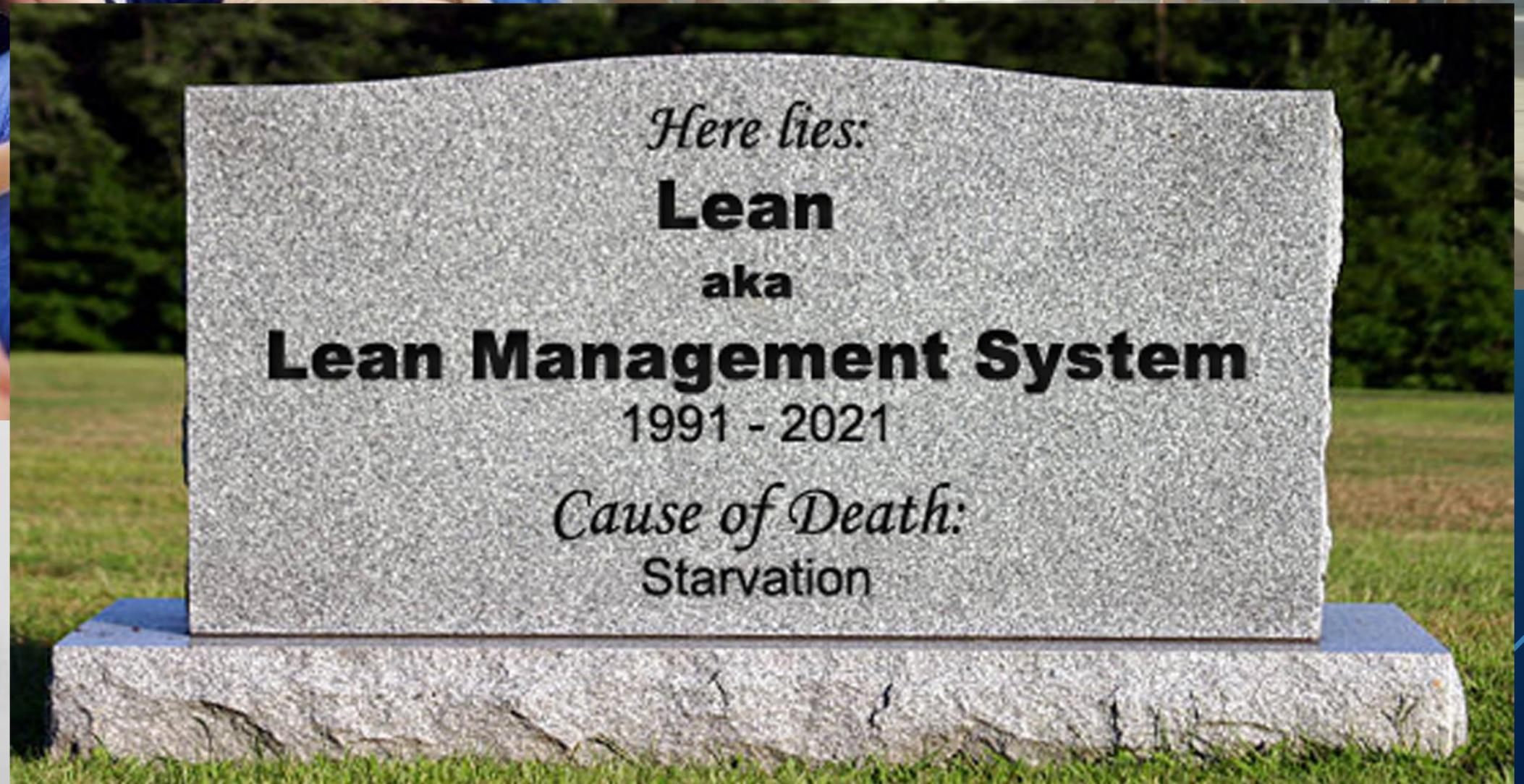


LEAN MANAGEMENT IM OP

Wie ein strukturiertes Managementsystem die
systemische Stabilität und exzellente Teamarbeit fördert

VOPMÖ Kongress Mai 2025
Natasa Neuhold



Sorry
☹️

Alles richtig gemacht!

Wo bleibt der nachhaltige Erfolg?

