



Gesund und in Balance trotz Lean Management? Erfahrungen aus dem Skill-Grade Mix Projekt am USZ

**FMH-Symposium «Gesunde Ärzte: vom Studium bis zur
Pensionierung»**

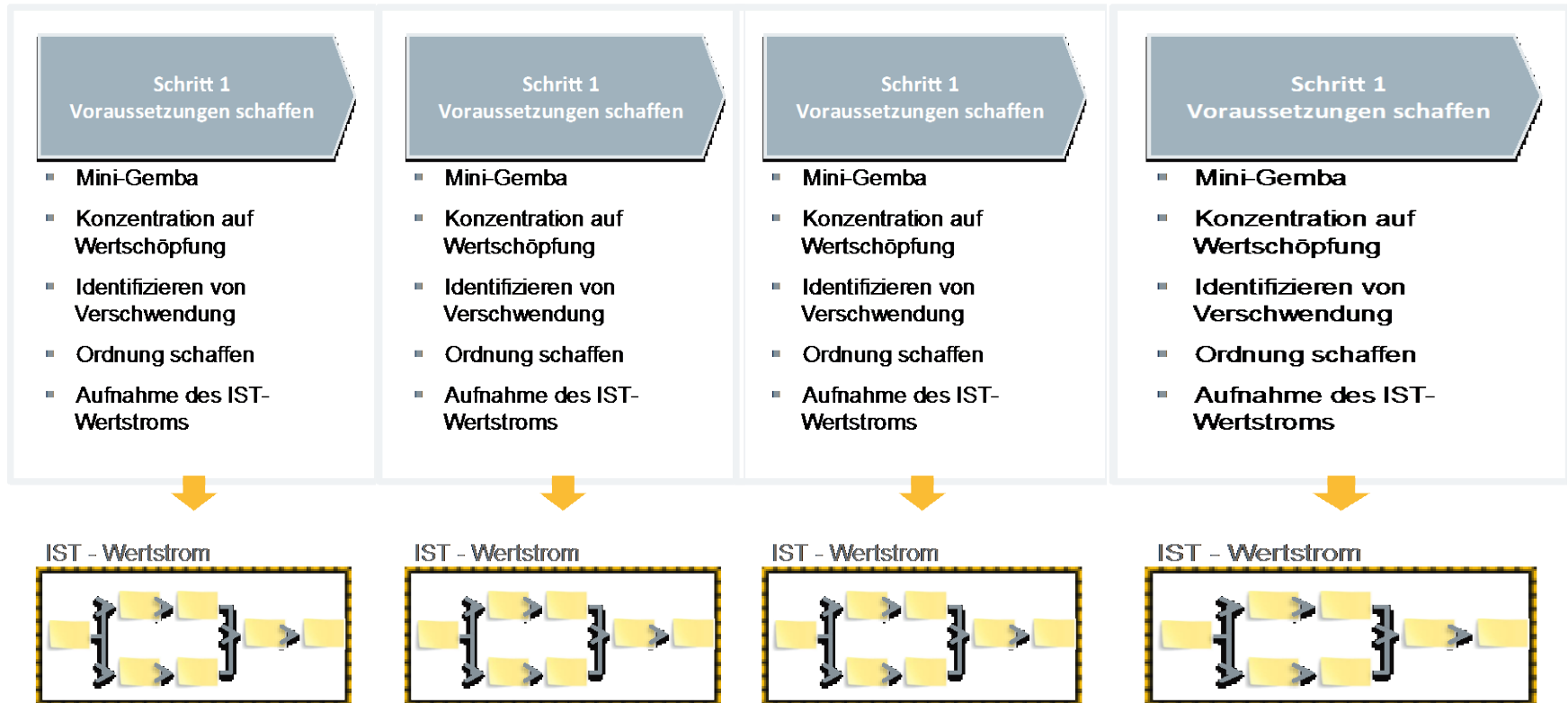
7. April 2016 in Bern

Dr. Rebecca Brauchli, Senior Scientist, Public & Organizational Health, EBPI UZH

Einleitung «Skill-Grademix»-Projekt

- Optimierung der Spitaleinheiten auf der Basis von **Lean Management Prinzipien**
- **Partieller** Einbezug von **Ärzten** (Fokus Pflege)
- **Analyse** der **Wertschöpfung ("Value Stream")**, um Fluss der Arbeitsprozesse zu erhöhen und Verschwendung zu reduzieren
- Ad hoc Planung und Umsetzung von **Massnahmen**
