

**Klinikum Ludwigsburg hat festgestellt: Patientenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit sind kein Widerspruch**

# Keine Hemmungen vor Lean Healthcare

**Krankenhäuser, Kliniken und Ambulanzen müssen effizienter werden und ihre Prozesse weiter optimieren. Konzepte, die in anderen Branchen erfolgreich angewandt werden, halten sukzessive Einzug in den Gesundheitssektor. Ein Beispiel ist Lean Management, das aus der Automobilindustrie stammt. Noch gibt es jedoch Hemmungen, ein Konzept aus der Industrie zu übernehmen, wo doch im Gesundheitswesen mit Menschen umgegangen wird. Ein Projekt in der Ambulanz des Klinikums Ludwigsburg zeigt, dass diese Zurückhaltung unbegründet ist.**

Das Klinikum Ludwigsburg hat es sich zum Ziel gesetzt, seine all-gemein- und gefäßchirurgische Ambulanz zu einer Portalambulanz

auszubauen. Mit dieser neuen Funktion soll eine Schnittstelle zwischen Klinikum und einweisenden Ärzten etabliert werden. Die daraus entstehenden neuen Aufgaben und damit verbundenen Dienstleistungen müssen allerdings ohne Zusatzpersonal bewältigt werden. Der Schlüssel zum Ziel: systematische und nachhaltige Optimierung der Abläufe mithilfe eines Beraters.

Eine Woche Vorbereitung und eine Woche vor Ort standen zur Verfügung, um die Projektziele zu erreichen. Für die 15 Mitarbeiter der Ambulanz – Ärzte, Verwaltungs- und Pflegepersonal – galt es, die Durchlaufzeiten der Patienten zu verkürzen, vorhandene Reserven aufzudecken, Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen und in Teilen schon direkt umzusetzen.

Das Projektbriefing durch Matthias Ziegler, der im Klinikum Ludwigsburg für Organisationsentwicklung und Qualität zuständig ist, ergab einige Besonderheiten. Die beteiligten Mitarbeiter konnten nicht freigestellt werden, ihr Tagesgeschäft musste während des Projekts weiterlaufen und durfte auch nicht unnötig gestört werden. Gleichzeitig galt es, die Mitarbeiter zu gewinnen, um die verborgenen Potenziale zu aktivieren und anfängliche Skepsis in Motivation umzuwandeln.

## Ganztägige Workshops wurden gestückelt und integriert

Alle notwendigen Projekttermine und Vorgehensweisen wurden in den Tagesablauf der Mitarbeiter integriert. Eingeplante ganztägige Workshops wurden durch zwei Arbeitsbesprechungen pro Tag ersetzt. Zu Beginn des Arbeitstages fand die erste Besprechung statt. Während des Tages waren die Mitarbeiter dann mit Aufträgen unterwegs, um Beobachtungen und verborgene Potenziale mittels Moderationskarten direkt zu erfassen. Die Ergebnisse analysierten sie am Ende des Tages mit den Beratern und den Kollegen. Im Idealfall mündeten die so gewonnenen Erkenntnisse direkt in Verbesserungsmaßnahmen, die dann von den Mitarbeitern umgesetzt wurden.

Ein Lean-Prinzip ist es, die Mitarbeiter aktiv und verantwortlich in den Verbesserungsprozess einzubinden. Sie können auf diese Weise aktiv Vorschläge einbringen und sind für die Umsetzung mitverantwortlich. In Ludwigsburg konnten die Mitarbeiter schnell für das Projekt gewonnen werden, da sie Teil des Veränderungsprozesses wurden. „Das praxisorientierte Vorgehen hat alle überzeugt“, erklärt Matthias Ziegler. „Und das, obwohl das Stichwort Durchlaufzeitenoptimierung erst einmal nicht danach klingt, als ob man damit Mitarbeitern eine Freude machen könnte.“ Schnell etablierte sich aber ein Wille zur aktiven Veränderung bei allen Beteiligten.



