Umsetzung, welche sowohl infrastrukturelle, prozessuale und orga-

Der Trend ist eindeutig: Ambulante Eingriffe nehmen stark zu. Die Spitäler müssen sich hierzu neu aufstellen.



nisatorische Anpassungen vorsieht. Die Tatsache, dass die Kliniken ambulant Operieren ist grundsätzlich nichts Neues. Die regulatorischen Vorschriften und der allgemeine Trend hin zu mehr ambulanten Operationen, führen jedoch zu einer Zunahme des Volumens an ambulanten Eingriffen. Bei gleichzeitig ungenügender Abgeltung geht es nun darum, das richtige Modell zu finden, um ambulante Eingriffe wirtschaftlich erbringen zu können.

**Marco Salzgeber (KSGR):** Als Prestigeobjekt kann hier sicherlich unser Bauprojekt SUN bezeichnet werden. Ein Bauprojekt von ca. 430 Mio. CHF Umfang, welches wesentlich den ambulanten Behandlungspfad unserer Patienten im Fokus hat. Solch ein Projekt ist für das KSGR einzigartig und in unserem Alltag, nicht nur visuell omnipräsent. Auch innerhalb dieses Grossprojektes versuchen wir in verschiedenen Teilprojekten diesem Trend gerecht zu werden.

### Wie haben Sie dabei den Findungs-, Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozess gestaltet?

Stefanie Ruckstuhl: Die Findungsphase war einfach: Die Akutversorgung ist Kernkompetenz der Hirslanden-Gruppe. In diesem Zusammenhang gehört das ambulante Operieren zur integrierten Versorgung, welche wir unseren Patienten bieten möchten. Wir streben eine starke Positionierung mit ambulanten Operationszentren sowie ent-

Stefanie Ruckstuhl, Projektleiterin Business Development Hirslanden-Gruppe: «Die grösste Herausforderung ist der Kulturwandel von stationär zu ambulant»



sprechenden Prozessen an. Von diesem neuen ambulanten Setting profitieren einerseits die Patienten, aber auch die Ärzte und Mitarbeitende.

In der nächsten Phase, der Planungs- und Entscheidungsphase, haben wir sechs OSU-Modelle (Outpatient Surgery Unit) erarbeitet, welche je nach Positionierung in den Kliniken umgesetzt werden. Die Umsetzung der verschiedenen Modelle in den Kliniken dauert noch an.

Marco Salzgeber: Das Bauprojekt SUN ist für das KSGR ein mehrjähriges Projekt, welches sich aktuell mit dem ersten Teil (genannt H1) in der Umsetzung befindet. Der zweite Teil (H2) wird dann voraussichtlich 2025 fertiggestellt. Aus baulicher Sicht haben wir für dieses Projekt verschiedene Projekt- und Entscheidungsgremien geschaffen. Den prozessualen Teil decken wir über unser Projektboard AIP (Anschaffung, Investitionen, Projekte) ab, in welchem ebenfalls alle relevanten Stakeholder unseres Spitäles vertreten sind.

### Verwenden Sie IT gestützte Hilfsmittel, um dieses Projekt zu unterstützen?

Stefanie Ruckstuhl: Für die Umsetzung wird auf bestehende IT Tools und Hilfsmittel gesetzt. Insbesondere unser Intranet hilft in der Kommunikation zwischen allen Kliniken.

**Martin Pfund (KSGR):** Die IT stellt eine SharePoint Lösung für die Kommunikation und Doku-

Marco Salzgeber, Leiter Unternehmensentwicklung Kantonsspital Graubünden: «Wir müssen auch im ambulanten Bereich weiterhin hohe medizinische Qualität und Patientenzentriertheit bei einer positiven Ertragslage gewährleisten»



mentation zur Verfügung. Ein dediziertes PPM-Tool wird nicht eingesetzt.

### Ab welchem Prozessschritt wurden die IT-Verantwortlichen aktiv miteinbezogen?

Stefanie Ruckstuhl: Im Fokus des Programms stehen die Prozesse, Organisation, Infrastruktur und Kultur. Die Umsetzung erfolgt in den bestehenden IT-Systemen. Die IT wurde vor allem im Rahmen der Prozessumsetzung einbezogen. Wir sehen jedoch klar die Wichtigkeit der IT und wollen uns da weiterentwickeln. Der Einbezug der IT ist in Frankreich beispielsweise sehr fortschrittlich. Wir haben eine Klinik besucht, welche den Patienten bezüglich Administration technisch mehr einbindet und vor allem Informationen zugänglich macht. So erhält der Patient alle Unterlagen in digitaler Form und die Angehörigen sind laufend informiert, wo sich der Patient befindet und wann er entlassen wird.

