

# Lean Hospital Bettenstation – durchwegs positive Erfahrungen

## Denken in Lösungen

Am Kantonsspital Baselland wird Lean Hospital praktiziert. Und das mit viel Motivation und Begeisterung. Der Erfolg gibt den Initianten recht. Die Prozesse auf der Bettenstation 6.2 sind schlanker geworden, die Kommunikation unter den Mitarbeitenden intensiver und die Zufriedenheit bei Patienten wie Personal ist gestiegen. An einem Roundtable berichteten Fachleute aus verschiedenen Spitälern und ihre Berater, worin die Gründe für die erfreuliche Entwicklung liegen.

Der Alltag auf Bettenstationen ist oft geprägt von Überlastung und Unzufriedenheit. Der Ausgangspunkt für alle Verbesserungen ist die Perspektive des Patienten. Am Schnellsten kommt man vorwärts, indem man die Patienten selbst in die Verbesserungsaktivitäten integriert. Patienten können sehr präzise sagen, wie sie die Situation erleben, wenn sie sich gerade darin befinden. Es geht hier nicht um Luxuswünsche, sondern darum, berechnete Bedürfnisse zu verstehen und die Dienstleistung daran auszurichten. Die Lösung besteht darin, für den Patienten Mehrwert, respektive die für ihn optimale Leistung zu erbringen und den Mitarbeitenden den Arbeitsalltag zu erleichtern. Der Weg dorthin führt über die Reduktion von Ineffizienzen (Verschwendungen).

### Mehr Leistungen direkt am Patientenbett

Monika Berger, Stationsleiterin HNO/Urologie/Innere Medizin 6.2 am Kantonsspital Baselland am Standort Liestal, präsentierte, wie sich durch die Lean Hospital Bettenstation neue Fortschritte eingestellt haben: «Wir erbringen viel mehr Leistungen direkt am Patientenbett und wir pflegen einen aktiveren Austausch mit den Patienten: Wir planen den Tag gemeinsam mit den Patienten und achten auf klare, strukturierte Kommunikation. Eine grosse Umstellung war das Dokumentieren im Zimmer und der Umgang mit den vermehrten Nachfragen der Patienten. Das neue Vorgehen ist effizienter und es passieren weniger Fehler, beispielsweise, weil wir die Medi-

kation nochmals mit den Patienten durchgehen können. Den Patienten gibt es Zeit, zu reflektieren und sich besser zu artikulieren.

Sehr wertvoll für mich als Stationsleiterin ist das visuelle Management: Wir setzen klare Prioritäten und machen diese sichtbar. Mein Team sieht auf einen Blick, was für die Patienten und uns wichtig ist. Ganz bedeutend ist unser Ideenboard im Pausenzimmer, wo kreative Vorschläge angeheftet werden: Hier wird für alle aufgezeigt, wer an welchen Verbesserungen arbeitet und welche Fortschritte bereits erzielt wurden. Oder unser Huddleboard, wo wir unseren Tagesplan und Abweichungen davon sichtbar machen. Dieses wichtige Instrument macht es viel einfacher, sich auf der Station zu informieren. Das Geschehen wird sichtbar, was sich positiv auf die Zusammenarbeit aller Berufsgruppen auswirkt. Wir sind jetzt effektiv näher bei den Patienten.»

Susanne Fink, Leiterin Pflege Departement Chirurgie Spitalzentrum Biel: «Wir erleben mit Lean die konkrete Umsetzung des Servicegedankens.»



Lean Hospital bedeutet, den Patienten zur richtigen Zeit das Richtige zu geben und generell gezielter für sie zu arbeiten. Dazu gehört, alles Nötige jederzeit in ihrer Nähe bereit zu haben, besser zu kommunizieren, unnötige Wege zu vermeiden, im Zimmer digital zu dokumentieren und das Prinzip der Sofort erledigung zu pflegen. Durch eine durchgehende Standardisierung dieser Prozesse können Abweichungen schneller erkannt werden und es wird möglich, rascher darauf zu reagieren. Zudem lassen sich Arbeitsbelastungen auszubalancieren. Das ist im Zeichen des Fachkräftemangels immer bedeutungsvoller.

