



pipette

magazine.laboratory.medicine.



3/2023

Labororganisation
Organisation du laboratoire

**SWISS
HEALTH
WEB BETA**

Start Open Beta

Registrieren Sie sich am besten noch heute!



Sie finden dort unter anderem:

- Medikamenten-datenbank
- Fachartikel
- Kuratierte Artikel
- Guidelines
- Jobs
- Eventkalender
- Fort- und Weiter-bildungsangebote
- Tools
und vieles mehr ...

Das Swiss Healt Web – die Plattform für medizinische Inhalte – geht in die Beta-Phase. Registrieren Sie sich und entdecken Sie als einer der Ersten das ausführliche und personalisierbare Angebot.



swisshealthweb.ch

Powered by:
EMH Media
SCHWEIZERISCHER ÄRZTEVERLAG
EDITIONS MEDICALES SUISSES

Wie sollen wir unsere Labore organisieren? Auch wenn sich diese Frage immer schon gestellt hat, wird sie bei sich ändernden Rahmenbedingungen immer drängender. Und die Antwort darauf wird über Erfolg und Misserfolg entscheiden.



**Prof. Dr. Dr. Michael Nagler,
Chefredaktor «pipette»**

Die medizinischen Labore sind mit nie da gewesenen Herausforderungen konfrontiert. Die Tarife sinken, und der politische Druck für weitere Kosteneinsparungen wächst. Die regulatorischen Anforderungen steigen ebenfalls, und die Auswirkungen der IvDV sind noch nicht einmal vollständig bekannt. Veränderte Bedürfnisse und ein Wertewandel haben zu einem erheblichen Fachkräftemangel geführt. All dies sind keine temporären Veränderungen, sondern Trends, die sich verstärken werden. Wie sollen wir auf dieses geänderte Umfeld reagieren, und wie sollen wir uns organisieren? Dieser Frage geht die vorliegende Ausgabe der «pipette» nach. In einem Interview mit Prof. Dr. Dr. Jens Scholz «denken wir die Gesundheitsversorgung von morgen». In einem weiteren Artikel fragen wir, wie Prozessoptimierung in unseren Einrichtungen erfolgreich gestaltet werden kann. Kultur und Führung zu Zeiten des Fachkräftemangels diskutieren wir im Hintergrundartikel. ●

Comment organiser nos laboratoires? Même si cette question s'est toujours posée, elle devient de plus en plus pressante à mesure que le contexte évolue. Et la réponse à cette question sera déterminante pour le succès ou l'échec.

Les laboratoires médicaux sont confrontés à des défis sans précédent. Les tarifs baissent et la pression politique en faveur de nouvelles réductions de coûts augmente. Les exigences réglementaires augmentent également et l'impact de l'IvDV n'est même pas encore entièrement connu. L'évolution des besoins et le changement des valeurs ont entraîné une importante pénurie de main-d'œuvre. Tous ces éléments ne sont pas des changements temporaires, mais des tendances qui vont s'accroître. Comment devons-nous réagir à cet environnement en mutation et comment devons-nous nous organiser? C'est la question à laquelle tente de répondre le présent numéro de «pipette». Dans une interview avec le professeur Jens Scholz, nous «pensons les soins de santé de demain». Dans un autre article, nous nous demandons comment l'optimisation des processus peut être organisée avec succès dans nos établissements. Dans l'article de fond, nous discutons de la culture et du leadership en période de pénurie de main-d'œuvre. ●

Dossier

Prozessoptimierung in Kliniken



Mehr Zeit durch weniger Verschwendung –
Prozessoptimierung in Kliniken
S.7

Themen

Laboralltag

Sachgerechte Tarife für Labor-
analysen: Update transAL 2
S.4

Nachrichten

Überarbeitete Richtlinien
für die Suchtstoffanalytik
S.12

Hintergrund

New Lab Work:
Zukunftsgerichtete Führung
und Unternehmenskultur
S.18

Porträt

Im Notfall hat man die
Laborergebnisse sofort
und kann schnell einen
Therapieentscheid fällen
S.21

Inspiration

Hören und lesen
S.22

Epilog

Vorschau und Feedback
S.24

Interview

Die Gesundheitsversorgung von morgen organisieren

S.14



Portrait

En cas d'urgence, on dispose immédiatement des résultats de laboratoire et on peut prendre rapidement une décision thérapeutique.



Anna Thomet, en tant que responsable de laboratoire MPA, organise les diagnostics de laboratoire pour les 13 cabinets de groupe Sanacare avec leurs 120 000 patients et 260 professionnels de la santé.
P. 21

Alle Ausgaben auf
[sulm.ch/d/pipette/pipette-archiv](https://www.sulm.ch/d/pipette/pipette-archiv)

Möchten Sie frühere Printausgaben der «pipette» bestellen? Wenden Sie sich an: ✉ pipette@sulm.ch

Au quotidien

Tarifs appropriés pour les analyses de laboratoire: mise à jour transAL 2
P. 5

Dossier

Plus de temps grâce à moins de gaspillage – Optimisation des processus dans les hôpitaux
P. 9

Actualités

Révision des recommandations pour l'analyse des drogues d'abus
P. 13

Interview

Organiser les soins de santé de demain
P. 17

Informations de fond

New Lab Work: direction et culture d'entreprise orientées vers l'avenir
P. 19

Inspiration

Écouter et lire
P. 23

Épilogue

Aperçu et commentaires
P. 24

Sachgerechte Tarife für Laboranalysen: Update transAL 2

Beitrag **Dr. Dieter Burki, Vorstandsmitglied FAMH**

Das BAG ist seit einiger Zeit daran, die Tarife systematisch zu überarbeiten. Es geht darum, «sachgerechte» Tarife festzulegen, die der technischen Entwicklung, der Versorgungsstruktur und der Mengenentwicklung Rechnung tragen. Dazu hat das BAG auch Studien zur Laborversorgungsstruktur und zum Auslandspreisver-

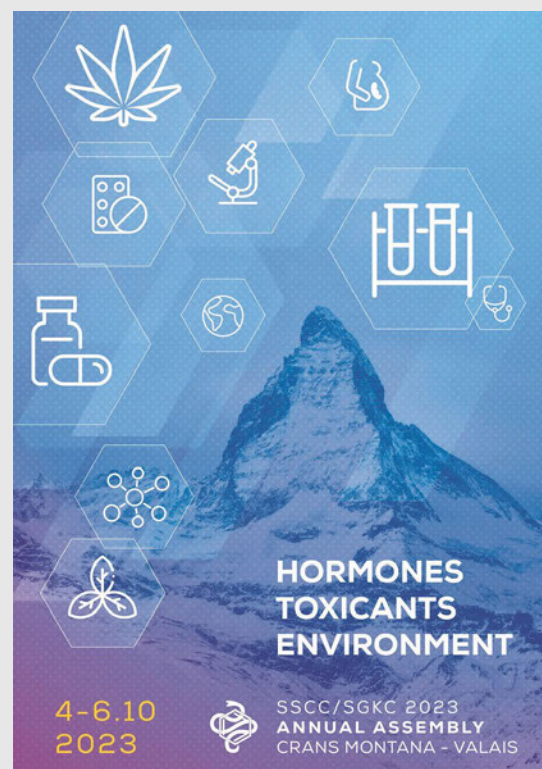
gleich in Auftrag gegeben. Neben der SULM und der FAMH als Vertreterin der Laboratorien sind auch die Fachgesellschaften, weitere Berufsverbände sowie FMH und Kostenträger in Arbeitsgruppen eingeladen, ihre Inputs zum neuen Tarif zu geben. Nach aktuellem Stand dürfte der neue Tarif 2025 in Kraft treten.

SGKC-Jahrestagung in Crans Montana

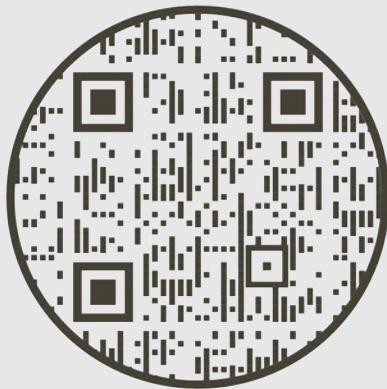
Beitrag **Prof. Dr. Dr. Michael Nagler, Chefredaktor «pipette»**

Die diesjährige Jahrestagung der Schweizerischen Gesellschaft für Klinische Chemie findet vom 4. bis zum 6. Oktober in Crans Montana (VS) statt. Das Thema ist «Hormones, toxicants and environment». In den Worten des Kongresspräsidenten Prof. Michel Rossier: «Wir sind besonders glücklich und stolz, diesen Kongress im Wallis zu veranstalten, einem Kanton, der nicht nur für seine atemberaubenden Landschaften und seinen herzlichen Empfang, sondern auch für seine Dynamik und Innovation bekannt ist. Crans Montana, ein Ferienort im Zentrum der Alpen, der international für seine zahlreichen sportlichen und kulturellen Veranstaltungen bekannt ist, wird Sie zweifel-

los durch seine Authentizität und die Vielfalt seines Angebots begeistern.»
Wissenschaftliche Beiträge (abstracts) können hier eingereicht werden:
sulm.ch/23/15



«Mit dem Branchenreport zeigen wir die Bedeutung der In-vitro-Diagnostik in der Schweiz»



**LABOR
DIAGNOSTIK
SCHWEIZ**
Branchenreport 2023

Call to Action: Die Bedeutung unserer Branche aufzeigen

Beitrag **PD Dr. Patricia Blank, SVDI**

LAST CALL bis zum 9. Juni 2023! Um die Entwicklungen in der gesamten In-vitro-Diagnostik-Branche in der Schweiz aufzuzeigen sowie ihre Bedeutung im Schweizer Gesundheitssystem zu unterstreichen, haben die Verbände FAMH, SVDI und SULM einen aktuellen Branchenreport initiiert. An alle Mitglieder von FAMH, SVDI und SULM wurde ein Online-Fragebogen verschickt, um Zahlen, Fakten und Herausforderungen der Branche zu erheben. Falls Sie die Umfrage noch nicht beantwortet haben, ist nun die letzte Gelegenheit dazu. Benutzen Sie dafür einfach den QR-Code oben oder kontaktieren Sie survey@polynomics.ch. Vielen Dank für Ihren wertvollen Beitrag!

