



## Lean Management Reife Leistung

Die Kliniken Südostbayern AG hat eine Lenkungs- und Aufbaustruktur auf verschiedenen Ebenen entwickelt und etabliert, um Lean Management unternehmensweit und nachhaltig zu implementieren. Ein anspruchsvoller und schrittweiser Veränderungsprozess vom Lean Spot zur Lean Station.

Von Evelyn Möhlenkamp, Reinhold Frank, Dr. Stefan Paech

In Vorbereitung auf den Veränderungsprozess haben die Mitarbeiter aller Abteilungen in Schulungen die Grundprinzipien von Lean verstehen und anwenden gelernt („Alle an Board“, *f&w* 12/2016). Anschließend startete die

Kliniken Südostbayern AG (KSOB) die ersten sogenannten Lean Spots, Teileinheiten, beispielsweise bestimmte Abteilungen, die als Prototyp fungieren.

Die KSOB fokussierte mit dieser Variante des Shopfloormanagements

zunächst auf sogenannte Punktverbesserungen, um einzelne Prozessschritte mit dem Lean-Ansatz zu verbessern. Zusätzlich wurden strukturelle Abteilungs- und Stations- sowie hierarchieübergreifende Probleme im Lean Spot



Teamboard im interdisziplinären Einsatz

gelöst. Im Projektverlauf stellte sich jedoch heraus, dass eine punktuelle Verbesserung weniger effektiv und es daher sinnvoll ist, das System der Leistungserbringung mit zahlreichen Lösungen komplett umzustellen.

Die dabei entstandenen Vorzeigemodelle mit für die Mitarbeiter überzeugenden „quick wins“, die in einem vordefinierten Rahmen die Leistungsfähigkeit von „Lean Hospital“ unter Beweis stellen sollten, hat die KSOB zügig auf bis zu 14 Lean Spots ausgerollt.

Nur die Unternehmensleitung beauftragt die Bildung eines Lean Spots. Ausschlaggebend sind neben der aktuellen Leistungsfähigkeit auch strukturelle und personelle Verbesserungspotenziale der Organisationseinheit. Die Beauftragung ergeht an ein Mitglied

des Lean Teams, einen in Führung und Methodenkompetenz erfahrenen Mitarbeiter aus Stabsstellen des Vorstands, der das Mentoring des jeweiligen Lean Spots übernimmt. Er wählt die anzuwendenden Methoden aus, übernimmt die Terminkoordination, deren Vor- und Nachbereitung und unterstützt bei der Themenfindung und Priorisierung. Der direkte Zugang zur Unternehmensleitung stellt eine schnelle Entscheidungsfindung und Maßnahmenumsetzung sicher. Wichtig ist, dass alle Anspruchsgruppen mitarbeiten: nicht nur Ärzteschaft und Pflege, sondern sämtliche Berufsgruppen und „Schnittstellen“. Der Lean Spot wird so zum Lernlabor der Organisation, um neue Arbeitsweisen zu testen. Der Grundsatz „es einfach zu tun“ ist wichtig: prototypisieren, testen, Rückmeldungen einholen



Die **Kliniken Südostbayern AG (KSOB)** ist ein regionaler Klinikverbund in Trägerschaft der Landkreise Traunstein und Berchtesgadener Land. Die Gesellschaft versorgt mit 1.300 Betten an den sechs Standorten Bad Reichenhall, Berchtesgaden, Freilassing, Ruhpolding, Traunstein und Trostberg jährlich über 165.000 stationäre und ambulante Patienten. Mit 3.700 Mitarbeitern ist sie eines der größten Unternehmen der Region.

und sich so rasch dem optimalen Sollprozess annähern. Ein hoher Takt in der Umsetzung hilft, die Lösungen schnell zu implementieren. Erfolge stärken das Selbstvertrauen der Teams und motivieren.