Martin Pfund: Die IT-Verantwortlichen waren von Anfang an im Projekt involviert. Aus dem Bauprojekt SUN ergaben sich zwei wichtige Teilprojekte mit der Thematik UCC (Unified Communication & Collaboration) und Neubau Rechenzentrum. Im Teilprojekt UCC werden Themen wie Ausbau des WLAN (VoWLAN-Fähigkeit) und Inhouse-Funknetz 4G behandelt. Dabei beobachten wir auch die Entwicklung des 5G-Netzes, um die notwendigen baulichen Massnahmen noch vornehmen zu können. Unabhängig vom Bauprojekt SUN, führt das KSGR ein neues KIS

Martin Pfund, CIO Kantonsspital Graubünden: «Die Basis um erfolgreich und spürbar digitalisieren zu können, bildet die Harmonisierung und Standardisierung von Prozessen, Dokumentationen etc.»







Effiziente Betriebsstrukturen und digitale Unterstützung sind die Begleiter auf dem Weg zur vermehrten ambulanten Leistungserbringung und zu zufriedenen Teams.

(Klinikinformationssystem) ein. Bezüglich der Gestaltung und Unterstützung der medizinisch-pflegerischen Prozesse gibt es Anknüpfungspunkte zwischen den beiden Projekten.

#### **Wie sieht sich die IT organisatorisch als auch gestalterisch in diesem Projekt?**

Stefanie Ruckstuhl: Die IT ist nur bedingt vertreten und reagiert auf Anforderungsanfragen durch das Programm.

Martin Pfund: Die IT ist als wichtiger Stakeholder im Projektboard AIP vertreten und nimmt aktiv an der Entscheidungsfindung teil. Dabei spielt die IT eine wichtige Rolle als Enabler. Gestalterisch unterstützt die IT das Projekt mit Trendthemen wie z.B. Arbeitsplatz 4.0 (Arbeitsplatz Virtualisierung, Fast User Switch, Follow Me Desktop, VPN anywhere etc.), Mobilität, Spracherkennung, etc. Bei Trendthemen verfolgen wir die Maxime des «Early Follower».

Marco Salzgeber: Die Unternehmensentwicklung und die ICT pflegen auch ausserhalb des Projektboards AIP einen regelmässigen Austausch untereinander. Zudem führen wir diverse Projekte gemeinsam im Modell einer Co-Leitung durch.

#### **Haben Sie es schon erlebt, dass Digitalisierung oder Automatisierung kontraproduktiv waren?**

Stefanie Ruckstuhl: Einfach zu digitalisieren um des Digitalisierungs willen bringt meiner Mei-

nung nach wenig. Digitalisierung und Automation sollen gezielt erfolgen und für die Beteiligten, also namentlich Arzt und Patient einen Mehrwert schaffen. Gleichzeitig ist jedoch auch Vorsicht geboten, v.a. da wo die Daten- oder Informationsgrundlagen in ungenügender Qualität vorhanden sind.

Martin Pfund: Bisher gab es keine Digitalisierungs- und Automatisierungsprojekte, welche sich mittel- bis langfristig kontraproduktiv ausgewirkt hätten. Dies ist sicherlich der Strategie «Early Follower» geschuldet. Gefahren ergeben sich in der Verfügbarkeit der Services bei Ausfall von Infrastrukturkomponenten oder der Netzverfügbarkeit. Hier bekommt ein aktives Business Continuity Management (BCM) eine immer grössere Bedeutung.

#### **Welche Erfolgsfaktoren sind für Sie bei einer Digitalisierung oder Automatisierung von Arbeitsabläufen relevant?**

Stefanie Ruckstuhl: Die Digitalisierung und/oder Automatisierung muss einen Nutzen mit sich bringen. Sei dies bezüglich Qualität, Effizienz, Transparenz oder auch in der Kommunikation und Interaktion mit unseren Patienten. Nicht zu unterschätzen ist die einfache Handhabung – ist Digitalisierung kompliziert oder umständlich in der Anwendung, wird dies nicht zum erwünschten Erfolg führen.

Marco Salzgeber: Digitalisierung / Automatisierung müssen im Betrieb einen spürbaren Mehrwert generieren. Im Zentrum stehen dabei die

Prozesse und deren Standardisierung als Grundlage.

Martin Pfund: Die Basis um erfolgreich und spürbar digitalisieren zu können, bildet die Harmonisierung und Standardisierung von Prozessen, Dokumentationen etc. Darüber hinaus ist es wichtig, dass Business und ICT sich gegenseitig verstehen und eng miteinander kommunizieren und arbeiten (IT-Business Alignment). Technisch ist es wichtig, dass die Interoperabilität der Systeme sichergestellt ist. Das heisst, dass auch hier Standards wie HL7, DICOM, IHE etc. vorausgesetzt werden können.

#### **Und wo liegen die grössten Herausforderungen in der Digitalisierung?**

Stefanie Ruckstuhl: Die grössten Herausforderungen in der Digitalisierung liegen in einem guten Kosten-Nutzen-Verhältnis und in der «richtigen» Entscheidung, wo wir auf Digitalisierung setzen und wo (noch) nicht.

