

Klare Aussensicht zur Optimierung von Prozessen

(Disponible qu'en allemand)

Spitäler bieten immer mehr ambulante Leistungen an. Unter diesen Aspekten sind nun viele Spitäler übergegangen, Praxen zu kaufen und damit noch vermehrt im ambulanten Bereich tätig zu werden.

Zum Einen ist das dem Trend «ambulant vor stationär» zuzuschreiben. Zum Anderen sehen sich die Spitäler immer mehr mit Anfragen niedergelassener Ärzte konfrontiert, deren Praxis zu übernehmen. In diesem Umfeld müssen die Spitäler das Überlaufen der Notfallabteilungen, immer mehr Praxisschliessungen im Einzugsgebiet, das Abdecken des Zuweisungsnetzes, den ausgeprägten Kostendruck usw. meistern. Unter diesen Aspekten sind nun viele Spitäler übergegangen, Praxen zu kaufen und damit noch vermehrt im ambulanten Bereich tätig zu werden. Diesen Aspekt hat die FMH Consulting Services AG im Fokus und optimiert im Interesse ihrer Kunden.



«Eine oft gehörte Reaktion von praxistätigen Ärzten, bei welchen die Nachfolgesuche nach längerer Zeit nicht erfolgreich war: Ich frage den Chefarzt der umliegenden Spitäler an, ob er meine Praxis übernehmen will», erzählt Patrick Tuor, lic.rer.pol., Leiter Beratung und Mitglied der Geschäftsleitung FMH Consulting Services AG. Viele Spitäler prüfen mittlerweile diese Angebote, weil sie damit auch die oben erwähnten Probleme lösen können. In der Beratung sieht Patrick Tuor allerdings, dass für die Spitäler mit Praxisübernahmen die Herausforderungen eher zunehmen als dass sie gelöst wären.

Zuerst braucht es für den abtretenden Arzt oder die Ärztin eine Nachfolgelösung. Dann kommen auch Fragen, wie man diese Praxis in die bestehende Struktur eines Spitals integriert. Denn gerade hinsichtlich Praxisaspekten hat man nicht bei allen Fragen Spezialisten inhouse. Andererseits gibt es natürlich auch bestehende ambulante Abteilungen innerhalb eines Spitals, welche gemäss persönlichen Erfahrungen von Patrick Tuor wie auch aufgrund publizierter Artikel zu diesem Thema mit der Rentabilität kämpfen. Patrick Tuor erläutert, dass mit einfachen Methoden aus der Praxis und Ansätzen, welche sich entsprechend bewährt haben, die Rentabilität und auch mögliche Unzufriedenheiten bei Mitarbeitern etc. oft lösen lassen. Er nennt dabei als Beispiel die ambulante Anästhesie in einem Spital: «Das persönliche Wohlbefinden und eine erstklassige Vorbereitung der Patientinnen und Patienten auf kommende Eingriffe in der Region sind entscheidend. Gründliche Information und Aufklärung über Operationen, stationäre Aufenthalte und Weiterbehandlungen sind daher Gold wert. Und das kann aufwändig und zeitintensiv sein. Gut zu wissen, wo es Optimierungspotenzial gibt, um die klinikinternen Ressourcen bestens einsetzen zu können.» Was bringen hier eine unabhängige Sichtweise sowie eine Angleichung der spitalinternen Prozesse?

Das Universitätsspital Basel (USB) ist ein anschauliches Beispiel. Hier präsentierte sich vor rund einem Jahr folgende Ausgangslage: Die Klinik Anästhesiologie bot präoperative Sprechstunden für ambulante und stationäre Eingriffe und Interventionen an. Dabei wurden Patienten in der ambulanten Sprechstunde sowie auf den chirurgischen Stationen betreut. Durch die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und den Patienten aus der stationären Versorgung entstanden verschiedene Herausforderungen, die einen organisatorischen Mehraufwand auslösten.

Stehenbleiben hiesse Rückschritt

Mitarbeitende einer Klinik oder auch einer Praxis wollen den Erfolgspfad nachhaltig beschreiten. Natürlich kennen sie sämtliche Abläufe von Grund auf und versuchen ständig, den Bedürfnissen ihrer Patientinnen und Patienten gerecht zu werden. Das ist jedoch bloss die eigene Sicht der Dinge. Daher kann eine Sichtweise von aussen sehr vorteilhaft sein. Aus diesem Grund entschied z.B. beim USB die Klinikleitung als weiteren Schritt, Stärken und Schwächen durch eine externe Spezialistenfirma analysieren zu lassen, mit dem Ziel, die Prozesse zu beurteilen, weiteres Verbesserungspotenzial herauszuarbeiten wie auch positive Faktoren zu erkennen.

Dafür wurde FMH Consulting Services AG beauftragt. Ausschlaggebend für diese Wahl war die Tatsache, dass diese Expertinnen und Experten in der ambulanten Versorgung versiert sind und auf eine breite und lange Erfahrung zurückblicken können. Während

zwei halben Tagen wurden daher die Sprechstunden begleitet und analysiert sowie Mitarbeitende verschiedener Abteilungen und Patientinnen und Patienten befragt. Ebenfalls wurde für die Analyse Datenmaterial zur Verfügung gestellt und Befragungen der Klinikleitung miteinbezogen. Aus diesen Gesprächen und den Erfahrungen aus den Sprechstunden sowie den ausgewerteten Daten haben die FMH Consulting Services AG einen Bericht in Form eines Protokolls erarbeitet, welcher intern besprochen und dessen Vorschläge priorisiert wurden.

