

Lean Management

Im Prinzip geht es darum...

- mit einem **minimalen Einsatz** von Personal, Zeit und Investitionen ein **vorgegebenes Ergebnis** (Kundenerwartung) bzw.
- bei **gegebenem Einsatz** ein **maximales Ergebnis** (eine optimale Dienstleistung für den Kunden) zu erzielen.
- Diese Ziele können u. a. durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess erreicht werden.

4

Lean Management

Das Konzept des *Lean Management* besteht nicht in einer besonderen Maßnahme, sondern es beschreibt einen komplexen Ansatz, der u. a. aus folgenden zentralen Elementen besteht:

- Kundenorientierung** (Ausrichtung aller Tätigkeiten auf den Kunden);
- Profilierung** (Konzentration auf die eigenen Stärken);
- Konzentration auf das Wesentliche**, den Primärprozess (Optimierung von Geschäftsprozessen);
- Qualitätsmanagement** (ständige Verbesserung der Qualität, kontinuierlicher Verbesserungsprozess)

5

Lean Management

- interne Kundenorientierung als Leitprinzip**;
- flache Hierarchien**;
- neues Führungskonzept** (Führen ist Service am Mitarbeiter, Eigenverantwortung, Empowerment und Teamarbeit);
- teilautonome Teams** (mehr Verantwortung und Kompetenz an die Basis);
- offener Umgang mit Informationen, Kommunikation und Feedback-Prozesse** (verbesserte Kommunikation unternehmensintern und mit den Kunden);
- permanente Qualifizierung** (Mitarbeiter sollen höher qualifiziert sein und verschiedene Aufgaben erledigen können).

6

Lean Management

Lean Management eignet sich nicht nur als »Modell für schlechte Zeiten«.

Es ist vielmehr auch in sozialen Dienstleistungsunternehmen dazu geeignet,...

- Mitarbeiter und Führungskräfte zu **entwickeln** und zu **fördern**,
- Mitarbeiter und Führungskräfte zu **motivieren**,
- Mitverantwortung** des Einzelnen zu **stärken**,
- das **Betriebsklima** zu **verbessern**,
- Leistungsbeschreibungen festzulegen und zu überprüfen,
- das gesamte Unternehmen weiterzuentwickeln.

7

Lean Management

Kundenorientierung

- Der **Kunde** wird als **gleichberechtigter Partner** gesehen und die Ausrichtung der Leistungsplanung und aller Tätigkeiten orientiert sich an der Frage:
»Welche Lösung/Leistung braucht gerade dieser Bewohner/Kunde für seine Probleme«?
- Damit sind eine hohe **Kundenwahrnehmung** und die Bereitschaft zur **Individualisierung** des Leistungsangebots verbunden.
- Als arbeitsorganisatorische Folge dieser Umorientierung werden die **Arbeitsabläufe flexibel** an die jeweilige Situation angepasst.
Konkret kann das bedeuten:
Der Kunde bestimmt die Dienst-/ Personaleinsatzplanung indirekt weitgehend mit.

8

Lean Management

Profilierung

- Die Einrichtungen können sich nicht allein über die Preise am Markt behaupten. Sie müssen sich von der Konkurrenz durch die **Besonderheit** und **Unverwechselbarkeit** ihres Leistungsangebots unterscheiden.
- Stellen Sie sich z. B. folgende Fragen:
 - Warum ist ihre Einrichtung für den Kunden interessant? Warum sollte er ausgerechnet bei Ihnen einziehen?
 - Zumindest in Teilbereichen sollten die Einrichtungen einen entsprechenden **Schwerpunkt** bilden.
 - Auch das (Fach-) Personal bestimmt maßgeblich das Betriebsergebnis, den Ruf der Einrichtung bei den Kunden und die Stellung am Markt.

9

Lean Management

Konzentration auf das Wesentliche

- Die Einrichtung konzentriert sich bei der Leistungserbringung auf die primären Leistungsprozesse, also auf das Wesentliche.
- Was sind die **Standardleistungen** (über Pflegesatz finanziert) und welche **Zusatzleistungen** (gesonderte Berechnung) werden angeboten?

