

Zurück in die Zukunft – Moderne Spitalambulatorien orientieren sich immer mehr an der geübten Praxis von niedergelassenen Ärzten

# Kurze Wartezeiten in einem Ambulatorium sind kein Hexenwerk

Ambulante Anlaufstellen gehören genauso zur DNA eines Spitals wie die Notaufnahme oder der OP. Während die Organisation von Notaufnahme, OPs oder auch des Intensivbereichs schon seit langem auf grosse Aufmerksamkeit trifft, wurde der ambulante Bereich in vielen Spitälern bislang nicht an die wachsenden Ansprüche auf Patientenseite angepasst. Sinkende Vergütung und fortschreitende Digitalisierung zwingen jetzt zum Umdenken.

Wird diese Chance smart genutzt, kann sich eine Win-Win-Win-Situation ergeben für Mitarbeitende, Patienten und nicht zuletzt auch das Spital.

### Drei zentrale Herausforderungen

Spitalambulatorien müssen sich der Notwendigkeit stellen, sich strategisch, organisatorisch, aber auch von der Prozessunterstützung her neu auszurichten. Beschleunigt wird dieser Veränderungsprozess durch die Veränderung der

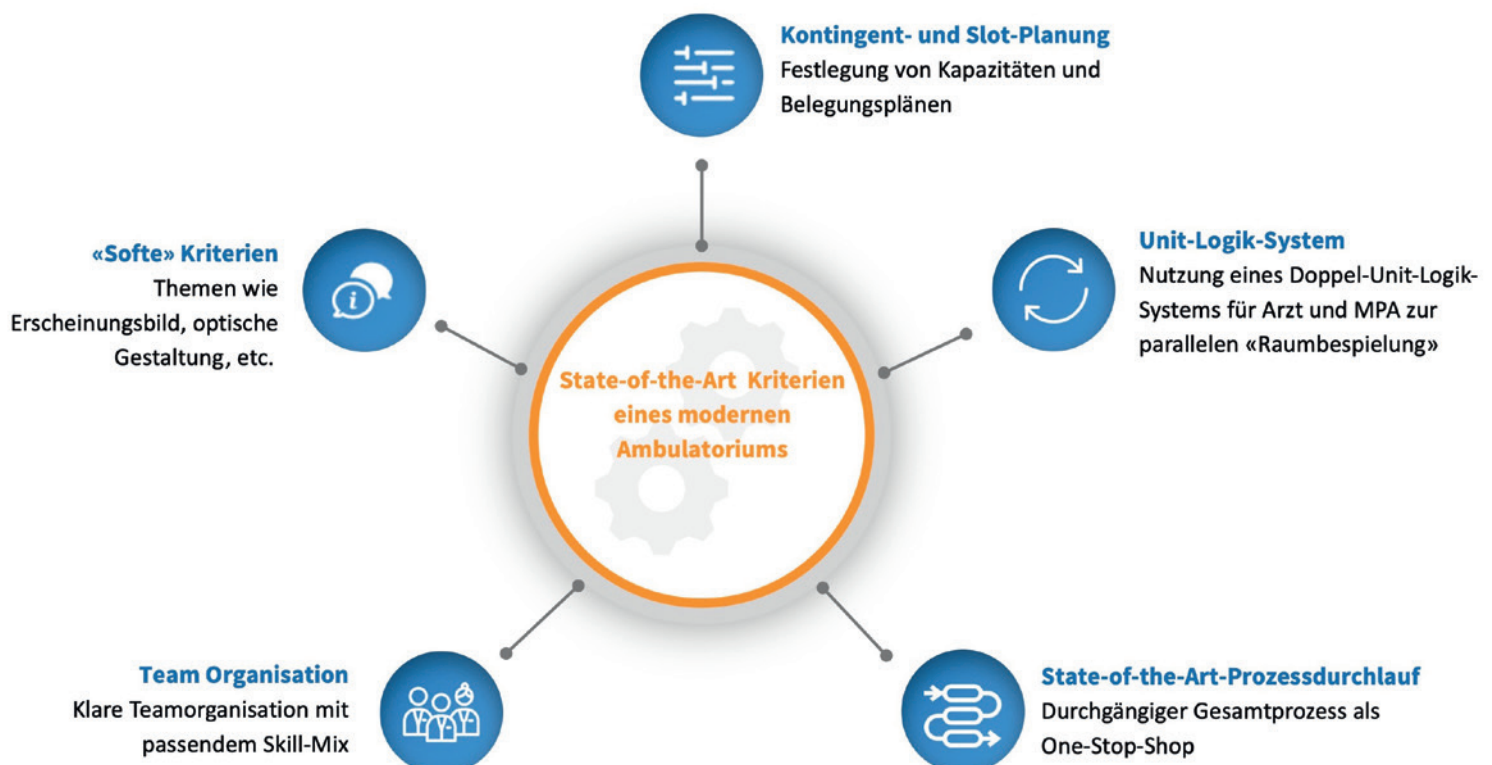
Vergütung, zunehmend geringere Akquise-Quoten sowie die steigenden Ansprüche der Patienten an kurze Wartezeiten und digitale Prozesse.