Call to Action: montrer l'importance de notre secteur

Contribution **PD Dr. Patricia Blank, Politique de santé ASID**

LAST CALL jusqu'au 9 juin 2023: afin de montrer les développements dans l'ensemble de la branche du diagnostic in vitro en Suisse et de souligner son importance dans le système de santé suisse, les associations FAMH, ASIDet SULM ont initié une étude actuelle de la branche. Un questionnaire en ligne a été envoyé à tous les membres de la FAMH, de l'UMS et de l'ASDI afin de recueillir des chiffres, des faits et des défis de la branche. Si vous n'avez pas encore répondu à l'enquête, c'est maintenant la dernière occasion de le faire. Pour ce faire, il vous suffit d'utiliser le lien ci-dessous ou de contacter survey@polynomics.ch. Merci beaucoup pour votre précieuse contribution!

Tarifs appropriés pour les analyses de laboratoire: mise à jour transAL 2

Contribution **Dr. Dieter Burki, membre du comité de la FAMH**

Depuis quelque temps, l'OFSP est en train de réviser systématiquement les tarifs. Il s'agit de fixer des tarifs «adéquats» qui tiennent compte de l'évolution technique, de la structure de l'approvisionnement et de l'évolution des quantités. Pour ce faire, l'OFSP a également commandé des études sur la structure de l'approvisionnement des laboratoires et sur la comparaison des prix avec l'étranger. Outre l'UAMS et la FAMH, qui représentent les laboratoires, les sociétés de discipline médicale, d'autres associations professionnelles ainsi que la FMH et les organismes payeurs sont invités à donner leur avis sur le nouveau tarif dans le cadre de groupes de travail. Selon l'état actuel, le nouveau tarif devrait entrer en vigueur en 2025.

Tarifs appropriés pour les analyses de laboratoire: mise à jour transAL 2

Contribution **Prof. Dr. Michael Nagler, rédacteur en chef «pipette»**

Cette année, le congrès annuel de la Société Suisse de Chimie Clinique aura lieu du 4 au 6 octobre à Crans-Montana. Le thème est «Hormones, toxiques and environment» et le président du congrès est le professeur Michel Rossier. Les contributions scientifiques (abstracts) peuvent être soumises ici: sulm.ch/23/16

Microbiome Analysis Services

Zymo Research Europe`s
Service Lab Freiburg, Germany



Ihr zuverlässiger Partner für Mikrobiomreagenzien und für die Mikrobiomanalyse in Deutschland.

Höchste
Qualitätsstandards



Herausragende
taxonomische Auflösung



Absolute
Quantifizierung



- ✓ Darmmikrobiom
- ✓ Vaginom
- ✓ Dentinom / Orales Mikrobiom
u.v.m.

Um die Qualität Ihrer generierten Daten zu gewährleisten, werden parallel zu Ihren Proben **Zymo Researchs Mikrobiom-Standards** analysiert. Von der **Bias-freien DNA-Extraktion**, über die **Library-Prep**, die **Qualitätskontrolle** nach erfolgter Library Prep, die **Sequenzierung** auf den gängigen Illumina Plattformen (MiSeq, NovaSeq), bis hin zur **bioinformatischen Analyse und der Quantifizierung der absoluten Abundanz**. **Qualität, die sich auszahlt!**

AKTIONSPREIS

Wenden Sie sich direkt an unser Service-Team und erfahren Sie alle Details zu unserer aktuellen **Service-Aktion** und Ihren Optionen!

Probenstabilisierung für Lagerung & Transport in Zymo Researchs praktischen **DNA/RNA Shield™ Collection Devices**.

R1101-E

R1133

R1107-E



Erfahre mehr: www.zymoresearch.de/pages/microbiome-analysis-services

www.zymoresearch.de

services@zymoresearch.de

+49 761 600 6871 44

Neu

Atellica® CI 1900 Analyser

Die klinisch-chemische und immundiagnostische Lösung speziell für kleinere und mittelgroße Labore



- Wenig Platzbedarf – nur 1.9m²
- Gleiche Technologie, Reagenzien und Verbrauchsmaterial wie Atellica® Solution
- Umfangreiches Assaymenü – über 200 Tests für verschiedenste Krankheitsbilder



SIEMENS
Healthineers



Mehr Zeit durch weniger Verschwendung – Prozessoptimierung in Kliniken

Beitrag Prof. Dr. rer. oec. Dipl. Soz.-Päd. Michael Greiling, Institut für Workflow-Management im Gesundheitswesen (IWIG), Telgte

Viele Arbeitsabläufe in Spitälern enthalten nicht wertschöpfende Tätigkeiten. Sie entstehen durch Zeitfresser, die sich täglich wiederholen. Der Verursacher nimmt sie nicht mehr wahr, weil sie im Laufe der Zeit zur Gewohnheit geworden sind.

Zu den häufigen Zeitfressern in Spitälern gehören unnötige Wege sowie Doppelarbeiten, Suchen und schlechte Kommunikation. Solche Defizite nehmen einen wesentlichen Anteil der vorhandenen Ressourcen in Anspruch, obwohl es eigentlich um Diagnostik und Therapie gehen sollte. Optimierungsmassnahmen scheitern häufig an einer prozessorientierten Organisation und einer ausgeprägten Verbesserungskultur. In beiden Fällen muss der Patient im Mittelpunkt stehen.

Nicht alle Aktivitäten von Prozessen haben einen direkten Nutzen für die internen (Mitarbeitenden) und externen (Einweiser, Patienten) Kunden. Patienten erwarten einen Mehrwert: Schmerzen lindern, Körperpflege unterstützen, Behandlungsinformationen geben usw. Ist ein solcher Mehrwert nicht vorhanden, sprechen wir von Verschwendung. Dazu gehören dann auch unnötige Lagerbestände, Abfall und Intransparenz genauso wie unklare Absprachen und unsauber formulierte Ziele. Beispiele für Verschwendung sind nicht notwendige Diagnostiken oder Wartezeiten aufgrund fehlender Informationen, nicht bereitliegenden Materials oder nicht verfügbarer Mitarbeitender. Für Veränderungsprojekte benötigen Spitäler eine nachhaltig angelegte Strategie. Hierbei geht es nicht in erster Linie um eine Lösungsorientierung, sondern um das Finden und Verstehen von Problemen. Das Team muss herausfinden, was nicht funktioniert und die Realisierung des angestrebten Zustands verhindert.

Erfolgreiche Optimierungsprojekte durch digitales Workflow-Management

Ein digitales Workflow-Management dient der langfristigen Verbesserung von Arbeitsbedingungen in Spitälern. Als

ganzheitliches System bezieht es die Kenntnisse und die Erfahrungen aller Mitarbeiter:innen ein. Es entsteht ein permanenter Prozess von messbaren Verbesserungen. Die Abläufe werden so angepasst, dass nicht wertschöpfende Tätigkeiten vermieden werden. Ziel eines erfolgreichen Workflow-Managements ist es, Verschwendung zu vermeiden und die Wertschöpfung zu steigern. Durch Kommunikation und Teambildung wird eine viel höhere Zufriedenheit erreicht.

Der Workflow-Life Cycle für Ihre Operational Excellence

Operational Excellence ist die Fähigkeit, die Wertschöpfungskette kontinuierlich zu verbessern. Ansätze von Lean Production, Six Sigma, Total Quality Management, Total Productive Maintenance, Agilen Methoden und Lean Management werden kombiniert und mit digitalen Werkzeugen unterstützt. Durch ein digitales, standardisiertes Handlungsmuster wird eine transparente Vorgehensweise erreicht, Einarbeitungszeiten reduziert und die Planungssicherheit erhöht. Durch die Projekterfahrungen kann eine schnelle, einfache und kostengünstige Umsetzung erreicht und das Projektrisiko reduziert werden. Die IWIG-Hochschulforschung hat ein Workflow-Life Cycle mit acht Meilensteinen entwickelt, der sich in der Praxis bewährt hat. Die Methoden und Werkzeuge sind praktisch erprobt, ausgezeichnet bewertet und bereits mit Content befüllt:

Meilenstein 1: Identifizierung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten (Zeitfresser)

Zunächst wird die IST-Situation mit den dazugehörigen Prozessen, Schnittstellen und verantwortlichen Mitarbeitenden abgebildet. Anschliessend wird für alle Aktivitäten der Beitrag zur Wertschöpfung spezifiziert und Schwachstellen sichtbar gemacht. In einer Zeitanalyse werden für jeden Teilprozess Bearbeitungs-, Rüst-, Transport-, Such-, Liege- und Wartezeiten zugewiesen. In einem ausführlichen Wertschöpfungsbericht lassen sich Optimierungspotenziale erkennen.

Meilenstein 2: Priorisierung

Eine geeignete Methode der Priorisierung von Prozessen im Hinblick auf Transparenz, Objektivität und Nachvollziehbarkeit ist die FMEA (Fehler-Möglichkeiten- und -Einfluss-Analyse). Sie untersucht die in den Abläufen identifizierten Schwachstellen auf ihre Ursachen und Fehlerfolgen und

«Aus Schwachstellen werden Potenziale»

bewertet alle möglichen Faktoren und Zustände, die einen einwandfreien Prozessablauf erschweren. Die identifizierten Fehler werden mithilfe einer Risikoprioritätszahl in eine Rangfolge gebracht – geordnet nach der Dringlichkeit der Lösungsfindung. Die gravierendsten Fehler sind jene, welche die grösste Bedeutung für den Prozesskunden haben, die am häufigsten auftreten und am schwierigsten zu identifizieren sind. Die priorisierten Schwachstellen werden durch die LAWA (Lösung-Aufwands-Wahrscheinlichkeit-Analyse) nach dem wahrscheinlichen Lösungsaufwand bewertet.