### Ein genialer Ansatz

«Lean Hospital ist ein genialer Ansatz», unterstrich am anschliessenden Roundtable Stephan Schärer, Fachbereichsleiter Pflege Chirurgie am Universitätsspital Basel. «Ich habe diesen Ansatz bereits vor 15 Jahren im Rahmen einer schriftli-



Dr. Stephanie Acklin-Geigy, Leitende Ärztin Kinder- und Jugendmedizin Kantonsspital Graubünden, unterstrich die Wichtigkeit den konsequenten Einbezug aller Berufsgruppen und die Vorbildfunktion der Führung.

chen Arbeit mit Beispielen aus der Industrie kennen gelernt. Schon damals habe ich mir gedacht: Das könnte auch im Gesundheitswesen funktionieren. Aber dazu braucht es einen gehörigen Kulturwechsel. 2014 hatte ich schliesslich die Gelegenheit, mitzuhelfen, diesen zukunftsweisenden Ansatz bei uns im Unispital umzusetzen.»

#### Fortbildung war der Anstoss

«1993 war das Jahr, in dem ich an einer Fortbildung mit Lean konfrontiert wurde. Dies jedoch im Rahmen der Mitarbeiterplanung und noch weniger bezüglich der Prozesse», erinnerte sich Susanne Fink, Leiterin Pflege Departement Chirurgie Spitalzentrum Biel. «2013 fiel bei uns der Startschuss für die Lean Bettenstation, mit einem Besuch in Liestal und in Seattle. Es ist höchst spannend. Wir pflegen auch heute einen ständigen interdisziplinären Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben. Das gibt uns allen immer wieder neue wertvolle Impulse.»

Eine Fortbildung an der Universität St. Gallen gab Dr.med. Stephanie Acklin-Geigy, Leitende Ärztin Kinder- und Jugendmedizin Kantonsspital Graubünden, den Anstoss, sich mit Lean zu beschäftigen. Sie freute sich, als der CEO

2013 grünes Licht für das erste Lean Hospital-Projekt gab. Denn nur wenn die Lean-Philosophie in der Führung der Spitäler breit abgestützt ist, kann es wirklich eine Veränderung der Prozesse bewirken. «Bereits wenige Wochen nach der ersten Vorstellung des Projekts wurde auf den Pilotstationen gestartet. Von Beginn an wurde die Projektgruppe interprofessionell aufgestellt mit Ärzten, Pflegenden und Sekretärinnen. Alle zeigten sich anfänglich skeptisch, weil sie befürchteten, dass an den Patienten/ Kindern vorbei optimiert würde. In der Tat gelangte die Patientenzentriertheit nicht sofort zum Ausdruck. Als sich aber zeigte, dass die neue Form der Einsatzplanung und Entflechtung der Aufgaben ein sehr gutes Echo bei den Patienten auslöste, kam allseits Begeisterung auf.»

Im Kantonsspital Baselland steht Lean Hospital seit 2013 auf dem Programm und bewährt sich bestens. «Toll fand ich beim Vorstellungsgespräch, dass hier diese spezielle, moderne Arbeitsweise praktiziert wird», freut sich Monika Berger noch heute. «Lean Hospital setzt genau da an, wo wir seit Jahrzehnten in der Pflege Probleme sehen, weil uns traditionelle Strukturen zu viel Zeit kosten. Lean setzt neue Akzente und bringt uns vermehrt zurück zur

Kernkompetenz unserer Arbeit am Patientenbett. Diesen Einsatz haben wir ja schliesslich auch gelernt.»

