



Der Patientenfluss in vielen Notaufnahmen ist ins Stocken geraten

Strukturelle Probleme führen zu Unzufriedenheit und Überlastung

Optimierte Strukturen sparen Zeit und Kosten

PROZESSOPTIMIERUNG

Notaufnahmen entlasten mit Lean Healthcare

von Dr. med. Stefan Beyerlein, Geschäftsführer Lean Healthcare GmbH, lean-healthcare.de

! Zunehmende Patientenzahlen und administrative Aufgaben führen zu einer hohen Arbeitsbelastung in der Notaufnahme. Mit weiterer Arbeitsverdichtung ist eine Produktivitätssteigerung in diesem Bereich kaum noch möglich und würde zu einer zunehmenden Überlastung der Mitarbeiter führen. Lean Healthcare setzt, im Gegensatz zu anderen Methoden, deshalb nicht auf weitere Komprimierung der Arbeit, sondern verfolgt genau den gegensätzlichen Ansatz. Durch die Verringerung unnötiger Aufgaben, Wartezeiten und Tätigkeit bei gleichzeitiger Optimierung der vorhandenen Strukturen gelingt es, den ins Stocken geratenen Patientenfluss wieder in Gang zu bringen und so spürbare Entlastung für die Mitarbeiter und das System zu erreichen. !

Die Realität in deutschen Notaufnahmen

Die Notaufnahme stellt eine der komplexesten Organisationseinheiten des Krankenhauses dar. Die sowohl interdisziplinäre als auch berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit stellt hohe Anforderungen an die Steuerung von Abläufen und die Kommunikation. Das nicht steuerbare Patientenaufkommen und die hohe psychische und körperliche Arbeitsbelastung der Mitarbeiter führen zusätzlich dazu, dass die Notaufnahme immer wieder im Brennpunkt steht. Die derzeitige Situation der Notaufnahmen reicht daher von angespannt bis kritisch.

Betrachtet man die derzeitigen Abläufe in Notaufnahmen im Hinblick auf Effektivität genauer, so fällt häufig der geringe Anteil an tatsächlicher Behandlungszeit am Patienten in Bezug auf die gesamte Verweildauer des Patienten in der Notaufnahme auf. Lange Wartezeiten vor und während der Behandlung, unnötige Wege der Patienten und Mitarbeiter einschließlich des Suchens und Transportierens von Materialien gehören nicht selten zum Alltag. Auch weitere Faktoren wie fehlende Absprachen, unklare Abläufe, zu hohe/niedrige Lagerbestände, nicht am richtigen Ort gelagerte Materialien usw. führen dazu, dass die Behandlung ins Stocken gerät und der Patientenfluss unterbrochen wird. Dies führt immer häufiger zu unzufriedenen Patienten sowie überlasteten Mitarbeitern und verursacht darüber hinaus unnötige Kosten.

Mit Lean den Patientenfluss in der Notaufnahme wieder herstellen

Um Patienten rasch und qualitativ hochwertig behandeln zu können, sind klare Strukturen, geregelte Zuständigkeiten und gut aufeinander abgestimmte Abläufe unerlässlich. Durch die Beseitigung unnötiger Tätigkeiten (Verschwendung) und die Optimierung der Prozesse mit dem Ziel maximaler Wertschöpfung können Zeit und Kosten gespart und der Patientenfluss verbessert werden.

Die Analyse der Wertströme

Zunächst gilt es, die einzelnen Prozesse in der Notaufnahme (Anmeldung, Untersuchung, Diagnostik, Therapie etc.) isoliert zu betrachten und zu verstehen. Diese Ist-Analyse beginnt am besten mit einer Begehung vor Ort. Mit unterschiedlichen Hilfsmitteln aus dem Lean-Werkzeugkoffer können die Abläufe erfasst und kritisch hinterfragt werden. Die wichtigsten Punkte hierbei sind:

- Wer ist wann am Prozess beteiligt?
- Welche Leistungen werden zu welcher Zeit und an welchem Ort erbracht?
- Wie ist der Weg der Patienten?
- Wo sind die Materialien und wie ist ihr Weg während der Behandlung?
- Wie ist der Weg der Informationen?
- Welche Schnittstellen gibt es?
- Wo sind die größten Brennpunkte?
- Wo findet Verschwendung statt?

Diese Informationen werden in den verschiedenen Bereichen erfasst und schließlich zu einem Gesamtprozess zusammengetragen. Allein durch das Offenlegen der Wertströme ergeben sich bereits zahlreiche Ansatzpunkte für Verbesserungen. Bevor man jedoch mit einer ungerichteten Optimierung beginnt, ist es wichtig, zunächst das Ziel der Verbesserung zu definieren. Hierbei sollte die Zielsetzung möglichst konkret erfolgen, wie beispielsweise „erster Arztkontakt innerhalb 15 Minuten“, „Reduzierung der Patientenwartzeit auf unter 30 Minuten“ oder „Reduzierung der durchschnittlichen Verweildauer eines Notfalls unter einer Stunde“.

