

# Lean Management in Institutionen des Gesundheitswesens





## Inhalt

Lean Management in der Gesundheitsinstitution.....	3
Lean Anwenderseminar I - LBT-I .....	5
Lean Anwenderseminar II - LBT-II .....	7
Lean Healthcare Coaching - LHT.....	9

---

## Lean Management in der Gesundheitsinstitution

Wer die Zukunftsfähigkeit seiner Organisation verbessern will, kommt an «Lean» nicht vorbei. Lean ist nicht nur die weltweit führende Arbeitsmethode, sondern inzwischen auch das weltweit führende Managementsystem. Die Lean-Philosophie stellt den Patienten in den Mittelpunkt der Leistungserbringung und stimmt die Organisation aller Arbeitsabläufe auf ihn ab. «Der Patient kommt zuerst» bedeutet mehr Sicherheit und Qualität für den Empfänger von medizinischen und pflegerischen Leistungen.

Es bedeutet aber auch weniger Verschwendung im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden, einen stabilen Tagesbetrieb und eine optimale Nutzung der vorhandenen Ressourcen. Mitarbeitende sind Problemlöser/innen am Ort des Geschehens

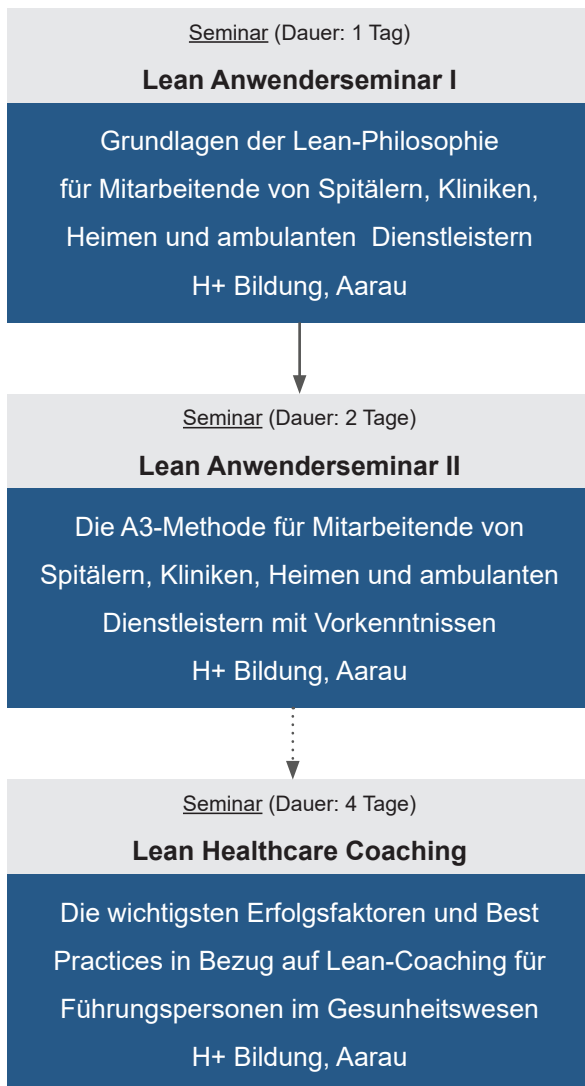
Kontinuierliche Verbesserung und Respekt vor dem Wissen der Mitarbeitenden bilden die Basis der Weiterentwicklung. Führende Häuser im Bereich Lean haben erkannt, dass Probleme dort gelöst werden müssen, wo sie entstehen: am Ort des Geschehens, im Kontakt mit den Patientinnen und Patienten. In den erfolgreichsten Lean-Organisationen sind alle Mitarbeitenden Problemlöser. Sie sind täglich darauf bedacht, Barrieren und Verschwendungen zugunsten des Patientenwohls zu eliminieren. 80% der Innovation erwächst aus der Eliminierung von kleinen, alltäglichen Problemen.

Lean ist aber nicht bloss eine Methode, mit der sich die Effizienz im Gesundheitswesen verbessern lässt. Es ist ein ganzheitliches Managementsystem. Es verändert die Art und Weise, wie geführt und gearbeitet wird. Der Prozess einer kontinuierlichen Verbesserung wird im Alltag verankert.

### **Wertstromdenken: Synchronisierung und Standardisierung sind Grundlagen**

Prägend für die Lean-Philosophie waren Entwicklungen in der japanischen Autoindustrie mit dem Ziel, den Kundennutzen in den Bereichen Qualität, Lieferzeit und Kosten zu optimieren. Daraus wurde ein Mindset abgeleitet, das heute in Spitälern erfolgreich angewendet wird. Einer der wichtigsten Grundsätze ist: Wir geben jeder Patientin das, was sie jetzt gerade braucht.

