



PEUGEOT

MOTION & EMOTION

BZ BERNER ZEITUNG

Spitäler lernen von der japanischen Autoindustrie

Immer mehr Spitäler setzen auf schlanke Prozesse und führen Lean Management ein. Die Arbeitsweise hat ihren Ursprung in der japanischen Autoindustrie. Die Gewerkschaften verfolgen den Trend kritisch.

Brigitte Walser 13.02.2016

«Es geht darum, Verschwendung zu reduzieren»

Oliver Mattmann vom Beratungsunternehmen Leancom unterstützt Spitäler in Sachen Lean Management. Der diplomierte Wirtschaftsingenieur legt den Finger auf Verschwendungen.

Sie beraten Spitäler bei der Umsetzung von Lean Management. Was ist das Ziel?

Oliver Mattmann: Die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und die Effizienz zu steigern. In der Spitallandschaft sind Konsolidierungsprozesse im Gang. Die Spitäler suchen nach Ansätzen, um besser zu werden.

Wie gehen Sie vor?

Wir bringen keine fertigen Konzepte mit. Im Lean Management wird gemeinsam mit den Mitarbeitenden nach Potenzial gesucht und dieses anschliessend umgesetzt. Das eigene Lernen und Tun steht im Vordergrund.

Dazu hinterfragen Sie hartnäckig bestehende Abläufe. Das ist für ein Team nicht einfach.

Es stimmt, wir stellen viele Fragen. So beginnen sich Mitarbeitende mit Dingen zu beschäftigen, die vielleicht mit den Jahren zu ineffizienten Abläufen oder gar Blockaden geführt haben, ohne dass man das realisiert hat. Wenn sich die Gesundheitsfachpersonen innerlich diesen Fragen verschliessen, ist etwas falsch gelaufen. Diese sollen vielmehr anregen, über Verbesserungen und Möglichkeiten nachzudenken.

Welche Verbesserungen?

Beim Lean Management geht es darum, Verschwendung zu reduzieren. Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Wenn ein Chirurg operiert, hat das für den Patienten einen Wert. Das Operieren ist eine Wertsteigerung. Wenn ein Mitarbeiter hingegen Operationsinstrumente sucht, trägt dies nicht zur Wertsteigerung bei, sondern ist Verschwendung. Die Verschwendungen gilt es aufzudecken und zu eliminieren. Typische Beispiele sind Wartezeiten, unnötige Arbeitswege und Transporte, Doppelspurigkeiten sowie Fehler und Nacharbeit.

Die Lean-Arbeitsweise funktioniert in Japan für die Produktion von Autos. Was hat sie in Schweizer Spitätern zu suchen?

Nicht alles ist eins zu eins anwendbar. Doch auch in den Spitätern sind jene Prozesse die

1 | 4 Die Pflegefachfrau erledigt die Patientendokumentation neu direkt am Bett. Auf dem Pflegewagen des Berner Sonnenhofspitals befinden sich neben dem Computer auch Medikamente und Verbandsmaterial. Bild: Beat Mathys (4 Bilder)



Seit Montag ist auf einer Abteilung des Berner Sonnenhofspitals das Stationszimmer tagsüber verwaist. Stattdessen sind die Pflegenden mit mobilen Arbeitsplätzen in den Patientenzimmern unterwegs.

Schreibarbeiten, für die sie sich bisher ins Stationszimmer zurückgezogen haben, erledigen sie nun direkt am Patientenbett. Neben dem Computer befinden sich auf ihrem Pflegewagen auch Medikamente und Verbandsmaterial, dadurch fällt der bisher immer wiederkehrenden Gang zum Medikamentenschrank weg.

WERBUNG

inRead invented by Teads

Das Privatspital Sonnenhof setzt auf Lean Management – jene Arbeitsweise, die ihren Ursprung in der Autoindustrie und bei Toyota in Japan hatte. Später wurde sie von zahlreichen weiteren Unternehmenszweigen angewendet, und immer mehr hält sie auch Einzug in Schweizer Spitätern. Das Sonnenhofspital arbeitet vorerst auf einer Abteilung mit dreissig Betten nach dem Lean Management. Weitere Abteilungen sollen folgen, sofern die Auswertung der Pilotstation positiv ausfällt.

Strikter Rhythmus

Lean (auf Deutsch schlankes) Management soll alle Prozesse optimal auf die Bedürfnisse der Patienten und der Fachpersonen ausrichten. Dazu werden Arbeitsabläufe vom Team selbst auf Verbesserungen hin untersucht und angepasst – unter anderem mit dem Ziel, mehr Zeit am Patientenbett zu ermöglichen sowie die Zahl der Arbeitsunterbrüche gering zu halten.

