

4 Lean Nursing – Effiziente Pflege auf digitalen Workflows

Heiko Mania

Lean Nursing – Pflegen wie am Fließband?

Das berufliche Umfeld der professionellen Pflege unterliegt schon heute, aber auch zukünftig zunehmend starken Veränderungen. Neben den demografischen Veränderungen, prägen sich immer stärker weitere Herausforderungen, mit einem hohen Einfluss auf die zukünftige Qualität und Verfügbarkeit von professioneller Pflege. Zu diesen „Schmerzpunkten“ der Pflege zählen:

- die Ausrichtung auf die Anforderungen und Bedürfnisse der Patienten und ihrer Angehörigen,
- variable und unstrukturierte, pflegerische Prozesse,
- notwendige Akademisierung, Qualifizierung und Kompetenzen,
- zunehmender Fachkräftemangel und
- verbesserungsbedürftige, interprofessionelle Zusammenarbeit.

Für sich betrachtet scheinen alle diese bedeutenden Themen unterschiedliche Lösungsstrategien zu benötigen. Betrachtet man sie jedoch im Detail, lässt sich schnell erkennen, dass der verbindende und einflussreichste Faktor ein optimierendes Prozessmanagement ist.

Strukturierte, schlanke, pflegerische Workflows bilden dabei eine wichtige Basis. Eine Optimierung und Nachhaltigkeit kann zudem durch den konsequenten Einsatz moderner, innovativer Technologien in der Pflege erreicht werden. Dabei sollte jedoch die Technik einem strukturierten Prozess folgen, damit nicht ein schlechter pflegerischer Prozess zu einem schlechten, digitalen Pflegeprozess wird. Ein zusätzlicher

Faktor für nachhaltige und effiziente Prozesse ist zudem die Qualifizierung und Kompetenz der Pflegefachkräfte.

Im Kern entspricht dies dem Lean Management aus der Automobilindustrie, das Mitte des 20. Jahrhunderts durch die japanische Firma Toyota geprägt wurde. Im Zentrum dieser Methode stehen schlanke Produktionsprozesse, durch die Anwendung verschiedenster wertschöpfender Prinzipien. Der Leitgedanke ist dabei, dass gerade unstrukturierte und ineffiziente Workflows für schlechte Qualität und hohe Kosten verantwortlich sind.

Und da dies ebenfalls Themen der Gesundheitswirtschaft sind, wurden die Lean Prinzipien zur Jahrtausendwende auch auf diesen Sektor übertragen. Als Lean Hospitals nutzen heute verschiedenste Kliniken in Amerika, Singapur und der Schweiz die Methoden zur Steigerung der Qualität, Effizienz und Patientensicherheit. Eine fachspezifische Ableitung davon, mit einer Orientierung auf die Workflows der Pflegefachkräfte, ist Lean Nursing.

Lean Nursing (agile Pflege) bezeichnet die Gesamtheit aller Methoden und Werkzeuge zur effizienten und wertschöpfenden beruflichen Pflege, die auf eine Ableitung und Weiterentwicklung des Lean Management bzw. Hospital basieren.

Lean Nursing verfolgt dabei das Ziel mit *weniger Aufwand mehr* kosteneffiziente, standardisierte, hochqualitative, motivierende und patientenorientierte *Pflege* zu leisten.

Aus der Lean-Management-Werkzeugkiste entnommen und adaptiert, liegen dem Lean Nursing die folgenden sieben Prinzipien zugrunde.

Kundenorientierung

Die deutschen Krankenhäuser sind ärzte-orientierte Organisationen mit allen historisch gewachsenen Vorteilen, die zu dieser Struktur geführt haben. Jedoch auch mit allen, heute nicht mehr zeitgemäßen Nachteilen. Dazu gehören die oftmals energisch verteidigten Fachbereiche der medizinischen Experten. Diese Konzentration auf die Expertise lenkt dabei nicht selten den Focus vom übergreifenden, patientenorientierten Prozess auf das eigene Interesse der Fachabteilungen.

Ein Umdenken und Handeln aus der Sicht des Patienten, kann sehr schnell aufzeigen, wo Störungen entstehen und bietet multiple Ansätze für Verbesserungen. Dies führt zu einer ganzheitlichen Betrachtung und Optimierung von Patienten- und auch Pflegeprozessen, jedoch auch zu einer kritischen Betrachtung von vorhandenen Technologien.

Nicht selten zwingen gerade nicht-mobile und nicht-prozessorientierte IT-Systeme zu einer dezentralen Doppel- und Nachdokumentation, sowie einer wenig transparenten und teilgeplanten Pflege. Dies zieht meist eine variable, fragmentierte und improvisierte, pflegerische Versorgung nach sich und erhöht damit das Fehlerrisiko.