Die Mitarbeiter müssen wissen:

- Welche Leistungen hat der Bewohner (Kunde) eingekauft und was steht ihm zu?
- Welche konkreten Zusatzleistungen sind gegen gesonderte Berechnung möglich?
- Es geht aber auch darum, die Leistungsprozesse ständig zu optimieren und bezüglich der Wertschöpfung zu hinterfragen, z.B.:
Welchen **Nutzen und Mehrwert** bringt dieser Leistungsprozess bzw. diese Tätigkeit für den Kunden und/oder die Einrichtung?

AGewiS

10

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

10

Lean Management

Qualitätsmanagement

- Die Qualität aller Abläufe rückt in den Mittelpunkt des innerbetrieblichen Geschehens.

Qualitätsentwicklung und **Qualitätsverbesserung**,
Qualitätskontrolle und **Qualitätssicherung**

brauchen verlässliche **interne** Strukturen und sind Aufgaben **aller** Mitarbeitenden.

- Ein wesentliches Qualitätsmerkmal ist der **kontinuierliche Verbesserungsprozess** (KVP).

AGewiS

11

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

11

Lean Management

Interne Kundenorientierung

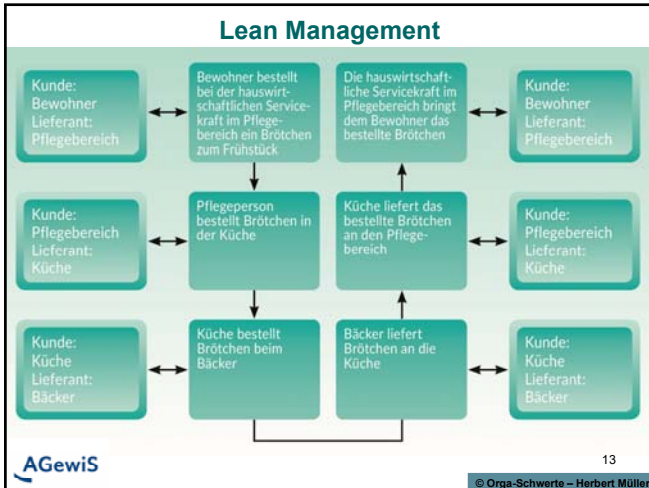
- Ähnlich der Kundenorientierung am Markt wird dieses Element auch auf die unternehmensinternen Kooperationszusammenhänge übertragen. Zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen der Einrichtung besteht eine »**Kunden-Lieferanten-Beziehung**«.
- Die einzelnen Arbeitsbereiche erbringen ihre Leistungen im Rahmen eines internen Kunden-Lieferanten-Beziehung und nehmen je nach Situation die Rolle des **Kunden** oder des **Lieferanten** ein.

AGewiS

12

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

12



13

Lean Management

Flache Hierarchien

- Weniger Hierarchie führt zu kürzeren Dienstwegen und wesentlich direkteren Kontakten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Diese kurzen Wege können unter anderem auch dafür genutzt werden, Schwierigkeiten vor Ort direkt und unbürokratisch anzugehen.
- Die Aufbauorganisation und Übertragung der Aufgaben/Kompetenzen auf die untere Leitungsebene (z.B. WBL) braucht entsprechende Rahmenbedingungen (z.B. Kompetenzen und „Zeit“ für die Durchführung der Aufgaben), damit diese Leitungskräfte nicht überfordert sind.

AGewiS 14
© Orga-Schwerte – Herbert Müller

14

Lean Management

Flache Hierarchien (Fortsetzung)

- Das ist der Fall, wenn einerseits diese Mitarbeiter voll/teilweise in die Erbringung der pflegerischen Dienstleistungen mit eingeplant sind, andererseits sollen sie aber auch die Mitarbeiter im Wohnbereich führen und leiten und das gesamte Wohnbereichs-management sicherstellen.
- Stellen Sie sich einmal folgende Fragen:
 - „Warum benötigen wir so viele Leitungskräfte (Wohnbereichsleitungen, stellvertretende Wohnbereichsleitungen)?“
 - Wäre eine Trennung von Management (Führen und Leiten) und pflegerischen Aufgaben sinnvoll?