Klare Definition des Projektes

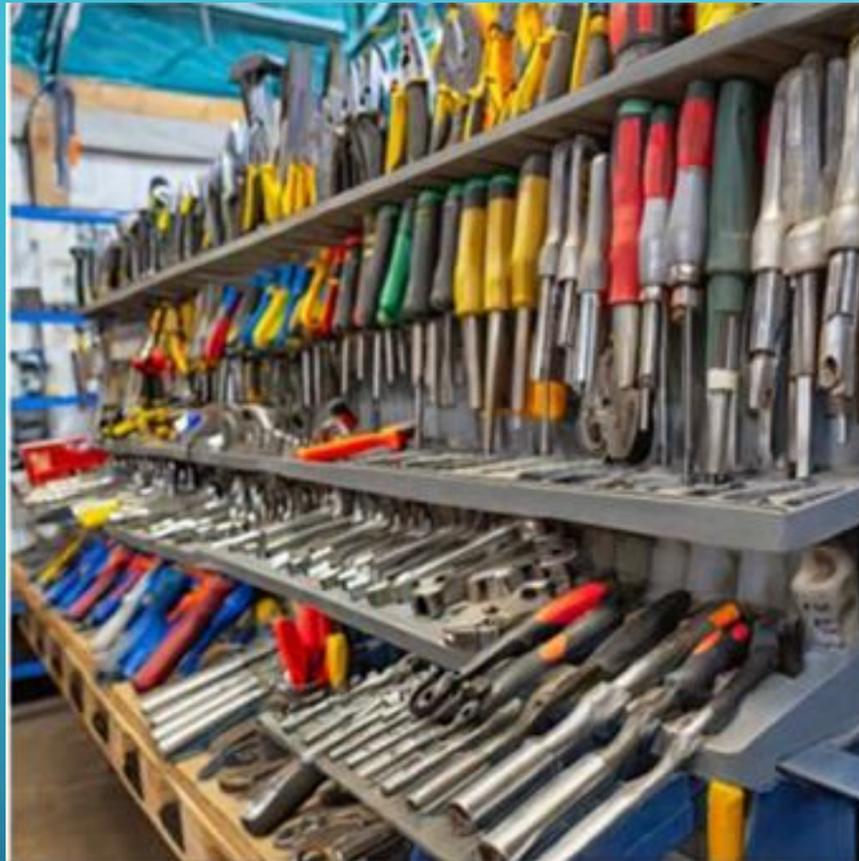
Schulung für alle Mitarbeiter über Begriffe des Lean Managements

Boards, 5S, Ishikawa, usw. wurden flächendeckend eingeführt

Verschwendungen im Arbeitsalltag und eigenen Umfeld der Healthprofessionals wurden beseitigt

Anzahl der zu implementierten Lean-Projekte erreicht

Lean Tool System implementiert



99% der Unternehmen sehen Lean-Management als Methodenkoffer im klassischen Managementsystem

Lean Management System entwickelt



Für 1% der Unternehmen stellt Lean Management eine revolutionäre Denk- und Arbeitsweise in einem ganzheitlichen Managementsystem dar.

ECKPFEILER FÜR DIE NACHHALTIGE SYSTEMTRANSFORMATION VOM KLASSISCHEN MANAGEMENT ZUM LEAN THINKING



DIE LÖSUNG: LEAN CLINICAL MANAGEMENT (LCM)

- **Managementframework mit Orientierung am TPS**
 - Nicht an den Tools, sondern der Ideologie



- **Angepasst an Besonderheiten und Komplexität der Klinik**



- **Tatsächliche Wertschöpfung im Krankenhaus = klinische Kernprozesse**

- hochgradig effizient und effektiv
- ohne Gefährdung von Qualität oder Sicherheit
- Ausgerichtet an den Bedürfnissen der PatientInnen