„Der Patient zuerst!“ – bedeutet oft eine extreme Veränderung des Gewohnsten. Jedoch zeigt der Blick „durch die Brille“ des Patienten die realen Prozesse im Alltag auf und ermöglicht so deren kritische Analyse.

Verschwendungsfreie Prozesse

Die absolute Ausrichtung auf die Anforderungen und Bedürfnisse der Patienten, bedeutet zugleich auch die Ausrichtung auf die eigentliche Wertschöpfung. Dabei gibt es auch Aktivitäten (z.B. Dokumentation), die nicht unmittelbar wertschöpfend sind, aber für die Organisation zur Erbringung der Wertschöpfung zwingend notwendig sind. Diese Leistungen werden als wertunterstützende oder unvermeidbare Verschwendung bezeichnet. Alles andere ist tatsächliche Verschwendung und sollte konsequent eliminiert werden. Im Lean Nursing sind verschiedenen Arten der Verschwendung relevant.

Die Nacharbeit ist eine davon. Das bedeutet, dass ein Prozessschritt nicht vollständig oder fehlerfrei war und noch einmal ausgeführt werden muss. Ein Beispiel dafür ist die Zwischendokumentation von Vitalwerten auf Zetteln statt in der Patientendokumentation. Dies zwingt die Pflegefachkräfte dazu, später noch einmal zeitaufwendig die Werte zu übertragen. Oder noch schlimmer, sie vergessen die Werte nachzutragen und wichtige Informationen zur Behandlung fehlen.

Überdimensionierte Prozesse sind nicht nur komplex und aufwendig, sondern tragen häufig nur bedingt zur Wertschöpfung bei.

Bereitgestellte Ressourcen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt oder in einer bestimmten Menge nicht benötigt werden, bezeichnet Lean Nursing als *Überproduktion*. Ein Beispiel dafür ist eine Vorbereitung aller Medikamente der Patienten für den gesamten Tag. In den Visiten werden häufig Änderungen vorgenommen, die dann oft zum Verwerfen der Medikamente führen.

Wartezeiten sind eine weitere Art der Verschwendung. Nicht selten entstehen diese auch aus der Arztorientierung. Ob flexible oder mehrfache Visiten, spät geschriebene Arztbriefe oder Adhoc-Abrufe zu Untersuchungen – viele Dinge führen zu wiederholten Unterbrechungen der Pflegefachkräfte und zu Wartezeiten beim Patienten.

Unnötige Wege binden Zeit und verlängern Prozesse. Schlecht vorbereitete Pflegemaßnahmen oder ungünstig positionierte Pflegehilfsmittel können solche Verschwendung durch unnötige Wege begünstigen. Pflegefachkräfte sind in ihrer Arbeit immer dann stark beeinträchtigt, wenn Ressourcen nicht ausreichend zur Verfügung stehen. Daher werden oft *Bestände* an Medikamente und Verbrauchsmaterial angelegt. Diese binden aber nicht nur Kapital, sondern auch wertvollen Platz.

In einer Klinik werden Patienten, Material und Dokumente von A nach B transportiert. Meist ist die Pflege dafür verantwortlich. Nicht nur, dass dadurch wertvolle Ressourcen gebunden werden, *Transporte* bringen dem Patienten nur selten einen direkten Nutzen.

Ungenutztes Mitarbeiterpotenzial stellt die letzte Art einer Verschwendung dar. Schließlich wissen die Mitarbeiter am besten, welche Probleme und Potenziale in ihrem Arbeitsumfeld vorhanden sind.

Bedarfsgesteuerte Leistungserbringung

Obwohl eine individuelle Pflegeplanung schon seit Jahren zu den fachlichen Anforderungen der Pflegefachkräfte gehört, findet man sie in der Realität in deutschen

Kliniken nur selten. Meist wird eine auf die Abrechnung ausgerichtete Pflegedokumentation durchgeführt. Dies wiederum führt dazu, dass die Pflegedokumentation und die eigentliche pflegerische Versorgung oft nur wenig miteinander zu tun haben. Hier kann moderne Pflege-Expertensoftware durch eine smarte Unterstützung helfen, mit nur wenig Aufwand in kürzester Zeit einen individuellen Pflegeplan zu erstellen. Dieser ist dann auch im realen Pflegealltag als Grundlage der pflegerischen Interventionen nutzbar.

Führung vor Ort mit Kennzahlen

Den Pflegefachkräften stehen in ihren Versorgungsprozessen nur wenige Kennzahlen zur Verfügung. Diese erhalten sie zudem oft nicht zeitnah, sondern monats- oder quartalsweise. Erst durch eine zeitnahe Verfügbarkeit von Kennzahlen ist eine zielgerichtete Versorgung möglich.

