

Damit Lean@USB leichter gelingt

von Katharina Rütter-Wolf

Das Lean@USB-Programm etabliert sich derzeit flächendeckend am USB. Ein Lean-Expertenteam unterstützt dabei aktiv die Implementierung.

Zur Implementierung von Lean wird zum einen ein Kulturwandel angestrebt, zum anderen gibt es hilfreiche Tools, die die Umsetzung erleichtern können. Alle Mitglieder des Lean-Expertenteams haben in verschiedenen Bereichen bereits bei der Implementierung mitgeholfen und schon erste Erfolge verzeichnen können.

Die Lean-Expertinnen und -Experten stellen einige Beispiele vor, wie Lean schon heute den Arbeitsalltag im USB erleichtert. Es gibt im gesamten USB-Haus jedoch schon sehr viele weitere Beispiele, die im Intranet auf den Lean@USB-Seiten laufend vorgestellt werden.

Die ersten eingesetzten Tools:

Gemba-Walk

Der Gemba-Walk ist eine interprofessionelle Begehung vor Ort, z. B. auf einer Station, bei dem Abläufe dokumentiert und Verschwendungen identifiziert werden. Er stellt jedoch keine Bewertung/Überprüfung der Mitarbeitenden dar. Es werden völlig wert- und urteilsfrei die Abläufe und Prozesse vor Ort dokumentiert und in einer anschliessenden Auswertung diskutiert.

Lean erleichtert schon heute den Arbeitsalltag im USB.



In allen Bereichen im USB wurden bereits Gemba-Walks durchgeführt. Patricia Heisterbach, Lean-Expertin Bereich Medizin, organisierte Walks auf der Inneren Medizin für interprofessionelle Teams, die sich die Zeit nahmen, einmal hinter die Kulissen zu blicken. Während der Begehung war es den Teilnehmenden möglich, die jeweilige Station in Augenschein zu nehmen und sich bei den Mitarbeitenden über die Abläufe in den jeweiligen Zimmern zu informieren. Nachfragen war dabei ausdrücklich erwünscht,

und so hatte jede/r Teilnehmende am Ende einen guten Überblick über die Abläufe vor Ort. Mit dem Blick von aussen sah man z. B., an welchen Stellen zu viel Material gelagert wurde oder für welche Abläufe die Wege zu weit waren. Es zeigte sich auch, dass man durch die tägliche Arbeit oft eingefahrene Abläufe nicht mehr hinterfragt, sei es, weil einem die Zeit fehlt oder weil man sich bereits an diese gewöhnt hat. Der Gemba-Walk stellt deswegen ein gutes Tool dar, um zu analysieren, wie im Arbeitsalltag Zeit eingespart werden kann, damit Patienten besser versorgt werden und die Mitarbeitenden entlastet werden.



5S

Bei einer 5S-Aktion handelt es sich um eine standardisierte Art und Weise des Aufräumens am Arbeitsplatz. Ziel dieser ist es, dass nach erfolgreicher Durchführung jeder Benutzer weiss, was wo zu finden ist. Die 5S stehen für: Sortieren, Setzen, Säubern, Standardisieren, Stabilisieren. Katharina Rütter-Wolf, Lean-Expertin im Bereich Spezialkliniken, hat u. a. auf der Dermatologie 5S-Workshops durchgeführt. Die Mitarbeitenden sortierten in einem ersten Schritt alle Arbeitsutensilien in drei Kategorien: erstens Dinge des täglichen/regelmässigen Bedarfs, zweitens solche, die eventuell noch benötigt werden und einer Abklärung bedürfen, und drittens solche, die nicht mehr von Nutzen sind. Schon dabei zeigte sich, was für Unmengen an Gegenständen sich über die Jahre unbemerkt in Schubladen und Schränken angesammelt hatten. Nach dem Sortieren ging es daran, den weiterhin benötigten Arbeitsutensilien feste Plätze zuzuordnen, den Arbeitsplatz gründlich zu säubern und einen Ablage-Standard zu definieren. Dies geschah z. B. durch neue, eindeutige Etikettierung. Das führte dazu, dass durch die 5S-Aktion in der Dermatologie die Suchzeiten für diverse Dinge des Stationsalltags verkürzt wurden.



KVP

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) beschreibt die schrittweise Optimierung von Arbeitsabläufen. Dabei sind es vor allem die Ideen der Mitarbeitenden, die regelmässig im Team diskutiert und nach Möglichkeit zeitnah umgesetzt werden. Doch wie stellt sich der KVP in der Praxis dar?