Meilenstein 3: Tätigkeitsbeschreibung

Insbesondere bei abteilungsübergreifenden Prozessen hat sich das Prozessmapping bewährt, um sich einen Überblick über die Prozessabläufe und die darin enthaltenen Fehler und Risiken zu verschaffen. Alle Tätigkeiten werden mit Akteuren, Beteiligten, Hilfsmitteln, Problemen und Zeiten modelliert. Die Darstellung in Form einer Ablaufgrafik ermöglicht die exakte Zuordnung von Schwachstellen und verursachenden Faktoren. Im Prozess auftretende Schnittstellenprobleme werden transparent. Die Mitarbeitenden erkennen die Anforderung an ihre konkreten Tätigkeiten und deren Relevanz für die Erfüllung der Gesamtaufgaben.

Meilenstein 4: Zielbildung

Zielsetzungen beschreiben das gewünschte Ergebnis, lassen aber in der Regel die Richtung offen, in die der Prozess optimiert werden soll. Aus diesem Grund wird immer eine Prozesskennzahl benötigt, die sich auf den jeweiligen Arbeitsfokus im Prozess bezieht und eine schnelle Rückmeldung ermöglicht. Gute Ziele erfordern ein genaues Verständnis für die Ausgangssituation im Prozess. Ein Ziel sollte immer erst mit Blick auf transparente Prozesse formuliert werden. Mithilfe der SMART-Methode (S-spezifisch, M-messbar, A-akzeptiert, R-realistisch, T-terminiert) werden Ziele punktgenau gebildet und mit folgenden Kriterien hinterlegt:

- Woran ist zu erkennen, ob Ziele erreicht werden?
- Mit welchen Kennzahlen lässt sich die Zielerreichung messen?
- Sind die Soll-Vorgaben anspruchsvoll und realistisch?
- Sind die Ziele eigentlich relevant?
- Bis wann sollen die Vorgaben erreicht werden?

Meilenstein 5: Lösungsfindung

Ein zentraler Bestandteil der Prozessoptimierung besteht darin, Lösungen für die aufgedeckten Optimierungspoten-

ziale mithilfe des QFD (Quality Function Deployment) zu finden. QFD beschreibt eine systematische Methode zur Unterstützung einer schnittstellenorientierten, interdisziplinären und berufsgruppenübergreifenden Teamarbeit über verschiedene hierarchische Ebenen hinweg, die eine umfassende Kundenorientierung zum Ziel hat. Durch die Anwendung von QFD sollen Prozesse anhand der gestellten Anforderungen kreiert werden. Die Methode erfolgt nach Vorsortierung und Priorisierung der Schwachstellen für die «häufigsten» und «schlimmsten» Fehler. Die Teilprozesse, in denen der Fehler bzw. die Fehlerursache liegt, sollen kundenorientiert optimiert werden, sodass einerseits die Fehlerquelle eliminiert werden kann, und andererseits der Prozess den Anforderungen möglichst aller betroffenen internen und externen Kunden entspricht.

Meilenstein 6: Aufgabengenerierung

Auf Grundlage der identifizierten Schwachstellen werden Massnahmen entwickelt. Ergebnis ist ein Konzept mit einem umfangreichen Massnahmenkatalog. Die Massnahmen sind hinsichtlich ihrer Durchführungsgeschwindigkeit und ihres Nutzens zu priorisieren. Den beteiligten Mitarbeitenden werden anschliessend Aufgaben und Verantwortlichkeiten zugewiesen. Jeder Mitarbeitende schliesst eine verbindliche Zielvereinbarung ab. Bei der anschliessenden Abstimmung der Massnahmen werden Abhängigkeiten und Termine verschiedener Massnahmen nochmals geprüft. So entsteht ein detaillierter Umsetzungsplan, an dem sich alle am Projekt Beteiligten orientieren können. Die Steuerung der Umsetzung sollte über regelmässige Meetings und ein kontinuierliches Massnahmen-Controlling erfolgen. So werden typische Umsetzungsfehler wie falsche Prioritäten, Intransparenz und mangelhafte Kontrolle vermieden.

Meilenstein 7: Umsetzung

Die Steuerung von Abläufen und Tätigkeiten gelingt am besten durch visuelles Management. Mit dieser Methode können Mitarbeitende sich schnell einen Überblick über alle wichtigen Prozesse verschaffen. Ziel ist, die Probleme für alle Mitarbeitenden sichtbar zu machen. So können diese die Prozesse selbst steuern und verbessern. Alle Mitarbeitenden sind in der Lage, die folgenden Fragen zu beantworten: Was ist der Auftrag des Teams? Welche Ziele hat das Team? Mit welchen Kennzahlen werden sie gemessen? Welche Prozesse finden statt? Wo treten Probleme auf? Welche Verbesserungen sind geplant bzw. wurden bereits durchgeführt?

Meilenstein 8: Evaluation

Ein ausführliches Reporting zeigt mögliche Optimierungspotenziale bei der Umsetzung des Ablaufs, sowohl hinsichtlich der Zeiten als auch der Kosten. Bei Bedarf kann der komplette Behandlungsprozess als Prozessablaufgrafik dargestellt werden. Ein Vergleich zwischen dem Ist- und dem Soll-Ablauf ist wichtig. Veränderungsstrategien müssen anhand von Kennzahlen formuliert werden, um den Nutzen und die Wirksamkeit von Optimierungsmassnahmen darzustellen.

Prozessverbesserungen beinhalten immer auch Change-Management

Damit Verbesserungen zur Gewohnheit werden, ist eine einheitliche Führungsstrategie der Geschäftsleitung notwendig. Die Umsetzung von Verbesserungskonzepten gelingt nur dann, wenn von der Klinikleitung Veränderungskompetenz und Bereitschaft signalisiert werden. Es ist wichtig, dass auch die betroffenen Mitarbeitenden den Nutzen von Veränderungen erkennen. Die Belegschaft muss aktiv in den Gestaltungsprozess einbezogen werden und erkennen, dass es sich um einen wichtigen strategischen Schritt in eine attraktive Zukunft handelt.

Erfolgreiches Workflow-Management schafft Orientierung, vermittelt gemeinsame Ziele und stellt die für Verbesserungen notwendige Problemlösungsfähigkeit des Spitalteams sicher. Erfolgreiche Spitäler haben nicht weniger Probleme als andere, verfügen aber über die Fähigkeit, in der gleichen Zeit mehr Probleme nachhaltig zu lösen.

Geschäftsleitungen, die unzufrieden mit der Problemlösungsfähigkeit ihrer Teams sind, können mit der Workflow-Management-Methode Verbesserungen zum selbstverständlichen Teil der täglichen Arbeit machen. Das IWiG bietet individuelle Pakete aus innovativer Software, wissenschaftlich evaluiertem Know-how, professioneller Betreuung und persönlichen akademischen Weiterbildungsmöglichkeiten mit Hochschulzertifikaten an. ●

Plus de temps grâce à moins de gaspillage – optimisation des processus dans les hôpitaux

Contribution Prof. Dr. Dr. Michael Greiling, Institut pour la gestion des flux de travail dans le secteur de la santé, Telgte

Une gestion active des flux de travail fait aujourd'hui partie de l'éventail des tâches de chaque hôpital. Ainsi, les collaborateurs sont de plus en plus souvent sollicités en tant qu'initiateurs, moteurs et accompagnateurs d'une meilleure création de valeur. Les projets de gestion des flux de travail font toutefois partie des tâches les plus difficiles qui soient et exigent un haut niveau de compétences méthodologiques et sociales. La réussite de vos projets d'optimisation à l'heure de la transformation numérique dépend également d'outils éprouvés. Vous ne pouvez pas maîtriser toutes les méthodes et tous les outils, mais vous devez vous concentrer sur ceux qui fonctionnent et qui ont un impact. ●



«ZLM St.Gallen: mit dem Toyota Mirai nachhaltig und seiner Zeit voraus ...»

Das Zentrum für Labormedizin in St.Gallen ist nachhaltig unterwegs. Seit Januar sind sie im Besitz von zwei Toyota Mirai, mit welchen Patientenproben CO₂-neutral transportiert werden. Damit setzt das ZLM St.Gallen den Energiewandel bereits heute in die Realität um.



Das Zentrum für Labormedizin versteht sich im labormedizinischen Bereich, aber auch in der Logistik als Innovationstreiber. Im Rahmen des anstehenden Ersatzes mehrerer Logistikfahrzeuge wird eine zeitgemässe CO₂-neutrale Lösung angestrebt. Dabei stellte sich die Frage nach der Einführung und dem Einsatz einer kleinen Flotte von Elektrofahrzeugen. Mittels einer Durchführbarkeitsprüfung sind zwei grundsätzliche Technologien eruiert worden: batteriebetriebene und wasserstoffbetriebene Elektrofahrzeuge. Für mit Wasserstoff respektive rein mit Batterie betriebene Fahrzeuge ist die Tagesleistung und die Temperaturempfindlichkeit ausschlaggebend. Auch die Tatsache, dass ein Toyota Mirai in wenigen Minuten vollgetankt ist, spricht für die Brennstoffzelle. Zwar ist die Betankungsinfrastruktur für wasserstoffbetriebene Elektrofahrzeuge in der Schweiz noch gering, verfügen diese jedoch über eine grössere Reichweite als die batteriebetriebenen. Zudem wird der Ausbau von H₂-energy aktuell weiter vorangetrieben. Experten sind sich einig, dass grüner Wasserstoff zu den wichtigen, ausbaufähigen Energieträgern der Zukunft zählt. Die revolutionäre Brennstoffzellentechnologie des Mirai ermöglicht komplett emissionsfreies Fahren mit einer beeindruckenden Reichweite von bis zu 650 km bei einem Emissionsausstoss von blossen Wasser.

Der Mirai stösst aber nicht nur bloss Wasser aus, er reinigt beim Fahren gar die Luft! Das völlig neue Luftreinigungssystem von Toyota filtert Schadstoffe wie Schwefeldioxid und Stickstoffoxide während der Fahrt aus der Luft. Ein gesunder Erwachsener atmet pro Jahr ca. 4.730.400 Liter Luft ein und aus. Diese Menge reinigt der Mirai alle 10.000 Kilometer.