- Zusätzlicher Fokus auf "**psychosoziale Faktoren**"
(Arbeitsressourcen/-belastungen, Engagement/Motivation, Stress/Erschöpfung)
- Input zu **Work-Life Balance** und Massnahmenentwicklung
- Wissenschaftliche Begleitevaluation (**Prozess** und **Ergebnis**)

Skill-Grademix-Projekt USZ



Vorher: Anästhesie Cart

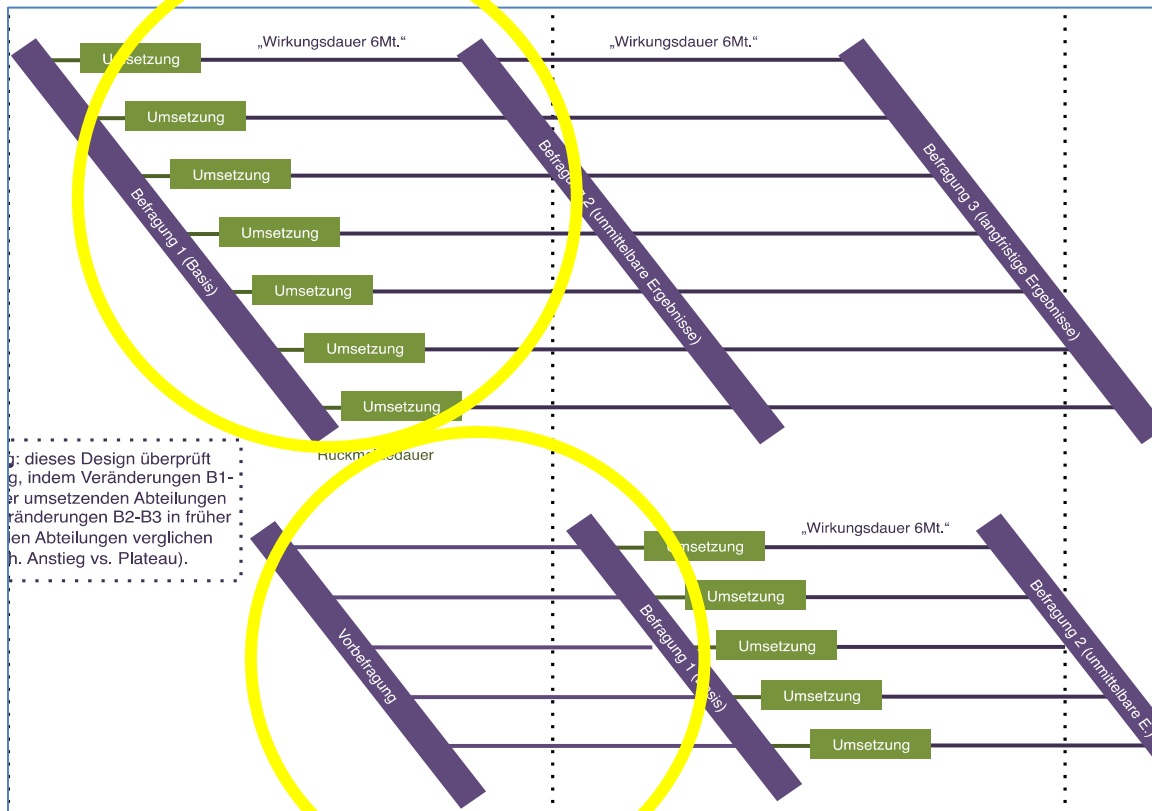


Nachher: Anästhesie Cart





"Interventionsgruppe"



"Warte-Kontroll-Gruppe"



Evaluationsmethodik: Forschungsdesign

1. Vergleich von **Interventions-** versus (Warte-) **Kontrollgruppe**
2. Vergleich von **positiven** versus **kritischen Abteilungen**
(Identifikation über „Retrospektives Impact Assessment“ = **RIA**)