Umsetzungsbeispiel: Lean Clinical Management am Kepler Universitätsklinikum

Die 5 Faktoren zur nachhaltigen Transformation



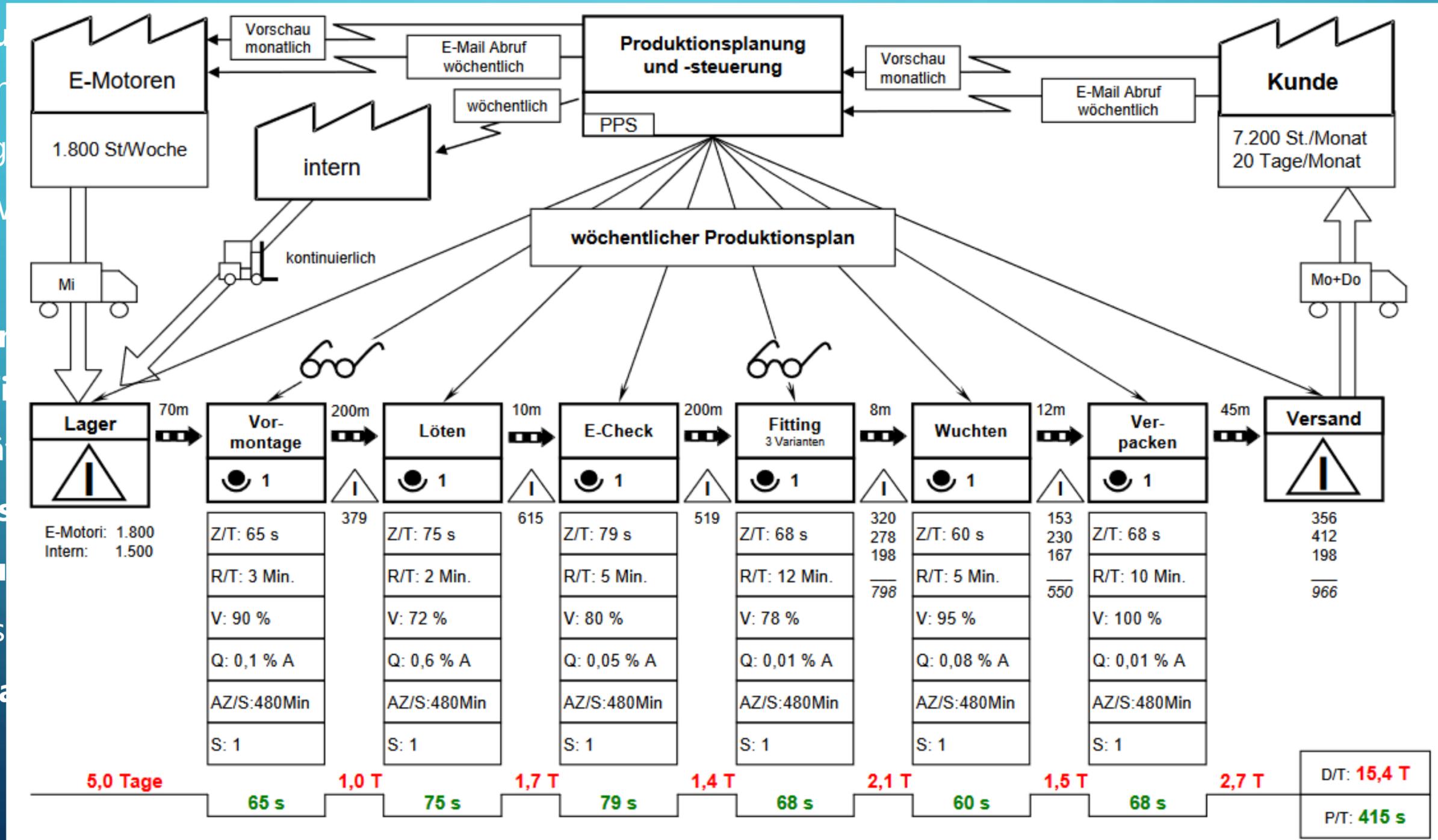
TOYOTAS WERTSTROMANALYSE ALS RÖNTGENBILD DER AUFBAU- UND ABLAUFORGANISATION

Hintergrund

- Ursprung
- Wichtig
- einem V

Zielsetzung

- Identifi
- Prozess
- Erhöhu
- Prozess
- Transpa



PATIENTINNENPFAD ALS AUSGANGSBASIS

Klinischer Behandlungspfad: Beschreibt die Abläufe der medizinisch/pflegerischen Behandlung aus Sicht der Health Professionals. Dient zur Optimierung von Behandlungsabläufen und unterliegt strengen Leitlinien.