Ein typisches Beispiel für eine Praxisberatung im Spital

Die Aufgabenstellung im USB ist charakteristisch für Projekte, welche die FMH Consulting Services AG im Auftrag von Spitälern bearbeitet. Diese profitieren dabei von der jahrzehntelangen Erfahrung der FMH Services Spezialisten im rein ambulanten Bereich. Ambulante Prozesse bilden immer bedeutungsvolle Elemente im Klinikalltag. Es lohnt sich im Zeichen des Fachkräftemangels und vielfach nicht befriedigender Tarife sorgfältig zu analysieren, Verbesserungspotenzial zu sichten, daraus folgende Massnahmen gezielt umzusetzen und bei den Spital-Mitarbeitenden für eine hohe Akzeptanz zu sorgen. An dieser Stelle werden wir laufend weitere erfolgreich realisierte Projekte präsentieren.

Ein erstaunliches Inventar an Chancen

Grundsätzlich gibt es viele Faktoren, folgende häufig vorkommende Erkenntnisse und Verbesserungsvorschläge lassen sich aufführen:

- Sprechstundenplanung: Wie kann ich Wartezeiten verhindern oder wie sollten die optimalen Zeitintervalle sein?
- Wo hat man aus Sicht eines Benchmarkings Optimierungspotenzial gegenüber anderen Praxen in einer vergleichbaren Situation?
- Planung der Patienten auf das Zimmer, den Arzt: Was eignet sich besser?
- Aus externer Sicht eine Verbesserung der Patientenwege suchen: Findet sich der Patient zurecht und hat die MPA den Überblick?
- Eine Optimierung der Beschriftung durch einfache Möglichkeiten installieren: Findet der Patient in nützlicher Frist die Praxis?
- Wie ist das Abgabemanagement bei Medikamenten bei Praxen mit Selbstdispensation?
- Aufbereiten von einfachen Unterlagen oder Checklisten für die Mitarbeitenden, gerade auch hinsichtlich neuen Mitarbeitenden und Assistenzärzten in den ambulanten Abteilungen: Wie kann die Kommunikation optimiert werden?
- Die Frage der Abrechnungssoftware nochmals hinterfragen
- Optimale Personalbesetzung: Was ist das richtige MPA-Arzt-Verhältnis?
- Effiziente Zusammenarbeit mit den Spitalabteilungen
- und vieles andere mehr

Schrittweise zügige Umsetzung

Die grosse Aufgabe besteht jeweils darin, nach einer gründlichen Aufnahme und Erarbeitung neuer Massnahmen, diese Pläne und Prozesse auch umzusetzen. Gerade in diesem Bereich werden oft Abstriche gemacht, da man wieder ins Tagesgeschäft übergeht. Meistens macht es daher Sinn, dass die Massnahmen ebenfalls begleitet und idealerweise nach einer bestimmten Zeit nochmals überprüft werden. Die Mitarbeitenden und insbesondere in dieser Frage die MPA sind jeweils sehr interessiert und freuen sich sehr auf die daraus resultierenden Resultate punkto Effizienz und speziell kundenorientierter Massnahmen. Denn beides ist gleichermassen entscheidend. «Die Patientinnen und Patienten haben erste Priorität, aber neue Strukturen und Abläufe müssen auch ausgezeichnet zu den Mitarbeitenden passen. Stimmt beides, gewinnen alle und die beidseitige Zufriedenheit stimuliert und motiviert», hält Patrick Tuor fest. «Bereits wenige Monate nach dem Start einer Umsetzung stellen wir gerne fest, dass das Zusammenwirken von internem Knowhow und Out-of-the-box-Sicht von unserer Seite eine ideale Kombination bedeutet. Voraussetzung dafür ist, dass beide Partner ihr Wissen und ihre Ideen gemeinsam offen diskutieren und verbinden konnten. Das ist für die Qualität wie auch die Akzeptanz solcher Projekte ausschlaggebend.»

Eine herausfordernde Zusammenarbeit

Für Patrick Tuor verlaufen viele Aufträge positiv: «Wir stossen immer wieder auf spannende Projekte, für das sich die Mitarbeitenden sehr aktiv mit einbringen und neugierig auf weitere Verbesserungsmassnahmen sind. Zudem können wir jeweils die Mitarbeitenden wie auch die MPA oder angestellte Ärzte und Ärztinnen sehr gut ins Projekt integrieren. Sie sollen Teil der Anpassungen sein und ihren Input liefern. Zudem sind wir überzeugt, dass wir aufgrund unseres Knowhows bezüglich Organisation, Struktur und Führung ambulanter Einrichtungen wertvolle Erkenntnisse erarbeiten und zu deren Realisation beitragen können. Die Zusammenarbeit ist immer sehr spannend und herausfordernd, gerade auch bei grösseren

Instituten wie beim USB mit einem grossen Patientenaufkommen. Das bedeutete natürlich eine enorme Chance, mit einem neuen Konzept besonders viel an Effizienz, Mitarbeitenden- und Patientenzufriedenheit zu erreichen.»

Zur Person

Patrick Tuor

Leiter Beratung / Mitglied der Geschäftsleitung
lic.rer.pol., MAS in Managed Health Care

FMH Consulting Services AG

Burghöhe 1

6208 Oberkirch

Telefon 041 244 60 60

mail@fmhconsulting.ch

www.fmhconsulting.ch