Das Klinikum Ludwigsburg hat im Zuge einer Neuorganisation bestehende Ablaufstrukturen unter die Lupe genommen und bereits nach kurzer Zeit Erkenntnisse gewonnen und erste Erfolge erzielt.



Die Methode der fünf ‚S‘ eignet sich zum Stabilisieren von Abläufen und zum Eliminieren von Verschwendung.

### Lange Wartezeiten führen zu negativen Bewertungen

Das Beraterteam begleitete das Ambulanzpersonal während des Projekts auch bei seinem Tagesgeschäft. Dabei stand die Analyse der Arbeitsprozesse im Vordergrund. Mit Ärzten, Pflege und Pflegedienstleitung, Verwaltung und Patienten der Ambulanz wurden zahlreiche Interviews geführt. Dabei kamen verschiedene Interessen zum Vorschein. Unterschiedliche Ansichten, insbesondere des allgemeinchirurgischen und gefäßchirurgischen Personals, konnten so teilweise während des Projekts moderiert und angenähert werden. Die Ergebnisse der Patientenbefragung zeigten, dass hauptsächlich die langen Aufenthalts- und Wartezeiten zu negativen Bewertungen führen. Die anonymisierten Ergebnisse der Befragungen wurden den beteiligten Mitarbeitern zur Verfügung gestellt und sind in die Verbesserungsvorschläge mit eingeflossen. Beim Transfer des Lean-Management-Konzepts auf das Gesund-

heitswesen im Allgemeinen und die Bedingungen in der Ambulanz im Besonderen ist es notwendig, eine Basisstabilität in den Abläufen zu schaffen. Diese hilft, die vorhandenen ‚Nebel‘ zu lichten und so Verschwendung gezielt aufzudecken und systematisch zu beseitigen.

### Stabilisierung der Abläufe durch die fünf ‚S‘

Ein Baustein zur Stabilisierung sind beispielsweise die fünf ‚S‘, die direkt und ohne Änderungen übernommen wurden. Die fünf ‚S‘ sind ein erstes Instrument, das Stabilität und damit fließende Abläufe ermöglicht. Diese strukturierte Analyse beinhaltet das Sortieren und Strukturieren, die der Beseitigung von überflüssigen Aktivitäten wie dem Suchen von Materialien und Unterlagen dient. Die weiteren ‚S‘ wie Sauberkeit (inklusive der Informationsübergabe), Standardisierung und Sicherstellen sorgen dagegen für die Nachhaltigkeit, sprich für die Einbindung in die täglichen Arbeitsgewohnheiten. Was in der Aufzählung vielleicht

eher theoretisch klingt, erleichterte es den Mitarbeitern in der Praxis, schnell einen systematischen Blick für Verbesserungen zu bekommen. Im Einzelnen wurde zum Beispiel beim Sortieren alles, was nur sehr selten oder gar nicht verwendet wird, entfernt und beim Strukturieren bekamen Gegenstände und Informationen ihren festen Platz. Für die Sauberkeit wurde das Informationsboard gestrafft und festgelegt, wer wann den Warteraum überprüft. Der Teil ‚Standards‘ umfasste die Erstellung und Überarbeitung von Arbeitsweisen. Beim Sicherstellen geht es darum, Aufgaben einem verantwortlichen Mitarbeitern zuzuordnen. So wurden schrittweise die Voraussetzungen geschaffen, die in späteren Phasen für die Umsetzung schlanker Abläufe unerlässlich sind.

Durch begleitende Coachings und Gespräche mit den Mitarbeitern wurde der Blick für mögliche Änderungen geschärft und dadurch die Lösungskompetenz der beteiligten Personen gesteigert. „Die schnellen Verbesserungen setzten große Energien in den Arbeiterteams frei“, berichtet Matthias Ziegler. „Schnell wurde klar, dass jeder etwas tun kann und dass nützliche Veränderungen ganz einfach sein können.“ Manchmal beginnt die Verbesserung schon bei Kleinigkeiten: Wenn beispielsweise Material so umgeräumt wird, dass das häufig benutzte näher ist, spart man viel Zeit, die dann für andere Tätigkeiten zur Verfügung steht.