Aber auch für eine gute Führung sind aktuelle Kennzahlen notwendig, jedoch auch die Kenntnis der Situation vor Ort. Daher empfiehlt Lean Nursing immer die Präsenz der Führungskraft am Ort des Geschehens, um dort aktiv, mitarbeiternah und transparent zu handeln.

Aufbau der Kompetenzen der Mitarbeitenden

Die aktuelle Studienlage zeigt deutlich, dass mit der Höhe der pflegerischen Qualifikation auch die Anzahl von Versorgungsfehlern und letztlich auch die Sterblichkeit von Patienten sinken. Daher ist ein weiteres Prinzip des Lean Nursing ein zielgerichtetes Qualifikations- und Talentmanagement und die Förderung der Akademisierung in der Pflege. Hier kommt gerade dem Pflegemanagement eine hohe Verantwortung zu.

Wertschöpfender Einsatz innovativer Technologien

Alle vorgenannten Prinzipien führen durch eine gezielte Bearbeitung und Umsetzung zu positiven ökonomischen und effizienten Abläufen. Um diese jedoch in ihrer Nachhaltigkeit zu unterstützen und gegebenenfalls sogar noch weiter zu optimieren, ist ein konsequenter Einsatz moderner, innovativer Technologien sinnvoll.

Eine Automatisierung in der Pflege wird mit dem Einsatz von Sensoren, Wearables und Smart Devices möglich. Diese intelligenten Hilfsmittel liefern automatisch Daten zum nutzenden Patienten an die Pflege-Expertensoftware und erlauben dadurch eine automatisierte Dokumentation. Damit können Alarmer, Pflegeaufgaben und digitale Prozesse eigenständig erzeugt und gestartet werden. Die Pflegefachkräfte erhalten nicht nur digitale To-do-Listen, sondern können stets den aktuellen Stand und die Qualität der Pflegeprozesse sehen und frühzeitig darauf reagieren. Die so gewonnenen Daten liefern die Basis für Data-Mining-Prozesse, mit dessen Hilfe pflegerische Vorhersagen (prädiktive Pflege) zu pflege-relevanten Risiken oder Pflegephänomenen erzeugt werden. Somit können die Pflegefachkräfte auf Situationen reagieren, die noch gar nicht eingetroffen sind. Weiterhin können moderne Technologien dann auch Aussagen für den besten Pflegepfad in der jeweiligen Pflegesituation (präskriptive Pflege) treffen.

Die Technologien sind heute schon weitestgehend vorhanden. Entscheidend ist jedoch, dass sie die eigentliche Wertschöpfung unterstützen und ein Nutzen für die Pflegefachkräfte darstellbar ist. Moderne Pflege-Expertensysteme können heute die Dokumentationsaufwände stark reduzieren und dadurch kostbare Zeit sparen. Sie können aber auch die Pflegefachkräfte von einem Kostenfaktor zu einem Erlösfaktor wandeln. So können durch eine automatisierte Ableitung und Erzeugung von pflegerischen, abrechnungs-relevanten Kennzahlen auch höhere Erlöse gesichert werden.

Kontinuierliche Verbesserung

Die Optimierung der Pflegeprozesse in Qualität und Effizienz ist kein grundsätzlich einfacher Weg und schon gar nicht kostenneutral zu erreichen. Aber er lohnt sich, da der Patient mit einer hohen Pflegequalität und Sicherheit versorgt wird. Jedoch sind diese Verbesserungen keine Fixpunkte, sondern stellen stetige Prozesse dar. Daher ist Lean Nursing inhärent darauf angelegt, sich ständig zu hinterfragen, Kennzahlen zu bewerten und sich kontinuierlich zu verbessern.

Vorgehensmodell Lean Nursing

Die Entscheidung für die Umsetzung von Lean Nursing kann auf Basis einer zuvor durchgeführten Lean Nursing Assessment und Gap Analyse basieren. Mit diesem Instrument können die Kernbereiche Patientenorientierung, Führung, Mitarbeiter, Prozess- und Informationsmanagement bewertet werden. Dabei kann die Bewertung durch die Führungskraft und die einzelnen Teammitglieder erfolgen oder gemeinsam im Team diskutiert werden. Die Ergebnisse des Instruments zeigen die Kernbereiche auf, in denen Optimierungspotenziale vorhanden sind. Sollen diese zielgerichtet mit Lean Nursing bearbeitet werden, muss ein entsprechendes Projekt durch das Management initiiert werden. Für Lean-Nursing-unerfahrene Organisationen ist die Einbindung eines erfahrenen Lean-Nursing-Coaches zu empfehlen.

In einem ersten Schritt werden die Mitglieder der Projektgruppe in die grundlegenden Prinzipien und Methoden von Lean Nursing geschult.