Wird der TARMED-Katalog ab (frühestens) 2021 durch TARDOC abgelöst, sind erneut weitreichende Auswirkungen für die Ambulatorien zu erwarten. Wie im stationären Bereich wird auch hier die Diskussion über die Umstellung auf Fallpauschalen nicht aufhören. Zudem ist schon jetzt für Spitalambulatorien ein wesentlich höherer

«Durchsatz» an ambulanten Patienten erforderlich, um die stationäre Belegung auf gleichem Niveau wie bisher zu stabilisieren.

Zunehmende «Ambulantisierung» und medizinischer Fortschritt haben dazu geführt, dass immer weniger Patienten stationär aufgenommen werden müssen. Als Folge leidet das stationäre Kerngeschäft, sofern es nicht gelingt, zum Ausgleich die Anzahl der ambulanten Patienten in der gleichen Struktur zu erhöhen.

Abbildung 1: Prozessuale State-of-the-Art-Kriterien eines Ambulatoriums



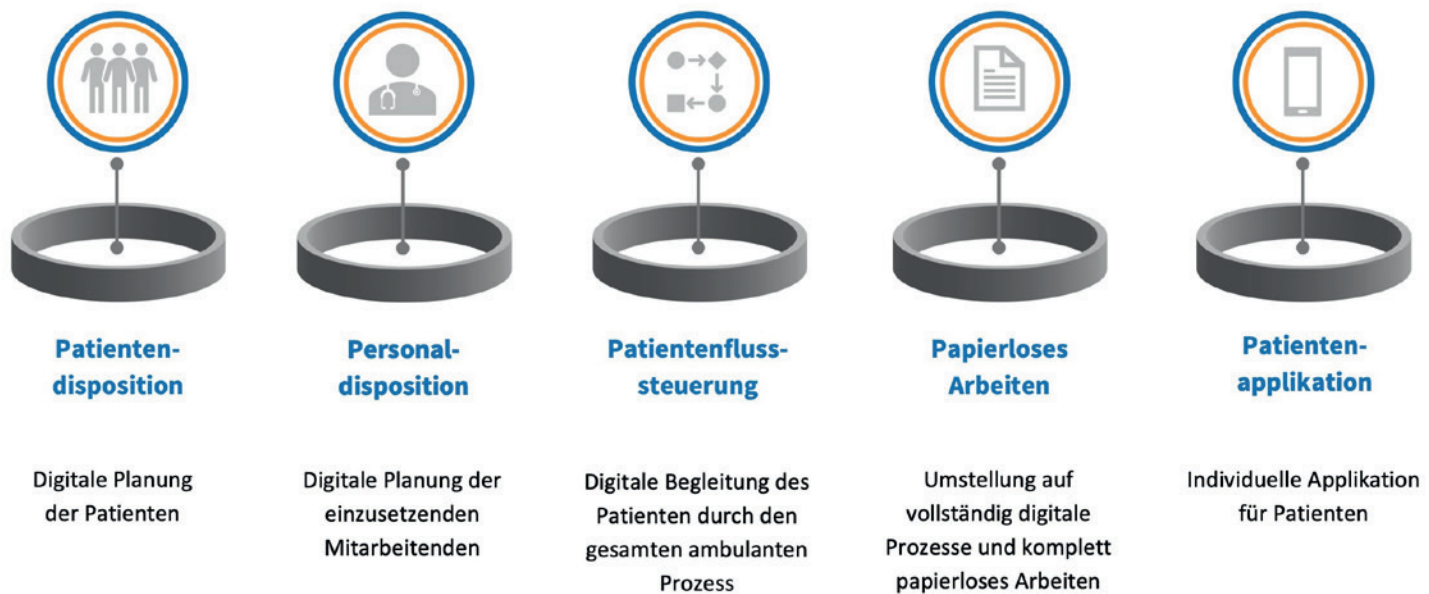


Abbildung 2: Aspekte zur digitalen Unterstützung

In vielen Fällen reicht dabei die ambulante Vergütung nicht aus, um die Vorhaltekosten für komplexe ambulante Patienten zu finanzieren. Immer noch ist der stationäre Bereich der eigentliche Ertragsträger der Spitäler.