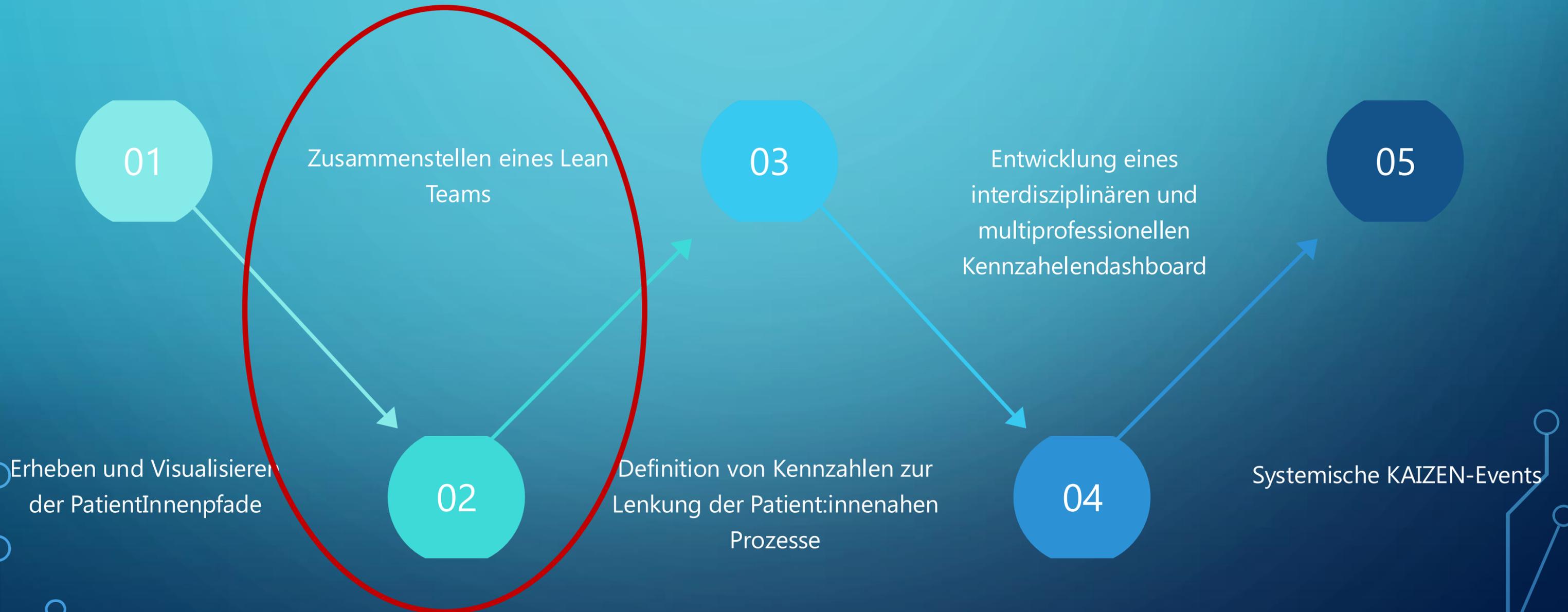
Patientinnenpfad beschreibt den Weg der Patientinnen durch die Abteilung aus Sicht der Patientinnen und dient zur Optimierung organisatorischer Abläufe.

8 MUDA-ARTEN IM OP



Umsetzungsbeispiel: Lean Clinical Management am Kepler Universitätsklinikum

Die 5 Faktoren zur nachhaltigen Transformation



LEAN TEAM – AUF DIE RICHTIGE KONSTELLATION KOMMT ES AN



Interdisziplinäres
und
interprofessionelles
Team

Deckt alle
Schnittstellen der
PatientInnenpfade
ab

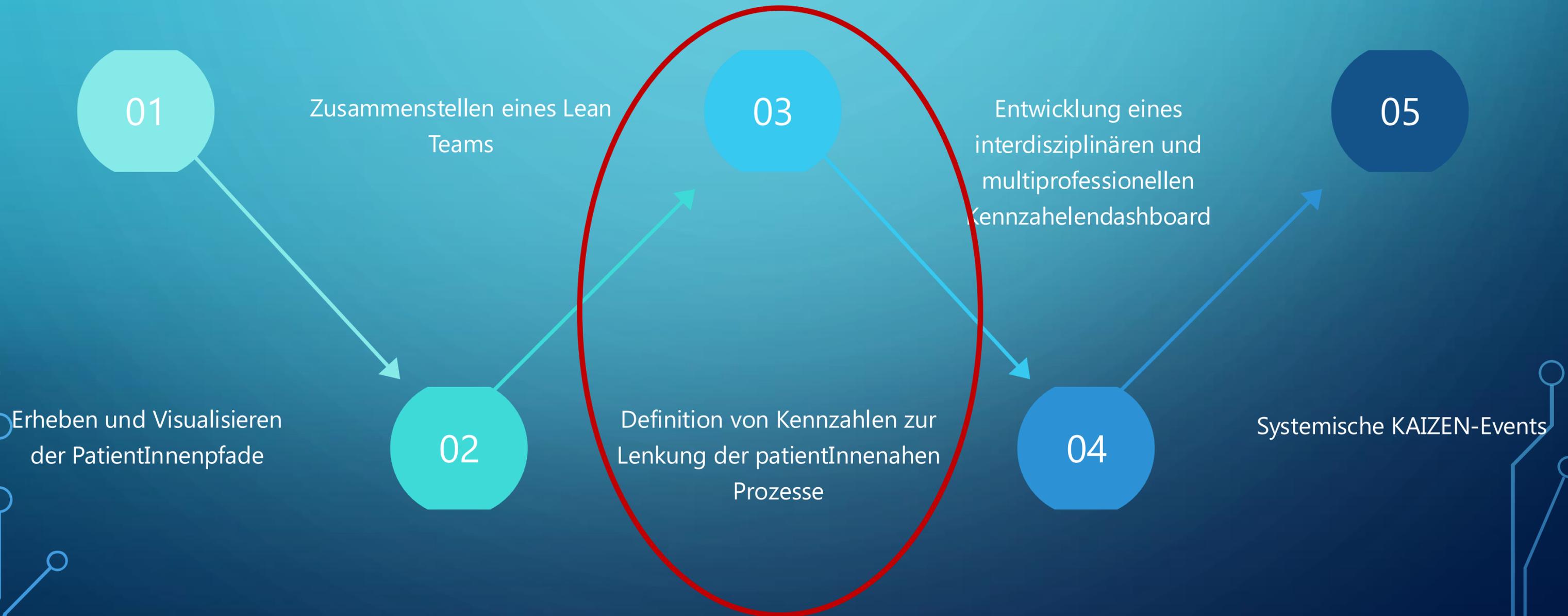
Nicht (nur)
Führungskräfte,
sondern vor allem
Frontline-
MitarbeiterInnen