Im Review zeigte sich, dass einerseits einige Lean Spots scheinbar von selbst laufen, sich von innen heraus weiterentwickeln und proaktiv neue Themen aufnehmen. Andererseits tritt bei manchen Lean Spots bei der Bearbeitung von Themen oder von vermeintlich stabilen Prozessen ein verdecktes oder offenes Vermeidungsverhalten auf. Obschon alle Lean Spots vergleichbare Voraussetzungen hatten, wie Schulungen/Trainings in klassischen Lean-Werkzeugen inklusive einer Begleitung, weist der Reifegrad der jeweiligen Organisationseinheiten eine große Spannweite auf. Die unterschiedlich ausgeprägten Führungskompetenzen auf ärztlicher und pflegerischer Leistungsebene haben darauf einen bedeutsamen Einfluss. In Abteilungen, in denen ärztliche Leitung und pflegerische Bereichsleitung ein *gemeinsames Verständnis* einer gut strukturierten Zusammenarbeit haben, sind die Lean Spots gut entwickelt und sehr erfolgreich.

Diese ausgesuchten Lean Spots zur Einführung von Lean Management-Me-

**i** **Beispiel Entlassmanagement**

Eine interdisziplinäre Projektgruppe bereitete die Umsetzung des Rahmenvertrags Entlassmanagement vor. Hilfestellung leisten weitere Lean-Experten der KSOB. Parallel zur Ausarbeitung des Patientenpfads entwickelte das Team alle relevanten Instrumente:

1. Aufklärung und Einwilligung
2. Erstkontakt und Assessment
3. Arztbrief
4. Medikationsplan
5. Entlassplanung
6. Entlassgespräch
7. Formulardruck
8. Betriebsstättennummer
9. Überleitungsmanagement

Die Projektgruppe wählte einzelne Lean Spots aus, um den Patientenpfad zu implementieren und die Instrumente zu erproben. Ausschlaggebend für die Auswahl als Testumgebung waren der hohe, interdisziplinäre Abstimmungsgrad und die bereits etablierte Methodenkompetenz in den Teams. Für eine Rückkopplung der Verbesserungspotenziale aus der Testphase griff die Projektgruppe auf die in den Lean Spots bestehenden Kommunikationsstrukturen zurück, da diese Strukturen deutlich schneller reagieren und validere Ergebnisse liefern. So haben die Rückmeldungen zur Verbesserung des Pfads und einzelner Instrumente wie dem Assessmentverfahren und der Entlasscheckliste geführt.

Methoden dienen zunächst einem problemorientierten Verbesserungsansatz mit entsprechendem Optimierungsbedarf in Prozessqualität, Mitarbeiterzufriedenheit und Patientenorientierung. Etwa ein Jahr lang lernen die Mitarbeiter die Grundkenntnisse und Philosophie der gängigen Lean-Methoden und erproben diese vielschichtig im Arbeitsalltag. Ist der angestrebte prozessuale und organisatorische Reifegrad einer

klinischen Abteilung erreicht, erfolgt die Weiterentwicklung zur Lean Station, um künftig subsidiär eigenständig agieren zu können und zugleich den Transfer der Prozessverbesserungen und Standardisierungen auf andere Unternehmensbereiche zu unterstützen. Dazu wurde eine Lenkungs- und Aufbaustruktur mit verschiedenen Ebenen und hinterlegten Aufgabenprofilen im Unternehmen implementiert (Abbildung 1). So ist ab 2018 geplant, dass die Lean-Stationen ihre Erfahrungen und neuen Verbesserungsfelder in gemeinsamen Workshops mit Lean-Experten und -Führenden bearbeiten und dieses Wissen dem Unternehmen zur Verfügung stellen.

**Entwicklung einer Organisationskultur**

Ein von den Lean Teams implementiertes „Stimmungsbarometer“ soll innerhalb der Teams Konfliktpotenziale, die die Weiterentwicklung der Lean Spots hin zu Lean-Stationen beeinträchtigen, frühzeitig identifizieren. Diese Konflikte resultieren aus dem Zusammenwirken der drei Dimensionen Unternehmenskultur, Prozess und Führung (Abbildung 2).