#### Warum setzte sich Lean Hospital relativ spät durch?

Wenn nun aber zurückgeblickt wird, stellt sich rasch die Frage: Weshalb hat es doch so lange gedauert, bis sich Lean im Spital etablieren konnte, obwohl der Gedanke in der Industrie schon seit den Siebzigerjahren vielerorts gängige Praxis geworden war? «Es brauchte den reifen Moment», ist Unternehmensberater Daniel Walker, walkerproject ag, überzeugt. «In Deutschland erfolgten erste Projekte ums Jahr 2000 herum. Es waren bescheidene Ansätze. Bei mir selber reifte die Idee für den Spitaleinsatz 2006, als meine Frau COO in einem Industrieunternehmen wurde. In diesen Betrieb wurde das Toyota-Produktionssystem mit grossem Elan eingeführt und vorangetrieben.»

Lean funktioniert prima im Spital, beteuern alle Beteiligten. Wichtig sei allerdings, dass sämtliche am Behandlungsprozess beteiligten Funktionen wie Ärzteschaft Pflege, Hauswirtschaft, Logistik und Administration strukturiert interprofessionell zusammenarbeiten. Dies sei zwar noch ein



Lean-Begeisterte aus Spital und Beratung tauschen sich anlässlich eines Roundtables zu ihren Erfahrungen mit den Verbesserungsprojekten aus.

wenig Neuland für Spitäler, sorgt aber rasch für mehr Freude an der täglichen Arbeit.

### Wie gestaltet man den erfolgreichen Start?

Stephan Schärer meinte, dass intensive Gespräche mit allen beteiligten Mitarbeitenden entscheidend seien. «Die Reaktionen sind eindrücklich. Insbesondere wenn wir zusammen vor Ort die Prozesse beobachten und im Anschluss auswerten. Dabei kommt häufig die verblüffte Reaktion auf: Das kann doch nicht sein, dass ich so arbeite! Als zweite interessante Reaktion nach kurzer Zeit des neu organisierten Zusammenarbeitens betonen Ärzte und Pflegefachleute häufig, dass vieles einfacher und vor allem patientenbezogener abläuft.» Susanne Fink sieht das ebenso: «Bei uns in Biel spürten wir sofort Begeisterung bei den Beteiligten, als wir bekannt gaben, welche Bettenstation als erste mit Lean beginnen sollte.» Die Erwartungen an die Veränderungen waren gross. – «Von grossem Vorteil ist es, wenn der Startschuss vom CEO persönlich unterstützt und begleitet wird», ergänzte Stephanie Acklin-Geigy. «Es soll klar gezeigt werden: Wir wollen das. Die Führung muss geschlossen hinter dem Projekt stehen, sonst entsteht Frust an der Basis und die Veränderung ist nicht nachhaltig.»

«Klare Ziele zu setzen ist ganz wichtig», ergänzte Monika Berger. «Hilfreich sind viele persönliche Begehungen vor Ort, um den Nutzen von Lean

aufzuzeigen. Die Stationsleiterin muss überzeugen und Fans der neuen Arbeitsweise dazu motivieren, ihre Kolleginnen und Kollegen ebenfalls. Als besonders schön empfinde ich es, wenn im Team immer wieder kreative Ideen aufkommen, wie man im Tagesgeschäft laufend etwas Positives erreichen und umsetzen kann.»

### Lernen zu sehen

«Ich nenne das «Lernen zu sehen», zog Daniel Walker ein erstes Fazit. «Das hilft gewaltig. Zudem wächst die Transparenz. Weil die Ergebnisse eindeutig sichtbar werden, weil nach Standards gearbeitet und jede erbrachte Leistung unmittelbar nach ihrer Erledigung gleich im Patientenzimmer digital dokumentiert wird. Bessere Planung und gezielteres Arbeiten sorgen dafür, dass unnötige Wege entfallen und sich die Patienten gut betreut fühlen.» – «Diese Transparenz ist wirklich beeindruckend», unterstützte Stephan Schärer, «der Umgang damit ist anfangs für alle Beteiligten eine Herausforderung, aber es profitieren alle davon.»