### Innovative Anlaufstellen schaffen

Um den ambulanten Bereich zu stärken ist es unumgänglich, für die Patienten moderne und innovative Anlaufstellen zu schaffen. Gerade für jüngere Patienten – mit elektivem Behandlungsbedarf – ist es inzwischen eine Selbstverständ-

lichkeit, Termine digital zu buchen, das «Check-in» vorzugsweise von zu Hause oder unterwegs abzuwickeln und auch vor Ort digitale Prozesse vorzufinden.

### Gewohntes plus Digital

Das Geheimnis reibungsloser Abläufe in einem modernen Ambulatorium liegt nicht allein in der digitalen Prozessunterstützung. Bedeutsamer noch ist das Zusammenspiel von guter Organisation, effizienter Raumlogik sowie professioneller Arbeitsteilung. Dabei muss es darum

gehen, digitale Standards zu etablieren, wie sie heutzutage in anderen Branchen – ausserhalb des Gesundheitswesens – längst üblich sind. Um die Vorteile der Digitalisierung optimal zu nutzen, sind die Prozesse so auszurichten, wie dies in vielen Grosspraxisstrukturen in der Schweiz oder dem europäischen Ausland bereits in vorbildlicher Weise geschehen ist.

### Aus Erfahrungen lernen

Fünf Schlüsselkriterien sollten, wie in Abbildung 1 dargestellt, zumindest erfüllt sein, um