Gewährleistung der
kontinuierlichen
Optimierung des
PatientInnenpfades

Mitglieder sind
Interessensvertreter der
eigenen
Abteilungen/Professionen

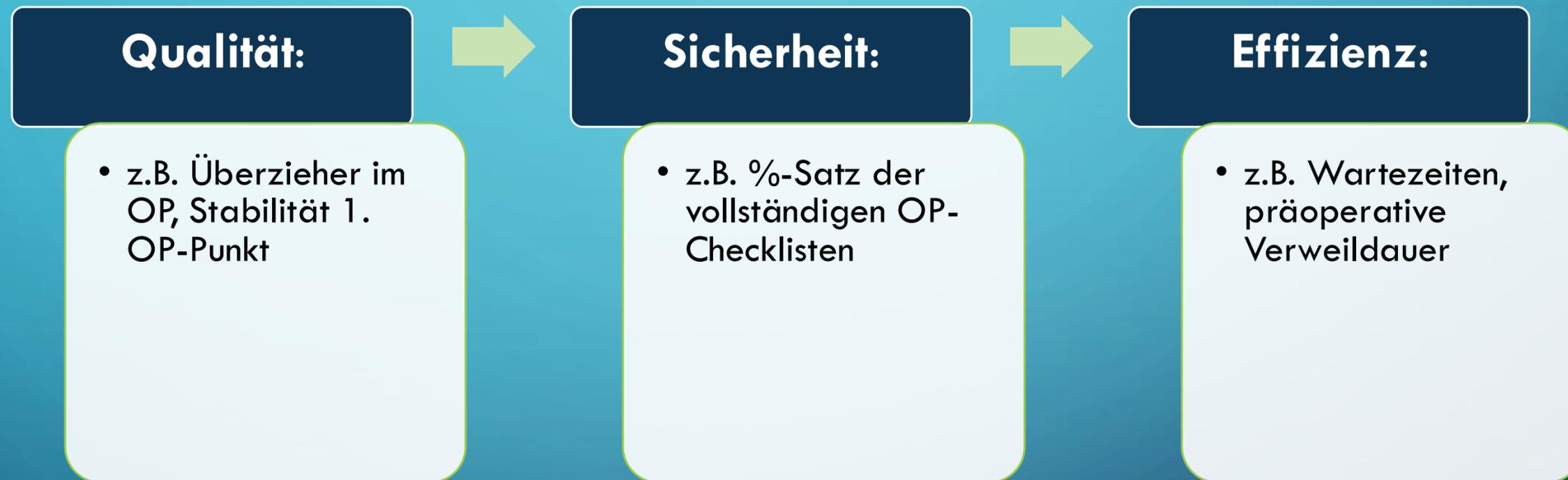
Umsetzungsbeispiel: Lean Clinical Management am Kepler Universitätsklinikum

Die 5 Faktoren zur nachhaltigen Transformation



KENNZAHLEN IM LEAN CLINICAL MANAGEMENT

- Identifikation von Kennzahlen für die Steuerung des klinischen Betriebs
- Beeinflussbar durch Health Professionals