Zu regelmässigen offenen Gesprächen, Feedback mit den Mitarbeitenden, einzeln oder am Huddle, riet Susanne Fink. Stephanie Acklin-Geigy betonte, dass Lean dauernd verständlich zu machen sei: «Einige Grundprinzipien von Lean, wie das Optimieren von Prozessen, ist für Ärzte und Pflegenden kein neues Projekt. Alle Berufsgruppen am Patienten beschäftigen sich ja seit Jahren mit Prozessoptimierungen in ihrem

angestammten Umfeld. Neu ist allerdings die Durchdringung im interprofessionellen Zusammenarbeiten. Alle arbeiten nun mit den gleichen Tools aus dem Lean-Management, woraus eine willkommene Hebelwirkung entsteht. Gerade die Qualität der Behandlung sowohl medizinisch wie auch menschlich ist den Ärzten und Pflegenden sehr wichtig, darüber identifizieren sie sich bei Ihrer Arbeit. Zwar geht durch die Standardisierung etwas Individualität in der Arbeitsweise verloren. Dies muss offen diskutiert und die daraus folgenden Vorteile hervorgehoben und erklärt werden. Der Zuwachs an Transparenz, Effizienz und Qualität gleicht das jedoch mehr als aus. Nötig ist natürlich auch ein prozessuales Verständnis. Dieses wächst in der Regel aufgrund der positiven Erfahrungen, aber es kann auch gefördert werden. Damit die Veränderungen in einem hohen Tempo umgesetzt werden können, müssen gut integrierte Mitarbeiter mit prozessuellem Verständnis für die Transformation freigestellt werden.»

### Verbindlich muss es sein

Der Verbindlichkeit misst die ganze Runde hohe Bedeutung zu. Ein Commitment der Chefärzte sei zwar relativ schnell da, aber es könne auch entsprechend rasch wieder «harzen», wenn ein neuer Visitenstandard umgesetzt werden solle. Wenn Lean in einer Bettenstation beginnt, ist dem Takt zwischen Pflege und Ärzteschaft grösste Aufmerksamkeit zu schenken. «Es heisst, hartnäckig zu bleiben und den Patienten-

nutzen aufzuzeigen», meinte Stephan Schärer. «So spart eine geordnete Visite Friktionen. Es bringt Vorteile, wenn man bei den Patienten deutlicher nachfragt. Es hilft Problemen wie Stürzen vorzubeugen und Unterbrüche in der Pflege zu vermeiden. Generell wachsen durch Lean Einsicht und gegenseitiges Verständnis.» «Dabei heisst es, von Gegensätzen zwischen Ärzten und Pflege wegzukommen», bestätigte Stephanie Acklin-Geigy. «Dies ist nämlich kontraproduktiv. Wir brauchen eine Entflechtung der Aufgaben und einen fliessenden Prozess, bei dem jeder sich auf den anderen verlassen kann. Wir müssen von historisch gewachsenen Prozessen wegkommen und festlegen, welche Tätigkeit welche Berufsgruppe am besten ausführen soll. Eine Visualisierung dieser interprofessionellen Arbeitsprozesse zu Beginn schafft viel gegenseitiges Verständnis und offenbart die Schwierigkeit der Abstimmung.»

«So sehe ich das auch», pflichtete Daniel Walker bei. «Die Dienste im Spital entwickeln sich ja immer mehr zu einer Systemleistung. Die Behandlung der Patienten ist zwar komplexer geworden, aber die Verweildauern sind trotzdem gesunken. Neue Anforderungen sind entstanden, mehr Effizienz prägt den Alltag, der IT-Einsatz hat massiv zugenommen und ebenso die

Notwendigkeit des erstklassigen interprofessionellen Teamworks. Daraus entstehen natürlich auch Belastungen. Die vielen Veränderungen in kurzer Zeit bergen eine Frust-Gefahr. Es könnte sich eine Negativ-Spirale ergeben. Gerade deshalb ist strukturiertes Zusammenarbeiten so wichtig, was allerdings einen Konflikt mit der traditionellen Arbeitsweise bedeutet.»