AGewiS 15
© Orga-Schwerte – Herbert Müller

15

Lean Management

Neues Führungskonzept

- Vorgesetzte sind Dienstleister und **Coach** ihrer Mitarbeiter.

Verantwortlich für eine Arbeit ist grundsätzlich derjenige, der sie tut (**Durchführungsverantwortung**). Vorgesetzte haben die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter ihre Arbeit so gut wie möglich tun können. Die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen, eine klare Führung und gut eingeübte Abläufe sind die Voraussetzungen für effiziente Arbeit.

Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern sind ein wesentliches Merkmal eines neuen und zeitgemäßen Führungskonzepts. Führen wird als Serviceleistung am und für die Mitarbeiter verstanden.

Teamarbeit und **Empowerment (Beteiligungsmanagement)** sind Bestandteile eines neuen Führungskonzepts.

Lean Management

Teilautonome Teams

Teams sind die Basis des *Lean Management*. Pflege ist nur arbeitsteilig im Team zu erbringen.

Zu den Kernaufgaben der Teams gehört, neben der Erfüllung der Kundenbedürfnisse und der zugesagten Leistungen, die Sicherung der Qualität und der Wirtschaftlichkeit.

- Sie sind selbst verantwortlich für die Planung und Festlegung, Durchführung und Kontrolle ihrer Arbeitsaufgaben.
- Im Rahmen der Bezugspflege wird dieses Prinzip weitergeführt und die Verantwortung für die Steuerung des gesamten Pflegeprozesses auf die Bezugsperson übertragen.

Lean Management

Offener Umgang mit Informationen

- Informationen stehen jedem jederzeit zur Erfüllung seiner Aufgaben zur Verfügung. Hierfür sind **wirksame Kommunikationsstrukturen** wichtig.
- Aber bedeutet das gleichzeitig, dass alle Mitarbeiter/innen in der Pflege immer aktuell über alle Bewohner informiert werden müssen?
- Dieser in der Pflege immer noch anzutreffende Anspruch muss vor dem Hintergrund des Pflegemodells und der entsprechenden Arbeitsorganisation (Bezugspflege) reflektiert werden. Die häufig noch anzutreffende Form der Übergabe, bei der alle über alles informiert werden, sollte bezogen auf Nutzen und Aufwand kritisch hinterfragt werden. Eine wesentliche Informationsquelle ist und bleibt selbstverständlich die Pflegedokumentation.

Lean Management

Offener Umgang mit Informationen (Fortsetzung)

- Teil einer verbesserten einrichtungsinternen Kommunikation können (und müssen) auch **Feedback-Prozesse** sein.
- Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sind auf ein konstruktives Feedback angewiesen, um sich weiterentwickeln und ihre Leistung permanent verbessern zu können.
- Dies trägt auch dazu bei, die Qualität sowie die Mitarbeiter- und Bewohnerzufriedenheit zu steigern.

Lean Management

Permanente Qualifizierung

- Eine wesentliche Anforderung ist die Bereitschaft zu kontinuierlichem und berufsbegleitendem Lernen.
- Insbesondere sind Fähigkeiten zur Selbstorganisation und vor allem Kooperations-, Kommunikations-, Konsens-, Konflikt- und Entscheidungsfähigkeit erforderlich.
- Ein wesentlicher Lernort ist der Arbeitsplatz bzw. die Arbeitssituation selbst.

Lean Management

Fazit

- Im Rahmen der Pflegeversicherung ist ein **neues Organisationsdenken** erforderlich.
- Vieles spricht dafür, das Konzept des *Lean Management* auf die Einrichtungen der Altenhilfe zu übertragen.
- Es bietet die Chance, **Wirtschaftlichkeit** und **Pflegequalität** mit der **Motivation** und der **Zufriedenheit** der Mitarbeiter zu verbinden.