Dr. Alexander Schmid, Gründer und CEO 2perspectives GmbH, München

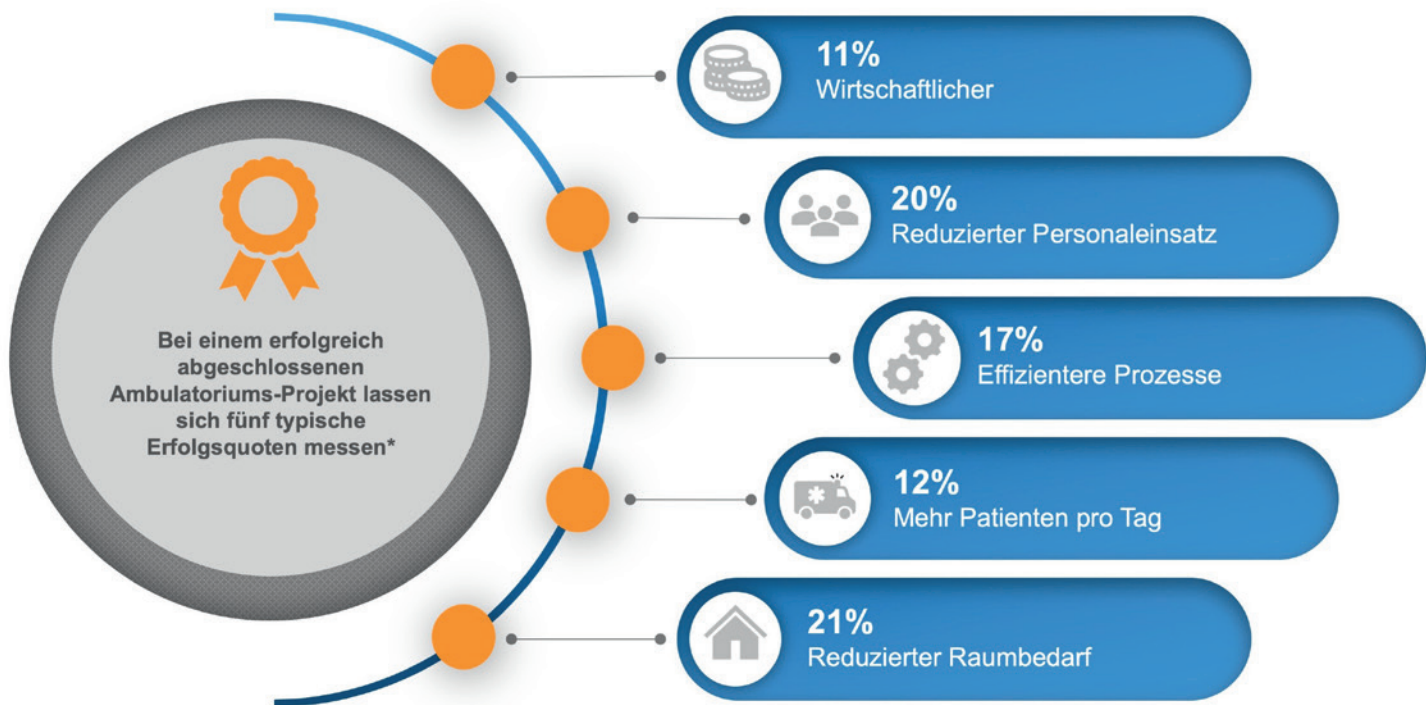


Fabian Binöder, Senior Berater, 2perspectives GmbH, München



Thomas Zwahlen, Gründer und CEO Indema AG, Zürich





\* Bisherige Projekterfahrung

Abbildung 3: Typische Erfolgsquoten eines nachhaltigen Ambulatorium-Projektes

die Grundlage für eine reibungslose und effiziente Patientenbetreuung zu schaffen.

In Spitalambulatorien wird vielfach noch mit einer Raumstruktur gearbeitet, bei der dem behandelnden Arzt jeweils nur ein Raum zugeteilt wird. In effizienten Strukturen ist man längst davon abgekommen, am Raumangebot zu spa-

ren. Stattdessen werden typischerweise pro Arzt zwei Untersuchungszimmer – in einem sogenannten Doppel-Unit-System – vorgehalten. Damit wird es MPA und Arzt möglich, jeweils parallel zu arbeiten. Während der Arzt den Patienten noch in dem einen Raum behandelt, kann die MPA den nächsten Patienten im anderen Raum bereits vorbereiten. Die Räume werden so gleichsam im Wechsel «bespielt». Dadurch können Prozesse gezielt parallelisiert werden, und für den Patienten ergibt sich zumindest eine gefühlte Wartezeitreduktion.

Noch grösser ist der Effizienzgewinn, wenn die parallele Vor- und Nachbereitung ergänzt wird durch das Angebot von Diagnostikleistungen auf der Plattform, z.B. Blutentnahme, EKG und konventionelles Röntgen (Diagnostikinsel). Dank der räumlichen Nähe wird es so möglich, den Behandlungsprozess ohne eventuelle Verzögerungen an den Schnittstellen zu gestalten.