Im Gesundheitswesen ist die Umsetzung dieses Grundsatzes eine grosse Herausforderung. Wer genauer hinschaut stellt fest, wir machen manchmal zu viel. Es gibt Leistungen, die Patient/innen gar nicht benötigen. In diesem Zusammenhang spricht man von «Verschwendung». Verschwendungen aus den Arbeitsabläufen zu eliminieren ist eine einfache Methode, Frustrationen bei allen Beteiligten, Patient/innen wie Mitarbeiter/innen zu reduzieren und Ressourcen für Wertschöpfendes einzusetzen. Eine der Stärken von Lean ist die Synchronisierung von Patientenbedürfnissen (und Angehörigenbedürfnisse), Patientenpfaden, Zusammenarbeit (interprofessionell und interdisziplinär), Anforderungen an Mitarbeitende (Rollen), Informationsflüssen, IT-Systemen, Medikamentenflüssen, Materialflüssen und Geräten in Wertströmen. Die Standardisierung hilft, die Komplexität im Spitalalltag besser zu bewältigen. Dadurch wird es möglich, Leistung für Leistung zu koordinieren, wodurch Ruhe in das System einkehrt. Lean ist akzeptiert, weil es funktioniert. Die Mitarbeitenden stellen den Unterschied im Alltag fest.



## Lean Anwenderseminar I - LBT-I

In diesem Seminar lernen Sie die Grundlagen der Lean-Philosophie kennen, erleben ihre Wirkung hautnah. Darüber hinaus erlernen Sie wichtige Begriffe aus dem «Lean-Konzept» zu verstehen und erproben die Anwendung anhand von konkreten Beispielen.

<b>Zielgruppe</b>	Mitarbeitende von Spitälern, Kliniken, Pflegeinstitutionen und ambulanten Dienstleistern ohne oder mit wenig Lean-Vorkenntnissen
<b>Voraussetzungen</b>	Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit: Das Seminar lebt auch von den Ressourcen und Erfahrungen der Teilnehmenden.
<b>Handlungs- kompetenzen</b>	Die Teilnehmenden <ul style="list-style-type: none"><li>• umschreiben die «Lean-Philosophie» und das Konzept «Lean Hospital»</li><li>• sind in der Lage, die wichtigsten Analyseinstrumente von Lean zu beschreiben und Verbesserungsvorschläge für eine Situation aus ihrem Arbeitsalltag abzuleiten</li><li>• sind motiviert, sich mit Veränderungsprozessen nach «Lean» weiter auseinanderzusetzen</li></ul>
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konzept «Lean Hospital»: Ziel, Leitidee, Teilkonzepte</li><li>• Lean-Leitprinzipien übersetzt auf das Gesundheitswesen</li><li>• Analysetechniken aus dem Werkzeugkoffer «Lean»</li><li>• Vertiefung «7 Arten der Verschwendung» (Muda), Unausgeglicheneheit (Mura) und Überlastung (Muri)</li><li>• Phasen Lean Veränderungsprozess</li><li>• Lean-Prinzipien anhand einer Simulationsübung</li></ul>
<b>Methoden</b>	Der Unterricht ist nach den Grundsätzen der Erwachsenenbildung gestaltet.
<b>Hinweise</b>	Das Seminar eignet sich auch zur Durchführung in einer Institution, insbesondere mit Teilnehmenden aus verschiedenen Berufsgruppen oder in interdisziplinären Teams. Gerne unterbreiten wir Ihnen eine Offerte.

<b>Dozierende</b>	Fachpersonen mit ausgewiesener Weiterbildung und fundierter Praxis. Details unter <a href="http://www.hplus-bildung.ch">www.hplus-bildung.ch</a>
<b>Abschluss</b>	Die Teilnehmenden erhalten eine Seminarbestätigung von H+ Bildung.
<b>Dauer</b>	1 Tag
<b>Kosten</b>	<b>CHF 450.-</b> Seminarkosten inkl. Dokumentation, ohne Unterkunft und Verpflegung
<b>Lernzeit</b>	1Tag Präsenzunterricht und individuelle Selbstlernzeit.
<b>Daten</b>	Die Unterrichtstage sind auf unserer Webseite publiziert. <a href="https://hplus-bildung.ch/lbt-i">https://hplus-bildung.ch/lbt-i</a>



## Lean Anwenderseminar II - LBT-II

Die A3-Methode ist einer der schlagkräftigsten Problemlösungsansätze. Sie hilft Ihnen Probleme zu analysieren, Lösungen zu finden und die Ergebnisse nachhaltig zu sichern. In diesem zweitägigen Seminar wenden Sie die A3-Methode anhand einer Problemstellung aus Ihrem Alltag an. Dabei lernen Sie die wichtigsten Ideen und Instrumente zur Problemlösung aus der Lean-Philosophie kennen.