Mit der Anschaffung der beiden Toyota Mirai zeigt das ZLM Pioniergeist und leistet einen direkten Beitrag an die Klimaneutralität. Grüner Wasserstoff wird mit 100% erneuerbarem Strom hergestellt, in St.Gallen aus Wasserkraft produziert und vor Ort gespeichert, weshalb weite Transportwege und unnötige Schadstoffausstösse entfallen. Die neue, noch kleine H₂-Fahrzeugflotte für Proben Transporte zwischen Spitälern, Kliniken und Arzt-Praxen zur Produktionsstätte in St.Gallen wird puncto Nachhaltigkeit unterstützt durch jahrelange Zusammenarbeit

mit dem Velokurier in den Städten, in Verbindung mit dem Bahntransport swissconnect; dies alles erlaubt den ökologischen Fussabdruck der Logistik des ZLM zu optimieren.

Diese Pionierrolle untermauert auch die Innovationskraft des Unternehmens in seinen Kernbereichen. Das ZLM investiert laufend in optimierte Gerätschaften und Infrastruktur. Modernste laboranalytische Methoden, automatisierte Prozesse und eine Hochdurchsatzautomation unterstützen die klinische Routine. Das ZLM St.Gallen betreibt zwei der modernsten Laborautomationen weltweit. In der Mikrobiologie deckt die vollautomatisierte WASPLabTM-Anlage die Gesamtheit des Prozesses ab, im klinischen Hochdurchsatzlabor wird mittels neuester, in St.Gallen mitentwickelter Technologie (DxA 5000) rund 90% aller Proben in der klinischen Chemie, Immunologie und Hämatologie innerhalb einer Stunde ab Probeneingang bis zum fertigen Resultat bearbeitet. Diese Homogenisierungen und Optimierungen der Arbeitsprozesse führen ebenfalls zur gesamthaften Reduktion des Energieaufwandes.

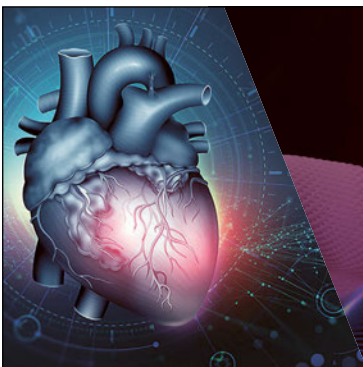
Das ZLM arbeitet mit verschiedenen Massnahmen und Anreizen zur Senkung der betriebsbezogenen Emissionen und versucht damit Bewusstsein zu schaffen, um ökonomisches und ökologisches Handeln zu fördern. Es ist sich seiner Verantwortung für eine gesunde Umwelt bewusst, geht mit Ressourcen bedacht um und zeigt Innovationskraft in dem es klimaneutrale, CO₂-reduzierende, ökologische Projekte unterstützt und umsetzt. Nicht zuletzt mit der Wahl des Wasserstoff-angetriebenen Toyota Mirai, der eine CO₂-neutrale Mobilität garantiert.

St. Gallen, im Februar 2023

ZENTRUM FÜR
LABORMEDIZIN

www.zlmsg.ch

www.toyota.ch/new-cars/mirai



**BECKMAN
COULTER**

DIAGNOSTICS UPDATE 2023

05. – 06. September 2023 | Crowne Plaza Hotel, Zürich

Das gesunde Herz – Die Rolle des modernen Labors für die Herzgesundheit

Un cœur sain – Le rôle du laboratoire moderne dans la santé cardiaque

**JETZT
ANMELDEN!**
.....
**INSCRIVEZ-
VOUS!**

VORSITZ / PRÉSIDENTE



Prof. Dr. A. von Eckardstein
USZ Zürich



Prof. Dr. W. Korte
ZLM St. Gallen

TAG 1 / JOUR 1 | 05.09.2023



Dr. S. Manni
CSL Behring AG, Bern



Dr. D. Buhl
Medica, Zürich



PD Dr. C. Seger
Labordiagnostic St. Gallen West



Dr. F. Imkamp
UZH Zürich



Dr. C. Bloch-Infanger
Kantonsspital Uri

TAG 2 / JOUR 2 | 06.09.2023



Prof. Dr. Dr. med. M. Nagler
Inselspital Bern



Dr. rer. nat. H. Gregorius
MVZ Humangenetik, Ulm



Prof. Dr. med. D. Menosi Gualandro
Universitätsspital Basel



Prof. Dr. med. M. Schmid
Stadtspital Triemli



PD Dr. med. A. Hammerer-Lercher
Kantonsspital Aarau

Informationen, Agenda und Registrierung:

Informations, agenda et inscription :



© 2023 Beckman Coulter, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Der Name Beckman Coulter, das stilisierte Logo und die hierin erwähnten Produkt- und Dienstleistungsamen von Beckman Coulter sind Handelsmarken oder eingetragene Schutzmarken von Beckman Coulter, Inc. in den Vereinigten Staaten und anderen Ländern.
Die weltweiten Niederlassungen und Telefonnummern von Beckman Coulter finden Sie unter www.beckmancoulter.com/contact



**BECKMAN
COULTER**

Überarbeitete Richtlinien für die Suchtstoffanalytik



Beitrag Prof. Dr. Katharina Rentsch, Universitätsspital Basel, für die Arbeitsgruppe «Medikamente» der SGKC

Die Arbeitsgruppe «Medikamente» der SGKC hat die SCDAT-Richtlinien für die Suchtstoffanalytik komplett überarbeitet.

In der neu überarbeiteten Version der SCDAT-Richtlinien wird der gesamte Prozess der Suchtstoffanalytik von der Präanalytik (Probenentnahme, Probenstabilität, das Resultat beeinflussende Faktoren) bis zur Qualitätskontrolle erläutert. Besonderes Gewicht wird auf die Probenintegrität, Analytik und Interpretation der Resultate gelegt. Im letzten Kapitel werden für mehr als 20 Suchtstoffe ausführliche Angaben zur Pharmakokinetik, zum Metabolismus und zur Nachweisbarkeit in Blut und Urin gemacht. Die Richtlinien sind unter www.scdat.ch in deutscher, englischer und französischer Sprache frei verfügbar.

sulm.ch/23/n9

Eine stille Revolution?

Das fragt die «Schweizerische Ärztezeitung» in einem kürzlich erschienenen Artikel über die Folgen des Fachkräftemangels. Wenn weniger als 20% der zukünftigen Ärzte Vollzeit arbeiten wollen, dann ist vermutlich Ausdruck eines Kulturwandels. Die Autoren kommen zur Schlussfolgerung, dass Spitäler und die Führung sich auf eine neue Welt einstellen müssen. In gewisser Weise handelt es sich um eine Umkehr der Verhältnisse. Organisationen werden im Wettkampf um Talente die Autonomiegrade ihrer Mitarbeitenden erhöhen müssen. Die Führung wird in Zukunft nicht mehr anweisen und kontrollieren, sondern Support anbieten und die Selbstständigkeit fördern.

sulm.ch/23/n10

Auch ein Forschungslabor will organisiert sein

Kennen Sie Forschungslabore, die schlecht aufgeräumt und schlecht organisiert sind? Oder – vielmehr – kennen Sie Forschungslabore, die gut aufgeräumt sind? Auch in der Organisation von Forschungslaboren steckt grosses Potenzial. Acht einfache Schritte können Ihr Leben erleichtern und Ressourcen freisetzen:

sulm.ch/23/n11

Swiss eHealth Forum: 29. und 30. Juni, BERNEXPO, Bern

Seit mehr als 24 Jahren findet das Swiss eHealth Forum statt mit der SULM als Patronatspartner. Am 29. und 30. Juni bietet sich in der BERNEXPO die Möglichkeit, mit der gesamten eHealth-Branche in Kontakt zu treten. Ein zielgruppengerechter Wissenstransfer, wertvolle Impulse, ein aktualitätsbezogener Praxisbezug und erstklassiges Networking werden geboten. Der Vormittag bietet jeweils hochstehende Referate und Podiumsgespräche. Am Nachmittag werden dem interessierten Fachpublikum Produkte, Dienstleistungen und Unternehmen präsentiert, um mit potenziellen Kunden ins Gespräch zu kommen. Getragen wird das Swiss eHealth Forum von BAG, Curavita Schweiz, eHealth Suisse / Koordinationsorgan Bund-Kantone, FMH und Spitex Schweiz.

sulm.ch/23/n12

Révision des recommandations pour l'analyse des drogues d'abus

Contribution Prof Dr Katharina Rentsch, Hôpital universitaire de Bâle, pour le groupe de travail Médicaments de l' SSCC

Le groupe de travail «Médicaments» de la SSCC a entièrement révisé les recommandations du SCDAT pour l'analyse des drogues d'abus.

Dans la version nouvellement révisée des recommandations du SCDAT, l'ensemble du processus d'analyse des stupéfiants est expliqué, de la préanalytique (prélèvement des échantillons, stabilité des échantillons, facteurs influençant le résultat) au contrôle de qualité. Un accent particulier est mis sur l'intégrité de l'échantillon, l'analyse et l'interprétation des résultats. Dans le dernier chapitre, des informations détaillées sur la pharmacocinétique, le métabolisme et la détectabilité dans le sang et l'urine sont fournies pour plus de 20 drogues d'abus. Les recommandations sont disponibles gratuitement en allemand, en anglais et en français sur le site:

[sulm.ch/23/n14](https://www.sulm.ch/23/n14)

Un laboratoire de recherche doit aussi être organisé

Connaissez-vous des laboratoires de recherche qui sont mal rangés et mal organisés? Ou plutôt, connaissez-vous des laboratoires de recherche qui sont bien rangés? L'organisation des laboratoires de recherche a également un grand potentiel. Huit étapes simples peuvent vous faciliter la vie et libérer des ressources:

[sulm.ch/23/n13](https://www.sulm.ch/23/n13)

Une révolution silencieuse?