So beinhaltet die Unternehmenskultur den Wertekontext und damit verbundene Kommunikations- und Verhaltensweisen von Beschäftigten untereinander und gegenüber dem Patienten. Die Führung unterstützt die patienten-

orientierte Leistungserbringung und prägt die Unternehmenskultur dahingehend, mit welchem Verständnis Mitarbeiter die Dienstleistungen am Patienten erbringen und ob diese dabei in ihrem Denken und Tun von der Führung unterstützt und erlebbar wertgeschätzt werden.

Gemäß des Lean-Ansatzes werden somit anfänglich bestehende Ungleichgewichte in diesen Dimensionen beim Weg vom Lean Spot zur Lean Station in eine ausgewogene Balance gebracht, die durch einen systematischen Coaching-Ansatz unterstützt wird (Abbildung 3).

**Teamboards unterstützen das Lean Management-Konzept**

Seit gut eineinhalb Jahren ist das Shopfloormanagement in Anwendung. Zu einem zentralen Marktplatz in den Abteilungen und Funktionsbereichen entwickelten sich mittlerweile die dort angebrachten Teamboards mit den Funktionen

- Visualisierung und Transparenz,
- Kommunikation und Beteiligung,
- handlungsfeldorientierte Problemlösung sowie
- standardbasierte Prozesskontrollen.

Die einheitlich aufgebauten und strukturierten Teamboards sind im Routinebetrieb fest etabliert und hochgradig akzeptiert. Aktuell dienen sie auch zur berufsgruppenübergreifenden Umset-

**Lean-Aufbaustruktur**

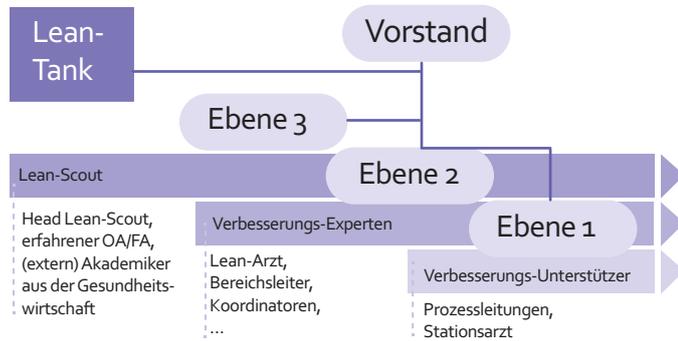


Abb. 1: in Anlehnung an A. Scholz, LeanGO; Lean Management Institut 2016

zung des seit 1. Oktober 2017 gültigen Rahmenvertrags zum Entlassmanagement in Krankenhäusern gemäß § 39 Absatz 1a Satz 9 SGB V (Textkasten „Beispiel Entlassmanagement“).

Die verbundweit über 50 standardisierten Teamboards wurden im August 2017 – ein Jahr nach Beginn des Veränderungsprozesses – auditiert und einer Revision durch die Verantwortlichen des Lean Managements, die Pflegedirektion sowie die Unternehmensleitung unterzogen.

Die Auditergebnisse zeigten auf, dass sowohl der Standardisierungsgrad der Teamboards als auch die Befüllung deren themenbezogener Spalten verbesserungsbedürftig waren. Auf Grundlage dieser Ergebnisse hat das Lean Team den Standard überarbeitet. Wesentliche Änderungen sind:

- Anpassung der vertikalen Spaltenbeschriftungen auf dem Teamboard analog zum Behandlungsprozess/Entlassmanagement,
- Hinterlegung eines täglichen Teamboard-Verantwortlichen,
- systematische Hinterlegung der zuständigen Ärzte und Pflegenden pro Bereich,
- Einführung einer Spalte für unerwünschte Ereignisse/Patientensicherheit,
- Einführung einer Spalte für tagesaktuelle Probleme in der Patientenversorgung.

