

# Competence

12/2014



## Focus

### «Lean Hospital»: Lernen von der Autoindustrie L'industrie automobile inspire les hôpitaux

Interview du mois

Comment organiser  
un hôpital sans papier 6

Interna

SVS und H+ tagten in  
Luzern und Bern 28

Background

Eigene Ressourcen für  
Heilung aktivieren 32

*Lernen von den Besten*

# Wer «Lean Hospital» einführen will, begibt sich auf eine Reise

«Lean» hat für manche einen schalen Beigeschmack. «Lean Hospital» jedoch sorgt in Spitalkreisen in den USA und neuerdings auch in der Schweiz für Furore. Wer sich dem Konzept verschreibt, braucht Ausdauer. – Von Daniel Walker und Micha Kämpfer

«Lean» in einer Organisation zu verankern, ist keine Tageswanderung. Es ist die Arbeit einer Generation. Führende Spitäler begannen vor über zehn Jahren damit, sich am grossen «Lean»-Vorbild Toyota auszurichten. Oft fragen Führungskräfte, wo sie starten sollen. Sie vermuten, «Lean» würde ihre Alltagsprobleme lösen. Das ist richtig. Doch eines wird dabei übersehen: Mitarbeitende und die Führung können sich unter dem Begriff «Lean Hospital» nicht viel vorstellen. Das Konzept stösst auf Skepsis. «Lean» weckt Assoziationen zu «den Gürtel enger schnallen». Andere kritisieren, «Lean» würde Patienten wie Industriegüter behandeln. Nichts davon trifft zu.

## Sehen lernen – das Potenzial erkennen

«Lean» führt dazu, dass Patienten im Spital besser aufgehoben sind. «Lean» fokussiert auf den Patienten und seine Angehörigen.

Es ist ein wertorientierter Ansatz, indem gefragt wird, welcher Mehrwert bei einer Arbeit entsteht. «Lean» beruhigt den Alltag und führt zu wesentlich weniger Stress. Das ist die Basis für eine sichere Medizin.

Patienten und ihre Bedürfnisse stehen bei «Lean» an erster Stelle. Es geht nicht ums Geld. «Wir machen das für unsere Patienten und unsere Mitarbeitenden», sagen viele, die Erfahrungen mit «Lean» gesammelt haben. Nebenbei steigt die Produktivität.

«Lean» steckt an, weil es funktioniert. Vor Ort zu sehen, wie es den Alltag in Spitälern verbessert hat, ist beeindruckend. Für viele Schweizer Spitäler ist eine Studienreise der erste Schritt (vgl. Seite 12). Zu hören, wie andere die Anfangsschwierigkeiten überwunden haben, gibt Mut, sich den Widrigkeiten der Transformation zu stellen. Das Gespräch mit den Pionieren von «Lean» ist wichtig, um zu verstehen, welche Stolpersteine auf dem

Weg liegen. Zurück im Alltag ist es hilfreich, die Mitarbeitenden an den Erkenntnissen teilhaben zu lassen, zum Beispiel in Form von Kommunikationsforen. Gleichzeitig lohnt es sich, eine ausgewählte Gruppe von Mitarbeitenden mit den Methoden und Instrumenten von «Lean» vertraut zu machen.