### Wertstromanalyse: Erfassung der Ambulanzprozesse

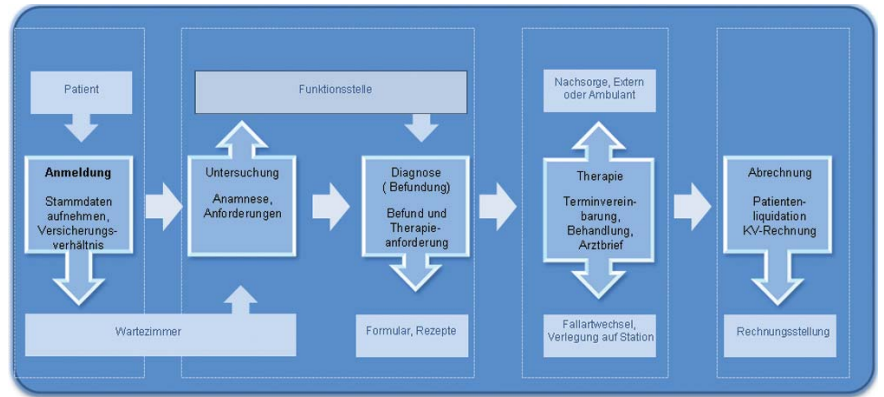
Um den gesamten Ambulanzprozess und damit auch die Leerlaufzeiten systematisch zu erfassen, wurde das Value Stream Mapping, zu Deutsch Wertstromanalyse, eingesetzt. Dabei handelt es sich um ein zentrales Instrument aus dem Lean Management. Patienten bekamen bei ihrer Ankunft in der Ambulanz einen Laufzettel, auf dem genau protokolliert wurde, wo sie sich wie lange auf-

hielten. Phasen, in denen sie weder behandelt noch untersucht wurden, konnten damit erfasst und beziffert werden.

In der Automobilindustrie werden mit diesem Visualisierungswerkzeug Produktionsprozesse optimiert. Aufgabe der Wertstromanalyse ist es, den Patienten-, Material- und Informationsfluss visuell darzustellen. So entsteht schnell Verständnis für die Beziehungen zwischen den einzelnen Prozessschritten (Anmeldung, Untersuchung usw.) und Prozesszeiten sowie für deren Wirkung auf den Prozess. Die Aufmerksamkeit wird auf das Gesamtsystem gelenkt – einzelne Schritte werden so nicht über- oder unterbewertet.

### Unklarheiten bei der Zuständigkeit schrittweise eliminiert

Sind stark unterschiedliche Behandlungszeiten und Leerläufe erst einmal identifiziert, können die Ursachen dafür gezielt untersucht und die verlorenen Zeiten verringert werden. Die Prozesse werden besser an die unterschiedlichen Anforderungen angepasst. Dies führt letztendlich zu einem besseren Prozessfluss – der Patient kann ohne Wartezeit versorgt werden und das gesamte Behandlungs-