- **Vorgabe von Zielen**
- **tägliche/wöchentliche Evaluierung der Kennzahlen**

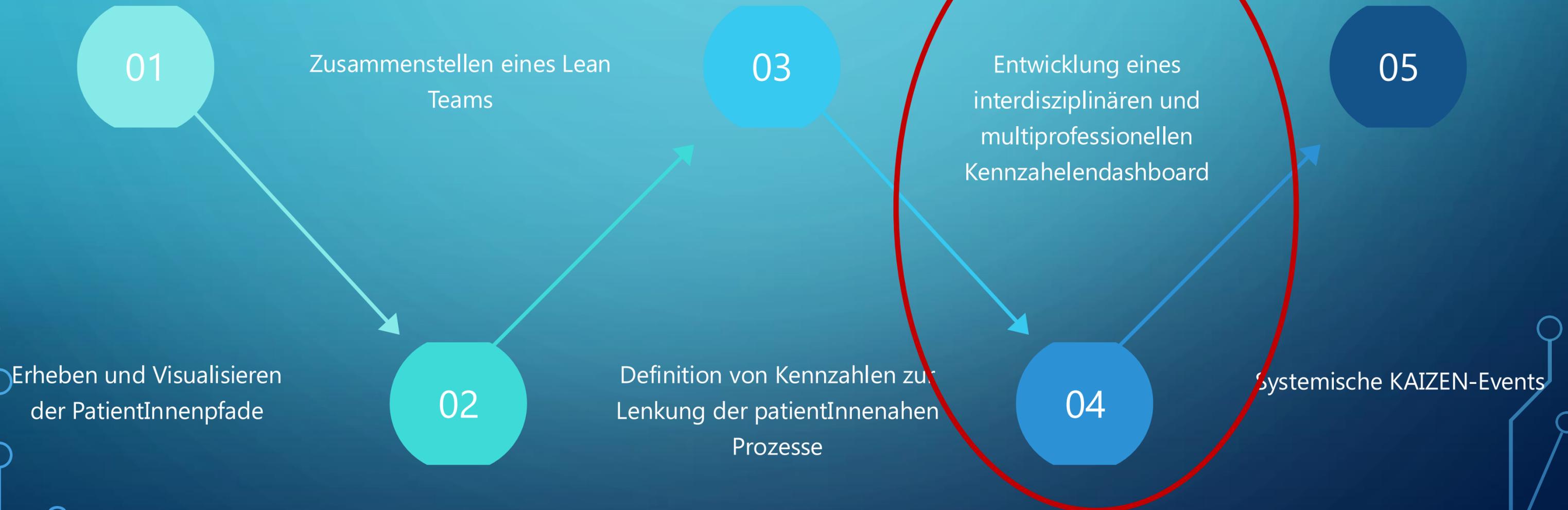
Qualität vor Quantität bei der Wahl der Kennzahlen



- Entwicklung eines **einheitlichen Verständnisses für Kennzahlen auf klinischer Ebene** erfordert Geduld und Training
- Kennzahlen im **klinischen Setting** \neq Kennzahlen des **Controllings**
- Im klinischen Setting geben Kennzahlen darüber Auskunft, ob Maßnahme erfolgreich und Status der schnittstellenübergreifenden Funktionalität
- Kennzahlen als Motivationsfaktor** für kontinuierliche Optimierung und Verbesserung
- Erfolgskritisch: **Entwicklung von klinischen Prozess- und Qualitätskennzahlen** und Einbettung in Kennzahlendashboard mit automatischer Erfassung
- Organisatorische Zielvorgaben sind Grundvoraussetzung

Umsetzungsbeispiel: Lean Clinical Management am Kepler Universitätsklinikum

Die 5 Faktoren zur nachhaltigen Transformation



DAS DAILY MANAGEMENT-SYSTEM (DMS)

Besprechen? Ja, aber zielführend und systematisch

DMS dient strukturierten tägliche Kurzbesprechung

- koordinierte Besprechung der wichtigsten organisatorischen Kennzahlen vor Ort
- Interprofessionell und interdisziplinär

nichts Neues in der Medizin: Morgenbesprechungen, Kurvenvisiten, M&M Konferenzen, etc. vergleichbar

- betrachten nicht nur den Behandlungsprozess
- sondern sämtliche organisatorischen Abläufe/Kennzahlen

DAS HUDDLE-BOARD ZUM VISUELLEN BESPRECHUNGSWESEN

Bevor Huddle Meetings eingeführt müssen die Tagesabläufe der benachbarten Abteilungen angeglichen werden, um Zeit zu schaffen !!