#### Gleichmässige Verteilung der Kapazitäten

Mit der Vergabe fester Kontingente an die beteiligten medizinischen Fachbereiche, lässt sich eine gleichmässige Verteilung der Kapazitäten über die gesamte Woche erreichen. Dadurch wird eine möglichst hohe Auslastung von Räumlichkeiten, Technik und Personal sichergestellt.

Ermittelt werden die Kontingente jeweils anhand des kalkulierten Raumbedarfs.

Berücksichtigt man zusätzlich die Sprechstundentypen bei der Planung, so wird eine Planung fester «Slots» möglich. Damit lässt sich innerhalb der vergebenen Kontingente der voraussichtliche Diagnostikbedarf, z.B. für Blutentnahmen, Röntgen oder Echokardiographie, vorab einplanen – was die Wartezeiten für die Patienten minimiert. Dies gilt auch für die durchschnittliche Anzahl jener Patienten, die kurzfristig bzw. ungeplant in den Tagesablauf zu integrieren sind, damit sie noch am gleichen Tag behandelt werden können. Für sie werden «Leerslots» im Terminkalender offengehalten, um eine möglichst hohe Prozessstabilität zu sichern. Dieses Verfahren eignet sich auch für stationäre Patienten, die zu internen Konsilen in das Ambulatorium überstellt werden. Für sie werden – auf Basis der historischen Bedarfe – jeweils Slots zu bestimmten Tageszeiten vorgehalten. Patienten wie Mitarbeitende profitieren dann von verlässlichen Abläufen und jeweils zeitnaher medizinischer Befundung.

#### Stringente Planung, bessere Prozesse, zufriedenerere Patienten

Sind die Grundlagen durch eine stringente Planung geschaffen, «lebt» ein Ambulatorium – wie

Anna Hitz, Partnerin Indema AG, Zürich







in so vielen Organisationen – von der richtigen Teambesetzung sowie den Spielregeln für den Ablauf. Wichtigste Voraussetzung ist eine reibungslose Steuerung des Gesamtprozesses durch eine leitende MPA. Sie ist verantwortlich für das operative Praxismanagement, sie hat das «Kommando» über die Prozesse. Jeder Mitarbeitende, der auf einer Ambulatoriums-Plattform

arbeitet, unterliegt der Steuerung durch die leitende MPA. Dies gilt für die MPAs, die die Ärzte beim Behandlungsprozess unterstützen. Aber auch für die Ärzte selbst; sie müssen bereit sein, sich durch die leitende MPA steuern zu lassen. Ein Modell, in dem jede beteiligte Klinik ihre Abläufe selbst bestimmt, kann nicht funktionieren – was unabsehbare Verzögerungen für das gesamte Ambulatorium zur Folge hat. Dagegen greifen bei gesteuertem Gesamtprozess alle Schnittstellen wie von selbst ineinander. Für die Patienten bedeutet das ein «One-Stop-Shopping»-Erlebnis – vom ersten Kontakt bis zur Vereinbarung des Kontrolltermins nach erfolgter Behandlung.

Wie viele Patiententermine pro Tag möglich sind, hängt ab vom richtigen Skill-Mix im ärztlichen Bereich. War es lange Zeit in einem Spitalambulatorium üblich, eine möglichst hohe Quote an Assistenzärzten – auch unter Ausbildungs Gesichtspunkten – einzusetzen, so lässt sich doch feststellen, dass der benötigte Zeitbedarf für Konsultation und medizinische Entscheidungen sich merklich reduziert, wenn der Anteil erfahrener Ärzte ansteigt. Unter Kosten- und Abrechnungsgesichtspunkten (Zeitfaktor in TAR MED) mag dies zunächst überraschend wirken.