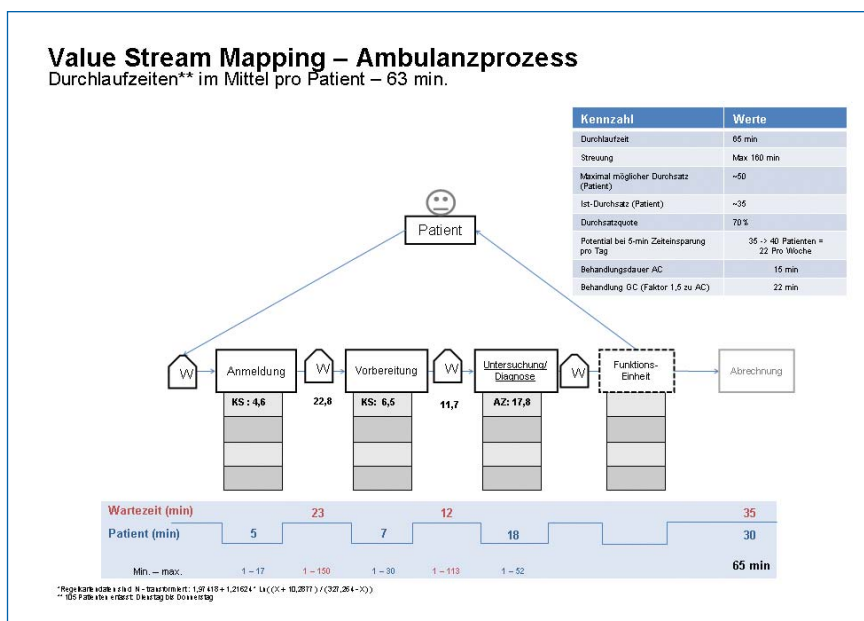
Die Reduzierung von Leerlaufzeiten steigert den Effizienzgrad. Dabei hilft die Wertstromanalyse.

BILDER: KLINIKUM LUDWIGSBURG / VERFASSER

team reibt sich weniger auf. Bestehend bei diesem Vorgehen sind die systematische Erfassung der Abläufe mit ihren Schnittstellen und die eindeutige Abgrenzung der einzelnen Prozesse. Dadurch werden verschiedene Verbesserungsschritte möglich, die es erlauben, zwischen sofort umsetzbaren und umfangreicheren Maßnahmen zu unterscheiden und diese – je nach Anforderung – Schritt für Schritt anzugehen. In der Ludwigsburger Ambulanz wurden Unklarheiten bei der Zuständigkeit von Ärzten schrittweise beseitigt, wodurch sich die Wartezeiten der Patienten unmittelbar verringern ließen. Eine Erkenntnis für umfassendere Verbesserungsmaßnahmen war, dass Patienten der allgemeinen

und der gefäßchirurgischen Ambulanz zwar unterschiedlich lange Untersuchungszeiten benötigen, in der Planung aber gleich behandelt wurden. Auch daraus resultieren Wartezeiten, die künftig durch eine angepasste und unterschiedliche Taktung verhindert werden können. Die Verbesserungen entfalteten innerhalb der wenigen Tage des Kurzprojekts große Wirkung. Schon von kleineren Veränderungen im Alltag der Ambulanz profitierten Patienten und Mitarbeiter der Ambulanz direkt. Prozessorientiertes Denken und die daraus resultierenden Lösungsmöglichkeiten sind im Gesundheitswesen noch weitgehend fremd. Seit der Druck so enorm gestiegen ist, erhöhen sich die Anforderungen an alle Mitarbeiter in dieser Branche. Allerdings geschieht dies sehr oft ohne das Aufzeigen eines Auswegs aus dieser Misere. Dass Sparen nicht immer gleichbedeutend mit Reduzierung von Leistungen oder Ressourcen ist, sondern – einfacher als vielleicht angenommen – über durchdachte, funktionierende Prozesse erfolgen kann, zeigt dieses Projekt.

Ralf Becker



Im Rahmen der Wertstromanalyse wurde deutlich, dass Patienten mit unterschiedlich langen Untersuchungszeiten bei der Planung gleich behandelt wurden.

### Kontakt

Kugler Maag Cie GmbH  
 Ralf Becker  
 Leibnizstraße 11  
 70806 Kornwestheim  
 Tel.: 0 71 54 / 8 07-2 10  
 Fax: 0 71 54 / 8 07-2 29  
 ralf.becker@kuglermaag.com  
 www.kuglermaag.de