

Wenn es



ans Lebendige geht

Manuela Tuchs Schmid und Boris Tautermann ziehen Bilanz zum «Lean Management».

Mit möglichst wenig Aufwand ein maximales Ergebnis zu erzielen. Das ist die Definition von «Effizienz». Ist es denn möglich, dasselbe Ergebnis mit weniger Arbeit zu erlangen, ohne dabei an Qualität zu verlieren – im Gegenteil: an Qualität zu gewinnen? Lean Management verspricht diese Aussage zu verwirklichen.

Die Arbeitsweise des «schlanken Managements» folgt der einfachen Überzeugung, dass es immer einen Weg gibt, eine Aufgabe besser und schneller zu erledigen. Dies immer mit dem Hintergedanken, Verschwendung zu minimieren oder gar zu eliminieren, ganz im Sinne des Kunden – in unserem Fall des Patienten. Patienten warten zu lassen, beispielsweise, ist eine Form von Verschwendung, x-mal in ein Zimmer zurückzulaufen, weil man etwas vergessen hat mitzunehmen

oder weil man stetig unterbrochen wird, eine weitere. Niemand von uns ist perfekt, Fehler zu machen ist menschlich. Lean Management ist kein perfektionistisches System, sondern sieht Fehler als Chance zur Verbesserung. Die Idee ist es, in den Prozessen von Mitarbeitern, Teams, Führungskräften und Unternehmen die «versteckten Potenziale» zu erkennen und diese optimal einzusetzen. Demut, Zusammenhalt und ständiges Lernen stehen dabei im Zentrum. Anstelle sich gegenseitig auf die Finger zu hauen, werden Probleme zu wertvollen Lernprozessen. Die Strategie besteht aus diversen Prinzipien und Methoden, um dies zu fördern. Ziel ist es, ein Umdenken in den Köpfen der Beteiligten zu etablieren, um Prozesse effizienter zu gestalten. Ganz nach dem Ansatz: «Weniger ist mehr.»

Was sich so vielversprechend, fast utopisch anhört, ist tatsächlich umsetzbar. LH Medical Management hat ein solches Projekt im Luzerner Kantonsspital im Departement Chirurgie erfolgreich begleitet. Mit an der Front: Die wahrscheinlich jüngste Pflegeleiterin im Land – Manuela Tuchs Schmid –, die eine überdurchschnittliche Führungskompetenz und Professionalität mit gerade mal 32 Jahren an den Tag legt. Gemeinsam mit dem Betriebswirtschaftler Boris Tautermann, ursprünglich Dipl.-Pflegefachmann und unschlagbar im analytischen Denken, bilden sie ein starkes Team. Dass dieser starke Zusammenhalt fundamental war, wussten die damaligen Initianten des Projektes, Many Hertach und Boris Tautermann, zu Beginn des Prozesses noch nicht. Ganz so einfach umsetzbar ist eine Umstrukturierung nämlich nicht. Das weiss jeder, der bereits versucht hat, jahrelange Gewohnheiten mit neuen Ansätzen zu ersetzen und Menschen in eine neue Denkweise hineinzubringen. Und wir sprechen hier von einigen Köpfen. Das Departement Chirurgie ist das grösste Departement des Luzerner Kantonsspitals, was stationäre Patienten angeht: 215 Betten verteilt auf sechs Stockwerke.

Vor rund vier Jahren haben Sie erste Umsetzungen im Lean Management in Angriff genommen, wie beurteilen Sie den aktuellen Stand des Projektes?

Manuela Tuchschnid: «Wir sind bereits am Weiterverbessern und stehen in den Vorbereitungen für «Kaizen», welches wir im Januar 2022 einführen werden. Ziel der Lean-Methode Kaizen ist es, Verbesserungen systematisch zu verfolgen und gleichzeitig Mitarbeiter in Optimierungsprozesse zu integrieren. Verbesserungsvorschläge sollen so nicht einfach an die Leitung getragen, sondern anhand eigeninitiiert Lösungsansätze gemeinsam entwickelt werden.»

Der Begriff Kaizen stammt aus dem Japanischen. Er setzt sich zusammen aus «Kai» = Veränderung, Wandel, und «Zen» = zum Besseren. Damit ist die permanente Verbesserung von Tätigkeiten und Prozessen oder Produkten durch alle Mitarbeiter eines Unternehmens gemeint. Im Zentrum stehen dabei nicht grundsätzlich grosse Innovationen oder grundlegende Veränderungen, sondern die Einbeziehung aller Mitarbeitenden, die Vielzahl an Verbesserungsvorschlägen und die schnelle Umsetzung sowie die Sichtbarkeit der Erfolge. Sämtliche Mitarbeitende eines Unternehmens sind in das Kaizen unmittelbar eingebunden. Alle müssen mitmachen. Jeder einzelne Mitarbeitende wird deshalb einen entsprechenden Teil seiner Arbeitszeit für Kaizen investieren dürfen und sein Engagement auf die Umsetzung ausrichten.»