C'est la question que pose le Bulletin des médecins suisses dans un récent article sur les conséquences de la pénurie de personnel qualifié. Si moins de 20% des futurs médecins souhaitent travailler à temps plein, c'est l'expression probable d'un changement de culture. Les auteurs en concluent que les hôpitaux et la direction doivent s'adapter à un nouveau monde. D'une certaine manière, il s'agit d'un renversement de situation. Dans la course aux talents, les organisations devront augmenter le degré d'autonomie de leurs collaborateurs. À l'avenir, la direction ne donnera plus d'instructions et ne contrôlera plus, mais offrira un soutien et encouragera l'autonomie.

[sulm.ch/23/n15](https://www.sulm.ch/23/n15)

Swiss eHealth Forum: 29 et 30 juin, BERNEXPO, Berne

Le Swiss eHealth Forum a lieu depuis plus de 24 ans avec l'UMS comme partenaire de patronage. Les 29 et 30 juin, la BERNEXPO offre la possibilité d'entrer en contact avec l'ensemble de la branche de la cybersanté. Il y aura un transfert de connaissances adapté aux groupes cibles, de précieuses impulsions, un lien avec l'actualité pratique et un réseautage de premier ordre. La matinée sera consacrée à des exposés et des tables rondes de haut niveau. L'après-midi, des produits, des services et des entreprises sont présentés au public spécialisé intéressé afin d'entrer en contact avec des clients potentiels. Le Swiss eHealth Forum est soutenu par l'OFSP, Curavita Suisse, eHealth Suisse/ organe de coordination Confédération-cantons, la FMH et Spitex Suisse.

[sulm.ch/23/n16](https://www.sulm.ch/23/n16)



Die Gesundheits- versorgung von morgen organisieren

Prof. Dr. med. Dr. h.c. mult. Jens Scholz, Vorstandsvorsitzender des
Universitätsklinikums Schleswig-Holstein und erster Vorsitzender des
Verbandes deutscher Universitätskliniken

«Jedes Krankenhaus muss sich jetzt selbstkritisch hinterfragen: Was sind meine notwendigen Leistungen für die Patientinnen und Patienten, und welche Rolle spiele ich in der Versorgung?»

Interview Prof. Dr. Dr. Michael Nagler, Chefredaktor «pipette»

Die heutige Jugend erwartet Lieferungen innerhalb von Stunden, wird aber nicht mehr Wochen auf einen Arzttermin warten. Wir diskutieren mit Prof. Dr. med. Dr. h.c. mult. Jens Scholz die Patientenversorgung von morgen.

MN: Herr Scholz, Sie engagieren sich für die Gesundheitsversorgung von morgen. Wie sollen wir diese organisieren?

JS: Ich werde Ihnen mit dem Blick auf die Probleme in Deutschland antworten. Die Krankenhäuser machen ein Drittel der Ausgaben der gesetzlichen Krankenversicherung aus. Da ist viel Geld im System, das man in Zukunft klüger und zielgerichteter ausgeben muss. In der Vergangenheit wurde das eher nach dem Giesskannenprinzip getan. Jedes Krankenhaus muss sich jetzt selbstkritisch hinterfragen: Was sind meine notwendigen Leistungen für die Patientinnen und Patienten, und welche Rolle spiele ich in der Versorgung? Das kann zu schmerzhaften

Erkenntnissen, aber sinnvollen Einsichten führen. Eine Regierungskommission hat zu hohe stationäre Fallzahlen und ein ungenutztes «Ambulantisierungspotenzial» identifiziert. Damit ist auch ein Teil des Fachkräftemangels im Gesundheitswesen erklärbar. Eine Betriebskostenfinanzierung rein über DRG, aus denen z.T. auch Eigeninvestitionen finanziert werden müssen, führt zu Fehlanreizen und negiert den Vorhalteaufwand. Die Kommission hat einen Reformvorschlag gemacht mit Versorgungsstufen und einer damit verbundenen Vorhaltefinanzierung. Eine Aufteilung des Erlöses zwischen einer «Rest-DRG» und einer Vorhaltefinanzierung hat Charme. Mit einer stärkeren Ambulantisierung und dem Mut der Länder, unnötige Krankenhäuser zu schliessen und Leistungen in Zentren zu konzentrieren, liessen sich erhebliche Personalressourcen heben.

MN: Sie sprechen die Schliessung von Spitälern an. In der Schweiz erwarten wir normalerweise in jedem Tal ein Spital. Das Argument ist, dass eine lokale Medizin auch eine gute und preiswerte Medizin ist.

JS: Ich kann mich nicht in Angelegenheiten der Schweiz einmischen, aber für Deutschland müssen die Konsolidierungsprozesse vorangetrieben werden. Konzentration von Expertise und Versorgung ist richtig. Wir erleben heute ein langsames Krankenhaussterben. Dieser eher zufällige Prozess ist

aber aus mehreren Gründen problematisch: Erstens, er dauert zu lange. Wir haben schlicht zu wenige Fachkräfte und perspektivisch zu wenig Geld im System, um uns ein Dahinsiechen lange leisten zu können. Zweitens, es gehen zum Teil defizitäre Häuser vom Netz, die aber notwendig wären. Das solitäre Krankenhaus in der Fläche ist häufig gefährdet, obwohl das wichtig ist und am besten mit telemedizinischer Unterstützung aus der Uniklinik unterstützt werden könnte. Was wir eher nicht brauchen, sind 200-Betten-Häuser im urbanen Setting. Dort gibt es genügend Maximalversorger, die durch ihre Grösse viel effizienter versorgen können. Wir brauchen also mehr Steuerung im Strukturwandel, und das gelingt mit ernst gemeinter Krankenhausplanung. Wir haben einfach zu viele Krankenhäuser. Im Bundesland Schleswig-Holstein sind es 92. Hätten wir das dänische Gesundheitssystem, wären es ins Verhältnis gesetzt nur acht. Das Ziel ist ja, innerhalb von 30 Minuten ein Krankenhaus zu erreichen. Das erreichen Sie auch mit 1400 Krankenhäusern – von kleinen Lücken einmal abgesehen. Aber die Wahrheit ist: Die Lücke ist bei 2000 (heutige Situation) die gleiche. Wenn Sie in einem abgelegenen Bergdorf wohnen, dann wissen Sie das. Und wenn der Weg länger wird, muss das kein Nachteil für die Qualität der Versorgung sein. Grundsätzlich laufen wir in einen erheblichen Fachkräftemangel

gel. Es drohen ungeplant Standorte geschlossen zu werden, weil schlicht zu wenig Personal vorhanden ist. Dann ist mir eine geplante Strukturveränderung in Regionen lieber.

MN: In einem kürzlich erschienenen Interview haben Sie angeregt, die «Gesundheitsversorgung von morgen» zu denken. Woher wissen wir, was morgen benötigt wird?

JS: Wir haben am Universitätsklinikum Schleswig-Holstein vier Themen zu Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit identifiziert. Erstens haben wir mit einem baulichen Masterplan die Grundlage für die Versorgung der Zukunft geschaffen. Zweitens wurde «precision medicine» als eine Blaupause für eine individualisierte Diagnostik und Therapie identifiziert, direkt auf den jeweiligen Patienten zugeschnitten. Drittens ist unsere Digitalisierungsstrategie als Problemlöser gedacht, nicht nur für medizinische Fragestellungen, sondern auch zur Entlastung des Personals von Routinen. Und viertens arbeiten wir mit unserem Projekt «shared decision making» an unserem Selbstverständnis, damit unsere Patientinnen und Patienten mit uns auf Augenhöhe über ihre Therapie entscheiden.

MN: Sie sprechen die Digitalisierung als wichtigen «Problemlöser» an. Wie wird das konkret aussehen?

JS: Die Digitalisierung hat zwei wesentliche Ziele. Zum einen wollen wir unseren Mitarbeitern überflüssige Routinen ersparen und effizienter werden. Zum anderen wollen wir einen besseren Service für die Patienten bieten. Patienten sind heute viel besser informiert und fordernder als vor 30 Jahren. Oder wenn man es positiv ausdrückt: mündiger. Sie haben andere Ansprüche an den Komfort und die Nutzung digitaler Tools. Unsere Patienten buchen online ein, per App oder Self-Check. Wir machen digitale Visiten via Beside-Terminal. Wir nutzen «augmented reality» und Roboternavi-

gation im Operationssaal. Unsere Apotheke und Zentralsterilisation sind über Roboter gesteuert. Als erstes Krankenhaus haben wir echten 5G-Mobilfunk installiert. Die Pandemie hat hier als Katalysator gewirkt. Aber: Im Gegensatz zum iPhone verkauft sich Krankenhaus-IT nur in einem begrenzten heimischen Markt, und da ist zu wenig Dynamik. Zudem führen hohe Datenschutzanforderungen und Regularien dazu, dass die IT nicht besonders smart ist.

MN: Eine Ihrer zentralen Hypothesen ist, dass es neue Technologien braucht, um konkurrenzfähig zu bleiben. Haben die heutigen Gesundheitsdienstleister denn überhaupt eine Konkurrenz?

