

Lean Management: Ein Trend, der auch bei Heimen auf positives Echo stösst

Was ein Pflegezentrum von einem erfolgreichen Autobauer lernen kann

Kann man im Sozial- und Gesundheitswesen Qualität verbessern und gleichzeitig Kosten sparen? So lautet nämlich das Ziel von Lean Management. Eine Fallstudie zur Organisation der Stiftung Alterszentren Zug zeigt: Die ersten Ergebnisse sind durchaus positiv.

Von Oliver Mattmann und Roger Pfiffner*

Im Gesundheits- und Sozialwesen sind in den letzten Jahren Aufgaben, Qualitätsanforderungen und Kostendruck laufend gestiegen. Viele Organisationen stehen deshalb vor der Herausforderung, ihre Leistungen günstiger, aber dennoch ohne Abstriche bei der Qualität zu erbringen. Vor diesem Hintergrund gewinnt das «Lean Management», das seinen Ursprung in der Automobilindustrie bei Toyota hat, zunehmend auch im Gesundheits- und Sozialwesen an Popularität.

Ziel von Lean Management ist es, die Arbeitsabläufe und technischen Hilfsmittel in Organisationen so zu verbessern, dass Verschwendung bei der Leistungserstellung minimiert und Dienstleistungen konsequenter an den Bedürfnissen der Leistungsnutzenden ausgerichtet werden. In der Schweiz haben Spitäler vor rund zehn Jahren mit der Anwendung von Lean-Prinzipien begonnen. Seit Kurzem findet der Ansatz auch in Pflegezentren, Spitexorganisationen und

Arbeitsabläufe vermeiden, die es nicht unbedingt braucht oder die zu Fehlern führen.

Einrichtungen für Menschen mit Behinderung wachsendes Interesse.

Aber funktioniert Lean Management überhaupt im Gesundheits- und Sozialwesen? Immerhin werden hier keine Autos produziert, sondern Leistungen für Menschen erbracht. Für die Beantwortung der Frage stützen wir uns auf die Resultate einer kleinen Fallstudie, in der wir am Beispiel der Alterszentren Zug untersucht haben, was die Organisation zur Anwendung von Lean Management motiviert, worin der Nutzen des Ansatzes besteht und welche Punkte bei der Anwendung berücksichtigt werden müssen.

Was ist Lean Management?

Lean Management fokussiert auf drei zentrale Bereiche jeder Organisationsführung: Qualität, Zeit und Kosten. Dahinter liegt die optimistische Grundannahme, dass sich Verbesserungen in allen drei Bereichen gleichzeitig realisieren lassen.

Nach Taichi Ohno, dem Begründer des Toyota-Produktionssystems, sind hohe Betriebskosten immer auch ein Resultat von schlechter Prozessqualität. Mit schlechter Prozessqualität meint Ohno Arbeitsabläufe, die es nicht unbedingt braucht oder die unklar sind und deshalb zu Fehlern, Korrekturen und Wiederholungen führen. Auch ständige Arbeitsunterbrechungen durch Telefonanrufe und E-Mails sind Ausdruck verminderter Prozessqualität. Diese führt zu einer Verlängerung der Bearbeitungszeiten sowie zur Verschwendung von Ressourcen, die anderswo (zum Beispiel in der Pflege) dringend gebraucht werden.

Als Folge der Verschwendung steigen schliesslich auch die Kosten. Lean Management zielt deshalb auf eine Minimierung von Prozessfehlern sowie die Optimierung von Bearbeitungszeiten und Kosten.

* **Oliver Mattman** ist Gründer und Chief Visionary Officer der Leancom GmbH. **Roger Pfiffner** ist Dozent und Projektleiter an der Berner Fachhochschule.



Lean Management in den Alterszentren Zug, im Bild das Zentrum Frauensteinmatt: Was in der Autoindustrie funktioniert, ist auch im Gesundheitsbereich anwendbar. Zum Beispiel mit verkürzten Arbeitsabläufen in der Küche.

Foto: MatthiasStuder.ch

Lean Management für das Gesundheits- und Sozialwesen?