In einem zweiten Schritt werden danach alle Prozesse des entsprechenden Kernbereichs erfasst und visualisiert. Hier empfiehlt es sich, moderne Methoden und Software für ein kollaboratives Prozessmanagement einzusetzen.

Der dritte Schritt besteht in der gemeinsamen Analyse der erfassten Prozesse. Dabei werden diese aus der Perspektive des Patienten heraus, nach den verschiedenen Arten der Verschwendung und deren möglicher Eliminierung geprüft. Daraus werden sowohl Maßnahmen, messbare Kennzahlen, wie auch die gewünschten Workflows abgeleitet.

Im vierten Schritt wird dann geprüft, wie sich die gewünschten Workflows mittels moderner Technologien noch weiter optimieren, digitalisieren oder sogar automatisieren lassen. Dafür sollten zuerst die Bestandsysteme auf entsprechende Möglichkeiten betrachtet werden, bevor über die Beschaffung neuer Technologien entschieden wird. Entscheidend ist dafür unter anderem, dass der Prozess optimal unterstützt und die daraus resultierenden Kennzahlen transparent und in Echtzeit für alle Beteiligten verfügbar sind. Moderne Pflege-Expertensysteme beinhaltet zudem Workflow-

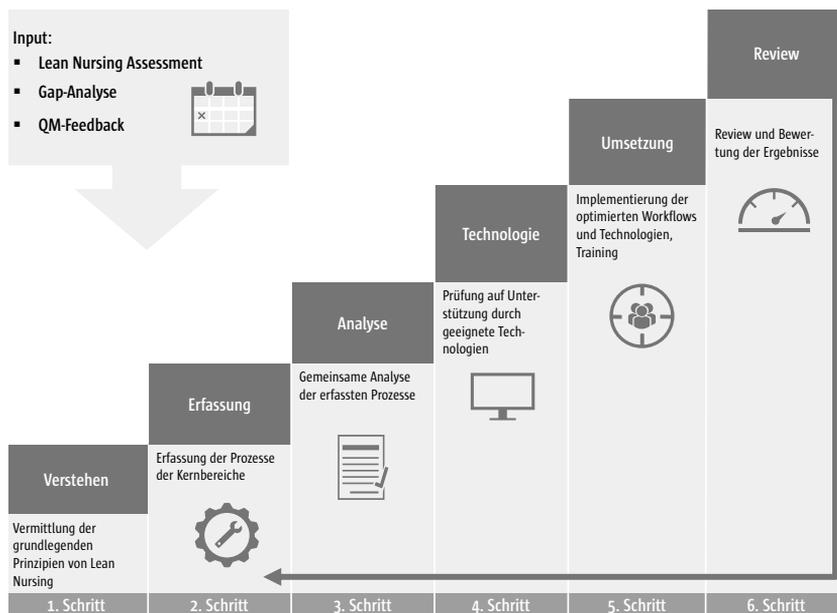


Abb. 1 Vorgehensmodell Lean Nursing

Management-Komponenten, die aktiv digitale Workflows oder gesamte Pflegepfade monitoren und steuern.

Inhalt des fünften Schritts ist die Implementierung der optimierten Prozesse und der dazu gehörenden Technologien in die pflegerische Organisation. Eine angemessene, intensive Schulung darauf ist eine zwingende Voraussetzung für den Erfolg und die Nachhaltigkeit.

Im sechsten Schritt werden die Umsetzung und deren Ergebnisse in regelmäßigen Abständen betrachtet und neu bewertet. Sollte die Qualität und Effizienz dieser Maßnahmen die Erwartungen nicht erreichen oder gar wieder einbrechen, wird durch das Projektteam wieder mit Schritt 2 begonnen. Aber auch wenn die Erwartungen dauerhaft erreicht wurden, kann mit dem erneuten starten des zweiten Schrittes eine kontinuierliche Verbesserung erreicht werden. Die sechs Schritte sind in Abbildung 1 festgehalten.

Fazit

Die Komplexität in der professionellen Pflege wird auch künftig weiter zunehmen. Die große Herausforderung wird jedoch sein, bei immer weniger Pflegefachkräften die Pflegeprozesse so zu strukturieren, zu standardisieren und zu unterstützen, dass eine hohe Effizienz, Qualität und Sicherheit für den Patienten daraus resultiert. Lean Nursing führt nicht nur zu einer hohen Patientenzufriedenheit, es erhöht auch die Mitarbeiterzufriedenheit und kann so zur Mitarbeiterbindung und -gewinnung beitragen. Nicht zuletzt führt Lean Nursing auch dazu, dass echte nutzenstiftende Technologien beschafft und dann auch real genutzt werden.