JS: Verlässt sich die Politik darauf, dass die Bürger ihrem teuren und teilweise ineffizienten Gesundheitssystem treu bleiben? Das mag für eine zurückhaltend-höfliche ältere Generation Krankenversicherter gelten. Eine medienaffine Jugend, die per App Lieferungen innerhalb weniger Stunden erwartet, wird sich nicht mehr auf drei Wochen für einen Arzttermin verträsten lassen. Die Sofortdiagnose gibt es heute schon bei www.babylonhealth.com, egal ob der Arzt in China oder Indien sitzt. Google, Apple, Facebook und Amazon warten nicht auf uns, sondern bieten bereits heute digitale Gesundheitslösungen an. Gemeinsame digitale Lösungen erfordern Mut. Erstens können wir es nicht jedem recht machen, und zweitens müssen wir uns vom Geschäftsmodell der geschlossenen Systeme verabschieden. Wer aufgrund Besitzstandswahrung daran festhält, tut dies auf Kosten einer effizienten Patientenversorgung. Der Computer unterstützt den Arzt. Radiologen und Dermatologen werden bald einen Grossteil ihrer Diagnostik mithilfe von weltweitem Abgleich von Daten machen, weil kein Mensch so viel im Kopf haben kann. Schon jetzt gibt es Uhren, Apps und sogar Toiletten, die kontinuierlich eine Vielzahl von Diagnosen aufzeichnen. Warum sollte es nicht möglich sein, diese Parameter an Rettungsleitstellen zu senden, die dann kurz vor dem Herzinfarkt am Unfallort sind? ●





Organiser les soins de santé de demain

Interview Prof. Dr Michael Nagler, rédacteur en chef «pipette»

Les jeunes d'aujourd'hui attendent des livraisons en quelques heures, mais n'attendent plus des semaines pour un rendez-vous chez le médecin. Nous discutons avec le professeur Jens Scholz des soins aux patients de demain.

Monsieur Scholz, vous vous engagez pour les soins de santé de demain. En vous basant sur votre vision de la situation en Allemagne, comment devons-nous les organiser?

Il faut utiliser l'argent plus intelligemment et de manière plus ciblée plutôt qu'avec un arrosoir. Il y a trop d'hôpitaux et on peut organiser beaucoup plus de soins ambulatoires. Cela permettrait également de lutter contre la pénurie de main-d'œuvre. Le financement par DRG devrait être complété par un financement de la réserve. La numérisation peut résoudre de nombreux problèmes, tant en termes d'efficacité que d'exigences accrues des patients. La concurrence avec Google, Apple, Facebook et Amazon ne nous attend pas, mais propose déjà des solutions de santé numériques. Les jeunes d'aujourd'hui attendent des livraisons en quelques heures, mais n'attendent plus des semaines pour un rendez-vous chez le médecin. L'ordinateur assistera de plus en plus le médecin. Les radiologues et les dermatologues effectueront bientôt une grande partie de leurs diagnostics à l'aide d'un recoupement mondial de données, car aucun être humain ne peut avoir autant de choses en tête. ●

New Lab Work: Zukunftsgerichtete Führung und Unter- nehmenskultur

Der Fachkräftemangel ist eine der grössten Herausforderungen medizinischer Labore. Im Konkurrenzkampf um Talente müssen wir die neuen Bedürfnisse der Mitarbeitenden ernst nehmen.



Marius Rohrer Change-Management-Spezialist

Labore sehen sich mit wachsenden unternehmerischen Herausforderungen konfrontiert: die Regulierung und Komplexität der Arbeit nimmt zu, die Erlöse sinken, und der Fachkräftemangel verschärft sich. Zudem macht sich ein Wertewandel bemerkbar: Der Wunsch nach Teilzeitarbeit und besserer Vereinbarkeit von Familie und Beruf wächst. Bedürfnisse wie Sinnhaftigkeit, Partizipation und übergreifende Zusammenarbeit auf Augenhöhe lösen das Streben nach Status, Macht und Einkommen ab. Hingegen nimmt die Wechselbereitschaft von Mitarbeitenden zu (Gallup 2022: 6). Kultur und Führung sind entscheidende Faktoren im Kampf um Talente (IDG 2018: 37), und so müssen Organisationen ihre Unternehmens- und Führungskultur adaptieren, um motivierte und leistungsfähige Mitarbeitende anzuziehen und zu halten.

Der New-Work-Ansatz vereint als Antwort auf diese Herausforderungen sieben Prinzipien zur Gestaltung einer zukunftsgerichteten, attraktiven Arbeitswelt (Starker et al. 2022: 194). Für die Kultur- und Führungsentwicklung stehen drei davon im Zentrum: partizipative Führung, Selbstverantwortung und professions- und disziplinübergreifende Zusammenarbeit.



Partizipative Führung im Rahmen von «New Work» fokussiert auf die Unterstützung der Mitarbeitenden im Erarbeiten exzellenter Resultate. Sie gewährt Mitarbeitenden Freiräume zur Gestaltung und Selbstorganisation, schenkt Vertrauen und motiviert durch Einbezug. Damit überträgt sie den Beteiligten auch mehr Selbstverantwortung für die Zielerreichung. Organisations- und Optimierungsaufgaben, von der Arbeitseinsatzplanung bis zum Kaizen-Prozess oder gar zum Zielvereinbarungsprozess, werden schrittweise – und mit klaren Regeln – durch das Team selbst geführt (Starker et al. 2022: 125). Führung fokussiert in der Folge weniger auf fachliche Entscheide, sondern gewährleistet den Abbau von Hürden und die Weiterentwicklung des Teams. Selbstmanagement- und Leadershipkompetenzen sind für erfolgreiches New Work zentral und müssen kollektiv erlernt werden (Kaudela-Baum/Altherr 2019: 141).

In der übergreifenden Zusammenarbeit zwischen Professionen und Disziplinen steht der Fokus auf die gemeinsamen Kund:innen für alle Beteiligten im Zentrum. Dieser schafft geteilten Sinn und Orientierung. Für die Erreichung der geteilten Ziele sind alle Professionen gleichermaßen relevant, und die Zusammenarbeit erfolgt auf Augenhöhe. «Silos» werden durch Netzwerke ersetzt, z.B. durch die Bildung übergreifender Projekt- und Teamstrukturen (Starker et al. 2022: 135). Idealerweise werden auch diese neuen Strukturen nicht als

«Blaupause» übergestülpt, sondern unter Einbezug der Beteiligten entwickelt. Dieser frühzeitige Einbezug gewährleistet Identifikation, kulturelle Kohärenz und Verantwortungsübernahme aller Beteiligten.

Übergreifende Teamstrukturen sollten ebenfalls übergreifend geführt werden, also durch mehrere Professionsvertretende. Hier sind Shared-Leadership- und Teilarbeits-Modelle denkbar, welche die Diversität und Arbeitszufriedenheit im Unternehmen fördern (Kocolowski 2010). In jedem Fall lohnt es sich, die Führung am gemeinsamen Ziel, an dem Kundennutzen und dem Wohl aller Beteiligten auszurichten. Und bei Auswahlverfahren für Führungspositionen Sozial- und Führungskompetenzen (noch) stärker zu berücksichtigen.

Die Umsetzung von New Work kommt einem tiefgreifenden Kulturwandel und Lernprozess gleich. Deshalb empfiehlt sich ein strukturiertes, zielorientiertes Top-down-Vorgehen der Führungs- und Teamentwicklung (Berner 2017: 77). Wichtige Erfolgsfaktoren sind dabei: fokussiert kleine Schritte zu machen, um Überforderung zu vermeiden; klare Kooperationsregeln zu vereinbaren; positive Erlebnisse zu schaffen; laufend zu kommunizieren und einzubeziehen; Reflexionsschleifen für die Nachhaltigkeit des Lernprozesses einzubauen; und in der Führung als Vorbild für die neue Kultur voranzugehen (Kaudela-Baum/Altherr 2019: 125). ●



Quellenverzeichnis

- Berner, Winfried (2017): Kulturveränderung von oben. Oft die bessere Alternative, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung ZOE, Nr. 4/2017, S. 77–81.
- Gallup (2022): Engagement Index Deutschland 2021, online abrufbar unter <https://www.gallup.com/de/321938/engagement-index-deutschland-2020.aspx> (30.01.2023).
- IDG Research Services (2018): Studie Arbeitsplatz der Zukunft 2018. München: IDG Business Media GmbH.
- IDG Research Services (2018): Studie Arbeitsplatz der Zukunft 2018. München: IDG Business Media GmbH.
- Kocolowski, Michael D. (2010): Shared Leadership: Is it Time for a Change? in: Emerging Leadership Journeys, 1(3). Online abrufbar unter <https://www.regent.edu/journal/emerging-leadership-journeys/shared-leadership-is-it-time-for-a-change/> (30.01.2023).
- Starker, Vera; Thies, David-Ruben; Frommelt, Mona (2022): New Work in der Medizin. Wie uns die Utopie gelingen kann! Buckow: Rossberg Verlag.

New Lab Work: direction et culture d'entreprise orientées vers l'avenir

Outre une réglementation croissante et des recettes en baisse, les laboratoires sont confrontés à une pénurie croissante de main-d'œuvre. Le souhait de travailler à temps partiel et de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle augmente. En outre, des besoins tels que le sens, la participation et la collaboration d'égal à égal gagnent en importance. La culture et le leadership sont donc des facteurs décisifs dans la lutte pour les talents. Les organisations doivent adapter leur culture d'entreprise et de direction afin d'attirer des collaborateurs motivés et performants. L'approche «New Work» offre une réponse à ce problème et place trois principes au centre: la gestion participative, la responsabilité personnelle et la collaboration interprofessionnelle et interdisciplinaire. Sa mise en œuvre équivaut à un changement culturel profond et à un processus d'apprentissage. C'est pourquoi il est recommandé d'adopter une approche top-down structurée et axée sur les objectifs. ●

Nouveau

Atellica® CI 1900 Analyser

La solution clinico-chimique et immunodiagnostique spécialement prévue pour les laboratoires petits et moyens



- Faible encombrement – seulement 1,9m²
- Technologie, réactifs et consommables identiques à ceux d'Atellica® Solution
- Vaste menu de tests – plus de 200 tests pour les pathologies les plus variées

SIEMENS
Healthineers

- Monkeypox
- SARS-CoV-2 infection
- Respiratory infection
- Human papillomavirus infection
- Sexually transmitted infection
- Gastrointestinal infection
- Tuberculosis
- Hospital-acquired infection
- Meningitis

Seegene's High Multiplex Real-time PCR Assays in One Streamlined System

- Comprehensive test results
- Broad assay menu
(currently 35 Assays, covering 169 targets)
- Quantitative testing
- Syndromic-based
full automation system
- Simplified test workflow



Full Automation System
Seegene STARlet-AIOS



«Im Notfall hat man die Laborergebnisse sofort und kann schnell einen Therapieentscheid fällen»

Anna Thomet, Laborverantwortliche MPA, Sanacare Gruppenpraxen, organisiert als Laborverantwortliche MPA die Labordiagnostik für die 13 Sanacare Gruppenpraxen mit ihren 120 000 Patienten und 260 medizinischen Fachpersonen. Einheitliche Strukturen und Analysegeräte ermöglichen weitreichende Massnahmen zur Sicherung der Qualität: standardisierte Verordnungs-, Analyse- und Validationsprozesse, vollständige Anbindung in das Praxisinformationssystem inklusive Barcodescanner und klar definierte Prozesse für Wartung sowie interne und externe Qualitätskontrolle. Das Praxislabor ermöglicht den Hausärzten oft, das Patientendossier noch am selben Tag zu schliessen. Den Patienten wiederum ist es wichtig, dass ihr Hausarzt die Labordiagnostik selbst durchführen kann. So erfahren sie in derselben Konsultation, wo das Problem liegt. Aus der Sicht der MPA gibt ihnen das Praxislabor die Möglichkeit, einen wesentlichen Beitrag zur Patientenbetreuung beizutragen.