### Wie gelingt ein Lean-Projekt?

Ganz ohne Reibungsverluste geht es nicht. «Gegner müssen mit einbezogen werden. Abgänge aus dem Projekt sind sehr bedauerlich aber in seltenen Fällen nicht zu verhindern», ist Stephanie Acklin-Geigy überzeugt. «Man muss sich Zeit nehmen, immer wieder motivieren und einen regelmässigen Sitzungs-Rhythmus takten, um Entwicklungen festzuhalten und Fortschritte zu erzielen. Schön ist, dass die Attraktivität der Arbeitsstellen steigt.»

So kann die Umsetzung relativ rasch erfolgen, in Biel und Basel waren es rund sechs Monate. «Wohl hat es Widerstände gegeben», erinnerte sich Stephan Schärer. «Dann haben wir versucht, alte Prozesse erlebbar zu machen, um Verbesserungspotenzial zu orten. Wo neue Wege sinnvoll sind, muss man sie auch systematisch durch-

setzen. Es ist wichtig, zwischen Nicht-Können und Nicht-Wollen zu unterscheiden. Im ersten Fall haben wir immer Unterstützung und Coachings angeboten. Für die Mitarbeitenden der anderen Kategorie ging der Dialog eher in Richtung alternativer Einsatzmöglichkeiten.»

Standards sind wichtig. Sie beschwören aber auch Ängste herauf, lieb gewordenen Freiraum zu verlieren. «Diese Befürchtungen gilt es, gezielt abzubauen, indem wir ausprobieren und dabei sehen, wie sich der Erfolg bei Pflege und Patienten einstellt», unterstrich Monika Berger. «Es ist ein Paradigmenwechsel, zum Beispiel das sofortige Dokumentieren am Patientenbett», meinte Susanne Fink. «Die Beteiligten begreifen aber rasch, dass runder laufende Prozesse weniger Unterbrüche und spezielle Einsätze bedeuten, dafür besser eingesetzte Zeit für die sorgfältige Patientenbetreuung. Dadurch steigt die Zufriedenheit, der aktive Einbezug der Patienten, ihr Mitdenken wirkt sich positiv aus. Wir erleben mit Lean die konkrete Umsetzung des Servicegedankens.»

### Wertvolle Fehlerkultur

«Dazu kommt eine wertvolle Fehlerkultur», hielt Daniel Walker fest. «Ärzte wie Pflege sehen sofort, ob Fehler ausnahmsweise auftreten oder ob sie prozess- oder strukturbedingt sind. Ein klares Gebot ist hier: Mitarbeitende nie blossstellen.» – «Bei uns wird jetzt viel mehr in der Gruppe diskutiert und weniger zwischen zwei Personen. Es ist legitim geworden, über Fehler zu sprechen», stellte Monika Berger fest.

«Vergessen wir auch den Effizienz-Effekt nicht», führte Daniel Walker an. «Alleine das Dokumentieren beim Patienten ist bis zu 30% effizienter, als wenn man es im Nachhinein erledigt. Lean sorgt auch dafür, dass alles, was für die Pflege benötigt wird, jeweils beim Patienten vorhanden ist. Lean vermittelt auch wertvolle Rückschlüsse auf andere Systeme, ist also zukunftsorientiert und schafft dank erhöhtem Prozessverständnis eine ganz neue Sichtweise. In diesem Sinne beinhaltet Lean ein willkommenes Teaching-Element und setzt Kreativität frei. Die Führung wird allerdings anspruchsvoller, insbesondere weil alle Abläufe nun wesentlich transparenter sind, was wiederum das Managen von Stärken wie Schwächen erleichtert.» – «Lean bringt mich klar näher zur Station», freute sich Monika Berger. «Und Lean ist eine ständige Reise. Darin kommt zum Ausdruck, dass das Bessere der Feind des Guten ist. Und ganz wichtig: Auf breiter Front findet ein Denken in Lösungen statt.»

Zusammenfassung: Dr. Hans Balmer

Lean Hospital praktisch umgesetzt: Stationsleiterin Monika Berger gewährt Einblick in die tägliche Arbeit ihres Teams.