Das Neudesign der Wertströme

Sind die einzelnen Abläufe klar und ist das Ziel der Optimierung bekannt, gilt es nun, die einzelnen Prozesse zu einem Gesamtprozess zusammenzuführen. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Erreichung eines möglichst unidirektionalen und ununterbrochenen Patientenflusses. Je nach Bedarf kann der bereits vorhandene Prozess an einigen Stellen nur abgewandelt werden oder, was bei größerem Verbesserungsbedarf häufig nötig ist, komplett neu organisiert werden. Unterstützende Fragen können hierbei sein:

- Wie sieht der optimale Patientenfluss aus?
- Welche Schritte sind zu welchem Zeitpunkt der Behandlung erforderlich und wo geschehen sie am besten?
- Welche Schritte können vereinfacht, zusammengefasst oder weggelassen werden?
- Sind die Materialien an den richtigen Orten gelagert, sodass die dort erbrachte Leistung auch störungsfrei, ohne Suchen oder unnötige Transporte und Bewegung erbracht werden kann?
- Welche Synergien können genutzt bzw. welche Leistungen parallel erbracht werden?
- Sind die Abläufe, Zuständigkeiten und Schnittstellen klar geregelt?
- Welche Informationen sind wann, wo und für wen erforderlich?

Die IST-Analyse findet immer vor Ort statt

Die Optimierung muss auf ein Ziel ausgerichtet sein

Prozesse optimieren & zusammenführen für den idealen Patientenfluss

Alle Mitarbeiter
von Beginn an
einbeziehen

Schließlich werden die unterschiedlichen Schritte und Inhalte so aufeinander abgestimmt und in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht, bis ein möglichst hoher Anteil an Wertschöpfung erreicht wird. Wichtig ist es hierbei, von Anfang an die Mitarbeiter in den Entwicklungs- und Veränderungsprozess miteinzubinden. Durch die zielorientierte Verknüpfung der einzelnen Prozesse und der verschiedenen Berufsgruppen entsteht so eine vernetzte Behandlungsstruktur, bei der die optimale Behandlung des Patienten im Zentrum steht.

Umsetzung der Verbesserungen

Nach gemeinsamer Erarbeitung der neuen Strukturen werden die Verbesserungen in den täglichen Arbeitsablauf integriert. Die erfolgreiche Umsetzung hängt hierbei von verschiedenen Faktoren ab:

So gelingt die
erfolgreiche
Umsetzung

- Einbindung aller Mitarbeiter und Berufsgruppen in die Entwicklung und Umsetzung der Veränderung.
- Neue Strukturen müssen eine spürbare Entlastung und Verbesserung für die Mitarbeiter darstellen.
- Die Beteiligung und das Engagement der Führungskräfte setzt den Rahmen für den Erfolg.
- Transparente Führung und tagesaktuelle Kennzahlen erlauben es, den Prozess zu steuern.
- Die vernetzte Struktur erfordert eine gute Kommunikation innerhalb und zwischen den Berufsgruppen.
- Die erste Umsetzung stellt nur die Basis dar und der Prozess sollte andauernd verbessert und weiterentwickelt werden.

Ständiges Arbeiten
an weiteren
Verbesserungen
sichert den Erfolg

Sind die ersten Schritte eingeleitet, ergeben sich bereits unmittelbar zahlreiche positive Konsequenzen, die sich in allen Bereichen sowohl für die Patienten und das Personal als auch auf der Kostenseite klar bemerkbar machen. Diese Erfolge können genutzt werden, um die Verbesserung stetig weiter voran zu bringen. Durch die neuen Strukturen werden Kapazitäten frei, die dann für eine bessere Patientenversorgung genutzt werden können. Der optimierte Patientenfluss entlastet so die gesamte Notaufnahme.

FAZIT | In vielen Notaufnahmen ist der Patientenfluss aufgrund unterschiedlicher Faktoren ins Stocken geraten. Mit Hilfe einfacher Analysen aus dem Lean-Healthcare-System lassen sich die Wertströme in der Notaufnahme aufzeigen. Für den optimalen Patientenfluss werden im Weiteren dann die Wertströme und deren Prozesse zielgerichtet so umstrukturiert, dass unnötige Tätigkeiten, Wege und Aufgaben auf ein Minimum reduziert und Abläufe optimiert und parallelisiert werden. Hierdurch entsteht eine verbesserte Patientenversorgung, die die Qualität der Behandlung steigert, Zeit und Mittel freisetzt und damit zu einer Verbesserung der Patientenzufriedenheit und einer Entlastung der Mitarbeiter der Notaufnahme führt.

WEITERFÜHRENDER HINWEIS

- Lean Healthcare – das schlanke Krankenhaus der Zukunft (CB 09/2019, Seite 2)

ARCHIV

Ausgabe 09 | 2019
Seite 2–5

