

Was hat sich seit der Einführung von Lean Management positiv verändert?

## Die Patientenzentrierung in den Spitälern wird vergleichbar

Lean Management hat massgeblich die Patientenzentrierung zum Ziel. In vielen Schweizer Spitälern wird Lean Management in Form von Projekten und Programmen angewandt. Doch was hat sich dadurch verändert und wie können Spitäler bezüglich Patientenzentrierung untereinander verglichen werden? – Um diese Einschätzung und vor allem eine Vergleichbarkeit zwischen Institutionen oder einzelnen Abteilungen/Bereichen zu ermöglichen, haben Vertreterinnen und Vertreter einiger Penta+ Spitäler (des Kantonsspitals Baden, Universitätsspitals Basel und Spitalzentrums Biel) ein Reifegradmodell erarbeitet.

Werden Mitarbeitende an der Basis gefragt, was sie unter Lean Management verstehen, werden oftmals Instrumente wie «Pflégewagen», «Huddle Board» usw. genannt. Die Instrumente sind jedoch nur Mittel zum Zweck.

### Was ist «richtiges» Lean Management?

Lean Management ist eine Denkhaltung, die dazu führt, dass durch kontinuierliche Verbesserungen

alle Arbeiten konsequent an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet werden (Wertschöpfung) und sämtliche Verschwendungen im System eliminiert werden. Und genau auf diese Themen fokussiert sich der neu entwickelte Reifegrad Patientenzentrierung. Er soll es den Führungspersonen erleichtern, die Prioritäten innerhalb der Umsetzung von Lean Management im Betrieb oder in den einzelnen Bereichen zu setzen. Anhand einer Einschätzung «von aussen»

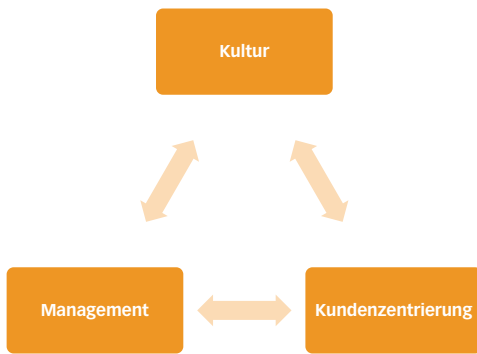
können Chancen oder auch Risiken der momentanen Umsetzung erkannt und benannt werden.

### Das Reifegradmodell, Durchführung Assessment

Das Ziel des Reifegradmodells ist, den Spitalern/Betrieben eine Standortbestimmung mittels einer externen Überprüfung zu ermöglichen. Es sollen nicht Lean-Instrumente wie zum Beispiel

Eine klassische Situation fürs Lean Management ist das «Huddle» für eine optimale Selbstorganisation und Einsatzplanung.





Die drei Elemente bilden die Basis für das Reifegradmodell.

ein Huddle-Board oder Flow-Board überprüft werden, sondern es soll eine Aussage dazu gemacht werden, wie tief die Lean-Prinzipien im jeweiligen Betrieb verankert sind. Ebenfalls soll das Reifegradmodell einen Vergleich mit anderen Institutionen ermöglichen.

Das Reifegradmodell ist aufgeteilt in folgende drei Themen:

- Kultur
- Kundenzentrierung
- Management

Diese drei Themengebiete überschneiden und beeinflussen sich und können nur bedingt unabhängig voneinander betrachtet werden.

Zu jedem Thema gibt es mehrere Unterkapitel wie zum Beispiel Teamarbeit, Kaizen/KVP, patientenzentriertes/kundenzentriertes Denken

und Handeln oder Wertströme und Prozesse. Nebst definierten Muss-Kriterien können zusätzliche Kriterien zur Einschätzung ausgewählt werden. Die Muss-Kriterien wurden festgelegt, um einen Benchmark unter den Institutionen zu ermöglichen.

Anhand von vorbereiteten Fragen werden während dem Assessment Interviews geführt (Einzel oder in Gruppen), es werden Gemba-Walks durchgeführt und Wertströme ausgewertet. Dazu werden vorhandene Kennzahlen miteinbezogen.