Wäre es nicht dienlicher gewesen, Kaizen bereits zu Beginn einzuführen?

Manuela Tuchschnid: «Unser Gedanke war, uns und den Mitarbeitenden zunächst zu beweisen, dass Änderungen überhaupt möglich sind, und somit die Kultur für Kaizen als Grundstein zu legen. Kaizen nutzen wir nach dem «Radical Change» nun als Instrument für die eher sanften Veränderungen. *Aktuell* sind wir in Bezug auf den Lean Management-Prozess wieder auf dem neuesten Stand. Retrospektiv haben wir in den vergangenen Monaten laufend Aktualisierungen vornehmen müssen. So haben wir mit dem neuen Klinik-Informationssystem das ganze damals entwickelte Prozesshandbuch auf die neuen Gegebenheiten angepasst und somit die Prozesse und Abläufe weiter optimieren können. Dies haben wir gemeinsam mit allen Abteilungsleitungen durchgeführt. Es ist uns wichtig, dass die Leitungs-Teams hinter den neuen Ansätzen stehen können.»

Hat die intensive Zeit der Corona-Pandemie auf die Prozesse einen Einfluss gehabt?

Manuela Tuchschnid: «Definitiv. Erst einmal wurde das gesamte System durchgeschüttelt, Corona hat die gesamte Struktur komplett über den Haufen geworfen. Plötzlich standen haufenweise Studierende bei uns, welche bisher nicht auf der Chirurgie gearbeitet und teilweise keine Ahnung von Akutmedizin oder Chirurgie hatten. Dank unseres Lean Management-Systems haben wir dem Einzelnen ein Instruktionsheft an die Hand geben können, und mit einer Kurzeinführung waren sie nun extrem schnell in die Stationsarbeit integriert. Durch die Standardisierung der Prozesse konnten wir problemlos die Mitarbeitenden abteilungsübergreifend einsetzen. Infolge dieser Situation konnten wir auch die letzten «Inhouse Lean Management-Skeptiker» überzeugen. Diese haben letztendlich realisiert, dass diese Methode tatsächlich entlastet und schnelle Resultate mit sich bringt. Besonders freut mich auch, dass wir durch diese Einsätze Lernende und Studierende gewonnen haben, die nun bei uns arbeiten wollen. Im Nachhinein gesehen, ist die intensive Zeit während der Pandemie das Beste, was uns fürs Commitment passieren konnte.»



Sie haben eben die letzten Skeptiker angesprochen. War es schwierig, Mitarbeiter zum Umdenken zu gewinnen, gerade zu Beginn?

Boris Tautermann: «Es war eine enorme Herausforderung. Die wenigsten jubeln, wenn sie aus der «Komfortzone» gerissen werden. Eine Mitarbeiterin hat mir im Nachhinein die Rückmeldung gegeben, dass sie uns damals gehasst hat, als wir mit der Umstrukturierung begonnen haben. Ich wollte wissen, was denn die genauen Gründe waren, da wir davon ausgegangen sind, dass unsere

Vorgehensweise immer respektvoll und transparent war. Die Mitarbeiterin hat mir erklärt, dass sie sich dank ihrer langjährigen Erfahrungen von den Kolleginnen abgehoben hat. Mit den Neuerungen des Lean Managements waren plötzlich alle auf dem gleichen Wissensstand und somit gleichgestellt. Das hat sich für die Mitarbeiterin wie eine Degradierung angefühlt. Umso schöner ist es zu sehen, dass sie heute die Vorteile der Methode erkannt hat. Es braucht die jungen Mitarbeitenden, die den neuesten Wissensstand in die Abteilungen tragen, um so immer up

to date zu sein. Genauso braucht es jedoch die Erfahrenen, die wichtige Erkenntnisse mit sich tragen. Nur gemeinsam erzielen wir das Optimum.»

Manuela Tuchschnid: «Ich habe Tränen und Wutausbrüche miterlebt. Das darf sein, ich glaube ein Stück weit ist dies sogar Teil eines gesunden Umstrukturierungsprozesses. Wir haben damit auch gerechnet. Wenn man sich gegenseitig ernst nimmt, können anfänglich heftige Reaktionen zu optimalen Lösungsansätzen führen. Der Schlüssel liegt im Dialog und in einer gemeinsamen Zielsetzung.»



Nach welcher Zeitspanne hat der grösste Teil der Mitarbeitenden die Vorteile erkannt?

Manuela Tuchschnid: «Bereits nach einer Woche haben die meisten Mitarbeiter die ersten Vorteile wahrgenommen. Zum Beispiel wurde weniger Überzeit von den Mitarbeitenden selbst erwähnt.»

