

Mit 5S die Arbeitszufriedenheit in Krankenhäusern verbessern

Stationspflege und Funktionsbereiche von Zeitfressern entlasten

Schlecht geordnete und unübersichtliche Arbeitsumgebungen behindern den Arbeitsprozess und stehen nicht nur den Patientenbedürfnissen, sondern auch der Mitarbeiterzufriedenheit im Weg. In Mitarbeiterteams von Krankenhäusern, die sich eine gemeinsame Arbeitsumgebung teilen und im Schichtbetrieb arbeiten, wirkt das besonders belastend. Das einzelne Teammitglied kann die Situation allein nur begrenzt verbessern.

Die alltäglichen Arbeitsprozesse in Krankenhäusern werden sehr häufig von unproduktiven und vermeidbaren Tätigkeiten behindert, wie suchen, rückfragen, Doppelarbeiten, vermeidbare Wege, etc. Solche Zeitfresser werden von vielen Mitarbeitern zu Recht als sinnfreie Tätigkeiten empfunden.

Ein effektiver und niederschwelliger Weg zur Vermeidung von Zeitfressern ist die **5S-Methode**. Die Praxis zeigt seit längerem, dass die 5S-Vorgehensweise für Organisationseinheiten von Krankenhäusern besonders nützlich ist und bei Mitarbeitern hohe Akzeptanz findet. Eine wissenschaftliche Untersuchung in schwedischen Krankenhäusern konnte schon vor einigen Jahren einen positiven Zusammenhang zwischen 5S und der Arbeitszufriedenheit zeigen¹.

Wie ist die Vorgehensweise bei 5S?

Die 5S Vorgehensweise kommen aus dem Lean Management. Sie zielt darauf ab, in der eigenen Arbeitsumgebung Ordnung und Übersichtlichkeit sicherzustellen. Damit werden unnötige Tätigkeiten, wie suchen oder Fehler nacharbeiten, vermieden. Die Abkürzung 5S steht für die fünf Schritte der 5S-Methode, die jeweils mit „S“ beginnen:

1. **Sortieren**

Nicht benötigte oder defekte Gegenstände aussortieren. Bei Verbrauchsgütern Übervorräte verhindern durch die Festlegung sinnvoller Mindestbestände und Standardbestellmengen.

2. **Säubern**

Grundreinigung durchführen und falls notwendig Instandsetzungsarbeiten erledigen lassen.

¹ Lindskog P, Hemphälä J, Eklund J, Eriksson A. Lean in healthcare: Engagement in development, job satisfaction or exhaustion? Journal of Hospital Administration 2016, Vol. 5, No. 5:91-105
<https://doi.org/10.5430/jha.v5n5p91>

echtprozess consultants

3. **Systematisieren**

Die notwendigen Dinge im Arbeitsbereich entsprechend dem optimalen Arbeitsprozess anordnen. Für jeden Gegenstand einen Platz festlegen und kennzeichnen. So weiß jedes Teammitglied, wo sich ein benötigter Gegenstand befindet und nach Gebrauch wieder ablegt wird, so dass die Kollegen ihn nicht suchen müssen. Die häufig benötigten Dinge griffbereit anordnen, selten benötigte an entfernteren Plätzen.

4. **Standardisieren**

Die Ergebnisse aus den drei vorangegangenen Arbeitsschritten als Soll-Zustände festgelegt. Diese Soll-Zustände als leicht verständliche, bebilderte und wenig textlastige „One-Page-Info“ am jeweiligen Arbeitsbereich gut sichtbar platzieren. Z.B. zeigt die „One-Page-Info“ an einem Regal mit Verbrauchsmaterialien ein Foto der Soll-Bestückung.

5. **Selbstdisziplin**

Wenn der Soll-Zustand im Arbeitsalltag nicht eingehalten wird, gehen die Vorteile von geordneten und übersichtlichen Arbeitsumgebungen zum Nachteil aller Teammitglieder verloren. Daher sind Kontrollschleifen zur Sicherstellung der Umsetzungstreue notwendig. Z.B. durch kurze Sichtkontrollen bei Schichtübergabe und eine wöchentliche Checkliste.

5S lässt sich schnell umsetzen und kommt ohne Projektstruktur aus

Auf den Punkt gebracht steht die 5S-Methode für das Motto: *keep it simple*. Die Arbeitsumgebung ist so eingerichtet, dass sie den Fluss der Arbeitsprozesse optimal unterstützt.

Die Teammitglieder sollen sich in ihrer Arbeitsumgebung intuitiv zurechtfinden können. Dazu sind visuelle Organisationshilfen sehr nützlich. Im Lagerraum einer Bettenstation ist z.B. durch Bodenmarkierungen gekennzeichnet, wo Rollstühle und Rollatoren abgestellt werden.

Auch Informationen lassen sich durch Visualisierung intuitiv im Team austauschen, z.B. über strukturierte Stationsboards. Gerade bei asynchronen Arbeitszeiten der Teammitglieder, wie z.B. auf Bettenstationen oder im Kreißaal, ist die Visualisierung von ständig benötigten Informationen besonders nützlich.