### Höhere Frequenz ambulanter Patienten

Da der Anteil der Patienten, die aus ambulanter in stationäre Betreuung wechseln, kontinuierlich zurückgeht, ist es jedoch unumgänglich, zum

Ausgleich die Frequenz ambulanter Patienten insgesamt zu steigern. Als besonders vielversprechend hat sich hier der verstärkte Einsatz von erfahrenen Ärzten erwiesen. Mit einem geringeren Zeitbedarf pro Konsultation steigt die Anzahl der Patienten, die für eine stationäre Betreuung akquiriert werden können. Mit der höheren Patientenfrequenz geht zudem meist ein Anstieg der täglichen Diagnostikleistungen einher – was auf der Einnahmenseite für die Ambulatorien positiv zu Buche schlägt.

Neben organisatorischen, prozessualen und personellen Voraussetzungen sind «softe Kriterien» wichtig für ein positives Patientenerlebnis, z.B. Ambiente und Erscheinungsbild der Mitarbeitenden. In Arztpraxen verdrängen Hose und Poloshirt zunehmend die Pflegekleidung. Attraktive Öffnungszeiten, aber auch Patienten-WLAN gehören heute zu den Selbstverständlichkeiten im Sektors. In den Spitalambulatorien sind sie noch nicht vollumfänglich umgesetzt.

### Ansatzpunkte für die Zukunft

Spricht man über Digitalisierung im Healthcare-Bereich, so herrschen häufig sehr unterschiedliche Sichtweisen und Interessen vor. Für die einen ist die Umstellung von analog-manuellen auf digital unterstützte, teilweise automatisierte Standardprozesse vordringlich. Für die anderen kommt es darauf an, dass die Patienten ein modernes Spital wahrnehmen sollen – häufig assoziiert mit dem Einsatz unterschiedlichster

### Medizinische- und Prozesskompetenz trifft Spital-IT Know-how

2perspectives ist eine Beratung von Experten für Experten. Das Team und die Berater der 2perspectives verfügen über langjährige Erfahrung im Spitalbereich – sowohl aus der Perspektive einer externen Beratung sowie auch praktisch aus eigener Spital-CEO-Perspektive.

Indema AG unterstützt Spitäler bei der Digitalisierung. Die interdisziplinären Teams aus Forschung und Praxis haben langjährige Erfahrung mit der digitalen Transformation und verfügen über eine hohe Branchenkompetenz.

Gemeinsam unterstützen die beiden Boutique-Beratungen Spitäler bei Herausforderungen auf Managementebene. Hierzu zählt, dank vielfältiger Erfahrung, speziell auch der Bereich der Ambulatorien, von der Grundkonzeption bis hin zur digitalen Integration.

Patienten-Apps. Bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten überholt man sich dann gerne selbst, ohne die eigentlich erwünschte Wirkung zu erzielen: z.B. verbesserte Prozesseffizienz und -stabilität, höhere Transparenz und mehr Komfort für die Patienten.

Entscheidende Bedeutung für ein Spitalambulatorium haben erfahrungsgemäss vor allem fünf zentrale Aspekte, sie sollten vorrangig digital unterstützt werden (vgl. Abbildung 2). Nicht überraschend ist, dass die Patienten- und auch die Personal-disposition heute bereits digital erfolgen. Allerdings unterscheiden sich die genutzten Tools hinsichtlich ihrer Einsatzmöglichkeiten sowie Art und Tiefe der Integration in das Gesamtsystem recht stark. Je höher die Anzahl von Patienten, beteiligten Kliniken und Mitarbeitenden, umso wichtiger ist es, dass die eingesetzten Systeme nahtlos in das vorhandene KIS-System integriert und wiederkehrende Tätigkeiten digital automatisiert werden können. Wird ein Patient für einen spezifischen Termin eingeplant, sollten die hinterlegten Anforderungen, z.B. für eine Blutentnahme oder ein CT, direkt in den parallelen Kalendern eingebucht werden (Slotplanungslogik). Damit wird nicht nur die Arbeit für die Disposition erleichtert, sondern auch ein reibungsloser Ablauf sichergestellt. Es kann frühzeitig gegengesteuert werden, so dass es in der Diagnostik nicht zu zeitlichen Auslastungsspitzen kommt und für die Patienten zu unnötigen Wartezeiten.

