

WANDEL GESTALTEN, NICHT ERLEIDEN

Prozessorientiertes
Change Management
im Krankenhaus

TEXT: DR. PATRICK HEILER

Wenn ein Krankenhaus den Wandel vorantreiben will, reicht es nicht, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Versorgungsprozesse verändert werden müssen. Es gilt, jeden einzelnen Mitarbeiter mitzunehmen und zum »Überzeugungstäter« zu machen. Dashboards und digitale Tools sowie Ansätze aus dem Design Thinking können dabei unterstützen.

Krankenhäuser stehen vor großen Herausforderungen. Demographische Alterung, technologischer Fortschritt und Personalmangel erzeugen einen starken Handlungsdruck. Nur wer neben einer modernen baulich-technischen Infrastruktur auch optimale Workflows gewährleistet, wird in der Lage sein, auf Dauer im Wettbewerb um Patienten und attraktive Versorgungsverträge mit den Kostenträgern zu bestehen. Denn am Ende sind es die Prozesse, die über Qualität und Effizienz der Versorgung entscheiden.

Partnerschaften mit der Industrie können Krankenhäusern helfen, sich fit für die Zukunft zu machen. Philips kombiniert dafür klassische Beratung mit Design Thinking und verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der klinische und betriebliche Aspekte ebenso einbezieht wie das Patientenerleben und die Mitarbeiterzufriedenheit. Die Abteilung Healthcare Transformation Services (HTS) bietet ein breites

Leistungsspektrum, das von Prozessanalysen und Workflowoptimierungen über leistungsgerechte Technologiekonzepte bis hin zur strategischen Beratung reicht. Bei vielen Fragestellungen kommt die Expertise der Kollegen aus dem Bereich Design hinzu.

CHANGE MANAGEMENT FUNKTIONIERT NICHT TOP-DOWN

Rund zwei Drittel aller Changeprojekte scheitern, weil Unternehmen ignorieren, dass es die Menschen sind, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Prozessoptimierung lässt sich nicht einfach top-down verordnen, sondern funktioniert nur, wenn sie für alle Beteiligten sowohl emotional erlebbar als auch wirtschaftlich nachvollziehbar ist. Es braucht die Einsicht, dass Veränderungen alternativlos sind. Genau daran arbeitet das HTS-Team im Rahmen von Beratungsprojekten. Dabei setzt es Design Thinking, eine Methode zur Entwicklung neuer Ideen und kreativer Problemlösungen, ein.

DESIGN THINKING: DAS KRANKENHAUS MIT ANDEREN AUGEN SEHEN

In der Krankenhausplanung stand bislang die Funktionalität im Vordergrund. Natürlich müssen die Kennzahlen für Behandlungsqualität und

Wirtschaftlichkeit stimmen, aber wie man sich als Patient fühlt, darf keine Nebensache sein. Schließlich bedeutet ein Klinikaufenthalt eine Ausnahme-situation, die oft mit Ängsten und Sorgen verbunden ist. Hinzu kommt in Zeiten des Fachkräftemangels der Wettbewerb um qualifiziertes Personal. Krankenhäuser sind also gut beraten, die Bedürfnisse beider Gruppen bei der Planung zu berücksichtigen.

Design Thinking zielt darauf ab, einen Perspektivenwechsel anzustoßen und Dinge durch die Augen einer anderen Rolle zu betrachten. Im Krankenhaus werden Mitarbeiter, Patienten und Angehörige befragt, beobachtet und begleitet, um herauszufinden, wie sich Veränderungen der Umgebung auf ihr Wohlbefinden auswirken. Die Ergebnisse führt das HTS-Team mit den Kennzahlen aus Daten- und Prozessanalysen in sogenannten Experience Flow Maps zusammen. Diese visualisieren den Ist-Zustand, mögliche Ansätze für Veränderungen und deren Konsequenzen für die einzelnen Rollen.

DASHBOARDS UND DIGITALE TOOLS UNTERSTÜTZEN DIE TRANSFORMATION

Ein guter Start ist jedoch nur die halbe Miete. Auch vielversprechend gestartete Changeprojekte erleiden Schiffbruch, wenn der Implementierungsaufwand in keinem Verhältnis zum konkreten Nutzen steht. Die Arbeitsverdichtung im Krankenhaus erhöht vor allem das Bedürfnis nach Vereinfachung und Entlastung. Und hier kommt die Digitalisierung ins Spiel. Laut Philips Future Health Index 2019 nennen über 80 Prozent der befragten Ärzte und medizinischen Fachkräfte in Deutschland Prozessoptimierung als strategisches Ziel der Digitalisierung. Die Digitalisierung bietet die Chance, Prozesse transparent zu machen, sie zu analysieren und zu verbessern. Dabei werden idealerweise Fehlerquellen eliminiert und unnötige Arbeitsschritte eingespart.

IT-GESTÜTZTE PATIENTENÜBERWACHUNG AUF DER NORMALSTATION

Ein gutes Beispiel für eine solche digitale Unterstützung ist IntelliVue Guardian. Das automatisierte Frühwarnsystem hilft Pflegekräften auf der Normalstation dabei, Verschlechterungen des Patientenzustands frühzeitig zu erkennen und dadurch die Zahl der Kreislaufstillstände und Reanimationen zu verringern sowie ungeplante Verlegungen auf die Intensivstation zu vermeiden. Kreislaufstillstände bei Patienten auf Normalstationen sind für gewöhnlich keine plötzlichen und unvorhersehbaren Ereignis-



Je früher, desto besser: Philips IntelliVue Guardian hilft Pflegekräften auf der Normalstation, Verschlechterungen des Patientenzustands zu erkennen

nisse. Als »Unzulänglichkeiten im Erkennen und Behandeln sich verschlechternder Patienten« nennt die Leitlinien Reanimation 2015 unter anderem »seltene, späte oder unvollständige Kontrollen der Vitalparameter« und »generell überlastetes Personal«. Weiter empfiehlt die Leitlinie die Verwendung eines Frühwarnsystems, um die Patienten zu identifizieren, die kritisch krank sind oder das Risiko der klinischen Verschlechterung und eines Atem-Kreislauf-Stillstands aufweisen. Von dieser zusätzlichen Sicherheit profitieren nicht nur die Patienten, sondern auch die Pflegekräfte. Mit dem System werden in der gleichen Zeit viel mehr relevante Parameter erfasst als ohne. Auch weniger erfahrene Pflegekräfte können bedrohliche Zeichen auf einen Blick erkennen. Gleichzeitig sinkt der Dokumentationsaufwand durch die automatische Datenübertragung. Diese spürbare Entlastung erhöht die Akzeptanz des Systems bei den Mitarbeitern und erleichtert es, Wandel nachhaltig zu verankern. ♦



Dr. Patrick Heiler
Principal Consultant
Healthcare Transformation Services
Philips GmbH Market DACH

Foto: Philips