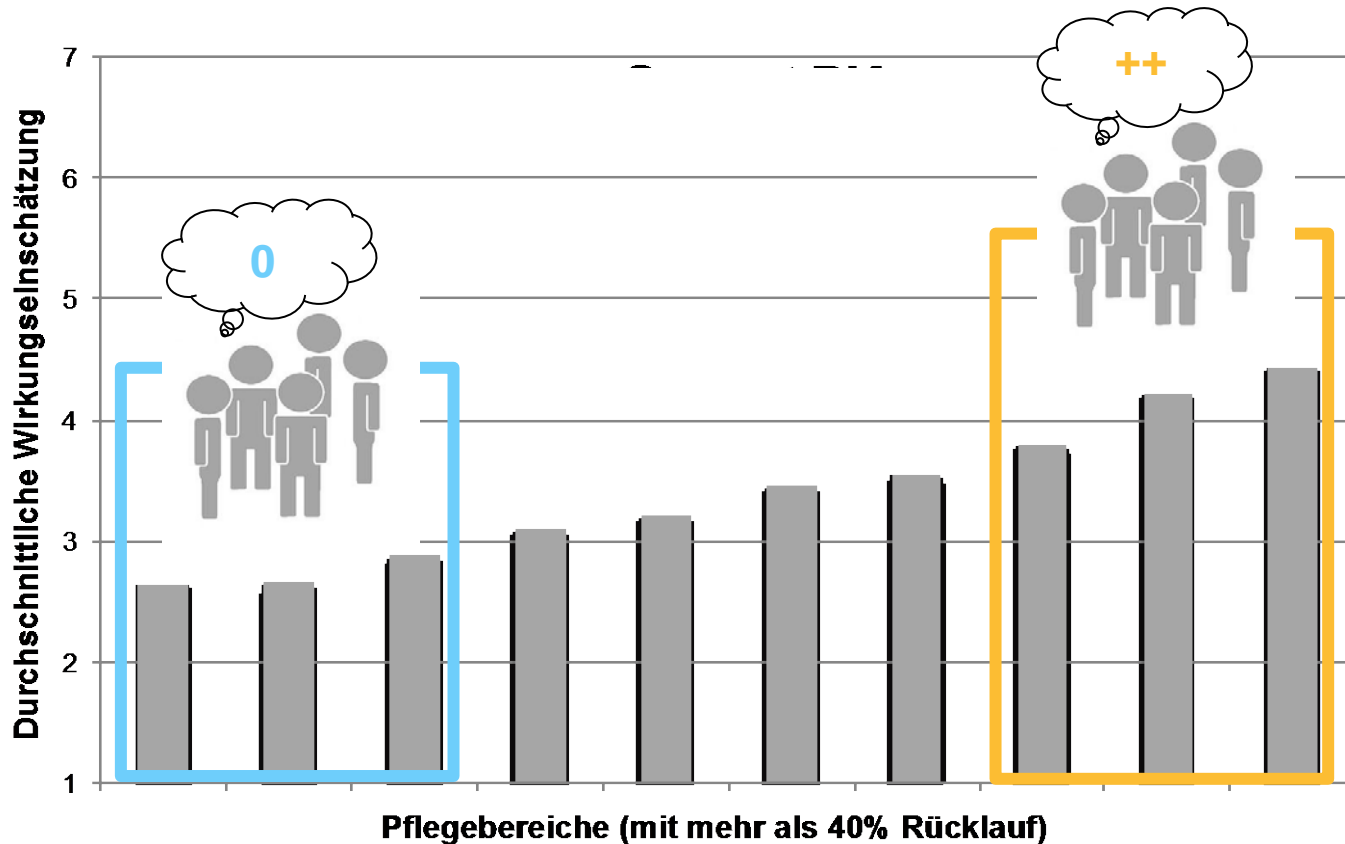
Evaluationsmethodik: Forschungsdesign

1. Vergleich von ~~Interventions-~~ versus (Warte-) ~~Kontrollgruppe~~
2. Vergleich von **positiven** versus **kritischen Abteilungen**
(Identifikation über „Retrospektives Impact Assessment“ = **RIA**)