Für die erstmalige Anwendung der 5S-Methode braucht es nur wenig Vorbereitung. Bereits mit einem 1-tägigen Fortbildungsworkshop vor Ort, z.B. auf einer Pflegestation, kann das 5S-Vorgehen praktisch angewendet werden. Zusätzlich wird mit den Führungskräften des Arbeitsbereichs das erforderliche Führungshandeln zum Erreichen der dauerhaften Umsetzungstreue abgestimmt.

echtprozess consultants

Die 5S-Methode funktioniert auch dann, wenn sie „stand-alone“ in einer einzelnen Organisationseinheit wie z.B. einer Station, einem Funktionsbereich oder einer Abteilung eingeführt wird. Das ermöglicht z.B. die schrittweise Ausweitung auf weitere Organisationseinheiten, je nach Prioritätensetzung.

5S ist sehr gut geeignet für die niederschwellige „bottom-up“ Umsetzung. Dieses Vorgehen bedarf keiner Projektstruktur und ist in jeder Hinsicht ressourcenschonend.

Umsetzungstreue erfordert richtiges Führungshandeln

Unmittelbar nach der erstmaligen Anwendung der 5S-Methode sind die Erfolge sofort für alle Teammitglieder sichtbar und die Motivation zur Aufrechterhaltung der neu gewonnenen Übersichtlichkeit ist groß. Doch die Macht der menschlichen Gewohnheit ist größer. Und so wird das Pendel bald zurückschlagen. Am Computer-Monitor tauchen wieder erste Klebezettel auf, das Stationsboard ist nicht aktuell, Rollstühle stehen auf dem Flur, etc.

Die Leitungskraft muss auf diese Situationen vorbereiten sein und wissen, was nun zu tun ist. Jetzt kommt es auf das richtige Führungshandeln an. Die Leitungskraft muss die Abweichung vom Soll-Zustand konkret und unmittelbar ansprechen. Sie muss die sofortige Wiederherstellung des Soll-Zustands einfordern. Das erfordert von der Leitungskraft Wertschätzung und gleichzeitig hartnäckige Konsequenz. Das ist nicht immer einfach. Gerade in dieser Phase bedarf es der Stärkung durch die übergeordnete Führungskraft.

Doch derart konsequentes Führungshandeln zahlt sich aus. Für die Leitungskraft und für das gesamte Team. Schon bald wird die neue Arbeitsweise für die Teammitglieder zur neuen Routine. Die alten Gewohnheiten verblassen. Richtiges Führungshandeln sorgt so für die kontinuierliche Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der neu geordneten und übersichtlicheren Arbeitsumgebung.

5S - von der Methode zur Haltung

Die Bezeichnung „5S-Methode“ ist nur insoweit treffend, als sie eine Abfolge von Vorgehensschritten beschreibt, um das angestrebte Ergebnis zu erzielen. Das ermöglicht einen niederschweligen Einstieg in die Arbeit mit 5S, vergleichbar mit einem Kochrezept.

Auf lange Sicht betrachtet, handelt es sich bei 5S in erster Linie um eine *Haltung*.

Nach der erstmaligen Schaffung einer neu geordneten und übersichtlicheren Arbeitsumgebung mit 5S geht es zunächst um die Sicherung des neuen Soll-Zustands. Durch geeignetes Führungshandeln wird verhindert, dass die alten Gewohnheiten obsiegen. Der ungeordnete Ausgangszustand ist dann erfolgreich in den geordneten Soll-Zustand transformiert. Damit könnte man sich nun zufriedengeben und es bei der Konservierung des erreichten Zustands belassen.

echtprozess consultants

An dieser Stelle kommt die *Haltung* ins Spiel. 5S will dazu anregen, im Arbeitsalltag fortlaufend nach weiteren Verbesserungsmöglichkeiten Ausschau zu halten. 5S ist eine Einladung zum Ausprobieren. Das Team darf eine Verbesserungsidee für den eigenen Arbeitsbereich einfach testen und im Erfolgsfall den Soll-Zustand unmittelbar anpassen. Das erzeugt Motivation und Freude an Veränderung und steht damit im positiven Gegensatz zu einem oftmals verbürokratisierten betrieblichen Vorschlagswesen.

Fazit

Es lohnt sich mit 5S die allgegenwärtigen Zeitfresser anzugehen und damit insbesondere die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu verbessern. Die Vorteile für Krankenhäuser sind:

- » Höhere Patientenzufriedenheit durch reduzierte Fehlerquellen
- » Mehr Mitarbeiterzufriedenheit durch Vermeidung von überflüssigen Tätigkeiten
- » Schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- » Geringere Materialbestände auf Stationen und in Funktionsbereichen
- » Effizientere Arbeitsprozesse
- » Motivation und Freude an Veränderung

echtprozess consultants verfügt über besondere Expertise darin, wie Krankenhäuser mit 5S geordnete und übersichtlich Arbeitsbereiche schaffen, dadurch die Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen und die Prozesseffizienz verbessern.



Christoph Lammers

Unternehmensberater
Diplom-Kaufmann

T +49 (0)541 440 110 12

christoph.lammers@echtprozess.de

www.echtprozess.de

[XING](#) | [LinkedIn](#) | [vCard](#)

Christoph Lammers echtprozess consultants

Meller Landstr. 10
49086 Osnabrück