### Einfacheres und flexibleres Disponieren

Moderne Applikationen für Personal-dispositionen bilden nicht nur die Schichtpläne der einzelnen «Spuren» ab, sondern berücksichtigen bei der Planung auch die relevanten Kompetenzen von Ärzten und MPA – und zwar zugeschnitten auf die jeweils definierten Sprechstundentypen. Aufwändige und nicht wertschöpfende Planungen für den monatlichen Einsatzplan können so stark vereinfacht werden. Zudem wird das Ausfallmanagement wesentlich erleichtert. Fällt ein Mitarbeitender kurzfristig aus, werden nur jene Mitarbeitende, die von ihrem Kompetenzprofil her überhaupt in Frage kommen, digital und automatisiert kontaktiert. Bestätigt ein Mitarbeitender das «Einspringen», ist er automatisch im System eingebucht. Eine Vielzahl an Whats-App, Mails oder Telefonaten entfällt so.

Das «i-Tüpfelchen» für einen reibungslosen Prozess stellt heute die digitale Patientenflusssteuerung dar – insbesondere für grosse Arztpraxen und Ambulatorien. Die räumliche Struktur wird hierbei digital abgebildet: Stützpunkt, Warteräume, Untersuchungszimmer, Diagnostikzimmer etc. – so wie vergleichsweise Tische und Sitzplätze in einem Restaurant. Entlang der vorgegebenen Struktur kann der Patient dann über den gesamten Betreuungsprozess digital begleitet werden. Von Zimmer zu Zimmer schieben ihn die Mitarbeitenden sozusagen per «Drag&Drop» weiter – immer ausgestattet mit allen Informationen, wie sie sukzessive anfallen. Kommt der Patient am Ende zurück an den Stützpunkt, weiss die MPA genau, was sie zu tun hat, und hat dafür alle erforderlichen Informationen zur Hand. Im Gesamtprozess entsteht so maximale Transparenz. Das Zusammenspiel der einzelnen Mitarbeitenden wird merklich erleichtert und Engpässe und Bottlenecks im Gesamtprozess können einfach identifiziert werden.

+++ TESTEN SIE DIE NEUEN GRANULAT-REINIGER +++

**Wetrok Granuline**  
**Eine Wellenlänge voraus**

Die innovative Reinigung aus dem Granulat-Beutel ist:

**100 % perfekt dosiert:**  
Einzel abgepackten Beutel öffnen,  
Granulat ins Wasser schütten,  
fertig ist die ultrastarke Reinigungslösung.

**klimafreundlich:**  
Kleine Beutel statt grosser Kanister: Mit Granuline sparen Sie  
75 % Ihrer Transportkosten – und reduzieren Ihren CO<sub>2</sub>-Ausstoss.  
1 LKW Granuline ersetzt 6 LKW mit Flüssigchemie.

**Ihr kostenloses Testpaket:**  
Testen Sie jetzt alle fünf Reiniger des neuen Granulat-Vollsortiments:  
[www.granuline.com](http://www.granuline.com)

**www.wetrok.com**

**wetrok®**





Papierloses Arbeiten verdient fast schon keine Erwähnung mehr. Heute ist es Voraussetzung für vollständige Prozesstransparenz. Gleichwohl gibt es allzu oft noch Parallel-Prozesse, basierend auf handgeschriebenen Zetteln oder Patientenunterlagen auf Papier, die nicht rechtzeitig gescannt wurden. Hiervon sollte man sich ebenso frühzeitig wie konsequent trennen – am besten zu Beginn des Prozesses. Auch Patienten erwarten heute, Teil des digitalen Prozesses zu sein. So wie sie es gewohnt sind von der Restaurantreservierung per App oder der Online-Buchung über Airbnb.