<b>Zielgruppe</b>	Mitarbeitende von Spitälern, Kliniken, Pflegeinstitutionen und ambulanten Dienstleistern mit Vorkenntnissen der Philosophie und der Prinzipien von Lean im Gesundheitswesen (Lean Anwenderseminar I)
<b>Voraussetzungen</b>	Kenntnisse des Lean-Konzeptes und der Lean-Philosophie im Gesundheitswesen (Niveau Lean Anwenderseminar I) Vorbereitungslektüre (Lean Hospital - das Krankenhaus der Zukunft) und obligatorische Bearbeitung der Vorbereitungsaufgabe (Problemstellung aus Ihrem Alltag). Beides wird ca. 4 Wochen vor dem ersten Seminartag zugestellt.
<b>Handlungs- kompetenzen</b>	Die Teilnehmenden <ul style="list-style-type: none"><li>• verstehen die Funktionsweise der A3-Methode im Kontext der kontinuierlichen Weiterentwicklung</li><li>• wenden die wichtigsten Instrumente zur Problemlösung aus der Lean-Philosophie praktisch an</li><li>• analysieren und bearbeiten erfolgreich eine Fragestellung aus ihrem Arbeitsalltag und setzen die Lösungsvorschläge um</li></ul>
<b>Methoden</b>	Der Unterricht ist nach den Grundsätzen der Erwachsenenbildung gestaltet.
<b>Hinweise</b>	Die Seminarkosten verstehen sich inkl. Dokumentation und Buch «Lean Hospital» ohne Unterkunft und Verpflegung.

<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A3-Methode: Funktionsweise, Einbettung in Lean Hospital und Qualitätsmanagement</li><li>• Instrumente und Hilfsmittel zur Analyse, Umsetzung, Überprüfung und Weiterentwicklung von Problemstellungen</li><li>• Erarbeitung und Schulung von Standard Work</li><li>• Coaching zur Lösung einer aktuellen Fragestellung aus dem Alltag der Teilnehmenden</li><li>• Erfahrungsberichte und Praxisbeispiele aus dem Schweizer Gesundheitswesen</li></ul>
<b>Dozierende</b>	Fachpersonen mit ausgewiesener Weiterbildung und fundierter Praxis. Details unter <a href="http://www.hplus-bildung.ch">www.hplus-bildung.ch</a>
<b>Abschluss</b>	Der erfolgreiche Besuch des Seminars wird mit einem Zertifikat «Lean Hospital Anwender» bestätigt. Zur Erlangung des Zertifikates ist ein Leistungsnachweis zu erstellen, der mit «erfüllt» beurteilt ist.
<b>Dauer</b>	2 Tage
<b>Kosten</b>	<b>CHF 960.–</b> Seminarkosten inkl. Dokumentation und Buch ohne Unterkunft und Verpflegung
<b>Lernzeit</b>	2 Tage Präsenzunterricht und ca. 12 Stunden individuelle Selbstlernzeit.
<b>Daten</b>	Die Unterrichtstage sind auf unserer Webseite publiziert. <a href="https://hplus-bildung.ch/lbt-ii">https://hplus-bildung.ch/lbt-ii</a>





## Lean Healthcare Coaching - LHT

Lean Healthcare Coach sind versierte Kenner der Lean-Werkzeuge und Konzepte. Sie können diese aber auch anderen Personen vermitteln. Lean Healthcare Coach unterstützen Mitarbeitende in ihrem Lernprozess und sind in der Lage, mit ihrer Expertise die Verankerung der Lean-Philosophie im Unternehmen massgeblich mitzugestalten. Sie begleiten Lean-Projekte von überschaubarer Komplexität auf Basis der betrieblichen Lean-Strategie und reflektieren dabei ihre Rolle als Coach.

Dieser Kurs vermittelt die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Best Practices in Bezug auf Lean-Coaching. Die Teilnehmenden üben und reflektieren ihr Coaching-Verhalten unter Supervision erfahrener Lean-Experten. Sie setzen ihre Kenntnisse während des Kurses bei Coaching-Einsätzen in einem Schweizer Spital direkt in die Praxis um.

