

Lean Management für Spitäler – ein klarer Erfolgsfaktor

Patientenzufriedenheit in den Fokus stellen

Viele Spitäler in der Schweiz kämpfen aktuell mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Digitalisierungsprojekte stellen dabei eine zusätzliche Herausforderung dar. Michaela Kainsner, Geschäftsführerin der Meierhofer Schweiz AG, hat schon zahlreiche Spitäler bei der Einführung von neuer Kliniksoftware begleitet und kennt die Anforderungen sehr gut. Im Interview erklärt sie, wie digitale Anwendungen den Einrichtungen dabei helfen können, die anstehenden Herausforderungen zu meistern und warum sich auch für Spitäler der Ansatz des Lean Managements lohnen kann.

Seit Beginn der Corona-Pandemie haben viele Spitäler in der Schweiz mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen. Wie eine Auswertung des Online-Portals Medinside ergab, erreichten 2020 fünf der 30 grossen Schweizer Spitäler eine negative EBITDA-Marge. Fast alle Häuser haben sich verschlechtert. Nur zwei Spitäler schafften eine EBITDA-Marge von über 10 Prozent. Warum sollten sich die Häuser gerade jetzt mit dem Thema Digitalisierung beschäftigen?

Michaela Kainsner: In der Tat hat die Corona-Pandemie die Schweizer Spitäler nicht zuletzt durch freigehaltene Betten und zurückgefahrenen OPs wirtschaftlich stark in Mitleidenschaft gezogen. Insbesondere wurde während der Pandemie aber auch deutlich, dass es in Sachen Digitalisierung erheblichen Nachholbedarf gibt. Fehlende digitale Interaktionsmöglichkeiten mit den Patientinnen und Patienten und in der Folge reihenweise verschobene und abgesagte Bera-

tungstermine seien nur als ein Beispiel von vielen hervorzuheben. Zwischenzeitlich dürfte daher auch im Spitalsumfeld die Erkenntnis gereift sein, dass man am zielgerichteten Einsatz moderner Technologien nicht mehr vorbeikommt. Die Frage müsste also vielleicht anders gestellt werden: nämlich «kann es sich ein Spital mittelfristig überhaupt noch leisten, sich nicht mit Digitalisierung zu beschäftigen?»

Zur Beantwortung forschungsrelevanter Fragestellungen wie auch zur Sicherstellung der Versorgungsqualität und nicht zuletzt auch Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Spitäler in einem zunehmend umkämpften Markt sind ganzheitliche Digitalisierungsstrategien ausgerichtet an der sogenannten «Patient Journey» essentiell. Vor allem die Zentrierung auf die Patienten vor, während und nach dem Spitalaufenthalt rückt immer mehr in den Fokus.

Eine völlig neue Generation an mündigen, aufgeklärten Patientinnen, die es gewöhnt sind,

auch in ihrem Alltag wesentliche Tätigkeiten online zu erledigen, fordern diese Möglichkeiten verständlicherweise auch in Sachen Gesundheit ein. Für Anforderungen wie die Möglichkeit, Arzttermine online zu planen, den Spitalseintritt digital durchzuführen und damit Wartezeiten zu verhindern bis hin zu Telemedizinischen Anwendungen für die digitale Abwicklung von Anamnese-, und / oder Beratungsterminen gibt es längst adäquate Lösungen, die derzeit allerdings in der Praxis noch wenig verbreitet sind.

Ausserdem sind Patienten immer mehr dazu bereit, ihre Gesundheitsdaten digital zu erfassen und mit anderen zu teilen. Das ist einerseits eine grosse Chance, die sich hier für die Digitalisierung und die Gesundheitsversorgung ergibt, stellt die Spitäler natürlich aber auch vor neue Herausforderungen.