Retrospektives Impact Assessment (RIA)

Eingesetzt in der Mitarbeitenden-Befragung: *“Im Rahmen des SGM-Projekts wurden Workshops durchgeführt und Massnahmen entwickelt. Hat sich dies positiv auf Ihre Arbeitstätigkeit, Ihr Team, [...] ausgewirkt?”*

Identifikation von je drei Pflegebereichen, in denen die Mitarbeitenden dem Projekt durchschnittlich eine geringe bzw. hohe Wirkung zuschrieben





Quantität / Qualität / Output

	gesamt / RIA+ RIA-
<i>Eingeladene Mitarbeitende</i>	88 / 10 6
<i>Mitarbeitende gesamt</i>	452 / 133 59
Reichweite	19.5% / 13.3% 10.2%
<i>Anzahl ausgefüllte Prozessevaluations-Fragebogen</i>	100% 100% (10 6)
<i>Zusammensetzung der Teilnehmenden</i>	100% 100%
<i>Bewertung des Team-Workshops</i>	6.67 5.78
<i>Bewertung der Massnahmen generell</i>	6.7 5.0*

- ❖ Direkte Empfänger der Intervention **nur ca. 10-20%**
- ❖ RIA+ beurteilte den Workshop signifikant besser
- ❖ **signifikant positivere** Beurteilung bei Abteilungen, die im Nachhinein die Intervention positiv bewerteten (RIA+)