Wie Lean-Expertin Susanne Waech (für den Bereich Medizinische Querschnittsfunktionen zuständig) zu berichten weiss, können Verbesserungsvorschläge jederzeit von den Mitarbeitenden einer Abteilung an das neu konzipierte KVP-Board geschrieben werden. Dabei handelt es sich um eine beschreibbare Tafel, die an zentraler Stelle aufgehängt ist. Das Board unterteilt dabei die Vorschläge nach Status und fasst die Anzahl der erfolgreich umgesetzten Massnahmen zusammen. Dies soll Ansporn für alle Mitarbeitenden sein, ihre eigenen Vorschläge einzubringen, denn Hierarchien gibt es beim KVP nicht.

Einmal pro Woche treffen sich die Mitarbeitenden einer Station, um über das weitere Vorgehen der geäusserten Ideen zu beraten. Einzige Voraussetzung für Vorschläge ist, dass diese innerhalb von vier Wochen umgesetzt werden können. In der Augenklinik des USB wird nach diesem Prinzip bereits seit einiger Zeit Schritt für Schritt die Patientenzufriedenheit erhöht und der Arbeitsalltag der Mitarbeitenden erleichtert. Bereits 197 umgesetzte Massnahmen im Rahmen des KVP kann die Augenklinik für das Jahr 2015 für sich verbuchen – nicht zuletzt zum Wohle der Patienten, die von den besseren Abläufen und zufriedeneren Mitarbeitenden profitieren.



Huddle

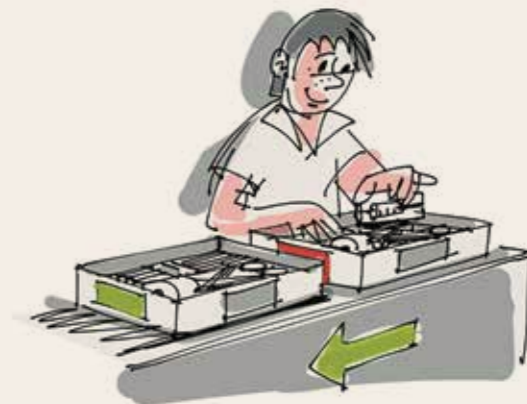
Der Huddle ist ein geplantes, strukturiert und regelmässig durchgeführtes Treffen eines interprofessionellen Teams, um die Organisation (z. B. auf einer Station) zu unterstützen. Janita Scheele, eine der beiden Lean-Expertinnen im Bereich Medizinische Querschnittsfunktionen, hat die Einführung des Huddles in der Radiologie begleitet. Seitdem treffen sich die Teams täglich zu einer festen Zeit am Morgen, um die Abläufe und Besonderheiten des aktuellen Tages zu besprechen. Ebenfalls können aktuelle Projekte kurz vorgestellt werden.

An einem Board werden dabei alle wichtigen Informationen für das Team innerhalb weniger Minuten zusammengetragen und festgehalten, z. B. Abwesenheiten oder Dinge, die aktuell beachtet werden müssen. Das Board, das am Morgen besprochen wurde, bleibt den ganzen Tag für alle sichtbar.

Der Huddle ist eine bequeme Möglichkeit, sich auf einen Blick über alle wichtigen, aktuellen Dinge zu informieren. Mussten früher oft viele Telefongespräche geführt werden, um Missverständnisse zu vermeiden, so sind heute die Teammitglieder allzeit bestens informiert.

Kanban

Unter Kanban versteht man die Reduktion lokaler Materialbestände, indem sich die Produktion/Logistik an den tatsächlich benötigten Warenmengen vor Ort orientiert und diese zeitgenau bereitstellt. Auf der Chirurgie wurde das Kanban-System vom Lean-Experten Kurt Aldorf eingeführt.



Grosse Vorräte sind stets mit Kosten verbunden. So wurde auf der Chirurgie viel Platz benötigt, der sonst für andere Dinge fehlt. Manchmal wurden Vorräte gar nicht aufgebraucht, da ihre Verwendung zeitlich begrenzt war.

Kanban hat zu einer deutlichen Verschlankung der Materialbestände in der Chirurgie geführt. Nun sind stets alle Materialien an dem Ort zu finden, wo sie benötigt werden. Wege zu einem zentralen Lager entfallen vollständig. Jede/r Mitarbeitende (Pflege/Arzt) weiss immer, welche Dinge wo lagern und kann sich darauf verlassen, dass alles in ausreichender Menge vorhanden ist. Sobald etwas aufgebraucht ist, wird es im nächsten Schritt wieder aufgefüllt. So trägt Kanban dazu bei, dass weniger Zeit für das Suchen verwendet wird und mehr Zeit für den Patienten zur Verfügung steht.

In jedem Bereich im USB können erste Erfolge verzeichnet werden.



gazzetta online



Was ist Lean? Weshalb Lean?

Und was durch Lean im USB bereits erreicht wurde.

Gazzetta-Online

[Mehr zum Thema auf den neuen Intranet-Seiten «Lean@USB»](#)

[Videos «Lean-Statements»](#)