Eine Marktstudie von Synpulse, die von Oktober 2019 bis Januar 2020 unter 300 Beschäftigten aus 26 Spitälern durchgeführt wurde, ergab, dass 63% der Befragten das Spitalwesen bei der Digitalisierung im Hintertreffen sehen. Gerade einmal 50% sind der Meinung, dass ihr eigenes Spital bei der Digitalisierung eine Vorreiterrolle einnimmt – aber auch nur im Bereich der klinischen Dokumentation. In Bezug auf die digitale Patientenkommunikation sind nur ein Viertel der Befragten dieser Ansicht. Das sollte sich ändern.

Wie genau soll das funktionieren?

Michaela Kainsner: Indem Patientinnen noch mehr in den Mittelpunkt gestellt werden und der Fokus auf ihre Zufriedenheit gelegt wird. In unserem Alltag wie beim Einkaufen oder bei Reisebuchungen legen Unternehmen Wert auf gute «Kundenerlebnisse» und «Kundenzufrieden-



heit». Warum soll das im Gesundheitswesen nicht auch ähnlich funktionieren? Wenn Patienten zufrieden mit ihrem Spitalaufenthalt waren, empfehlen sie es im Bekanntenkreis weiter oder entscheiden sich bei der nächsten Behandlung erneut für dieses Haus. Ähnliche Anreize können darüber hinaus beispielsweise auch für Zuweiser geschaffen werden.

In Bezug auf die Patientinnen ist es vor allem wichtig, die «Patient Journey» im Blick haben, was auch eine bestimmtes digitales Mindset voraussetzt. Der Behandlungspfad von Patienten beginnt bereits vor dem Spitaleintritt. Wie bereits eingangs kurz skizziert, könnte bereits die erste Anamnese und Beratung zum bevorstehenden Spitalbesuch über ein Patientenportal digital ablaufen. Während des Aufenthalts hätten Patientinnen dann die Möglichkeit, über das Portal die anstehenden Untersuchungen und den Medikationsplan einzusehen oder sich, wie im Hotel, ihr Menü auszuwählen. Ist die Behandlung abgeschlossen, könnte im Nachgang der Austrittsbericht schnell und unkompliziert bereitgestellt werden. Auch eine Evaluierung über die Zufriedenheit mit dem Spitalaufenthalt könnte darüber stattfinden. Wie die Untersuchung von Synpulse ergab, bildet das jedoch heute noch kaum ein Spital ab.

Ein Spital sollte sich also wie eine Art kleines Unternehmen begreifen?

Michaela Kainsner: Ja, das kann durchaus hilfreich sein. Jedes Unternehmen, das im Markt bestehen will, muss sich immer wieder den äusseren Gegebenheiten anpassen und damit auch interne Prozesse immer wieder hinterfragen. Wir als Softwareanbieter kennen das nur zu gut. Es lohnt sich, in diesem Zusammenhang auch den Ansatz des «Lean Managements» einmal genauer anzuschauen. Die Idee eines verschlankten Managements mit dem Ziel der effizienten Gestaltung entlang der gesamten Wertschöpfungskette kommt ursprünglich aus der Automobilindustrie, findet aber inzwischen in nahezu allen Branchen Verwendung. Im Grunde geht es darum, dass sich die internen Prozesse im Unternehmen an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten. Dazu gehören klare Verantwortlichkeiten und die ständige Verbesserung der Qualität durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Wir bei Meierhofer leben das schon seit einigen Jahren und haben auch das Thema Kundenorientierung fest als eigenen Wert in unserem Unternehmensleitbild verankert. Für ein Spital könnte dies mit «Patientenorientierung» ebenso gelingen. Insbesondere in der Schweizer Spitallandschaft gib es hier mittlerweile eindruckliche Initiativen und Pro-