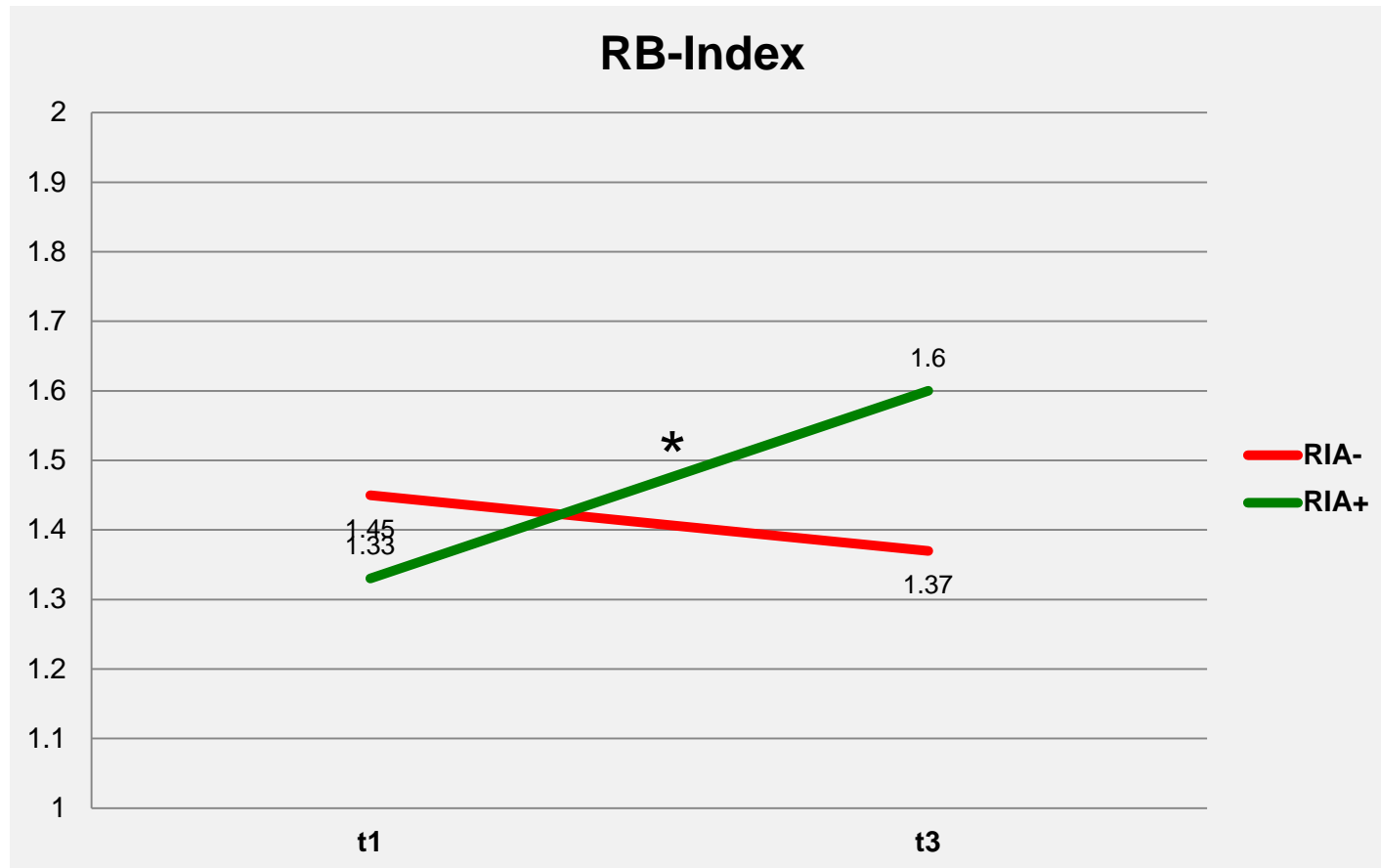


Ergebnisse: Arbeitsressourcen und -belastungen

	RIA ⁺ RIA ⁻
<i>RB-Index t1</i>	1.33 1.45
<i>RB-Index t2</i>	
<i>RB-Index t3</i>	1.60 1.37
<i>Veränderung t1-2 / t1-t3</i>	+0.27* -0.08

Signifikante Verbesserung des Ressourcen-Belastungsindex bei Gruppe RIA⁺

Verbesserung des RB-Index bei RIA+



* $p < .05$ (einseitige Signifikanzprüfung)