Die Verfechter von Lean Management betonen, dass der Ansatz überall anwendbar sei; ganz gleich ob in der Industrie, im Versicherungswesen, Sozial- oder Gesundheitswesen: Schliesslich gebe es in allen Branchen Verschwendung und Möglichkeiten für Qualitätsverbesserungen. Kritiker wenden dagegen ein, dass die Adressaten personenbezogener Dienstleistungen – anders als die Autos bei Toyota – einzigartig seien. Entsprechend müssten die Leistungen am individuellen Bedarf der Menschen orientiert sein. Deshalb seien hier eine Standardisierung von

Arbeitsabläufen und die Reduktion von Prozesszeiten nur auf Kosten der Qualität möglich. Sie befürchten, dass Lean Management primär eine Sparmassnahme darstelle und die menschliche Seite von Dienstleistungen vernachlässige. Welche dieser sehr unterschiedlichen Sichtweisen trifft nun eher zu? Die folgenden Ergebnisse aus unserer Fallstudie geben darauf eine Antwort.

Motivation zur Einführung von Lean Management in der Praxis

Die Stiftung Alterszentren Zug betreibt drei Alters- und Pflegeheime mit insgesamt 246 Plätzen. Vor drei Jahren haben die Verantwortlichen des Zentrums mit einem Lean-Veränderungsprozess begonnen, der bis heute läuft und auch in Zukunft weiterverfolgt werden soll. Ausschlaggebend für die Einführung war, dass die Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben mit den bestehenden Ressourcen immer anspruchsvoller wird und der administrative Aufwand laufend zunimmt. Auch demografische Entwicklungen trugen dazu bei: Durch die kürzere durchschnittliche Aufenthaltsdauer von Bewohnerinnen und Bewohnern erhöhten sich die administrativen Tätigkeiten im Zusammenhang mit Ein- und Austritten. Ferner stellt man fest, dass Interessenten für einen Platz vor dem Eintritt teilweise alle drei Häuser besichtigten, wo ihnen die gleichen Informationen mehrfach vermittelt werden. Mit der Verkürzung der Aufenthaltsdauer hat sich dadurch der Aufwand für die Zentrums- und Pflegedienstleitung erhöht. Schliesslich wurden auch anderswo Doppelspurigkeiten beobachtet, zum Beispiel wenn Listen oder Tabellen mehrfach geführt wurden. Alle diese Faktoren trugen zur Erhöhung von

Lean Management – kurz erklärt

Lean Management ist eine ursprünglich aus Japan stammende Denkweise, die auf die Wertschöpfung innerhalb von Organisationen fokussiert. Der Ansatz stellt die Leistungsadressaten in den Vordergrund und bewertet Organisationen und Prozesse nach ihrem Mehrwert für diese Fokusgruppe. Die dem Lean Management zugehörigen Tools und Vorgehensweisen haben die Minimierung von Verschwendungen zum Ziel, um die Organisationen und Prozesse effizienter zu gestalten. Dadurch soll den Mitarbeitenden ermöglicht werden, ihre Zeit gezielter für die Adressaten der Dienstleistung einsetzen zu können und sich der Qualitätssicherung zu widmen.

«Kontinuierliche Verbesserung» ist in diesem Zusammenhang ein Schlüsselbegriff. Die stetige Verbesserung soll alle Mitglieder einer Organisation einbinden und das Team im Verbesserungsgeist verbinden. Eine hohe Veränderungsfähigkeit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Zukunft.

Ziel: Überflüssige administrative Tätigkeiten reduzieren und Ressourcen sinnvoll einsetzen.

Kosten bei, die von der Pflegefinanzierung nicht abgegolten werden. Deshalb stellte sich die Frage nach potenziellen Verschwendungen. Mit einer kontinuierlichen Lean-Transformation verfolgt man das Ziel, überflüssige administrative Tätigkeiten laufend zu reduzieren und die dadurch frei werdenden Ressourcen sinnvoller einzusetzen, das heisst für wichtige Führungsaufgaben, für die Pflege und die geplante Angebots-erweiterung in der Gastronomie.