Boris Tautermann: «Ich erinnere mich dazu gerade an ein Beispiel. Das war ganz zu Beginn des Prozesses: Das Szenario hat mit der Dokumentierung zu tun. Im alten Pflege-Organisationssystem hat jeder Mitarbeiter die gesamten Arbeiten des Tages bei Dienstende dokumentiert. Aufgrund einer gewissen Erschöpfung war dies oft mühsam und aufwendig, da man sich immer an alle Details erinnern musste. Mit der Neuerung haben wir eingeführt, dass Arbeiten laufend direkt nach Erledigung während des Tages dokumentiert werden müssen. Dies hat die oben genannte Mitarbeiterin dann auch getan. Als ihr Arbeitstag

langsam gegen Ende zugeht, hat sie gesagt: «So, jetzt hab ich noch zwei Stunden Zeit bis Dienstschluss, um meine Arbeiten zu dokumentieren, dann hab ich's auch geschafft.» Der externe Begleiter hat darauf geantwortet: «Was musst Du denn noch dokumentieren?» – «Ja meine Arbeitsabläufe», hat sie erwidert. Daraufhin der externe Begleiter: «Das hast Du doch bereits den ganzen Tag getan, Du kannst doch jetzt eigentlich nach Hause gehen – oder?»»

Wie hat sich die Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden während der Neuerung verbessert?

Manuela Tuchschnid: «Das Misstrauen zwischen Alt und Jung ist weg. Der Austausch untereinander ist entspannter und sachlicher. Aufgrund der geschaffenen Klarheit gibt es weniger Missverständnisse. Zudem wird Kritik als Verbesserung gesehen und sachlich genommen, und der Einzelne fühlt sich weniger persönlich angegriffen.»

Wie sieht dies denn in der Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten aus?

Manuela Tuchschnid: «Die Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten hat sich intensiviert. Führungskräfte sind aufgrund des Lean Management-Prozesses wieder näher ans Team gerückt. Dadurch ist das Vertrauen gegenüber den Leitungen gestiegen und die Mitarbeitenden kommen eher mit Anliegen zu ihnen. In der Mitarbeiter-Umfrage dieses Jahr sind alle Leitungspersonen bei uns top eingestuft worden. Dies ist ein konkreter Beweis für eine gesunde Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten.»

Boris Tautermann: «Dies haben wir auch in Zahlen gesehen. Zum Beispiel bei den Vorgesetzten, die wesentlich weniger Bürotage machen und Führung vermehrt in den laufenden Betrieb integrieren bzw. bei ihren Mitarbeitenden wahrnehmen. In Bezug auf den Patienten unterscheiden wir in *nicht produktive Zeit*, d. h. Zeit, die nicht beim Patienten verbracht wird, und in *produktive Zeit*, also Zeit, die beim Patienten verbracht wird. Diese Zeiten haben sich um rund 15 Prozent zugunsten der Patientenzeit verschoben. Die Patienten profitieren dahingehend, dass die Mitarbeitenden öfter bei ihnen sind. Pragmatisch gesagt: Der Patient bekommt die Pflegenden heute deutlich mehr zu Gesicht als

vor der Umstrukturierung. Während und in dem Jahr nach der Umstrukturierung ist die Mitarbeiter-Fluktuation sogar leicht gesunken.»

Was hat sich in der Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Patienten positiv verändert?

Manuela Tuchschnid: «Mit der Umstrukturierung ist nun die primäre Bezugspflegerin mindestens vier Tage im Frühdienst für ihre Patientengruppe zuständig. Durch diese gesteigerte Kontinuität in der Betreuung ist es heute möglich, eine Art Beziehung mit dem Patienten aufzubauen. Veränderungen werden dadurch schneller und besser wahrgenommen und es werden Massnahmen direkt eingeleitet.»

Was war das beeindruckendste Erlebnis, das Ihr während dieser Umstrukturierung mitgenommen habt?

Manuela Tuchschnid: «Für mich persönlich war das schönste Erlebnis, dass Mitarbeitende, die zu Beginn sehr skeptisch gegenüber der Umstrukturierung gewesen sind, heute zu mir kommen und sagen: «Ich kann mir die Arbeit anders nicht mehr vorstellen.»»

Boris Tautermann: «Wir haben eine Abteilungsleitung, die mir rückgemeldet hat, dass dieser Restrukturierungsprozess für sie die anstrengendste Zeit in der gesamten persönlichen Karriere gewesen ist, aber im Nachhinein auch die beste. Früher war sie immer am Anschlag, weil ihr das Wohl der Mitarbeiter so am Herzen gelegen hat. Heute ist sie voller Leben, was man ihr auch ansieht, denn sie weiss, dass die Mitarbeiter nun gut aufgehoben sind.»



Boris Tautermann Betriebswirtschaftler
Manuela Tuchschnid Pflegeleiterin