01

Es wurden die wichtigsten zu optimierenden Brennpunkte aus dem Pfad evaluiert

02

Den Maßnahmen wurden Kennzahlen zugeteilt

03

Den Maßnahmen wurden Zielwerte zugeteilt

05

Lean Team Mitglieder wurden beauftragt die Zahlen zu erheben

04

Es werden die Kennzahlen über einen bestimmten Zeitraum beobachtet, um zu evaluieren, ob Maßnahme effektiv

INTERDISZIPLINÄRES OP HUDDLE

(Montag-Freitag ca. 14.30-14.35; Ort: NCH Bib; Teilnehmer: NCH-Ärzte, OP-Pflege, Anä Ärzte, Anä Pflege, OP-Koord, IOM)

QUALITÄT

Kommunikation
NCH-Anä um 22.00
und 6.45 erfolgt

Tägliche
Kennzahlen-
erfassung

Monatliche
Statistik

SICHERHEIT

1. Punkt kurzfristig
abgesetzt

Tägliche
Kennzahlen-
erfassung

Monatliche
Statistik

EFFIZIENZ

1. Punkt OP Beginn
NICHT vor 7.45 Uhr

Tägliche
Kennzahlen-
erfassung

Monatliche
Statistik

MENSCHEN

Überzieher im OP

Tägliche
Kennzahlen-
erfassung

Monatliche
Statistik

VERBESSERUNGS- VORSCHLÄGE

Platz für Post-Its
(direkt oder aus anderen OE-Tiers)
Themen werden evtl. für
Führungskräfte „aufgehoben“

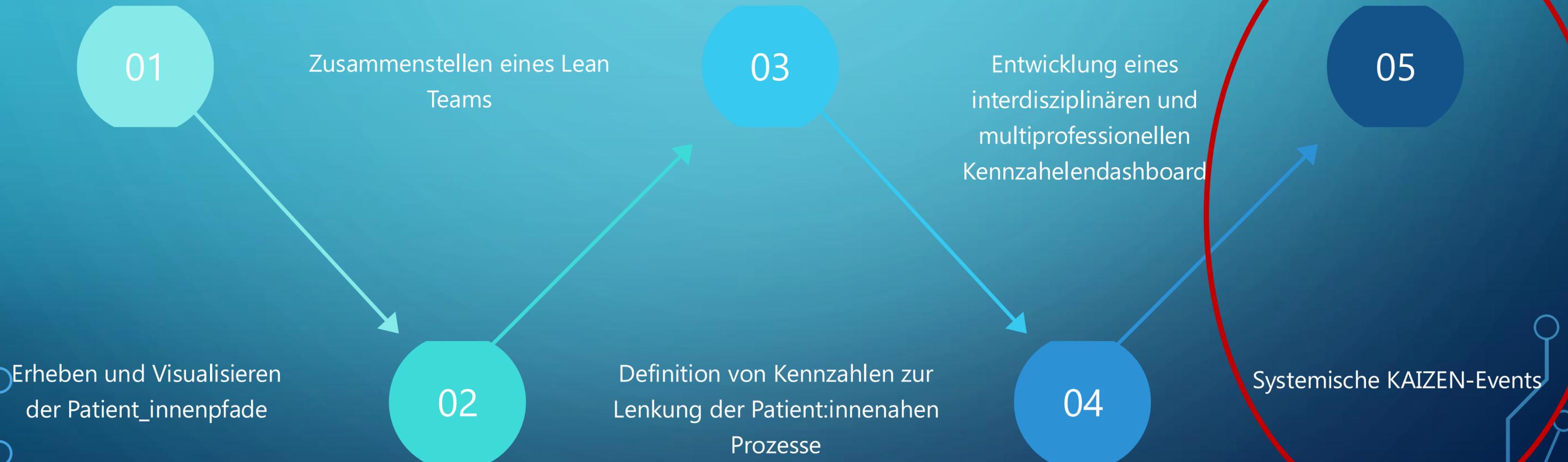
Maßnahmenliste
(wer, was, bis
wann)

Themen für Lean-Team*
Themen für Kaizen Event
Themenspeicher*

* Wird vom Clustermanager am Ende der Woche eingesammelt und in die jeweiligen Gremien verteilt