Anna Thomet, responsable de laboratoire MPA, cabinets de groupe Sanacare. Anna Thomet, en tant que responsable de laboratoire MPA, organise les diagnostics de laboratoire pour les 13 cabinets de groupe Sanacare avec leurs 120 000 patients et 260 professionnels de la santé. Des structures et des appareils d'analyse uniformes permettent de prendre des mesures étendues pour assurer la qualité: processus de prescription, d'analyse et de validation standardisés, connexion complète au système d'information du cabinet, y compris le lecteur de codes-barres, et processus clairement définis pour la maintenance et le contrôle de qualité interne et externe. Le laboratoire de cabinet médical permet souvent aux médecins de famille de clôturer le patient le jour même. Pour les patients, il est à son tour important que leur médecin de famille puisse effectuer lui-même le diagnostic de laboratoire. Ils apprennent ainsi au cours de la même consultation où se situe le problème. Du point de vue de l'assistante médicale, le laboratoire de cabinet vous donne la possibilité de contribuer de manière significative à la prise en charge des patients.



Centre Suisse de Contrôle de Qualité
Schweizerisches Zentrum für Qualitätskontrolle
Centro Svizzero di Controllo della Qualità
Quality Control Centre Switzerland

Le Centre Suisse de Contrôle de Qualité (CSCQ) est un acteur majeur dans l'amélioration de la qualité des analyses médicales. Notre association, reconnue d'utilité publique, est accréditée selon la norme ISO/CEI 17043 et organise régulièrement des essais d'aptitude pour les laboratoires médicaux afin que ceux-ci puissent répondre aux exigences de qualité qui leur sont demandées.

En raison du départ à la retraite de sa directrice fin 2024, le CSCQ recherche pour une entrée en fonction le 1^{er} juillet 2024 (ou date à convenir), un/une

Directeur/Directrice titulaire FAMH, ou jugé(e) équivalent(e), taux d'activité de 90–100%

Tâches principales

- Diriger le CSCQ et en assurer la gestion globale sur les plans administratif, scientifique, technique, informatique et logistique,
- Superviser l'organisation des essais d'aptitude (contrôle de qualité externe) proposés par le CSCQ
- Superviser et rédiger les documents scientifiques à l'attention des adhérents
- Gestion des 14 collaborateurs :
 - assurer leur engagement en regard des contraintes administratives et économiques
 - fixer leurs responsabilités et compétences
 - assurer leur formation
- Mettre en œuvre toutes les actions permettant la pérennité du centre
- D'entente avec le Comité du CSCQ, définir la politique qualité et maintenir l'accréditation du CSCQ selon les normes en vigueur
- À l'attention du Comité du CSCQ, élaborer un rapport régulier sur les résultats d'ensemble des activités du CSCQ et présenter les comptes et le budget
- Représenter le centre auprès des sociétés scientifiques et des autorités compétentes au niveau national et international
- Assurer la promotion du centre et de ses activités

Exigences

- Titre universitaire de chimiste, biochimiste, biologiste, pharmacien ou médecin, ou titre jugé équivalent
- Titre FAMH dans une des spécialités assurées par le CSCQ, ou expérience jugée équivalente
- Expérience démontrée dans un laboratoire d'analyses médicales et dans la gestion du personnel
- Excellente maîtrise, à l'oral et à l'écrit, de deux langues nationales et de l'anglais

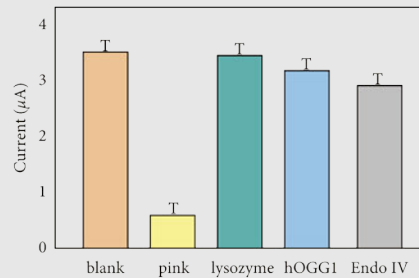
Offre

- Activité indépendante et variée
- Contact avec les laboratoires participants, les sociétés scientifiques et corporatives nationales et internationales, ainsi que les autorités
- Horaires réguliers (pas de gardes)

Vous êtes motivé(e), organisé(e), rigoureux(se) et travaillez de manière autonome et proactive. Vous avez le sens de la communication et du travail d'équipe. Vous êtes convaincu(e) que la qualité des analyses de laboratoire suit un processus d'amélioration continue pour une prise en charge optimale des patients. Alors le poste à pourvoir au CSCQ sera la place de travail idéale pour votre nouveau défi professionnel (lieu de travail: Genève). Nous attendons volontiers dès à présent votre dossier complet.

CSCQ, Dagmar Kessler, 2 ch. du Petit-Bel-Air,
CH-1225 Chêne-Bourg ou dagmar.kessler@hcuge.ch

Hören und lesen



Sind das wirklich nur grosse T?

Sind die Fehlerbalken in der Abbildung wirklich nur grosse T? Diese Frage machte auf Twitter die Runde, nachdem die Leser dies entdeckt hatten. Nun wurde der Beitrag zurückgezogen mit «Bedenken hinsichtlich der wissenschaftlichen Zuverlässigkeit».



Zum Artikel:

sulm.ch/23/i8

Von der Alchemie zur personalisierten Medizin

Dieser illustrative Beitrag untersucht die Entwicklung der Labormedizin mit dem Ziel, die Momente des Übergangs von Magie und Alchemie zur Laborwissenschaft zu beleuchten.



Zum Artikel:

sulm.ch/23/i7

Unterstützung von Laboren in der Ukraine

Infolge des russischen Einmarsches am 24. Februar 2022 sind die Kapazitäten der ukrainischen Labordiagnostik stark reduziert worden. Dies setzt das ukrainische Gesundheitssystem unter Druck, insbesondere im Hinblick auf ansteckende Krankheiten. Die WHO und die USA haben dem ukrainischen Gesundheitsministerium nun ein mobiles Labor gespendet, um die Erkennung, die Diagnose und die Behandlung von Infektionskrankheiten während des Krieges zu verbessern. Was können wir darüber hinaus noch tun?



Zum Artikel:

sulm.ch/23/i9

Écouter et lire

De l'alchimie à la médecine personnalisée

Cette contribution illustrative examine l'évolution de la médecine de laboratoire dans le but de mettre en lumière les moments de transition de la magie et de l'alchimie vers la science de laboratoire.

sulm.ch/23/i10

Est-ce que ce ne sont vraiment que des grands T?

Les barres d'erreur dans l'une des illustrations ne sont-elles vraiment que de grands T? Cette discussion a fait un grand tour sur Twitter après que les lecteurs l'aient découverte. Elle a maintenant été retirée en invoquant des «préoccupations quant à la fiabilité scientifique».

sulm.ch/23/i11

Soutien aux laboratoires en Ukraine

Suite à l'invasion russe du 24 février 2022, les capacités de diagnostic des laboratoires ukrainiens ont été fortement réduites. Cela met le système de santé ukrainien sous pression, notamment en ce qui concerne les maladies contagieuses. L'OMS et les États-Unis ont désormais fait don d'un laboratoire mobile au Ministère ukrainien de la santé afin d'améliorer la détection, le diagnostic et le traitement des maladies infectieuses pendant la guerre. Que peut-on faire d'autre?

sulm.ch/23/i12

Seegene STARlet-AIOS – Das All-in-One System für Ihre molekularbiologische Vollautomation

Nachdem Seegene den STARlet-AIOS Anfang 2023 neu auf den Markt gebracht hat, sind nun die ersten Systeme erfolgreich installiert in Schweizer Labors.

Mit einem aktuellen Testmenü von 35 CE-IVD oder CE-IVDR markierten Assays, welche total 169 Targets abdecken, bietet Seegene auf dem STARlet-AIOS das breiteste Testmenü an Multiplex Real-time PCR Assays an. Es gibt derzeit keinen anderen Vollautomaten auf dem mehr Tests konsolidiert und mehr Targets abgedeckt werden können. Diese Konsolidierung ist attraktiv, denn sie spart Kosten und speziell jetzt, nach der Coronapandemie, können Systeme, welche primär für SARS-CoV-2 PCR Tests angeschafft wurden, für andere Tests aus diesem umfangreichen Menü eingesetzt werden.



Ein Beispiel ist das äusserst breite GI-Full Panel zur Diagnose von gastrointestinalen Infektionen. Es bietet insgesamt 6 syndrombasierte Panels für Viren, Bakterien, Parasiten, Helminthen und *H. pylori* inkl. Clarithromycin-Resistenz. Total können damit 38 Targets abgedeckt werden, was im Bedarfsfall eine sehr umfangreiche und zuverlässige Diagnostik erlaubt, speziell auch bei Mehrfachinfektionen. Zudem wird bei jedem Target ein Ct-Wert angegeben. Damit können Methoden wie die Kultur oder die Mikroskopie, welche zeit- und arbeitsaufwändig sind, sehr gut abgelöst werden, häufig sogar mit einer Verbesserung der Qualität der Diagnostik und verbunden mit einem grossen Zeitgewinn. Überzeugen Sie sich gerne selbst z.B. anlässlich einer Demo.