**«Lean» beruhigt den Alltag und führt zu wesentlich weniger Stress.**

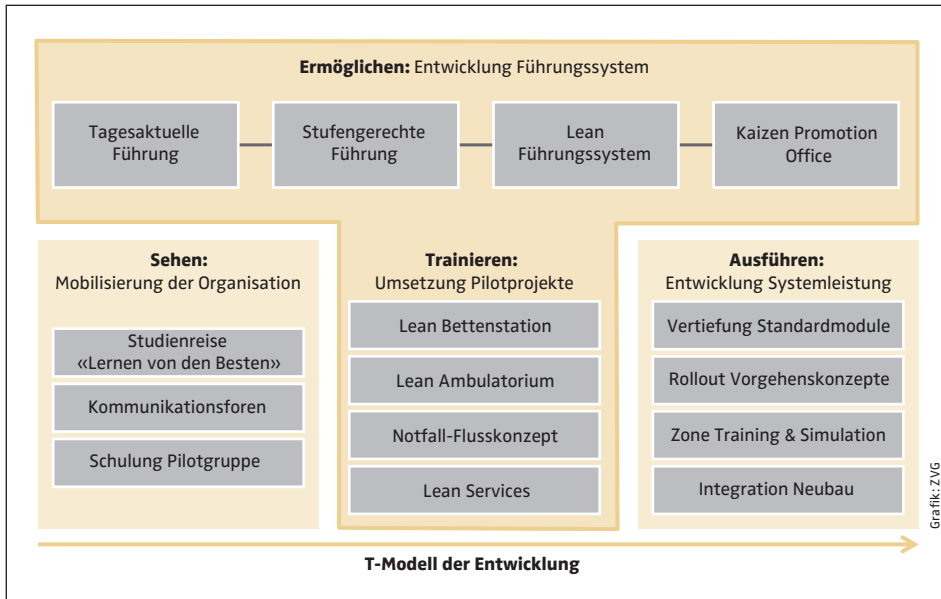
## Klein starten, schnell lernen

Der erste Schritt der Umsetzung ist, die Mitarbeitenden zu mobilisieren. Sie sollen die Basiskonzepte von «Lean» verstehen. Anschliessend kann mit ersten Umsetzungsprojekten gestartet werden. Einige Spitäler setzen auf sogenannte Punktverbesserungen, bei denen ein einzelner Prozessschritt mit «Lean» optimiert wird. In der Praxis zeigt sich jedoch: Ärzteschaft und Pflege sind offen für «Lean» und sie sind ehrgeizig, wollen mehr tun. Es ist einfacher, das System der Leistungserbringung mit zahlreichen Lösungen komplett umzustellen, als punktuell da und dort zu optimieren.

ThedaCare, ein weiterer Pionier der «Lean Hospital»-Bewegung in den USA, setzt auf Vorzeigemodelle, so genannte «model cells»: Dabei wird ein Teilsystem, beispielsweise ein Ambulatorium, zum Prototyp entwickelt. Das Ziel ist es, in einem vordefinierten Rahmen die Leistungsfähigkeit von «Lean Hospital» unter Beweis zu stellen. Damit schafft das Spital ein konkretes Anschauungsobjekt, von dessen Erfolg sich weitere Schlüsselpersonen überzeugen können – über die Spitalgrenzen hinaus.



Das Virginia Mason Hospital in Seattle gilt als Vorreiter der «Lean Hospital»-Methode.



Die Umsetzung von «Lean Hospital» lässt sich als Modell in «T-Form» beschreiben: Neben der Entwicklung eines Lean Führungssystems wird empfohlen, rasch Pilotprojekte anzugehen.

Wichtig ist, dass alle Anspruchsgruppen mitarbeiten: nicht nur Ärzteschaft und Pflege, sondern sämtliche Schnittstellen. Das Pilotprojekt wird zum Lernlabor der Organisation, um neue Arbeitsweisen zu testen. Der Grundsatz «es einfach tun» ist wichtig: prototypisieren, testen, Rückmeldungen einholen und sich so rasch dem optimalen Standard annähern. Ein hoher Takt bei der Umsetzung hilft, die Lösungen rasch zu implementieren. Erfolge stärken das Selbstvertrauen und motivieren.

In der Schweiz experimentieren unter anderem die Kantonsspitäler Graubünden und Baselland sowie das Spitalzentrum Biel mit Pilotprojekten und tauschen sich im Rahmen von Studienbesuchen aus.