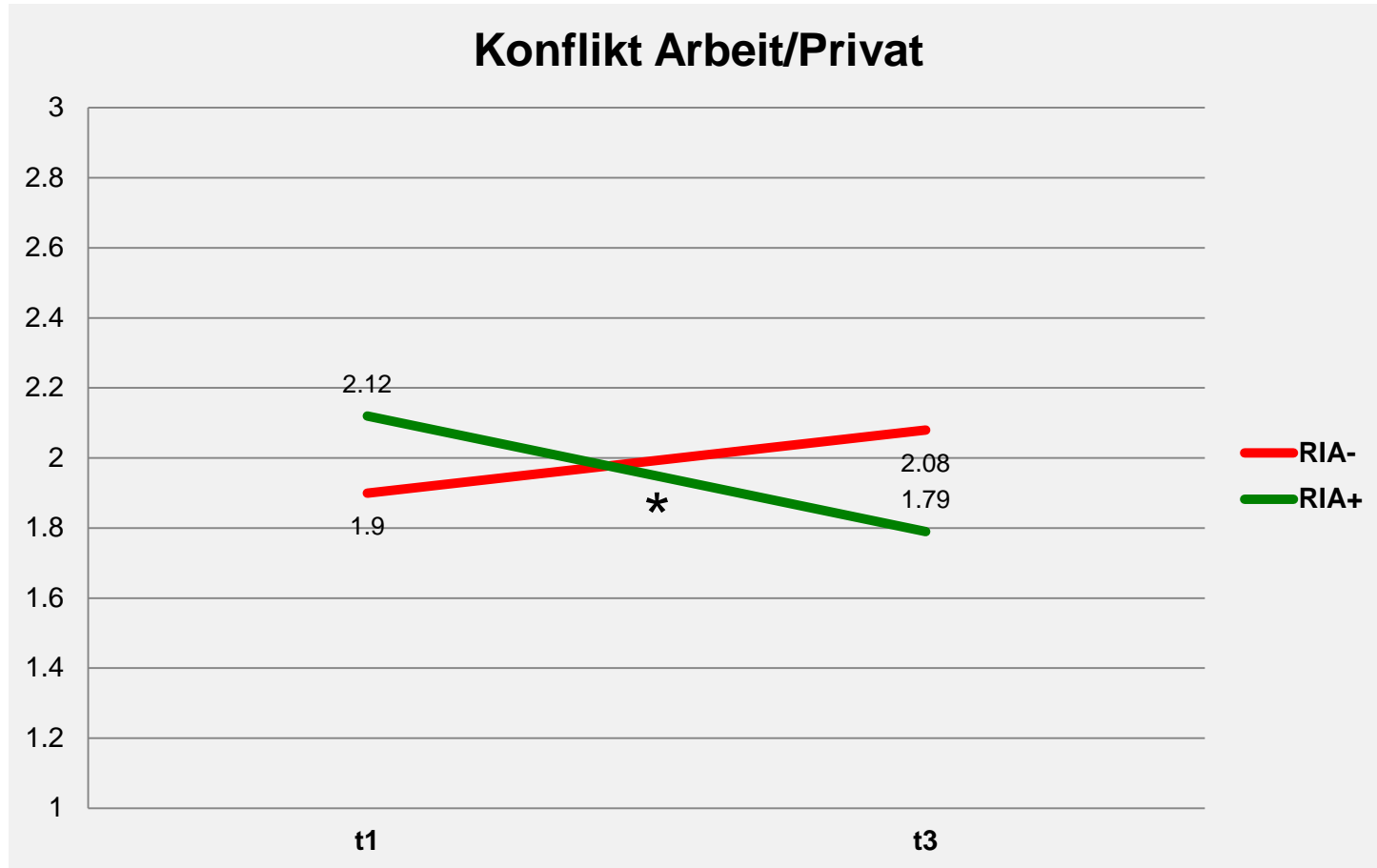


Ergebnisse: Work-Life Balance

	RIA ⁺ RIA ⁻
<i>Konflikt Arbeit/Privat t1</i>	2.12 1.90
<i>Konflikt Arbeit/Privat t2</i>	
<i>Konflikt Arbeit/Privat t3</i>	1.79 2.08
<i>Veränderung t1-2 / t1-t3</i>	-0.33* +0.18

Deutliche und signifikante Verbesserung bei RIA⁺

Positive Entwicklung der Work-Life Balance bei RIA+



* $p < .05$ (einseitige Signifikanzprüfung)