### Kultur- und Führungsarbeit analysieren und stärken

Um das Lean Management-Konzept weiter zu verbessern, stärkt die KSOB die Kultur- und Führungsarbeit in den Abteilungen und Funktionsbereichen. Dazu arbeitet die Klinikleitung mit einem lokalen Start-up-Unternehmen zusammen, das eine fragebogenbasierte Analyseverfahren entwickelt hat, um sogenannte „Pain Points“ und Arbeitsbelastungen zu ermitteln. Pain Points sind in Anlehnung an die Erhebung des weltweiten Consulting-Unternehmens Capgemini (2010) im Rahmen von Veränderungsprozessen zu fokussierende Handlungsfelder, wie Führung, Zugehörigkeit, Commitment.

Auf einer Online-Plattform lassen sich aktuelle Ergebnisse je nach Rollen-, Rechtekonzept direkt abrufen. Dies dient sowohl der Festlegung zentraler Kriterien und Maßnahmen zur Weiterentwicklung der jeweiligen Lean Spots als auch der Herausarbeitung unternehmensweiter Pain Points. In Zusammenarbeit mit Organisationspsychologen werden die Ergebnisse der Fragebögen in den Lean Spots und Abteilungen den Beschäftigten künftig transparent gemacht und die entsprechenden Entwicklungsmaßnahmen identifiziert. Die daraus entstehenden maßgeschneider-

ten Interventionen sollen in Teamworkshops, aber auch großrahmigeren Führungstrainings erfolgen.

**Evelyn Möhlenkamp**  
Generalbevollmächtigte Prozessmanagement  
E-Mail: Evelyn.Moehlenkamp@kliniken-sob.de

**Reinhold Frank**  
Leiter Qualitäts- und Organisationsentwicklung  
E-Mail: Reinhold.Frank@kliniken-sob.de

**Dr. Stefan Paech**  
Medizinischer Direktor  
Kliniken Südostbayern AG  
Cuno-Niggel-Straße 3  
83278 Traunstein  
E-Mail: Stefan.Paech@kliniken-sob.de

Dies ist ein Folgeartikel zu „Alle an Board“ aus f&w 12/2016, in dem die Autoren die Einführung des Lean Managements beschreiben.

### Drei Ebenen des Lean-Ansatzes

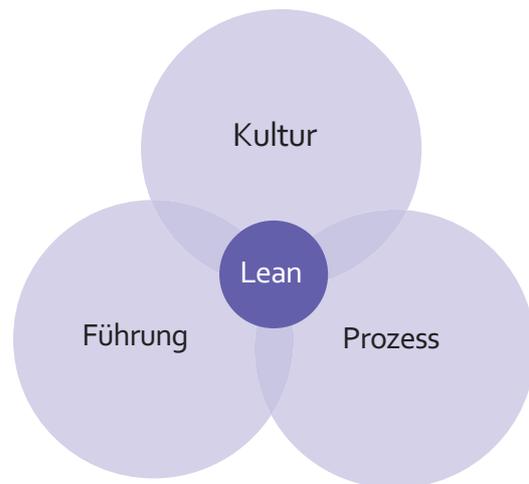


Abb. 2: in Anlehnung an Drew et al. 2005

### Ungleichgewicht der drei Ebenen

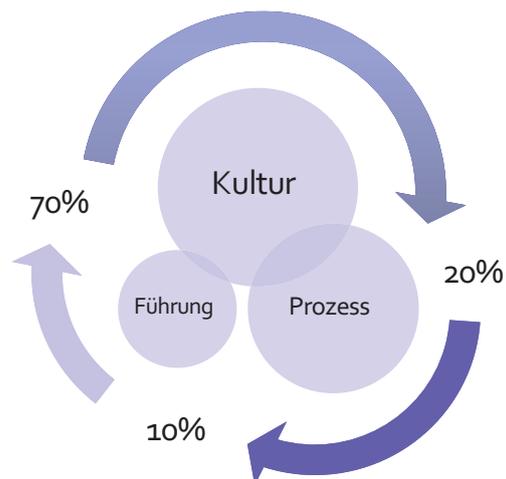


Abb. 3: eigene Darstellung