Die Pflegenden arbeiten neu in Zweiertteams und suchen stündlich die ihnen zugeteilten Patienten auf. Um pünktlich zu sein, stellen sie in der Anfangsphase sogar den Wecker. Mit dem strikt eingehaltenen Rhythmus wissen Patienten jederzeit, wann eine Pflegend vorbeikommt, und sind weniger darauf angewiesen, nach diesen zu läuten. Bei ihrem Bett ist eine Tafel angebracht, auf der für sie wichtige Informationen stehen.

Auch im Spitalkorridor hängt eine Tafel – in der Lean-Sprache Huddleboard genannt. Sie dient als Informationsaustausch für die Pflegenden. Hier kommen sie täglich zweimal zusammen, um die anstehenden Arbeiten zu besprechen. Auf dem Board sind etwa Ein- und Austritte, Einsatzpläne oder die Resultate der täglich gemessenen Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit aufgeführt.

Positive Rückmeldung

«Die ersten Tage haben gut geklappt», sagt Abteilungsleiterin Edith Fischer. Für alle Mitarbeitenden sei es eine grosse Umstellung gewesen. Von einem eigentlichen Paradigmenwechsel spricht auch Susanne Fink, Leiterin Pflege in der Chirurgie des Spitalzentrums Biel. Eine Pilotabteilung arbeitet bereits seit mehr als einem Jahr mit Lean Management. Umstrukturierungen hatten damals eine neue Arbeitsorganisation nötig gemacht.

Die Verantwortlichen setzten auf Lean-Prozesse und liessen sich von Lean-Experten des Beratungsunternehmens Walkerproject unterstützen. «Lean hat unsere Arbeitsweise stark verändert», sagt Susanne Fink. Das habe sich aber gelohnt. Weil der Trend in Richtung kürzere Patientenaufenthalte geht, werden gut aufeinander abgestimmte Abläufe immer wichtiger. «Ohne den Lean-Gedanken würde dies nicht funktionieren», sagt sie. Von den Patienten seien die stündlichen Rundgänge und die vermehrte Präsenz der Pflegenden in ihren Zimmern positiv aufgenommen worden, sie schätzten es auch, dank der Tafel an ihrem Bett zum Beispiel jederzeit zu wissen, welcher Arzt sie operiere und wer für die Pflege zuständig sei.

Die Patienten läuten seltener, was für die Fachpersonen weniger Arbeitsunterbrüche bedeutet. Weil diese die wichtigsten Utensilien auf dem Pflegewagen stets griffbereit hätten, müssten sie weniger Wege zurücklegen. Fallen damit aber nicht auch kleine Verschnaufpausen weg, die nötig sind dafür, sich danach wieder konzentrieren zu können? Nein, ist Edith Fischer vom Berner Sonnenhofspital überzeugt.

Das Holen von Medikamenten empfand sie im Gegenteil jeweils als Belastung, weil man sich habe beeilen wollen, unterwegs im Korridor aber oft aufgehalten worden sei. Jetzt könne sie Patienten kontinuierlicher betreuen.

Grosses Fragezeichen

Auch Susanne Fink vom öffentlichen Spitalzentrum Biel bestätigt: Die Mitarbeiterzufriedenheit habe sich verbessert. Ungewohnt sei anfangs für viele von ihnen aber zum Beispiel gewesen, dass die Pflegenden nicht mehr über alle Patienten der Abteilung informiert seien, sondern nur noch über jene, die ihnen zugeteilt seien.

Einige Basler Spitäler haben schon mehrjährige Erfahrung mit Lean Management. «Es hat bestechende Aspekte», sagt Marianne Meyer, Gewerkschaftssekretärin des VPOD Region Basel, der Gewerkschaft für das Gesundheitswesen. «Abläufe wurden systematisiert, Doppelspurigkeiten abgebaut und Wege verkürzt.» Entscheidend sei allerdings die Frage, ob die gewonnenen Ressourcen tatsächlich für mehr Zeit am Patientenbett eingesetzt würden. Und hier setzt sie ein grosses Fragezeichen.

Die Spitäler stünden unter finanziellem Druck. Die Umstellung könnte dazu genutzt werden, dass mit gleich viel oder sogar weniger Personal mehr Patienten betreut

besten, die ohne Verschwendung ablaufen. Mein japanischer Mentor hat zudem immer betont, man dürfe Grundsätze nicht einfach blind übernehmen, sondern müsse sie verstehen. Wenn man dies beachtet, dann ist Lean Management in Spitälern sehr erfolgreich.

Sie beraten Spitäler zum Beispiel darin, wie sie Operationssäle nach einem Eingriff möglichst schnell für den nächsten Patienten vorbereiten können.

Genau. Der Operationsbereich ist ein grosser Kostenblock und stellt in der Regel einen wichtigen strategischen Pfeiler im Betrieb dar, deshalb lohnen sich Optimierungen in diesem Bereich besonders.

Was bringt es den Patienten, wenn sich die Zeit zwischen zwei Operationen um einige Minuten verkürzt?

Sie zahlen über die Prämien die Leistungen, die im Spital erbracht werden. Es ist also in ihrem Interesse, wenn dank kürzeren Wechselzeiten keine unnötigen Kosten entstehen.