Beispiele einer Lean-Transformation

Im Laufe der Lean-Transformation versuchten die Beteiligten, Arbeitsabläufe zu optimieren und Doppelspurigkeiten zu beseitigen. So überdachten sie beispielsweise die Informationsvermittlung bei Eintritten. Künftige Bewohnerinnen und Bewohner können mit ihren Angehörigen vor dem Eintritt weiterhin alle drei Heime besichtigen. Die Grundinformationen, die für alle Heime identisch sind (beispielsweise zur Finanzierung), werden aber nur noch einmal vermittelt. Ein Informationspaket soll neu auch über das Internet erhältlich sein. Dadurch entsteht eine spürbare Zeitersparnis für die Zentrums- und Pflegedienstleitung. Gleichzeitig kann bei der Besichtigung der Häuser besser auf die individuellen Fragen der Personen eingegangen werden.

Des Weiteren werden verschiedene Arbeitsabläufe über die drei Häuser hinweg vereinheitlicht. Heute erfolgt die Medikation beispielsweise überall nach denselben Standards. Dadurch können die Mitarbeitenden besser an verschiedenen Standorten eingesetzt werden, was in Situationen von Personalmangel erhebliche Entlastung bringt. Dafür wurde die Kommunikation zwischen den Häusern intensiviert und das gegenseitige Lernen gefördert.

Die Ergebnisse der Fallstudie zeigen, dass es auch in einem Alterszentrum Tätigkeiten gibt, die keinen direkten Mehrwert für die Zielgruppen generieren. Sie sind mehrheitlich in den Bereichen Management- und Unterstützungsprozesse angesiedelt und nehmen seit einigen Jahren kontinuierlich zu. Hinzu

kommt, dass viele Organisationsstrukturen und -prozesse historisch gewachsen sind und niemand die Zeit hatte, diese an die aktuellen Erfordernisse anzupassen.

Lean Management zielt in erster Linie auf eine Verbesserung der Prozessqualität. Durch mehrere kleine Verbesserungen in den Arbeitsabläufen soll ein grösserer Nutzen für alle Anspruchsgruppen erreicht werden. Das setzt voraus, dass die Mitarbeitenden zuallererst davon überzeugt werden, dass es sich nicht um eine Sparmassnahme handelt. «Niemand hat Spass am Sparen», meint Peter Arnold, Geschäftsleiter der Alterszentren Zug, «wohl aber am Verbessern.»

Im Gesundheits- und Sozialwesen sind Verschwendungen schwieriger zu identifizieren als in einem Industriebetrieb. Nicht alles, was auf den ersten Blick nach Verschwendung aussieht, ist bei genauerem Hinsehen auch wirklich unnötig. Für eine zuverlässige Eruiierung von Verschwendung ist deshalb eine konsequente Beteiligung der Mitarbeitenden unabdingbar.

Nicht alles, was auf den ersten Blick nach Verschwendung aussieht, ist auch wirklich unnötig.

Erfolgsfaktoren für die Anwendung

Um Mitarbeitende für Verbesserungsprozesse zu gewinnen, müssen Führungskräfte zudem glaubwürdig sein und ihren Willen nach Verbesserung im Alltag vorleben. Dies beginnt in kleinen Dingen, beispielsweise mit dem pünktlichen Beginnen und Abschliessen von Besprechungen.

In der heutigen stark operativ getriebenen Welt hat vordergründig niemand mehr Zeit. Durch Lean Management können aber versteckte Ressourcen erschlossen und in die Weiterentwicklung der Organisation investiert werden. Japanische Mentoren empfehlen, mindestens 10 bis 20 Prozent der Arbeitszeit in die kontinuierliche Verbesserung und das Training von Standardprozessen zu investieren. Kurzfristig bindet Lean Management dadurch mehr Zeit. Mittel- und langfristig führen die dadurch realisierten Prozessverbesserungen (zum Beispiel in Form von weniger Fehlern und Wiederholungen) aber zu einem grösseren Zeitgewinn und tieferen Kosten. ●