<b>Zielgruppe</b>	Führungspersonen aus Spitälern, Ärztinnen und Ärzte, Fachexpertinnen und Fachexperten, Bildungsverantwortliche, Projektleitende, Qualitätsmanagerinnen und Qualitätsmanager sowie Prozessmanagerinnen und Prozessmanager aus dem Gesundheitswesen.
<b>Voraussetzungen</b>	Kenntnis der Lean-Philosophie und der wichtigsten Lean-Werkzeuge und Konzepte (beispielsweise Lean Anwenderseminar II) sowie erste Anwendungserfahrungen in der Praxis werden vorausgesetzt. Bei der Zulassung zum Seminar wird auf eine ausgewogene Durchmischung der Teilnehmer und ausreichende Vorkenntnisse geachtet. Die Teilnehmenden müssen ihre Praxiserfahrungen via Webumfrage vor der Zulassung bestätigen.
<b>Hinweise</b>	Einer der vier Seminartage findet in einem Gast-Spital statt. Die restlichen drei Kurstage finden in den Räumlichkeiten von H+ Bildung in Aarau statt.
<b>Dozierende</b>	Fachpersonen mit ausgewiesener Weiterbildung und fundierter Praxis. Details unter <a href="http://www.hplus-bildung.ch">www.hplus-bildung.ch</a>

## Handlungs- kompetenzen

Die Teilnehmenden

- Lernen, ihr eigenes Coaching-Verhalten basierend auf der Lean-Philosophie zu optimieren.
- Üben sich in der Begleitung von Lean-Veränderungsprozessen und in der Verankerung der kontinuierlichen Verbesserung.
- Reflektieren über ihre Rolle als Lean Healthcare Coach, um diese im Alltag besser zu leben.
- Erlernen Strategien zur Problemlösung in Veränderungsprozessen.
- haben ein vertieftes Verständnis des Lean Hospital Systems und dessen praktischer Anwendung im Gesundheitswesen erworben.
- sind fähig, die Vorgehensweisen der kontinuierlichen Verbesserung (Kaizen) und der «radikalen» Verbesserung (Kaikaku) situativ richtig anzuwenden.
- können Mitarbeitende in die Lean-Philosophie einführen und deren weiteren Lernprozess unterstützen.
- können Lean-Projekte von überschaubarer Komplexität auf Basis einer betrieblichen Lean-Strategie begleiten.
- sind befähigt, die Verankerung der Lean-Philosophie und des Lean Leadership Verhaltens in der eigenen Institution voranzutreiben.

## Inhalte

- Lean Management System und Lean-Denkweise
- Planung und Führung des Lean-Veränderungsprozesses
- Anforderungen und Erfolgsfaktoren für Lean Healthcare Coaches
- Coaching-Instrumente (z.B. Coaching Kata, Nemawash)
- Strategien im Umgang mit Widerstand und zur nachhaltigen Verankerung der kontinuierlichen Verbesserung
- Wichtige Lean-Werkzeuge und Konzepte richtig einsetzen (Gemba, Wertstromdesign und -analyse, Huddle, Visuelles Management, Kollegiale Beratung, Feedbackregeln etc.)

**Methoden**

**Verstehen:** Die Teilnehmenden erlernen die bewährtesten Methoden und Strategien aus der Umsetzungs- und Beratungs-praxis im Schweizer Gesundheitswesen und im internationalen Umfeld.

**Erleben:** Der Kurs bietet interaktive Simulationssequenzen sowie die Besichtigung von Umsetzungsbeispielen.

**Üben:** In Ergänzung zu theoretischen Grundlagen, den einzelnen Werkzeugen und Konzepten des Lean Managements sammeln die Teilnehmenden auch Praxiserfahrungen durch Begehungen vor Ort in einem ausgewählten Spital.

**Anwenden:** Der Praxistransfer wird durch drei Lern- und Arbeitsaufträge zwischen den einzelnen Seminartagen abgesichert (Zusatzaufwand insgesamt 12 Stunden).

**Abschluss**

Der erfolgreiche Besuch des Kurses wird mit einem Zertifikat «Lean Hospital Coach» bestätigt.

Zur Erlangung des Zertifikats sind zwei Leistungsnachweise zu erstellen: Auszüge aus Anwendungsdokumentationen sowie Reflexionsberichte aus einem Praxisprojekt. Ein kurzes Prüfungsgespräch rundet den Kurs ab. Die Leistungsnachweise müssen mit «erfüllt» beurteilt sein.

**Dauer**

4 Tage

**Kosten**

**CHF 2'350.–**

Seminarkosten inkl. Dokumentation, ohne Unterkunft und Verpflegung

**Lernzeit**

4 Tage Präsenzunterricht und individuelle Selbstlernzeit.

**Daten**

Die Unterrichtstage sind auf unserer Webseite publiziert.  
<https://hplus-bildung.ch/lht>



**AGB /  
Datenschutz**

Lesen Sie die Allgemeinen Geschäftsbedingungen und unsere Datenschutzerklärung unter: [www.hplus-bildung.ch/agb](http://www.hplus-bildung.ch/agb)



**Informationen**

Weitere interessante Seminare finden Sie auf unserer Webseite [www.hplus-bildung.ch](http://www.hplus-bildung.ch)