Michaela Kainsner, Geschäftsführerin Meierhofer Schweiz AG

Michaela Kainsner ist seit 2013 Geschäftsführerin der Meierhofer Schweiz AG. Die studierte Gesundheitswissenschaftlerin begann 2001 ihre Karriere bei Meierhofer als Consultant und Projektmanagerin. Meierhofer ist seit über 30 Jahren ein etablierter Anbieter von Lösungen für die digitale Patientenversorgung in Krankenhäusern, Kliniken und Spitälern im deutschsprachigen Raum. Rund 250 Kunden aller Bettengrössen setzen auf das Krankenhausinformationssystem, PDMS, OP- sowie Fach- und Funktionslösungen von Meierhofer, die sich vor allem durch ihre Integrationsfähigkeit in andere Systeme auszeichnen. Das Unternehmen beschäftigt rund 240 Mitarbeiter an neun Standorten in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

jekte, die sich mit dem Thema befassen. Im besten Fall werden derartige Überlegungen bereits bei der Planung von Neubauprojekten mit berücksichtigt.

Wie kann Kliniksoftware dabei unterstützen?

Michaela Kainsner: Ein an den Prozessen des Spitals ausgerichtetes Klinikinformationssystem (KIS) kann sowohl bei der klinischen Dokumentation wesentlich unterstützen als auch beispielsweise dabei helfen, Patientenströme zu messen. Das bedeutet, es verschafft einen Überblick über die Auslastung und verfügbare Personalressourcen, sodass die Spitalleitung rechtzeitig entsprechende Massnahmen einleiten kann, sobald die Kennzahlen abweichen. Darüber hinaus ist ein KIS, mit dem alle Klinikmitarbeitenden gerne arbeiten, auch ein Alleinstellungsmerkmal, womit sich das Spital vom Wettbewerb abhebt und für neue Fachkräfte attraktiv werden kann. Gerade in Zeiten des Personalnotstands ist das ein nicht zu unterschätzender Faktor.

Bei Meierhofer haben wir uns diese Anforderungen in allen unseren Produkten zum Credo gemacht. Unsere Lösungen sind an die Bedürfnisse von Akutkliniken, Reha-Einrichtungen, Psychiatrien und Intensivstationen ausgerichtet und bilden die gesamte Patient Journey ab – von der Aufnahme über den OP bis hin zur Entlassung. Auch Patientenportale wie zum Beispiel von Samedi lassen sich daran anbinden.

Vor fast anderthalb Jahren hat Meierhofer mit M-KIS Next die neue Generation des

etablierten Krankenhausinformationssystem M-KIS vorgestellt. Wie ist Ihre bisherige Bilanz?

Michaela Kainsner: Inzwischen profitieren zahlreiche Spitäler und Kliniken im gesamten DACH-Gebiet von den ersten Umsetzungen unserer M-KIS Next Strategie. Wir sind sehr zufrieden und das Feedback unserer Kunden zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Anfang 2020 haben wir das Thema «KIS» neu gedacht und unsere M-KIS Next Strategie entworfen. Sie erinnern sich vielleicht, dass wir damals drei entscheidende Aspekte in den Vordergrund gestellt haben: Nutzerfreundlichkeit, Versorgungsqualität und Zukunftssicherheit. Wir haben unser KIS im Rahmen der mehrjährig angelegten M-KIS Next Produktstrategie sukzessive dahingehend angepasst und ausgerichtet. Dazu haben wir u. a. die Benutzeroberfläche komplett überarbeitet, sodass AnwenderInnen sich leichter im Programm zurechtfinden und noch gezielter und schneller auf die Informationen zugreifen können, die sie für ihre Arbeit brauchen. Wichtig war uns vor allem das Thema Usability: Die Bedienung der Software soll Spass machen. Deshalb haben wir ihr auch ein modernes Erscheinungsbild gegeben.

Doch das ist längst nicht alles: Im Sinne der Zukunftssicherheit liegt unser Fokus derzeit vor allem auch auf technologischen Aspekten wie Cloud-Fähigkeit, Serviceorientierter Architektur und Interoperabilität.

Bilder: Meierhofer AG