Digitale Terminbuchung, -bestätigung und -erinnerung sind inzwischen Standard. Die Entwicklung geht indes rapide weiter. Durch «patientenbegleitende Applikationen» wird der Patient heute nicht nur bei der Terminbuchung unterstützt, sondern auch über den gesamten Behandlungsverlauf hinweg: rund um die ambulante Behandlung, ggf. auch vor- bis nachstationär, sollte ein Spitalaufenthalt nötig sein.

### Praktische Apps für die Patienten

Applikationen, die dem Patienten zur Verfügung gestellt werden und ihn über den gesamten Behandlungsprozess begleiten, haben einen festen Platz gewonnen und werden auch in der digitalen Planung von Spitalambulatorien verwendet. Die Patienten, aber auch die Mitarbeitenden werden es dankbar vernehmen. Viele repetitive Fragen lassen sich heute schon vorab digital abfragen, und damit sind sie auch für den

weiteren Behandlungsprozess stets voll verfügbar. Im Patienten-Arzt-Gespräch kann man sich dann auf die individuellen Fragestellungen des Patienten konzentrieren.

Mit einer patientenbegleitenden App lassen sich zudem digitale Abfragen viel einfacher regelmässig durchführen, etwa zur Patientenzufriedenheit oder zur Beurteilung der medizinischen Behandlungsqualität. Patienten wie Zuweiser erwarten heute umfassende Transparenz in Sachen «Qualität» – wie das in vielen anderen Servicebranchen längst üblich ist. Effiziente Prozesse und kurze Wartezeiten, so wünschenswert sie sind, erweisen sich nämlich nur dann als wirklich positiv und nachhaltig, wenn die medizinische Behandlung selbst – der wesentliche Grund für jeden Aufenthalt im Ambulatorium – eine nachweislich hohe Qualität hat.

### Partnerschaft statt Konkurrenzdenken

Kennzeichnend für erfolgreiche Spitalambulatorien sind nicht nur straffe Prozesse, effiziente Organisationsstrukturen und hohe Behandlungsqualität, sondern vor allem auch eine nachhaltige Leistungsnachfrage und hohe Patientenzahlen. Basis ist hierfür ein enges, vertrauensvolles Verhältnis zu den zuweisenden Ärzten. Entscheidend ist dabei, dass man sich immer als Partner der niedergelassenen Ärzte versteht.

Ein Spitalambulatorium sollte sich nicht um die medizinische Grundversorgung und das Angebot der Niedergelassenen kümmern, sondern,

als verlängerter Arm der Versorgung, für spezifische und komplexere Fragestellungen zur Verfügung stehen. Worauf es ankommt ist, nicht dem Tunnelblick einer spezifischen Fachrichtung zu verfallen, sondern jeden Fall aus der Perspektive des Patienten zu sehen, der mit seinen Symptomen und Krankheitsbildern zur Behandlung kommt.

### «When Medicine meets Digital»

Dank der Kombination von langjährigen Erfahrungen in medizinischer Strategie und Prozessen mit einem tiefen Verständnis der digitalen Systeme in Spitälern und grossen Ambulatorien können wir heute, in der Kooperation von 2perspectives und Indema, die komplexen Fragestellungen der ambulanten Versorgung sehr stringent adressieren und nachhaltige Verbesserungen erreichen – zum Wohle von Patienten und Mitarbeitenden, aber auch für den wirtschaftlichen Erfolg der Spitäler. Viele Projekte scheitern immer noch am ausschliesslichen Fokus auf Prozesse oder Digitalisierung. Die sinnvolle pragmatische Nutzung beider Perspektiven d.h. langjährige Prozessenerfahrung kombiniert mit digitalem State-of-the-Art Know-how schafft die Basis für spürbaren Fortschritt.

### Weitere Informationen

[www.indema.ch](http://www.indema.ch)  
[www.2perspectives.ch](http://www.2perspectives.ch)