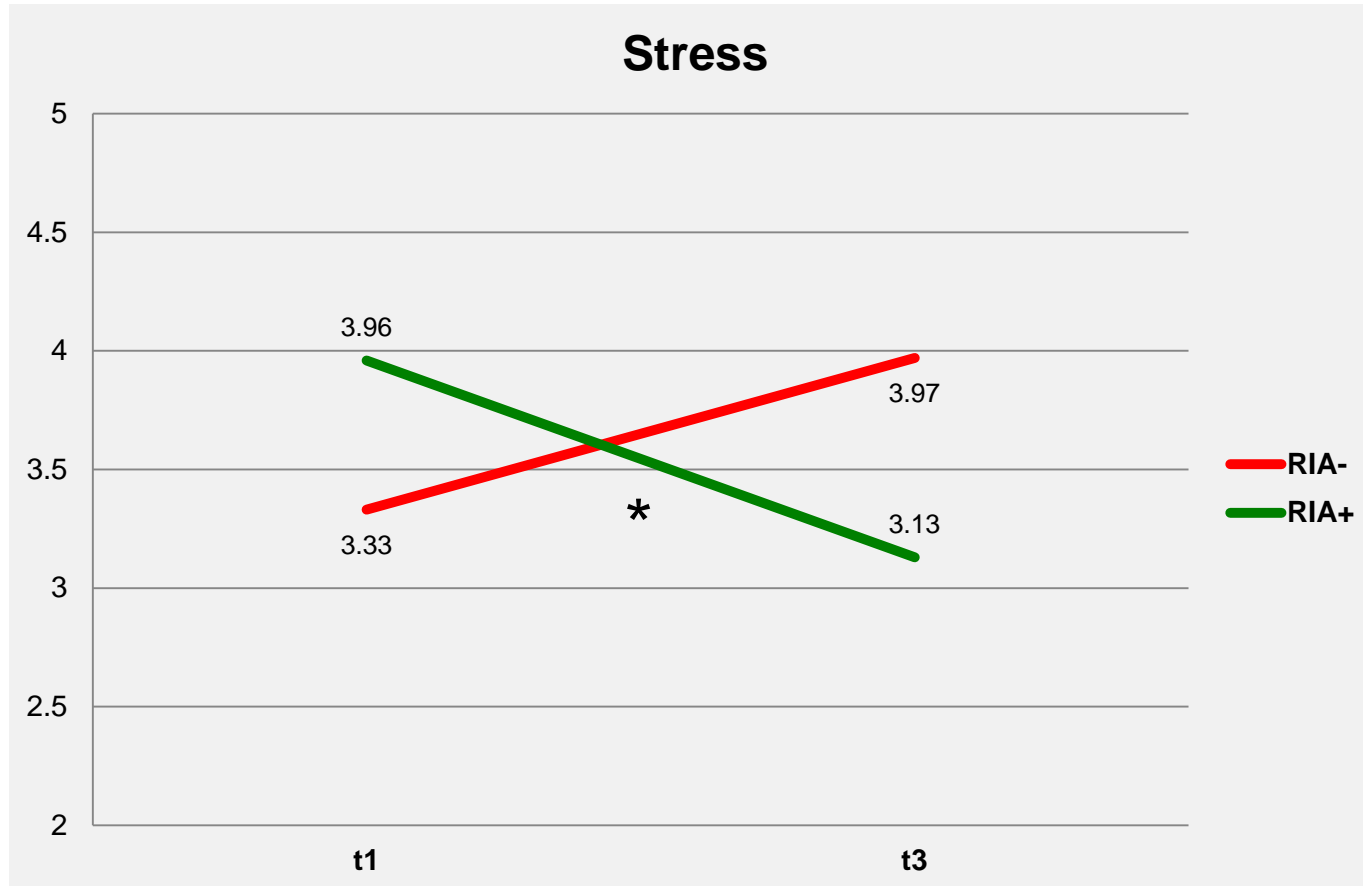
Ergebnisse: Gesundheit / Wohlbefinden

	RIA+ RIA-
<i>Engagement t1</i>	4.35 4.57
<i>Engagement t2</i>	
<i>Engagement t3</i>	4.75 4.19
<i>Veränderung t1-2 / t1-t3</i>	+0.40* -0.38
<i>Stress t1</i>	3.96 3.33
<i>Stress t2</i>	
<i>Stress t3</i>	3.13 3.97
<i>Veränderung t1-2 / t1-t3</i>	-0.89* +0.64

Durchwegs positivere Entwicklungen bei RIA+ versus RIA-



Abnahme im arbeitsbezogenen Stress bei RIA+



* $p < .05$ (einseitige Signifikanzprüfung)



Fazit zur Evaluation

- **Vergleich IG und KG:** Nur moderate Veränderungen im RB-Index, Work-Life Balance und Gesundheit und Wohlbefinden erkennbar
- Hingegen beim Einbezug der **retrospektiven Wirksamkeitsbeurteilung** (RIA) viel deutlicheres Bild: Abteilungen/Teams mit positiver Einschätzung des Projekts zeigen durchgehend **positive Veränderungen** in Ressourcen-Belastungssituation, Work-Life Balance sowie Gesundheit und Wohlbefinden (!!!: bei gleicher resp. schlechterer Ausgangssituation → keine Wohlfühlteams)
- Bestätigung dafür, dass **bei komplexen Interventionen in komplexen Systemen** (Betriebe) klassisches Experimentaldesign **nicht ausreichend/adäquat** ist für eine Wirksamkeitsbeurteilung
- Notwendigkeit zur **Erfassung und Analyse der Dynamik im Team**



Generelles Fazit

Gesundheit und Work-Life Balance kann erhalten oder gar gesteigert werden während oder durch Einführung von Lean-Management, wenn

- eine **Dynamik im Team** auslöst wird,
- die Betroffenen **informiert** und **involviert** sind,
- eine gewisse **Kontrolle** über das Geschehen entwickelt wird,
- eine **positive Haltung** entwickelt wird („das wird was bringen“), und
- Ergebnisse produziert werden, die als Folge des eigenen, veränderten Handelns verstanden werden

So eignet sich das Team das Projekt an und es entsteht ein Prozess des gemeinsamen Lernens und Veränderns

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

rebecca.brauchli@uzh.ch