### Führung sichert Nachhaltigkeit

«Lean Hospital» ist eine längerfristige Strategie. Wichtig ist, dass sich die Führung zu diesem Weg bekennt. Denn «Lean» betrifft auch sie. Das Führungssystem muss sich parallel zum Leistungssystem entwickeln. Das Ziel ist, einen Kulturwandel zu initiieren, an dessen Ende es zur rigorosen Verantwortungsübernahme aller kommt.

Der Schlüssel zum Erfolg ist die tagesaktuelle Führung, das «Daily Management». Das Grundprinzip ist, Störungen sofort zu erkennen und anzugehen. Damit auf allen Ebenen reagiert werden kann, braucht es aktuelle und stufengerechte Informationen.

In der Ära des «Lean Hospital» rückt die Führung näher ans Tagesgeschäft und

markiert Präsenz gemäss dem «Lean»-Führungssystem. Dies fördert ein Klima der ständigen Verbesserung (Japanisch: «Kaizen»). Um diesen Prozess voranzubringen, haben einige Spitäler «Kaizen»-Promotoren eingestellt.

### Wichtig ist, dass sich die Führung zu diesem Weg bekennt.

#### Die Systemleistung entwickeln

Die Umsetzung von «Lean Hospital» lässt sich als Modell in «T-Form» beschreiben. Wichtig ist, rasch mit Pilotprojekten in die Tiefe zu gehen. Diese erbringen den Beweis, dass es funktioniert. Die horizontale Ebene des «T» bildet die Basis für den organisationsweiten «Rollout». Dabei gilt es, die Standardmodule der Leistungserbringung zu definieren: Wie wollen wir künftig auf einer Bettenstation arbeiten? Wie organisieren wir unsere ambulanten Angebote?

Weiter braucht es einen Vorgehensplan sowie Schulungskonzepte für weitere Vorzeigemodelle, um eine möglichst hohe Breitenwirkung zu entfalten. Die Schulung sollte sich so nahe wie möglich an der Realität orientieren. In den USA bauen Spitäler ganze Notfallstationen 1:1 nach, um die Prozesse zu üben und zu verbessern. Eine solche Simulationszone eignet sich auch besonders, um die Betriebskonzepte für ein Neubauprojekt zu erarbeiten.



**Daniel Walker**, Managing Partner  
walkerproject ag, Zürich; 0800 800 977,  
[daniel.walker@walkerproject.ch](mailto:daniel.walker@walkerproject.ch)

**Micha Kämpfer**, Senior Consultant  
walkerproject ag, Zürich; 0800 800 977,  
[micha.kaempfer@walkerproject.ch](mailto:micha.kaempfer@walkerproject.ch)

## Pour mettre en route un «lean hospital»

Le premier pas vers la conversion en «lean hospital» est de mobiliser les collaborateurs. Ils doivent comprendre les principes de base avant que les premiers projets puissent débuter. Il est plus facile de changer complètement le système que de l'optimiser ponctuellement et il est capital que le corps médical, les soignants et toutes les interfaces y collaborent. Le pilotage devient un laboratoire d'apprentissage, qui teste de nouveaux modes de fonctionnement. Le «lean hospital» est une stratégie à long terme. Il impose au système de direction d'évoluer parallèlement à la réorganisation des prestations. Le but est d'initier un changement de culture qui débouche sur une responsabilisation rigoureuse. ■

Die Reise hin zum «Lean Hospital» stellt hohe Anforderungen an die Führung. Sie schafft Raum für Veränderung und die Entwicklung eines idealtypischen Piloten. Das Wechselspiel von «Ermöglichen» und «Trainieren» ist anspruchsvoll, schafft aber nachhaltige Erfolge im Kleinen, welche sich auf die Gesamtorganisation übertragen lassen. ■

Anfang 2015 erscheint bei amazon.com das Buch «Das bessere Spital – erfolgreich verändern mit Lean», das in Zusammenarbeit mit Partnern entstand.