Dabei ist es möglich, dass der am Assessment teilnehmende Betrieb festlegen kann, ob er die ganze Institution, einen Bereich oder einzelne Abteilungen überprüfen lassen will. Davon leitet sich ab, ob zum Beispiel der End-to-End Prozess (z.B. Zuweisung bis Austritt) evaluiert werden kann, oder nur definierte Teilprozesse. Vorteil bei End-to-End Prozessen ist die Sichtbarkeit von sich gegenseitig beeinflussenden oder behindernden Faktoren. Ebenfalls hat ein Betrieb die Möglichkeit, vorgängig Messkriterien / zu überprüfende Kennzahlen zu definieren und dem Assessorenteam bekannt zu geben. Allerdings muss eingewendet werden, dass, je stärker der zu überprüfende Bereich eingeschränkt wird, die Vergleichbarkeit unter den Institutionen leidet.

### Bericht

Jeweils im Anschluss des Assessments wird durch das Assessorenteam ein Kurzbericht

### Lean Management – kurz und bündig

- Schnell und sauber arbeiten und nichts für die Katz tun (aus «Lean auf gut Deutsch – Band 1 Einführung und Bestandaufnahme» von Mari Furukawa-Caspari, 2016, p. 14)
- Eine Denkhaltung die dazu führt, dass durch kontinuierliche Verbesserungen Arbeiten konsequent an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet werden (Wertschöpfung) und sämtliche Verschwendung im System eliminiert wird (Definition von E. Melanie Studer)

erstellt, welcher am Tag des Assessment abgegeben und kurz erläutert wird. Zudem werden im Bericht gemachte Beobachtungen aufgeführt und kurz umschrieben, sowie Empfehlungen zu den einzelnen überprüften Punkten formuliert. Bei Bedarf können die Empfehlungen in einem nachfolgenden Gespräch konkretisiert werden.

### Nutzen

Beim ersten durchgeführten Assessment konnten wir die Erfahrung machen, dass sich vor allem die Mitarbeiter an der Basis sowie das Pflegekader sehr für das Thema Lean Management einsetzen, da sie den direkten Nutzen bezüglich Patienten- und Mitarbeiterzufrieden-



heit im Alltag sehen. Der Reifegrad zeigte den Führungsteams, in welchen Bereichen bereits hohe Kompetenzen vorhanden sind und bei welchen Themen durch kleine Massnahmen/ Weiterbildungen noch ein hohes Verbesserungspotential vorhanden ist. Dies ermöglicht ein sinnvolles Einsetzen der vorhandenen Ressourcen um die Patientenzentriertheit zu verbessern. Durch die vom Assessorenteam erhaltenen Rückmeldungen kann das weitere Vorgehen bezüglich Lean Management und Patientenzentrierung durch das Management festgelegt und konkret geplant werden.

### Die Assessoren

Die Assessments werden in gemischten Teams durchgeführt. Die Assessoren kommen aus verschiedenen Institutionen, haben in ihrer täglichen Arbeit einen starken Bezug zu Lean Management und bringen verschiedene berufliche Hintergründe mit. So kommt ein breiter Erfahrungsschatz aus dem betriebswirtschaftlichen, pflegerischen, ärztlichen und industriellen Bereich zusammen, was eine breite, aber auch tiefe Einschätzung des zu überprüfenden Betriebes ermöglicht.

### Die Autoren

- Nadine Vögeli, stv. Leiterin Unternehmensentwicklung, Kantonsspital Baden
- Patrick Freund, Experte Patientenzentriertes Management, Universitätsspital Basel
- E. Melanie Studer, Mitarbeiterin Prozesse & Qualität, Spitalzentrum Biel
- Christian Baum, Leiter Prozesse und Qualität, Spitalzentrum Biel
- Dr.med. Katharina V. Rüther- Wolf, Leitung Patientenzentriertes Management, Universitätsspital Basel

### Weitere Informationen

Wollen Sie mehr darüber erfahren oder interessieren Sie sich für die Durchführung eines Assessments? Dann melden Sie sich bei einer der folgenden Personen:

- Nadine Vögeli, Kantonsspital Baden,  
056 486 12 81, nadine.Voegeli@ksb.ch
- Christian Baum, Spitalzentrum Biel,  
032 324 42 24, christian.baum@szb-chb.ch
- Patrick Freund, Universitätsspital Basel,  
061 328 56 10, pzm@usb.ch