Umsetzungsbeispiel: Lean Clinical Management am Kepler Universitätsklinikum

Die 5 Faktoren zur nachhaltigen Transformation



KAIZEN-EVENTS

- Probleme, die nicht im alltäglichen Tun lösbar sind
 - Schnittstellen
- mit allen Beteiligten (Lean Team)
- Informationen aus Walks
- **Event ist erst nach Lösungsfindung beendet**
- **Verbindliche Ziele und Maßnahmen**
- **Verantwortlichkeiten**



OUTCOME

(EIN ÜBERBLICK 2019-2024)

- Senkung der Fluktuationsrate OP-Pflege von 25% jährlich auf 0 %
- Effizienzsteigerung im OP um ca. 13% (Anzahl Operationen im Jahr) trotz Covid, trotz massivem Mangel an AnästhesisInnen
- Verkürzung der präoperativen Liegedauer von 4,16 Tagen auf 3,2 Tage
- Verkürzung der Gesamtbelagsdauer 6,79 auf 5,7
- M&M-Konferenzen sind Selbstläufer und erfolgen abteilungsübergreifend -> positive Fehlerkultur
- Optimierungen werden immer im Lean Team abgesprochen, um Wechselwirkungen zu berücksichtigen
- Qualitätsmanagement als integraler Bestandteil des klinischen Alltags
- Spürbarer Teamgeist entlang des gesamten PatientInnenpfades

ZUSAMMENGEFASST: ES GEHT NICHT DARUM, EINFACH NUR WENIGER ZU TUN, SONDERN DIE RICHTIGEN DINGE RICHTIG ZU TUN.

Lean Operations Management
(Methoden und Werkzeuge zur
Umsetzung und Pflege der Strategie
im klinischen Setting)

Prozessorientierung

Menschenzentrierung
„Respect for People“

Führen nach Lean-
Prinzipien

Strategisch verankerte Bekennung zur fortlaufenden Verbesserung und Entwicklung der gesamten Wertschöpfungskette als Kernleistung der Einrichtung

Lean ≠ kein Einsparungsprogramm, bei dem am Ende alle rennen müssen



Lean ≠ kein Einsparungsprogramm, bei dem am Ende alle rennen müssen

Lean = Verschlinkung der Ineffizienzen durch

- **eine intelligente Neugestaltung unserer Arbeit, die allen Menschen im System zugute kommt**





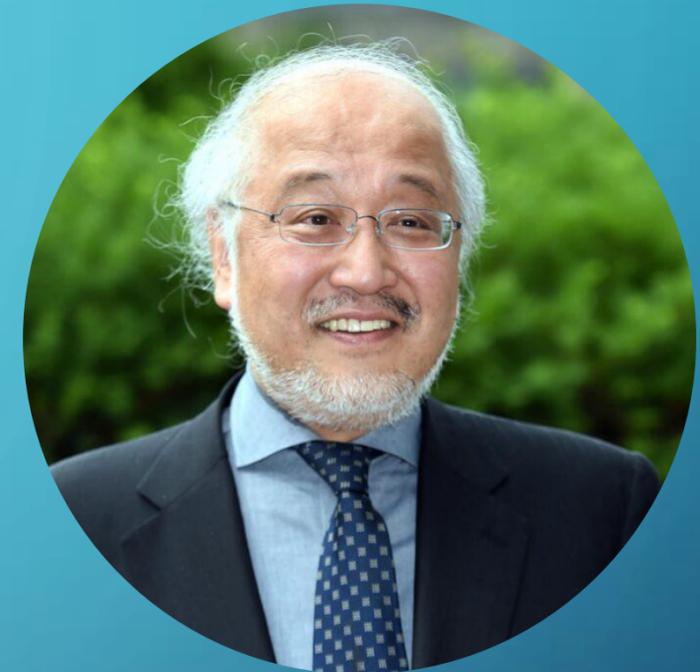
LEAN CLINICAL
MANAGEMENT

Im Idealfall:

- **Personalbelastung sinkt** (mehr Zeit für die PatientInnen)
- **MitarbeiterInnenzufriedenheit steigt** (weniger Fluktuation)
- **Positive Fehlerkultur** (Erhöhung der MitarbeiterInnen- und PatientInnen-sicherheit)
- **PatientInnenzufriedenheit und Behandlungsqualität steigen** (Frequenzen steigen)
- **Ausgaben bleiben gleich** (können initial aber auch steigen)

“Lean ist ein Begriff, den man sich gut einprägen kann, aber ein kompliziertes Konzept, das sich nicht direkt erschließt.”

Takahiro Fujimoto, Lean-Vorreiter und Autor



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ich freue mich auf Ihre Fragen