Weitere Informationen:
buhlmannlabs.ch



BÜHLMANN Laboratories AG
Baselstrasse 55
4124 Schönenbuch
Switzerland
Tel. 061 487 12 12
Fax 061 487 12 34
info@buhlmannlabs.ch

Vorschau

Feedback

Di*gi*ta*li*sie*rung

Digitalisierung wird als wichtiges Konzept angesehen, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Doch was bedeutet das eigentlich? Was wird in den Laboren und im Gesundheitswesen genau digitalisiert? Und welche Auswirkungen hat die Digitalisierung? Diesen Fragen werden wir uns in der nächsten «pipette» widmen.

Di*gi*ta*li*sa*tion

La numérisation est considérée comme un concept important pour relever les défis de l'avenir. Mais qu'est-ce que cela signifie réellement? Qu'est-ce qui est exactement numérisé dans les laboratoires et dans le secteur de la santé? Et quel est l'impact de la numérisation? Nous nous pencherons sur ces questions dans la prochaine «pipette.»

Was wollen Sie in einer nächsten Ausgabe lesen?

Schreiben Sie uns:
✉ pipette@sulm.ch

Wir laden Sie ein, die «pipette» mitzugestalten.

Teilen Sie uns mit, was sie vom Relaunch halten. Ausserdem interessiert uns, was Sie bewegt, was Sie in der Schweizer Labormedizin verändern und welche Themen Sie in den künftigen Magazinen publiziert haben möchten.

Ihr Feedback erreicht uns unter:
✉ pipette@sulm.ch

«pipette» verbindet. Empfehlen Sie uns weiter!

Haben Sie eine neue Adresse oder Fragen zu Ihrem Abonnement? Dann wenden Sie sich an:
✉ pipette@sulm.ch



Hier abonnieren Sie
die Printausgabe:

🌐 sulm.ch/abo

Herausgeberin: SULM - Schweizerische Union für Labormedizin, c/o Solothurner Spitäler, Labormedizin, Schöngrünstrasse 36A 4500 Solothurn
Tel. 032 627 31 21,
philipp.walter@spital.so.ch, sulm.ch

Chefredaktion: Prof. Dr. Dr. Michael Nagler, c/o Inselspital, Zentrum für Labormedizin, 3010 Bern

Adressänderungen: pipette@sulm.ch

Redaktionsmitglieder: Dr. Roman Fried; Prof. Dr. Gilbert Greub; Prof. Dr. A. Leichtle; Dr. Dr. Elsbeth Probst-Müller; Marianne Schenk; Dr. Véronique Viette; Dr. Corinne Widmer

Konzept, Design und Gesamtherstellung:
Stämpfli Kommunikation
Wölfistrasse 1
3001 Bern
staempfli.com

Auflage: 7814 Exemplare

Redaktionsbegleitung:
Stämpfli Kommunikation, Bern
Monica Masciadri
Tel. 031 300 63 85
monica.masciadri@staempfli.com

Mediavermarktung:
Stämpfli Kommunikation, Bern
Michèle Bachmann,
Telefon +41 31 300 63 70
mediavermarktung@staempfli.com

printed in
switzerland

Der Kampf gegen Antibiotika-Resistenzen und Superbugs im Zeitalter von COVID-19

Verbessern Sie Infektionsschutz und verhindern Sie eine Ausbreitung von Pathogenen mit schneller und präziser PCR-Diagnostik in ~1 Stunde*

Testlaufzeit:



C. difficile
43 Minuten



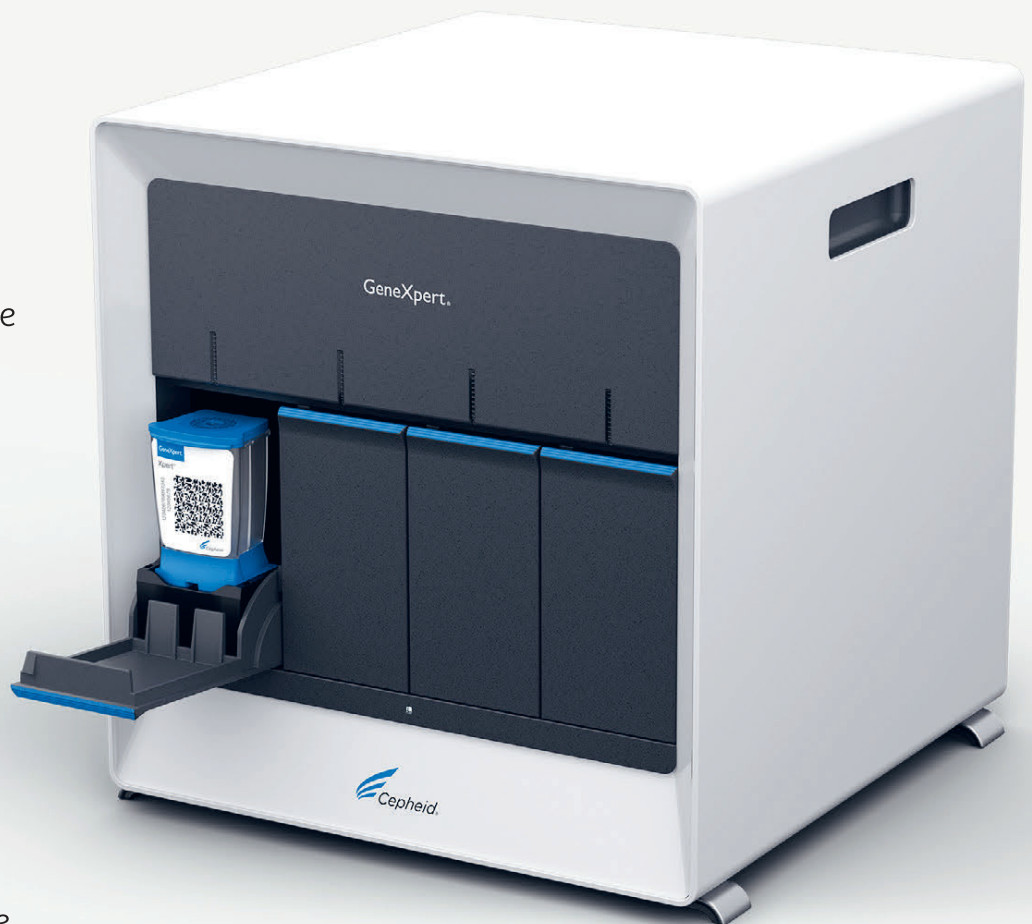
Carbapenem-resistente
Bakterien
50 Minuten



MRSA
47 Minuten[^]



Vancomycin-resistente
Bakterien
48 Minuten



■ Kontaktieren Sie unsere Experten und erfahren Sie mehr darüber, wie Krankenhäuser die Infektionskontrolle mit schnellen PCR-Tests verbessern können: www.cepheid.com/de/



* Die Laufzeit hängt vom jeweiligen Test ab. Genaue Angaben zur Laufzeit entnehmen Sie bitte der jeweiligen Pakungsbeilage.

[^] Bei Ausgabe eines positiven MRSA-Ergebnisses. Negative Ergebnisse werden nach 70 Minuten ausgegeben.
CE-IVD. *In Vitro* Diagnostikum. Nicht in allen Ländern erhältlich.

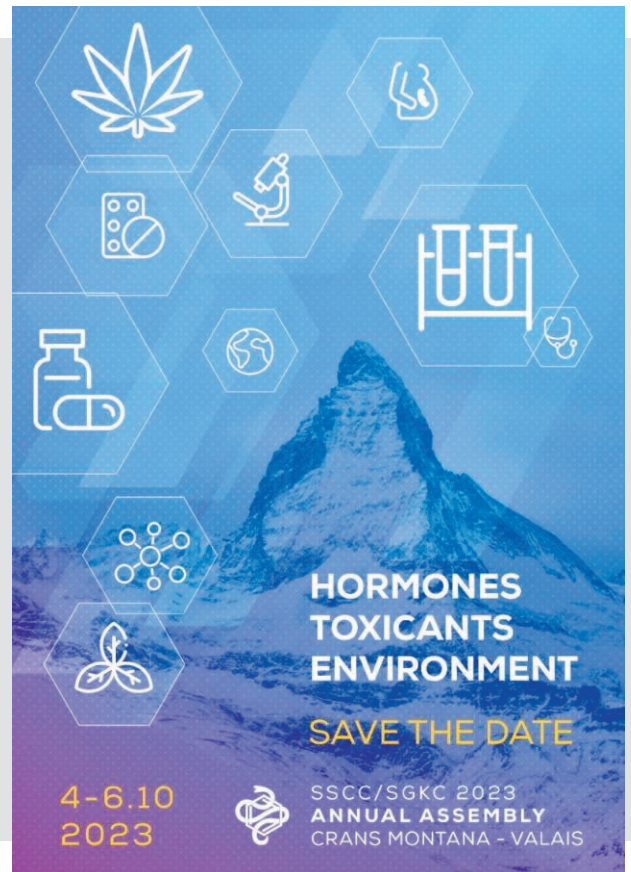


Schweizerische Gesellschaft für Klinische Chemie
Société Suisse de Chimie Clinique
Società Svizzera di Chimica Clinica

SSCC SGKC Annual Assembly 2023

4 - 6 October 2023
Le Régent - Crans Montana (VS)

www.sccc2023.ch



Confirmed scientific symposia

Nutrition, metabolism and chronobiology

- Drug treatment for obesity
- Circadian timing of glucose metabolism
- Ketogenic diet therapies against epilepsy
- Cancer-induced muscle atrophy

Toxicology as a decision tool

- Drug and driving ability
- Clinical toxicology for emergency
- Toxicology of trace elements
- Clinical Toxicology: Pitfalls & Guidelines

Environment and Fertility

- Occupational exposition and fertility
- Emerging technologies for infertility testing
- Early puberty and endocrine disruptors
- Lab tests for medically-assisted procreation

Physical activity, environment and hormones

- Steroidomics and doping
- Epigenetic modifications and chronic pain
- Cardiac remodeling during endurance races

Looking forward to seeing you in Crans Montana