Martin Pfund: Die Anzahl Projekte im IT Umfeld erfordern eine Priorisierung und klare Fokussierung. Hier sollte man eine Roadmap entwickeln, um Digitalisierung zielgerichtet zu gestalten und einen wirklichen Mehrwert für das Unternehmen zu erzielen. Die Gefahr von Verschleiss an personellen Ressourcen wie auch Verzettlung durch mangelnde Fokussierung ist hoch. Weitere Herausforderungen sind das Erreichen eines echten wirtschaftlichen Nutzens bzw. ein Return on Investment (ROI). Viele Tools und Trends mögen auf den ersten Blick «fancy» sein, halten aber



Bei allen strukturellen Änderungen im Spital müssen die Patienten stets im Zentrum stehen.

einer wirtschaftlichen Bewertung oft nicht stand. Meist wird leider auch nicht berücksichtigt, was alle diese neuen Tools, Methoden und Techniken letztendlich für den Betrieb bedeuten.

**Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen aus Sicht des Organisationswandels in Ihrem Projekt?**

Stefanie Ruckstuhl: Die grösste Herausforderung ist der Kulturwandel «von stationär zu ambulant». Die Infrastrukturen und die Denkweise der Mitarbeitenden hängen noch stark in den stationären Abläufen fest. Das neue Denken in ambulanten Prozessen erhöht die Effizienz und generiert nur dort Kosten, wo auch welche anfallen. Der medizinische Output und damit die Qualität müssen gleich hoch sein, wie bei einer stationären Durchführung des Eingriffes. Dies kann einzig durch eine hohe Standardisierung und Reduzierung von Verschwendungen erreicht werden.

Hirslanden versucht, diesen Kulturwandel mit einer möglichst starken Trennung des stationären und ambulant chirurgischen Bereichs zu meistern.

Marco Salzgeber: Durch das Bauprojekt SUN müssen wir einen Grossteil unserer Prozesse den neuen Gegebenheiten anpassen. Dies ist gleichzeitig Chance wie auch Herausforderung. Der erste Bezugstermin H1 im Jahr 2020 wird für uns ein erster Gradmesser sein. Wir müssen auch im ambulanten Bereich weiterhin hohe medizinische Qualität und Patientenzentriertheit bei einer positiven Ertragslage gewährleisten.

**Abschliessend würde es mich interessieren, was Sie sich in Bezug auf Organisationswandel und Digitalisierung in Ihrem Unternehmen wünschen.**

Stefanie Ruckstuhl: Ich wünsche mir, dass die Digitalisierung rasch einen echten Nutzen hervorbringt – und in erster Linie nicht nur kostet. Digitalisierung hat oftmals auch mit einer Veränderung von Arbeitsweisen und Transparenz zu tun. Dies kann bedrohlich wirken. Hier wünsche ich mir eine grössere Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen und deren Potenziale.

Marco Salzgeber: Der Druck auf Spitäler wird in Zukunft in vielerlei Hinsicht wachsen, beispielsweise durch zunehmenden Kostendruck, medizinische und technische Entwicklungen oder regulatorische Eingriffe. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, müssen alle Berufsgruppen optimal und mit viel gegenseitigem Verständnis zusammenarbeiten. Ich wünsche mir, dass wir gemeinsam im Meer dieser Herausforderungen und Chancen die richtigen Prioritäten setzen können.

Martin Pfund: Auf der organisatorischen Seite wünsche ich mir ein verstärktes Zusammenwachsen von Business und ICT und eine Partnerschaft auf Augenhöhe. Bezogen auf die Digitalisierung verspreche ich mir eine echte Prozessunterstützung durch ICT-Mittel und damit einhergehend, dass Ärzte und Pflegende von administrativen Arbeiten entlastet werden und wieder mehr Zeit für ihre eigentlichen Kernaufgaben haben.

**Fazit aus Sicht des Interviewers**

Die Umstellung von stationär auf ambulant ist eine kulturelle Herausforderung. Projekte scheitern nicht an mangelhaften Ergebnissen, sondern an tiefer Veränderungsbereitschaft. Der Erfolg stellt sich dann ein, wenn die Prozessoptimierungen getragen und gelebt werden.

**Die Autoren**



Martin Kalberer – Autor  
Berater / Projektleiter  
CSP AG



Christoph Knöpfel – Co Autor  
Senior Berater / Projektleiter  
Leiter Niederlassung Zürich  
CSP AG

Die CSP AG berätet und begleitet Ihre Kunden von der Gestaltung der Zukunft, über den zielführenden Ressourceneinsatz, bis hin zur effizienten Umsetzung ihrer Vorhaben. Mit über 30 Mitarbeitenden versteht sich die CSP AG als Experte in Organisations- und Informatikprojekten.

Welche Bedeutung hat nun die Digitalisierung in diesen Prestigeprojekten? – Aus Sicht von aussen besteht in mancher Hinsicht noch Optimierungspotenzial, wie diese Transition durch den geeigneten Einsatz der Digitalisierung unterstützt werden kann. Das genannte Beispiel aus Frankreich zeigt wo die Reise hingehen könnte.

Allgemein zeigen die Interviewpartner spannende Projekte, geprägt durch unterschiedliche Voraussetzungen, wie die Umsetzung an einem Standort oder bei mehreren Kliniken auf. Demgegenüber steht ein einheitliches Vorgehen von der Strategieentwicklung bis zur Umsetzungs- und Abschlussphase der beiden Gesundheitsorganisationen.