Durchleuchten Sie auch die Dauer und die Abläufe von Operationen?

Einige Spitäler haben dies getan und beispielsweise das chirurgische Instrumentarium standardisiert. Es gäbe in diesem Bereich sicher noch viel Potenzial, doch das ist sehr anspruchsvoll. Wir kommen aus dem medizintechnischen Bereich, uns geht es weniger um medizinische Vorgehensweisen, sondern eher um Organisationen und Abläufe.

Patienten geht es um Qualität.

Qualität kommt auch bei Lean Management zuerst, die Patienten und ihre Bedürfnisse stehen im Zentrum. Sie sind die Kunden, ohne sie könnte das Spital nicht überleben. Verschwendungsarme Prozesse kommen ihnen zugute, etwa damit sie beim Eintritt nicht fünf- oder zehnmal das Gleiche erzählen müssen, keine Wartezeiten haben und die richtigen Medikamente erhalten.

Bedeutet effizientere Abläufe, dass das Personal mehr Arbeit in weniger Zeit verrichten muss?

Nein. Arbeitsverdichtung ist nicht das Ziel von Lean Management. Vielmehr geht es darum, die Verschwendung aus dem System zu nehmen. Wenn man zum Beispiel Arbeitswege und Unterbrüche reduzieren kann, gewinnt man Ressourcen für die eigentlichen Aufgaben, also jene Tätigkeiten, die auch tatsächlich dem Patienten zugutekommen.

Müssen Spitäler dazu ihre Infrastruktur anpassen?

Das kann vorkommen. Wir erleben aber, dass man bei der Suche nach Lösungen fast zu stark auf Raumplanung und Infrastruktur fokussiert. Vielleicht deshalb, weil es einfacher ist, ein neues Gerät zu kaufen, statt mit bestehenden Ressourcen die Organisation anzupassen. Doch während infrastrukturelle Änderungen viel Zeit benötigen, kann man mit der Verbesserung von Prozessen und Organisationen sofort beginnen.

würden und die Arbeitsdichte zunehme. Meyer warnt: «In der Pflege kann man nicht beliebig rationalisieren.» Gerade bei Demenzpatienten werde man umso weniger erreichen, je mehr Zeit man sparen wolle. Ähnliches sagt auch Udo Michel, Leiter der Branche Pflege und Betreuung bei der Gewerkschaft Unia, welche vor allem für Langzeitpflege zuständig ist.

Zwischen Spitälern und der Autoindustrie, aus welcher der Lean-Gedanke kommt, gebe es einen wichtigen Unterschied: «Man hat mit Menschen zu tun und nicht mit Gütern.» Bei der Optimierung der Prozesse drohe das Messbare überhandzunehmen. «Soziale Aspekte lassen sich nicht messen, und so besteht die Gefahr, dass sie auf der Strecke bleiben.» Der VPOD fordert zudem, dass den Pflegenden weiterhin ein Raum als Rückzugsort zur Verfügung steht und dass der körperlichen Belastung entgegengewirkt wird.

Eine weitere Herausforderung für Lean Management im Spital ist der Einbezug aller beteiligten Berufsgruppen. Die unterschiedlichen Arbeitsprozesse von Ärzteschaft und Pflege aufeinander abzustimmen, ist nicht einfach, selbst wenn Lean Management auf kontinuierliche Verbesserung setzt. (Berner Zeitung)

Erstellt: 13.02.2016, 11:45 Uhr

Lean Hospital

Lean Management verfolgt das Prinzip der schlanken Strukturen. Unternehmen sollen Qualität und Produktivität steigern, indem sie bei sämtlichen Arbeitsschritten mit vorhandenen Mitteln sparsam umgehen und Verschwendung vermeiden. Als Verschwendung gilt, was nicht zur Wertsteigerung beiträgt.

Das Mitdenken der Mitarbeitenden spielt dabei laut Experten eine wichtige Rolle, entsprechend wird ihrer Zufriedenheit Beachtung beigemessen. Die Lean-Philosophie lehnt sich an das Toyota-Produktionssystem (TPS) an. Dem japanischen Autohersteller gelang es im letzten Jahrhundert, mit bescheidenen Ressourcen konkurrenzfähig zu werden. Das Konzept wird mittlerweile in vielen Branchen angewendet, auch im Gesundheitswesen.

2002 erarbeitete etwa das Virginia Mason Medical Center in Seattle (USA) aufbauend auf dem TPS das Virginia Mason Production System, und immer mehr Spitäler entwickeln sich zu Lean Hospitals.

Artikel zum Thema

Die Vision von der grossen Vernetzung



Die vierte industrielle Revolution – die Industrie 4.0 – hat schon begonnen. Alltagsleben, Dienstleistungen und Produktion werden durchs Internet umfassend verbunden und gesteuert.

[Mehr...](#)

Von Stefan von Bergen 04.10.2015